



Kumppanihallinnan kehittäminen yritysliiketoimintayksikössä: Case: Yritys X

Hannele Härkänen

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Kumppanihallinnan kehittäminen yritysliiketoimintayksikössä: Case: Yritys X

Hannele Härkänen
Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2020

Hannele Härkänen

Kumppanihallinnan kehittäminen yritysliiketoimintayksikössä: Case: Yritys X

Vuosi 2020

Sivumäärä 81

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tunnistaa sellaisia tekijöitä, joita kehittämällä ja huomioimalla yritys X:n on mahdollista kasvattaa kilpailukykyä kumppanihallinnan avulla. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kumppanihallinnan malli yritys X:n yritysliiketoimintayksikölle. Opinnäytetyön kehittämistehtävä kohdistui Suomessa toimivan tieto- ja viestintätekniikka-alan yrityksen yritysliiketoimintayksikön kumppanihallinnan kehittämiseen ja kilpailuetutkijoiden tarkasteluun.

Opinnäytetyön tietoperustassa tarkasteltiin kumppanuuden, kilpailuedun ja kumppanihallinnan käsitteitä kirjallisiin lähteisiin perustuen. Lisäksi tietoperustassa tehtiin katsaus avainasiakassuhteiden hallintamalleihin. Tietoperustan lopuksi kuvattiin kumppanihallinnan vaikutusta kilpailuedun saavuttamiseen kumppanihallinnan ja kilpailuedun viitekehyksessä.

Tutkimus- ja kehittämishankkeen tutkimusstrategia oli tapaustutkimus, keskittyen yritys X:n yritysliiketoimintayksikön kumppanihallinnan kehittämiseen. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin asiantuntijoiden ja kumppaneiden teemahaastatteluita, joiden lähestymistapana toimi käytäntötutkimus. Teemahaastatteluilta tutkittiin henkilöstön ja kumppaneiden kokemuksia ja näkemyksiä kumppanitoiminnasta tällä hetkellä ja sen kehitystarpeista. Yhteiskehittämisen menetelmänä käytettiin backcasting-työpajaa. Backcasting-työpajassa visioitiin kumppanihallinnan tulevaisuuden kuvia ja suunniteltiin toimenpiteitä toivotun tulevaisuuden vision saavuttamiseksi.

Haastattelutuloksista nousi esiin, että avoimuus, luottamus ja läpinäkyvyys ovat hyvän kumppanuuden perusta. Tunnistettiin, että kilpailuetutkijoiden hyödyntäminen vaatii strategista kumppanihallinnan ohjausta, tavoitteiden asettamista, selkeitä rooleja, toiminnanohjausta ja seuranta. Backcasting-työpajassa visioitiin tulevaisuudenkuvana kumppanihallinnasta vastaavan henkilön rooli ja laadittiin toimenpidesuunnitelma toimenkuvan perustamiselle ja määrittelylle.

Johtopäätöksissä kuvattiin tuloksista nousevia kilpailukykyä lisääviä kilpailuetutkijöitä tietoperustan synteessä. Tunnistettiin, että kilpailukykyä on mahdollista kasvattaa myyntiyhteistyötä lisäämällä ja kehittämällä, kumppanitoiminnan systematisoimisella, kumppanikyvykyiksi ja kumppanuustasoja hyödyntämällä sekä lisäämällä yhteiskehittelyä. Kumppanihallinnan mallin toiminnan edellytyksenä ovat kumppanistrategian muodostaminen ja kumppaniportfolion muodostusta ohjaavat päätökset. Kumppanistrategiaan vaikuttavat liiketoimintastrategia, kohdemarkkina ja asiakastarve sekä päätökset siitä, miten kumppanisuhteet huomioidaan tuoteportfolion muodostamisessa. Kumppanihallinnan malli muodostettiin yritys X:n yritysliiketoiminnan tarjoamakumppanuusyhteistyöhön perustuvan tutkimusaineiston ja tietoperustan pohjalta. Kumppanihallinnan malli luo puitteet oppimista ja yhteiskehittelyä tukevalle yhteistyölle pysyvän kilpailuedun saavuttamiseksi.

Asiasanat: kumppanuus, kumppanihallinta, kumppanuuskyvykyys, kilpailuetu, backcasting

Hannele Härkänen

Development of Partnership Management in Corporate Business Unit: Case: Company X

Year	2020	Pages	81
------	------	-------	----

The purpose of the thesis is to identify such factors, that by developing and considering it is possible to increase competitiveness through partner management. The aim of the thesis is to develop a partnership management model for company X's corporate business unit. The development task of the thesis focused on the development of partnership management and examination of competitive advantages in a corporate business unit. The case company operates in Finnish information and communication technology industry.

The theoretical framework explores concepts of partnership, competitive advantage and partnership management based on literature. The theoretical framework consists of a review of key account management models. The impact of partnership management in achieving competitive advantage is described in a framework of partnership management and competitive advantage.

The research strategy of the study was case study. The data collection method was thematic interviews. The approach to the thematic interviews was practice based research. Thematic interviews studied personnel and partner's experience, as well as views about current practices and development needs. A joint development method was Backcasting-workshop. Future vision of partner management and action plans to achieve the desired vision was formed in a backcasting-workshop.

The interview results show that openness, trust and transparency are the foundation for good partnership. It is recognized that utilizing competitive advantage requires strategic partnership management, setting targets, exact roles, operations management and follow-up. As a result of backcasting-workshop was a vision of a new role for a person, who is responsible for partnership management and action plan for setting up and defining that role.

Conclusions were formed as a synthesis of the theoretical framework and results. Based on the results, it is possible to increase competitiveness by increasing and developing sales cooperation, systematizing partner practices, utilizing partner capabilities and partner levels, as well as increasing co-development. Partner strategy and decisions, that guide partner portfolio formation, are required for the partnership management model to work. Factors contributing to the formation of the partner strategy are business strategy, target market and customer needs, as well as decisions about how partnerships are considered in product portfolio formation. The partner management model is formed based on interview results, backcasting-workshop and theoretical framework. The partner management model provides a supportive co-operation framework for learning and co-development in achieving a lasting competitive advantage.

Keywords: Partnership, partnership management, partnership capability, competitive advantage, backcasting

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tarkoitus ja tavoite.....	8
1.2	Tutkimusongelma ja kehittämistehtävä	9
1.3	Opinnäytetyön rakenne	9
2	Kumppanihallinnalla kilpailuetua	10
2.1	Kumppanuus	10
2.1.1	Verkko, verkosto ja klusteri.....	11
2.1.2	Ekosysteemi ja allianssi.....	12
2.1.3	Kumppaniyhteistyön muodot.....	13
2.2	Kumppanihallinta	15
2.2.1	Kumppanuuskyvykyys	17
2.2.2	Yhteistyön ohjaaminen	19
2.2.3	Kumppanihallinnan haasteet.....	23
2.3	Kilpailuetu.....	24
2.3.1	Arvon muodostuminen	25
2.3.2	Luottamus, tieto ja oppiminen	27
2.3.3	Yhteiskehittely.....	29
2.4	Katsaus avainasiakassuhteiden hallintamalleihin	30
2.5	Kumppanihallinnan ja kilpailuedun viitekehys	33
3	Tutkimus- ja kehittämishankkeen kuvaus.....	35
3.1	Kehittämiskohteen kuvaus	36
3.2	Tapaustutkimus tutkimusstrategiana.....	37
3.3	Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä	37
3.3.1	Käytäntötutkimus lähestymistapana	38
3.3.2	Haastattelututkimuksen toteutus	38
3.3.3	Haastateltavien valinta ja kuvaus.....	39
3.3.4	Analyysin kuvaus.....	40
3.4	Backcasting yhteiskehittämisen menetelmänä.....	40
3.4.1	Backcasting-työpajan toteutus	41
3.4.2	Osallistujat	42
4	Tulokset	42
4.1	Teemahaastattelun tulokset.....	42
4.1.1	Avoimuus, luottamus ja läpinäkyvyys.....	43
4.1.2	Toiminnan strategisuus ja yhteiskehittely	44
4.1.3	Roolit, resurssit ja osaaminen	46
4.1.4	Yhteistyön puitteiden hallinta	48

4.2	Backcasting-työpajan tulosten tarkastelu	56
5	Johtopäätökset	58
5.1	Kilpailuetekijöiden kuvaus	59
5.2	Kumppanistrategian ja kumppaniportfolion muodostaminen	62
5.3	Kumppanihallinnan malli	66
5.4	Luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelu.....	68
5.5	Opinnäytetyön laajempi hyödynnettävyys.....	70
	Lähteet.....	72
	Kuviot	76
	Taulukot	76
	Liitteet	77

1 Johdanto

Vuoden 2020 megatrendien mukaan verkostomainen valta voimistuu ja teknologia sulautuu kaikkeen (Sitra 2020). Verkostoituminen ja strategiset päätökset omista verkostoista sekä niihin kuulumisesta on entistä tärkeämpää ottaa osaksi yritysten visiointi- ja strategiatyötä. On tärkeää seurata laajempia kehityskulkuja ja arvioida toimialan ja yrityksen asemaa suhteessa niihin. Verkostoitusstrategiassa yrityksen tulee arvioida, millaisia kumppaneita se tarvitsee ja miten ne tukevat ja voivat kehittää yrityksen toimintaa sekä edistää vision saavuttamista. Teknologioiden tuomat mahdollisuudet yritysten toiminnassa lisäävät keinoja saavuttaa ja kehittää erilaisia toimintatapoja, mutta samalla teknologiakehitys vaikuttaa perinteisiin toimintoihin ja niiden tekemiseen. Santalainen ja Baliga (2015, 18-19) kuvaavat, että epävarmuus omien valintojen vaikutuksista lisääntyy toimintaympäristöjen muuttuessa yhä monimutkaisemmiksi ja toimintakentän moniselitteisyys kasvaa, mikä tekee strategioiden hallinnasta haasteellisempaa. Ympäristössä tapahtuvien muutosten ennustamattomuus voimistaa epävarmukautta, kun muutoksiin varautuminen on mahdotonta ja yhä useampi riski toteutuu. Kuten Moore (2006) toteaa, monilla aloilla kilpailu on edennyt tehokkuudella kilpailemisesta jatkuvalla innovoinnilla kilpailemiseen. Innovaatiotyön lisääntyessä yritykset ovat huomanneet, että innovointi ei onnistu yksin tekemällä vaan tarvitaan yhteistyötä monien eri tahojen kanssa. Vesalainen (2006, 59) esittääkin, että verkostokirjallisuudessa esiintyy toteamus siitä, kuinka kilpailu ei ole yritysten välistä vaan tapahtuu erilaisten verkostojen kesken.

Yritysten väliset liiketoimintasuhteet voivat olla markkinaehtoisia, hierarkkisia omistuspohjaisesti organisoituun liiketoimintaan perustuvia sekä yhteistyöhön tai vuorovaikutukseen perustuvia suhteita. Näitä vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön perustuvia suhteita kutsutaan verkostosuhteiksi ja ne muodostuvat yritysten välisistä kumppanuussuhteista. (Möller, Rajala & Svahn 2009a, 16.) Vuosikymmeniä vanhat liiketoiminnan kehittämiseen liitetyt käsitteet, kuten klusterit, arvoketjut ja ydinkyvykkyydet, sinnittelevät vielä keskustelussa mukana liiketoimintaympäristön jatkuvasta muutoksesta huolimatta. Internetin aikakausi on muuttanut liiketoimintakeskustelua ja liiketoimintalogiikoita, joiden keskeisinä termeinä nykyään ovat liiketoiminta- ja innovaatioekosysteemit, kehitysalustat, arverkostot ja joukkoistaminen. Liiketoimintalogiikoiden muuttuessa tutkimus- ja innovaatiotyön tulee muuttaa toimintatapojaan vastatakseen tulevaisuuden tarpeisiin. (Rinkinen & Harmaakorpi 2018.)

Tutkimusyhtiö Gartnerin (2019) mukaan maailmanlaajuiset tieto- ja viestintäteknikkamarkkinat olivat vuonna 2019 noin 3700 miljardia dollaria. Tuolloin Gartner arvioi, että vuoden 2020 aikana globaali tieto- ja viestintäteknikkamarkkina kasvaa noin 3,7 prosenttia vuoteen 2019 verrattuna ja ennusti saman suuntaista 3,8 prosentin kasvua myös vuodelle 2021. Globaali markkinatiedon tarjoaja International Data Corporation uskoo, että tulevien vuosien investoinnit tulevat painottumaan liiketoimintaprosessien järjeistämiseen, innovoinnin ja digitaal-

listen palveluiden sijaan (Tivi 2019). Ennusteista voidaan päätellä, että tieto- ja viestintätekniikka-alan odotetaan kasvavan maltillisesti tulevinakin vuosina niin globaalisti kuin paikallisesti. Kuten International Data Corporation raportissaan arvioi, tulevina vuosina panostetaan prosessikehitykseen kilpailukyyn säilyttämiseksi.

Toimintaympäristön ollessa jatkuvassa muutoksessa yritysten tulee ketterästi mukautua ympäristön muutoksiin ja näin ollen myös kumppanihallinta on erittäin merkittävässä roolissa. Tieto- ja viestintätekniikka-alan yritysliiketoiminnassa asiakasratkaisut muodostuvat monista eri komponenteista, tuotteista ja palveluista, mikä vaatii hyvät johtamis- ja hallintajärjestelmät sekä selkeät toimintamallit eri sidosryhmien välillä. On tärkeää ymmärtää kaikkien toimijoiden tehtävät arvoketjussa ja syy-seuraussuhteiden vaikutukset toisiinsa. Saavuttaakseen kilpailuetua yrityksellä tulee olla selkeä strategia, tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi. Palveluliiketoiminnassa asiakasratkaisut muodostuvat monista eri raaka-aineista, joiden päälle palvelua tuotetaan. Asiakasratkaisun toteuttamiseen vaaditaan useiden tahojen asiantuntemusta, resursseja ja keskinäistä yhteistyötä. Kilpailuedun saavuttamiseksi yrityksen tulee pystyä hallitsemaan ja johtamaan kaikkia näitä osa-alueita.

Viimeaikainen globaalin tilanteen radikaali muuttuminen ja epävakaus maailmantaloudessa vaikuttaa laajasti kaikkeen liiketoimintaan. Alkuvuoden 2020 aikana tieto- ja viestintätekniikka-alan rooli on kasvanut entisestään uusien toimintatapojen kivijalkana ja etätyön mahdollistajana. On mielenkiintoista nähdä, miten muuttunut maailmantilanne tulee vaikuttamaan tieto- ja viestintätekniikkamarkkinaan ja -alan kasvuennusteen toteutumiseen loppuvuoden 2020 osalta.

1.1 Tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön kehittämistehtävä kohdistuu Suomessa toimivan tieto- ja viestintätekniikka-alan yrityksen yritysliiketoimintayksikön kumppanihallinnan kehittämiseen ja kilpailuetutekijöiden tarkasteluun. Opinnäytetyössä kumppaneina käsitellään yritys X:n yritysliiketoimintayksikön pääosin laitetoimittajista koostuvia yhteistyökumppaneita. Lisäksi sisäisestä näkökulmasta sivutaan allianssitoimintaa yhtenä kumppanitoiminnan muotona. Kohdeyritys tuottaa yritys- ja kuluttaja-asiakkailleen puhe-, data ja tv-palveluita. Yritys työllistää noin 1600 työntekijää, joista noin 650 työskentelee yritysliiketoimintayksikössä ja noin 950 kuluttajaliiketoimintayksikössä. Yrityksen liikevaihto vuonna 2018 oli noin 900 miljoonaa euroa. Käsittelen työssä yritystä nimellä yritys X tai yritys. Opinnäytetyön tarkoituksena on tunnistaa sellaisia tekijöitä, joita kehittämällä ja huomioimalla yritys X:n on mahdollista lisätä kilpailukykyä kumppanihallinnan avulla. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kumppanihallinnan malli yritys X:n yritysliiketoimintayksikölle.

1.2 Tutkimusongelma ja kehittämistehtävä

Tutkimusstrategiana toimii tapaustutkimus, jonka tutkimusote on kvalitatiivinen. Opinnäytetyön tapauksena käsitellään yritys X:n liiketoimintayksikön tarjoamakumppanihallintaa ja siihen liittyviä prosesseja, toimintatapoja ja käytänteitä, niin kumppanirajapinnassa kuin sisäisesti.

Opinnäytetyön kehittämistehtävän tiedonkeruumenetelmänä on asiantuntijoiden ja kumppaneiden teemahaastattelut. Haastattelemalla tutkitaan nykyisiä toimintatapoja ja näkemyksiä kumppanitoiminnasta. Opinnäytetyön kehittämistä taustoittavassa tutkimusosuudessa selvitetään, millaisia toimintatapoja kumppaneiden kanssa on tällä hetkellä. Opinnäytetyössä tutkimusosuus ja tietoperustan rakentuminen kytkeytyvät toisiinsa. Tutkimuksessa pyritään tässä vaiheessa löytämään myös näkemyksiä siihen, mihin suuntaan kumppanitoimintaan henkilöstön mielestä tulee kehittää, mitä mahdollisuuksia löytyy ja mitkä ovat heidän mielestään kipupisteitä ja kehittämiskohteita.

Yhteiskehittämisen menetelmänä järjestetään backcasting-työpaja. Backcasting-työpajassa visioidaan toivottuja kumppanihallinnan tulevaisuuksia ja tarkastellaan toivottuihin tulevaisuuksiin vaikuttavia asioita sekä pohditaan toimenpiteitä tulevaisuuksien toteutumiseksi. Tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia tarkastellaan tietoperustan kontekstissa, jonka perusteella muodostetaan johtopäätökset ja kumppanihallinnan malli.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö muodostuu johdannosta, tietoperustasta, tutkimus- ja kehittämishankkeesta, tuloksista ja johtopäätöksistä. Johdannossa kerrotaan aiheesta ja sen tarpeellisuudesta yleisellä tasolla sekä ajankohtaisista suuntauksista. Opinnäytetyön toinen luku käsittelee tietoperustan, jossa avataan työn keskeisimmät käsitteet kirjallisuuteen ja tutkimusartikkeleihin perustuen. Opinnäytetyön tietoperustassa tarkastellaan kumppanuuden, kilpailuedun ja kumppanihallinnan käsitteitä. Tietoperustassa perehdytään siihen mitä kumppanuus on, millaisia eri kumppanuusmalleja on, miten kumppanuuksista voidaan hyötyä, miten kumppanuuksia tulisi hallita ja johtaa. Lisäksi tietoperustassa pureudutaan siihen, millaisin keinoin kilpailuetua on saavutettavissa kumppanihallinnalla. Tietoperusta pitää sisällään myös katsauksen avainasiakassuhteiden hallintamalleihin. Tietoperustan viimeisessä alaluvussa esitetään yhteenveto tietoperustan käsitteistä kumppanihallinnan ja kilpailuedun viitekehityksessä. Opinnäytetyön kolmannessa luvussa kuvataan tutkimus- ja kehittämishanke, kehittämiskohde ja tutkimusmenetelmälliset ratkaisut sekä aineistonkeruun ja yhteiskehittämisen menetelmä ja toteutus. Tuloksissa esitellään teemahaastatteluiden tulokset sekä backcasting-työpajan visiot ja toimenpide-ehdotukset. Johtopäätöksissä tarkastellaan kumppanihallinnan kannalta saavutetta-

vissa olevia kilpailuetekijöitä, kumppaniportfolion muodostamista sekä kuvataan kumppaninhallinnan malli. Lopuksi arvioidaan työtä kokonaisuutena, työn tarpeellisuutta ja siinä onnistumista. Viimeisessä luvussa esitellään myös jatkokehitysehdotukset.

2 Kumppaninhallinnalla kilpailuetua

Tietoperustassa tarkastellaan työn keskeisiä käsitteitä kuten, kumppanuus, kumppanuuden hallinta ja kilpailuetu sekä vertaillaan näiden välisiä suhteita ja niihin vaikuttavia tekijöitä kirjallisiin lähteisiin perustuen. Tietoperustassa käytetyt vieraskieliset lähteet puhuvat kilpailuedusta (competitive advantage), minkä perusteella on päädytty käyttämään termiä kilpailuetu. Tässä opinnäytetyössä kilpailukyvyn kasvattamista tarkastellaan kilpailuetekijöiden kautta. Luvussa selvitetään myös, mitkä asiat vaikuttavat siihen, että kumppanuudella saavutetaan kilpailuetua, yhteiskehittelyn, asiakasprojektiyhteistyön sekä tuoteportfolion laajentamisen kautta. Lisäksi tietoperustan lopussa on kirjallisuuteen ja tutkimusartikkeleihin perustuva katsaus avainasiakassuhteiden hallintamalleihin sekä kumppaninhallinnan ja kilpailuedun viitekehys.

2.1 Kumppanuus

Kumppanuuden ydin tiivistyy siinä, että se on yritysten tai organisaatioiden välinen luottamuksellinen suhde, jonka toiminta perustuu yhteisiin tavoitteisiin yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Ståhle ja Laento (2000, 76) määrittelevät kumppanuuden tavaksi lisätä tietöpääoman arvoa. Kumppanuustyypin taustalla vaikuttava ansainta- ja toimintalogiikka sekä tavoitteet määrittävät kumppanuuteen liittyvät riskit ja mahdollisuudet. Vakaslahden (2004, 16) mukaan kumppaniyhteistyöstä voidaan puhua yhteistoimintana, klustereina, alliansseina tai konstaatioina. Hän huomauttaa, että yhteistoiminta pitää sisällään myös työskentelyn kilpailijan kanssa. Lankin (2006, 10) mukaan yhteistyön avulla yritykset voivat saavuttaa tehokkaampaa tutkimustyötä, suurempaa vaikuttavuutta, kasvattaa voittotodennäköisyyksiään sekä saavuttaa nopeampaa, parempaa tai halvempaa tuote-, palvelu- ja markkinakehitystä. Lisäksi yhteistyössä yritykset voivat tehostaa tuotteiden ja palveluiden toimittamista, oppia syvällisemmin, vastata paremmin ulkoisiin vaatimuksiin sekä säästää kuluissa.

Kehittämällä tehokkaat yhteistyösuhteet yritys saavuttaa enemmän etuja ja pystyy paremmin vastaamaan kilpailuun ja tulevaisuuden haasteisiin kuin yksin toimimalla (Lank 2006, 7; Doz ja Hamel 1998, 4-5). Kumppanuussopimuksien kautta yritys pystyy vastaamaan toimintaympäristön muutosvauhtiin ripeäliikkeisesti ja oikea-aikaisesti. Kumppanuudet ja verkostoituminen mahdollistavat yrityksen uudistumiskyvyn ja oman pääoman kohdentamisen. (Vakaslahti 2004, 21.) Verkostomaisen yhteistyön tarkoitus on kilpailuedun saavuttaminen muihin verkostoihin nähden (Vesalainen 2006, 45).

2.1.1 Verkko, verkosto ja klusteri

Liiketoimintaverkko on yrityksistä tai organisaatioista muodostuva organisaatorakenne, jonka toimintaa ohjaavat strategiset tavoitteet. Verkkoon kuuluvilla yrityksillä on omat tavoitteet, joita verkkoon kuulumisen hyödyttää. Jokaisella yrityksellä on omat roolit ja vastuut verkon toiminnassa. Verkosto taas on muodoltaan rajaton, dynaaminen yritysten ja organisaatioiden välisiin suhteisiin perustuva rakenne, joka muuttuu siinä toimivien yritysten tekemien päätösten pohjalta. (Möller ym. 2009a, 10; Vakaslahti 2004, 18). Möller ym. (2009a, 34-37) puhuvat liiketoimintaverkoista arvojärjestelmälähtöisesti eli onko liiketoimintaverkon tarkoituksena tuottaa arvoa yrityksen perusliiketoimintaa tukien, uudistamalla olemassa olevaa, vai kehittämällä uutta liiketoimintaa. Perusliiketoimintaa tukevat verkot muodostuvat yleensä yhden pääyrityksen ympärille, jonka tuotteen tai palvelun toteuttamiseksi verkko toimii. Verkon toiminnan päämääränä on mahdollistaa pääyrityksen ydinarvon tuottaminen. Näissä strategisissa verkoissa on yleensä tehokkaat ja vakiintuneet prosessit ja niiden toiminta on suhteellisen stabiilia. Nykyistä liiketoimintaa uudistamalla pyritään vaikuttamaan arvon muodostukseen esimerkiksi toimintaa parantamalla ja kehittämällä. Tällaiset verkot voivat olla kahden tai monen välisiä väliaikaisia kehityshankkeita, kuten erilaiset tuotepilotit tai muut yhteistyöhankkeet. Kokonaan uutta liiketoimintaa kehittävät liiketoimintaverkot vaativat yleensä radikaaleja muutoksia arvonmuodostukseen vaikuttavissa tekijöissä. Näissä verkoissa voidaan kehittää täysin uusia teknologioita, uusia tuotteita tai liiketoimintakonsepteja.

Verkostotyyppinä voivat olla kahdenvälinen suhde, ydinyritys ja sen kahdenväliset suhteet sekä monen keskeinen näkökulma, eli verkoston helikopteriperspektiivi, joka ottaa huomioon kaikki verkostossa toimijat. Tässä työssä keskitytään tutkimaan kahta ensimmäistä verkostotyyppiä eli kahdenvälisiä suhteita sekä ydinyritysnäkökulmaa ja siinä verkostokumppaneiden hallinnan kautta saavutettavissa olevia hyötyjä ja mahdollisuuksia. (Vesalainen 2006, 11.) Niemelän (2002, 18) mukaan verkostot voidaan jakaa horisontaalisiin ja vertikaalisiin. Vertikaalisella verkostolla tarkoitetaan toimijoita, jotka yhdistyvät toisiinsa saman tuotantoprosessin eri vaiheiden kautta osana samaa arvoketjua. Horisontaalisessa verkostossa taas toimijat työskentelevät rinnakkain osana laajempaa kokonaisuutta. Vesalainen (2006, 29-35) kuvaa verkostomaista yhteistyötä kolmen eri lähestymistavan kautta. Sosiaalipsykologisessa näkökulmassa vaikuttavina ovat yritysten välinen sosiaalinen vaihdanta, sosiaalinen pääoma sekä organisaatioiden oppiminen. Tämä pitää sisällään valta-asetelmat, riippuvuussuhteet, vuorovaikutuksen, luottamuksen, yhteiset tavoitteet ja visiot sekä oppimisen. Tässä näkökulmassa saavutettavissa oleva hyöty syntyy sosiaalisesta pääomasta ja sen mahdollistamista resursseista. Toinen näkökulma ottaa kantaa taloudellisiin seikkoihin, jotka huomioivat yritysten väliset riippuvuussuhteet, vaihtokustannukset, yhteistyökustannusten tarkastelun sekä yhteistyön kannattavuusasetelman kaikille yhteistyön osapuolille. Kolmantena Vesalainen tarkastelee strategisia liikkeenjohdon näkökulmia. Tämän näkökulma perustuu yrityksen strategiaan ja miten siihen liittyviin tarpeisiin pystytään vastaamaan henkilöstön ja resurssien puolesta,

hankinnan puolesta ja strategisten verkostojen avulla. Vesalainen huomauttaa hankinnan ja vaihdannan osalta, että mitä monimutkaisempaa yritysten kesken tapahtuva vaihdanta on, sitä kattavampia sosiaalisten suhteiden yritysten välillä tulee olla. Niemelän (2002, 44-45) mukaan yritysverkostolla tulee olla veturiyritys, jonka vastuulla asiakassuhteen hoitaminen pääasiassa on. Lisäksi veturiyrityksen vastuulla on toiminnan koordinointi ja kehittäminen, tuotekehitys, brändin rakentaminen ja markkinointi. Verkostoon kuuluvat yritykset voivat olla veturin alivetureita, joilla on omia sopimustuottajia. Tällaisessa rakenteessa yritykset voivat keskittyä oman osaamisalueensa ammattilaisiksi ja kuulua useampiin verkostokokonaisuuksiin.

Verkostot muodostuvat yleensä toisiaan sivuavista useista klustereista. Toimialoilla, joilla teknologiat kehittyvät nopeasti myös yhteistoiminta yritysten välillä on vilkkaampaa. (Vakaslahti 2004, 18.) Klusterit käsittävät ryhmän toisiinsa yhdistettyjä toimialoja ja muita kilpailun kannalta tärkeitä yhteisöjä. Klusterit ovat eräänlainen alueellinen organisaatiomuoto ja vaihtoehtoinen tapa järjestää arvoketju. (Porter 1998.) Hannuksen (2004, 193) mukaan edistyksellisissä yrityksissä pyritään muodostamaan eri tasoisia kumppanuusrakenteita, joiden pohjalta voidaan muodostaa klustereita ja tietty klusterin hallinta voidaan antaa yhdelle valitulle toimittajalle.

2.1.2 Ekosysteemi ja allianssi

Yritysten ulkoinen toimintaympäristö muuttuu sisäistä nopeammin. Siispä yritysten tulee verkostoitua ei ainoastaan sisäisesti vaan myös ulkoisesti kumppaneiden, asiakkaiden ja kuluttajaryhmien kanssa. Tämä tarkoittaa siirtymää kohti mukautuvaa ekosysteemiä. (Kelly 2019, 77.) Liiketoimintaekosysteemi on eräänlainen liiketoimintaverkosto, yhteistyömuoto, jolla muodostetaan järjestelmä täydentävien kyvykkyyksien ja yritysten luomiseksi. Hänen mukaansa yrityksiä ei tule tarkastella osana toimialaa vaan ekosysteemiä, jossa yritykset tekevät yhteistyötä, kilpailevat ja yhteiskehittelevät kyvykkyksiä uusien innovaatioiden ympärille. Ekosysteemi voidaan ajatella olevan arvoverkosto, jossa arvo muodostetaan yhdessä. Tämän tyyppiset verkostot ovat yleensä löyhiä ja mukautuvia, niistä voi erota ja liittyä suhteellisen helposti. Ne voivat olla avoimia kaikille muodostaen niin sanotun jaetun luovuuden organisaatiomuodon. (Rinkinen & Harmaakorpi 2018.) Näistä hajautetun innovaation organisaatioista, liiketoimintaekosysteemeistä, on tullut entistä vallitsevampia monilla aloilla. Ne koostuvat useista yrityksistä, yksilöistä ja yhteisöistä, jotka ovat itsenäisiä, mutta liitoksissa toisiinsa taustalla kehittyvän teknisen järjestelmän kautta. Ekosysteemin osapuolet ovat paikka-riippumattomia ja voivat olla eri aloilta, eri maista tai mantereilta. Trendinä on enenevässä määrin, että korkean tason osaajat haluavat hallita omaa osaamistaan, eivätkä työskentele esimerkiksi perinteisellä työsopimuksella. Ekosysteemit tarjoavat mahdollisuuden innovaatioiden synnylle, jossa itsenäisinä pysyvät osaajat voivat tehdä yhteistyötä ja yhteiskehittelyä sekä hallita innovaatioitaan. (Baldwin 2012.)

Strategiset allianssit ovat yleensä keskeisempiä yrityksen strategialle kuin tavanomaiset yhteistyöhankkeet. Yhteistyöhankkeita muodostetaan, jotta saadaan hyödynnetyksi tiettyjä mahdollisuuksia, jotka ovat kuitenkin toisarvoisia yrityksen strategiaan nähden. Allianssille on tyypillistä, että niihin liittyy enemmän epävarmuustekijöitä, kun yhdistetään resursseja ja ne joutuvat kohtaamaan rajuja ulkoisia muutoksia. Allianssit toimivat teknologioiden johtavassa eturintamassa ja yhdistävät usein ensimmäistä kertaa nousevia ja kehittyviä pätevyksiä. Allianssit yhdistävät useita kumppaneita, jotka kehittävät monimutkaisia järjestelmiä tai ratkaisuja, mitkä vaativat useiden kumppaneiden resursseja. Allianssien ollessa vähemmän varmoja ja vakaita, sekä osa yritysten kilpailuetua, on niitä luonnostaan vaikeampi hallita. Kumppanuussuhteet ovat hyvin kunnianhimoisia ja tästä syystä tämän päivän kumppani voi olla huomenna kilpailija. Tämän vuoksi kahden välisen kumppanuuden hallinta on mahdotonta ilman kumppanisuhteiden koko verkon kytkösten huomioimista. (Doz & Hamel 1998, 6-7.) Yritys voi rakentaa toimintaansa tukemaan erilaisia alliansseja, näistä käytetään nimitystä allianssiportfolio. Teoriassa ei ole pystytty yksiselitteisesti kuvaamaan allianssiportfolion määritelmää. Allianssiportfoliota voidaan tarkastella koko yrityksen näkökulmasta tai liiketoimintakohtaisesti. Yleisesti ottaen yrityksellä voi olla yhtä monta allianssiportfoliota kuin sillä on liiketoimintojakin. Lisäksi keskustelua on herättänyt, sisältyykö portfolioon vain aktiiviset yhteistyösuhteet vai lasketaanko siihen myös sillä hetkellä jo päättyneet yhteistyösuhteet. Puhuttaessa oppimisesta ja kyvykkyyksien luomisesta alliansseissa, käytetään tutkimuksessa enemmän aktiivisten ja päättyneiden suhteiden laskemista osaksi allianssiportfoliota. (Wassmer 2010.) Allianssihallinnan kyvykkyys on noussut esiin tutkittaessa menestyksestä allianssiyhteistyötä. Allianssin oppimiskyky sekä tiedon jakamisen välineet vaikuttavat allianssin menestykseen. Tutkimukset osoittavat, että ylimmän johdon tuki on ratkaisevassa asemassa kehitettäessä allianssihallinnan kyvykkyyttä. (Sluyts & Matthyssens & Martens & Streukens, 2011.)

2.1.3 Kumppaniyhteistyön muodot

Vakaslahti (2004, 18) esittää, että nykymuotoisessa liiketoiminnassa kumppanuuksia ei voida enää tarkastella vain kahdenvälisinä suhteina, vaan kumppanuustoiminnassa yhdistyvät useampien yritysten voimavarat, osaaminen ja vuorovaikutus, jotka mahdollistavat markkinariskin tai menestyksen jakamisen sekä luovat arvoa kumppanuuksille. Vesalainen ja Kohtamäki (2009, 133-135) kuvaavatkin kumppanuutta asiakkaan ja toimittajan väliseksi verkostomaiseksi liiketoimintasuhteeksi, johon liittyy suuri keskinäinen riippuvuus. Hannus (2004, 192) ryhmittelee toimittajat ja kumppanuudet nelikenttään, jonka pystyakseli kuvaa kumppanuussuhteen strategista merkitystä ja vaaka-akseli kumppanin korvaamisen helppoutta. Pystyakselilla ylinnä ovat vakiokumppanuus ja strateginen kumppanuus, joiden strateginen merkitys yritykselle on suuri. Alinna pystyakselilla ovat taas perinteinen toimittajuus ja erikoiskumppanuus, joiden strateginen merkitys on pieni. Strategisen kumppanuuden ja erikoiskumppanuuden korvaaminen on vaikeaa, kun taas vakiokumppanuuden ja perinteisen toimittajuuden kor-

vaaminen helppoa. Subedin (2013) mukaan samaan toimitusketjuun kuuluvista yrityksistä puuhutaan usein kumppaneina, vaikka monesti toiminta ei vastaa aitoa kumppanuutta sen hierarkisuuden ja voimasuhteiden vuoksi.

Stähle ja Laento (2000, 81-101) kuvasivat jo pari vuosikymmentä sitten, että kumppanuuksityyppejä voivat olla operatiivinen, taktinen ja strateginen kumppanuus. Operatiivisella kumppanuudella tarkoitetaan yhteistyötä, minkä lähtökohtana on yritysten omat intressit ja tavoitteet. Operatiivista kumppanuutta ohjaavat kustannustehokkuus, kilpailuttaminen ja tarkat roolit. Alihankintasuhde voi olla yksi operatiivisen kumppanuuden muoto. Operatiiviselle suhteelle tyypillistä on, että eri kumppanivaihtoehtoja on useita ja kumppanivalinta tapahtuu kilpailutuksen kautta. Näillä toimilla pyritään minimoimaan yrityksen riskit ja riippuvuus yhdestä kumppanuudesta. Kun taas taktinen kumppanuus perustuu toimijoiden väliseen avoimuuteen, joka rakentuu vuorovaikutuksessa ja synnyttää syvän luottamuksen pitkällä aikavälillä. Taktisen kumppanuuden menestyminen ja lisäarvo perustuu tietopääoman vaihtamiseen ja sen myötä osaamisen integrointiin. Sen sijaan strategisessa kumppanuudessa yritykset ovat syvässä riippuvuussuhteessa, koska kumppanuuden luonne edellyttää molemmilta laajan tietopääoman jakamista ja antamista kumppanuuden käyttöön. Syvällisen tietopääoman jakaminen on mahdollista ainoastaan yhteisen näkemyksen ja keskinäisen luottamussuhteen rakentumisen kautta. Paljon viitatus Gulati:n (1998) mukaan strateginen kumppanuus on yritysten välinen vapaaehtoinen järjestely, johon liittyy vaihdantaa, jakamista ja tuotteiden, teknologioiden tai palveluiden yhteiskehittämistä. Yhteistyö voi käynnistyä monista eri motiiveista tai päämäärätavoitteista ja olla eri muotoista ulottuen vertikaalisten ja horisontaalisten rajapintojen yli. Hannuksen (2004, 183-184) mukaan strategisessa kumppanuudessa yritykset rakentavat toimintatapojaan yhteistyössä, saavuttaakseen paremman aseman asiakkaaseen nähden. Strateginen kumppanuus voi liittyä moneen eri toimialueeseen, jonka osalta yritykset ovat päättäneet tehdä yhteistyötä. Usein suhde on muotoutunut niin, että yritykset ovat erikoistuneet omiin toimialueisiinsa, jotka yhteistyön kautta täydentävät toisiaan loppuasiakkaalle myytävän tuotteen tai palvelun osalta.

Paljon viitatus strategisen johtamisen huippuasiantuntijat Doz ja Hamel (1998, 4-5) esittävät, että liiketoimintayhteistyön lähtökohtia on kolme, yhteistyö, yhdessä erikoistuminen sekä yhdessä oppiminen ja sisäistäminen. Yhteistyölähtökohdassa kilpailijoista tehdään liittolaisia sekä palveluiden ja täydentävien tuotteiden toimittajia, jotka mahdollistavat uuden liiketoiminnan kehittymisen. Yhdessä erikoistumisen arvo muodostuu aiemmin erillään olleiden resurssien, positioiden, taitojen ja tietojen yhdistämisestä kumppanuutta hyödyttäväksi. Yhteisen päämäärän saavuttamiseksi yhdistettynä niistä tulee merkittävästi arvokkaampia kuin yksinään. Yhteistyön kautta voidaan myös oppia ja sisäistää erityisesti hiljaisia, yhteisiä tai sisäisiä taitoja, joita on muulla tavoin hankala saada. Tällainen kumppanin ydinosaamisen oppiminen, sisäistäminen ja hyödyntäminen yhteistyön ulkopuolelle jääviin liiketoimintoihin tekee niistä vielä arvokkaampia. Vesalaisen (2006, 44) mukaan kumppanuuden hyödyt tulevat joko

tehokkuudesta tai kasvusta. Hänen mukaansa tehokkuus muodostuu yritysten välisestä rakenteista, prosesseista ja niiden koordinoinnista. Kasvu sen sijaan pohjautuu enemmän liiketoimintanäkökulmaan.

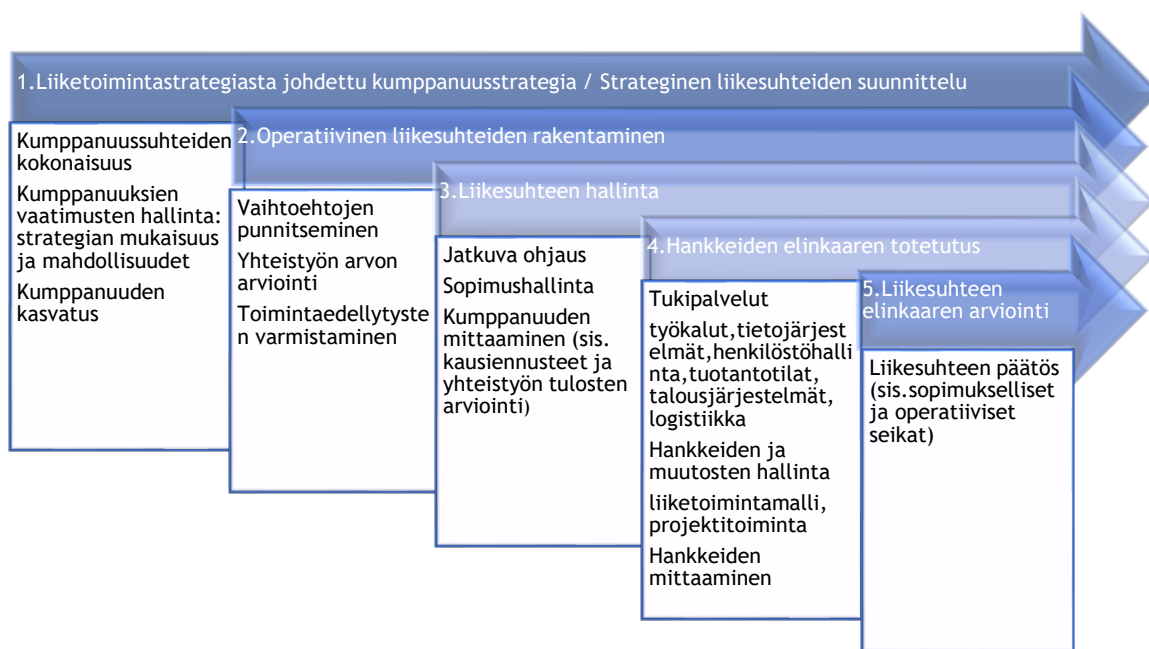
Vesalainen (2006, 48) kuvaa kumppanuussuhteen muodostuvan organisationaalista sidoksesta ja liiketoiminnallisesta sidoksesta. Organisationaalinen sidos pitää sisällään yritysten väliset sosiaaliset ja rakenteelliset sidokset. Liiketoiminnallinen sidos taas strategiset ja vaihdantaan liittyvät sidokset. Gulatin (1998) mukaan kumppanuussuhdetta tuleekin tarkastella yritysten välisten sosiaalisten suhteiden verkostona, joiden prosesseihin ja tuloksiin verkostolla on vaikutusta. Ståhle ja Laento (2000, 26-27) esittävät, että kumppanuuden menestymiseen vaikuttavan aina kolme asiaa, joita ovat tiedon jakaminen kumppanuuksien kesken, arvon muodostus yhteistyössä sekä kumppaneiden välinen luottamussuhde. Heidän mukaansa kaikilla kolmella tekijällä on keskinäinen riippuvuus niin, että jokainen vaikuttaa toisiinsa. Yrityksen menestyminen kumppaniyhteistyössä piilee näiden elementtien hallinnassa.

2.2 Kumppanihallinta

Kumppanuuksien hallinta on erityisen tärkeää nykyisessä toimintaympäristössä, missä kaikkea ei kannata tehdä itse (Hannus 2004, 182). Ostaja-toimittaja suhteiden hallinta on aina ollut keskeinen tekijä yritysten menestymisen kannalta. Hallitakseen riittävällä tavalla näitä suhteita ostajien ja toimittajien tulee maksimoida luottamus ja yhteistyö, minimoida opportu-nismi ja riskit sekä tehtävä yhteistyötä tavoitteiden asettamiseksi ja saavuttamiseksi. Nämä kaikki asiat edellyttävät avointa ja laajaa kommunikaatiota. (Obal & Lancioni 2013.)

Liikesuhteen hallinta pitää sisällään koko suhteen elinkaaren aikana tapahtuvan huolenpidon. Sillä tarkoitetaan kaikkea hallintaa liittyen yritysten väliseen vuorovaikutukseen ja kehitystarpeiden tunnistamiseen sekä kehitystyöhön. Liikesuhteen hallintaan liittyvät kaikki tapahtumat, joilla on suoraa tai epäsuoraa vaikutusta suhteeseen. (Vakaslahti 2004, 164.) Kumppanihallinnalla tarkoitetaan sellaisia kumppanisuhteita, joissa yhteisesti sovitaan tiettyjen osalueiden yhdistämisestä ja hallinnasta sekä yhteisten hyötyjen jakamisesta. Kumppanisuhteiden hallinnan tarkoituksena on rakentaa ja hallita pitkäaikaisia yhtenäisiä ja tuottavia suhteita toimittajan ja jälleenmyyjän välillä, minkä tärkeimpänä tarkoituksena on parantaa asiakastytyväisyyden tasoa. Kumppanihallinta nähdään erityisen tärkeänä organisaatioille, jotka tuottavat tuotetta tai palvelua, joka vaatii paljon konsultointia ja palvelua myynnin tueksi. Kumppanihallinnalla tähdätään vakaisiin viestintämekanismeihin, voiton maksimointiin, kumppanikanavaan liittyvän tiedon hallintaan kumppaniyhdyispisteistä, tilausajan lyhentämiseen, tuotteen tai palvelun todellisen suorituskyvyn seurantaan, kumppaneiden säilyttämiseen, kulujen vähentämiseen sekä kumppanosapuolten tarkoituksenmukaiseen kasvuun. Kumppanihallinnasta voidaan puhua eri asiayhteyksissä, kuten yritykseltä yritykselle (B2B), yritykseltä asiakkaalle (B2C) ja strategisina alliansseina. Tässä työssä käsitellään näistä ensimmäistä eli kumppanihallintaa yritykseltä yritykselle kontekstissa. (Agarwal & Singh 2014.)

Kumppanuuksista on tullut yrityksille strategisesti niin keskeisiä, että niitä ei voida vain muodostaa ja jättää ohjautumaan itsenäisesti, vaan ne vaativat jatkuvaa strategiseen viitekehykseen perustuvaa suhteen hallintaa (Doz ja Hamel 1998, 32). Yritykset ovat riippuvaisia erilaisista yhteistyösuhteista selviytyäkseen ja kehittyäkseen. Mahdollisuus hyödyntää toisen yrityksen resursseja suoran tai epäsuoran suhteen kautta on erityisen tärkeää jokaiselle yritykselle menestyäkseen. Kaikki yritykset osallistuvat yhteistyösuhteiden suunnan ja tulosten hallintaan, mutta yksikään yritys ei voi täysin yksin hallita niitä. Niinpä liiketoimintasuhdeiden johtaminen on sekä vuorovaikutteista, että monimutkaista. Liiketoimintasuhdeiden hallinta ylittää monia yritysten välisiä rajoja ja osallistaa monia yksilöitä, toimintoja ja resursseja. Niiden johtaminen on pitkä prosessi, joka perustuu rutiineihin ja hallinnollisiin menettelytapoihin kehittää, toimittaa, vastaanottaa ja käyttää monimutkaisia tarjoamia. (Ford & Gadde & Håkanson & Snehota 2011, 5.) Vakaslahden (2004, 157) mukaan erilaisten liikesuhteiden suunnittelu johdetaan yrityksen liiketoimintastrategiasta muodostamalla kumppanuusstrategia. Kumppanuusstrategiassa määriteltävä kumppanuuskokonaisuus voidaan kuvata koostuvan liiketoimintasuhdeiden hoitamisen viidestä prosessisyklistä. Strategisten liikesuhteiden suunnitteluprosessissa tarkastellaan kumppanuussuhteiden kokonaisuutta, millaisia vaatimuksia ja tarpeita solmittaville kumppanuussuhteille nähdään liiketoimintastrategian kannalta, sekä suunnitellaan kumppanuuden strategiseen kasvattamiseen liittyviä asioita. Operatiivisten liiketoimintasuhdeiden rakentamisen prosessisykli muodostuu eri kumppanivaihtoehtojen punnitsemisesta, yhteistyön arvon arvioimisesta sekä toimintaedellytysten varmistamisesta. Liikesuhteiden hallinta vaatii jatkuvaa ohjausta, sopimushallintaa sekä kumppanuuden mittaamista, erilaisten kausiennusteiden ja tulosten arviointia. Hankkeiden elinkaaren toteutuksen prosessia tukevat liikesuhteiden tukipalvelut, mihin kuuluvat erilaiset resurssit, henkilöstö ja järjestelmät. Lisäksi hankkeiden muodostusta ohjaa liiketoimintamalli. Hanketoiminta on projektityyppistä toimintaa, mikä vaatii ohjausta, seuranta ja arviointia. Liikesuhteiden elinkaaren arvioinnissa on pohdittava kumppanuuden päätöstä tai kehittämistä kasvattamisen kautta. Liikesuhteiden hoitamisen prosessit on kuvattu alla olevassa kuviossa, Kuvio 1: Liikesuhteiden hallintaprosessit (mukaillen Vakaslahti 2004, 153-156).



Kuvio 1: Liikesuhteiden hallintaprosessit (mukaillen Vakaslahti 2004, 153-156).

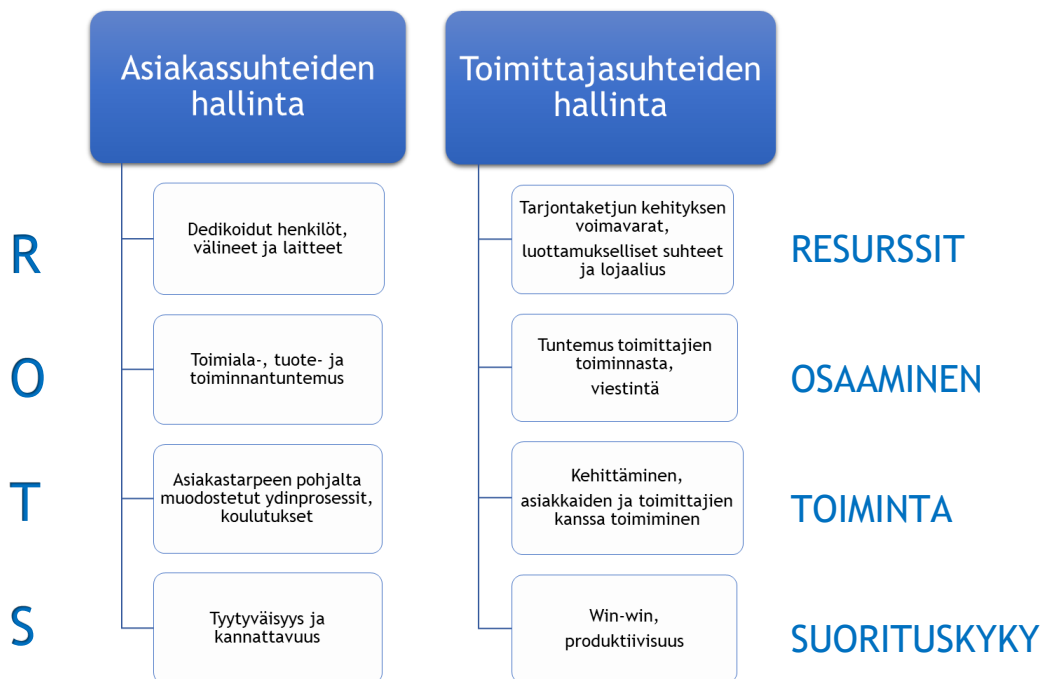
2.2.1 Kumppanuuskyykykyys

Hamelin ja Prahaladin (1994) mukaan yritysten tulee kiinnittää enemmän huomiota sen ydinkyykykyysiin yritystoiminnan muodostamisessa perinteisen markkinakeskeisen strategisen liiketoimintayksikön sijaan. He korostavat, että yritystä ei tule tarkastella ainoastaan tuote- tai palveluportfoliolähtöisesti, vaan myös osaamiskyykykyysportfolio tulee huomioida. Hakasen ja Heinosen ja Sipilän (2007, 135) mukaan kilpailuedun taustalla on ydinkyykykyys, joka kattaa yrityksen osaamisen, prosessit, voimavarat ja teknologiat. Näiden seikkojen pohjalta muodostuva ydinkyykykyys mahdollistaa yrityksen kilpailuetujen saavuttamisen. Vesalaisen (2010, 123-125) mukaan yritysten ainutlaatuiset kyykykydet ovat sen kilpailuedun lähde. Ainutlaatuiset kyykykydet perustuvat useimmille yrityksille yhteisiin strategisen kyykykyden osa-alueisiin, kuten kansainvälistymiskyykykyys, johtamiskyykykyys, tuotantokyykykyys, teknologiakyykykyys ja kumppanuuskyykykyys. Näiden osa-alueiden syvemmän tarkastelun kautta voidaan löytää yritykselle kilpailuetua tuottavia tekijöitä. Tämän vuoksi yrityksen tulee tarkastella sen kumppanuuskyykykyksiä ja niihin liittyvää osaamista tarkemmin saavuttaakseen kilpailuetua kumppanihallinnan avulla.

Ydinkyykykyksien määrittelyn tulee olla kokonaisvaltainen prosessi, johon osallistuvat useat tahot yrityksessä ja joista keskustellaan ja väitellään aktiivisesti. Erityisen tärkeää on, että koko yritysjohto osallistuu määrittelyprosessiin, jotta ydinkyykykyksien tunnistamisessa muodostuu yhteinen näkemys ja niihin sitoudutaan kokonaisvaltaisesti. Näin mahdollisimman monet seikat tulee huomioiduiksi ja kyseenalaistetuksi. Prosessin tarkoituksena on muodostaa

laaja ja syvä ymmärrys taidoista, joiden varaan yrityksen nykyinen menestys rakentuu, tarkastella toimintaa muusta kuin vallitsevasta markkinatilanteesta, tunnistaa yrityksen yhteinen omaisuus, löytää mahdollisuuksia uudelle liiketoiminnalle, kohottaa herkkyyttä kyvykkyyksillä kilpailemisen todellisuudelle ja muodostaa perusta yrityksen tärkeimpien resurssien aktiiviselle hallinnalle. Tarkasteltaessa ydinkyvykkyysspektiiviä yritysjohton tulee tunnistaa ja johtaa sen ydinkyvykkyyksiä. Ensimmäisenä tehtävänä on tunnistaa yrityksen ydinkyvykkyydet, rakentaa toimenpidesuunnitelma ydinkyvykkyyksien hankinnalle, rakentaa ydinkyvykkyyksiä, hyödyntää ydinkyvykkyyksiä sekä suojella ja puolustaa ydinosaamisjohtajuutta. (Hamel & Prahalad 1994.)

Tutkimukset osoittavat, että toiset yritykset menestyvät toistuvasti paremmin yhteistyösuhteissaan kuin toiset. Tutkijat ovat esittäneet, että menestyvät yritykset omaavat paremmat organisatoriset kyvykkyydet hallita yhteistyösuhteitaan, eli he omaavat yhteistyösuhteiden hallintakyvykkyyden. Yhteistyösuhteiden hallintakyvykkyys edistää kumppaneiden välisen yhteisen toiminnan laajentamista helpottamalla koordinoitua kumppaneiden välistä riippuvuutta hyödyntäen. Yhteistyösuhteiden hallintakyvykkyys parantaa tietoa ja tietämystä yhteisen toiminnan potentiaalin tunnistamiseksi ja kasvattamiseksi sekä luo sosiaalisia siteitä, jotka lievittävät riskeihin liittyviä epävarmuustekijöitä. Positiivinen yhteys yhteistyösuhteiden hallintakyvykkyyden ja yrityksen päämäärien täyttymisen välillä yhteistyösuhteissa korostaa, että kyvykkyys mahdollistaa yritystä toteuttamaan ja laajentamaan yhteistyösuhteen arvonluontimahdollisuuksia. (Schreiner & Kale & Corsten 2009.) Vesalaisen (2010, 132) mukaan kumppanuuskyvykkyydessä on tärkeää, että yritys pystyy muodostamaan tehokkaat suhteet niin asiakkaisiin kuin toimittajiin. Kumppanuuskompetenssit muodostuvat näiden kahden ketjun välisen suhteen hallinnasta. Onkin tärkeää tunnistaa, millaista kykyjä yrityksen on omattava, jotta se onnistuu muodostamaan hyvät liiketoimintasuhteet asiakkaisiin ja toimittajiin. Asiakassuhteiden hallinnassa resursseina toimivat dedikoidut henkilöt, välineet ja laitteet. Asiakassuhteiden hallinnan osaamista kuvaavat asiakkaan toimiala-, tuote- ja toiminnantuntemus. Toiminnan osalta asiakassuhteiden hallinnassa on oleellista asiakastarpeen perusteella muodostetut prosessit ja koulutukset. Suorituskykyä asiakassuhteiden hallinnan ketjussa mitataan tyytyväisyydellä ja kannattavuudella. Toimittajasuhteiden hallinnan kyvykkyyden resursseina toimivat luottamukselliset suhteet ja lojaalius, jotka muodostavat tarjontaketjun kehityksen voimavarat. Osaamisen näkökulmasta toimittajasuhteiden hallinnassa on tärkeää tuntemus toimittajien toiminnasta sekä viestintä heidän kanssaan. Toiminnan näkökulmasta toimittajasuhteiden kehittäminen sekä yleisesti toiminnan muodostuminen asiakkaiden ja toimittajien kanssa. Suorituskykyä toimittajasuhteiden hallinnassa kuvastaa tuottavuus ja molemminpuolinen hyötyminen. Kumppanuuskyvykkyyden resurssit, osaaminen, toiminta ja suorituskyky esitetään tarkemmin kuviossa, Kuvio 2: Kumppanuuskyvykkyyden muodostuminen (muokailen Vesalainen 2010, 132).



Kuvio 2: Kumppanuuskyvykkyuden muodostuminen (mukaihen Vesalainen 2010, 132).

2.2.2 Yhteistyön ohjaaminen

Niemelän (2002, 44-49) mukaan lisääntyvän verkostomaisten kumppanuuksien ajurina toimii koko asiakaspääoma, mikä muodostuu asiakkaasta, asiakasymmärryksestä, asiakasyhteistyöstä ja asiakastarpeista. Kaiken toiminnan lähtökohtana on verkoston oppiminen asiakassuhteissa. Verkostossa toimijat ovat itsenäisiä yrityksiä, joilla ei ole suoraa käskyvaltaa suhteessa toisiinsa. Toiminnan kehittyessä kohti todellista kumppanuutta tulee yhteistyölle luoda normit, jotta verkoston yritysten välinen luottamus kasvaa ja kukin yritys uskaltaa keskittää toiminnan omalle osaamisalueelleen. Tällaisen verkoston veturina toimimisessa on tärkeää olla luottamuksen arvoinen ja kommunikoida avoimesti. Luottamusta ei saavuteta hetkessä, joten sen syntymiselle tulee antaa aikaa ja siihen tulee tietoisesti panostaa. Adlerin (2001) mukaan talous- ja organisaatioteoriat ovat osoittaneet, että luottamukseen verrattuna, hinta ja auktoriteetti ovat suhteellisen tehottomia keinoja käsiteltäessä tietopohjaista omaisuutta. Tiedolla on erittäin suuri rooli taloudessamme, joten korkean luottamustason vakiintuneet muodot lisääntyvät.

Nykyisten sekä mahdollisten uusien kumppaneiden kohdalla tulee miettiä millaista hyötyä yritys saavuttaa kumppanuuden avulla ja kuinka haavoittuvainen yritys on suhteessa tiettyyn kumppanuuteen ja siinä tapahtuviin muutoksiin. On hyvä huomioida, miten osapuolet ymmärtävät toistensa tilanteen ja tavoitteet sekä vallitseeko suhteessa tasapaino. Tulee huomioida vastuut ja kumppanuuksien tavoitteiden yhteensopivuutta, ovatko ne yhdistäviä vai toisiaan täydentäviä. On tärkeää kiinnittää huomiota, miten molempia osapuolia hyödyttävä tilanne

on saavutettavissa. Lisäksi tulee miettiä, miten kommunikointia yritysten välillä on mahdollista parantaa sekä miten mahdolliset tulevat ristiriidat ratkotaan. (Pesämaa & Dahlin & Öberg 2018.) Puhuttaessa monimutkaisista, räätälöidyistä ratkaisuista kohdistuu johtamistoi-
menpiteet yhteistoiminnalliseen toimintaan ja sen kehittämiseen. Räätälöityjä ratkaisuja toimitettaessa on tärkeää, että kumppanit ovat sitoutuneita tuottamaan arvoa yhdessä ja yhteistyöllä tähdätään pitkäaikaiseen liiketoimintasuhteeseen. Kun kyseessä on kompleksiset ratkaisut, tavoitellaan teknologiakumppanin omaamien resurssien hyödyntämistä osana loppuasiakkaalle tuotettavaa tuotetta tai palvelua. (Rajala & Westerlund 2009, 163-164.) Kohtamäki ja Vesalainen (2009, 176-177) korostavat, että kumppanuutta tulee ohjata käyttäen ainakin hierarkkista ja sosiaalista ohjausta tasapainoisesti. Keinoina he nostavat esille ohjausjärjestelmän, jota ohjaa kumppanin kanssa yhteisessä strategiaprosessissa määritetyt tavoitteet, kehittämistoi-
menpiteet sekä näiden seuranta. Suurena tekijänä ohjauksen onnistumiselle nähdään luottamus. Luottamuksen muodostuminen vie aikaa ja sen ylläpitäminen edellyttää läpinäkyvää ja avointa toimintaa. Kumppanuussuhteen ohjaaminen lähtee strategisten tavoitteiden määrittelemisestä, jossa huomioidaan molempien osapuolten intressit ja pyritään yhteisten intressien muodostamiseen. Kumppanuussuhteen kehittämiseen tähtäävällä ohjausryh-
mäyöskentelyllä ohjataan ja seurataan kehitysryhmien toimintaa. Kumppanuussuhteen johtamisen kannalta on oleellista asettaa seurattavat tavoitteet ja mittarit. Luottamuksen vahvistamisen ja tietämyksen lisäämisen kannalta oleellisina tekijöinä ovat koulutukset ja työpajat sekä toimittajan toiminnan kehittäminen ja tietämyksen hyödyntäminen. Vaihdamprosesseja kuvaamalla ja kehittämällä vahvistetaan luottamusta. Selkeillä pelisäännöillä varmistetaan kumppanuussuhteen elinkelpoisuus ja arviointi tietyin väliajoin. Alla olevassa kuviossa, Kuvio 3: Kumppanuussuhteen ohjaamisen elementit (mukaillen Kohtamäki & Vesalainen 2009, 177-178) on kuvattu, mitkä seikat tulee huomioida kumppanuussuhteen ohjaamisessa.



Kuvio 3: Kumppanuussuhteen ohjaamisen elementit (mukaillen Kohtamäki & Vesalainen 2009, 177-178).

Adler (2001) kuvaa kumppanuutta kolmiulotteisena mallina, jossa ulottuvuuksina ovat hinta-mekanismi, hierarkkinen ohjaus ja yhteisöllisyys, luottamus. Tässä mallissa kumppanuuden muotoja on kahdeksan, joissa eri tekijät ovat läsnä ohjaamassa kumppanuutta. Se, mitkä asiat vaikuttavat kumppanuuteen määräävät millainen kumppanuuden toimintamalli on ja millä keinoin siihen on mahdollista vaikuttaa. Mallin mukaan korkean markkinaohjauksen, mutta alhaisen hierarkian muotoja ovat välittömän vaihdon markkina, jossa vallitsee alhainen luottamus ja kumppanuussopimukset, joka perustuu korkeaan luottamukseen. Korkean markkinaohjauksen sekä korkean hierarkian muotoja ovat alhaisen luottamuksen hybridioorganisaatiot sekä korkean luottamuksen hybridioorganisaatiot. Mallissa esitetyistä korkean luottamuksen hybridioorganisaatioista löytyy multidivisioona-yrityksiä, joille on ominaista korkea divisioiden välinen ja tasojen välinen luottamus. Kohtamäki ja Vesalainen (2009, 170-172) esittävät, että hybridiohjauksessa kumppanuussuhteen ohjausmekanismeina toimivat samanaikaisesti kilpailu, hierarkkiset rakenteet ja luottamus. Tällaisessa hybridiohjauksessa kilpailun roolina on kehittää kumppanin toimintaa ohjaamalla kehittymisen suuntaa ja tasoa. Toiminnan perusta muodostuu luottamuksesta, tiedon jakamisesta ja oppimisesta. Hankintatoimin-

nassa tämä voi tarkoittaa sitä hankkiiko yritys yhdeltä, kahdelta vain usealta toimittajalta samaa tuotetta. Pysyvänä toimintamallina tällainen politiikka ei heikennä luottamuksen tai rakenteiden muodostamista kumppaneiden välillä. Verkostomaisella hankinnalla yritys voi välttyä yhden toimittajan lukoilta ja silti oppia verkostossa. On huomioitava, että tavoiteltaessa pitkäaikaisia luottamukseen perustuvia kumppanuussuhteita ei markkinamekanismia voida täysin hyödyntää kumppanin korkean vaihtokustannuksen vuoksi. Siispä kumppaniohjauksen on painotuttava muihin seikkoihin kuin kilpailuttamiseen tai sisäistämiseen. Hintaohjaus perustuu pelkästään kilpailuun ja hierarkkinen ohjaus ennalta määriteltyihin puitteisiin, joita voivat olla tavoitehinnat, prosessien ja laatuerojen seuranta tai auditoinnit. Neljäs ohjausmekanismi on sosiaalinen ohjaus, mikä perustuu luottamukseen ja yhteisyyden tunteeseen. Rajalan ja Westerlundin (2009, 162) mukaan verkostojen johtamisen keinoja ovat vaikuttaminen, integrointi, koordinointi ja ohjaus. He esittävät johtamismallin keinojen perustuvan tarjoamaan ja arvon yhteistuottamisen suhteeseen liiketoimintamallissa. He nimeävät neljä liiketoimintamallia, joiden perusteella liiketoimintaverkosta johdetaan eri liiketoimintamalleissa. Räättälöidyissä ratkaisuisa arvon yhteistuottamisen aste on korkea ja tarjoaman monistettavuus matala. Massaräättälöinnissä arvon yhteistuottaminen ja tarjoaman monistettavuus ovat korkeita. Resurssipohjaisissa ratkaisuisa arvon yhteistuottaminen ja tarjoaman monistettavuus ovat matalia. Vakiotuotteissa ja -palveluissa arvon yhteistuottaminen on matala ja tarjoaman monistettavuus korkea. Nämä liiketoimintamallit vaikuttavat yrityksen verkostojen johtamistapaan koostuen samoista elementeistä eri painotuksin.

Vakasalahti (2004, 157) toteaa, että yrityksen tulee määritellä liikesuhteiden kannalta keskeiset roolit, joiden tehtävänä on muodostaa toimintatavat yhteistyön ohjaamiselle. Nimetä liikesuhteelle omistaja, liikesuhteen hoitaja sekä näiden lisäksi yksittäisten hankkeiden vastuulliset ja tukipalveluista vastaava henkilö. Jokaiseen rooliin liittyy keskeisiä tehtäviä ja vastuita, joita seurataan mittaamista ja toimintaa tukemaan on määriteltyjen työkalujen avulla. Kumppanihallinnan työkaluina toimivat prosessikuvaukset, arvioperusteet, liikesuhteiden tuloskortit sekä hankkeissa erilaiset projektityökalut. Näiden lisäksi kumppanitoiminnan sidoryhmien hallintaa tukevat erilaiset tietokannat, kuten taloushallinta tai toimittajatietokanta. Lank (2006, 137-138) esittääkin, että yritysten on tärkeää nimittää henkilö, joka vastaa yrityksen kumppanuuksista strategisesti, ei pelkästään operatiivisesti. Suhdetoiminnan johtajan rooli vaatii osaamista, asennetta, strategista näkemystä, laajaa liiketoimintaymmärrystä ja kaupallista tuntemusta. Hänen on oltava erinomainen suhteiden rakentaja, vahva vaikuttaja ja verkostoituja, hänellä on oltava ymmärrys kumppanuuksien juridisesta viitekehyksestä ja hänen tulee olla sitoutunut ihmisten kehittämiseen. Sluys ym. (2011) tutkimus osoittaa, että yhteistyösuhteiden osasto tai johtaja parantaa yrityksen yhteistyöportfolion suorituskykyä koontamisprosessin kautta. Tutkimuksessa todetaan aiemman teorian mukaisesti, että yhteistyöosasto muodostaa puitteet suhteiden hallinnan tueksi ja prosessin parantamiseksi. Luo-

malla ohjeistuksen ja toimintaohjeet yhteistyösuhteiden osasto koontaa tärkeää yhteistyösuhteosaamista jakamalla sitä yrityksen sisällä. Yhteistyösuhteiden osaston on mahdollista toimia useista yhteistyösuhteista ja yksiköistä opittujen asioiden kokoajana. Tutkimuksesta käy ilmi, että useimmissa yrityksissä tiedon jakaminen ei ole merkittävässä roolissa yhteistyösuhteiden hallintaa, vaikka sillä on suuri vaikutus yhteistyön suorituskykyyn.

Perusliiketoimintaverkkojen johtamiskyvykkyyksinä ovat kysynnän luominen ja ennakointi, ydinyrityksen vahva brändi, alan arvojärjestelmän tunteminen, kyky rakentaa erilaisia johtamis- ja tietojärjestelmiä sekä kyvykyys koordinoida kumppanuuden liiketoimintaprosesseja (Möller & Rajala 2009b, 79). Yhteistyön johtaminen käsittää organisaation sisäisten kuin organisaatioiden väliset rutiinit, käytänteet ja menettelytavat, jotka vaikuttavat yhteistyön menestymiseen. Johtamisen tarkoituksena on luoda tilanteita, jotka mahdollistavat kommunikation, ongelmanratkaisun, päätöksenteon ja arvioinnin, jotka taas edistävät yhteistyön tulosta. (Tjemkes, Vos & Burgers 2012, 81.) Tehokas yhteistyö riippuu lopulta ihmisistä. Yritysten välinen hyvä strateginen yhteensopivuus helpottaa työskentelyprosessia. Yhteistyön kiitettävät tavoitteet, menestys tai epäonnistuminen on kiinni yhteistyöhön osallistujista. Menestyksekkään yhteistyön kannalta on erittäin tärkeää varmistua yhteistyön kannalta oikeista rooleista ja niissä olevista ihmisistä. Yhteistyöedun saavuttaminen tarkoittaaakin sitä, että oikeat ihmiset ovat oikeissa tehtävissä ja väärät ihmiset siirretään pois, mikäli ilmenee, että heillä ei ole riittävää kyvykkyyttä tehokkaaseen yhteistyöhön. (Lank 2006, 138.) Vakaslahti (2004, 18) toteaa, että yrityksen omaa kumppaniosaamista kannattaa sijoittaa ja jakaa organisaatorakenteen mukaisesti yhteistoimintaa tukemaan, perinteisen ostotoiminnan ympäriltä. Tällöin yhteistyön hallinnan tehtävänä on huolehtia strategisesta ohjauksesta ja operatiivisen toiminnan työkaluista.

Kumppanuuden säännöllisesti seurattavat operatiiviset mittarit on määriteltävä, jotta syntyy vertailtavuutta pidemmällä aikajänteellä sekä suhteessa vallitseviin mittareihin. Läpinäkyvyyden lisäämiseksi yrityksen on tärkeää jakaa tietoa kumppaneille kumppaneiden palveluiden tai tuotteiden vaikutuksesta yrityksen toimintaan. Menestyvät yritykset pyrkivät aktiivisesti kehittämään kumppaniyrityksen toimintaa jakamalla osaamistaan yli organisaatorajojen ketjun kokonaissuorituskyvyn parantamiseksi. (Hannus 2004, 206.) Yritykset voivat hyötyä koulutus- ja tukijärjestelmistä, jotka ohjaavat enemmän toimintaa jännitteiden hallintaan. Tällaisten keinojen uskotaan vaikuttavan positiivisesti kumppaneiden arvosteluun ja siten kumppanuussuhteisiin. Kysymysten esittäminen, mutta myös määrätietoinen luottamuksen rakentaminen ja ristiriidoista keskusteleminen ovat olennaista tällaisessa koulutuksessa. (Pesämaa ym. 2018.)

2.2.3 Kumppanihallinnan haasteet

Tutkimusten mukaan yritysliiketoiminnassa on tärkeää kiinnittää huomiota jännitteisiin yritysten välillä ja pyrkiä vähentämään niitä. Erityisesti johdon on tärkeää tiedostaa ja käsitellä

kaikkia tinkimiseen tai opportunistiseen käyttäytymiseen liittyviä jännitteitä, varsinkin jos nähdään, että kumppanuussuhde tarjoaa yritykselle tärkeitä resursseja tai osaamista. Mikäli jännitteiden purkamisessa epäonnistutaan, näkyy se kumppanuussuhteiden päättymisenä, epäluottamuksena ja erilaisina konflikteina, jotka voivat vahingoittaa kumppanuussuhteen molempia yrityksiä. (Pesämaa ym. 2018.)

Suurin osa suurista yrityksistä tietää ketkä heidän strategisia kumppaneitaan ovat eli niitä, joiden kanssa heillä on pitkäaikainen suhde tai erityisen merkittävä kumppanuus. Kuitenkin harvoin heillä on kokonaiskuvaa kaikista yhteistyökumppanuuksista yrityksen sisällä, mikä voi johtaa tehottomuuteen. Esimerkiksi yksi osasto voi rakentaa uuden kumppanuuden yhden kumppanin kanssa, kun se olisikin voinut syventää jo olemassa olevaa. Ei ole myöskään epätavallista, että yrityksen eri osastoilla on yhteistyötä saman kumppanin kanssa, mikä johtaa toisistaan irrallisiin toimintatapoihin. Tämä voi johtaa siihen, että kumppaniorganisaatio toivoo koordinoitumpaa toimintaa. (Lank, E. 2006, 136.) Kumppanuussuhteen syventyessä yritysten välinen riippuvuus kasvaa ja asiakasyrityksen ohjausvalta usein heikkenee, kuten esimerkiksi ulkoistustilanteessa. Tämä asettaa haasteen ohjata kumppanuussuhteita toivottuun suuntaan, jolloin sosiaalisten suhteiden merkitys kasvaa kumppanuussuhteissa. Kumppanuussuhdetta ohjaamaan on löydettävä oikeanlaiset mekanismit, joiden edellytys sosiaaliseen pääomaan kuuluva luottamus on. (Vesalainen & Kohtamäki 2009, 133-134). Liiketoiminnan nojautuessa kumppaneiden ydinkyvyykkyysiin myös riskit kasvavat, mikäli yrityksellä ei ole vaihtoehtoisia kumppaneita ja asiakkaita. (Möller ym. 2009a, 18.)

2.3 Kilpailuetu

Porterin (1991, 53-55) mukaan kilpailuedun löytäminen tapahtuu liiketoimintayksikön yhdeksän peruselementin tarkastelun kautta. Yrityksen arvoketju koostuu peruselementeistä, kuten tulologistiikka, operaatiot, lähtölogistiikka, myynti ja markkinointi sekä huolto. Yrityksen infrastruktuuri, inhimillisten voimavarojen hallinta, tekniikan kehittäminen ja hankinta ovat arvoketjun tärkeitä tukitoimintoja. Näiden kaikkien toimintojen yhteen laskettujen kustannusten päälle tulee lisätä kate. On tärkeää huomioida, että kilpailuedun saavuttamiseksi tarkastellaan nimenomaan liiketoimintayksikkötason arvoketjua, sillä sektori- tai toimialakohtaisen arvoketjun tarkastelu ei anna riittävän tarkkaa tietoa kilpailuedun löytämiseksi. Tsou ja Cheng ja Hsu (2015) esittävät, että kilpailuetua on mahdollista saavuttaa tuottamalla enemmän arvoa asiakkaalle tuotteiden tai palveluiden kautta suhteessa kilpailijoihin. Kilpailuetua voi syntyä tilanteessa, jossa yritys pystyy ratkaisemaan neuvottelutilanteet asiakkaiden ja toimittajien kanssa omaksi hyödykseen. Kilpailuetua voidaan saavuttaa hyödyntämällä ja käyttämällä erityisiä, arvokkaita ja jäljittelemättömiä resursseja ja kyvykkyksiä, joita voidaan tarkastella ulkoisesti tulossuoritteina ja sisäisesti organisaatiokyvykkyyksinä. Ahonen ja Rautakorpi (2008, 30-31) toteavat, että menestyvä yritys tunnistaa ja luo haasteita etupainotteisesti, jolloin se pystyy vaikuttamaan markkinoiden suuntaan niin, että se palvelee yrityksen

visiota ja strategiaa mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. Vision ja strategian pohjalta yrityksen on rakennettava oma toimintansa riittävän ketteräksi, pystyäkseen vastaamaan mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeisiin ja haasteisiin. Santalainen ja Baliga (2015, 31-32) esittävät, että tulee keskittyä asiakassegmentti, tarjoama ja paikkakohtaiseen asemointiin. Heidän mukaansa asiakkaiden kokemuksiin ja ratkaisuihin keskittymällä voidaan kehittää lyhytkestoisia kilpailuetuja. Lisäksi luotettavien verkostojen muodostaminen ja esiasteisten innovaatioiden sisällyttäminen osaksi yrityksen strategian mukaista aloiteportfoliota kehittävät yrityksen lyhytkestoista kilpailuetua.

On selvää, että kilpailuetu perustuu moniin eri asioihin ja sitä selvitettäessä on tarkasteltava systemaattisesti yrityksen eri toimintoja ja niiden välisiä suhteita. Yrityksen ylivoimainen kilpailuetu voi perustua innovaatioihin, kustannusten minimointiin, markkinoihin, työntekijöihin tai liiketoimintasuhteisiin. Operatiivisen toiminnan tarkastelun kautta on mahdollista tunnistaa seikkoja, joihin vaikuttamalla voidaan saavuttaa kilpailuetua. Operatiivisella toiminnalla tarkoitetaan kaikkia niitä yrityksen prosesseja, joilla tuotetaan asiakkaalle myytävää tuotetta tai palvelua. Näiden prosessien tehokkuus on tärkeää kaikille yrityksille, vaikka kustannustehokkuuden saavuttaminen ei olisikaan yrityksen strategian ytimessä. (Hannus 2004, 181; Porter 1991, 51; Tsou ym. 2015.)

Vesalainen (2006, 33) esittää, että kilpailuetua voi löytyä strategisista alliansseista, joissa yritys voi yhteistyön kautta lisätä omia resursseja kumppanin osaamista ja resursseja hyödyntämällä, ja näin saavuttaa kilpailuetua markkinoilla. Schreiner:n ym. (2009) mukaan strategiatutkijat ovatkin todenneet, että yrityksen yhteistyösuhdekyvykyys tarjoaa kilpailuetua. Dyer:n ja Hatch:n (Kohtamäki ja Vesalainen 2009, 169) mukaan organisaatioiden oppimiskyky kumppanuussuhteessa saattaa olla ainoa pysyvä kilpailuetua tuottava tekijä. Myös Gulati (1998) nostaa esille omassa tutkimuksessaan sosiaalisten verkostojen vaikutuksen liittoumien suorituskykyyn. Sosiaalinen verkosto antaa liittoumaan kuuluvalle yritykselle sosiaalista pääomaa, josta voi muodostua tärkeä perusta kilpailuedulle. Hyötyläisen ja Valkokarin (2009, 85) mukaan verkoston kehitystyö tulee liittää osaksi yrityksen strategisia tavoitteita ja on huomioitava, että kumppaniyritysten strategiset tavoitteet ja toimintatavat tukevat yhteistyötä. Vesalainen (2006, 59-60) kuvaa tätä kumppanuuden strategisena sidoksena, missä yhteisesti muodostettu strategia ohjaa yhteistyötä. Yhteistyösuhteissa ohjaavina tekijöinä ovat visio, tavoitteet, etenemissuunnitelma ja toimenpideohjelmia, jotka mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen. Yritysten on tärkeää panostaa yhteiseen strategiaan, sillä kilpailu on siirtynyt yritysten välisestä verkostojen väliseksi.

2.3.1 Arvon muodostuminen

Jaakkolan ja Hakasen (2012) mukaan verkoston on tärkeää saavuttaa yhteinen näkemys toimijoiden asemasta verkostossa. Toimijoiden eriävät näkemykset voivat hankaloittaa yhtenäisen ja saumattoman palvelukokemuksen luomista asiakkaalle, jota voidaan pitää integroitujen

ratkaisuiden keskeisenä arvoehdotuksena. Vargon ja Luschin (2016) palvelukeskeinen logiikka nojaa vahvasti siihen, että arvo muodostuu useiden toimijoiden yhteistyön tuloksena ja pitää sisällään aina myös hyötyjän. Spohrer ja Maglio ja Bailey ja Gruhl (Kohtamäki & Rajala, 2016) esittävät, että palvelukeskeisen logiikan perusteella arvon yhteismuodostumista tapahtuu toimittajien, asiakkaiden ja kolmansien osapuolien suorassa sekä epäsuorassa vuorovaikutuksessa ekosysteemien sisällä. Ahosen ja Rautakorven (2008, 30-31) mukaan yrityksen menestys pohjautuu syvään asiakasymmärrykseen, hyvään ennakointikykyyn ja yrityksen aktiiviseen omaan vaikuttamiseen. Ei ole riittävää, että seurataan asiakaskäyttäytymistä vaan yrityksen tulee aidosti tuntea asiakkaidensa motiivit ja käyttäytyminen niiden taustalla. Tämän motiiveihin perustuvan asiakasymmärryksen tulee ohjata yrityksen strategiaa ja arvoketjun muodostusta.

Arvon yhteismuodostumisesta puhuttaessa, siihen yhdistetään arvoehdotuksen yhteissuunnittelu ja yhteiskehittäminen, yhdessä oppiminen pitäen sisällään niin organisaation sisäisen oppimisen kuin suhdeoppimisen ja yhdessä innovoinnin. Yhdessä tekemisellä viitataan yhteiseen työskentelyyn toimijoiden välillä kahdenvälisissä suhteissa, monenvälisissä verkoissa ja ekosysteemeissä. Nämä tekijät ovat erityisen keskeisiä yritysten välisissä liiketoimintasuhteissa, joissa toimittajat ja asiakkaat toimivat tiiviissä yhteistyössä niputtaen tuotteita ja palveluita. (Kohtamäki & Rajala, 2016.) Jaakkola ja Hakanen (2012) toteavat tutkimuksessaan, että yrityksen arvoketjut vaikuttavat arvon yhteismuodostukseen yhteistyötasolla ja tämän takia on tärkeää tunnistaa toimittajien ja loppuasiakkaiden kokemat yhteistyön hyödyt ja uhraukset, sillä nämä arvoketjut ovat yhteydessä toisiinsa. Resurssien integrointi ja toimittajien välinen vuorovaikutusprosessi vaikuttavat asiakkaan havaitsemaan arvoon. Toimittajien väliset suhteet heijastuvat ratkaisuprosessin välityksellä asiakaskokemukseen ja resurssijärjestelmän laajuuteen, painottaen toimijasidosten tärkeyttä toiminnan tehokkuustarkastelun sijaan. Yrityksen verkostoasemalla on merkittävä vaikutus siihen, miten se kokee yhteistyön hyödyt ja uhraukset. Yritysyhteistyön avulla saavutettavat täydentävät resurssit tuovat arvoa luomalla mahdollisuuksia tarjota loppuasiakkaalle laajempia arvoehdotuksia ja tätä kautta syventää asiakassuhdetta. Doz:n ja Hamel:n (1998, 36) mukaan yhteistyön arvo muodostuu saavuttamalla kilpailevia ominaisuuksia yhteistyön kautta, hyödyntämällä erikoistuneita resursseja ja hankkimalla osaamista sisäisellä oppimisella. Alla oleva kuvio, Kuvio 4: Arvon muodostumisen logiikka allianssiyhteistyössä (mukaillen Doz & Hamel 1998, 36), havainnollistaa yhteistyössä muodostuvaan arvoon vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 4: Arvon muodostumisen logiikka allianssiyhteistyössä (mukaillen Doz & Hamel 1998, 36).

2.3.2 Luottamus, tieto ja oppiminen

Vesalaisen (2006, 51) kuvaama sosiaalinen sidos yritysten välillä muodostuu ihmisten välisistä suhteista ja toiminnasta. Selnes:n ja Gonhaug:n (2000) mukaan luottamus on tunnistettu yhdeksi avaintekijäksi kehitettäessä luottamukseen ja sitoutumiseen perustuvia organisaatioiden välisiä yhteistyösuhteita, kuten lupauksen kunnioittaminen ja pitäminen. Adlerin (2001) mukaan kumppanuussuhteessa luottamus muodostuu eri ulottuvuuksista ja niiden osista. Ensimmäinen ulottuvuus on luottamuksen lähteet, jotka syntyvät toistuvasta vuorovaikutuksen kautta syntyvästä tuttuudesta, kiinnostuksen kohteisiin pohjautuvista laskelmista ja säännöistä, mitkä luovat ennustettavuutta ja luotettavuutta. Toinen ulottuvuus on mekanismit, joiden avulla luottamus syntyy, kuten suorat henkilöiden väliset kontaktit, maine ja vakiintuneet yhteydet. Kolmantena ovat yleiset luottamusta lisäävät asiat, kuten yksilöt, systeemit tai järjestelmät sekä yhteisöllisyys. Neljäntenä ulottuvuutena Adlerin mukaan on luottamuksen perustat, johdonmukaisuus, sopimuksellinen luottamus, osaaminen, hyväntahtoisuus, uskollisuus, huolenpito, rehellisyys ja avoimuus. Chung ja Singh ja Lee (2000) esittävät, että esimerkiksi vastavuoroisuus on tärkeä mittarin kumppanin luotettavuuden arvioinnissa, joka ilmenee tietynlaisena toimintamallina kumppanuuksien välillä. Vastavuoroisuuden periaatteen

ollessa juurtunut yritysten toimintaan he ovat halukkaita jakamaan hyötyjä sekä kantamaan riskejä ja kuluja kumppaneiden kanssa.

Skandrani ja Triki ja Baratli (2011) ovat tutkineet luottamuksen merkityksiä, tekijöitä ja ilmenemismuotoja kehittyvien markkinoiden toimitusketjuissa, mistä voidaan nähdä yhtenevyyksiä edellä mainittuihin seikkoihin. Tutkimuksen mukaan kumppanin sisäisiä luottamukseen vaikuttavia tekijöitä ovat uskottavuus, hyväntahtoisuus, luotettavuus, tyytyväisyys aiempaan vuorovaikutukseen, kommunikaatio, käsitys pääomasta sekä erityiset sijoitukset. Kumppanin ulkoisina tekijöinä luottamukseen vaikuttavat Maine, valta, koko, jaetut arvot, sertifiointit ja varmuus. Yrityksen sisäisinä taustatekijöinä vaikuttavat vuorovaikutuksen olemassaolo tai puuttuminen, riskitaso ja ulkoisina valta ja koko. Näiden tekijöiden summana muodostuva luottamus pohjautuu neljään eri tekijään, joita ovat laskelmat, ennustettavuus, tarkoituksenmukaisuus ja samaistuminen. Tutkimuksen tuloksena luottamuksen ilmenemismuotoja ovat riskien ottaminen, epävirallinen valvonta, avun antaminen ja psykologinen turvallisuus, ensisijainen kumppanuus, luottamuksellinen tiedonjako ja läheiset ihmistenväliset suhteet.

Tietämykseen perustuvan osaamisen johtamisessa luottamuksen rooli on merkittävä. Onkin hyvä huomioida, että epäluotettava kumppani voi toimittaa virheellistä tietoa, mikä voi altistaa yritystä turhille kuluille ja riskeille. Tutkimukset tietämyksen ja koordinoinnin mekanismeista osoittavat, että hiljaisen tiedon merkitys liiketoiminnassa korostuu. Hiljaisen tiedon tärkeyden tunnistaminen ei kuitenkaan palauta luottamusta markkinoiden kykyyn taata optimaalisia tuloksia. Hiljainen tieto tuo mukanaan kaikki piilevän tiedon haasteet. Hiljaisen tiedon jakamiseen ohjaavat mekanismit esimerkiksi osana henkilöstöpolitiikkaa saattavat ohjata muodostamaan sisäisiä yhteyksiä toimijoiden välillä. (Adler 2001; Rowley 2002; Sluys ym. 2011.)

Adler (2001) toteaa, että koottu tieto on edelleen tärkeä tekijä taloudellisessa kasvussa. Tiedon siirtäminen on huomattavasti kalliimpaa, kun tieto on hiljaisessa muodossa. Uuden tiedon tuottaminen on yleensä paljon nopeampaa, kun se rakentuu avoimen tiedon pohjalle. Sluys:n ym. (2011) tutkimus osoittaa, että yhteistyösuhteissa oppimisen mekanismit kuten arviointityökalut, koulutus, palauteraportit, yhteistyösuhteen mittarit tai -ohjeet mahdollistavat yritystä kartuttamaan ylivoimaista yhteistyösuhteiden hallinnan tietämystä keräämällä, luomalla ja jakamalla tietoa yhteistyösuhteiden hallinnan prosessissa. Oppimismekanismeja voivat olla yhteistyön koontaminen, ajatusten ilmaiseminen, jakaminen ja sisäistämisen oppimismekanismit. Tutkimuksen mukaan näistä kahdella, yhteistyön koontaminen ja jakamisprosessi, on merkittävää vaikutusta yhteistyösuhteen tulokseen. Koontamistyökaluista tarkistuslistat, ohjeistukset tai oppaat mahdollistavat yritystä hallitsemaan olemassa olevan tiedon leviämistä ja helpottavat parhaiden käytäntöjen monistamista yrityksen sisällä. Tutkimuksen mukaan jakamismekanismit kuten seminaarit, työnkierto tai työryhmät rohkaisevat työntekijöitä vaihta-

maan yhteistyösuhteisiin liittyvää tietoa, parhaita käytäntöjä sekä asiantuntemusta kumppaneiden välillä. Muodollisella raportoinnilla tai koulutuksilla ei ole samaa vaikutusta yhteistyön tulokseen. Adler:in (2001) mukaan alhaisen luottamuksen suhteissa voidaan saavuttaa esimerkiksi kustannustehokkuutta, mutta epäonnistutaan uuden tiedon tuottamisessa tai jakamisessa. Uuden tiedon ja osaamisen syntyminen taas ovat ensisijaisen tärkeitä innovaatiotyön ja tuotekehittelyn kannalta.

2.3.3 Yhteiskehittely

Yhteiskehittely ja innovointi edellyttävät olemassa olevan tiedon ja osaamisen avointa jakamista ja hyödyntämistä, jonka myötä on mahdollista syntyä yhdessä oppimista ja innovointia. Uutta osaamista ja ratkaisujen löytämistä tavoitteleva yhteistyö edellyttää toimijoilta itsenäistä työskentelyä, aikaa ja voimavaroja. Tämän johtaminen vaatii osaamista toimia erilaisen rajapintojen välillä, antaen riittävästi tilaa uuden oppimiselle ja luomiselle. Uuden luomiseen ja innovointiin liittyy vahvasti epävarmuuden aspekti. Tulevaisuuteen luotaavassa työssä tekijöiltä vaaditaan näkemyksellisyyttä ja epävarmuuden sietokykyä. (Möller & Rajala 2009b, 74-75.) Tutkimusten mukaan yhteiskehittelyssä onnistumistekijöitä ovat kumppanisopi- vuus, kumppanin asiantuntemus ja syvä sitoutuminen. Kumppanisopiavuus tarkoittaa sitä kuinka paljon kumppaniyritykset muistuttavat toisiaan liiketoiminnan johtamistyylyltään ja yrityskulttuuriltaan. Toimialan samankaltaisuus ja päämäärien yhteensopiavuus lujittavat yritysten välisen suhteen tehokkuutta. Organisaatioiden yhteensopiavuus ja aiempi liiketoiminta- historia ovat perustavanlaatuisia tekijöitä kumppanisopiavuuden muodostumiselle. (Chen & Tsou & Ching 2011.)

Möller ja Rajala (2009b, 79) määrittelevät (mukaihen Möller, Rajala & Svahn 2006), innovaatiotyöyhteistyön johtamiskyvykkyyksiksi visiointikyvyn, toimintaohjelman luonnin, vaikuttamisen uuden luomiseen, yhteistyön muodostamisen, luottamukseen perustuvan kulttuurin kehittämisen kumppanuuksien välille sekä operatiivisten yhteisöjen johtamisen. Heidän mukaansa innovatiivinen kumppaniyritys on alallaan vahva osaja, halukas yhteistyöhön, valmis ottamaan riskejä sekä hänellä on kompetenssia arvioida alullepanijoita. Leite ja Pahlberg ja Åberg (2018) puhuvat tutkimusartikkelissaan siitä, kuinka huipputeknologian kehittämiseen pyrkivän verkoston jäsenyritykset joutuvat osallistumaan sekä yhteistyöhön että kilpailuun perustuviin liiketoimintasuhteisiin. Innovaatiotyö vaatii yhteistyön ja kilpailun vuorovaikutusta yritysten yksilöllisten resurssien rakentamiseksi, riippumatta siitä mistä ne ovat peräisin. Yleensä yhteistyö ja kilpailu esitetään toisistaan erillisiksi asioiksi, mutta englanninkielinen termi, joka kuvaa samanaikaisesti tapahtuvaa kilpailua ja yhteistyötä on ”co-opetition”. Co-opetition termille ei tällä hetkellä ole suomenkielistä käännöstä. Co-opetition voidaan määritellä laajasti arvoverkoksi, joka koostuu yrityksen toimittajista, asiakkaista, kilpailijoista ja niin edelleen, tai sitten kahden keskenään suoraan kilpailevan yrityksen yhteistyöksi. Huipputeknologian toi-

mialalla on enemmän kannustimia yhteistyöhön kilpailijoiden kanssa, koska tutkimus ja kehityskustannukset ovat korkeat, tuotteiden elinkaaret ovat lyhyitä ja ratkaistavat ongelmat ovat usein monimutkaisia.

Subedin (2013) mukaan tällainen yksi kilpailija-allianssin muoto voi olla opportunistinen koalition, joka on muodostettu vahvan aseman omaavan ja kunnianhimoisten, vähemmän valtaa omaavien yritysten kesken. Tällaisessa yhteistyömuodossa yrityksillä on usein keskenään erilaiset tavoitteet ja päämäärät. Koalition kuuluvat yritykset voivat kilpailla suoraan keskenään, mutta allianssitoiminnassa toimivat yhteistyössä. Väliaikainen yhteistyö, esimerkiksi jonkin uuden tuotteen kehittämiseksi, onnistuu aktiivisella johtamisella ja sopimalla yhteistyöllä saavutettavista hyödyistä. Vähemmän valtaa omaavat koalition jäsenet yleensä tähtäävät yhteistyöllä valtasuhteiden horjuttamiseen. Yleisesti ottaen koalition liitytään siksi, että ilman sitä yrityksen kilpailuasema ei ole yhtä hyvä kuin kuulumalla koalition. Heikommat yritykset tarvitsevat vahvempien yritysten tärkeitä resursseja, kuten markkinoita tai teknologiaa. Vahvemman yrityksen mukana olon edellytyksenä on, että yhteistyöstä saatavat hyödyt ovat suuremmat kuin heidän vallan menetyksensä eikä heidän johtoasemansa ole uhattuna. Leite ym. (2018) nostavat esille tutkimuksessaan, että johdon on kiinnitettävä enemmän huomiota siihen, kuinka erilaiset keskinäiset riippuvuussuhteet voivat johtaa juurtuneisiin yhteistyö- tai kilpailusuhteisiin jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Innovaatiot edellyttävät yhteistyösuhteita erilaisten yritysten ja muiden kuin liiketoimintavetoisten toimijoiden, kuten julkisen sektorin kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että toimijoiden tulee jakaa tietoa ja osaamista avoimesti keskenään. On todennäköistä, että eturistiriitoja esiintyy, kun innovaatioprosessiin osallistuvat yritykset jakavat tietoa keskenään. Tästä syystä johtajien tulee pystyä hallitsemaan jännitteitä ja konflikteja tulevaisuuden yhteistyön turvaamiseksi.

2.4 Katsaus avainasiakassuhteiden hallintamalleihin

Seuraavassa katsaus avainasiakassuhteiden hallintamallien kirjallisuuteen ja tutkimusartikkeleihin. Katsauksen tarkoituksena on lisätä näkemystä hallintamalleista ja auttaa tunnistamaan niistä löytyviä hyötyjä, joita on mahdollista hyödyntää kumppanihallinnan mallin muodostamisessa.

Mäntyneva (2019) kuvaa kirjassaan Key Account Management - kasvata yrityksesi avainasiakkuuksia, että avainasiakassuhteiden hallinnan kehittämisen kannalta on tärkeää huomioida kymmenen eri osa-alueita. Nämä kymmenen osa-alueita ovat asiakastoiminnan tavoitteet, avainasiakkuuksien tunnistaminen ja valinta, avainasiakkuuksien luonne, tarjoaman määrittäminen avainasiakkuuksille, avainasiakassuhteiden hallintaorganisaatio ja avainasiakkuustiimit, avainasiakaspäällikön tehtävänkuva, avainasiakassuhteiden hallintaa tukevat järjestelmät ja työkalut, avainasiakassuhteiden hallintaa tukevat prosessit ja vuosikello, avainasiakassuhteiden hallinnan seuranta ja arviointi sekä avainasiakassuhteita tukeva kannustejärjestelmä.

Avainasiakassuhteiden hallinnan kannalta keskeisin toimija on avainasiakaspäällikkö. Avainasiakaspäällikkö toimii asiakasyhteyshenkilönä, suhdepäällikkönä, asiakkaan edustajana myyvän yrityksen suuntaan, tiiminvetäjän, asiakkuustiedon haltijana, strategian kehittäjänä, kehittämiprojektin vetäjänä, myyjänä, neuvottelijana asiakasorganisaation suuntaan sekä sisäisesti ja tuloksentehtävänä. Avainasiakaspäällikön tukena toimii avainasiakastiimi, johon kuuluu avainasiakkuuksien hoitoon liittyvistä operatiivisista tehtävistä vastaavia tahoja. Tiimin menestymisen edellytyksenä on yhteinen tavoite, joka ohjaa toimintaa. Tiimiin kuuluvien henkilöillä on eri vastuista, joita ovat vastuullinen tekijä, hyväksyjä, neuvoja ja ajan tasalla pidettävä tekijä.

Avainasiakkuuksien johtamisessa huomioitavia näkökulmia ovat strategianäkökulma, jossa avainasiakashallintaa johdetaan strategiasta käsin ja se nimetään strategiseksi toiminnoksi. Avainasiakkuuksien hoitoa ja kehittämistä tukeva organisaatio, missä toimintatavat ja roolit on mietitty. Myös toiminnan ja ihmisten johtaminen on tärkeässä roolissa suunnan näyttäjänä ja ihmisiä motivoivana asiana. Avainasiakastyötä tukevat prosessit ja työkalut tulee huomioida niin yrityksen sisällä kuin asiakasrajapinnassa. On tärkeää seurata ja kehittää prosesseja aktiivisesti. Mittaaminen ohjaa toimintaa, onkin tärkeää, että määrällisten mittareiden lisäksi asetetaan myös laadullisia mittareita. Jatkuvan parantamisen kannalta oleellista on seurata ympäristössä tapahtuvia muutoksia, millä on vaikutusta asiakassuhteisiin ja niissä tapahtuvaan kehitystoimintaan, mikä on yksi osa avainasiakaspäällikön roolia.

Ivens ja Leischnig ja Pardo ja Niersbach (2018) esittävät tutkimusartikkelissaan, että liiketoimintasuhteiden kyvykkyydenäkökulma ilmenee monella eri tasolla. Ne liittyvät kahdenvälisiin suhteisiin sekä liikesuhteiden verkostoon ja kattavat horisontaaliset ja vertikaaliset suhteet. Verkko ja verkottumiskyvykkydet liittyvät yritysten väliseen tasoon, jossa hallitaan erilaisia liikesuhteita tai liiketoimintaverkkoja.

Liiketoimintasuhteiden elinkaarikyvykkydet liittyvät kykyyn hallita epävakautta ja epäselvyyksiä liikesuhteissa ja verkostossa. Liikesuhteet ja kyvykkydet ovat usein vaikeasti hallittavia kokonaisuuksia yhdelle yritykselle. Siksi onkin alettu puhua päättämiskyvykkydestä sekä dynaamisesta verkostoitumiskyvykkydestä.

Yrityслиiketoiminnan kyvykkydet voivat liittyä yhteen liiketoimintasuhteeseen ja auttavat pääyritystä hyödyntämään kumppanuutta, pitäen sisällään häiriöiden lieventämisen. Tällaiset Yrityслиiketoiminnan kyvykkyksiä voidaan hyödyntää osana koko liikesuhdeportfolion hallintaa erittelemään liikesuhteiden hyötyjä ja riskejä. Yritys voi kehittää ja muodostaa käytäntöjä ja esityksiä koko sitä ympäröivästä toimialasta pitäen sisällään suorat ja epäsuorat kumppanit. Verkoston hallintatehtävät vaihtelevat sen mukaa minkä tyyppiseen verkostoon yritys on sulautunut. Esimerkiksi institutionaaliset vaikutukset voivat vaikuttaa yrityssuhteiden kyvykkyksien luonteeseen ja muotoon.

Joissain yrityksissä on henkilö, jonka tehtävänä koordinoida kaikkia allianssi- ja suhdetoimintaan liittyviä tehtäviä yrityksen sisällä hallitakseen horisontaalisia ja vertikaalisia suhteita strategisten kumppaneiden kanssa. Yritysten motiivi muodostaa alliansseja liittyä oppimiseen kumppanisuuhteissa, teknologian ja täydentävien resurssien saavuttamiseen sekä innovatiivisuuden parantamiseen.

Avainasiakassuhteiden hallintamallin määrittely yrityksen kyvykkyudeksi pitää sisällään kaksi ulottuvuutta. Ensimmäinen ulottuvuus pitää sisällään kaksi kategoriaa, joita ovat avainasiakassuhteiden hallinta yksittäisen toimittajan ja asiakkaan välillä ja avainasiakassuhteiden hallinta organisaatiotasolla. Toinen ulottuvuus sisältää kolme kategoriaa, joita ovat ulkoa sisälle päin, läpiulottuminen sekä sisältä ulospäin. Mallin mukaan nämä kolme kyvykkyyttä liittyvät ensimmäisen ulottuvuuden molempiin tasoihin, joita ovat suhde ja organisaatio. Tästä syystä artikkelissa esitetty malli kuvaa, että yrityksen avainasiakassuhteiden hallintakyvykkyys muodostuu kuudesta eri kyvykkyudesta. Tämän lisäksi se pitää sisällään avainasiakassuhteiden hallinnan tuen kyvykkyudet.

Mallin mukaan ulkoa sisälle päin kyvykkyksiä ovat avainasiakkaiden tunnistaminen, avainasiakkaiden yhdistäminen sekä markkinoiden tunnistaminen ja kilpailijaseuranta.

Avainasiakassuhteiden hallinnan läpiulottuvia kyvykkyksiä suhdetasolla ovat, asiakaskohtainen strateginen suunnittelu, asiakaskohtainen arvoehdotus pitäen sisällään hinnoittelun, asiakaspalvelun, tuote- tai palvelusovittamisen, logistiikan sovittamisen, yhteishankkeiden hallinnan, tiedon levittämisen molempien yritysten välillä, kontaktien hallinnan ja vuorovaikutuksen molempien yritysten kesken.

Organisaatiotasolla näitä läpiulottuvia kyvykkyksiä ovat yleinen avainasiakassuhteiden hallintastrategian kehittäminen, avainasiakassuhteiden hallinnan asiakasportfolion määrittäminen, avainasiakassuhteiden hallintaan liittyvä tiedonjakaminen, avainasiakassuhteiden hallintaprosessin ja rakenteen määrittäminen sekä määritellyt toimijoista, jotka liittyvät suoraan asiakkuudenhoitoon.

Avainasiakassuhteiden hallinta sisältä ulospäin kyvykkyksiä suhdetasolla ovat suhdetasoinen kulu ja liikevaihto seuranta, teknologioiden yhteensovittaminen ja esittäminen. Organisaatiotason sisältä ulospäin kyvykkyksiä ovat teknologiakehitys avainasiakkaille, avainasiakkaiden joustava valmistusprosessi, avainasiakkaiden joustava toimitusketjun hallinta, avainasiakassuhteiden hallintaohjelman kulujen ja liikevaihdon seuranta. Avainasiakassuhteiden hallintaa tukevia kyvykkyksiä ovat tietojärjestelmät, henkilöstöhallinto, johto, talous, ja laki.

Guesalaga ja Gabrielsson ja Rogers ja Ryals ja Marcos Cuevas (2018) esittävät tutkimuksessaan, että avainasiakassuhteiden hallinnan viitekehys muodostuu konkreettisista ja aineettomista resursseista sekä toiminnallisista ja dynaamisista kyvykkyyksistä. Tutkimuksen viitekehys kuvaa avainasiakassuhteiden hallinnan resurssien ja kyvykkyyksien pääpiirteet, jotka vaativat panostusta ja tukea. Se rajaa avainasiakassuhteiden hallinnan suunnittelun interventioiden painopistealueet, jotka luovat erottuvia kilpailuetuja.

Konkreettisia resursseja ovat yksilöt ja tiimiresurssit, kuten avainasiakaspäällikkö ja avainasiakassuhdetiimit. Rakenteellisia ja prosessiresursseja ovat organisaatorakenne, koulutus, prosessit ja teknologia. Aineettomia resursseja ovat yrityksen johdon tuki, organisaatiokulttuuri ja tiimihenki. Avainasiakassuhteisiin liittyviä aineettomia resursseja ovat asiakastieto ja asiakassuhteen laatu.

Suhteiden tunnistaminen ja kehittäminen kuten avainasiakkaiden valitseminen sekä suhteen muodostaminen ovat avainasiakassuhteisiin liittyviä toiminnallisia kyvykkyyksiä. Tiedonhallinta, arvoedotuksen kehitys, avainasiakassuhteiden hallinnan suunnittelu ja prosessien koordinointi sekä mittaaminen ja palkitseminen, ovat taas arvon tuottamisen kannalta olennaisia toiminnallisia kyvykkyyksiä. Avainasiakassuhteiden hallintaa tukevat dynaamiset kyvykkyydet kuten markkinoiden tunnistaminen ja mahdollisuuksien luominen. Dynaamisina kyvykkyyksinä jatkuva parantaminen ja uudelleenmäärittely tukevat avainasiakassuhteiden hallinnan jalkauttamista.

2.5 Kumppanihallinnan ja kilpailuedun viitekehys

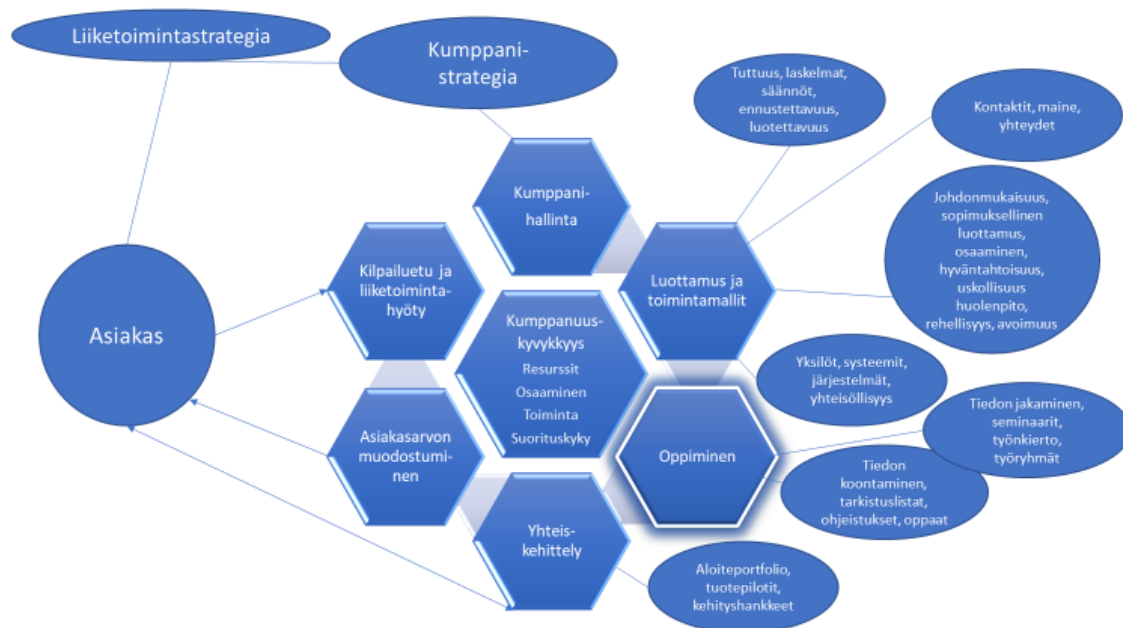
Liiketoimintastrategia ohjaa yrityksen kumppanuusstrategian ja kumppaniportfolion muodostamista (Vakaslahti 2004, 157). Yrityksen kumppanuuskyvykkyyksiin liittyvää osaamista tarkastelemalla sen on mahdollista saavuttaa kilpailuetua kumppanihallinnan avulla (Vesalainen 2010, 123-125). Kumppanuuskyvykkyys muodostuu resursseista, osaamisesta, toiminnasta ja suorituskyvystä. Näitä elementtejä tarkastelemalla ja kehittämällä, yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa kilpailuetua kumppanihallinnalla. (Vesalainen 2010, 131.) Kumppanitoiminta mahdollistaa kilpailuetua silloin kun yhteistoiminnalla saavutetaan parempi asema asiakkaaseen nähden kuin yksin toimimalla olisi saavutettu (Hannus 2004, 183-184).

Luottamus on avaintekijä kehitettäessä yhteistyösuhteita ja sen taustalla vaikuttavat luottamuksen lähteet, mekanismit luottamusta lisäävät seikat ja luottamuksen perustat (Selnes ja Gonhaug 2000; Adler 2001). Suurin osa kumppaneiden välistä luottamusta lisäävistä asioista voidaan yhdistää johonkin kumppanuuskyvykkyyden osa-alueeseen. Luottamuksen perustana olevista seikoista resursseina toimivat esimerkiksi yksilöt, järjestelmät ja systeemit. Resursseista voidaan löytää kilpailuetua, esimerkiksi kumppaniyhteistyön kautta saavutettavissa olevan harvinaislaatuisten osaamisen hyödyntämisen kautta. Luottamusta vahvistaa henkilökohtaiset suhteet tai esimerkiksi nimetyt henkilöt, mikä on mainittu asiakassuhteiden hallinnan

tärkeänä resurssina. Mekanismina osaamisen jakamiseen on henkilökohtaiset kontaktit ja vuorovaikutus sekä osaamisen jakaminen yksilöiden välillä. Luottamus toimii osaamisen jakamisen edellytyksenä, mutta on samalla luottamusta lisäävää toimintaa. Kumppanuuskyvykkyyden elementeistä suorituskyvystä kertovat laskelmat ja säännöt, jotka omalta osaltaan tuovat ennustettavuutta ja vaikuttavat luottamusta lisäävästi. Kumppanuuskyvykkyyden osa-alueista toiminnan voi liittää osaksi kaikkia luottamukseen liittyviä vaikuttimia, sillä luottamus syntyy ja lisääntyy toiminnan tuloksena, mutta se voi myös vähentyä toiminnan tuloksena ja erityisesti ilman toimintaa. Luottamus harvoin kuitenkaan lisääntyy ilman toimintaa.

Oppiminen on kehitystoiminnan edellytys, mitä ei tapahdu ilman luottamukseen perustuvaa uuden tiedon tuottamista ja jakamista. tutkimuksen mukaan oppimisen mekanismit toimivat erityisen hyvin kumppanitiedon keruussa, luomisessa ja jakamisessa kumppanijohdon prosessissa. Tutkimuksessa todetaan, että kumppanuussuhteen tulokseen vaikuttaa erityisesti tiedon koontaminen ja jakaminen. Nämä koostuvat niin systemaattisesta seurannasta, kuten tarkistuslistauksesta sekä ihmisten väliseen vuorovaikutukseen perustuvasta oppimisesta eri yhteyksissä. (Sluys ym. 2011.) Oppiminen on keskeisessä roolissa kilpailuedun tavoittelussa, sillä organisaatioiden oppimiskyky kumppanuussuhteessa saattaa olla ainoa pysyvä kilpailuetua tuottava tekijä. (Kohtamäki & Vesalainen 2009, 169.) Luottamukselliset suhteet ja lojaalius toimivat kehittämistyön lähtökohtina. Luottamukseen perustuvan kumppanijohdon strategiaan sisältyy aloiteportfolio, mikä mahdollistaa lyhytkestoisen kilpailuedun saavuttamisen ja lisää ketteryyttä (Santalainen & Baliga 2015, 31-32).

Kehitystoiminta osana kumppanuuden toimintamallia mahdollistaa erilaiset tuotepilotit ja yhteistyöhankkeet, joiden avulla yritysten on mahdollista uudistaa toimintaansa ja näin vaikuttaa arvon muodostukseen. (Möller ym. 2009a, 34-37.) Yhteiskehittelyssä on tärkeää huomioida strategian mukaiset tavoitteet, mitkä kytkeytyvät asiakkaaseen. Tässä vaiheessa tuleekin arvioida asiakkaan osallistamista yhteiskehittelyyn ja sen kautta mahdollisesti saavutettavissa olevaa kilpailuetua. McGrath (Santalainen ja Baliga 2015, 31-32) toteaa, että asiakaskokemuksella ja asiakasratkaisulla voidaan saavuttaa lyhytkestoisia kilpailuetuja. Kumppanijohdon ja kilpailuedun viitekehys on kuvattu alla olevassa kuviossa, Kuvio 5: Kumppanijohdon ja kilpailuedun viitekehys.



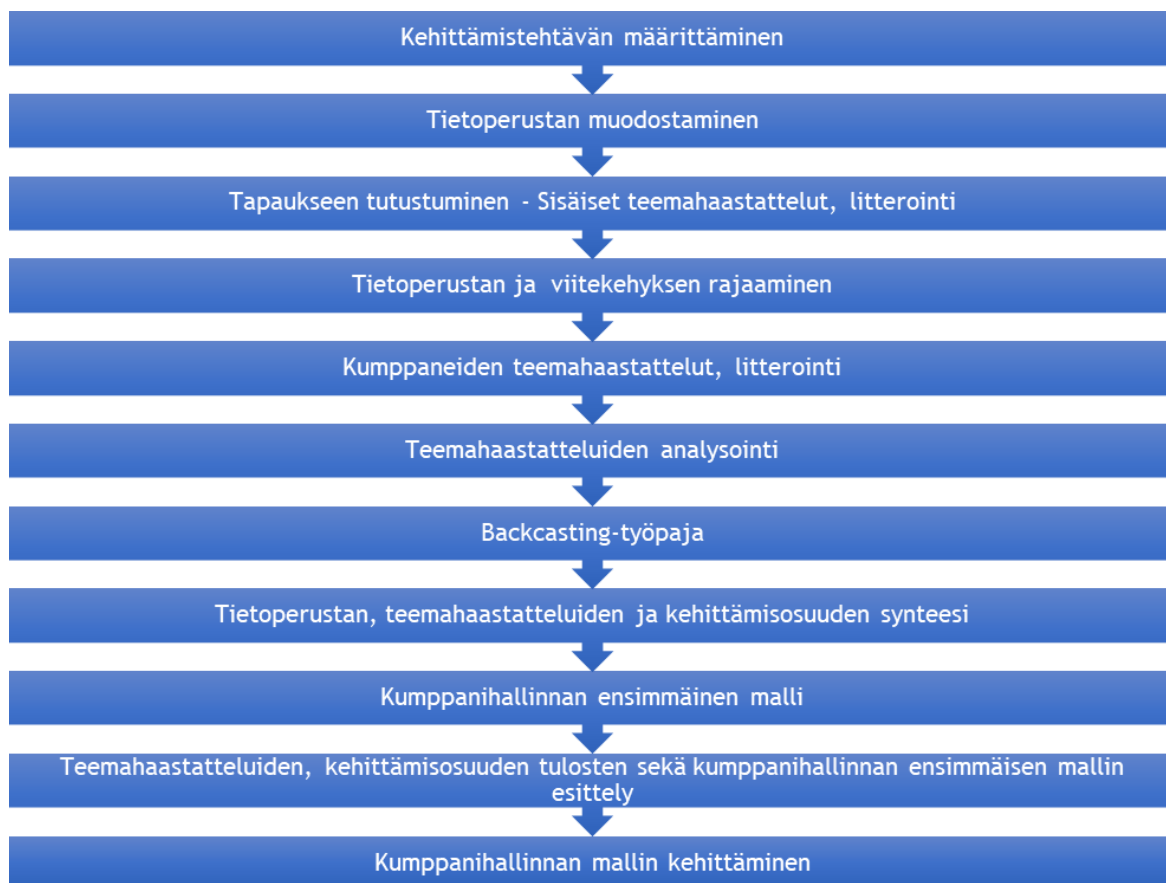
Kuvio 5: Kumppanihallinnan ja kilpailuedun viitekehys

3 Tutkimus- ja kehittämishankkeen kuvaus

Kehittämishanke käynnistetään yhdessä työelämämentorin ja kehityspäällikön kanssa arvioimalla, millaista kumppanitoiminta on tällä hetkellä ja kumppanitoiminnan kehitystarpeita. Kehittämistyön aluksi muodostetaan opinnäytetyön tietoperusta kirjallisuuteen ja tutkimusartikkeleihin tutustumalla. Tutkimus- ja kehittämishankkeen aluksi tutustutaan tapaukseen sisäisillä teemahaastatteluilla. Haastattelut litteroidaan ja haastattelutulosten perusteella täsmennetään opinnäytetyön tietoperustaa. Tutkimuksen toisessa haastatteluvaiheessa tutkitaan, millaista toiminta yritys X:n kanssa on kumppaninäkökulmasta ja mitkä asiat kumppanit kokevat hyvin toimiviksi ja mitkä kehittämiskohteiksi. Kumppanihaastatteluiden tulokset litteroidaan ja yhdistetään osaksi ensimmäisen vaiheen haastatteluaineistoa. Kokonaisuaineisto analysoidaan litteroinnin jälkeen. Tutkimus- ja kehittämishankkeen haastatteluvaiheen jälkeen järjestetään backcasting-työpaja. Työpajassa visioidaan toivottuja tulevaisuuksia ja pohditaan mahdollisia toimenpiteitä ja keinoja tulevaisuuksien saavuttamiseksi.

Teemahaastatteluiden tulosten analyysi ja backcasting-työpajan havainnot sekä ensimmäinen suunnitelma kumppanihallinnan mallista esitellään yritys X:n yritysliiketoiminnan kumppanuustoiminnan kehitysryhmälle. Teemahaastatteluiden tutkimustulosten analyysi toimii kumppanuustoiminnan kehityshankkeen esiselvityksenä ja havainnot huomioidaan strategisen kumppanuussuunnittelun hankkeessa. Kehitysryhmään osallistuvat yritysliiketoiminnan kehityspäälliköt. Kehityspäälliköt antavat mallista omat näkemyksensä, jonka perusteella mallia jatkokehitetään. Kehittämistyön osa-alueiden ja tietoperustan synteessä muodostetaan kumppanihallinnan malli yritys X:n yritysliiketoimintayksikölle.

Valmis kumppanihallinnan malli ja opinnäytetyön johtopäätökset esitellään tutkimukseen osallistuneelle henkilöstölle ja muille valituille henkilöille. Heiltä pyydetään anonyymisti arvio mallin käytettävyydestä ja soveltuvuudesta käytäntöön sekä mahdolliset parannusehdotukset. Parannusehdotukset huomioidaan johtopäätöksissä osana tulosten siirrettävyyden tarkastelua. Alla olevassa kuviossa, Kuvio 6: Kehittämistyön eteneminen, on nähtävissä kehittämistyön etenemisen vaiheet.



Kuvio 6: Kehittämistyön eteneminen

3.1 Kehittämiskohteen kuvaus

Yritysliiketoimintayksikön tarjoamakumppaniyhteistyö tapahtuu pääasiassa yritysliiketoiminnan business management osastolla, jossa kumppaneiden kanssa työskentelevät eri tuotealueiden asiantuntijat. Tunnistetaan, että kumppanitoimintaan vaikuttaa millaisesta tuotteesta on kyse ja millainen rooli kumppaniyrityksellä on tietyn alueen tuoteratkaisussa. Nykyiset toimintamallit ovat muotoutuneet tarvelähtöisesti tiettyjen kumppanuusien ympärille ja ovat monelta osin kumppaniyritysvetoisia. Toimintamallien sisäinen koordinointi ja kumppanuustiedon hyödyntäminen on ollut vähäistä. Yritys X:n yritysliiketoimintayksikössä ei jälleenmyydä kumppaneiden tuotteita vaan kumppaneiden tuotteet ovat osa palvelukokonaisuutena myytävää asiakasratkaisua. Kumppanitoiminta tapahtuu lähinnä asiakasprojektivetoisesti ja vastuut

kokonaiskumppanuuksista saattavat olla hajallaan eri puolilla organisaatiota. Tämän lisäksi kumppaneiden kanssa tekemisissä on muitakin henkilöitä yrityksen eri osastoilta, kuten esimerkiksi hankintaosastolta tai tekniikasta. Tällä hetkellä eri osastot toimivat itsenäisesti omista lähtökohdistaan kumppaneiden kanssa ja keskitetty kumppanuuksien johtaminen puuttuu. Osastojen välillä ei ole järjestelmällistä viestintää kumppanuuden hallinnasta, minkä vuoksi kokonaiskuvaa on haasteellista muodostaa.

Yritys X on viime vuoden aikana käynyt läpi suuria muutoksia ja viimeisimpänä on valmistunut uusi strategia. Muutosten mukanaan tuomien mahdollisuuksien kannalta onkin erityisen mielenkiintoista, että myös kumppanitoiminnan rooli ja kehittyminen, osana muuta liiketoimintaa, arvioidaan tässä kohtaa uudelleen.

3.2 Tapaustutkimus tutkimusstrategiana

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä toimii hyvin tutkimuksen ollessa osa jotain laajempaa kokonaisuutta, jonka esitutkimuksena sitä voidaan pitää. Kvalitatiivisen tutkimuksen etuna on, että se antaa asiantuntijajoukolle mahdollisuuden ilmaista omia näkemyksiään vapaasti tutkittavasta aiheesta. (Hakala 2015, 22.) Tapaustutkimusta voidaan pitää kvalitatiivisten tiedonhankintatapojen ja menetelmien strategiana (Metsämuuronen 2001, 18). Tapaustutkimus tutkii perinteisesti yhtä tapausta, joka pyritään määrittelemään mahdollisimman yksiselitteisesti. Tapausta tutkitaan mahdollisimman monipuolisesti muodostaen syvä ymmärrys tutkimuksen kohteesta. Tapaustutkimus hyödyntää eri lähteistä saatavaa aineistoa ja tietoa. Tapaustutkimuksessa eri lähteitä voi olla rajattomasti ja ne voivat olla niin määrällisiä tai laadullisia. Tapaustutkimus voi olla teorialähtöistä tai aineistolähtöistä. (Kananen 2012, 35-37.) Tapaustutkimuksen aineisto perustuu tutkittavan kokemuksiin ja on materiaaliltaan kuvailevaa, jonka perusteella voidaan tehdä erilaisia tulkintoja. Tapaustutkimus on toimintaa ohjaavaa ja tulokset käytännön toimintaan sovellettavia, keskittyen toisaalta siihen mikä on yhteistä ja toisaalta siihen mikä on erityistä. (Metsämuuronen 2001, 17-18.)

3.3 Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Teemahaastattelu etenee tiettyjen ennalta määriteltyjen teemojen mukaisesti. Teemahaastattelu mahdollistaa haastateltavien omat tulkinnat ja antamat merkitykset tutkittaville asioille, tuoden haastateltavien mielipiteet ja näkemykset esille. Teemahaastattelun avulla on mahdollista saada haastateltavan oma näkemys ja tulkinnat näkyviksi vuorovaikutuksen keinoin. (Hirsjärvi ja Hurme 2015, 46-48.)

Teemahaastattelun etu on siinä, että se antaa haastateltavalle ja haastattelijalle mahdollisuuden vuorovaikutteiseen ja vapaaseen keskusteluun valitun teeman osalta. Yksilöhaastattelut valittiin ryhmähaastattelun sijasta, sillä haluttiin varmistua siitä, että ryhmätilanne ei vaikuta vastauksiin vaan jokainen haastateltava saa vapaasti tuoda oman näkemyksensä esiin. (Kananen 2012, 100.)

3.3.1 Käytäntötutkimus lähestymistapana

Käytäntötutkimuksen pääajatus on tarkastella empiiristä ympäristöä käytännön kautta, kehittää tietoa paikallisten operatiivisten käytäntöjen ongelmiin ja tarpeisiin sekä tutkimusyhteisölle (Goldkuhl 2011). Käytäntötutkimus voidaan määritellä tutkimuslähtöisten periaatteiden, suunnittelun ja tiedonkeruumenetelmien käyttämiseksi nykyisen toiminnan tarkastelussa. Käytäntötutkimuksen avulla voidaan vastata käytännöstä nouseviin kysymyksiin saaden samalla tietoa käytännöstä. Lähestymistapa on takautuvaa, ennakoivaa tai molempia, perustuen mitattavien tai laadullisten menetelmien, tai näiden yhdistelmien käyttämiseen sekä yhteistyöhön. (Lalayants ym. 2013).

Aiemmin käytäntötutkimusta on käytetty erityisesti sosiaalityön tutkimisessa ja kehittämisessä, jonka saralta siitä löytyy eniten kokemusta. Käytäntötutkimuksen etuna nähdään kaiken suuruisten arkipäiväistenkin haasteiden huomioiminen sekä sen ympäristön muutoksia huomioiva tiedonhankinnan strategia. Käytäntötutkimuksen prosessi muodostuu suunnittelu-, pilotointi-, toteutus- ja tiedon kentälle palauttamisen ja reflektoinnin vaiheista. Prosessia ohjaa yhteinen tavoite, johon kehitettävän asian eri toimijat osallistuvat. (Muurinen ym. 2006.)

3.3.2 Haastattelututkimuksen toteutus

Tutkimus- ja kehittämishankkeen toteutuksesta tehtiin sopimus yritys X:n henkilöstöosaston ja työelämämentorin kanssa. Työelämämentori lähetti alustavan tiedoksiannon haastateltaville sähköpostitse ja alusti tehtävää tutkimusta. Tämän jälkeen jokaiselle haastateltavalle lähetettiin henkilökohtainen sähköpostikutsu, jossa kerrottiin tarkemmin tutkimuksen toteutuksesta, aikataulusta ja tavoitteista. Haastatteluajasta sovittiin tässä yhteydessä jokaisen haastateltavan kanssa.

Sisäiset haastattelututkimukset toteutettiin marraskuun 2019 aikana kasvokkain tehtyinä teemahaastatteluina yritys X:n toimitiloissa, jotta haastateltavien oli mahdollisimman helppo ja vaivaton osallistua haastatteluun. Haastattelut nauhoitettiin tietokoneen saneluohjelmalla myöhempää litterointia ja analysointia varten. Haastattelun aluksi kerrottiin, että haastattelut nauhoitetaan ja, että haastatteluaineisto sellaisenaan tulee vain tutkijan käyttöön. Lisäksi haastateltaville kerrattiin tutkimuksen tavoite ja, että kyseessä on keskustelumuotoinen teemahaastattelu. Tutkimusilmiön rajaamiseksi ensimmäiset haastattelut toteutettiin sisäisinä teemahaastatteluina, jossa haastateltiin kumppanirajapinnassa toimivia asiantuntijoita heidän työstään ja näkemyksistään. Sisäisten teemahaastatteluiden lähestymistapana oli käytäntötutkimus. Teemahaastatteluiden lähestymistapana hyödynnettiin käytäntötutkimusta, koska pyrittiin luomaan näkemys vallitsevista käytännöistä ja haasteista. Käytäntötutkimuksessa esille tulleita asioita peilattiin teoriaan, jonka pohjalta täsmennettiin tietoperustaa oleellisilta osin.

Haastatteluiden jälkeen haastattelumateriaali litteroitiin, jonka perusteella tarkennettiin tutkimuksen viitekehystä ja arvioitiin kumppanihaastatteluiden teemoja, jotka pidettiin samoina molemmissa haastatteluissa haastattelutulosten vertailtavuuden parantamiseksi.

Kumppaneiden teemahaastattelut järjestettiin helmikuussa 2020 kumppaneiden toimitiloissa suljetuissa neuvotteluhuoneissa. Työelämämentori lähetti etukäteen sähköpostitse kumppaneille lyhyen tiedoksiannon tulevasta tutkimuksesta, jonka jälkeen haastateltaville lähetettiin varsinainen haastattelukutsu ja sovittiin tarkemmasta haastatteluajasta sähköpostitse. Kumppanihaastattelut nauhoitettiin myöhempää litterointia ja analysointia varten. Kumppanihaastattelut litteroitiin, jonka jälkeen kaikki teemahaastattelut yhdistettiin yhdeksi aineistoksi analysointia varten.

3.3.3 Haastateltavien valinta ja kuvaus

Tutkimuksen haastateltavat valittiin yhdessä työelämämentorin kanssa. Haastateltavien valinta perustui siihen, että he kaikki toimivat yritys X:ssä nykyisen roolinsa puolesta yhteistyössä yritysliiketoiminnan kumppaneiden kanssa. Tunnistettiin, että heillä jokaisella on kokemusta ja osaamista, joka hyödyttää tutkimuksen päämäärän saavuttamista. Haastateltavista kolme oli yritys X:n yritysliiketoimintayksikön asiantuntijoita ja yksi tekniikan yksikössä esimiesasemassa oleva kumppanivastuullinen. Tekniikan yksikkö palvelee yritys X:n molempia liiketoimintayksiköitä. Kumppanihaastatteluiden haastateltaviksi valittiin tiettyjen kumppaneiden yhteyshenkilöitä tai päävastuullisia. Kumppaniyritykset valittiin kumppanuussuhteen merkityksellisyyden perusteella. Kumppanihaastatteluun valituilla henkilöillä on toimenkuvansa puolesta kokemusta ja näkemystä toiminnasta kumppanisuhteessa, niin yritys X:n kuin muiden kumppanuuksien kanssa. Yhteensä teemahaastatteluja tehtiin kahdeksan kappaletta.

Kumppanuudet ovat laajuudeltaan eri luonteisia riippuen heidän ja yritys X:n yhteistyön osaluista. Kaikki haastatellut kumppanit toimittavat yritys X:lle laitteita tai teknologiaa sekä yritys X:n omaan käyttöön, että osaksi yritysliiketoiminnan asiakasratkaisuja. Tässä työssä keskitytään pääasiassa tarkastelemaan toimintaa, jossa ratkaisut toimivat osana yritys X:n yritysliiketoiminnan asiakasratkaisuja. Niinpä kumppaniyritykset tarkastelevat yritys X:ää asiakkaana, mutta toimintalaajuuden huomioon ottaen puhutaan kumppanuudesta, sillä yritysten väliset sidokset ovat kuitenkin hyvin moniulotteisia. Alla olevassa taulukossa, Taulukko 1: Haastateltavat, on eritelty tarkemmin haastateltavat henkilöt, haastateltavan yritys ja haastateltavan rooli.

Taulukko 1: Haastateltavat

Haastateltava	Yritys	Rooli	Haastattelun ajankohta	Haastattelun kesto
Henkilö A	Yritys X	Asiantuntija, toimii kumppaneiden kanssa	14.11.2019 klo 10:00	1h 35min
Henkilö B	Yritys X	Asiantuntija, toimii kumppaneiden kanssa	14.11.2019 klo 12:30	1h 22min
Henkilö C	Yritys X	Asiantuntija, toimii kumppaneiden kanssa	20.11.2019 klo 13:30	1h 18min
Henkilö D	Yritys X	Esimiesasemassa oleva, kumppanivastuullinen (oto)	20.11.2019 klo 15:00	55min
Henkilö E	Kumppani 1, laitetoimittaja	Asiakasvastaava, myyntipäällikkö	5.2.2020 klo 11:30	1h 28min
Henkilö F	Kumppani 2, teknologiatoimittaja	Asiakasvastaava, myyntipäällikkö	10.2.2020 klo 12:00	1h 28min
Henkilö G	Kumppani 3, laitetoimittaja	Kumppanivastaava, loppuasiakasratkaisut	11.2.2020 klo 9:00	1h 15min
Henkilö H	Kumppani 3, laitetoimittaja	Vastuu kokonaiskumppanuudesta, asiakasvastuu	11.2.2020 klo 10:30	1h

3.3.4 Analyysin kuvaus

Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Aineistolähtöisen sisällönanalyysiprosessin kuvataan muodostuvan kolmesta vaiheesta, joita ovat aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen. Haastatteluiden jälkeen kirjoitin auki nauhoitetut haastattelut. Tämän jälkeen litteroin ja koodasin haastatteluaineistosta oleelliset asiat teemoittain, karsien pois opinnäytetyön tavoitteen kannalta epäoleellisen tiedon. Aineiston ryhmittelyssä yhdistelin keskenään yhdenmukaisia havaintoja, kehittämiskohteiksi, hyvin toimiviksi toiminteiksi ja mahdollisuuksiksi. Muodostin pelkistetyn aineiston perusteella luokat, joista pystyin edelleen luokittelemaan esiin nousevat asiat yläluokiksi ja liittämään haastattelutuloksista nousevat asiat aihetta käsittelevään teoriaan. (Tuomi & Sarajarvi 2013, 108-112.)

Tutkimusaineiston analyysi alkoi teemahaastatteluiden nauhoitusten kuuntelemisesta ja sana sanalta auki kirjoittamisesta eli litteroinnista. Perehtyminen aineistoon aloitettiin lukemalla aukikirjoitettu materiaali, josta merkittiin ja poimittiin yhtäläisyyksiä ja tutkimuksen tarkoituksen kannalta oleellisia asioita, kuten kilpailuetutekijöitä tai kehittämiskohteiksi tunnistettavia asioita. Poiminnat ryhmiteltiin aihealueittain, joiden perusteella muodostettiin asiakontekstin kannalta oleelliset yläkäsitteet, joita hyödynnettiin osana kumppanivastuun mallin muodostamisesta. Tunnistetut seikat ryhmiteltiin analyysin perusteella swot-analyysin viitekehukseen, mistä tunnistettiin tuloksista nousseet vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

3.4 Backcasting yhteiskehittämisen menetelmänä

Backcastingilla tarkoitetaan katsomista tulevaisuudesta takaisin nykyisyyteen. Backcasting on normatiivinen lähestymistapa tulevaisuuden suunnittelussa, joka käyttää haluttuja tai niin sa-

nottuja vaihtoehtoisia tulevaisuuksia todennäköisten tulevaisuuksien sijaan. Backcasting-menetelmässä määritellään ensin toivottu tulevaisuus, minkä jälkeen ryhdytään selvittämään millaisien strategioiden ja suunnitelmien avulla tulevaisuudesta päästään takaisin nykyisyyteen. Backcasting-menetelmä soveltuu erityisen hyvin monimutkaisten ongelmien tunnistamiseen, silloin kun on tarvetta suurille muutoksille, vallitsevat trendit liittyvät haasteisiin, muutokseen liittyy sivuvaikutuksia tai ulkoisvaikutuksia, joita markkinat eivät ratkaise. (Quist 2016, 125.)

Backcasting toimii strategisena viitekehyksenä mietittäessä millä keinoin tietyt päämäärät on mahdollista saavuttaa tulevaisuudessa. Backcastingia käytetäänkin tilanteissa, joissa halutaan määritellä tulevaisuutta eikä pelkästään ennustaa sitä. Backcastingissa katsottaessa tulevaisuudesta nykyisyyteen tarkastellaan, millaisia ohjelmia vaaditaan, jotta toivottu tulevaisuus saavutetaan tai rakennetaan seurausketjuja tulevaisuudesta nykyisyyteen. (Bibri 2018.)

3.4.1 Backcasting-työpajan toteutus

Osallistava kehittämistyö ja tutkimusosuus toteutettiin 27. helmikuuta aamupäivän mittaisena työpajana yritys X:n toimitiloissa. Työelämämentori lähetti työpajaan kalenterikutsun sisäisen haastattelun osallistuneille asiantuntijoille. Kutsuun liitettiin kuvaus backcasting-työpajasta kehittämismenetelmänä. Työpajan tarkoituksena oli visioida toivottuja tulevaisuuksia backcasting-menetelmällä.

Työpaja aloitettiin backcasting-prosessin esittelyllä ja teemahaastattelutuloksista nousseiden havaintojen läpikäymisellä ja aiheen alustuksella. Tämän jälkeen keskusteltiin haastattelutuloksista nousseista ajatuksista ja näkemyksistä yhteisesti. Seuraavassa vaiheessa määriteltiin yhdessä visiointityön aikajänne kolmen vuoden päähän. Visiointityössä kunkin osallistujan tehtävänä oli itsenäisesti miettiä, millaista kumppanin hallinnan tulisi olla tai mitä sillä tulisi saavuttaa kolmen vuoden päästä. Jokainen osallistuja tuotti vähintään viisi eri asiaa tai visiota postit-lapuille, joita toivoi kumppanitoiminnan tulevaisuudelta. Pohdinnan tueksi jaettiin PESTE-tekijät ja esiteltiin ne lyhyesti osallistujille. Lisäksi tukimateriaaliksi jaettiin johdolta saadut tarkasteltavat näkökulmat, joita olivat asiakas, taloudellinen malli, win-win toteutuminen, ratkaisun toteutus ja riittävä osaaminen. Työpajan rakenne ja taustamateriaali on opinnäytetyön liitteenä (1). Tämän jälkeen kaikkien näkemykset kerättiin ja käytiin yhteisesti läpi. Saman aihealueen näkemykset ryhmiteltiin teoriaan pohjautuvan aihealueen mukaisesti yhteen.

Työpajassa näkemykset toivotuista tulevaisuuksista ja niiden saavuttamiseksi vaadituista toimenpiteistä kirjattiin ylös, jonka lopputuloksena syntyvä materiaali jäi tutkimusaineistona tutkijan käyttöön. Työpajassa tehtyjä visualisointeja, syntyneitä oivalluksia ja havaintoja hyödynnettiin osana lopullista kumppanin hallinnan mallin muodostamista.

Backcasting-työpaja todettiin mielenkiintoiseksi tavaksi pohtia yhteisesti mahdollisia toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Menetelmänä backcasting oli kaikille osallistujille entuudestaan vieras. Havaittiin, että käsiteltävä aihe ja menetelmä vaativat reilusti aikaa ja todettiin, että aikaa olisi voinut olla enemmän. Mielenkiintoiset aiheet, jotka läheisesti liittyvät osallistujien työhön herättävät paljon keskustelua ja ajatuksia, joita halutaan jakaa, kun siihen on mahdollisuus. Fasilitoinnin kannalta onkin erityisen tärkeää seurata tiukasti aikataulua, jotta työpajalle asetetut tavoitteet täyttyvät. Vaikka aikataulu asetti tiettyjä haasteita, työpaja onnistui hyvin, sillä se herätti hyvää pohdintaa ja paljon ajatuksia. Työpajassa muodostettiin konkreettisia toimenpiteitä vision saavuttamiseksi. Työpajan lopputuloksena syntyi toimenpideaihoita, joiden avulla toivottua tulevaisuuden kuvan toteutumista on mahdollista edistää. Työpajassa perehdyttiin yhden vision toteuttamiseksi vaadittaviin toimenpiteisiin.

3.4.2 Osallistujat

Työpajatyöskentelyyn osallistuivat sisäiseen teemahaastatteluun haastatellut asiantuntijat ja heidän esimiehensä. Osallistujat valittiin työpajatyöskentelyyn, sillä heillä on paras näkemys nykytoiminnasta kumppanirajapinnassa ja uusi toimintamalli vaikuttaa mahdollisesti jatkossa heidän työskentelyynsä. Kehittämistutkimuksessa oleellista on, että henkilöt, joiden toiminta ollaan kehittämässä pääsevät itse vaikuttamaan suunnitteluvaiheen työhön, mikä sitouttaa mahdollisiin tuleviin muutoksiin. Tämän vuoksi toimintamallin onnistumisen kannalta on tärkeää, että operatiivisen tason henkilöt ovat suunnitteluprosessissa mukana.

4 Tulokset

Tuloksissa esitellään teemahaastatteluiden aineistolähtöistä sisällönanalyysiä käyttämällä muodostetut tulokset. Tulokset muodostuvat aineistosta nousevista teemoista, jotka on ryhmitelty yläkäsitteiden alle. Tulosten toisessa alaluvussa kuvataan backcasting-työpajan tuloksena visiointityön toimenpidesuunnitelma.

4.1 Teemahaastattelun tulokset

Haastattelun ensimmäinen teema käsittelee kumppanuussuhdetta yleisesti. Millainen on toimiva kumppanuussuhde haastateltavan mielestä ja millaisin keinoin kumppanuussuhteen avulla pystytään kasvattamaan kilpailukykyä? Teeman tarkoituksena on havainnollistaa sitä, miten haastateltava näkee ideaalin kumppanuussuhteen ja saada näkemyksiä siitä, mitkä asiat hänen mielestään vaikuttavat siihen, että kumppanuussuhde toimii ihanteellisesti?

Toisen teeman aiheena on haastateltavan henkilökohtaisen kumppanuuskokemuksen tutkiminen ja kumppanuuden nykytila. Miten haastateltava näkee yrityksen X:n kumppaniyhteistyön onnistumiset ja kehityskohteet? Teeman tarkoitus on tutkia haastateltavan kokemuksiin perustuvia näkemyksiä kumppanitoiminnasta ja syventyä varsinaiseen käytäntötutkimukseen. Miten asioita tehdään ja millaista toimintaa on käytännössä? Kolmas teema käsittelee tulevaisuutta.

Teeman tarkoituksena on saada näkemys siitä, millaiseksi tulevaisuudennäkymät koetaan ja millainen on toivottu tulevaisuuden kumppanuussuhde. Tätä perusteella muodostetaan näkemys siitä, mihin suuntaan kumppaniyhteistyötä tulee jatkossa kehittää, pohtia keinoja miten toivottuun lopputulokseen päästään sekä tunnistaa mahdollisia riskejä. Haastatteluteemat ja tutkimuskysymykset on esitetty alla olevassa taulukossa, Taulukko 2: Haastatteluteemat ja tutkimuskysymykset.

Taulukko 2: Haastatteluteemat ja tutkimuskysymykset

TEEMA 1 Yleisesti	Millainen on toimiva kumppanuussuhde?	Millaisin keinoin kumppanuussuhteen avulla pystytään kasvattamaan kilpailukykyä?	Mitkä asiat vaikuttavat siihen, että kumppanuussuhde toimii ihanteellisesti?		
TEEMA 2 Nykytila	Millaisia kumppanirajapintoja tällä hetkellä löytyy?	Miten kumppanuuksien kanssa toimitaan?	Mitä kumppaneiden kanssa toimivat henkilöt ajattelevat nykyisistä toimintatavoista?	Miten ovat yritys X:n kumppaniyhteistyön onnistumiset ja kehityskohteet?	Miten asioita tehdään ja millaista toimintaa käytännössä on?
TEEMA 3 Tulevaisuus	Mihin suuntaan kumppanitoimintaan tulisi kehittää?	Mitä mahdollisuuksia löytyy?	Mitkä ovat kipupisteitä ja kehittämiskohteita?	Millaiseksi tulevaisuudennäkymät koetaan?	Millainen toivottu tulevaisuuden kumppanuussuhde olisi?

Kumppanihaastatteluissa käytetty teemahaastattelun runko noudattaa mukailen käytäntötutkimuksen haastatteluteemoja. Haastattelutulosten analysoinnin jälkeen tehdään yhteenveto tutkimustuloksista, jotka toimivat kehittämistyön materiaalina. Haastatteluteemat ja tukikysymykset on liitteenä (2).

4.1.1 Avoimuus, luottamus ja läpinäkyvyys

Haastattelutuloksissa korostuu, että hyvät henkilökohtaiset suhteet luovat perustan avoimelle kanssakäymiselle, mikä mahdollistaa ongelmista ja haasteista avoimesti puhumisen. Avoimuus mahdollistaa sen, että kumppanin puolella ymmärretään aidosti toisen kumppaniosapuolen toimintaan liittyvät haasteet ja osataan vastata niihin parhaalla mahdollisella tavalla.

Kumppanuuteen kuuluu ihmisten välinen luottamus ja kommunikaatio. Kumppanuuden ja siihen tiukasti liittyvän luottamuksen rakentaminen on pitkäaikainen tie.

Niin sisäisissä kuin ulkoisissa haastatteluissa toistuu avoimuus ja luottamus puhuttaessa hyvän kumppanuuden elementeistä. Sisäisesti arvostetaan, että kumppaniyritykset ymmärtävät kaikkien toimijoiden roolin osana arvo- tai toimitusketjua. Lisäksi on tärkeää ymmärtää mil-

laisia muiden toimijoiden tuoteratkaisut ovat. Yritys X:n sisäisestä näkökulmasta hyvä kumppani huolehtii omasta perustoiminnastaan ja varmistaa sen toimivuuden osana toimitusketjua. Läpinäkyvyys koetaan erityisen merkittäväksi tekijäksi kumppanitoiminnassa. Läpinäkyvyys lisää ymmärrystä toimitusketjussa ja organisaatiossa, minkä avulla pystytään paremmin ratkaisemaan haasteita ja toimimaan ketterämmin jatkossa. Sisäisistä haastatteluista ilmenee, että hyvät kumppanit ovat osaavia omalla alueellaan, myös laajempi ymmärrys toiminnasta ja reagointinopeus koetaan tärkeiksi. Koetaan, että on tärkeää hyödyntää kumppaneiden näkemyksiä niin omassa työssä kuin koko yritys X:n näkökulmasta.

Kuten aineistosta edellä käy ilmi, hyvä kumppani huolehtii omasta perustoiminnastaan ja varmistaa sen toimivuuden osana toimitusketjua. On tärkeää huomioida myös se, että mikäli perustoimintaan tulee poikkeamia, on kumppanuuden kannalta erityisen tärkeää, että kumppaneiden välinen avoin ja läpinäkyvä viestintä toimii mahdollisimman etupainotteisesti. Luottamuksen perusta luodaan sillä, että viestitään vaikeistakin asioista heti kun ne ilmenevät ja tunnustetaan prosessipoikkeamien tai toimintamuutosten vaikutukset läpi ketjun. On tärkeää sopia etukäteen, kuinka muutoksista tai poikkeamista viestitään, jotta toimintaketjussa muilla on mahdollisuus reagoida tai sopeuttaa toimintaansa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

4.1.2 Toiminnan strategisuus ja yhteiskehittely

Yritys X:n kumppanit näkevät, että onnistuneessa kumppanuudessa yhteistyössä yritysten strategiat tukevat toisiaan ja yhteistyö on tiivistä ja samansuuntaista. Hyvän kumppanin kanssa tuoteportfoliot täydentävät toisiaan. Kumppaninäkökulmasta kumppanuussuhteessa pidetään tärkeänä, että ymmärretään tavoitteet ja valitaan tietyt asiat, joita viedään eteenpäin niin, että toimintaa ohjaa yhteinen intressi.

Haastateltava toteaa, että yrityksen oman strategian on oltava selkeä, jotta se ohjaa tekemistä. Tarjoama- ja teknologiakumppaneiden kohdalla on mietittävä, kenen kehitystä yritys haluaa seurata ja miten se tukee yrityksen oman strategian toteutumista. Todetaan kuitenkin, että voi olla hyödyllistä seurata tietyn kumppanin strategiaa esimerkiksi silloin kun kumppani on kehityksen johtaja. Tulee arvioida kumppanin kehitysjohtajana pysymisen elinkaarta ja miten se vaikuttaa yritys X:n toimintaan. Tässä yhteydessä on huomioitava strategista ostmista, päätöksiä sen taustalla ja niiden vaikutuksia tulevaisuudessa.

Kumppanistrategiassa on hyvä huomioida, että kumppaneiden määrän supistaminen ja rajaaminen lisää hallittavuutta, kun kumppaneiden ja tukkureiden rajapintojen määrä pysyy pienempänä. On kuitenkin tärkeää varmistua siitä, että strateginen rajaaminen ei aiheuta lukkiutumista yhteen ainoaan toimittajaan (vendor lock), joka voi heikentää kilpailukykyä kustannustehokkuuden kannalta. Nähdäänkin, että joissain tilanteissa kilpailuetua voidaan saavuttaa juuri kumppanuuksien ketterän vaihtamisen kautta.

...et me ei aseteta itseämme mihinkään vendor lockiin...joka on meille ehkä se kilpailuetu, et kun oikeesti me voidaan vaihtaa se toimittaja sielt takaa ja kilpailuttaa.

On havaittavissa, että tarvitaan selkeämpää strategista ohjausta ja päätöksentekoa toiminnan fokusoimiseksi ja resurssien riittävyyden takaamiseksi. Osalla tuotealueista kumppanitoimintaa tehdään hankkeiden suuruusluokkaan perustuen, niin että jokaiseen suuruusluokkaan liittyy oma kumppani ja kumppaniyrityksen myyntistrategia ohjaa toimintaa. Yritys X:n strategian huomioiminen kumppanitoiminnassa on ollut vähäistä. Kumppanitoiminta on muodostunut nykyisten mallien ympärille niin, että on osallistuttu monenlaiseen toimintaan. Nähdään, että kumppanitoimintaa on hyvä olla ja joidenkin tuotealueiden osalta on hyvä solmia kumppanuussuhteita suurempien toimijoiden kanssa, mikä mahdollistaa suuremmissa hankkeissa mukana olemisen.

Arvioidaan, että kumppanitoimintaa pitää kasvattaa samassa suhteessa muiden tavoitteiden kanssa. Uskotaan, että kumppaneiden rooli ja kumppaneiden tarve tulee kasvamaan. Yrityksen tulee punnita kumppanin kautta tuotavien kyvykkyyksien hyödyntämistä ja kannattavuutta suhteessa omaan tekemiseen sekä tarkastella kumppanuussuhteita strategisesti.

Kumppani on strategisesti fokusoinut panostustaan telealan kumppaneihin sekä palveluntarjoajiin, jonka mukaisesti myös yritys X profiloituu kumppanina korkealle. Kumppani haluaa panostaa erityisen paljon yhteistyöhön, muun muassa tarjoamalla omia kyvykkyyksiä yhteiskittelyyn. Globaalisti toimivana yrityksenä kumppani pystyy tarjoamaan näkemyksiään telealan markkinasta maailmanlaajuisella tasolla. Kumppani on organisoitunut toimintaansa sisäisesti niin, että se pyrkii edistämään kyseisen kumppanisegmentin toimintaa, hyödyntämällä oman globaalin organisaation tietämystä ja näkemystä. Kumppani on tunnistanut strategiset muutokset yritys X:n muuttuneessa omistustilanteessa, kuin myös strategisessa asemoinnissa ja tätä kumppani pyrkii organisaationa tukemaan tunnistamalla synergioita yhteistoiminnassa.

Meil on tämmönen telco business unit just muodostettu, jossa top 21 telcon joukossa yritys X:n konserni on yksi. Et kyllä meil kovat odotukset on, mut se tarkoittaa myös, että me panostetaan ja meillä on resursointi mietitty telcoja ajatellen.

Joidenkin kumppaneiden kanssa käydään läpi tuotekehityksessä olevia hankkeita ja tuoteportfoliota. Systemaattisuus ja seuranta tälle puuttuu ja toiminta perustuu satunnaisiin tapaamiin. Nähdään kuitenkin, että kumppaniyhteistyön kautta on mahdollista kasvattaa tuoteportfolion laajentamismahdollisuuksia. Tämä aiheuttaa pohdintaa siitä, miten strategisesti kumppaneiden kanssa toimitaan jatkossa, mikäli lähdetään kokonaan uuden tyyppisiin toimintamalleihin. Tuoteportfolion laajentaminen saattaa tulevaisuudessa asettaa yrityksen nykyisten kumppaneiden kilpailijaksi, mikä vaikuttaa kumppanijohtamiseen. Haastatteluista nousee esiin mielenkiintoinen näkökulma, jonka mukaan tiettyjä uusia tuotteita ja palveluita on mahdollista kehittää nopeammin ja kustannustehokkaammin kilpailijayhteistyöllä.

Niin se olis melkein tehokkaampaa, jos me mentäis kaikki vendorit ja siel olis kaikki operaattorit ja palveluntarjoajat, mentäis samaan paikkaan ja juteltais avoimesti. Niin me varmaan saatais tää valmiikskin...

Kumppani mainitsee, että tällä hetkellä yhteistyö kohdistuu hyvin pienille osa-alueille, joten tulevaisuudessa hän näkee kasvumahdollisuuksia muiltakin osa-alueilta. Yritys X:n kumppanin mielestä hyvä kumppani pystyy antamaan uusia ajatuksia toisenlaisesta näkökulmasta, mikä monipuolistaa keskustelua, yhdessä suunnittelua ja rakentaa luottamusta. Kumppani korostaa, että hyvällä kumppanilla on globaalit referenssit ja osaamista tuoda valmiita ehdotuksia keskustelunavauksiksi yhteiskehittelylle.

4.1.3 Roolit, resurssit ja osaaminen

Kumppanuuksissa toimivat asiantuntijat näkevät myynnin edistämistoimet tärkeänä, mutta nykyiset resurssit koetaan riittämättöminä. Tällä hetkellä toiminta kumppanirajapinnassa painottuu reaktiiviseen tuotekehitystoimintaan. Näin ollen keskustelut kumppaneiden kanssa painottuvatkin enemmän tekniseen vuoropuheluun ja tarvelähtöiseen toimintaan strategisen sijaan. Asiantuntijoiden toimintaa ohjaa oman tuotealueen liikevaihdon kehittyminen ja siihen liittyvät seikat. Kumppaniyhteistyö nähdään osana omaa roolia, mutta ei mitattavaksi vastuuksi. Kumppanitoiminnan hallinta tunnustetaan isona kokonaisuutena, jonka yhdistäminen sellaisenaan osaksi toimenkuvaa koetaan haasteelliseksi. Koetaan, että keskitetty kumppanin hallinta selkeyttää omaa tekemistä ja antaa toiminnalle selkeät raamit. Mikäli yhdellä asiantuntijalla on useampia tuotteita, niin kumppanimäärät voivat kasvaa hallitsemattoman suuriksi, mikä vaikuttaa kumppanin hallintamahdollisuuksiin.

Mainitaan, että yritys X:n sisäinen osaaminen keskittyy tällä hetkellä substanssiosaamiseen, joten arvostetaan kumppaneiden tarjoamia resursseja ja osaamista. Nähdään, että hyvässä kumppanuudessa vastuut ja roolit on selkeästi tiedossa molemmilla kumppanosapuolilla.

Erityisesti kumppanipuolen haastatteluissa korostuu, että hyvässä kumppanuudessa henkilökohtaiset suhteet ja toimivat henkilökemiat ovat tärkeässä roolissa, kuten myös ymmärrys kumppanin toiminnasta. Oikeiden vastinparien löytäminen molemmista organisaatioista ja keskusteluyhteyden mahdollistaminen koetaan tärkeäksi. Mainitaan, että teknisistä ominaisuuksista ja mahdollisuuksista puhuminen oikeiden asiantuntijoiden välillä nähdään tärkeäksi lähtökohdaksi kehitystyölle. Päätöksentekijöiden tunnistaminen nousee myös esille, jotta voidaan päättää käytännön toimenpiteistä ja tiiviimmästä sitoutumisesta. Nähdään, että on tärkeää pystyä luomaan aitoja keskustelutilanteita oikeiden tahojen välille, ja sitä kautta luomaan hyvä keskusteluyhteys, joista molemmat hyötyvät ja aito kumppanuus muodostuu.

...kun mä itseasiassa just viime palaverissa just kysyin et avaatteks te pikkasen kun mä en oo saanut ihan selkeätä kuvaa siitä et kuka tekee ja mitä tekee.

Lähes kaikissa haastatteluissa sivutaan kumppanivastuullisen roolia, joka yritysliiketoiminnasta tällä hetkellä puuttuu. Kumppanit tunnistavat, että tämä on poikkeavaa vertailtaessa yritys X:n kilpailijoihin ja järjestäytymiseen kumppanirajapinnassa. Kilpailijayrityksillä poikkeuksetta on olemassa nimetty Partner Manager, joka hoitaa kumppaniyhteistyötä. Tyypillisesti yritys X:n kilpailijoiden Partner Managerit hoitavat tiettyä määrää kumppaneita, minkä nähdään tuovan struktuuria toimintaan.

Kumppanuuspäällikkö (Partner Manager)

Haastatteluissa esiintyy toistuvasti tarve nimetylle henkilölle yhteistoiminnan kehittämiseksi. Todetaan, että isommilla yhtiöillä ja kilpailijoilla on olemassa kumppanuuspäällikön rooli. Arvioidaan, että kumppanitoiminta on laadukkaampaa, mikäli kumppanihallintaan on nimetty henkilö. Vastuutettu rooli nähdään tärkeäksi yhteistyön kehittämisen kannalta.

Mä en tiedä mis vaiheessa meidän liiketoiminta on sen kokoista, että meillä voisi olla ihan sadan prosentin dedikaatiolla oleva niin kun Partner Manager. Mut siis isommilla yhtiöillä tämmönen on, joka täysin keskittyy siihen kumppanikanavaan...

Nähdään, että kumppanuuspäälliköllä tulee olla tieto yritys X:n toimintatavoista, kumppani-kohtaisista kumppanuustasoista ja ymmärrys siitä, mitä eri kumppanuustasot tarkoittavat ja mihin vaikuttavat. Kumppanuuspäällikön tulee arvioida, vaatiiko mahdolliset tasomuutokset yritys X:ltä toimenpiteitä. Kumppanuuspäällikön tulee tehdä riski- ja vaikuttavuusarviointia kumppanuuksiin liittyen. Kumppanuuspäällikkö toimii tärkeimpien sidosryhmien, kenties tuotehallinnan ja operoinnin kanssa samassa linjassa. Kumppanuuspäällikkö tekee aktiivista uusien hinnastojen, liikevaihdon ja jälkihyvitteiden seuranta. Henkilön tulee ymmärtää tekniikasta ja palveluista, mutta ennen kaikkea kumppaniyhteistyöstä. Kumppanuuspäällikkö seuraa kumppanisopimuksiin liittyviä sertifiointitietoja sekä toimintatapa- ja liikevaihtovaatimuksia. Kumppanuuspäällikkö huolehtii näiden seurannasta, aikataulutuksesta, näin huolehtien kilpailukyvyyn säilymisestä tai mahdollistaen kilpailuedun saavuttamisen. Aktiivisen seurannan kautta on mahdollista hyödyntää kumppaneiden alennuksia, kun osataan huomioida ehtojen täyttymistä ja niiden vaikutuksia suhteessa muuhun toimintaan. Kumppanuuspäällikön tehtävänä nähdään sopimustietojen ja erilaisten hyödyntämismahdollisuuksien tunnistaminen ja nostaminen tiedoksi relevanteille sidosryhmille. Lisäksi yksittäisenä tehtävänä tunnustetaan, että kumppaniportaaleihin liittyvien pääsyjen koordinoitu hallinta tulee vastuuttaa, jotta portaalien käyttöehdot on yhdenmukaistettu sisäisten käytössä olevien hallittavuustyökalujen kanssa. Portaalien pääsy tulee hallita sisäisen käyttäjätunnusjärjestelmän kautta ja tämän päivittäminen täytyy olla selkeästi jonkun vastuulla.

4.1.4 Yhteistyön puitteiden hallinta

Sisäisten haastatteluiden perusteella tunnistetaan, että toimintatavat tuovat puitteet hyvälle kumppanuudelle ja siinä toimimiselle. Koetaan tärkeäksi kootusti tunnistaa, millaisia kumppanuuksia on olemassa ja näiden nostaminen niitä tarvitseville tahoille. Sisäisistä haastatteluista havaitaan, että kumppaneiden hoidossa kaikille kumppaneille on oltava sama ylätason malli ja sopimukset, joista löytyvät yhteistyön raamit. Mainitaan, että kumppanusuhteen hallinnollisen tason tulee olla hoidettu niin, että kaikki sopimukselliset asiat on huolehdittu, joka mahdollistaa tasavertaisen suhtautumisen kumppanuuksiin. Sisäisesti nähdään, että sopimusten sisällön hallinta ja viestiminen kumppanuuden kanssa toimiville tahoille hoidetaan koordinoitusti. Koetaan, että hyvässä kumppanuudessa seurataan aktiivisesti mitä kumppaneilta on mahdollista saada tai mitä yhteistyössä mahdollista toteuttaa. Erityisten suurien kumppaneiden osalta tärkeää on pystyä seuraamaan kokonaisuutta, sisältäen liikevaihdon seuraamisen ja mahdollisuuksien tunnistamisen.

...mä haen enemmän sitä, että se hallinnollinen taso kun olis hoidettu alta pois sieltä. Meil on kaikki NDA:t ja meil on kaikki kumppanuussuhteet ja joku seuraa mitä on ja nostaa niitä niille tarvitsijoille, tuotehallintaan esille.

Isojen ja strategisten kumppaneiden osalta tulee erityisesti seurata kokonaisuutta, liikevaihtoa ja mahdollisuuksia. Yritys X:n suuruudessa yrityksessä tulee kumppaneita johtaa paremmin. Nyt koetaan, että kumppanit johtavat yritys X:ää.

Kumppaneilla olevien kumppanuustasojen tunnistaminen sisäisesti ja päätökset tavoiteltavista tasoista nähdään tärkeäksi. Nämä päätökset toimivat kumppanuuden ohjaamisen raameina. Tunnistetaan, että kumppanin määrittelemillä kumppanuustasoilla voi olla vaikutusta käytännön organisoitumiseen, kokouskäytäntöihin, hallintatyökalujen käyttömahdollisuuksiin ja jälkihyvityksien prosentuaaliseen osuuteen.

Systemaattinen toimintatapa

Systemaattinen toiminta kumppanuudessa koetaan hyväksi toimintatavaksi niin sisäisesti kuin kumppaneiden puolella. Tunnistetaan tärkeäksi, että kvartaalipalaverikäytäntö on käytössä oikeiden yhteyshenkilöiden välillä. Systemaattisen palaverikäytännön edellytyksenä nähdään, että palavereista tehdään muistiot, kirjataan ylös mitä on sovittu ja näin sitoutetaan puolin ja toisin yhteistyöhön. Palavereissa sovittujen asioiden seuranta koetaan oleelliseksi osaksi, jotta yhteistyö ei jää vain tapaamisten tasolle.

Et semmonen systemaattinen, et ehkä siin on myös se et pitäis sit ite vaatii myös enemmän. Tavallaan se et kaupallisesti käytäis vaikka kerran kuukaudessa tai kerran kahdessa kuukaudessa mitä on tullut ja mitä on muuttunut, mitä on poistunut.

Eräs sisäinen haastateltava mainitsee, että ideaalitalanteessa on olemassa kumppaninhoitomalli, jossa on määritelty selkeästi roolit ja vastuut, ja näille rooleille varahenkilöt. Lisäksi hän mainitsee työkalut mihin molemmat osapuolet voivat itsenäisesti tallentaa sovittuja asioita. Tähän hän toivoo ohjausta, jossa kumppanuusryhmään kutsutaan osallistumaan tarvittaessa. Ryhmässä voidaan käydä läpi haasteita tai kehitysehdotuksia. Tärkeää, on että molemmin puolin viestitään selkeästi oikeat vastuutahot ja tiedot vastuutahoista on kaikkien saatavilla. Strukturoitu malli koetaan tärkeäksi, jotta yritys X on ohjaamassa kumppanuutta. Tunnistetaan, että mikäli selkeää mallia ei ole niin helposti laitetoimittaja ohjaa yhteistyön toimintaa.

...kyllähän se, et niitä partnereita pitäisi johtaa paremmin. Eikä silleen et ne partnerit tai tukkurit johtaa meitä.

Käytäntö, seuranta, prosessit

Joidenkin tuotealueiden osalta on strategisesti valittu vähemmän kumppaneita, minkä on koettu mahdollistavan tiiviimmän, strategisemmän, teknisesti pidemmälle ja syvemmälle viedyn yhteistyön. Nykyinen kumppanirakenne koetaan selkeäksi, mutta haasteena nähdään, että kumppanirakennetta ei ole viestitty laajasti muulle organisaatiolle. Kuten jo edellä todettiin, kumppanitoiminta ei ole suunnitelmallista ja säännöllisyys ja struktuuri yhteistyölle puuttuu. Tällä hetkellä yhteistyö perustuu herätteisiin ja muihin ulkoisiin seikkoihin.

Nykymallissa kumppanitoimintaa tehdään yritysliiketoiminnassa ja muualla organisaatiossa oman työn ohella. Yhtenä haasteena tunnistetaan, että kumppanuuksia ei johdeta keskiteysty, vaan eri osastot toimivat itsenäisesti omista lähtökohdistaan kumppaneiden kanssa. Yrityksen siilomaisuuden vuoksi osastojen välillä ei ole järjestelmällistä viestintää kumppanuuksiin liittyen ja näin ollen kokonaiskuva kumppanuuden hallinnasta puuttuu. Kaikkien kumppanuuksien osalta ei ole selkeästi määritelty kenen vastuulla kokonaiskumppanuus on. Strategisia teknologiakumppaneita johdetaan tekniikan yksiköstä, joka toimii yhteisenä resurssina molemmille liiketoimintayksiköille. Tekniikassa kumppanitoimintaan liittyviä tietoja ja kehityshankkeita täytetään tekniikan sisäiseen seurantaan käytettävään työkaluun. Haasteeksi nousee, että viestintä ja tiedottaminen kumppanuudessa tapahtuvista asioista, hoitomallista ja vastuista ulottuu huonosti yritysliiketoimintaan. Monet kumppanuuden hallintaan liittyvät asiat on sovittu suoraan operatiivisten rajapintojen välillä, mutta organisaation läpi ulottuva hallittu tiedon koordinointi puuttuu tai on henkilöriippuvaista.

Talotasolla kumppanivalinta ja sopimusneuvottelut isojen teknologiakumppaneiden kanssa käydään organisaation osassa, jonka toimintaa kumppanuus palvelee eniten. Nähdään että tällaisessa mallissa etuna on se, että operatiivinen toiminta pidetään riittävän etäällä neuvot-

teluvaiheeseen liittyvästä jännitteisyydestä ja näin olleen minimoidaan sen vaikutuksia päivittäiseen toimintaan. Toisaalta se aiheuttaa muulla organisaatiossa epätietoisuutta sovituisista toimintatavoista.

Meidän puolella on niin paljon ihmisiä, et tulee aina yllätyksenä ihan itellekin, et jaa te olitte keskustelleet niitten ja näitten henkilöiden kanssa. Meil on kuitenkin kaks liiketoimintaa, tekniikkaa, it:tä ja heil on kaikkien kanssa asioita yhtä aikaa menossa. Niin se, et olis jotenkin määritelty, et millä porukalla, koska keskustellaan, miten tiedotetaan sisäisesti. Niin se olis meille paljon tärkeempi se kumppanuuden suunnittelu- ja hoitomalli, kun sinne puolelle. Välillä he tietää enemmän niistä meidän asioista kun me tiedetään itseään.

Edellä mainitun esimerkin mukaiset havainnot esiintyvät toistuvasti haastatteluaineistossa, niin yritys X:n henkilöstön puolella kuin myös kumppanin puolella. Kumppaneiden puolella toiminnan järjestäytyminen kumppanirajapinnassa on selkeää. Kumppaneilla on nimetty vastuu asiakasvastaavalla tai muulla yhteyshenkilöllä, joka huolehtii kumppanin resursseista ja muista tarpeista liiketoimintayhteistyön käyttöön. On tunnistettavissa, että kaikilla haastatelluun osallistuneilla kumppaneilla on nimetty yhteyshenkilö (SPOC-käytäntö, single point of contact).

Strateginen hinnoittelu tulee olla osa toimintatapaa, jossa tulee huomioida miten kampanjat ja hinnoittelu kohtaavat, kun eri asiakastyypit tilaavat samaa kumppanin tuotetta. Tällä hetkellä hallittavuus puuttuu, kun laitteet tilataan asiakastarpeen pohjalta, eikä kampanjoita tai muita hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä huomioida tilaamisen yhteydessä. Kumppaneiden alennuskampanjat voivat olla tietyille asiakastyypeille kohdennettuja ja yrityksen tulee tilausvaiheessa pystyä tunnistamaan kampanjan oikea kohdentaminen alennuksen hyödyntämiseksi. Nykyisessä toimintamallissa ei ole riittäviä resursseja tämän kaltaiselle kannattavuuden evaluoinnille.

Niin kun sanotaan, vaikka et siel voi olla, vaikka et kohdistetaan julkishallintoon, vaikka joku kampanja. Niin nyt, jos mä en tiedä siit kampanjan voimassa olosta mitään, niin mä tilaan laitteita ihan normaali hintasilla tai mä valitsen laitteet niistä mitä me yleensä käytetään. Ja semmonen strateginen toiminta, millä me itse säästettäis rahaa tai muuta, niin se jää toteutumatta. Ei semmoseen jää aikaa seurata mitä kaikkee tuolt tulee, tukkurin erikoistarjous.

Laitevalmistajakumppanimalliin kuuluvat tukkurit, jotka toimivat jakelukanavina yritys X:n ja laitevalmistajan välillä. Tuktureiden roolina on jakelukanavana toimimisen lisäksi tukea hankintaprosessia ja siihen liittyvää myynnillistä- ja teknistä osaamista. Käytännössä on osoittautunut, että tuktureiden kaupallisten yhteyshenkilöiden kanssa ollaan enemmän tekemisissä, mutta teknisen yhteyshenkilön kanssa ei niinkään. Tarvittava tekninen apu saadaan tarvittaessa laitevalmistajalta tai oman organisaation sisältä.

Käytännön toiminta nojaa paljon henkilökohtaisiin suhteisiin. Kumppaneiden yhteyshenkilöissä arvostetaan hyvää tavoitettavuutta ja syvää osaamista. Arvostetaan sitä, että he tietävät ja tuntevat kumppanin toiminnan, jonka myötä mahdollistuu ripeä toiminta.

Yksi sisäiseen toimintaan vaikuttava seikka, joka haastatteluista käy ilmi on, että kumppaneiden kanssa toimivia henkilöitä ei pysty tällä hetkellä tunnistamaan mistään, kuten esimerkiksi henkilöhakemistosta tai puhelinluettelosta.

Taloudellisena näkökulmana haastattelutuloksista nousee, että laitetoimittajat maksavat isoista ostoista ostohyvityksiä tai jälkihyvitteitä, joiden seuranta ei ole määritelty kenellekään. Lisäksi laitevalmistajilla on budjetoituna kumppanikohtaista markkinointirahaa, jota ei tällä hetkellä juurikaan hyödynnetä.

Haastatteluista käy ilmi, että tietyissä tilanteissa tieto hinnoitteluprosessin etenemisestä ja toiminnasta ei ole kaikilla selkeästi tiedossa, joka vaikuttaa hintoihin tai prosessin etenemisnopeuteen. Tämä johtuu puutteellisesta tiedon jakamisesta meneillään olevien myyntihankkeiden osalta ja kumppanin henkilövaihdoksista.

Osa laitetoimittajakumppaneista jakaa avoimesti tietoa ja osaamista, jonka myötä asiantuntijoiden on mahdollista ammentaa tietoa omaan työhönsä ja näkemyksen muodostamiseen. Koetaan, että kumppanit toimivat kumppanisuhteessa aktiivisemmin muun muassa tuotekehittelyn saralla. Yhteistyön nähdään olevan avointa ja kerrotaan rehellisesti asioista, kuten jos tuote ei ole kypsä tuotantoon.

Kumppaneiden hallinta eri yksiköissä saattaa aiheuttaa haastetta teknisen toteutuksen kokonaisuuden hallittavuuden kannalta. Tekniikan yksikön kumppanit ovat pitkäaikaisempia, kumppaneita on vähemmän ja yhteistyö on systemaattisempaa. Kumppanisuhteet voivat olla erityyppisiä, vaihtua tiheämmin ja syklit näin ollen nopeampia. Tämän vuoksi kumppanuuksien hallittavuus on hankalampaa. On tunnistettu, että pienemmillä kumppaneilla viankorjauksen yhteydessä tarvittavat resurssit tai intressit vianhallinnan hoitamiseksi eivät välttämättä ole riittävät. Tämä seikka on tärkeää huomioida kumppaniportfolion rakentamisessa ja arvioitava vaikutusta päästä päähän kokonaispalvelun hallinnassa.

Haastattelutuloksista selviää, että kumppaneilta on saatavilla raportointia, mitä on mahdollista hyödyntää sellaisenaan osana kumppanuuden seurantaan. Kumppaneilla on olemassa yhteisiä liiketoimintasuunnitelmia, joita on mahdollista hyödyntää yhteistyön ohjauksessa tai tukena. Näiden toimivuuden edellytyksenä kuitenkin on, että ne rakennetaan yhdessä ja molemmat osapuolet sitoutuvat niihin omassa tekemisessään.

Kvartaalipalaverikäytäntö

Kvartaalipalaverikäytäntö (QBR eli quarterly business review), on käytössä suurempien ja tärkeimpien kumppaneiden kanssa. Suuruusluokka vaikuttaa siihen kenen kanssa palaverit pidetään, osittain myös organisaation maantieteellinen sijainti. Pienempien kumppaneiden kanssa tavataan epäsäännöllisesti esimerkiksi tapahtumissa, eikä toiminta heidän kanssaan ole järjestäytyntä. Kvartaalipalaveri on ainoa määrämuotoinen palaverikäytäntö ja muut palaverit ovat pääosin operatiivisten rajapintojen välillä tapahtuvaa koordinoitua, jolla ei ole määrämuotoa.

Kaikki haastateltavat kokevat kvartaalipalaverikäytännön hyvänä säännöllisenä toimintamallina. Kvartaalipalaveriin osallistuvien tahojen kannalta on tärkeää, että palaverin sisältö määritellään yhteisesti, jotta se palvelee vastavuoroista yhteistyötä, ei pelkästään esimerkiksi kumppaniyrityksen myyntiä. Kumppanipuolen haastatteluista käy ilmi, että kvartaalipalaveriin toivotaan parempaa sitoutumista ja valmistautumista. Palaverin tavoitteena on hyvä olla, että molemmiin puolin valmistellaan asiat ennen palaveria ja edellisen palaverin sovitut toimenpiteet käydään läpi. Tällä on vaikutusta siihen, miten sitoutuminen kumppanuuteen nähdään ja välittyy kumppanuussuhteen aikana, sekä aidon kumppanuuden kokemukseen myyjä-ostaja suhteen sijaan. Aktiivinen osallistuminen palaverien sisällön muodostamiseen mahdollistaa kumppanuussuhteen kehittämisen ja eteenpäin viemisen yritys X:n toivomaan suuntaan. Näiden toimenpiteiden seuranta ja hallinnointi vaatii selkeän roolin yritys X:n puolella, jonka tehtäviin kvartaalipalaverit kuuluvat.

Kvartaalipalaverikäytännön haasteena yritys X:n puolella on ollut koordinaation ja seurannan puuttuminen palaverissa sovituille toimenpiteille. Osan kumppaneista kanssa kvartaalipalaverien sisältö on koettu liian myynnilliseksi. Tässä heijastuu se, että palaverin sisällön on pääasiassa määritellyt kumppani. Pääosin kvartaalipalaverikäytännöt ovat kumppanivetoisia ja he valmistelevat palaverit oman hallintomallin mukaisesti. Kumppanit kokevat tämän myös epäkohtana tällä hetkellä aidon kumppanuuden näkökulmasta ja toivovat parempaa sitoutumista kvartaalipalaverikäytäntöön.

Isommalla kumppanilla on nimetty yhteyshenkilö, joka vastaa heidän kokonaisuudestaan yritys X:n suuntaan ja tuntee yritys X:n toiminnan. Hän ei ole myyntihenkilö vaan rooliltaan kumppanuuspäällikkö (Partner Manager). Hieman pienemmällä kumppanilla on myyntipäällikkö tittelillä oleva yhteyshenkilö. Kvartaalipalaverissa on mukana maajohtajatasoinen henkilö, mahdollisesti myös hänen esimiehensä. Yritys X:ltä kvartaalipalaveriin osallistuu yritysmyyntin johtaja, business managementin johtaja ja palvelutuotannon johtaja. Huomioitavaa on, että kumppaneiden puolelta on vahvaa sitoutumista yhteistyöhön, mikä näkyy siinä, että kumppaneilta palaveriinkin osallistuu hyvin korkeankin tason henkilöitä. Eräällä kumppanilla on yritys X:stä vastaava henkilö ja hänen taustallaan on erikseen myyntihenkilöt, joilla on nimettyjä

myyntivastuita. Pääasiassa yritys X:n kumppanipuolen yhteyshenkilöt ovat myös myyntivas-
tuullisia.

...meil on tällainen QBR käytäntö. Se on itseasiassa virallisesti half business review käytäntö. Niin me tavataan yritys X:n ihan ylintä yritysliiketoimintajoh-
too ja tekniikan puolelta on myös ihmisii...katsotaan et se on niin sanottua stra-
tegista tasoa ja meiltä on siellä myöskin meidän myyntijohto paikalla.

Kvartaalipalaverit ovat ainoa selkeästi tunnistettava säännöllinen kumppanuuden ympärillä
oleva hallintamalli. Ne kuitenkin ovat pääosin kumppaniyritysvetoisia. Palavereiden sisältö
vaihtelee liiketoimintaluvuista ja myyntihankkeista teknisiin kysymyksiin ja eskalaatioihin.
Tietyiltä osin selkeä strukturoitu sisältö puuttuu ja palaverit muotoutuvat ajankohtaisen tilan-
teen mukaisesti. Toisaalta koetaan, että hallintamalli ei saa liikaa rajoittaa toimintaa vaan
tukea sitä. Sisäisesti tunnistetaan, että läpinäkyvyyden ja ketterän toimimisen edellytyksenä
on, että yhteistyöhön sitoudutaan ja kutsutut henkilöt osallistuvat palavereihin, palavereista
tehdään muistiot ja sovitut toimenpiteet viedään eteenpäin omassa liiketoimintayksikössä oi-
keille tahoille.

Myyntiyhteistyö

Nähdään, että myyntiyhteistyön tulee olla suuremmassa roolissa suurissa asiakashankkeissa,
joissa on hyvä hyödyntää kumppanin myyntihenkilöstön osaamista ja suhteita. Kumppaneiden
ja yritys X:n myyjät ovat rajallisesti suoraan yhteydessä toisiinsa. Myyjien yhteydenpitoa
koordinoidaan pääasiassa asiantuntijan kautta. Tämän hetkessä toimintamallissa haasteeksi
muodostuu yhden henkilön toimiminen koordinaattorina oman toimen ohella, mikä voi aiheut-
taa pullonkaulan, joka pidentää vasteaikoja ja heikentää tehokkuutta. Suuremmissa asiakas-
hankkeissa kumppani otetaan tapauskohtaisesti mukaan asiakkaalle. Nähdään, että kumppa-
nin läsnäolo loppuasiakkaalla osoittaa arvostusta loppuasiakasta kohtaan ja tuo uskottavuutta.

Nähdään, että tällä hetkellä kumppaneiden kanssa ei toimita niin strategisesti kuin olisi tar-
koituksenmukaista, kun kaikkia taloudellisia hyötyjä ei hyödynnetä. Tämä ilmenee esimerkiksi
erilaisten kampanjoiden tai tarjousten hyödyntämisenä tuotteiden tilausvaiheessa. Syste-
maattinen seuranta tukkurin erikoistarjouksista puuttuu, jolloin niiden taloudellinen hyöty jää
käyttämättä hankintavaiheessa.

Tällä hetkellä suunnitelmallisia myyntihankkeita ei juurikaan tunnisteta vaan hankkeet tule-
vat tietoon kesken projektin tai vasta hankintavaiheessa. Kumppaneiden haasteeksi muodos-
tuu hankkeiden oikea-aikainen ja taktinen tukeminen jos hankkeita ei tunnisteta kumppanin
puolella. Tällä voi olla vaikutusta hinnoitteluun tai siihen, että kumppani vie hankkeita ag-
gressiivisesti eteenpäin toisen kumppaniyrityksen kanssa, eikä näin ollen osaa huomioida ko-
konaisuutta puutteellisen tiedon vuoksi. Kumppanirajapinnasta todetaankin, että aikaisen vai-

heen myyntihankkeiden tunnistaminen (liidiyhteistyö) ja sen kautta yhteisten hankkeiden tunnistaminen tuo enemmän mahdollisuuksia yhdenmukaistaa myyntiyhteistyötä asiakasrajapinnassa.

Kumppaneiden näkökulmasta aikaisen vaiheen myyntiyhteistyön puuttuminen näyttää luottamuksen puutteena ja yritys X:n voimakkaana haluna hallita ja tehdä päätöksiä hankkeen eteenpäin viemiseksi. Kumppanirajapinnan suuret toimijat nostavat esille, että heillä on tarkat säännöt yhteishankkeissa toimimisen suhteen ja toiminnan tulee olla läpinäkyvää ja kunniallista. Sisäisesti tässä tunnistetaan riskinä se, että kumppani myy itseään ja omia tuotteita omista lähtökohdista, jolloin ristiriitoja saattaa syntyä kumppanin ja yritys X:n tarjoaman osalta, mikäli tuotetta ei ole yritys X:ssä tuotteistettu. Tämä edellyttääkin tiivistä yhteistyötä ja koordinoitua kumppanin sekä yritys X:n myynnin ja tuotehallinnan välillä.

Myyntiyhteistyö ja sen kautta yhteinen vaikuttaminen loppuasiakkaaseen nousee esille tulokista. Tunnistetaan tärkeäksi, että kumppanuuteen investoidaan resursseja, sertifioidutaan ja koulutaudutaan. Hyödynnetään kumppanuuden mahdollisuuksia, kuten tehdään markkinointiyhteistyötä tai järjestetään seminaareja. Nähdään, että kumppanit toimivat myös näkyvyyden lisääjänä asiakasrajapinnassa. Nähdään tärkeänä keskustella ennusteista, käydä läpi uusia myyntiargumentteja, keskustella kumppanin markkinanäkemyksistä ja siitä, miten yritys X asemoituu kumppanin näkemyksen mukaan markkinaan.

Pidetään tärkeänä, että ratkaisuja suunnitellaan yhdessä loppuasiakas keskiössä, kolmiomallissa loppuasiakas, laitevalmistaja ja palveluntarjoaja. On hyvä, että kaikilla toimijoilla on kasvot ja aitoja kohtaamisia, mikä lisää sitoutumista ja kaikkien osapuolien ymmärrystä.

Tunnistetaan kolmikannassa tehtävän myyntiyhteistyön mahdollisuudet. Myyjän tunnistaessa tarpeita asiakasrajapinnassa huomioidaan ja tunnistetaan kumppaniyhteistyön mahdollisuudet ja tuodaan niitä läpinäkyvinä vahvuuksina esiin asiakastapaamisissa. Tällä hetkellä laitekumppani saattaa kysyä loppuasiakkaan mielipidettä kumppanin suhteen, josta tiedottaa kumppania. Tunnistetaan, että tällaisia hankkeita on voitettu, joissa pohjatyon tehnyt laitekumppani on tuonut hankkeen yritys X:lle.

... joskus asiakas haluaa tämmösen ihan kumppaniriippumattoman arvion tai näkemyksen et haluaa keskustella sit suoraan teknologiakumppanin kanssa. Se on tietysti osa tätä vuorovaikutusta ja tiedetään toki, et on muitakin vaihtoehtoja kuin kumppani A, niin seillä muutkin Vendorit on tapaamassa asiakkaita. Sen takia me nähdään, että on tärkeitä, että me ollaan myös loppuasiakkaaseen yhteydessä.

Kumppaneiden tahtotila yhteisiin asiakashankkeisiin painottuu laitevalmistajapuoleen. Suuren strategisen kumppanin tavoitetilana ei ole myynnillinen yhteistyö yritysluokituksen asiakashankkeissa. Heidän strateginen tavoitteensa painottuu siihen, että he ovat tukemassa yritys

X:n asiakasratkaisujen saumatonta toimivuutta. Keskityttäessä suurempiin asiakkaisiin tulee myyntityön olla asiakaskohtaista, mikä tulee huomioida myös kumppanityöskentelyn osalta.

Myyntihankkeiden hallinnointi tulee järjestää sisäisesti, jotta tarvittavilta osin hankkeita voidaan tukea oikeanlaisella ratkaisusuunnitelmalla, jossa on huomioitu sisäisten resurssien ja ratkaisuiden mahdollisuudet. Tunnistetaan mahdollisuutena kumppanin teknisen asiantuntijan hyödyntäminen myyntihankkeissa. Myyntihankkeissa kumppanit arvioivat palveluntarjoajan panostusta hankkeeseen. Tietyn kumppanin suosimiseen vaikuttavia asioita ovat yhteistyön taso ja hankkeeseen tunnistettavissa oleva tehty työmäärä.

Allianssitoiminta kumppanitoiminnan muotona

Allianssitoiminta on muusta tässä työssä käsitellystä kumppanitoiminnasta poikkeava yhteistyömalli ja sellaisenaan se rajautuu tarkemman tarkastelun ulkopuolelle. Allianssitoiminta kuitenkin liittyy läheisesti kumppanitoimintaan ja sen hyödyntämistä osana kilpailuetujen saavuttamismahdollisuuksia on hyvä tarkastella jatkossa. Yritys X:n liiketoiminnassa on yhden tuotealueen osalta osallistuttu allianssitoimintaan, josta avataan seuraavassa muutamia havaintoja. Allianssiyhteistyössä hyötysuhteeseen on pyritty osana toisen toimittajan palvelukokonaisuutta eli eri lähtökohdista kuin muissa kumppanuuksissa. Allianssitoimintaan on osallistunut tietyn tuotealueen myyjä ja tuotehallinnan asiantuntija. Yritys X on toiminut osana allianssia ja toimittanut omaa tuotettaan pääasiassa veturiyrityksen asiakasratkaisun osana. Allianssissa pyrittiin luomaan valmiita asiakasratkaisuja ja palvelukonsepteja asiakkaille. Allianssissa tehtiin myös markkinointiyhteistyötä, kuten kirjoitettiin yhdessä blogeja ja tapahtumia, mikä toi yrityksille näkyvyyttä.

Allianssin veturiyritys fasilitoi kokoukset ja dokumentaation. Allianssissa asetettiin vuoden alussa toiminnalle lukuja ja liiketoimintatavoitteita, jotka johdettiin allianssissa allianssiyritysten omista lähtökohdista. Allianssissa asetettiin vuotuinen liiketoimintatavoite, jota seurattiin viikkopalavereissa. Mallissa liidin omisti sen tuoja. Käytännössä kuitenkin asiakas halusi useimmiten asioida yhden toimittajan kanssa, mikä ohjasi sopimussuhteen muodostumista osapuolien välille. Yritys X:n näkökulmasta allianssimalli koettiin helpoksi ja suhteellisen kevyeksi tavaksi toimia. Allianssin kautta tulleet yhteishankkeet eivät yritys X:n tuotealueen osalta lisänneet merkittävästi liikevaihtoa. Allianssin suurin hyöty koettiin saatavan näkyvyydestä ja yhteistyöstä. Allianssitoiminta kokonaisuutena koettiin osittain haasteelliseksi, koska hallinta ja selkeät yhteiset pelisäännöt puuttuivat. Toiminnan kehittyessä havaittiin, että veturiyrityksen työmäärä muodostui pullonkaulaksi kokonaisuuden hallinnan kannalta. Allianssitoiminta tyrehtyi, koska toiminnan ohjaukseen ei ollut riittäviä resursseja.

4.2 Backcasting-työpajan tulosten tarkastelu

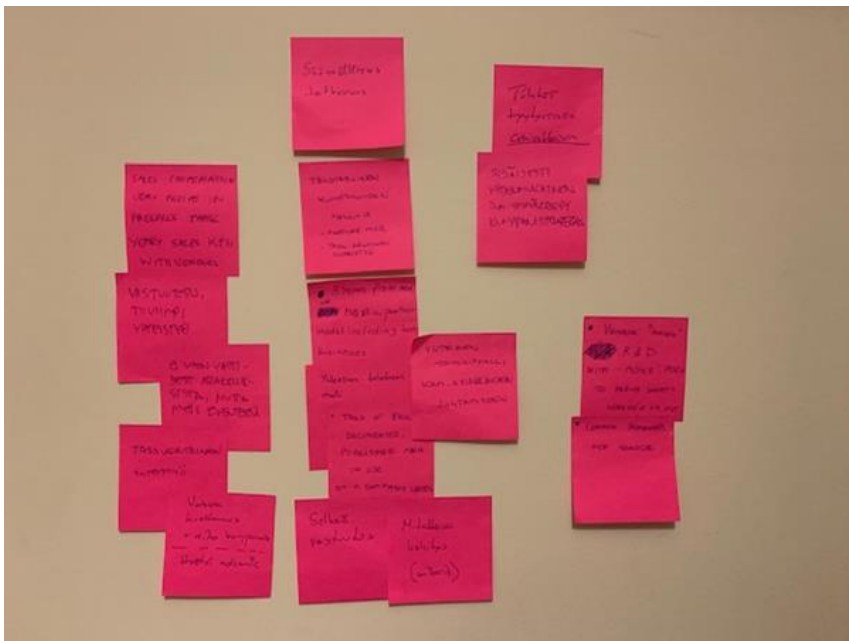
Ylätasolla tunnistettiin, että visiot muodostuvat yhteiskehittelyn, strategian, kumppanirajapinnassa tapahtuvan yhteistyön sekä sisäisten toimintatapojen ympärille.

Yhteiskehittelyyn liittyviä visioita olivat yhteinen etenemissuunnitelma (roadmap) sekä kumppanirahoitteinen tutkimus ja kehitys ketterien tuotetestausten (POC eli proof of concept) avulla. Strategisesti nähtiin, että kumppanihallinnan tulee tähdätä tyytyväisiin asiakkaisiin sekä sisäisesti yhdenmukaiseen ja ymmärrettyyn kumppanuusstrategiaan.

Kumppanirajapinnassa tapahtuva yhteistyön tulee olla tasavertaista, perustua vahvaan luottamukseen, joka mahdollistaa aidon kumppanuuden. Yhteistyön tulee tuottaa hyötyjä molemmille osapuolille ja sen tulee olla monipuolista, ulottuen asiakkuuksista tapahtumayhteistyöhön. Tämän lisäksi visioitiin, että tulevaisuudessa aktiivinen myyntiyhteistyö jo myyntiprosessin alkuvaiheessa on tärkeä osa kumppanihallinnan mallia.

Sisäisiin toimintatapoihin liittyviä visioita tuli selvästi eniten. Sisäisten toimintatapojen osalta, nähtiin tärkeinä tulevaisuudessa toiminnan säännöllisyys ja jatkuvuus, molemmat liiketoiminta-alueet kattava yhteinen kumppanihoitomalli, kumppanuuspäällikön (Partner Manager) roolin kautta tavoiteltava talotasoinen kumppanuuden hallinta, joka mahdollistaa tasaveroisen yhteistyön kaikkien kumppaneiden kanssa. Lisäksi selkeät vastuut, työkalut, kuvatut prosessit julkaistuna ja käytössä, mittarit ja kehityksen seuranta, yhteinen malli KAM-asiakkaiden hoitamiseen, vuositasoinen myyntiin pohjautuvat tunnusluvut ja mittarit (KPI, key performance indicator) kumppaneiden kanssa, vastuutettu tiiviimpi yhteistyö.

Tunnistettiin, että visio yhteinen etenemissuunnitelma (roadmap) sekä kumppanirahoitteinen tutkimus ja kehitys ketterien tuotetestausten (POC) avulla, todentaaksemme mikä toimii ja mikä ei, voidaan sijoittaa jokaisen aihealueen alle. Vastuutettu tiiviimpi yhteistyö voidaan liittää osaksi sekä sisäistä että kumppanirajapinta yhteistyötä. Backcasting-työpajassa muodostetut visiot kolmen vuoden päähän on esitetty alla olevassa kuviossa, Kuvio 6: Tulevaisuuden visiot.



Kuvio 6: Tulevaisuuden visiot

Valitsimme yhteisesti keskustellen tulevaisuuden visioksi yritystasoisien keskitetyn kumppaninhallinnan yhteisen mallin, joka kattaa yrityksen molemmat liiketoiminnat. Määrittelimme tulevaisuuden visiona, että vuonna 2023 on yritystasoinen Partner Manager -rooli kaikille kumppaneille, joka vastaa kootusti kumppaninhallinnasta, siihen liittyvistä työkaluista, prosessikehityksestä ja sisäisestä viestinnästä. Seuraavaksi yhteisesti päätetylle visiolle tehtiin toimenpidesuunnitelma.

Toimenpidesuunnitelman laatiminen aloitettiin nykytilan kuvaamisesta, jonka osalta tunnistettiin, että nykyisellään kumppanitoiminta on muun toiminnan ohella tehtävää ja vastuut ovat hajallaan eri henkilöillä eri puolilla organisaatiota. Nykyinen kumppanikohtainen Partner Manager löytyy tekniikan organisaatiosta, mutta se ei kata yritysliiketoiminnan kumppaneita.

Seuraavassa on kuvattu laadittu toimenpidesuunnitelma tulevaisuudesta nykyisyyteen. Tulee muodostaa kehitysehdotus tai mallinnus toimintatavasta, joka tulee viedä yritysliiketoiminnan johtoryhmälle arvioitavaksi ja mietittäväksi uuden roolin muodostamisesta yritysliiketoiminnassa tai muualla kohtaa organisaatiota. Poliittisena PESTE-tekijänä yritysliiketoiminnan on päätettävä haluammeko edistää kumppaninhallintaa osana yritysliiketoimintaa vai viedäänkö hanke ylemmälle tasolle yritystasoiseksi esitykseksi.

Tunnistettiin, että olemassa olevaa tietoa ja oppia tulee hankkia ja koontaa tekniikan organisaatiossa toimivilta Partner Managereilta, miten he tällä hetkellä toimivat ja mitkä ovat hyväksi todettuja käytänteitä kumppaneiden kanssa.

Kaikki kumppanuudet tulee tunnistaa ja luokitella, sillä tällä hetkellä on hyvin eri kokoisia kumppaneita ja niitä johdetaan erilaisista lähtökohdista. Eri kumppanityyppien tarpeet kumppanihallinnalle tai sen eri muodoille on tunnistettava ja huomioitava. Tämän lisäksi kaikki kumppanit tulee nimetä ja vastuuttaa jollekin.

Haasteeksi tunnistettiin PESTE-tekijöistä sosiaalinen ulottuvuus, eli kulttuurin muutos siinä, että kumppanitoiminta arvotetaan riittävän korkealle, että siihen halutaan yritystasoinen resurssi, joten asiaa tulee edistää eri sidosryhmäfoorumeilla ja herättää keskustelua mahdollisesta muutoksesta. Lisäksi taloudellisesta näkökulmasta resurssiallokointi tai uuden henkilön rekrytointi vaatii päätöksiä, joilla on budjettivaikutusta.

Tunnistettiin, että toivottu muutos vaatii johdon tahdon ja tuen sekä päätöksen kumppanihallinnan mallin toteuttamiseksi. Tämän vuoksi asiasta tulee käynnistää kehityshanke, joka tulee valmistella ja perustella hyvin, jotta johto saadaan sitoutumaan ja kehittämään asiaa.

Totesimme, että toimenpiteiden aikatauluttaminen aikajanelle ei tämän vision osalta välttämättä onnistu kovin hyvin, sillä suurin ja merkittävin tekijä asian edistämiseksi on johdon vakuuttaminen hankkeen tärkeydestä ja sitouttaminen ja tuen saaminen heiltä asian eteenpäin viemiseksi. Päätökseen toki vaikuttavat monet muut priorisoitavat asiat ja se mihin hanke sijoittuu prioriteettilistalla vaikuttaa muutoksen läpiviemisessä. Nähtiin, että mikäli esimerkiksi uuden henkilön rekrytointilupa saadaan, niin uuden hallintamallin käyttöönotto voi tapahtua nopeallakin aikataululla. Selvää kuitenkin on, että kokonaisuudessaan toimivan mallin rakentaminen ja toiminnan käynnistäminen voi viedä aikaa, siksi nähtiin, että kolmen vuoden sisällä toiminta on vakiintunutta ja loppuun mietittyä.

Asian edistäminen vaatii yritystasoisia päätöksiä ja toimenpiteitä, joihin tässä kohtaa ei ole näkyvyyttä. Suurin ja hidastavin tekijä muutokselle on kulttuurin muutos ja konsensus taloston toimintatavoissa kumppaneiden kanssa ja yksiköiden kesken, jotka kytkeytyvät mallin toteutukseen. Nähtiin, että mahdollisen kohdennetun resurssin saaminen ja nimeäminen nopeuttaa ja parantaa melko nopeasti sisäisen toiminnan kehittämistä ja myös sisäisiä hyötyjiä on useita, mikä edesauttaa nopeaakin muutosta.

5 Johtopäätökset

Johtopäätöksissä tarkastellaan tietoperustan ja tulosten synteessä kilpailukykyä lisääviä kilpailuetekijöitä sekä kumppanistrategian ja kumppaniportfolion muodostamiseen vaikuttavia tekijöitä. Kilpailukykyä lisäävien tekijöiden tunnistaminen sekä kumppanistrategian ja kumppaniportfolion muodostaminen ovat kilpailuetua tuottavan kumppanihallinnan mallin edellytys. Lopuksi kuvataan yritys X:n yritysliiketoiminnan tarjoamakumppanuuksiin perustuvaan aineistoon pohjautuva kumppanihallinnan malli. Kumppanihallinnan malli huomioi tunnistettuja kilpailuetekijöitä ja luo puitteet oppimiselle kumppanuussuhteessa.

5.1 Kilpailuetutekijöiden kuvaus

Seuraavassa tarkastelen mahdollisia kilpailuetutekijöitä teemahaastattelun ja backcasting-työpajan tuloksista muodostetun swot-analyysin avulla. Swot-analyysi kuvaa kumppanihallinnan kannalta oleellisimmiksi tunnistetut vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. Mahdollisuuksia tarkastelemalla on mahdollista kasvattaa kilpailukykyä ja löytää kilpailuetutekijöitä. Lisäksi tarkastellaan, miten toimintaa muuttamalla voidaan vaikuttaa uhkiin ja miten heikkoudet voidaan kääntää vahvuuksiksi.

Nykyisissä kumppanuussuhteissa vahvuuksiksi tunnistetaan kumppaneiden vahva halu tehdä yhteistyötä. Tämä toimii hyvänä lähtökohtana kehitystoiminnalle ja uusille arvoehdotuksille. Kumppanihaastatteluista ilmeni, että kaikissa kumppanuuksissa olemassa olevat henkilökohdalliset suhteet koetaan tärkeiksi ja hyväiksi. Nähdään, että toiminta on avointa näin vahvistaen luottamusta suhteessa.

Kumppanitoiminnan yhtenä heikkoutena on henkilöityminen. Monissa kumppanuuksissa toiminta on yritys X:n puolella painottunut yhden henkilön varaan, jolla on valtaosa kumppanuuteen liittyvästä tiedosta. Tämä voi muodostua uhaksi silloin, kun kumppanitiedon hallittua koontamista ei tapahdu ja tärkeää tietoa katoaa esimerkiksi henkilön siirtyessä toisiin tehtäviin, tai silloin kun tieto ei ole jaettavassa ja käytettävässä muodossa. Yritys X:n tulee varmistaa kumppanitiedon systemaattinen kerääminen, tallentaminen ja jakaminen organisaatiossa sekä kumppanirajapinnassa. Henkilöityminen voi muodostua uhaksi silloin, jos syntyy pullonkauloja, kun kaikki toiminta kumppanin ja yritys X:n välillä on yhden henkilön varassa. Tämä taas hidastaa kokonaisprosessia merkittävästi, mikä osaltaan heikentää yritys X:n reagoitavuutta, kuormittaa organisaatiota ja voi näkyä myös asiakasrajapinnassa. Schreiner:in ym. (2009) tutkimuksen mukaan menestyvät yritykset omaavat paremmat organisatoriset kyvykkydet hallita yhteistyösuhteitaan. Kumppanuuskyvykyys edistää kumppaneiden välisen yhteisen toiminnan laajentamista. Kumppanuuskyvykyys helpottaa koordinoitua hyödyntäen kumppaneiden välistä riippuvuutta, parantamalla tietoa ja tietämystä yhteisen toiminnan potentiaalin tunnistamiseksi ja kasvattamiseksi sekä luomalla sosiaalisia siteitä, jotka lievittävät riskeihin liittyviä epävarmuustekijöitä. Onkin tärkeää, että organisaation eri tahoilla on kumppanuuskyvykyksiä toimia suoraan kumppanin kanssa yhteistyössä.

Kumppanitoimintaan liittyvien selkeiden roolien puuttuminen ja hajallaan olevat vastuut yritys X:ssä ja sen myötä vastuiden ja mittaamisen puuttuminen muodostavan uhan kokonaisuuden hallinnan ja systemaattisen ohjauksen kannalta. Kun kumppanitoiminta ei ole suoraan mittaattavaa toimintaa, on sen johtaminen ja hallinta myös sisäisesti haasteellista. Kumppanitoiminnan kehittämisessä ja hallinnassa heikkoutena tunnistetaan resurssien riittämättömyys. Kumppanuusyhteistyö on yritysliiketoiminnassa oman toimen ohella tehtävää toimintaa, jonka tärkeysarvo ei nouse riittävästi muiden tehtävien ylitse. Resurssien riittämättömyys näkyy proaktiivisen myynnin edistämistoimenpiteiden tai kehitystyön puuttumisena. Tämän vuoksi

kumppanihallinnan päästä päähän kehittämistä ei tapahdu siinä määrin, että se tuottaa kilpailuetua. Kilpailuedun saavuttamisen kannalta kumppanihallinnan mallin muodostaminen ja siihen liittyvien tehtävien vastuuttaminen on erityisen tärkeää. Roolien ja vastuiden merkitys korostuu erityisesti silloin, kun kyseessä ovat suuret yritykset, joissa rajapintoja kumppanuuk-sien välillä on paljon. Vakaslahti (2004, 157) toteaaakin, että yrityksen tulee määritellä liike-suhteiden kannalta keskeiset roolit, joiden tehtävänä on muodostaa toimintatavat yhteistyön ohjaamiselle. Liikesuhteelle tulee nimetä omistaja, liikesuhteen hoitaja ja näiden lisäksi yksittäisten hankkeiden vastuulliset henkilöt ja tukipalveluista vastaava henkilö. Jokaiseen rooliin liittyy keskeisiä tehtäviä ja vastuita, joita seurataan mittaamista ja toimintaa tukemaan määriteltyjen työkalujen avulla. Näin ollen yhteistoiminnan perusedellytyksenä ovat toimivat järjestelmät ja portaalit rajapinnassa, joista saadaan tarvittava perustietoa ja tukimateriaalia. Yritys X:n tulee tunnistaa ja määritellä kumppanihallintaan liittyvät vastuut sekä niiden seuranta osaksi toimenkuvaa ja varmistaa resurssien riittävyys yhteistoiminnan kehittämisessä, jotta kilpailuetutekijöitä on mahdollista saavuttaa kumppanihallinta mallin kautta.

Myyntiyhteistyön voimakas lisääminen ja kumppaneiden osallistaminen jo hankkeen alkuvaiheessa tunnustetaan selkeäksi mahdollisuudeksi saavuttaa kilpailuetua, koska siten saavutetaan taktista ja oikea-aikaista tukea asiakashankkeisiin. Tämän osalta tunnustetaan, että systemaattisesti suunniteltuna, johdettuna ja seurattuna myyntiyhteistyöllä voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua. Tsou ym. (2015) toteavat tutkimuksessaan, että kilpailuetua voi syntyä tilanteessa, jossa yritys pystyy ratkaisemaan neuvottelutilanteet asiakkaiden ja toimittajien kanssa omaksi hyödykseen. Näin ollen aikaisen vaiheen myyntiyhteistyöllä on mahdollista vaikuttaa hinnoitteluun tai yritys X:n asemaan suhteessa kilpailijoihin kumppanikontekstissa. Yritys X:n tulee muodostaa yhteishankkeiden myyntistrategia kumppanin kanssa, minkä perusteella pyritään systemaattisesti edistämään yhteistoimintaa hankkeiden voittamiseksi jo niiden alkuvaiheessa. Suunnittelutyössä on tärkeää yhteisesti tunnustaa, millaisiin hankkeisiin yhdessä tähdätään, sekä asettaa tavoitteet ja suunnitella niiden perusteella toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Haastatteluista ilmenee, että kumppaneiden arvioidessa yritystä suhteessa kilpailijoihin, voi yrityksen asemaan vaikuttaa se, missä vaiheessa kumppani otetaan mukaan myyntihankkeeseen. Näin ollen aikaisen vaiheen myyntiyhteistyöllä on mahdollista saavuttaa parempaa kilpailukykyä. Tiedon jakamisen puute kumppaneiden välillä myyntihankkeen aikana saattaa vaikuttaa jopa hinnoitteluun ja sitä kautta heikentää kilpailukykyä.

Sisäisellä hallinnalla voidaan reagoida liikevaihtomuutoksiin, sertifiointeihin, jälkihyvitteiden hyödyntämismahdollisuuksiin sekä tiedon jakamiseen sidosryhmille. Kumppanit tarjoavat kumppanuustasojen puitteissa erilaisia budjetteja kumppaniyritysten toiminnan tukemiseksi tai kehittämiseksi. Näiden tunnistaminen ja koordinointi kumppanuustasojen hallinnan kautta mahdollistaa kumppanuusohjelmiin kuuluvan markkinointirahan käyttämisen. Markkinointirahaa voidaan hyödyntää osana toiminnan sisäistä kehittämistä, tapahtumajärjestämisessä tai seminaareissa.

Kilpailuetua voidaan saavuttaa hyödyntämällä ja käyttämällä erityisiä, arvokkaita ja jäljittelemättömiä resursseja ja kyvykkyyksiä (Tsou ym. 2015). Haastattelutuloksien perusteella arvioidaan, että yritys voi laajentaa tuoteportfoliota kumppaniyhteistyöllä. Nähdään, että yhteiskehittely saattaa joissain tapauksissa vaatia jopa kilpailijayhteistyötä, mikä edistäisi ja nopeuttaa tavoitteeseen pääsyä. Leite ym. (2018) esittävätkin tutkimuksessaan, kuinka huipputeknologian kehittämiseen pyrkivän verkoston jäsenyritykset joutuvat osallistumaan sekä yhteistyöhön että kilpailuun perustuviin liiketoimintasuhteisiin.

Kumppaneiden osaamisresursseja hyödyntämällä ja suunnitelmallisella yhteistyöllä on mahdollista tiivistää ja kehittää yhteiskehittelyä. Tämä vaatii molemmilta osapuolilta hyvin johdettua toimintaa ja resurssointia yhteistyöhön. Toimintamalliin kuuluva yhteiskehittely toimii jäljittelemättömien kilpailuedun lähteiden mahdollistajana. Möller & Rajala (2009b, 74-75) kuvaavatkin, että yhteiskehittely ja innovointi edellyttävät olemassa olevan tiedon ja osaamisen avointa jakamista ja hyödyntämistä, jonka myötä on mahdollista syntyä yhdessä oppimista ja innovointia. Uutta osaamista ja ratkaisujen löytämistä tavoitteleva yhteistyö edellyttää toimijoilta itsenäistä työskentelyä, aikaa ja voimavaroja. Tällaisen yhteistyön johtaminen vaatii osaamista toimia erilaisten rajapintojen välillä, antaen riittävästi tilaa uuden oppimiselle ja luomiselle.

Yleisesti systemaattisella toimintatavalla on mahdollista parantaa toimintaa kumppanirajapinnassa sekä jakaa kumppanitietoutta sitä tarvitseville sidosryhmille. Selkeänä kilpailuetutekijänä tunnustetaan jälkihyvitteiden aktiivinen seuranta, johtaminen ja reaaliaikainen hyödyntäminen osana myyntihankkeita. Tuoteportfolion laajentaminen kumppaniyhteistyön kautta nousee yhtenä mahdollisuutena esille. Lisäksi mahdollisuutena tunnustetaan kumppanikyvykkyyksien tehokkaampi tunnistaminen ja hyödyntäminen osana yritys X:n toimintaa.

Kumppanistrategian kannalta tuloksissa puhutaan kumppaneiden rajaamisesta hallittavuuden parantamiseksi, mutta korostetaan kuitenkin, että yrityksen tulee välttää lukkiutumista (vendor lock) tiettyyn kumppaniin. Lukkiutuminen tietyn toimittajan ratkaisuihin voi muodostaa uhan kustannustehokkuuden ja kilpailukyvyyn säilymisen kannalta. Vesalainen (2006, 29-35) puhuu kumppanuussuhteen taloudellisesta lähestymistavasta, joka pitää sisällään yritysten väliset riippuvuussuhteet, vaihtokustannukset, yhteistyökustannusten tarkastelun sekä yhteistyön kannattavuusasetelman kaikille yhteistyön osapuolille. Lukkiutumisen (vendor lock) välttäminen ja ketterä kyky vaihtaa kumppaneita tarvittaessa voi osoittautua kilpailuetutekijäksi. Tämä edellyttää jatkuvaa arviointia ja tarkastelua kumppaneiden oikeasta määrästä.

Uhkana nousee esille luottamuksen puutteen näkyminen esimerkiksi puuttuvan myyntiyhteistyön muodossa. Kumppanit kokevat, että eivät saa yritys X:ltä tietoa meneillään olevista myyntihankkeista, jolloin yhteisiä taktisia suunnitelmia ei ole mahdollista tehdä ja toteuttaa. Kun tiedon jakaminen koetaan puutteelliseksi, se vaikuttaa luottamuksen kokemukseen.

Systemaattisen toimintatavan puuttuessa yritys X:n toiminta saattaa koordinoida ylimääräistä työtä eri puolilla organisaatiota kumppanuuteen liittyen, kun ei tiedetä mitä muualla kohtaa on mahdollisesti jo tehty. Koordinaation ja seurannan puutteen vuoksi hyödynnettävissä olevia etuja tai alennuksia voi jäädä käyttämättä tai kokonaiskuvan kannalta oleellisia sopimuksellisia seikkoja huomioimatta.

On tärkeää tunnistaa uhkana se, että yritys X:n oma strategia suhteessa kumppanitoimintaan ei toteudu, mikäli yhteistyöhön ei osallistuta eikä sitä ohjata aktiivisesti. Tämän vuoksi onkin huomioitava, että kumppanihallinnan mallin tavoitteet johdetaan liiketoimintastrategiasta alkaen ja kumppanuudessa asetetut tavoitteet ohjaavat kumppanitoimintaa haluttuun suuntaan.

Kilpailukykyä on mahdollista kasvattaa kumppanuuskyvykkyyksiä lisäämällä, myyntiyhteistyötä lisäämällä ja kehittämällä, kumppanitoiminnan systematisoimisella, kumppanikyvykkyyksiä ja kumppanuustasoa hyödyntämällä sekä lisäämällä yhteiskehittelyä. SWOT-analyysi on kuvattu alla olevassa kuviossa, Kuvio 7: Kumppanitoiminnan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.



Kuvio 7: Kumppanitoiminnan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat

5.2 Kumppanistrategian ja kumppaniportfolion muodostaminen

Kumppanihallinnan mallin toiminnan edellytyksenä ovat kumppanistrategian muodostaminen ja kumppaniportfolion muodostusta ohjaavat päätökset. Haastattelutuloksista käy ilmi, että

kumppanitoiminta on tällä hetkellä herätteisiin perustuvaa oman työn ohella tehtävää toimintaa ilman strategiaan ja tavoitteisiin perustuvaa systemaattista ohjautuvuutta. Mäntyneva (2019) toteaa, että avainasiakassuhteiden hallinnan kehittämässä tärkeää on huomioida toiminnan tavoitteet. Kumppanihallinnan kannalta on tärkeää tunnistaa, mihin kumppanihallinnalla pyritään. Vakaslahden (2004, 21) mukaan kumppanuussopimuksien kautta yritys pystyy vastaamaan toimintaympäristön muutosvauhtiin ripeäliikkeisesti ja oikea-aikaisesti. Yrityksen uudistumiskyvyn kannalta kumppanuudet ja verkostoituminen ovat erityisen tärkeitä. Vesalaisen (2006, 45) mukaan verkostomaisen yhteistyön tarkoitus on kilpailuedun saavuttaminen muihin verkostoihin nähden. Siten yritysten välinen yhteistyö mahdollistaa niitä saavuttamaan paremman aseman markkinoilla ja tuottamaan enemmän arvoa asiakkailleen verkostonsa avulla. Näin ollen yritys X:n kumppanihallinnan mallin tarkoituksena on kasvattaa kilpailukykyä ja mahdollistaa kilpailuetekijöiden tunnistaminen ja hyödyntäminen.

Sisäisistä haastatteluista käy ilmi, että olemassa olevien kumppaneiden tunnistaminen nähdään tärkeänä. Backcasting-työpajassa laaditussa toimenpidesuunnitelmassa todettiin, että kaikki kumppanit tulee tunnistaa ja luokitella sekä nimetä jonkun vastuulle. Mäntynevaa (2019) mukaillen kumppaneiden tunnistaminen ja valinta on osa kumppaniportfolion rakentamista. Kumppaniportfolion muodostamisessa tulee tunnistaa tarpeet ja kyvykkyydet, joita liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseksi vaaditaan. Kumppanihaastatteluiden tuloksista selviää, että kumppaneilla on paljon kyvykkyyksiä, joita he ovat valmiita jakamaan yritys X:n kanssa. Kumppanikyvykkyyksien hyödyntämisen kannalta oleellista on, että yritys X:n yritysliiketoimintayksikkö määrittelee kyvykkyydet, joita se oman strategiansa toteuttamisessa tarvitsee. Kyvykkyyksikartoituksella arvioidaan miltä osin kumppaneiden kyvykkyyksiä voidaan hyödyntää strategian toteuttamisessa. Kumppaneiden tunnistaminen on tärkeää myös siksi, että tietoisuus kumppanuuksien olemassa olosta hyödyttää mahdollisimman laajasti eri tahoja yritys X:n sisällä.

Haastattelutuloksissa ilmenee, että erityisesti laite- ja teknologiakumppaneiden kohdalla tulee arvioida, kenen kehitystä halutaan seurata ja miten se tukee yrityksen oman strategian toteutumista. Tuloksista nousee esille, että tietyn kumppanin strategian seuraaminen voi olla hyödyllistä erityisesti silloin, kun kumppani on kehityksen johtaja. Mäntynevan (2019) mukaan tuleekin tunnistaa avainasiakkuuksien luonne, mikä kumppanikontekstissa voidaan mieltää kumppanuuden luonteen tarkasteluksi kumppaniportfoliota muodostettaessa. Hannuksen (2004, 192) kumppanuusryhmittelyssä vakiokumppanuuden ja strategisen kumppanuuden strateginen merkitys yritykselle on suuri. Perinteisen toimittajuuden ja erikoiskumppanuuden strateginen merkitys on sen sijaan pieni. Strategisen kumppanuuden ja erikoiskumppanuuden korvaaminen on vaikeaa, kun taas vakiokumppanuuden ja perinteisen toimittajuuden korvaaminen on helppoa. Yrityksen toiminnan kannalta on siksi tärkeää luokitella kumppanuudet ja tunnistaa strategiset kumppanit, joihin ollaan valmiita sitoutumaan syvemmin. Samalla tulee arvioida kumppanit, joista voidaan tarvittaessa luopua tai jotka voidaan helposti vaihtaa.

Haastattelutuloksista nousee esille, että pienempien kumppanuuksien kanssa kokonaihallittavuus on joskus hankalampaa, koska operatiivisen tason prosessit eivät tue toiminnan laajuutta. Näin ollen onkin tärkeää arvioida kumppanin kokonaisresurssien riittävyyttä kumppanitoimintaan. Toimintaprosessit kumppaneiden välillä tulee kuvata selkeästi, jotta haasteellisiin tilanteisiin löytyy toimintamalli.

Kuten haastattelutuloksista ilmenee, kumppaneiden toisiaan täydentävät tuoteportfoliot nähdään mahdollisuutena muodostettaessa kumppanuuksia ja tarkasteltaessa kasvumahdollisuuksia. Mäntynevan (2019) mukaan avainasiakkuuksille tulee määritellä tarjoama, jota kumppanuuskontekstissa voidaan tarkastella tuoteportfolionäkökulmasta. Tuoteportfoliossa huomioidaan kumppaneiden tuoteportfoliot ja niiden mahdollisuudet suhteessa yritys X:n tuoteportfolion kehittämiseen. Mikäli tuoteportfolion muodostaminen ja kehittäminen halutaan liittää osaksi yrityksen kumppaninyhteistyötä, se tulee huomioida yrityksen kumppanistrategian muodostamisessa. Tuoteportfolioon liittyvät päätökset vaikuttavat kumppanistrategian muodostukseen ja kumppaniportfolioon. Backcasting-työpajan visioista yhteinen etenemissuunnitelma (roadmap) sekä kumppanirahoitteinen tutkimus ja kehitys ketterien tuotetestausten (POC) avulla tunnistettiin niin laajaksi aiheeksi, että se ulottuu yhteiskehittelyyn, strategiaan, kumppanirajapinnassa tapahtuvaan yhteistyöhön sekä sisäisiin toimintatapoihin. Näin ollen tämän kaltaisen innovointityön ja yhteiskehittelyn tulee olla strateginen päätös, joka ohjaa hyvin voimakkaasti koko tarjoamakumppanuuksien hallintaa.

Yhteiskehittelyn lisääminen ja tiedon jakaminen kumppanuussuhteessa vaatii systemaattisia toimintatapoja ja selkeitä vastuita. Kuten Möller & Rajala (2009b, 79) toteavat, innovaatiotyyppinen yhteiskehittely vaatii yhteistyömallin, luottamukseen perustuvan kulttuurin kumppanuuksien välille ja operatiivisen yhteistyön johtamisen toimintaohjelmiseen. Haastattelutuloksissa ilmenee, että kumppanuuksien hallintaan liittyy paljon tehtäviä, joita tällä hetkellä hoidetaan oman toimen ohella ja toiminta on herätteisiin perustuvaa, jolloin systemaattisuus ja suunnitelmallisuus jäävät puutteelliseksi. Kumppaninyhteistyön jäsentäminen, roolien ja vastuiden selkiyttäminen sekä toimintatapojen luominen nähdään tärkeäksi onnistuneen kumppanihallinnan kannalta.

Kumppaniportfolion suunnittelussa tulee huomioida haastattelutuloksissakin mainittu lukkiutumisen (vendor lock) syntyminen, kilpailuttamismahdollisuudet ja irtautumismahdollisuus kumppanisopimuksista. Selkeillä pelisäännöillä varmistetaan kumppanuussuhteen elinkelpoisuus ja arviointi tietyin väliajoin (Kohtamäki & Vesalainen 2009, 177-178). Lukkiutumisuuhkaa arvioitaessa on huomioitava aidon kumppanuuden sekä strategisen kumppanuuden näkökulma, jossa yhteistyö perustuu läpinäkyvyyteen ja avoimeen kommunikaatioon. Erilaisten vaikutusarviointien tekeminen on hyvä tapa kartoittaa, mitkä asiat vaikuttavat yrityksen ja kumppanin väliseen toimintaan ja millaista vaikutusta muutoksilla voi olla suhteen ja yhteistyön

kannalta. Pesämaa ym. (2018) korostavatkin tutkimuksessaan, että yrityksen tulee arvioida haavoittuvuuttaan suhteessa tiettyyn kumppanuuteen ja siihen liittyviä vaikutuksia.

Hallitakseen riittävällä tavalla kumppanuussuhteita yrityksen tulee maksimoida luottamus ja yhteistyö ja minimoida opportunisti ja riskit sekä tehtävä yhteistyötä tavoitteiden asettamiseksi ja saavuttamiseksi. Nämä kaikki asiat edellyttävät avointa ja laajaa kommunikaatiota. (Obal & Lancioni 2013.) Yritys X:n tulee pohtia kumppanikohtaisesti suhteen taso ja arvioida siihen liittyvät riskit sekä se, miten niihin varaudutaan. Tulee arvioida, kuinka paljon riskiä on mahdollista kantaa, jotta mahdollisuus onnistumisille on myös olemassa. Lisäksi riskianalyysia laatiessa on arvioitava kumppanin vaihtamisen helppous ja se, mitä vaihtaminen vaatii sisäisesti ja ulkoisesti. Tulee arvioida, kuinka sidottu yritys X on tiettyyn kumppaniin ja mitä se tarkoittaa yritykselle käytännössä. Haastatteluissa mainitaan, että yhteydet muihinkin toimittajiin tulee säilyttää ja tietoisuus siitä, mitä muualla kehityksessä tapahtuu, jotta tarpeen vaatiessa vaihtaminen on mahdollista ja hallittua. Tämä vaatii kumppaniyhteyksien ylläpitämistä ja eri toimijoiden seuraamista, jotta vaihtotarpeita voidaan arvioida systemaattisesti kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Lukkiutumista tiettyyn kumppanuuteen voidaan hallita sillä, että keskustellaan jatkuvasti myös muiden potentiaalisten kumppaneiden kanssa. Näin tiedetään, mitä markkinassa tapahtuu. Toisaalta tulee pohtia, voiko aitoa strategista kumppanuutta olla silloin, kun kumppanuussuhde voidaan asettaa kilpailuttamisen kautta kyseenalaiseksi, eikä täydellistä luottamusta välttämättä synny. On punnittava, kuinka pitkälle kumppaneita halutaan kilpailuttaa ja mitä sillä halutaan saavuttaa ja kenties minkä kustannuksella. On tärkeää, että arvioidaan kaikkia kumppanisuhteessa vallitsevia elementtejä ja niiden keskinäisiä riippuvuussuhteita. Opportunistisella toiminnalla voidaan turmella kumppanuussuhteen hyvä luottamus pohja.

Yrityksen näkökulmasta kumppaniportfoliota tulee aktiivisesti hallita ja tarkastella suhteessa yrityksen toimintaan ja tarpeisiin. Hallintaan liittyvät tiiviisti kumppanisuhteen hallinta ja kehittäminen, jotka vaativat monialaista ymmärrystä yrityksen omasta ja kumppanitoiminnasta suhteessa asiakkaaseen. Kumppanuutta voidaan kehittää aktiivisella seurannalla ja mittaamisella. Yritys X:n on tärkeää määritellä kenen vastuulla uusien kumppaneiden hankinta ja kumppaniportfolion hallinta ovat. Kumppaniportfolion muodostamiseen vaikuttavat asiat on kuvattu alla olevassa kuviossa, Kuvio 8: Kumppaniportfolion muodostaminen ja hallinta.



Kuvio 8: Kumppaniportfolion muodostaminen ja hallinta

5.3 Kumppanihallinnan malli

Kumppanihallinnan malli on muodostettu teemahaastattelutulosten, backcasting-työpajassa muodostettujen näkemysten sekä tietoperustan pohjalta. Tuloksissa kuvatut allianssitoimintaan liittyvät haasteet osoittavat, että määritellyt tavoitteet, ohjaus ja yhteinen tahtotila toimia yhteisen päämäärän eteen eivät riitä, vaan tarvitaan riittävä tuki ja resursseja toiminnan ylläpitämiseksi. Tämä korostaa kumppanihallinnan mallin muodostamisen tärkeyttä.

Lankin (2006, 137-138) mukaan yritysten on tärkeää nimittää henkilö, joka vastaa yrityksen kumppanuuksista strategisesti, ei pelkästään operatiivisesti. Muodostettu kumppanihallinnan malli perustuu kumppanuuspäällikön toimenkuvaan tai vastaavaan kumppanuusjohtajan rooliin, joka vastaa kokonaisuudessaan kumppanuuden hallinnasta ja toiminnan organisoimisesta kumppanihallinnan eri tasoille. Ivens ym. (2018) tutkimuksessa todetaan, että yrityksissä voi olla henkilö, joka koordinoi kaikkia allianssi- ja suhdetoimintaan liittyviä tehtäviä yrityksen sisällä ja hallitsee horisontaalisia ja vertikaalisia suhteita strategisten kumppaneiden kanssa. Nimetyyn kumppanivastaavaan puuttuminen yritysliiketoiminnasta nousee toistuvasti esiin haastattelutuloksissa. Koetaan, että kumppaniyhteistyön kehittämisen ja laadukkaamman kumppanitoiminnan kannalta on tärkeää, että kumppanihallintaan on nimetty henkilö. Haastattelussa todetaan, että tällainen toimenkuva löytyy kilpailijoidemme organisaatioista sekä muista suurista organisaatioista. Backcasting-työpajan tulevaisuuden visioinnissa nähdään, että kumppanuuspäällikön (Partner Manager) toimenkuvan muodostaminen on erittäin tärkeää kumppanitoiminnan hallinnan kannalta.

Kumppanihallinnan malli muodostuu strategisesta, taktisesta ja operatiivisesta tasosta. Strategisella tasolla toiminta perustuu kumppanuuden ohjausryhmään, jossa kommunikoidaan kumppanuuksien tavoitteet sekä asetetaan tavoitteet kumppaniyhteistyölle. Kumppanuudelle nimetään yhteistyön käynnistämisvaiheessa ohjausryhmä, johon osallistuvat kumppanuuspäällikkö sekä muut yritysten strategisesta toiminnasta vastaavat henkilöt. Strategisella tasolla kumppanuuspäällikön tehtävänä strategisella tasolla on osallistua kumppanuuden tavoitteiden asettamiseen, sopimuksellisten asioiden koordinointiin, hallintaan ja jalkautukseen sekä päivittämiseen.

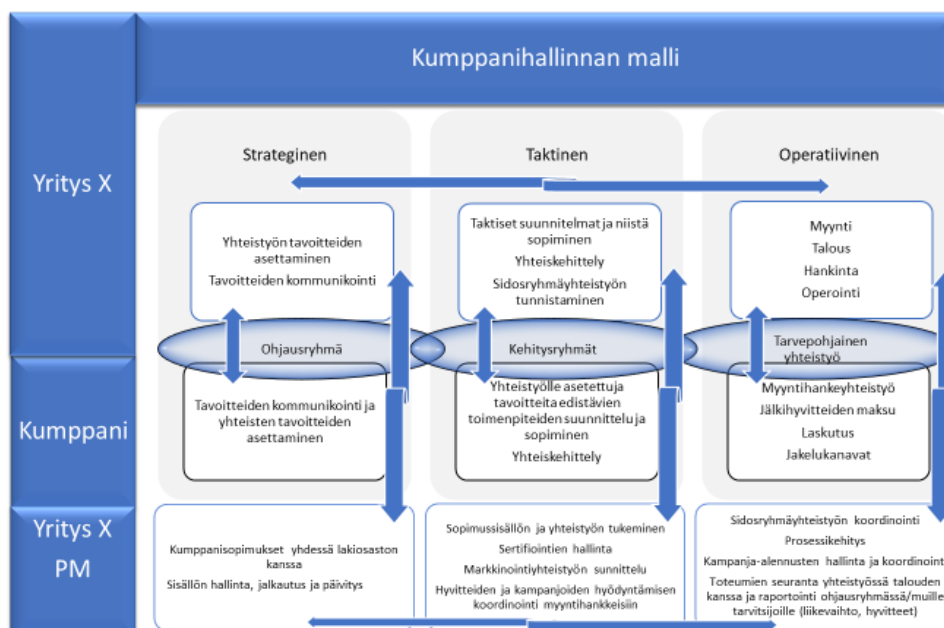
Kumppanihallinnan mallin taktisella tasolla kumppaniyhteistyötä kehittävä toiminta tapahtuu erilaisissa kehitysryhmissä. Taktisella tasolla suunnitellaan tuotekehittelyyn liittyviä hankkeita, tehdään taktisia myyntihankkeita tai muita strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi vaadittavia toimenpiteitä. Taktisella tasolla toimivat kehitysryhmät muodostuvat kumppanuuteen liittyvistä sidosryhmistä, jotka liittyvät oman toimintansa osalta kumppanuustoimintaan. Taktisella tasolla kumppanuuspäällikkö vastaa sopimussisällön toteutumisesta ja kehitysryhmäyhteistyön muodostamisesta ja tukemisesta. Hänen vastuullaan ovat kumppanuussuhteeseen liittyvien sertifiointien seuraaminen ja hallinta. Lisäksi hän vastaa taktisella tasolla markkinointiyhteistyön koordinoinnista, kehitysryhmäohjauksesta ja raportoinnista ohjausryhmälle sekä jälkihyvitteiden ja kampanjoiden hyödyntämisestä ja koordinoinnista myyntihankkeisiin.

Kumppanihallinnan mallin operatiivinen taso pitää sisällään prosessimaiset toiminnot sekä yksittäiset tapaukset. Tällaisia voivat olla yksittäiset myyntihankkeet, taloushallintoon liittyvät asiat, kuten laskutus ja jälkihyvitteet sekä hankintaan liittyvät prosessit. Operatiivisen tason toiminta perustuu tarvepohjaiseen yhteistyöhön ja henkilöiden väliseen toimintaan. Kumppanuuspäällikkö luo toimintapuitteet ja määrittelee operatiivisen toiminnan prosessit ja reunaehdot kumppanikohtaisesti. Operatiivisella tasolla kumppanuuspäällikkö vastaa sidosryhmäyhteistyön koordinoinnista ja prosessikehityksestä. Kumppanuuspäällikkö seuraa ja koordinoi kampanja-alennustietoa sitä tarvitseville tai hyödyntäville tahoille. Tämän lisäksi kumppanuuspäällikkö vastaa liikevaihdon ja jälkihyvitteiden toteutumien seurannasta yhteistyössä taloushallinnon kanssa ja raportoi tietoja niitä tarvitseville tahoille, kuten ohjausryhmälle tai myynnille.

Sluys:n ym. (2011) tutkimuksen mukaan yhteistyösuhteiden osasto tai johtaja parantaa yrityksen yhteistyöportfolion suorituskykyä koontamisprosessin kautta. Yhteistyösosasto muodostaa puitteet suhteiden hallinnan tueksi ja prosessin parantamiseksi. Luomalla ohjeistuksen ja toimintaohjeet yhteistyösuhteiden osasto koontaa tärkeää yhteistyösuhdeosaamista ja jakaa sitä yrityksen sisällä. Yhteistyösuhteiden osaston on mahdollista toimia useista yhteistyösuhteista ja yksiköistä opittujen asioiden kokoajana. Kumppanuuspäällikön keskeisimpänä tehtävänä mallissa nähdäänkin strukturoitujen toimintatapojen muodostaminen ja monistaminen

kumppanuuksien kanssa toimiville tahoille. Tämän lisäksi kumppanuuspäällikön tärkeänä tehtävänä on kumppanihallinnan kannalta oleellisen tiedon kokoaminen ja jakaminen. Kohtamäen ja Vesalaisen (2009, 169) mukaan oppiminen on keskeisessä roolissa kilpailuedun tavoittelussa, sillä organisaatioiden oppimiskyky kumppanuussuhteessa saattaa olla ainoa pysyvä kilpailuetua tuottava tekijä. Tämän vuoksi tiedon jakaminen ja sen kautta oppimisen mahdollistaminen on todennäköisin kilpailuedun lähde.

Ivens ym. (2018) tutkimusartikkelissa todetaan, että yritysten motiivi muodostaa alliansseja liittyy oppimiseen kumppanisuhteissa, teknologian ja täydentävien resurssien saavuttamiseen sekä innovatiivisuuden parantamiseen. Kumppanihallinnan mallin tarkoituksena on saavuttaa kilpailuetua, lisätä yhteiskehittelyä ja tukea asiakasprojekteissa. Kumppanihallinnan mallilla pyritään saavuttamaan tiedon koontamisen ja jakamisen avulla oppimista kumppanuussuhteissa ja sisäisesti. Lisäksi mallin tarkoituksena on mahdollistaa kumppaneiden kyvykkyyksien ja resurssien hyödyntäminen osana kehityshanketyöskentelyä, mikä mahdollistaa innovaatio-ehdotukset osana kumppanitoimintaa. Alla olevassa kuviossa, Kuvio 9: Kumppanihallinnan malli, on kuvattuna yritys X:n tarjoamakumppanuuksiin perustuvaan aineistoon pohjautuva kumppanihallinnan malli.



Kuvio 9: Kumppanihallinnan malli

5.4 Luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelu

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit muodostuvat luotettavuuden, siirrettävyyden riippuvuuden ja saturaation tarkastelusta. Luotettavuudessa tarkastellaan tulosten paikkansa pitävyyttä ja tätä arvioidaan vertaisarviointia käyttäen. (Kananen 2015, 352.) Tässä työssä

teemahaastattelun tulokset esiteltiin backcasting-työpajan yhteydessä, johon osallistuivat sisäiseen teemahaastatteluun osallistuneet asiantuntijat. Haastattelutuloksia käytiin läpi ja niistä keskusteltiin ja niitä arvioitiin yhteisesti. Tämä vahvisti tulosten luotettavuutta, kun pystyttiin vahvistamaan asiantuntijoiden haastattelutulosten paikkansapitävyyttä backcasting-työpajan yhteydessä. Hirsjärvi ja Hurme (2015, 48) esittävät, että reliabiliutta voidaan todentaa sillä, että tutkittaessa samaa henkilöä kahdesti saadaan sama tulos.

Luotettavuutta voidaan tarkastella myös haastattelutulosten saturaation kautta. Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa uudet haastateltavat eivät tuo enää mitään uutta tutkimukseen vaan alkavat toistamaan aiempia tuloksia. Tämä indikoi riittävän suurta otosta ja vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. (Kananen 2017, 70-75.) Aineiston saturaatiosta havaittiin, että vastaukset alkoivat melko aikaisessa vaiheessa toistua ja kylläntyminen tiettyjen asioiden osalta vahvistui, mikä ilmentää tutkimuksen luotettavuutta ja tulosten paikkansapitävyyttä.

Tutkimuksen toteutusvaiheen luotettavuutta lisäävät haastateltavien informointi toimintatavoista tutkimuksen aikana sekä haastateltavia koskevan aineiston käsittelystä (Kananen 2017, 92). Haastattelun aluksi kerrattiin tutkimuksen tavoite ja esiteltiin, miten tutkimus etenee sekä miten tutkimustuloksia esitetään kehittämisprosessin aikana. Teemahaastattelut olivat luottamuksellisia, eikä yksilöityjä henkilötietoja käytetty tutkimustulosten yhteydessä.

Seuraavassa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuuskriteereitä valittujen menetelmien kautta. Tapaustutkimus pyrkii ymmärtämään tiettyä määriteltyä tapausta mahdollisimman syvällisesti (Kananen 2012, 35-37). Työssä tarkasteltiin tapauksena yritys X:n yritysliiketoimintayksikön kumppanitoimintaa. Opinnäytetyössä tutkittiin haastatteleamalla kumppanirajapinnassa työskenteleviä yritysliiketoimintayksikön asiantuntijoita, tekniikan organisaation edustajaa sekä kumppaneiden yhteishenkilöitä. Henkilövalinnoilla pyrittiin saamaan mahdollisimman kattava näkemys yritys X:n tämän hetkisestä toiminnasta sekä kehittämisenäkökulmia eri suunnista, mikä lisää ymmärrystä tapauksen kokonaiskuvasta. Teemahaastatteluaineiston lisäksi järjestetty backcasting-työpaja lisäsi näkemyksiä aiheesta ja mahdollisti yhteisen kehittämisen keskustelua ja pohdintaa apuna käyttäen. Yhteiskehittämisen työpaja toimi myös hyvänä välineenä kehittämistyön tuloksen jalkauttamisessa.

Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin henkilökohtaiset teemahaastattelut, koska niiden avulla oli mahdollista saada haastateltavan oma näkemys ja tulkinnat näkyviksi. (Hirsjärvi ja Hurme 2015, 48.) Aiheiden teemoittelu ja vapaa keskustelu toivat tutkimuksen kannalta esiin sellaista tietoa, mikä strukturoidulla haastattelulla voi jäädä piiloon. Teemahaastatteluiden tulosten perusteella muodostui kuva siitä, mistä asioista yritysliiketoiminnan operatiivinen kumppanuustoiminta muodostuu. Näin saatiin rajattua pois omiin oletuksiin ja yksipuolisiin näkemyksiin perustuva lähtötilanne. Teemahaastatteluiden lähestymistapana toimi käytäntö-

tutkimus. Käytäntötutkimuksellista lähestymistapaa hyödyntämällä muodostettiin kuva vallitsevasta tilanteesta sekä kumppanitoiminnan tavoista ja käytänteistä kumppanirajapinnoissa ja sisäisesti.

Tuomi ja Sarajärvi (2013, 22) korostavat, että tutkimusetiikan mukaisesti empiirisessä tutkimuksessa tutkijan tulee huolehtia yksittäisten henkilöiden anonymiteetistä. Haastattelukutsussa kerrottiin, että haastattelut ovat luottamuksellisia, eikä yksilöityjä henkilötietoja käytetä tutkimustulosten yhteydessä. Haastattelutilanteessa kerrottiin haastatteluiden luottamuksellisuudesta ja mainittiin, että haastattelunauhoitukset sellaisenaan tulevat vain tutkijan käyttöön. Haastateltaviin oltiin yhteydessä ensin työelämämentorin toimesta, minkä jälkeen sovittiin tarkemmasta haastatteluajankohdasta sähköpostitse. Haastateltavat kuvataan tutkimusaineistossa ylätasolla anonymiteetin säilyttämiseksi.

Tutkimusaineistoa säilytettiin tutkijan omalla koneella sekä yritys X:n sähköisessä työtilassa niiltä osin kuin materiaali liittyi yrityksen laajempaan kehityshankkeeseen. Sähköisessä työtilassa säilytettävään materiaaliin pääsy oli rajattu. Haastattelumateriaali säilytettiin ainoastaan tutkijan hallussa hänen omalla koneellaan sekä ulkoisella kovalevyllä. Haastattelumateriaali tuhoetaan tutkijan toimesta, kun tutkimus on valmis.

5.5 Opinnäytetyön laajempi hyödynnettävyys

Kanasen (2015, 352) mukaan kvalitatiivinen tutkimus ei pyri yleistämiseen, joten siirrettävyyttä tarkastellaan opinnäytetyön laajemman hyödynnettävyyden tarkastelulla ja kumppanihallinnan mallin hyödynnettävyyssarvioinnilla.

Kehitystyön loppuvaiheessa osallistuin yritys X:n yritysliiketoiminnan kumppanitoiminnan kehitysryhmään, missä esittelin opinnäytetyön tutkimustuloksia ja niistä nousseita havaintoja. Kehitystyöni tulokset huomioitiin osana yritysliiketoiminnan kumppanihallinnan kehitysryhmän suunnittelutyötä. Opinnäytetyön johtopäätökset ja kumppanihallinnan mallin esiteltiin erillisessä tilaisuudessa yritysliiketoiminnan johdolle. Kehittämistyön ja yritysliiketoiminnan kumppanitoiminnan kehitysryhmän perusteella yritysliiketoiminnan johto tekee päätökset toimenpiteistä kumppanitoiminnan kehittämiseksi.

Johtopäätökset ja kumppanihallinnan malli esiteltiin sähköisen portaalin kautta tutkimukseen osallistuneille asiantuntijoille, kehityspäälliköille ja johtajille, jotka arvioivat anonymisti mallin käytettävyyttä. Anonyymi arviointi mahdollistaa luotettavan palautteen ja epäkohtien ja kehittämistarpeiden ilmaisemisen. Kyselyssä arvioitiin mallin käytettävyyttä asteikoilla, soveltuu sellaisenaan, soveltuu joltain osin, soveltuu huonosti tai ei sovellu lainkaan. Kyselyyn vastanneista noin 33 prosenttia arvioi mallin soveltuvan sellaisenaan, kun taas noin 66 prosentin mielestä malli soveltuu joltain osin. Soveltuvuuden arvioinnin perusteena oli, että työn tekemisen aikana ja haastatteluiden jälkeen organisaatiossa on tapahtunut muutoksia, mitkä

tulee huomioida mallin käyttöönotossa. Arvioitiin, että malli soveltuu strategisten kumppaneiden kanssa toimimiseen sellaisenaan ja muiden kumppanuuksien osalta sisäinen koordinointi riittää. Toisaalta todettiin, että malli soveltuu kumppanihallintakokonaisuuteen hyvin tarjoamakumppanuuksien osalta, tarjoten niiden osalta pitkälle vietyä syvyyttä. Vastauksista näkee, että vastaajat kiinnittävät eri asioihin huomiota arvioidessaan mallin toimivuutta ja on nähtävissä, että keskustelun kumppanuudenhallintaan liittyvien päätösten ja linjausten osalta tulee jatkua. Muodostettu kumppanihallinnan malli luo hyvän lähtökohdan arvioida toimintaa muissakin kumppanuuksissa.

Lisäksi vastaajat arvioivat mallin hyödynnettävyyttä laajemmin talotasolla, käyttäen arviointiasteikkoa kyllä, mahdollisesti ja ei. Vastaajista noin 33 prosenttia näki, että malli on hyödynnettävissä laajemminkin yrityksen sisällä ja noin 66 prosenttia arvioi, että malli on mahdollisesti hyödynnettävissä laajemminkin yrityksen sisällä. Nähtiin, että mallia on mahdollista hyödyntää talotasolla ainakin benchmark-mielessä ja nähtiin, että mallia tulee ehdottomasti tarkastella yritystasolla, sillä kumppanuudet liittyvät monissa tapauksissa koko organisaatioon. Kevään 2020 aikana tehtyjen organisaatiomuutostenkin vuoksi nähdään, että mallia on erityisen tärkeää tarkastella kaikkien kumppanisidosryhmien osalta koko yrityksessä.

Laajemman hyödynnettävyyden näkökulmasta tarkasteltaessa, opinnäytetyön tutkimustulokset osoittavat, että jokaisen yrityksen tulee muodostaa liiketoimintastrategiaa tukeva kumppanistrategia, mikä ohjaa kumppaniportfolion muodostamista. Vasta tämän jälkeen on mahdollista löytää kilpailuetua tuottava toimintamalli kumppanuuden kanssa. Strategian tulee ulottua kumppanuuksiin saakka ohjaten kumppanirajapinnassa tapahtuvaa toimintaa niin, että se mahdollistaa kumppanuussuhteessa oppimisen ja pysyvän kilpailuedun saavuttamisen. Lisäksi tulokset osoittavat tärkeäksi sen, että yritysten tulee varata kumppanitoimintaan riittävästi resursseja ja nimetä selkeät roolit ja vastuut, jotka mahdollistavat toiminnan ohjaamisen.

Jatkossa kumppanihallintaa voidaan kehittää ja tarkastella laaditun opinnäytetyön kontekstissa ja suhteessa case-yrityksen tavoitteisiin. Jatkokehityksessä tulee huomioida mallin implementointimahdollisuus yritystasolla, kaikki sidosryhmät huomioiden. Tämä edellyttää kumppanuuksien tunnistamista ja luokittelua sekä kumppanitoimintaan liittyvien sidosryhmien ja tehtävien tunnistamista yritystasolla. Näin kumppanihallinnan mallin hyödyntämismahdollisuuksia voidaan arvioida yrityksen molempien liiketoimintayksiköiden osalta.

Tämän lisäksi haastattelutuloksissa esiintyy mielenkiintoisia havaintoja allianssitoimintaan ja siinä koettuihin hyötyihin liittyen. Allianssitoimintaa voidaan jatkossa arvioida osana kumppanitoiminnan organisoitumista ja kilpailuetuhyötyjen saavuttamista.

Lähteet

Painetut

Doz, Y. & Hamel, G. 1998. Alliance advantage: the art of creating value through partnering. Boston: Harvard Business School Press.

Ford, D. & Gadde, L-E. & Håkanson, H. & Snehota, I. 2011. Managing business relationships. Third edition. West Sussex: John Wiley & Sons.

Hakala, J. 2015. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4., uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Hakanen, M. & Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Publishing.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. 1994. Competing for the future. Boston, Ma.: Harvard Business School Press. Ebook.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyudet ja toimintamallit. Jyväskylä: ProTalent.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. E-kirja.

Hyötyläinen, R. & Valkokari, K. 2009. Verkostojen rooli keskisuurten yritysten kehitysoiluissa. Teoksessa Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WS Bookwell.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino.

Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino.

Kelly, R. 2019. Constructing Leadership 4.0. Swarm Leadership and the Fourth Industrial Revolution. Cham: Palgrave Macmillan.

Lank, E. 2006. Collaborative Advantage. How Organizations Win by Working Together. New York: Palgrave Macmillan.

Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia -sarja 4. 2. tarkistettu painos. Helsinki: International Methelp Ky.

Mäntyneva, M. 2019. Key Account Management. Kasvata yrityksesi avainasiakkuuksia. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari. Ebook.

Muurinen, H., Lindqvist, A-M., Lovio, I., Muukkonen, T., Palsanen, K., Tulensalo, H., Satka, M., Julkunen, I., Kääriäinen, A., Poikela, R., Yliruka, L., Bergman-Pyykkönen, M., Haavisto, V., Karvinen-Niinikoski, S., Koskinen, R., Känkänen, P., Rosengren, Å., Saurama, E. & Westerbäck, F. 2016. Käytäntötutkimuksen taito. Heikki Waris -instituutti & Mathilda Wrede -instituutit. E-kirja.

Möller, K. & Rajala, A. & Svahn, S. 2009a. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonluonti. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Möller, K. & Rajala, A. 2009bOj. Strategiset liiketoimintaverkot - hyödyt ja haasteet. Teoksessa Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WS Bookwell.

Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Verkstorakentajan ABC. Helsinki: Edita Prima.

Porter, M. 1991. Kilpailuetu. Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. 3.painos. Jyväskylä: Weilin+Göös.

Rajala, R. & Westerlund, M. 2009. Verkkottuneen liiketoiminnan johtaminen. Teoksessa Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WS Bookwell.

Santalainen, T. & Baliga, R. 2015. Kun normibisnes ei riitä - kestävä strategointi. Helsinki: Talentum.

Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus - avain uudistumiskyvyn ylivoimaan. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Tjemkes, B., Vos, P. & Burgers, K. 2012. Strategic alliance management. London: Routledge. Ebook.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vakaslahti, P. 2004. Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi. Alihankinnasta yhdessä tekemiseen. Helsinki: Talentum.

Vesalainen, J. & Kohtamäki, M. 2009. Oppiva liiketoimintasuhde. Teoksessa Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WS Bookwell.

Kohtamäki, M. & Vesalainen, J. 2009. Ohjausmallit ja oppiminen kumppanuussuhteessa. Teoksessa Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WS Bookwell.

Vesalainen, J. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Vesalainen, J. 2010. Tavoitteena strateginen kyvykkyys. Alihankkijan kilpailukyvyn määrätietoinen kehittäminen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Quist, J. 2016. Foresight in Organizations. Methods and Tools. New York: Routledge.

Sähköiset

Adler, P. S. 2001. Market, hierarchy and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, 12 (2), 215-234. Viitattu 11.11.2019. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/213826087?accountid=12003>

Agarwal, A. & Singh, D. 2014. Partner Relationship Management (PRM) Index: An Innovative Approach For Enhancing Channel Partner Relationships. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 19(1), 1-25. Viitattu 2.5.2020. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/1536020798?accountid=12003>

Bibri, S.E. 2018. Backcasting in futures studies: a synthesized scholarly and planning approach to strategic smart sustainable city development. *Eur J Futures Res* 6, 13. Viitattu 23.2.2020. doi.org/10.1186/s40309-018-0142-z

- Baldwin, C. Y. 2012. Organization Design for Business Ecosystems. *Journal of Organization Design*, 1(1), pp. 20-23. Viitattu 3.3.2020. doi:10.7146/jod.6334
- Chen, J., Tsou, H. & Ching, R. K. 2011. Co-production and its effects on service innovation. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1331-1346. Viitattu 2.5.2020. [doi:10.1016/j.indmarman.2011.03.001](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.03.001)
- Chung, S., Singh, H. & Lee, K. 2000. Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation. *Strategic Management Journal*, 21(1), 1. Viitattu 5.5.2020. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(200001)21:13.O.CO;2-P
- Gartner. 2019. Gartner Says Global IT Spending to Grow 3.7% in 2020. Viitattu 24.1.2020. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-10-23-gartner-says-global-it-spending-to-grow-3point7-percent-in-2020>
- Goldkuhl, G. 2011. The research practice of practice research: theorizing and situational inquiry. *Systems, Signs & Actions. An International Journal on Communication, Information Technology and Work*. 5 (1), 7-29. Viitattu 26.10.2019. <http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:480214/FULLTEXT01.pdf>
- Guesalaga, R., Gabrielsson, M., Rogers, B., Ryals, L. & Marcos Cuevas, J. 2018. Which resources and capabilities underpin strategic key account management? *Industrial Marketing Management*, 75, 160-172. Viitattu 11.5.2020. doi:10.1016/j.indmarman.2018.05.006
- Gulati, R. 1998. Alliances and Networks. *Strategic Management Journal* (1986-1998), 19(4), 293-317. Viitattu 26.1.2020. <https://search-proquest-com.nelli.lau-rea.fi/docview/231179480?accountid=12003c>
- Ivens, B. S., Leischnig, A., Pardo, C. & Niersbach, B. 2018. Key account management as a firm capability. *Industrial Marketing Management*, 74, 39-49. Viitattu 11.5.2020. doi:10.1016/j.indmarman.2017.09.026
- Jaakkola, E. & Hakanen, T. 2013. Value co-creation in solution networks. *Industrial Marketing Management* 42 (2013), 47-58. Viitattu 4.10.2019. doi: 10.1016/j.indmarman.2012.11.00
- Kohtamäki, M. & Rajala, R. 2016. Theory and Practice of Value Co-creation in B2B Systems. *Industrial Marketing Management*, 56, 4-13. Viitattu 2.5.2020. [doi:10.1016/j.indmarman.2016.05.027](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.027)
- Lalayants, M., Epstein, I., Auslander, G. K., Chan, W. C. H., Fouché, C., Giles, R., Joubert, L., Rosenne, H., Vertigan, A. 2013. Clinical datamining: Learning from practice in international settings. *International Social Work*, 56(6), 775-797. Viitattu 30.3.2020. [doi:10.1177/0020872811435370](https://doi.org/10.1177/0020872811435370)
- Leite, E., Pahlberg, C. & Åberg, S. 2018. The cooperation-competition interplay in the ICT industry. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 33 (4), 495-505. Viitattu 1.11.2019. [doi:10.1108/JBIM-02-2017-0038](https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2017-0038)
- Moore, J. F. 2006. Business Ecosystems and the View from the Firm. *The Antitrust Bulletin*, 51(1), 31-75. Viitattu 3.3.2020. [doi:10.1177/0003603X0605100103](https://doi.org/10.1177/0003603X0605100103)

- Obal, M. & Lancioni, R. A. 2013. Maximizing buyer-supplier relationships in the Digital Era: Concept and research agenda. *Industrial Marketing Management*, 42(6), 851-854. Viitattu 2.5.2020. [doi:10.1016/j.indmarman.2013.06.002](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.06.002)
- Pesämaa, O., Dahlin, P., & Öberg, C. 2018. Reduction of tension effects on partner evaluation. *Marketing Intelligence & Planning*, 36(4), 425-439. Viitattu 8.5.2020. <https://dx.doi.org/nelli.laurea.fi/10.1108/MIP-11-2017-0271>
- Porter, M. 1998. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90. Viitattu 7.2.2020. <http://web.a.ebscohost.com/nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=8899aff4-0dd4-48be-8d22-ea5eec390e31%40sdc-v-sessmgr01>
- Rowley, T. 2002. Inertia and evaluation mechanisms in interorganizational partner selection: Syndicate formation among U.S. investment banks. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1104-1119. Viitattu 5.5.2020. [doi:10.2307/3069427](https://doi.org/10.2307/3069427)
- Rinkinen, S. & Harmaakorpi, V. 2018. The business ecosystem concept in innovation policy context: Building a conceptual framework. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 31(3), 333-349. Viitattu 3.3.2020. [doi:10.1080/13511610.2017.1300089](https://doi.org/10.1080/13511610.2017.1300089)
- Selnes, F. & Gonhaug, K. 2000. Effects of supplier reliability and benevolence in business marketing. *Journal of Business Research*, 49(3), 259-271. Viitattu 5.5.2020. [doi:10.1016/S0148-2963\(99\)00017-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00017-X)
- Schreiner M., Kale P. & Corsten D. 2009. What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success. *Strategic Management Journal*, 30(13), 1395 - 1419. Viitattu 3.5.2020. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.790>
- Skandrani, H., Triki, A. & Baratli, B. 2011. Trust in supply chains, meanings, determinants and demonstrations. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 14(4), 391-409. Viitattu 8.5.2020. [doi:10.1108/13522751111163227](https://doi.org/10.1108/13522751111163227)
- Sluyts, K., Matthyssens, P., Martens, R. & Streukens, S. 2011. Building capabilities to manage strategic alliances. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 875-886. Viitattu 3.5.2020. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.022>
- Subedi, D. (2013). Explaining supply chain as an "opportunistic coalition". *Competitiveness Review*, 23(1), 41-54. Viitattu 29.3.2020. <https://dx.doi.org/nelli.laurea.fi/10.1108/10595421311296614>
- Tivi. 2019. It-talot selviävät talouden hyytymisestä pintanaarmuin - "taivas ei putoa niskaan". Viitattu 24.1.2019. <https://www.tivi.fi/uutiset/it-talot-selviavat-talouden-hyytymisesta-pintanaarmuin-taivas-ei-putoa-niskaan/e80ff955-0249-45c5-8867-0380afa00367>
- Tsou, H., Cheng, C. C. & Hsu, H. 2015. Selecting business partner for service delivery co-innovation and competitive advantage. *Management Decision*, 53(9), 2107-2134. Viitattu 5.5.2020. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2015-0014>
- Wassmer, U. (2010) Alliance Portfolios: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 36(1), 141-171. Viitattu 3.3.2020. <https://doi.org/nelli.laurea.fi/10.1177/0149206308328484>

Kuviot

Kuvio 1: Liikesuhteiden hallintaprosessit (mukaillen Vakaslahti 2004, 153-156).	17
Kuvio 2: Kumppanuuskyvykkyyden muodostuminen (mukaillen Vesalainen 2010, 132).....	19
Kuvio 3: Kumppanuussuhteen ohjaamisen elementit (mukaillen Kohtamäki & Vesalainen 2009, 177-178).....	21
Kuvio 4: Arvon muodostumisen logiikka allianssiyhteistyössä (mukaillen Doz & Hamel 1998, 36).	27
Kuvio 5: Kumppanihallinnan ja kilpailuedun viitekehys.....	35
Kuvio 6: Tulevaisuuden visiot	57
Kuvio 7: Kumppanitoiminnan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat	62
Kuvio 8: Kumppaniportfolion muodostaminen ja hallinta.....	66
Kuvio 9: Kumppanihallinnan malli.....	68

Taulukot

Taulukko 1: Haastateltavat	40
Taulukko 2: Haastatteluteemat ja tutkimuskysymykset	43

Liitteet

Liite 1: Backcasting-workshop	78
Liite 2: Haastatteluteemat	80

Backcasting -prosessi

- Valitse visio
- Määrittele nykytila
- Määrittele näiden väliin aikajana
- Siirry vaiheittain aikajanailla tulevaisuudesta nykyisyyteen



11.5.2020

Hannaleikki Hakkänen

Backcasting -prosessi

6. Tapahtumaketjun valmistuttua kirjaa tapahtumien yhteyteen niihin liittyvät riskit ja mahdollisuudet

3. Erittele tulevaisuuskuvas-
asiat, joissa on tapahtunut
muutoksia nykytilanteesta.

2. Määrittele
nykytila

1. Määrittele
visio

5. Huomioi syys-seuraus-
suhteet ja tapahtumaketjun
loogsuus.

4. Kirjaa aikajanaalle tulevaisuuskuvas-
nykytilaa kohti edeten tapahtumia ja tekoja,
jotka ovat edellytyksenä tulevaisuuskuvas-
toteutumiselle.

7. Käy tapahtumaketju läpi ja laadi toimintasuunnitelman toteuttamiseksi.

11.5.2020

Hannaleikki Hakkänen

Lähde: Ideapakka Ketterä-fasilitointi

Mietittävää

- Mitä olisi tehtävä, jotta visio voidaan saavuttaa?
- Minkä asioiden pitää muuttua, jotta visio toteutuisi?
- Mitä asioita pitäisi huomioida, jotta visio olisi mahdollinen saavuttaa?
- Millaista yhteistyön pitäisi mielestäsi olla, jotta asetetut tavoitteet olisi mahdollista saavuttaa?



11.5.2020

Hannaleikki Hakkänen

Tarkasteltavia näkökulmia



11.5.2020

Asiakas

Taloudellinen malli

Win-win toteutuminen

Ratkaisun toteutus

Riittävä osaaminen

Apuna voidaan käyttää PESTE –tekijöitä

Arvioi, miten
PESTE –tekijät vaikuttavat
vision toteutumisessa?



Miten poliittiset seikat, päätöksenteko ja rakenteet vaikuttavat?



Millaisia ekologisia vaikutuksia tai huomioitavia asioita on?



Millaisia vaatimuksia sosiaaliselle ympäristölle on?



Miten teknologia vaikuttaa?



Millaisia taloudellisia vaikutuksia on?

Hannaleikki Hakkänen

Liite 2: Haastatteluteemat

Tutkimuskysymykset

Miten kumppanuuksia tulisi johtaa, jotta pystyttäisiin lisäämään kilpailukykyä, laajentamaan portfolioa ja saamaan tukea asiakasprojekteissa?

HENKILÖSTÖN HAASTATTELUT (4kpl)

Työnkuva, positiot suhteessa kumppanuuteen, työvuodet alalla/ ko.tehtävissä

Millainen oma roolisi on suhteessa kumppaneihin?

TEEMA 1: KUMPPANUUSSUHDE

Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että kumppanuussuhde toimii?

Millaisia tavoitteita kumppanuudella tulisi mielestäsi olla?

Miten kumppanuuksia tulisi johtaa? / Millaiset rajapinnat, prosessit?

Millä keinoin kumppanuussuhteiden avulla saataisiin kasvatettua kilpailukykyä?

Mitä pitäisi tehdä, jotta yhteiskehittely/innovointi olisi mahdollista?

Millaisena näet kumppanuuden roolin asiakasprojekteissa?

TEEMA 2: NYKYTILAN KUVAAMINEN

Mikä/Millainen kumppani/kumppanit?

Millaista toiminta on Yritys X:n ja kumppanin välillä sinun näkökulmastasi?

Millaisena kumppanuus nähdään? (Kilpailutettava toimittaja, strateginen toimittaja, kumppani=partner)

Millaisia sopimuksia, sanktioita?

Millaisia prosesseja, rajapintoja, sidoksia sosiaaliset, rakenteelliset, strategiset, vaihdanta?

Millaisia ongelmia tai haasteita ilmenee? -> Miten nämä ratkaistaan?

Mitkä tekijät päivittäisessä työssä vaikuttavat siihen, että kumppanuussuhde toimii tehokkaasti? Mikä toimii/ei toimi?

Millaista asiakasprojektiyhteistyötä on tällä hetkellä?

Kuka liidaa? Mistä ns. ”lähtee liikkeelle”?

Miten kommunikoidaan?

Tiedon jakaminen, dokumentointi

Miten kumppaniyhteistyöstä saataisiin ketterää, jotta sen avulla pystyttäisiin vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin?

TEEMA 3: TULEVAISUUS

Mihin suuntaan ja millä keinoin kumppanitoimintaa tulisi mielestäsi kehittää?

Millaisena näet kumppaniyhteistyön 3 vuoden kuluttua?

Millä keinoin kumppanuussuhde kehittyy jatkossa?

Miten kumppanuutta pitäisi johtaa elinkaaren ajan?

Millaisia haasteita näet kumppanuussuhteen kehittymisen suhteen?