



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Joni Stenberg

Kumppanuustoiminta liiketoimen tu- kena

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

Lokakuu 2020

Tekijä(t) Otsikko	Joni Stenberg Kumppanuustoiminta liiketoimen tukena
Sivumäärä Aika	32 sivua + 1 liitettä Lokakuu 2020
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Liiketalous
Ohjaaja(t)	Lehtori Päivi Saariaho
<p>Tässä opinnäytetyössä syvennyttiin kumppanuustoimintaan liiketoimen tukena. Aihe rajattiin yhteisen osa-alueeseen ja tarkastelun kohteeksi valittiin kumppanien sitouttaminen. Aihe valikoitui siitä syystä, että opinnäytetyön tekijä työskentelee kansainvälisessä turvallisuusalan yrityksessä ja hänen vastuualueeseen kuuluu muun muassa valtakunnallinen kumppanuustoiminnan kehittäminen.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimustyönä ja tutkimuskysymys oli, miten kumppani saadaan sitoutettua jatkuvaan ja kehittyvään yhteistyöhön. Opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusotetta ja se toteutettiin puolistrukturoiduilla haastatteluilta, jotka tunnetaan myös teemahaastatteluna. Tämän opinnäytetyön teoreettiseen viitekehyksen aineistona käytettiin alan kirjallisuutta sekä artikkeleita. Tämän lisäksi Laurean ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijat tekivät opinnäytetyön tekijän toimeksiannosta opintojaksollaan kirjallisuuskatsauksen verkostojen johtamisesta, josta tekijä sai laajemman näkökulman aiheeseen.</p> <p>Teemahaastattelun aiheet ja kysymykset muodostettiin teoriaosuudessa läpikäydyn kirjallisuuskatsauksen perusteella. Haastatteluihin osallistui viisi henkilöä ja ne toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastattelut nauhoitettiin ja aineisto litteroitiin. Tämän jälkeen suoritettiin aineiston analyysi, jossa haastatteluiden pääkohdat tiivistettiin.</p> <p>Tulokset käsiteltiin teema-aiheittain. Analyysin perusteella luottamus nousi tärkeimmäksi yksittäiseksi elementiksi kumppanuudessa. Kumppanuudessa on kyse yhteistyöstä, jossa ihmiset toimivat keskenään. Muita tärkeitä analyysissa nousseita asioita olivat tasainen työvirta, yhdessä tekeminen sekä tietotaidon kasvattaminen koulutuksien kautta. Kumppanuustoiminnassa sitouttaminen tapahtuu yksinkertaisesti yhdistämällä tekeminen yhteiseksi tavoitteiksi. Opinnäytetyön tuloksien perusteella onnistuneen kumppanuuden voimasuhteet tasaantuisivat toimintamallissa yhdessä tekemisen avulla.</p>	
Avainsanat	kumppanuus, kumppanuusmallit, sitouttaminen, jatkuva kehitys

Author(s) Title	Joni Stenberg Partnership supporting service business
Number of Pages Date	32 pages + 1 appendices October 2020
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	
Instructor(s)	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>This thesis delved into partnership supporting service business. The topic was limited to one area of partnership and the involvement of partners. The author of the thesis works in an international security company and his area of responsibility includes, among other things, the development of nationwide partnership.</p> <p>The thesis was carried out as qualitative study and the research question was how to get a partner committed to continuous development of cooperation. The thesis used a qualitative method and was carried out with semi-structured interviews, also known as thematic interviews. Literature, such as books and articles related with the topic were used as source material for building the theoretical framework of the thesis. In addition, the author assigned the master's students of the Laurea University of Applied Sciences to conduct a literature review on the management of networks. This literature review provided the author a broader perspective on the topic.</p> <p>The themes and questions for the theme interview were drawn from on literature discussed in the theoretical part. The interviews were conducted as individual interviews and a total of five persons participated the interview. The interviews were recorded and the material was transcribed. After that, the author made an analysis of the material, summarizing the main issues found in the interviews.</p> <p>Based on the analysis, the findings suggest that trust is the most important individual element in the partnership. A partnership is a collaboration in which people work together. Other important issues that emerged from the analysis were a steady workflow, working together and increasing know-how through training. In partnership activities, engagement is achieved thru focusing on common goals. Based on the findings of this thesis work, the power relations between the parties in a successful partnership require working together as an operating model.</p>	
Keywords	Partnership, partnership models, commitment, continuous development

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen taustat	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys	1
2	Kumppanuus – teoreettisena lähtökohtana	2
2.1	Toimeksianto Laurean ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoille	2
2.2	Kumppanuuden perusta	4
2.3	Kumppanuusmallit	5
2.3.1	Operatiivinen kumppanuus	6
2.3.2	Taktinen kumppanuus	6
2.3.3	Strateginen kumppanuus	7
2.4	Elementit kumppanuusstrategiaan	8
2.4.1	Kumppanuuden alku	8
2.4.2	Pelisäännöt	8
2.4.3	Järjestelmät, prosessit ja työkalut	9
2.4.4	Mittarit	9
2.5	Toimintakehikko kumppanuudelle	9
2.5.1	Ennakkotutkimuksen vaihe	10
2.5.2	Sopimusvaihe	10
2.5.3	Yhteistyön käynnistäminen	10
2.5.4	Vaiheiden tarkemmat kuvaukset	10
2.6	Kumppanuuden tavoitteet	11
2.6.1	Kumppanuuden hyödyt	12
2.6.2	Kumppanuuden haitat	12
2.6.3	Kumppanuuden hyötyjen ja haittojen keskinäinen suhde	13
3	Tutkimusmenetelmä	14
3.1	Haastattelu	14
3.2	Aineiston analyysi	16
4	Tulokset	23
4.1	Ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijatyöt	23
4.2	Haastattelut	24
5	Pohdinta ja johtopäätökset	28
5.1	Pohdinta	28

Liitteet

Liite 1. Opinnäytetyön haastattelun kysymykset teemoittain

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustat

Nykypäivänä kilpailu eri aloilla on äärettömän kovaa ja kaikki yritykset haluaisivat pärjätä omalla alalla mahdollisimman hyvin. Tehokkuutta haetaan monilla eri tavoilla ja kustannukset halutaan mahdollisimman optimaaliseksi tuottoon nähden. Globaalissa kilpailussa yritykset tukeutuvat toisiinsa yritysrajat ylittävällä yhteistyöllä, kuten esimerkiksi pilkkomalla tuotteen valmistaminen erillisiksi pienemmiksi työtehtäviksi voidaan työn eri osa-alueet hajauttaa. Yrityksen arvojärjestelmien organisoinnin periaatteita ovat edelleenkin tehokas ja määrätietoinen johtaminen. Näiden rinnalle on kuitenkin noussut kolmantena verkottuminen. Arvojärjestelmien ylittäessä yritysrajoitukset ne ovat luonteeltaan hybridejä. Niissä yhteistyö, kilpailu ja voittoa tavoitteleva yrityksen johtaminen ovat vuorovaiikutuksessa keskenään. (Valkokari 2014, 8.) Verkostoitumisen talouden kehityskulussa hyödynnetään itsellä olevaa ydinosaa siihen keskittymällä ja ulkoistetaan muita toimia, jotka taas ovat muiden ydinosaa. (Seppänen 2014, 9.)

Tässä opinnäytetyössä syvennyttiin kumppanuustoimintaan liiketoimen tukena. Aihe on kovin laaja ja työn sisältö on tarkoituksella rajattu yhteen osa-alueeseen. Opinnäytetyön tarkastelun kohteeksi on valittu kumppanien sitouttaminen. Opinnäytetyön tekijä työskentelee kansainvälisessä turvallisuusalan yrityksessä. Yritys toimittaa turvapalveluratkaisuja ja on yksi Euroopan suurimmista toimijoista. Suomessa yritys on teknisten turvaratkaisujen ja järjestelmäpalveluiden markkinajohtaja. Opinnäytetyön tekijän vastuualueeseen kuuluu muun muassa valtakunnallinen kumppanuustoiminnan kehittäminen. Kumppaneiden käyttäminen on kasvanut myös tässä yrityksessä ja sen ansiosta valittu aihe on hyvin mielenkiintoinen sekä ajankohtainen.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimustyönä ja tutkimuskysymys oli, miten kumppani saadaan sitoutettua jatkuvaan ja kehittyvään yhteistyöhön. Opinnäytetyössä käytettiin laadullista menetelmää ja se toteutettiin puolistrukturoidulla haastatteluilla, joista käytetään myös käsitettä teemahaastattelu. Tässä menetelmässä kysymykset kohdennetaan valittuihin teemoihin, mutta vastauksien perusteella kysymysjärjestys muuttui. Kaikki haastattelut ovat kohdanneet samoja tiettyjä tilanteita ja haastattelu tarkoituksella suunnataan

subjektiivisiin koettuihin tilanteisiin. (Hirsjärvi 2018, 47.) Haastateltavia oli viisi ja haastattelut kestivät noin 40 minuuttia. Teoriaosuuden pohjalta valittiin viisi teemakysymystä ja niistä teemoista noin kolme tarkentavaa kysymystä. Litteroin haastattelut ja analysoin aineiston opinnäytetyön tuloksiin.

2 Kumppanuus – teoreettisena lähtökohtana

2.1 Toimeksianto Laurean ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoille

Tämän opinnäytetyön teoreettiseen viitekehyksen tietopohjaan käytin apuna Laurean ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoita minun toimeksiannosta. He tekivät opintojaksollaan kirjallisuuskatsauksen verkostojen johtamisesta. Toimeksiannon tarkoituksena oli antaa minulle laajempi tietopohjainen perspektiivi opinnäytetyöhöni. Opiskelijoiden valittavia aihealueita oli neljä.

Ensimmäinen aihe oli palvelusopimukset verkostoissa, kontekstina B2B, suuret organisaatiot (ei kuluttajien palvelusopimukset). Tässä tehtävässä tutkittiin palvelusopimusten tarkoitusta, vaikutusta, tehokkuutta ja toimivuutta.

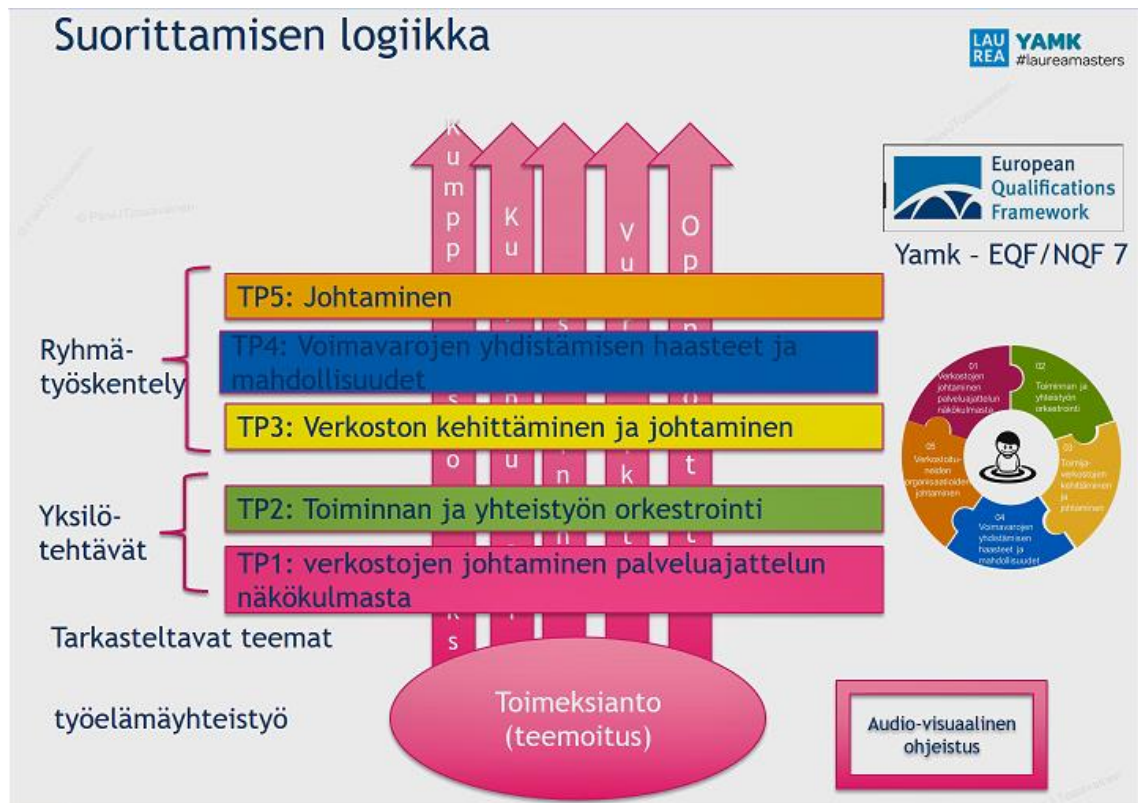
Toisena aiheena oli valittavissa kumppanuusmalli eli partnerisuhteet ja -toiminta verkostossa sekä hallitsemismallista kumppanuusmalliin. Tässä toimeksiantajana tarkensin, että haluan tätä aihetta tutkittavan sitouttamisen kannalta.

Kolmantena aiheena valittavissa oli kumppanuussuhteiden rakennuskyvykkyys ja osaamisen näkökulma (tiedot, taidot, kyvyt, kompetenssit).

Neljäntenä aiheena oli vuorovaikutus B2B-asiakkaiden (suuret organisaatiot) kanssa verkostossa ja ekosysteemeissä. Tässä tehtävässä tutkittiin yhteistyön sosiaalista ulottuvuutta sekä toimivaa yhteistyötä (tavoitteellinen ja aktiivinen prosessi).

Kun aihe valikoitui, tehtävän suorittaminen eteni tietoperustatehtävä kerrallaan. Ensimmäinen ja toinen tietoperustatehtävä toteutettiin yksilötehtävänä. Ensimmäisessä tietoperustatehtävässä tarkasteltava teema oli verkostojen johtaminen palveluajattelun näkökulmasta. Toisen tietoperustatehtävän tarkasteltava teema oli toiminnan ja yhteistyön orkestrointi.

Kolmas, neljäs ja viides tietoperustatehtävä toteutettiin ryhmätyönä saman aihealueen valinneiden kesken. Niiden tarkasteltavat teemat oli verkoston kehittäminen ja johtaminen (3.tehtävä), voimavarojen yhdistämisen aiheet ja mahdollisuudet (4.tehtävä) sekä johtaminen (5.tehtävä). Seuraavassa kaaviossa (kuvio 1) on havainnollistettu tehtävän suorittamisen logiikka.



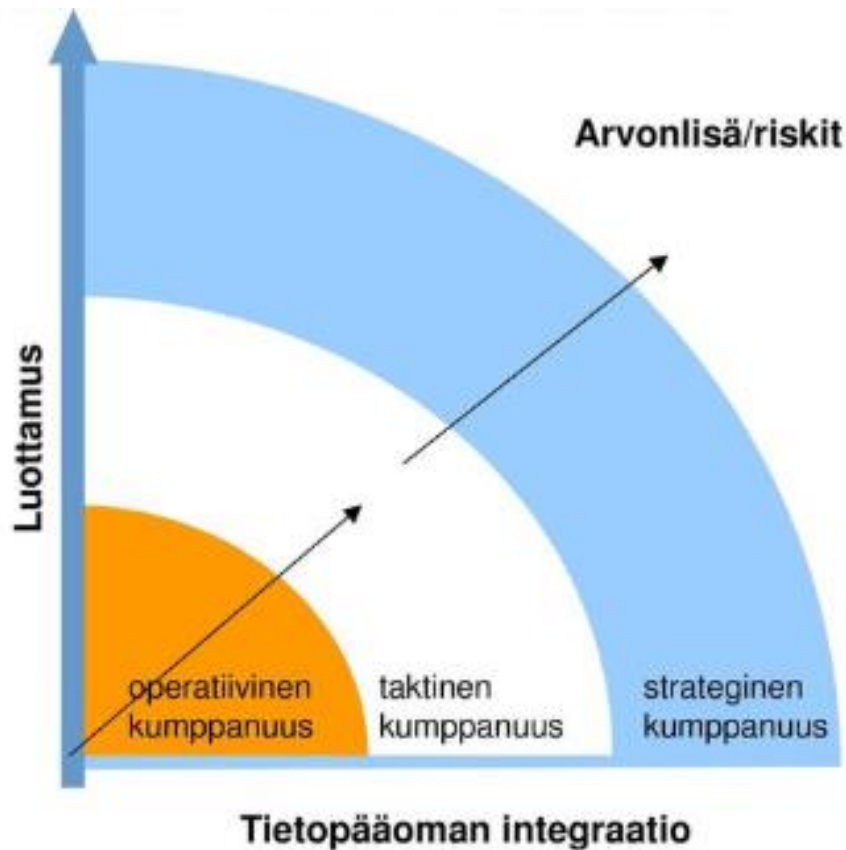
Kuvio 1. Opiskelijatyön suorittamisen logiikka.

Tehtävän toteutti 33 opiskelijaa ja opinnäytetyöni kannalta mielenkiintoisimmat tehtävien lopputulokset saatiin aiheista kumppanuusmalli eli partnerisuhteet ja -toiminta verkostossa sekä hallitsemismallista kumppanuusmalliin sekä kumppanuussuhteiden rakennuskyvykyys, osaamisen näkökulma. Opiskelijoilla oli monia erilaisia lähestymistapoja aiheisiin ja sain valtavasti informaatiota aiheiden kirjallisuuksista. Yleinen huomio tehtävistä oli erilaisten kumppanuussuhteiden nykypäivän lisääntynyt käyttö sekä yhdessä tekeminen ja yhteistyön kehittäminen.

2.2 Kumppanuuden perusta

Verkostoituva talous on tullut jäädäkseen. Jo 1970-luvulla oli alihankintasuhteita yritysten kesken ja ne ovat kasvaneet radikaalisti tähän päivään asti. Nykypäivänä kumppanuudet eivät ole pelkästään alihankintatyötä vaan ne voivat olla esimerkiksi uuden tuotteen parissa tehtävää yhteistyötä. Yhteistyön kehittäminen on luonut jo täysin uusia liiketoimintamahdollisuuksia erilaisten innovatiivisten osaamisyhdistelmien kautta. Verkostoista saadaan paljon hyötyjä kustannustehokkuudesta toimitusaikojen lyhentämiseen. Verkostojen hallinta on kuitenkin haaste niiden moninaisuuksien vuoksi. (Möller 2004, 7–8.) Suurissa organisaatioissa hallinta toteutetaan valtavalla byrokratialla, mutta äärimmilleen viety hierarkia tekee toiminnasta hengetöntä eikä kunnan vuorovaikutusta tai luottamusta synny (Vesalainen 2004, 26).

Peruselementit kumppanuuteen ovat tietopääoma, luottamus ja lisäarvo. Näistä elementeistä kaikki vaikuttavat välittömästi toisiinsa, jolloin elementtien hyvä hallinta vaikuttaa kumppanuuden onnistumiseen. Kumppanuudessa maksimoidaan tietopääoma, toisin sanoen lisätään sen arvoa. Ilman tietopääomaa kumppanuutta ei voi rakentaa, koska jos toiselle ei ole mitään annettavaa (tuotteita, osaamista jne.), minkään asteen hyötyä ei synny. Toinen välttämätön asia on kumppanuuden tärkein perusta eli luottamus. Ilman luottamusta toimivaa kumppanuussuhdetta ei voi syntyä. Kolmantena tavoitteena kumppanuudessa on aina aineettoman tai aineellisen lisäarvon tuottaminen. Koska kumppanuus vaatii voimavaroja, mahdollisuus ansaintaan sekä menetykseen pitää olla olemassa. Oheisessa kuviossa 2 käy hyvin selville, miten rakentamalla parempaa luottamusta sekä jakamalla tietopääoma voidaan saavuttaa lisäarvoa yhteistyöstä. (Stähle 2000, 76–80.)



Kuvio 2. Kehittyvä kumppanuus (Stähle 2000, 80).

Verkostoissa on paljon samoja lainalaisuuksia kuin kumppanuuksissa ja niissä myös punnitaan jatkuvasti yhteistyön hyödyllisyyttä. Etenkin strategiseen kumppanuuteen verrattuna, joissa toimittaja sekä asiakasosapuolet ovat nostaneet yhteistyön tärkeimmiksi asioiksi luottamuksen, ylimmän johdon tuen, osapuolten kyvyn saavuttaa suhteessa määritellyt odotukset selvät päämäärät ja tavoitteet sekä partnereiden yhteensopivuus. Yhteisyritysten muodossa jopa 70 prosenttia yhteistöistä on todettu toimittamiksi tai on purkautunut. (Vesalainen 2006, 20.)

2.3 Kumppanuusmallit

Onnistuneen kumppanuuden edellytys on ymmärtää, millaisesta kumppanuudesta on missäkin tilanteessa kyse. Pitää myös olla kyky ja osaaminen itse kumppanuuden ra-

kentamiseen, jotta kumppanuudesta saadaan toimiva. Tähän vahvasti liittyy myös kumppanuuksien lainalisuuksien syvälinen ymmärrys, jolloin tuottoisa kumppanuus on mahdollista saavuttaa. (Stähle 2000, 81.)

2.3.1 Operatiivinen kumppanuus

Operatiivisessa kumppanuudessa tavoite on kustannusten alentaminen keskittymällä omaan ydinliiketoimintaan. Yhteisillä sopimuksilla määritellään vastuut sekä roolit ja niiden toteuttamisella rakennetaan luottamuksen perusta. Yhteistyöllä saavutetut säästöt ja vapautuvat resurssit tuottavat kumppanuuden lisäarvon. (Elonen 2007, 25.)

Yhteistyön alussa sovitaan yhteinen intressi, johon osapuolten omat tavoitteet sopivat. Tästä muodostuu yhteistyökuvio, jossa keskitytään toimimaan oman strategian kautta yhdessä. Molemmilla on oma taloudellinen päämäärä ja molemmat pystyvät tuottamaan tehokkaasti palveluja omalla ydinliiketoiminnallaan. Operatiivisessa kumppanuudessa molemmilla osapuolilla on yleensä useampia kumppanivaihtoehtoja ja toimijoita kilpailutetaan jatkuvasti. Tämän toteuttaminen on vaivatonta, koska usein palvelun tuottajan toiminta on varsin kapeaa. Siitä syystä tämä on myös palveluntuottajan suurin riski kyseisessä kumppanuusmallissa. (Stähle 2000, 81–85.)

Yleisin operatiivisen kumppanuuden muoto on alihankinta. Kun esimerkiksi turvapalveluita tuottava yritys myy kokonaisvaltaisen videovalvontajärjestelmän liiketilaan, he tuottavat videovalvontajärjestelmään liittyvät kaapelointityöt kumppanillaan, joka on erikoistunut vaativiin kaapelointeihin. Tällöin tuotteen myynyt yritys voi keskittyä kokonaisuuden hallintaan ja kumppaniyritys tuottaa oman ydinosuamisalueen työn kustannustehokkaasti. Usein kaapeloinnit tehdään urakkatyönä, joten kaapeloinnin osalta poistuu myös yksi taloudellinen riski palvelun tilaajalta. (Stähle 2000, 81–82.)

2.3.2 Taktinen kumppanuus

Taktinen kumppanuus perustuu enemmän yhteistyöhön ja dialogiin kuin operatiivinen kumppanuus. Tavoitteena on hankkia ensisijaisesti tehokkuutta prosessin yhdistämisellä. Yhteistyössä hyödynnetään olemassa olevaa tietopääomaa ja erityisesti erikoisosaamisen tuomat mahdollisuudet otetaan huomioon. (Kuitunen 2020, 7.) Taktisessa kumppanuudessa pyritään integrointiin, jossa molemmat osapuolet oppivat uutta sekä

saavuttavat säästöjä. Tietopääoman integroinnissa osaamisen, aineettoman varallisuuden sekä innovointikyvyn integroituminen toteutuu ainoastaan puheen kautta. Yrityksen tietopääoma on usein piilevää, kokemuksellista tietoa, joka yleensä siirtyy yritykseltä toiselle yhteistoiminnassa sekä dialogissa. (Stähle 2000, 88–92.)

Syvempi luottamus korostuu yhteistyössä, koska taktisen kumppanuuden sisältöä ei voida määritellä tarkkaan sopimuksissa. Tästä syystä yhteistyö on enemmän neuvoteltua kuin kirjallisen sopimuksen luomista. Neuvotteluiden onnistuminen jo itsessään vahvistaa molemminpuolista luottamusta. Yhteistyössä on alusta asti avoimesti jaettava osapuolten strategiset tavoitteet, visiot sekä intressit, jolloin oheiset asiat muodostavat kumppanuuden kehykset. (Kaijalainen 2012, 19.)

2.3.3 Strateginen kumppanuus

Strategisessa kumppanuudessa tavoite on saada molemmille osapuolille merkittävää strategista etua yhdistämällä tietopääomat. Strategisessa kumppanuudessa osapuolten yhteistyön tuloksena on mahdollisuus päästä uudelle osaamisen ja tuottavuuden tasolle. Tarkoitus on synnyttää innovaatioita ja niiden tuottamiseen tekijöille on mahdollistettava riittävä vapaus. Toimintatapa on vahvasti verkostomainen ja tärkeimpänä tunnusmerkkinä voisi pitää spontaanisuutta. (Stähle 2000, 93–94.)

Strategista kumppanuutta voi kuvailla myös verkostoitumiseksi, jossa yhdistetään osaaminen, tieto ja arvot. Siitä syntyy lisäarvoa tuottava toiminta, jossa yritysten toiminnalliset rajat ovat kovin häilyviä. Verkostoissa yritykset jakautuvat kolmeen ryhmään. Ensimmäisessä ryhmässä yritys rakentaa menestyksensä itse. Toisessa ryhmässä yritykset menestyvät muiden yritysten kanssa ja heillä on yhteinen tavoite. Kolmannessa ryhmässä yritys mieltää itsensä verkoston jäseneksi ja menestyy tasa-arvoisesti muiden yritysten kanssa. Kyseistä kolmatta ryhmää pidetään myös nykypäivänä kehittyneimpään verkostona. (Toivola 2006, 17–18.)

Verrattuna operatiiviseen ja taktiseen kumppanuuteen strategisessa kumppanuudessa roolit ovat usein tasavahvoja ja niiden on tarkoitus täydentää toisiaan. Tämä kumppanuusmalli on myös haavoittuvaisiin, koska strateginen kumppanuus vaatii oman tietopääoman avointa jakamista. Onnistunut strateginen kumppanuus edellyttää aina vahvaa ylimmän johdon sitoutumista. (Stähle 2000, 101.)

2.4 Elementit kumppanuusstrategiaan

Kumppanuuden onnistuneen toteutumisen kannalta koko organisaation pitää ymmärtää, mitä kumppanuuden hoitaminen vaatii. Tärkeimpiä ovat yhteistyökyky, organisaation rakenteet, roolit ja vastuut. Ilman organisaation yhteistyökykyä informaatio ei liiku riittävästi, jolloin toimiva yhteistyö ei ole mahdollista. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tärkeimpiä kumppanuusstrategian peruspaloja, jotka ovat kumppanuuden alku, pelisäännöt, järjestelmät, prosessit ja työkalut sekä mittarit. (Stähle 2000, 104–105.)

2.4.1 Kumppanuuden alku

Kun lähdetään hakemaan uusia potentiaalisia kumppaneita, ensimmäiseksi on tärkeä tunnistaa, mikä on kumppanin strateginen suuntaus. On osattava katsoa laajemmin kokonaiskuvaa useasta näkökulmasta ja tulkita nykytilannetta esimerkkinä, mitkä on kumppanin tulevaisuuden odotukset sekä millaista taloudellista menestystä he hakevat. Toisena asiana on selvitettävä kumppanin asema markkinoilla. Millaisena toimijana kumppani tunnetaan markkinoilla? Tämä tieto indikoi tyytymättömyyden tai tyytyväisyyden kautta myös kumppanin sisäistä kulttuuria, joka vaikuttaa onnistuneeseen kumppanuussuhteeseen. (Stähle 2000, 105–106.)

Oheisten asioiden selvittyä on tarkkaan tutkittava, sopiiko se oman yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Myös on selvitettävä, mitä molemminpuolisia strategisia etuja toisistaan on mahdollisuus saavuttaa ja onko toisella sellaista osaamista, joka strategisesti on tärkeä oman yrityksen strategiselle painotukselle. Saavutettava kumppanuuden kompetenssi saadaan selville, kun ymmärretään kumppanuuksien luonne – strateginen, taktinen, operatiivinen – ja niiden kriittiset onnistumisen tekijät. (Stähle 2000, 105–106.)

2.4.2 Pelisäännöt

Pelisääntöjen ja toimintaperiaatteiden yhtenäisyys on yksi suuri kehittämisen alue. Organisaatiossa on hyvä olla selkeät roolit kumppanien hallintaan. Esimerkiksi jos käynnissä on useampia hankkeita, kilpailutilanteessa voi tulla kiperiä tilanteita, jos organisaation sisällä informaatio ei kulje kilpailutusta toteuttavien tahojen kesken. Avoimuus on yksittäinen tärkeä palanen, koska kumppanuussuhteissa kaikki pelisäännöt eivät voi olla kirjallisia. Tästä syystä aktiivinen informaation kulku on tärkeässä asemassa. (Stähle 2000, 108.)

Selkeiden roolien kautta kumppanit täydentävät toisiaan. He tuovat oman osaamisensa yhteiseen prosessiin, jolloin heidän tuomat vahvuudet saadaan kohdistettua oikeaan osa-alueeseen. Roolituksen lisäksi myös sopimukset vastuista ja riskien jaoista on tärkeä toteuttaa. Osapuolet tekevät keskenään sopimuksen, jonka pitää olla mahdollisimman selkeä sekä molempien osapuolien hyväksymä. (Illman 2013, 21.)

2.4.3 Järjestelmät, prosessit ja työkalut

Järjestelmät, prosessit ja työkalut voidaan nähdä kumppanuuksien rakentamistöiden ohjaajina sekä tukipilareina. Organisaatioilla on usein haasteita ymmärtää, miten kumppanuuksia pitäisi rakentaa ja tämä voi pahimmassa tapauksessa muodostua kumppanuuden esteeksi. Operatiivisessa kumppanuussuhteessa olennaista on kumppanuuden rajapinnan liitos, johon liittyvät sopimukset ja neuvottelut. Tässä tilanteessa asiat on sovittu jo mahdollisimman pitkälle. (Stähle 2000, 109.)

Tietopääoman integrointiin liittyvissä strategisissa suhteissa on huomattavasti hankalampaa ennalta varmistaa kriittisiä tekijöitä. Näissä selkeät prosessit mahdollistavat onnistuneen lopputuloksen. Prosessien pitää olla mahdollisimman yksinkertaisia ja selkeitä, joissa päävaiheet ovat nopeasti mielletävissä. Seurannan ja arvioinnin välineisiin pitää myös kiinnittää huomiota. Näihin liittyviä työkaluja voi olla useita erilaisia ristiriitojen ratkaisemisesta sähköisiin foorumeihin. (Stähle 2000, 93–101.)

2.4.4 Mittarit

Seurantamittareilla on suuri merkitys kumppanuustoiminnan kehittämisessä sekä ohjauksessa. Arviointijärjestelmät ja mittarit pitää pystyä rakentamaan halutun informaation saamiseksi ja tämä tieto pitää pystyä jalostamaan käytäntöön, kuten ohjausjärjestelmien toimivuuden tai tietopääoman kasvattamisen tulkintaan kumppanuussuhteissa. Myös kumppanuussuhteisiin panostamisen hyöty on hyvä pystyä mittaamaan, jotta kehitys saataisiin jatkuvaksi. (Stähle 2000, 109–110.)

2.5 Toimintakehikko kumppanuudelle

Kumppanuusstrategian käytäntöön soveltaminen sisältää kolme vaihetta, jotka ovat ennakkotutkimuksen vaihe, sopimusvaihe sekä yhteistyövaihe. Prosessi etenee vaihe kerrallaan ja tavoiteltu lopputulos on yhteistyön käynnistäminen. (Stähle 2000, 110.)

2.5.1 Ennakkotutkimuksen vaihe

Ensimmäisessä vaiheessa toteutetaan ennakkotutkimus. Siinä tarkistetaan saatujen tietojen perusteella kumppanin tilanne. Sitä verrataan omiin ennakkokäsityksiin kumppanista ja samalla tarkastellaan mahdollisia riskitekijöitä. Tässä vaiheessa myös tuotetaan oma alustava fokus ja tavoite, joka tulee ohjaamaan etenemistä ennakkotutkimuksessa. (Stähle 2000, 110–111.)

2.5.2 Sopimusvaihe

Kun ennakkotutkimus valmistuu ja sen tulokset osoittautuvat positiivisiksi, siirrytään toiseen vaiheeseen eli sopimusvaiheeseen. Tässä vaiheessa neuvotteluyhteys toteutetaan kumppanikandidaatin suuntaan. Tämä vaihe sisältää alustavaa suunnittelutyötä, neuvotellaan tulojaosta ja panostuksista, jaetaan tietoa ja luodaan mahdollisuuksia. Tässä vaiheessa rakennetaan jo kumppanuussuhteen vahvaa pohjaa sekä luottamusta. Nämä toimenpiteet vaativat kumppanin organisaatiolta useamman henkilön osallistumista prosessiin, siksi tämän toteuttaminen vaatii tehokasta johtamisjärjestelmää. (Stähle 2000, 111.)

2.5.3 Yhteistyön käynnistäminen

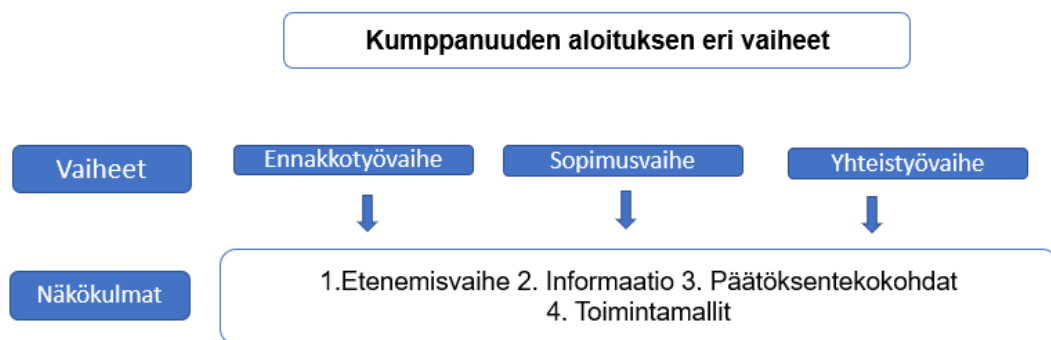
Sopimusvaiheen jälkeen tulosten ollessa edelleen positiivisia yhteistyön käynnistäminen aloitetaan. Kumppanin kanssa toteutetaan yhteinen tulkinta, joka sisältää sovitut yhteiset tavoitteet, intressit sekä etenemiskulun. Tässä vaiheessa on usein tullut uusia henkilöitä mukaan prosessiin niin edellä olevien toimenpiteiden kautta saadaan tarvittava informaatio jaettua kaikille asianomaisille. Samalla on myös tärkeä sopia arviointikäytännöt sekä arviointikohdat. (Stähle 2000, 111.)

2.5.4 Vaiheiden tarkemmat kuvaukset

Kaikissa kolmessa vaiheen kuvauksessa on oltava mukana ainakin neljä eri näkökulmaa, jotka ovat etenemisvaihe, informaatio, päätöksentekokohdat ja toimintamallit. Ensimmäisessä näkökulmassa eli etenemisvaiheessa selvitetään vaiheisiin liittyvät tehtävät, niihin liittyvät mallit sekä kunkin vaiheen odotetut tulokset. Toisessa näkökulmassa informaatiossa selvitetään, mitä informaatiota missäkin vaiheessa tarvitaan, mistä infor-

maatio löytyy, mikä on kriittistä tietoa, keihin on oltava yhteydessä sekä keitä täytyy informoida. Kolmannessa näkökulmassa eli päätöksentekokohdissa selvitetään ratkaisevat päätökset, missä kohtaa ne prosessia ovat, kuka tai ketkä päätöksiä tekevät, keitä tulee informoida sekä päätöskehtien tarkistuslistat. Neljännessä näkökulmassa eli toimintamalleissa selvitetään roolit ja vastuut, miten kumppanuussuhdetta johdetaan, mitkä ovat johtajien roolit sekä osapuolien vastuut ja keskinäiset suhteet. (Stähle 2000, 111.)

Näiden näkökulmien tavoite on kumppanuussuhteiden kaikissa eri vaiheissa tuottaa konkreettista hyötyä. Dynaamisemmassa toimintaympäristössä korostuu tarkoituksenmukainen ja viisas reagointi sekä tapahtumien oikea kulku. Mekaanisemmassa suhteessa pystytään toimintaa ohjaamaan ennalta määritellyin työkaluin. (Stähle 2000, 111–112.) Oheisesta kuvioista 3 selviää kumppanuuden aloituksen eri vaiheet ja näkökulmat.



Kuvio 3. Kumppanuuden aloituksen eri vaiheet ja näkökulmat.

2.6 Kumppanuuden tavoitteet

Kumppanuussuhteissa on tärkeä tunnistaa yhteistyön konkreettiset hyödyt ja haitat (Vakaslampi 2004, 29). Lyhytaikaisen tai kertaluontoisen yhteistyön takia ei kannata lähteä laajasti kumppanuutta kehittämään. Kumppanuus on pitkäaikainen prosessi, joka vaatii resursseja ja energiaa. Jatkuvan yhteistyön kautta yhteisillä positiivisilla kokemuksilla luottamus kasvaa ja antaa mahdollisuuden molemmille osapuolille onnistua kumppanuussuhteessa. (Maijanen 2014, 11.)

2.6.1 Kumppanuuden hyödyt

Riskien jakaminen on kumppanuussuhteiden yksi selkeä vahvuus. Riskien jakautuminen useammalle taholle mahdollistaa myös suuremmatkin taloudelliset riskinotot. Tässä myös saavutetaan tilanne, jossa kaikkien kumppanien vahvuuksia päästään käyttämään tehokkaasti myös riskien kartoituksissa. Kumppaneiden omien ydinosaamisalueiden riskianalyysit ovat tarkempia heidän kokemuksen sekä osaamisen kautta. Tämä pienentää kokonaisriskiä selvästi, josta kaikki kumppanit hyötyvät. (Vakaslahti 2004, 34–37.)

Kapasiteetti on toinen iso vahvuus kumppanuustoiminnassa. Kumppanuudet tuovat mahdollisuuden kapasiteetin kasvattamiselle nopeallakin aikataululla. Nykypäivänä työkuorman vaihtelevuus voi olla suurtakin pienen ajan sisällä ja suuri kumppaniverkosto tuo joustavuutta resurssien tehokkaaseen käyttöön. Tällä tavalla pystytään tasaamaan suuremman koneiston resurssitarpeet joustavasti ja kannattavasti. Strategisessa kumppanuudessa koko alihankintaketjulle tulee hyöty kumppanuudesta, koska suuren työkuorman toteutuessa kapasiteetti on jo olemassa. Ylijäämäkapasiteetin toteutuessa tämä resurssi voidaan kohdentaa esimerkkinä ison kumppanin toiseen toimintaan. (Vakaslahti 2004, 45–46.)

Tietotaito on kolmas selkeä vahvuus kumppanuustoiminnassa. Kaikki osapuolet hyötyvät yhteistyössä muiden kumppaneiden tiedoista ja taidoista (Vakaslahti 2004, 42). Yhteistyö tuottaa tietotaidon lisäksi paljon uusia ideoita, joita ei syntyisi ilman kumppanuutta. Kun kumppanit oppivat tuntemaan toistensa toimintatavat, tietopohjan rakentaminen on nopeampaa kuin uuden osaamisen kehittäminen ilman kumppania. Tätä pystytään myös hyödyntämään sisäisissä toimintamallien kehittämisissä. (Illman 2013, 22.)

2.6.2 Kumppanuuden haitat

Strategiset häiriötekijät on yksi selkeä haitta kumppanuustoiminnassa. Kun yritys käyttää liiallisesti verkoston voimavaroja, oma missio voi pahasti sumentua. Kumppanuussuhteissa tavoitteet pitää olla selkeästi perusteltavissa ja olisi tärkeää pystyä välttämään liian piileviä kilpailuetuja. Kumppaneiden kesken on strategiset tekijät kokonaisuuteen vaiheistettava, jotta lopputulos olisi mahdollisimman onnistunut molemmiin puolin. (Vakaslahti 2004, 48–49.)

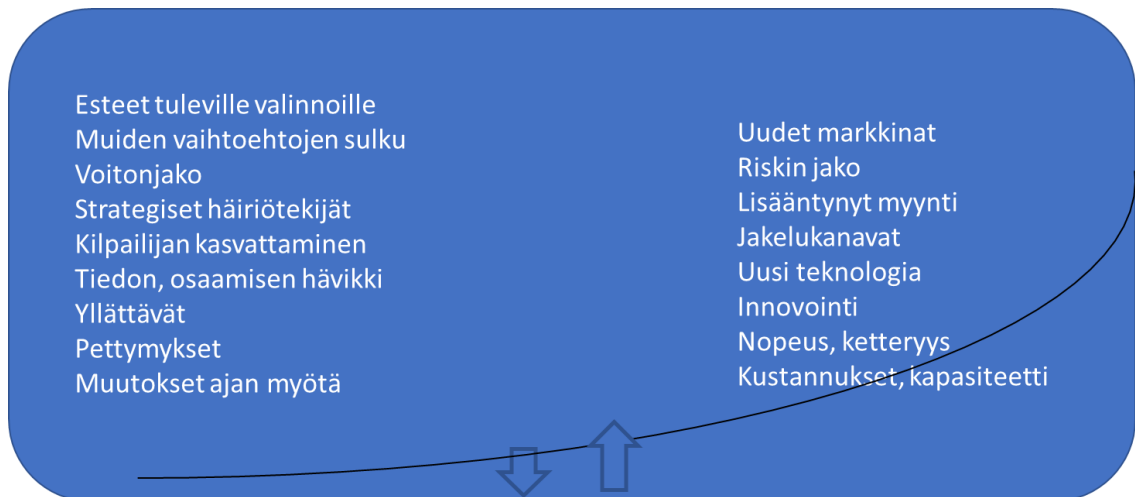
Kilpailijan kasvattaminen on toinen uhka kumppanuustoiminnassa. Luotettavasta ja pitkäaikaisesta kumppanista voi ajan myötä kasvaa suora kilpailija ja tämä on tärkeä tiedostaa jo kumppanuuden alussa. Sopimusteknisillä asioilla tätä riskiä voi huomattavasti pienentää. Kumppanuustoiminnan tasapainottaminen on tärkeässä roolissa riskien vähentämiseksi. Yleisesti ottaen riskianalyyssissä on tärkeää keskittyä yrityksen voimavarojen tulkintaan, jotta saadaan isoimmat yllätykset karsittua. (Vakaslahti 2004, 49.)

Tiedon ja osaamisen hävikki on kolmas selkeä haitta kumppanuustoiminnassa. Kun laaja verkosto toimii pidemmän aikaa yhteistyössä, organisaatioiden omaan osaamiseen ja henkiseen pääomaan voi helposti syntyä sokeita pisteitä. Tämä liittyy toiminnan laajentumiseen ja siitä syntyvään kontrollin vähenemiseen. Kokonaistilannetta pystyy parantamaan taitavan neuvottelun tuloksena. Tätä riskiä ei tarvitse pelätä tai vältellä, koska riskin eliminointi on lähes mahdotonta. Tämän riskin täydellisellä eliminoinnilla syntyy päällekkäisiä toimintoja ja tavoitellut tehokkuusedut kadotetaan. (Vakaslahti 2004, 49–50.)

2.6.3 Kumppanuuden hyötyjen ja haittojen keskinäinen suhde

Kumppanuuden muita hyötyjä ovat uudet markkinat, lisääntynyt myynti, jakelukanavat, uusi teknologia, innovointi sekä ketteryys. Muita haittoja ovat esteet tuleville valinnoille, muiden vaihtoehtojen sulkua, voitonjako, yllättävät asiat, pettymykset sekä muutokset ajan myötä. Kumppanuudet ovat näiden asioiden keskinäistä tasapainottelua.

Kuviossa 4 on listattu kumppanuutta puoltavat (upsides) sekä vastustavat (downsides) tekijät. Lähes jokaisessa liikesuhteessa on läsnä näiden elementtien rajankäynti. Näitä on hyvä soveltaa aina tapauskohtaisesti ja havaita, kuinka ne toteutuvat käytännössä. (Vakaslahti 2004, 29–30.)



Kuvio 4. Kumppanuuden hyödyt ja haitat (Vakaslahti 2004, 30)

3 Tutkimusmenetelmä

3.1 Haastattelu

Haastattelussa on kyse vuorovaikutustilanteen muodostamisesta. Haastattelun historian juuret menevät kauas Aristoteleen aikakaudelle, jolloin Sokrates halusi saada oppilaat ajattelemaan haastattelujen kautta. (Hirsjärvi 2018, 11.) Haastatteluja tapahtuu jatkuvasti joka puolella ja ne ovat yleisiä arkipäiväinen tapahtumia. Mediassa on esille valtavasti haastatteluja päivittäin ja rutiininomaisia haastatteluja käytetään monissa ammateissa. Esimerkiksi poliisit haastattelevat silminnäkijöitä sekä lääkärit potilaita. (Hyvärinen 2017, 9.)

Haastateltaviksi valittiin kolme toimeksiantajan yrityksen edustajaa eri organisaatiotoistoilta sekä eri osastoilta. Tämän lisäksi valittiin kaksi nykyistä kumppaniyrityksen edustajaa, jotka toimivat kummatkin eri tehtävissä yrityksissään. Tahtotilani oli haastatella molempia osapuolia eli toimeksiantajan sekä toimijan edustajia, jolloin sain mahdollisimman laajan näkemyksen aiheista. Myös vastauksien vertailut toisiinsa mahdollisesti yhteisten tärkeiden asioiden havainnollistamisen sekä kumppanuustoiminnan nykytilan.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu, joka mielletään lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuodoksi (Hirsjärvi 2018, 47). Teemakysymykset olivat kaikille samat, mutta haastateltavat saivat vas-

tata niihin omin sanoin. Teemahaastattelun ero perinteiseen puolistrukturoituun haastatteluun on vapaampi kysymysjärjestys, koska haastattelu eteni teemakohtaisesti ja vastauksien perusteella kysymysten järjestys usein muuttui. Teemahaastattelussa haluttiin ensisijaisesti tietoa haastateltavien kokemuksista ja ajatuksista teemakysymyksiin liittyen. (Hirsjärvi 2018, 47.)

Kysymykset muodostuivat valituista teema-aiheista ja teorian pohjalta aiheiksi valikoitui kumppanuus, strategisen kumppanuuden elementit, kumppanuuden seuranta, kumppanuuden hyödyt ja haitat sekä kumppanin sitouttaminen. Kysymykset löytyvät liitteestä 1 opinnäytetyön haastattelun kysymykset teemoittain. Kysymykset oli muotoiltu kaikille haastateltaville mahdollisimman selkeiksi ottaen huomioon, että osa toimii toimeksiantajan palveluksessa sekä osa toimijan palveluksessa.

Haastattelu alkoi taustakysymyksillä, joissa kysyttiin, työskenteleekö haastateltava toimeksiantajan vai toimijan palveluksessa, ikä, asema yrityksessä ja työtehtävät. Nämä taustakysymykset valikoituivat, koska halusin pystyä lopputuloksissa vertailemaan oheisten asioiden vaikutusta näkökulmiin ja asenteisiin.

Haastattelun ensimmäinen teema-aihe oli kumppanuus. Kerroin haastateltaville, että aluksi tarkoitus on keskustella kumppanuudesta yleisellä tasolla ja haastattelun edetessä syvennyttään tarkemmin valittuihin osa-alueisiin. Tämän aiheen tavoitteena oli saada haastateltavilta näkemyksiä, mitä kumppanuus on ja mitä se heille merkitsee, joten nämä heiltä aluksi kysyin. Halusin myös selvittää millaisia kumppanuusmalleja haastateltavat tällä hetkellä käyttävät. Vaihtoehtoisiksi esittelin operatiivisen, taktisen sekä strategisen kumppanuuden ja kävin kaikille haastateltaville teoriaosuuteni pohjalta oheiset kumppanuusmallit läpi, jotta pystyin varmistamaan kaikkien ymmärtävän kumppanuusmallit samalla tavalla. Lopuksi pyysin haastateltavia kertomaan heidän mielestään kolme tärkeintä asiaa kumppanuudesta.

Toinen haastattelun teema-aihe oli kumppanuuden strategiset elementit. Tämä oli varsin vaikea aihe haastateltavien ymmärtää, joten tähän pidin myös haastateltaville lyhyen alustuksen teorian pohjalta. Tällä alustuksella sain varmistettua haastateltavien ymmärtävän aiheen samalla tavalla, jotta vastauksien analysointi keskenään olisi mahdollisen vertailukelpoista. Kysyin haastateltavilta, miten he mieltävät kumppanuuden strategiset elementit ja pyysin heitä kertomaan kolme tärkeintä kumppanuuden strategista elementtiä sekä priorisoimaan ne. Jatkokysymyksenä kysyin, miten oheiset elementit vaikuttavat

toisiinsa, koska halusin haastateltavien puntaroida elementtien keskinäisiä vaikutuksia. Lopuksi kysyin, että miten organisaationne suhtautuu kumppanuustoimintaan. Halusin tällä kysymyksellä saada haastateltavien arvomaailmasta kuvan liittyen kumppanuustoimintaan.

Kolmantena haastattelun teema-aiheena oli kumppanuuden seuranta. Ensimmäiseksi kysyin, mitä kumppanuudessa voi seurata ja jatkokysymyksenä miten sen voi toteuttaa. Tämän aihealueen viimeisenä kysymyksenä oli, millaisia kumppanuuden seurantatapoja tällä hetkellä on käytössä. Tässä teema-aiheessa oli tarkoitus saada tietoa seurannan tarpeellisuudesta, sen tuomista hyödyistä sekä seurannan nykytilanteesta eli kuinka sitä tällä hetkellä toteutetaan.

Haastattelun neljäs teema-aihe oli kumppanuuden hyödyt ja haitat. Haastateltavia pyydettiin ensimmäiseksi kertomaan kolme tärkeintä kumppanuuden tuomaa hyötyä sekä kolme havaitsemaansa haittaa ja vastauksista riippuen tein jatkokysymyksiä, jotta sain vastaukset riittävällä tarkkuudella. Lopuksi pyysin haastateltavia pohtimaan, mitä haittoille on tehtävissä. Viimeisen kysymyksen tarkoituksena oli saada näkemyksiä haittojen vaikutuksesta verrattuna hyötyihin ja oliko mahdollisesti haitat poistettavissa erilaisilla toimenpiteillä.

Viidentenä eli viimeisenä haastattelun teema-aiheena oli kumppanin sitouttaminen. Ensimmäisenä kysymykseni esitettiin, miten kumppanin voi sitouttaa. Tämän kysymyksen tarkoitus oli herättää keskustelua erilaisista sitouttamisen tavoista ja kuinka niitä voisi käyttää. Toisena kysymykseni esitin, kuinka tällä hetkellä kumppanien sitouttaminen on toteutettu. Tällä kysymyksellä halusin saada yleiskuvan kumppanien sitouttamisen nykytilanteesta meidän työympäristössä. Kolmantena kysymyksenä esitin, kuinka kumppanuuden jatkuva kehitys voidaan varmistaa tulevaisuudessa. Tähän halusin yrityksemme sekä kumppaniemme edustajilta heidän mielikuvia ja ajatuksia toimivammasta tulevaisuuden tavasta toteuttaa kumppanuustoimintaa.

3.2 Aineiston analyysi

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja materiaali litteroitiin eli kirjoitettiin tekstiksi. Aineiston analyysissä haastatteluiden materiaali luettiin läpi moneen kertaan ja tiivistettiin pääkoh-

tien osalta tiiviiksi kokonaisuudeksi. Analyysissä etsittiin usein toistuvia asioita, yhdenmukaisuuksia sekä eroavaisuuksia teemoittain. Jokainen teema-aihe käsiteltiin yksitellen, jolloin aineiston osalta pystyttiin keskittymään kokonaisuuteen teemoittain.

Aluksi kysyttiin haastateltavilta taustakysymykset eli työskenteleekö haastateltava toimeksiantajan vai toimijan palveluksessa, ikä, asema yrityksessä ja työtehtävät. Kolme haastateltavaa työskentelee toimeksiantajan palveluksessa ja kaksi toimittajan palveluksessa. Ikäjakauma oli 32 vuodesta 58 vuoteen. Toimeksiantajan puolelta yksi haastateltavista kuuluu yrityksen johtoon ja kaksi muuta työntekijä puolelle. Työntekijä puolen molemmat edustajat ohjaavat työmaiden resursseja sekä tekevät itse työmailla tarvittaessa myös asennuksia sekä muita tukitoimia. Molemmat toimijan edustajat ovat yrityksensä omistajia. Molemmilla heillä on useampia alaisia ja he hoitavat työnohjausta sekä tekevät tarvittaessa myös asennuksia.

Ensimmäinen teema-aihe oli kumppanuus ja aiheesta keskusteltiin yleisellä tasolla. Haastateltavilta kysyttiin, mitä kumppanuus heidän mielestään on ja vastaukset olivat hyvin samankaltaisia. Kaikissa vastauksissa esille nousi selvästi yhdessä tekeminen, johon oli vahvasti sidottu avoimuus ja luottamus. Kaikkia vastauksia yhdisti myös yhteiset päämäärät sekä tavoitteet, joita yhdessä tavoitellaan ja ne myös yhdessä saavutetaan. Toisena asiana arvostus kumppania kohtaan eli rehellisyys sekä läpinäkyvyys olivat suuria ominaisuuksia, joita kumppanuudessa arvostetaan. Kolmantena asiana esille nousi molemminpuolinen hyöty, toimi sitten toimeksiantajana tai toimijana, hyödyt toteutuvat molemmille.

Seuraavaksi kysyttiin, mitä kumppanuus heidän mielestään merkitsee ja yleisimmäksi vastaukseksi nousi tasainen työvirta sekä jatkuvuus. Vastauksista nousi hyvin esille, kuinka kumppanuuden tuomat hyödyt tasaisen työkuorman suhteen ovat merkityksellisiä molemmin puolin. Toisena asiana useampi vastasi luottamuksen, joka osoittaa osapuolten arvomaailman tärkeiden kumppanuuden merkityksessä. Toimeksiantajan edustajat korostivat jatkuvuutta sekä luottamusta ja toimijoiden edustajat yksimielisesti tasaisen työkuorman tärkeyttä.

Haastateltavilta kysyttiin vielä, mitä kumppanuuksia teillä tällä hetkellä on ja vastauksissa lähes kaikilla oli operatiivinen kumppanuus. Useampi vastasi myös taktisen kumppanuuden, joka osoittaa nykyisten kumppanien omistavan erityisosaamista, joka mahdollistaa hyötyjen toteutumisen molemmille. Vastauksista selvisi myös toimeksiantajien

olevan tyytyväisiä nykyisiin operatiiviseen sekä taktiseen kumppanuuteen ja toimijoilla on suurempi tahtotila kehittää kumppanuus myös strategiseen kumppanuuteen

Neljännessä kysymyksessä haastateltavien pyydettiin luettelemaan kumppanuuden kolme tärkeintä asiaa. Vastauksien perusteella luottamus, avoimuus ja läpinäkyvyys nousi kaikkien vastauksien yleisimmäksi aiheeksi. Toiseksi yleisin vastaus liittyi ammatitaitoon, joka osoittaa työn toteuttamiseen vaadittavien osaamisalueiden tärkeyden vaativassa työympäristössä. Toimeksiantajan edustajat korostivat myös informoinnin tärkeyttä, itsenäistä ongelmanratkaisukykyä sekä oma-aloitteisuutta, kun toimijan edustajat painottivat yhdessä tekemisen merkitystä. Taulukko 1 osoittaa tiivistetyt vastaukset teema-aiheesta kumppanuus.

Taulukko 1. Haastatteluiden yhteenveto teema-aiheesta kumppanuus.

Kumppanuus Haastattelu	1	2	3	4	5
Mitä kumppanuus on?	Avointa työntekeistä ja yhteisten tavoitteiden saavuttamista.	Toimia yhdessä avoimesti, rehellisesti, samat tavoitteet ja että molemmat tekemällä kumppanuutta hyötyvät toisistaan.	Jaetaan yhteiset suunnat, päämäärät ja mitä tärkeintä niin että kumppanuudesta molemmat hyötyy.	Yrityksellä on resurssitarve töihin, mitä itseltä ei löydy, mutta kumppanilta löytyy eli autetaan toinen toisiamme.	Yhteisen päämäärän tavoittelua yhteisymmärryksessä ja tiiviissä yhteistyössä. Sekä molempipuolisten näkökulmien ja intressien vaihtoa.
Mitä kumppanuus merkitsee?	Tällä hetkellä ainakin sitä, että saadaan heillä pidettyä miehet töissä ja työt saadaan tehtyä valmiiksi asti.	Kumppanuuden tulee olla kiteytettynä, että toimijat tekevät töitä toimeksiantajalle niin hyvin ja rehellisesti, että se olisi ikäänkuin heidän omaa työtä.	Jatkuvuutta ja ansaittua luottamusta	Tuo turvaa, kun on kumppani, joka voi antaa tasaisesti töitä.	Luottamusta ja joustavuutta
Millaisia kumppanuuksia teillä tällä hetkellä on?	Operatiivista kumppanuutta, koska heiltä löytyy tietotaito, kun heille annetaan tarvittavat lähtötiedot niin he pystyvät omalla tietotaidollaan suoriutumaan työstä.	Operatiivista puhdasta alihankintatyötä on tällä hetkellä ja taktista kumppanuuta on tällä hetkellä esimerkiksi kaapelointi ja lukkotyöt, mutta tulevaisuudessa haluamme enemmän taktista ja strategista.	Pääasiallisesti taktinen ja sivutaan myös strategista.	Olemme kaikkia kumppanuusmalleja	Operatiivisia sekä taktisia.
Kolme kumppanuuden tärkeintä asiaa?	Sovitusta pitäminen, läpinäkyvä toiminta ja mahdollisiin ongelmatilanteisiin järjestelmien suhteen niin jonkin näköistä ratkaisuehdotuksen esille tuomista.	Avoimuus/rehellisyys/valppaus, toimiva informointi sekä kumppani näyttää toimeksiantajan edustajalta asiakkaan suuntaan.	Yhteisten etujen ajaminen, pystytään tuottamaan molemmille hyvää ja jatkuvuus.	Ammattitaito, kommunikointi sekä yhteistyön sujuvuus.	Luotettavuus, joustavuus sekä ammattitaito.

Toisena haastattelun teema-aiheena oli kumppanuuden strategiset elementit. Tämä aihe oli kaikista vaikein haastateltavien ymmärtää, joka selvisi jo ensimmäisessä haastattelussa. Ensimmäisen haastattelun aikana muokkasin haastattelun kulkua ja lisäsin tämän aiheen alustukseen kaikille esitellyn teoriaosuuden, jotta aihe ymmärrettäisiin mahdollisimman yhdenmukaisesti ja tulokset olisivat valideja.

Haastateltavilta kysyttiin, miten miellät kumppanuuden strategiset elementit ja vastauksia tuli monista eri näkökulmista. Usean vastauksen yhteenvetona riittävän työkuorman toteutuessa kumppanit eivät tarvitse tehdä yhteistyötä monen eri toimijan kanssa ja sen

tuoma jatkumo parantaa yhteistyön onnistumisen mahdollisuuksia. Toisena asiana vastuiden ja roolien merkitys töiden sujuvuudessa ja tähän liittyen aikatauluista kiinnipitäminen oli yleinen yksittäinen asia. Toimeksiantajan puolen haastateltavat painottivat vastuunottamista annetuista työtehtävistä ja toimijan edustajilta tuli molemmilta yhdessä kehittyminen ja sen tuoma synergia.

Seuraavaksi haastateltavia pyydettiin kertomaan, mitkä ovat kolme tärkeintä kumppanuuden strategista elementtiä priorisoituna ja yleisin vastaus oli luottamus, avoimuudesta läpinäkyvyyteen. Tämä tuli esille kaikkien haastateltavien kanssa, kuitenkin eri lähestymissuunnista. Toiseksi asiaksi haastatteluissa nousi roolit ja vastuut, joka käytännössä kohdistui kumppanuusprosessissa toimivien osapuolten ymmärrykseen omista velvollisuuksista ja niiden toteuttamisista. Kolmanneksi yleisin aihe oli yhteistyö ja sen jatkuvuuteen panostaminen. Toimeksiantajan puolen haastatteluissa nousi esille kumppaneiden koulutukseen panostaminen ja toimijoiden puolelta nähtiin tärkeäksi yhdessä tekemiseen syventyminen ja sen kehittäminen mahdollisimman laadukkaaksi.

Tämän jälkeen kysyttiin, miten kumppanuuden strategiset elementit vaikuttavat toisiinsa ja jokaisessa haastattelussa keskustelu kohdentui luottamukseen. Muitakin strategisia elementtejä kumppanuussuhteissa on, kuten avoimuus ja vastuut, mutta luottamuksen vaikutus muihin elementteihin verrattuna on huomattava. Yleiseksi ilmiöksi haastatteluissa osoittautui kaikkien kerrottujen strategisten elementtien vaikutus toisiinsa, vaikka elementit olisivat täysin erilaisia. Lähes yksimielisesti haastatteluissa kävi ilmi, että oli kolme elementtiä mitkä vaan niin yhden elementin poistaminen kumppanuussuhteesta toimivaan yhteistyöhön on vaikea päästä. Toimeksiantajien ja toimijoiden edustajilla oli suurimmaksi osaksi elementtien keskinäisiin vaikutuksiin sama näkemys.

Lopuksi haastateltavilta kysyttiin, miten organisaationne suhtautuu kumppanuustoimintaan ja kaikkien haastatteluiden lopputuloksena suhtautuminen oli positiivista. Etenkin isommissa organisaatioissa on paljon vanhoja tapoja tehdä asioita ja nykypäivän aktiivinen kumppaneiden käyttö ja heidän kouluttaminen on useiden henkilöiden näkökulmasta vieläkin hyvin vieras toimintatapa. Kumppanuustoiminnassa nähdään molemminpuolisia taloudellisia etuja, resurssien joustavuudesta hyötyy koko kumppanuusverkosto sekä töiden läpimenoajat tehostuvat kohdistamalla oikea osaaminen oikeaan työsuuteen. Taulukko 2 osoittaa tiivistetyt vastaukset teema-aiheesta kumppanuuden strategiset elementit.

Taulukko 2. Haastatteluiden yhteenveto teema-aiheesta kumppanuuden strategiset elementit.

Haastattelu	1	2	3	4	5
Miten miellät kumppanuuden strategiset elementit?	Kumppanin sitouttaminen meihin eli heidän ei tarvitsisi hakea työtarjouksia muilta urakoitsijoilta eli me pystyttäisiin talona tarjoamaan heille niin paljon töitä.	Strategisista elementeistä vastuut eli he huomioisivat aikataulujen pitämisen ja siihen liittyvä tiedottaminen toimeksiantajalle päin, heidän roolien ymmärtäminen ja mitä heiltä odotetaan korjaavien toimenpiteiden tietoon saattaminen.	Meidän yritys kehittyy teidän yrityksen mukana ja sitä kautta me saamme lisäarvoa itsellemme ja opimme uusia asioita kokoajan ja pystymme sitä kautta palvelemaan asiakkaita paremmin.	Vastuut ja roolit on selkeät, organisaatorakenne on selkeä.	Työ tulee tehtyä mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti sovituissa aikatauluissa.
Mitkä ovat kolme tärkeintä kumppanuuden strategista elementtiä priorisointuna?	Tietotaidon päivittäminen porrastetusti, tietotaidon lisääminen että he pystyvät tekemään pidemmälle järjestelmien asennukset eli alusta loppuun.	Avoimuus ja luottamus, tunnistaa vastuut ja velvollisuudet, yhteistyökyky	Yhteisen hyvän saaminen, jatkuvuus ja kumppanuus, jolloin meillä on hyvä asiakassuhde ja pystytään ilman suuria ongelmia ratkomaan työtehtävät ja niihin liittyvät ongelmat helposti ja tehokkaasti.	Vastuu, organisaatorakenne eli miten asiat hoidetaan ja roolit.	Luotettavuus, ammattitaito ja joustavuus
Miten ne vaikuttavat toisiinsa?	Jatkuvuuden turvaaminen tulevaisuudessa vaatii kaikki valitut elementit.	Yksi kun näistä pettää niin kaikki pettää, jos ei ole luottamusta ja avoimuutta niin minä en henkilökohtaisesti usko että mikään onnistuu.	Ilman luottamusta ei ole kumppanuutta, ilman uusinta tietoa, emme pysty palvelemaan hyvin ja jos emme palvele hyvin niin emme ole hyviä kumppaneita.	Kaikki tietää vastuun, jos huomataan jotain laiminlyöntejä niin tiedetään, kuka tähän osaa vastata organisaatiossa ja roolit.	Jos yhdenkin ottaa pois niin yhteistyö ei toimi.
Miten organisaationne suhtautuu kumppanuustoimintaan?	Positiivisesti, koska pienemmillä kustannuksilla saadaan sama tai tehokkaampi projektien läpimeno ja sitä kautta rahaliikenne molempiin suuntiin.	Hyvin nykyään, aikaisemmin oli allhankkijoita, he eivät tehneet käyttöönottoja vaan ainoastaan laiteasennuksia sekä kaapelointeja, mutta nykyään kumppaneita käytetään jo usemmalla osastolla.	Meidän porukka tietää hyvin ja näitä asiakkaita pitää arvostaa ja vaalia, jolloin sitä kautta joka jätää tietää, että kaikki työmaat ovat yhtä tärkeitä.	Organisaatio suhtautuu hyvin kumppanuustoimintaa ja työt ovat mielenkiintoisia.	Tänä päivänä huomattavasti positiivisemmin ja järkevämmin, asioita tehdään oikealla tavalla.

Kolmantena haastattelun teema-aiheena oli kumppanien seuranta. Haastateltavilta kysyttiin, mitä kumppanuudessa voidaan seurata ja kaikki vastasivat yhdeksi asiaksi työkuorman sekä töiden läpimenoajan. Toiseksi yleisin vastaus oli talouden seuranta eli kannattavuus- sekä kustannuskehitys, jolla voidaan taata yhteistyön jatkuvuuden varmistuminen. Toimeksiantajan puolen edustajilla keskustelu painottui myös työn suorittamiseen käytettyyn aikaan ja toimijoiden puolella nousi esille laadunseuranta.

Seuraavaksi kysyttiin, kuinka seuranta voidaan toteuttaa ja yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki nostivat esille yhteiset järjestelmät, joista olisi mahdollisuus saada tarvittavaa tietoa kumppanussuhteessa toimiville osapuolille. Nykyisessä toimintaohjausjärjestelmässä on tarvittavat ominaisuudet, joten mahdollisuus haluttujen raporttien tuottamiseen on tulevaisuudessa olemassa. Seuraavaksi yleisimmät esille nousseet asiat olivat jatkuva aktiivinen keskustelu sekä tulevaisuudessa toteutettavat seurantapalaverit, joilla turvataan tiedon liikkuminen riittävällä aikavälillä.

Lopuksi haastateltavilta kysyttiin, millaisia kumppanuuden seurantatapoja heillä on tällä hetkellä käytössään ja vastauksien perusteella seurantaa ei ole toteutettu kovin suurella laajuudella. Toimijoiden edustajat eivät tällä hetkellä toteuta systemaattista seurantaa ollenkaan ja toimeksiantajan edustajat pääasiallisesti käyttävät toimintaohjausjärjestelmästä saamaa tietoa järjestelmän sallimissa puitteissa. Useissa haastatteluissa kuitenkin nousi esille, että yksi hyvistä seurantatavoista on aktiivinen kommunikointi kumppanussuhteessa. Taulukko 3 osoittaa tiivistetyt vastaukset teema-aiheesta kumppanuuden seuranta.

Taulukko 3. Haastatteluiden yhteenveto teema-aiheesta kumppanuuden seuranta.

Kumppanuuden seuranta					
Haastattelu	1	2	3	4	5
Mitä kumppanuudessa voidaan seurata?	Kumppaneita on vaikeampi seurata töiden läpimenoajoissa, koska he eivät ole järjestelmissämme, mutta pystymme seuraamaan työkuormaa eli paljon töitä on nyt tai oli vuosi sitten	Seurantapalaverit 1-2 kertaa vuodessa aiheina resurssit, työmäärä, tahtotila, mihin he pystyy, mihin ovat menossa, mitä he tahtovat tulevaisuudessa tehdä sekä osaamismatriisin ylläpitäminen eli mitä kumppani tekee ja mitä he osaavat.	Rahallista hyötyä, teille ja meille sekä myös jos me olemme teille jatkuvasti miinusmerkkinen kumppani taloudellisesti niin ei se ole pitkäaikaista toimintaa.	Tehtyjen töiden määrää, tulevia töitä, lopputulosta eli onko töiden laatu hyvää ja yleisesti työketjun toimintaa.	Aikatauluja ja luotettavuutta, että asiat tulee tehtyä sovitusti sekä tehokkuutta ja mahdollisia kustannustasoja.
Kuinka seuranta voidaan toteuttaa?	Seuranta onnistuisi, jos saisimme kumppanit järjestelmiimme.	Palaverilla, keskustelemalla, järjestelmillä.	Seuraamalla talouden lukuja.	Toimintaohjausjärjestelmästä saaduilla tiedoilla ja jatkuvalla keskustelulla.	Hyvin käytteenotetulla ja kaikkia ominaisuuksia hyväksikäyttäen toimintaohjausjärjestelmästä.
Millaisia kumppanuuden seurantatapoja teillä on tällä hetkellä käytössäne?	Ei ole mitään työkalua seuranta tällä hetkellä ja ainoastaan kumppaneilta kysytään, miten heillä menee.	Olemme pystyneet vakiomaan useamman kumppanin, joiden resurssit ja tietotaito on tarkkaan tiedossamme ja olemme heidän resursseja pystyneet käyttämään kuin omaamme.	Meillä ei sellaista seuranta tällä hetkellä ole ja uskon teidän meitä arvioivan kokoajan liikevaihdoollisesti sekä palautteen perusteella.	Ei ole seuranta.	Toiminnanohjausjärjestelmällä toteutunutta aikataulua ja kustannuksia.

Neljäntenä haastattelun teema-aiheena oli kumppanuuden hyödyt ja haitat. Haastateltavia pyydettiin kertomaan kolme kumppanuuden hyötyä ja yleisimmät vastaukset olivat laajempien resurssien käytettävyys sekä taloudelliset hyödyt. Resurssien suhteen hyödyksi koettiin etenkin niiden joustavuus vaihtuvan työkuorman hallitsemisessa sekä haasteellisten alueiden resurssitarpeiden täyttäminen. Taloudellisen hyödyn näkökulmia oli kumppanuusverkoston tuoman joustavuuden kautta resurssien tehokas käyttö, joka pienentää kustannusrakennetta. Toinen taloudellinen näkökulma oli ydinosaamisen hyödyntäminen töiden eri osa-alueissa, jolloin työ saadaan toteutettua laadullisesti sekä tehokkaasti. Tähän samaan aiheeseen yhdistyy myös laajan tietotaidon käytön mahdollisuus kumppanuussuhteissa, kun pystytään jakamaan omaa ydinosaamista yhteisesti. Muita esille nousseita asioita olivat näkyvyyden kasvu, ammattitaidon kehitys yhteistyön tuomien koulutuksien kautta sekä verkostoituminen laajempien työmaiden suhteen. Mielenkiintoisin ja yllättävin aihe oli työhyvinvoinnin parantaminen joustavien resurssien kautta.

Seuraavaksi haastateltavia pyydettiin kertomaan kolme kumppanuuden haittaa. Vastauksissa nousi esille yleisimpänä aiheena tämän hetken vaillinainen osaaminen monien eri järjestelmien suhteen. Toisena aiheena nousi esille useammasta suunnasta nykyiset toimintatavat ja prosessit, jotka ei tue kumppanuustoimintaa parhaalla mahdollisella tavalla. Tähän varmasti yhtenä syynä on viime aikoina lisääntynyt kumppanuustoiminnan hyödyntäminen, johon prosesseja ei ole pystytty päivittämään kasvun kanssa samaan tahtiin tukemaan kumppanuustoimintaa. Muita esille nousseita asioita oli puutteet resurssien tehokkaassa ohjauksessa sekä tietotaidon mahdollinen ajautuminen toimeksiantajan yrityksen ulkopuolelle.

Lopuksi haastateltavilta kysyttiin, onko haitoille jotain tehtävissä ja kaikki haastateltavat kertoivat yleisimpänä asiana koulutuksen tärkeyden sekä siihen panostamisen, jolla tietotaito saadaan varmistettua riittävän laajoille resursseille. Resurssien tehokkaampaan ohjaukseen ratkaisut löytyvät haastatteluiden perusteella tasaisesta työkuormasta, joka mahdollistaa töiden jakamisen etupainotteisesti sekä sen kautta kumppanien sitouttamisen työkuorman tasaisella ylläpitämisellä. Taulukko 4 osoittaa tiivistetyt vastaukset teema-aiheesta kumppanuuden hyödyt ja haitat.

Taulukko 4. Haastatteluiden yhteenveto teema-aiheesta kumppanuuden hyödyt ja haitat.

Kumppanuuden hyödyt ja haitat	1	2	3	4	5
Haastattelu					
Kumppanuuden kolme hyötyä?	Taloudellinen hyöty, tuntihinnat ovat pienempiä kuin meidän omien asentajien kulut, kumppanilta saa nopeammin apukäsiä, missä heillä on jo asentaja paikalla, työmäärä pienenee niin meille ei kohdistu heidän asentajien kulut verrattuna omiin asentajiin.	Antaa joustavuutta tekemiseen resurssien suhteen, voimme käyttää kumppaneiden ydinosaamista (kaapelointityöt), jota erikoisosaamista meillä ei ole ja kumppanit voi sitä meille tarjota sekä voimme käyttää kumppanin resursseja alueilla, jossa meillä ei ole miehitystä.	Saadaan tasaista työvirtaa minimaalisella markkinoinnilla ja myynnillä eli ei tarvitse mainostaa itseään uusasiakashankintaan sekä saamme koulutusta.	Näkyvyyttä yritykselle, ammattitaidon kehitys ja verkostoituminen	Joustavuus, pienentää oman henkilöstön työtaakkaa ja pidemmällä aikajanelalla sillä on positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin
Kumppanuuden kolme haittaa?	Kumppaniresursseja ei ole aina saatavilla, tietotaidon puute eli pystyy ainoastaan toteuttamaan fyysiset laiteasennukset sekä jos tarvitsee lisätietoja niin heillä ei ole pääsyä meidän järjestelmiin ja me joudumme heille etsimään järjestelmistämme ne tiedot työllistäen meidän resursseja.	Haittana on se, että meillä ei välttämättä ole osaamista itsellämme kaikista asioista sekä kumppanin käyttäytyminen asiakkaalla eli lisämyynnin tarpeen tunnistuksessa kumppani ei välttämättä tee sitä lisämyyntityötä tai tulevaisuudessa puhuu asiakkaan kokonaan itselleen.	Temme asiat kuten jotkut toimintatavat niin kuin te haluatte, vaikka se ei aina tuntuksikaan järkevältä sekä kumppanuus sitoo, ettei pysty vapaaseen kilpailuun.	Liian kiireinen aikataulu, joissakin töissä koulutuksen puute ja työkalut.	Toimeksiantajan näkyvyyden heikentyminen sekä mahdollinen asiakaskato.
Onko haitoille jotain tehtävissä?	Partneriresurssi ongelman ratkaisu on jatkuva työkuorman varmistaminen, tietotaidon puutteeseen ratkaisu on koulutus sekä kumppanien asentajille saada pääsy meidän järjestelmiin.	Kouluttamalla ja pitämällä esimerkiksi kumppanuspäiviä niin avoimuus ja luottamus lisääntyy sitä kautta eli pitää olla lähellä kumppania.	Toimintamalleista on pystynyt aina yhdessä keskustelemaan.	Tiettyihin järjestelmiin koulutus, työkalut myös kumppaneille ja enemmän aikaa töiden toteuttamiselle.	Syventämällä ja sitouttamalla kumppania sekä selkeä kumppanuussopimuksen laatiminen.

Viidentenä haastattelun teema-aiheena oli kumppanin sitouttaminen. Haastateltavilta kysyttiin, kuinka kumppanin voi sitouttaa ja yleisin vastaus oli tasaisen työvirran takaaminen. Yhteisesti halutaan saavuttaa mahdollisimman hyvä lopputulos ja tällä tasaisella työvirran toteuttamisella saadaan sitoutettua kumppani pitkän aikajakson osalta toimeksiantajan työkuormaan. Toisena aiheena nousi esille jatkuvan koulutuksen toteuttaminen, jolla saadaan tietotaitoa kasvatettua kumppaneiden suuntaan ja jolla turvataan yhteisen tekemisen laadukas jatkumo. Kolmantena aiheena haastatteluissa nousi esille kumppanuussuhteiden toteuttama eri osapuolten ydinosaamisen hyödyntämisen, jolla saadaan kumppanuussuhteiden kaikkien osapuolien vahvuudet käyttöön ja pystytään toteuttamaan työt läpi tehokkaasti.

Seuraavaksi kysyttiin, kuinka tällä hetkellä kumppanit on sitoutettu ja haastatteluiden yleisin keskustelun aihe oli työkuorman tasaantunut määrä. Toisena aiheena jatkuva koulutus nähtiin osittain toteutuneena, joka sitouttaa molemmat osapuolet yhteistyöhön. Kolmantena nousi luottamus, jonka rakentuminen on hyvässä vauhdissa ja se sitouttaa

kumppanuustoiminnan kaikki osapuolet yhteisiin tavoitteisiin. Mielenkiintoisena yksityiskohtana kumppaneiden näkyvyyteen toimeksiantajan edustajana on viime aikoina painostettu näkyvillä työvaatteilla sekä henkilökorteilla ja se nousikin esille positiivisena palautteena kumppaneilta, jotka on sen asiakkaiden suunnasta saaneet.

Lopuksi haastateltavilta kysyttiin, kuinka kumppanuuden jatkuva kehitys voidaan varmistaa tulevaisuudessa ja tärkeimmäksi aiheeksi nousi koulutus. Kaikkien osapuolten riittävän osaamisen takaaminen tuo joustavuutta resursointiin, kehittää jo yksistään kumppanuustoiminnan täysin uudelle tasolle sekä sitouttaa kumppanit kehittyviin yhteistyösuhteisiin. Muita esille nousseita asioita oli selkeät toimintatavat työnohjauksesta aina työn luovutukseen asiakkaalle, aktiivinen kommunikointi sekä toimeksiantajan organisaatiossa yhteisten pelisääntöjen toteuttaminen läpi eri osastojen. Taulukko 5 osoittaa tiivistetyt vastaukset teema-aiheesta kumppanin sitouttaminen

Taulukko 5. Haastatteluiden yhteenveto teema-aiheesta kumppanin sitouttaminen.

Kumppanin sitouttaminen	1	2	3	4	5
Haastattelu					
Kuinka kumppanin voi sitouttaa?	Jakamalla töitä tasaisesti ja etupainoisesti, jotta heidän resurssit ovat varattu meille pidemmälle ajalle sekä jatkuva tietotaidon koulutus nykyisistä sekä uusista järjestelmistä.	Pitää tunnistaa, mitä kumppani haluaa ja hakee, tasainen tilausvirta kumppanille ja mahdollisimman etupainoisesti, jotta se pystyy resursoimaan meille jatkuvasti resursseja sekä pidetään kumppanuspäiviä ja seurantakokouksia.	Olemalla kumppanille reilu, yhteiset pelisäännöt sekä kiristämättä toimittaja-tilaja suhteella.	Tarjoamalla tasaisesti hyviä ja mielenkiintoisia töitä sekä kouluttamalla kumppania ja hyödyntämällä kumppanin osaamista.	Sopimuksella, jossa sovitaan yhteiset intresseistä, jotka tuottavat molemmille taloudellista hyötyä sekä luottamuksen kasvattamisella/ylläpitämisellä ja selkeä kumppanille näkyvä toiminnanohjaus ja organisaatiorakenne.
Kuinka tällä hetkellä kumppanit on sitoutettu?	Tarjoamalla töitä heille niin paljon kuin toimeksiantajan työkuorma sallii ja heillä on mahdollisuus ottaa niitä vastaan, osa töistä on lyhyempiä muutaman viikon töitä ja osa usemman vuoden.	Sitoutettu hyvin, ollaan lähellä, tunnetaan heidät, heidät on sitoutettu näkyvyydellä meihin eli partner-henkilökortit, logolliset partner-vaatteemme sekä mahdollisuus määrättyihin meidän henkilökuunteluihin.	Hyvin, koska meillä on jatkuvasti töitä ollut jo toistakymmentä vuotta.	Käytetään kumppanin ammattitaitoa ja osaamista, jota ei välttämättä itseltä löydy.	Luottamusta on pystytty rakentamaan ja muuten selkeää työohjausta emme ole pystyneet vielä jalkauttamaan ja se tuottaa kumppanissa epävarmuutta ja tuottaa sekaannuksia.
Kuinka kumppanuuden jatkuva kehitys voidaan varmistaa tulevaisuudessa?	Kumppaneiden koulutus pitäisi toteuttaa niin, että heillä olisi itsellään mahdollisuus seurata koulustarjontaa, he vastaisivat itse tarvittavasta tietotaidon ylläpitämisestä ja he voisivat itse ilmoittautua koulutuksiin sekä	Nykyinen kumppaneista vastaavamme manageri jatkaa laadukasta kumppanuustoiminnan kehittämistyötään, organisaatiomme toteuttaa kumppanuustoimintaa samoilla pelisäännöillä joka yksikössä ja ollaan kumppaneihin yhteydessä	Olemalla avoimia, pystytään tarjoamaan kehityksen mahdollistavia koulutuksia uusista tuotteista.	Tarjoamalla uusia töitä sekä koulutuksia.	Joustavalla yrityksen politiikalla ja erillisellä kumppanuusstrategialla, jossa on erikseen mietitty kaikki toimenpiteet ylläpitämiseen ja toteuttamiseen eli selkeä kumppanuusstrategia sekä riittävä koulutus kumppaneille ja selkeiden

4 Tulokset

4.1 Ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijatyöt

Tutkimustyössäni materiaalia tuli valtavasti jo pelkästään Laurean ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijatöiden kautta. Tämän materiaalin kävin läpi ja se antoi todella paljon eri näkökulmia lähestyä kumppanuustoiminnan eri osa-alueita. Suurimmassa osassa tehtäviä käsiteltävät aiheet painottuivat verkostoihin ja niiden kautta kumppanuustoimintaan. Tutkimuskysymykseni miten kumppani saadaan sitoutettua jatkuvaan ja kehitty-

vään yhteistyöhön johdosta tutustuin tarkemmin laajan materiaalin kahteen valittuun aiheeseen, jotka olivat kumppanuusmalli eli partnerisuhteet ja -toiminta verkostossa sekä hallitsemismallista kumppanuusmalliin ja kumppanuussuhteiden rakennuskyvykkyys, osaamisen näkökulma.

Kahden valitun aiheen tehtävissä oli paljon samankaltaisuuksia ja niissä käytettiin usein samoja teorialähteitä. Samaa kirjallisuutta tuli useissa tehtävissä vastaan ja määrätyt kotimaiset kirjoittajat olivat selvästi perehtyneet verkostoihin ja kumppanuuksiin. Ensimmäisessä valitussa aiheessa kumppanuusmalli eli partnerisuhteet ja -toiminta verkostossa sekä hallitsemismallista kumppanuusmalliin tehtävässä opiskelijat avasivat kumppanimalleja töissään erinomaisesti. He myös käsittelivät kumppanuuden merkitystä, kumppanuuden tavoitteita sekä verkostojen vaikutusta kumppanuksiin. Toisessa aiheessa kumppanuussuhteiden rakennuskyvykkyys, osaamisen näkökulma opiskelijat keskittyivät kumppanuuden toteuttamiseen hyödynnettävillä komponenteilla sekä kehittämiseen. Töissä käsiteltiin myös näkökulmia, mihin suuntaan yritykset strategisesti haluavat mennä ja mitä osaamisia ne vaativat. Osaaminen eli kompetenssi ovat kumppanuussuhteiden sekä verkostojen yhteinen tärkeä palanen.

4.2 Haastattelut

Haastatteluista sain valtavasti tärkeää tietoa opinnäytetyöhöni sekä itselleni omaan työtehtävääni haastateltavien näkemysten ja kokemusten kautta liittyen tutkimuskysymykseeni. Mielestäni onnistuin hyvin valitessani haastateltavat eri puolilta kumppanuussuhteita ja eri organisaatiotasoilta. Haastateltavien määrä osoittautui hyvin optimaaliseksi haastatteluiden materiaalin analyysin pohjalta. Jälkikäteen ajateltuna kysymykset olisivat voineet olla hieman selkeämpiä ja yksinkertaisempia, mutta teemahaastattelun luonteen johdosta pystyin epätarkkoihin vastauksiin esittämään tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä, jotta vastauksien tarkkuus oli keskenään linjassa. Myös kysymysten päällekkäisyyksiä olisi pystynyt vähentämään paremmalla kysymys rungolla, kun haastattelun vastauksissa nousi eri teema-aiheissa samoja asioita.

Ensimmäinen teema-aihe oli kumppanuus. Aiheesta keskusteltiin yleisellä tasolla, koska myöhemmissä teema-aiheissa syvennyttiin tarkemmin kumppanuuden eri osa-alueisiin. Kumppanuuden tärkeimmäksi asiaksi nousi yhdessä tekeminen, on se sitten operatiivista puhdasta työtä, taktista osaamisen hyödyntämistä ja jakamista tai strategista kehittä-

tämistä, kaikki tehdään yhdessä. Yhdessä tekemisen tärkeimmäksi osa-alueeksi osoit-
tautui yhdessä tehdyt tavoitteet sekä yhteinen matka niiden tavoittelussa. Haastattelut
osoittivat tämän asian tärkeyden, koska toimeksiantajan sekä toimijan kaikki haastatel-
tavat erikseen tämän mainitsi keskusteluissa. Sitouttaminen tulee myöhemmin omana
teema-aiheena, mutta tämä aihe antaa jo onnistuneelle sitouttamiselle erinomaisen työ-
kalun.

Toisena keskustelun aiheena kaikkien haastateltavien suunnalta tuli tasainen työvirta ja
jatkuvuus. Olisin odottanut tämän vastauksen painottuvan enemmän toimijoiden puo-
lelle, mutta toimeksiantajan edustajat kertoivat lähes yhtä tärkeäksi tämän asian. Toi-
saalta ymmärrän toimeksiantajien edustajien havainnot, koska organisaation tuottama
tasainen työvirta antaa mahdollisuuden etupainotteiseen työsuunnitteluun, joka taas te-
hostaa töiden läpimenoaikoja. Myös kumppaneiden ydinosaamisen resursseja päästään
aikaisemmin varaamaan, jolloin saadaan oikeat henkilöt oikeisiin työn osa-alueisiin.

Kolmantena merkityksellisenä asiana kumppanuuteen liittyi luottamus, joka myös miel-
lettiin avoimuutena ja läpinäkyvyytenä. Haastatteluista pystyi tulkitsemaan luottamuksen
tärkeyden ja kuinka kumppanuussuhteet nojaavat tuohon vahvaan tukirankaan ja sen
puuttuminen tai epäonnistumisten kautta hetkellinenkin poistuminen pystyy romautta-
maan yhteistyön kokonaisuudessa. Luottamuksen vahvasta asemasta kumppanuussuh-
teissa osoitti myös negatiivisten asioiden tuominen esille ja sen tuoma mahdollisuus ke-
hittyä paremmaksi kumppanuussuhteeksi.

Toinen teema-aihe oli kumppanuuden strategiset elementit. Tämä aihe osoittautui en-
simmäisen haastattelun aikana hankalaksi ymmärtää, joten pidin kaikille haastateltaville
lyhyen alustuksen, jotta kysymys ymmärrettäisiin mahdollisimman samalla tavalla ja vas-
taukset olisivat sen johdosta vertailukelpoisempia. Tässä aiheessa nousi samoja aiheita
kuin kumppanuus osiossa, kuten yhteistyö, luottamus ja työkuorma.

Tässä aiheessa työkuorman tasaista virtaa perusteltiin enemmän strategisesta näkökul-
masta. Toimeksiantajan kyetessä tarjoamaan etupainotteisesti tasaisesti työkuormaa
kumppanit saadaan sitoutettua paremmin toimeksiantajaan, eikä heidän tarvitse jatku-
vasti hakea muilta urakoitsijoilta töitä, jolla taataan myös jatkuvuus. Tällöin saadaan kou-
lutuksien toteutus sekä yhteistyön jatkuva kehitys enemmän jokapäiväiseksi toiminnaksi
kuin nykytilanteessa.

Luottamusta käsiteltiin aikaisemman teema-aiheen tuloksissa, mutta kysymyksellä miten kumppanuuden strategiset elementit vaikuttavat toisiinsa sain myös haastateltavien yhteisen kuvan kaikkien elementtien tärkeydestä toisiinsa. Useampi haastateltava kertoi kolmesta tärkeästä elementistä ja yhdenkin pois ottaminen yhtälöstä vaikuttaa selvästi kokonaisuuteen. Viimeisenä elementtinä suurin osa haastateltavista kertoi yhdeksi tärkeäksi elementiksi roolit ja vastuut. Tämä on toimivassa yhteistyössä todella tärkeä yksittäinen asia, joka enemmänkin perustaa prosesseihin. Hyvin suunnitellussa tapahtumaketjussa, jossa on monia eri toimijoita, selkeä roolitus on avain tehokkaaseen ja onnistuneeseen lopputulokseen. Vastuu menee roolituksen kanssa käsi kädessä oheisessa tilanteessa, koska kaikkien tiedostaessa roolit sekä vastuut tapahtumaketjussa ei ole vastuuttomia toimia vaan kaikkiin toiminnan osiin löytyy roolitus.

Viimeisellä kysymyksellä miten organisaationne suhtautuu kumppanuustoimintaan halusin vastauksia nykytilanteesta sekä mihin suuntaan viime vuosina suhtautuminen on mennyt. Menneisyyteen verrattuna nykypäivän tilanne koettiin paremmaksi, joka on positiivinen ilmiö. Esille nousut isojen organisaatioiden jäykkyys ja vanhojen toimintatapojen juurtuminen työyhteisöön on nykypäivänä asia, jota pitää lähteä systemaattisesti kehittämään. Tuloksien perusteella hyvin henkilöstölle myytnä kumppanien lisääntyvä käyttö saadaan positiivisena asiana jalkautettua käytäntöön.

Kolmas teema-aihe oli kumppanuuden seuranta. Tämä aihe on itselleni todella tärkeä, koska olen omassa työssäni monissa eri organisaatioissa osallistunut kehitysprojekteihin, joissa on selvä päämäärä, mutta uusien asioiden jalkauttamisessa on kompastuttu seurannan puutteeseen. Mielestäni kehitystä ei voi automatisoida vaan se vaatii jatkuvaa aktiivista ohjausta ja seuranta. Kaikilla haastateltavilta tuli paljon mahdollisia seurantatapoja, kuten työkuorma, töiden läpimenoaika, taloudelliset luvut kuten kannattavuus sekä kustannusten kehitys. Kaikkia oheisia asioita kuitenkin yhdistää yksi iso ongelma, joka on nykyisen toimintaohjausjärjestelmän ominaisuuksien käyttö seurantaan. Järjestelmässä on paljon käyttämättömiä ominaisuuksia, mutta ilman ohjelmiston erityisasiantuntijoita tuon seurannan toteutus on todella vaikeaa. Mielestäni tuon ohjelmistoalustan kehitystyö olisi todella tärkeää ja sen aiheuttama kustannus maksaisi itsensä moninkertaisesti takaisin yritykselle.

Haastattelun tuloksista seurannan parantamiseen löytyi myös taloudellisesti edullisempiakin vaihtoehtoja, jotka pystytään toteuttamaan aktiivisella kumppanuuden kehitystyöllä. Kumppanuussuhteiden keskinäinen viestintä on asia, jota parantamalla saadaan

kehitystä aikaiseksi. Jatkuvien seuranatopalavereiden toteuttaminen sekä nykyistä aktiivisemmän viestinnän toteuttaminen tuo tähän aiheeseen huomattavan parannuksen. Tämän toteuttaminen on yksinkertaista vastuuttamalla oikeat roolit viestinnän hoitamiseen ja toimeksiantajan puolella tämä on täysin realistinen tavoite. Haastatteluiden tuloksissa nousi esille toimijoiden sisäisen jatkuvan seurannan puute, joka varmasti heitäkin auttaisi kehittymään yrityksinä. Seurannan antama tieto on parhaimmassa tapauksessa todella hyödyllistä.

Haastatteluiden neljäs teema-aihe oli kumppanuuden hyödyt ja haitat. Hyödyissä esille nousi resurssien tuoma joustava toiminta sekä etenkin toimijoiden puolelta resurssien sitouttaminen pidemmälle ajanjaksolle, joka tuo kumppanille myös taloudellista turvaa. Taloudellisista hyödyistä haastatteluissa selvisi kumppanuussuhteen molemminpuoliset edut, koska toimeksiantajan kustannusrakenne on kevyempi kumppanien resurssien kautta ja toimijoille mahdollistetaan tehokas oman ydinosaamisen resursointi oikeisiin työn osa-alueisiin, jolloin toiminnasta saadaan mahdollisimman tehokasta.

Toimijoiden suunnasta esille nostettiin vahvasti kumppanuustoiminnan tuoma ammattitaidon kasvattamisen mahdollistava jatkuva koulutus. He näkivät tämän suurena hyödynä, joka myös koulutuksien myötä näkyy tulevaisuudessa suurena voimavarana toimeksiantajalle. Mielenkiintoisena yksittäisenä asiana nousi työhyvinvoinnin parantaminen kumppanuustoiminnan kautta. Haastateltava perusteli asian lisääntyvän resurssin tuomalla työkuorman helpommalla hallinnalla. Työkuorman kasvaessa laajemmat resurssit mahdollistavat realistisen aikataulutuksen, joka pitkällä aikavälillä mahdollisesti parantaa työntekijöiden työhyvinvointia toimeksiantajan puolella.

Seuraavaksi haastateltavia pyydettiin kertomaan kumppanuustoiminnan tuomia haittoja sekä jatkokysymyksenä onko haitoille jotain tehtävissä. Yleisin esille noussut haitta oli osaamisen puute, joka myös toimeksiantajan yrityksessä on tiedostettu. Tämän haitan pystyy yksinkertaisesti hoitamaan toteuttamalla hyvin suunniteltu ja systemaattinen koulutusohjelma kumppaneille. Tähän tuli toimittajan puolelta hyvä kehitysidea, että he näkisivät itse tulevat koulutukset ja pystyisivät niihin yhteyshenkilönsä kautta ilmoittautumaan.

Muina haittoina esille nousi nykyiset toimintatavat ja prosessit, jotka eivät täysin tue kumppanuustoiminnan edellytyksiä sekä resurssien ohjaus, joka vaatii toimeksiantajan yrityksessä paljon kehittämistä. Suurilla resursseilla ei saada tavoiteltua hyötyä, jos työn

jalkautus kumppanin suuntaan ei ole täysin kunnossa ja siitä muodostuu hidastavia pulonkauloja prosessiin. Myös tulevaisuudessa tietotaidon karkaaminen ainoastaan kumppaneille on haitta, johon on reagoitava riittävän aikaisin panostamalla kumppanuustoiminnan prosesseihin.

Viides teema-aihe oli kumppanin sitouttaminen, joka hyvin sivuuttaa opinnäytetyön tutkimuskysymystä miten kumppani saadaan sitoutettua jatkuvaan ja kehittyvään yhteistyöhön. Näen tämän aiheen monen aikaisemman teema-aiheen yhteenvedoksi. Suurin osa haastatteluista kohdentui tasaiseen työvirtaan, jolla toimiva yhteistyö saadaan toteutettua. Tämä selvästi on koko kumppanuustoiminnan tärkein yksittäinen osa-alue, joka takaa jatkuvuuden. Toisena asiana esille nousi riittävän laaja koulutus, jotta laadullinen yhdessä tekeminen on mahdollista. Kolmantena aikaisemmin esille noussut luottamus, johon suurin osa kumppanuustoiminnasta tukeutuu. Yksinkertaisuudessaan tasaisen työkuorman ylläpitäminen, kumppaneiden jatkuva kouluttaminen sekä luottamuksen systemaattinen kasvattaminen sitoo kumppanit kumppanuustoimintaan erinomaisesti. Toimeksiantajan yritys on viime aikoina tehnyt paljon töitä kehittääkseen kumppaneiden näkyvyyttä toimeksiantajan edustajina. Nämä konkreettisesti ovat kumppaneille toimeksiantajan tuottamat yrityksen henkilökortti, työvaatteet sekä aktiivinen toimeksiantajan edustajana esiintyvä toimijan työntekijä asiakasrajapinnassa.

5 Pohdinta ja johtopäätökset

5.1 Pohdinta

Kumppanuustoiminta on lisääntynyt 2000-luvulla valtavasti ja useat yritykset haluavat keskittyä omiin ydinosaamisalueisiin, jolloin ulkoistetaan kumppaneille heidän osaamisalueen sisältävät työosuudet. Olen työskennellyt useammassa yrityksessä viimeisen seitsemän vuoden aikana, jossa kumppanuustoiminta on ollut läsnä ja olen sitä päässyt yhdessä kumppanien kanssa kehittämään. Kumppanuudessa ihmiset työskentelevät keskenään ja juuri he ovat avainasemassa onnistuneen ja toimivan kumppanuussuhteen toteuttamisessa. Tästä syystä opinnäytetyöni tutkimusmenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu, jossa haastateltavien kokemusten ja näkemysten kautta tutkitaan aihetta.

Rajasin aiheen kumppanien sitouttamiseen ja tutkimuskysymykseksi muodostui miten kumppani saadaan sitoutettua jatkuvaan ja kehittyvään yhteistyöhön. Kumppanuus aiheena on valtavan suuri ja halusin kohdentaa työni mahdollisimman tarkasti. Tein opinäytetyön teoriaosuuden hankkimalla kumppanuustoiminnasta tietoa kirjallisuudesta sekä artikkeleista. Tämän lisäksi tein toimeksiannon Laurean ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoille, jotka tekivät kumppanuuteen liittyvän kirjallisuuskatsauksen. Opiskelijoiden kirjallisia töitä en käyttänyt teoriaosuuden tekstiosuuksissa vaan muodostin itselleni heidän töiden pohjaltaan laajemman näkökulman aiheeseen. Myös erinomaisia aiheeseen liittyviä lähteitä löysin heidän tuotoksistaan.

Teoriaosuuden valmistumisen jälkeen aloitin teemahaastattelun suunnittelun ja tuotin teema-aiheet kysymyksineen. Rakensin haastattelun aloittaen laajemmasta näkökulmasta ja haastattelun edetessä teemat syventyivät asteittain kohti tutkimuskysymystä. Kahdessa teema-aiheessa aloitin haastattelun lyhyellä teoriaan pohjautuvalla alustuksella, jotta haastateltavat ymmärtäisivät mahdollisimman samankaltaisesti kysymykset ja tuloksien vertailu olisi luotettavaa. Kaikkien haastatteluiden kulku oli hieman erilainen, koska vastauksista riippuen ohjasin keskustelua jatkokysymyksillä haluamaani suuntaan. Haastattelujen jälkeen huomasin, että teema-aiheiden kysymyksiä hieman muuttamalla olisin saanut johdonmukaisemman rakenteen haastattelulle. Haastateltaviksi valitsin kolme toimeksiantajan- sekä ja kaksi toimijan edustajaa. Mielestäni haastateltavien määrä oli optimaalinen ja heidän jakautuminen kumppanuussuhteen eri osa-alueisiin oli tasainen. Vastauksien perusteella sain opinäytetyöhöni tarvittavan laajan tietopohjan haastatteluista.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Aineiston analyysissä käsittelin materiaalit teemoittain ja litteroinnista tein lopullisen tiivistelmän taulukon muodossa jokaisen aiheeseen. Tuloksissa käsittelin ja analysoin tuottamani aineiston ja tein yhteenvedot teema-aiheittain.

5.2 Johtopäätökset

Lähdin hakemaan opinäytetyössäni vastausta kysymykseen, miten kumppani saadaan sitoutettua jatkuvaan ja kehittyvään yhteistyöhön. Tutkimusmenetelmän valinta, Laurean ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoiden toimeksianto, teoriaan pohjautuva haastattelun runko sekä haastattelut antoivat valtavasti tietoa kyseisestä aiheesta. Itselläni

suurimmat haasteet osoittautuivat suuren tiedon käsittelyyn ja sen analysointiin, jotta lopputulos vastaisi alkuperäiseen kysymykseen.

Kumppanuudessa on kyse yhteistyöstä, jossa ihmiset toimivat keskenään. Tulosten perusteella yhteistyön tärkein elementti on luottamus. Tämä nousi esille useassa eri haastattelun teema-aiheessa ja luottamuksen varaan rakentuu koko yhteistyön selkäranka. Luottamukseen yhdistettiin myös avoimuus sekä läpinäkyvyys, jotka on onnistuneen kumppanuuden tärkeitä palasia. Monet muut asiat nousivat esille jopa useammin haastatteluissa, mutta luottamus on ainoa elementti, jonka poistaminen kumppanuustoiminnan yhtälöstä estää yhdessä onnistumisen.

Opinnäytetyöni haastatteluissa tasaisen työvirran tärkeys korostui niin toimeksiantajan kuin toimittajien edustajien näkökulmasta. Tämä asia on yksi tehokkaimmista sitouttamisen työkaluista, mutta pelkkä jatkuva ja tasainen työvirta ei muokkaa kumppanuutta kehittyväksi yhteistyöksi. Työvirta on kuitenkin yksi elinehto jatkuvalla yhteistyöllä, jonka takia sen tärkeyden nostin esille.

Muita haastatteluissa usein esille nousseita asioita oli yhdessä tekeminen sekä tietotaidon kasvatus koulutuksien kautta. Näistä haluan nostaa esille yhdessä tekemisen, koska toimiva kumppanuussuhde vaatii molemmilta osapuolilta yhteisen päämäärän ja tavoitteet, on sitten kyseessä kumppanuusmalliltaan operatiivinen, taktinen tai strateginen kumppanuus. Tähän aiheeseen liittyy myös opinnäytetyön valittu teema sitouttaminen, koska yhteisillä tavoitteilla kumppanuudesta muodostuu molemmille osapuolille yhteinen matka.

Kumppanuustoiminnassa sitouttaminen tapahtuu yksinkertaisesti yhdistämällä tekeminen yhteisiksi tavoitteiksi. Kumppanuuden voimasuhteet eivät tarvitse olla tasaiset, mutta molempien on hyödyttävä kumppanuudesta jatkuvuuden kannalta. Toimeksiantaja-toimija suhteessa toimeksiantajalla on yleensä suurempi päätäntävalta, mutta haastatteluiden perusteella vanhanaikainen käskytysohjaaminen ei ole kovinkaan tehokas toimintamalli. Vaikka voimasuhteet eivät olisi tasaiset niin toimintamallina yhdessä tekeminen tuottaa opinnäytetyön tuloksien perusteella onnistuneen kumppanuuden.

Lähteet

Elonen, Arja 2007. ESCOOP – ESCOOP – European social Cooperative. Perustaminen ja toiminnan kehittäminen. https://pellervo.fi/wp-content/uploads/2013/10/ESCOOP_tutkimus07.pdf. Luettu 18.8.2020.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2018. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus, Helsinki.

Hyvärinen, Matti & Nikander, Pirjo & Ruusuvuori, Johanna 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino, Tampere.

Illman, Julia & Hokkanen, Niina & Pokela, Pekka & Pursula, Tiina & Luoma, Päivi & Gilbert, Ylva 2013. Kumppanuudesta kilpailuetua. Strategiset yrityskumppanuudet vesi-, metsä- ja kemian alan tulevaisuuden kilpailuedun rakentajina. Tekes, Helsinki.

Kaijalainen, Heikki 2012. Päämääränä strateginen kumppanuus. Tapaustutkimus Helsingin kaupungin sosiaaliviraston ja Lyhty ry:n välisten yhteistyömuotojen kehityksestä. Pro gradu – tutkielma. Valtiotieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/34192>. Luettu 3.6.2020.

Kuitunen, Kimmo 2020. Kasvua ja innovaatioita osaamisverkostoilla. <https://journal.laurea.fi/kasvua-ja-innovaatioita-osaamisverkostoilla/>. Luettu 18.8.2020.

Maijanen, Heini & Haikara Pirkko 2014. Kumppanuuskäsikirja. Näkökulmia monitoimijaisen yhteistyön kehittämiseen. http://www.socom.fi/wp-content/uploads/2015/06/kumppanuuskasikirja_netiversio.pdf. Luettu 14.9.2020.

Möller, Kristian & Rajala, Arto & Svahn, Senja 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvонуonti. 3. painos. Teknologianfo Teknova Oy, Helsinki.

Seppänen, Laura & Heikkilä, Heli & Kira, Mari & Lallimo, Jiri & Ruotsala, Riikka & Schaupp, Marika & Toiviainen, Hanna & Uusitalo, Hanna & Ala-Laurinaho, Arja 2014. Palveluverkoston muuttuvat toimintakonseptit. Asiakasymmärrys, välineet ja työhyvinvointi verkostoyhteistyössä. <http://www.julkari.fi/handle/10024/132320>. Luettu 16.9.2020.

Stähle, Pirjo & Laento, Kari 2000. Strateginen kumppanuus. Avain uudistamiskykyyn ja ylivoimaan. WSOY, Porvoo.

Toivola, Tuija 2006. Verkostoituvaa yrittäjyyttä. Strategiana kumppanuus. Edita Publishing Oy, Helsinki.

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

Valkokari, Katri & Salminen, Jaakko & Rajala, Anni & Koskela, Merja & Kaunisto, Kari & Apilo, Tiina 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. VTT Technology, Espoo.

Vesalainen, Jukka 2004. Katetta kumppanuudelle. Hyöty ja sen jakaminen asiakas-toimittaja-suhteessa. Teknologianfo Teknova Oy, Helsinki.

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

Opinnäytetyön haastattelun kysymykset teemoittain

Taustakysymykset

- Työskenteletkö toimeksiantajan vai toimijan palveluksessa?
- Ikä?
- Asema yrityksessä?
- Työtehtävät?

Kumppanuus

- Mitä kumppanuus on?
- Mitä kumppanuus merkitsee?
- Millaisia kumppanuusmalleja tällä hetkellä käytätte (operatiivinen/taktinen/strateginen)?
- Mitkä ovat kumppanuuden tärkeimmät asiat?

Kumppanuuden strategiset elementit

- Miten miellät kumppanuuden strategiset elementit?
- Mitkä ovat kolme tärkeintä kumppanuuden strategista elementtiä priorisoina?
- Miten ne vaikuttavat toisiinsa?
- Miten organisaationne suhtautuu kumppanuustoimintaan?

Kumppanuuden seuranta

- Mitä kumppanuudessa voidaan seurata?
- Kuinka seuranta voidaan toteuttaa?
- Millaisia kumppanuuden seurantatapoja teillä on tällä hetkellä käytössä?

Kumppanuuden hyödyt ja haitat

- Kerro kolme kumppanuuden hyötyä?
- Kerro kolme kumppanuuden haittaa?
- Onko haitoille jotain tehtävissä?

Kumppanin sitouttaminen

- Kuinka kumppanin voi sitouttaa?
- Kuinka tällä hetkellä kumppanit on sitoutettu?
- Kuinka kumppanuuden jatkuva kehitys voidaan varmistaa tulevaisuudessa?

