



Kumppanuuksilla kasvuun: tapaustutkimus ta- pahtuma-alan hotellikumppanuuksien kehittä- misestä

Samuli Järvinen

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Kumppanuuksilla kasvuun: tapaustutkimus tapahtuma-alan hotellikumppanuuksien kehittämisestä

Samuli Järvinen
Yrityksen kasvuun johtaminen
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2021

Samuli Järvinen

Kumppanuuksilla kasvuun: tapaustutkimus tapahtuma-alan hotellikumppanuuksien kehittämisestä

Vuosi

2021

Sivumäärä

94

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä kumppanuutta tutkittiin liiketoiminnallisena mallina, osana kumppanuus- ja verkostoitumisilmiöitä. Kehittämistyön tarkoitus oli kehittää opinäytetyön toimeksiantajan, tapahtuma-alalla toimivan UNIQ - Entertainment Agencyn, kykyä vastata entistä paremmin kumppanuuden toimintamalleihin hotelliketjujen ja -yksiköiden odotusten ja tarpeiden lähtökohdista.

Kehittämistehtävän tavoitteena oli löytää hotellien tärkeinä näkemät toimivan kumppanuuden tekijät. Kehittämistehtävää varten oli olennaista selvittää, miten hotelliketjuissa ja -yksiköissä koetaan kumppanuudet, mitkä nähdään tärkeimpinä niihin johtavina syinä, mitä hyötyjä niillä tavoitellaan, mitkä nähdään kumppanuuden riskitekijöinä sekä mitkä tekijät nähdään tärkeimpinä kumppanuuden toimivuuden ja kumppanuudessa onnistumisen kannalta.

Tietoperusta rakennettiin opinäytetyön tarkoituksen ja tavoitteen lähtökohdista käsittelemään liiketoiminnallisia kumppanuuksia, verkostoitumista ilmiönä, syitä kumppanuuksiin, kumppanuuksilla saavutettavia hyötyjä, kumppanuuksien sisältämiä riskejä sekä toimivan ja menestyvän kumppanuuden tekijöitä. Tietoperustassa syvennyttiin myös strategiaan kumppanuuksia ja verkostoitumista ohjaavana tekijänä sekä kumppanuuden rakentamisen eri vaiheisiin.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä käytettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Kehittämistutkimuksen lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus ja aineiston keruun menetelmänä teemahaastattelua. Kerätyn aineiston analysoinnissa käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, ja analysointi perustui induktiiviseen päättelyyn. Haastattelutulosten analysoinnin perusteella tehtyihin johtopäätelmiin syntyi toimivan kumppanuuden rakentamisessa huomioitavat tärkeimmät tekijät teemoittain luokiteltuina.

Kehittämistyön tuloksia ja johtopäätöksiä pystytään käyttämään hyödyksi toimeksiantajan ja hotellikumppanien yhteisissä projekteissa. Kehittämistutkimuksen tulosten nähdään olevan hyödyksi myös itse hotelliketjuille ja -yksiköille sekä muille hotellien kanssa kumppanuuksia suunnitteleville ja toteuttaville yrityksille ja yhteisöille.

Samuli Järvinen

Partnerships for Growth: A Case Study on the Development of Hotel Partnerships in the Events Industry

Year 2021

Pages

94

In this thesis development study, partnership was examined as a business model, as part of partnership and networking phenomena. The purpose of the study was to develop the ability of the thesis commissioner, the company UNIQ - Entertainment Agency operating in the events industry, to better respond to the expectations and needs of the hotel chains and units through the operating models of business partnership.

The aim of the development task was to find the factors that hotels consider important for a functioning and successful partnership. For the development task, it was essential to find out how partnerships are being perceived in hotel chains and units, what the main reasons leading to partnerships are, what benefits are being sought by pursuing them, what aspects are seen as risk factors in the partnership, and what factors are seen as key to partnership functionality and success.

The theoretical framework was built from the viewpoint of the purpose and objective of the thesis to deal with business partnerships, networking as a phenomenon, reasons for partnerships, benefits of partnerships, risks involved in partnerships, and the factors of resulting in a functional and successful partnership. Strategy as a guiding factor in partnerships and networking was also investigated in the theoretical framework. The various stages of partnership building were also explored.

Qualitative research methods were used in the thesis development study. Case study was chosen as the research approach and theme interview as the method for collecting data. Data-driven content analysis was used to analyse the collected data, and the analysis process was based on inductive reasoning. The conclusions made based on the analysis of the interview results gave rise to the key factors to be considered in building a functioning partnership, categorised by theme.

The results and conclusions of the development study can be used in joint projects between the commissioner and its hotel partners. The results of the development study are also considered useful for the hotel chains and units themselves, as well as for other companies or communities planning and establishing partnerships with hotels.

Keywords: partnership, networking, strategy, added value, competitive advantage

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Tietoperusta	9
2.1	Verkostoitumisen ja kumppanuuden käsitteet	9
2.2	Verkostoitumisilmiö	11
2.3	Liiketoimintaverkot ja kumppanuudet	14
2.3.1	Liiketoimintaverkot.....	14
2.3.2	Kumppanuudet	17
2.4	Verkostoituminen ja kumppanuudet osana strategiaa.....	20
2.5	Verkostoitumisen ja kumppanuuden syyt, hyödyt ja riskit.....	23
2.5.1	Syyt	24
2.5.2	Hyödyt	26
2.5.3	Riskit.....	29
2.6	Toimivan ja menestyvän kumppanuuden tekijät	31
2.6.1	Lisäarvon tuottaminen	36
2.6.2	Tietopääoma.....	37
2.6.3	Luottamus.....	38
2.7	Kumppanuuden rakentaminen	40
2.8	Yhteenveto tietoperustasta.....	42
3	Kehittämisasetelma	43
3.1	Toimeksiantaja ja kumppanuusyritykset.....	44
3.2	Menetelmälliset valinnat	44
3.3	Teemahaastattelut	46
3.4	Haastattelujen toteutus	47
3.5	Haastatteluaineiston analysointi	48
4	Tulokset	50
4.1	Näkemykset ja kokemukset kumppanuudesta.....	51
4.2	Kumppanuuden syyt.....	53
4.3	Kumppanuudella tavoiteltavat hyödyt	54
4.4	Riskitekijät kumppanuudessa	62
4.5	Toimivan kumppanuuden tekijät.....	66
5	Johtopäätökset.....	72
5.1	Päätelmät haastatteluaineiston analysoinnin perusteella	73
5.1.1	Kumppanuuden käsittäminen ja kokeminen	73
5.1.2	Syyt kumppanuuteen	74
5.1.3	Kumppanuuden hyödyt.....	75
5.1.4	Kumppanuuden riskit.....	77

5.1.5 Toimivan kumppanuuden tekijät	78
5.2 Luotettavuus ja eettisyys	80
5.3 Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet.....	82
Lähteet	86
Kuviot	90
Taulukot	90
Liitteet.....	91

1 Johdanto

Vuoden 2019 lopulla maailmaan iski koronaviruksen aiheuttama epidemia, joka julistettiin COVID-19-pandemiaksi (jatkossa koronapandemia) 2020 maaliskuussa. Tämä aiheutti maailmanlaajuisesti poikkeuksellisen kriisin, joka vaikutti rajusti yritysten liiketoimintaan. Vaikutukset kohdistuivat erityisesti palvelu-, ravitsemus-, matkailu- ja tapahtuma-aloihin.

Elinkeinoelämän keskusliiton työnantajayrityksille tekemän koronakyselyn mukaan 37 prosenttia yrityksistä raportoi huhtikuussa 2020 koronapandemian seurauksena tehdyistä lomautuksista. Kesäkuussa yrityksistä 51 prosenttia oli lomauttanut ja 10 prosenttia irtisanonut henkilöstöään, ja 25 prosentilla yrityksistä oli liikevaihto vähintään puolet normaalia pienempi edellisvuoteen verrattuna. Elokuussa yritysten henkilöstön irtisanomisten määrä oli 10 prosenttia, lomautusten määrä 41 prosenttia ja 8 prosenttia yrityksistä arvioi olevansa vaarassa ajautua konkurssiin. (Huovinen 2020.)

Matkailu- ja ravintola-alan yrityksiin koronapandemia vaikutti huomattavasti rajummin. Kesäkuussa 83 prosenttia alan yrityksistä oli lomauttanut ja 13 prosenttia irtisanonut henkilöstöään. 57 prosenttia niistä arvioi liikevaihtonsa olleen kesäkuussa vähintään puolet pienempi kuin edellisvuonna. 20 prosenttia alan yrityksistä uskoi olevansa vaarassa ajautua konkurssiin. (Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry 2020.) Tilanne ei 2020 vuoden lopulla näyttänyt parempana, vaan matkailu- ja ravintola-alan myynti ja suhdannenäkymät olivat koronapandemian ja sitä seuranneen kysynnän romahduksen vuoksi lokakuussa laskeneet selvästi kesästä. (Huovinen 2020.)

Koronapandemian syys-lokakuussa 2020 alkanut toinen aalto heikensi palvelualojen näkymiä entisestään. Palvelualojen konkurssiriski oli tuplaantunut elokuusta marraskuuhun, ja konkurssi uhkasi 20 prosenttia palvelualan yrityksistä. Viihde-, virkistys- ja muiden palvelujen luokkaan lukeutuvista yrityksistä 35 prosenttia uskoi liiketoimintansa saavuttavan kriisiä edeltäneen tason vasta vuoden 2021 lopulla. 13 prosenttia yrityksistä uskoi, ettei liiketoiminta todennäköisesti enää palaa kriisiä edeltäneelle tasolle. (Koronakriisi palvelualoilla - Paltan jäsenkysely koronakriisin vaikutuksista 2020.)

Tapahtumateollisuuden toimialalla koronapandemian vaikutukset näyttäytyivät suorastaan murskaavina. Tapahtumateollisuuden toimialatutkimuksen mukaan koronapandemia oli aiheuttanut 92 prosentille tapahtuma-alan yrityksistä keskimäärin 79 prosentin liikevaihdon menetykset maaliskoukokuun 2020 aikana. 89 prosenttia tapahtuma-alan yrityksistä uskoi, että kesä-elokuun liikevaihto tulee laskemaan 77 prosenttia edellisvuodesta. (Wirén, Westerholm & Liikamaa 2020.)

Edellä esitetyn perusteella voidaan todeta koronapandemian aiheuttaneen merkittävän muutoksen yritysten liiketoimintaympäristössä. Tämä kehittämistyö sai alkunsa koronapandemian vaikutuksista tapahtuma-alan ja hotellialan liiketoimintakenttiin. Opinnäytetyön aihe kutoutui lähtöolettamasta, jonka mukaan yritysten tulee uudistaa liiketoimintamallejaan ja -prosessejaan sekä kehittää uudenlaisia strategisia suunnitelmia vastaamaan äkillisesti muuttunutta liiketoimintaympäristöä. Yhtenä strategian lähtökohtana on nimenomaan yritysten muuttuva toimintaympäristö, jonka pohjalta niiden tulee tehdä tietoisia valintoja keskeisten tavoitteidensa ja toimintansa suuntaviivojen suhteen. Näiden avulla ne pystyvät paremmin hallitsemaan ympäristöään ja sopeutumaan siinä tapahtuviin muutoksiin sekä säätelemään sisäisiä ja ulkoisia tekijöitään ja niiden välisiä vuorovaikutussuhteita. (Kamensky 2014, 18-20.)

Yhtenä merkittävimpana syynä verkostoitumiseen ja kumppanuuksiin ovat niiden kautta saavutettavat edut nopean toimintaympäristön muutosrytmin edellyttämässä nopeammassa reagoitakyvyssä (Vesalainen 2006, 17). Markkinoiden muutoksiin nopeasti ja ketterästi reagoiva yritys pystyy hyödyntämään verkostoitumista tehokkaasti tavoitteidensa saavuttamiseksi (Vakaslahti 2004, 16). Liiketoimintaprosessien uudistamisessa sekä toiminnan tehokkuuden ja joustavuuden nopeassa kehittämisessä ja parantamisessa on kannattavaa hyödyntää omien resurssien lisäksi useamman yrityksen tietotaidon ja kyvykkyyksien yhdistämistä, joka tapahtuu verkostoitumalla muiden yritysten kanssa (Möller, Rajala & Svahn 2006, 24-25). Todellista lisäarvoa ja kilpailukykyä verkostoitumisessa syntyy vain osapuolten liittyessä toisiinsa kumppaneina, joten kumppanuuden taito on välttämätön (Stähle & Laento 2000, 26). Kumppanuuden avulla voidaan täydentää, vahvistaa ja hyödyntää myös omia resursseja ja strategisia kyvykkyyksiä tehokkaimmin, sillä se mahdollistaa keskittymisen omaan ydinliiketoimintaan ja sen tehokkaampaan hyödyntämiseen (Santalainen 2009, 144-146.)

Muutos liiketoimintaympäristössä onkin yleinen syy verkostoitumiseen ja kumppanuuksien luomiseen. Verkostoitumalla saavutetaan hyötyä myös riskien hallinnan kautta uusien strategioiden kokeilemisessa. Tämä on tärkeää, koska muutokset toimintaympäristössä ja niiden vaikutukset yrityksille eivät aina ole selkeitä alussa, vaan ne kehittyvät ajan myötä. (Bamford, Gomes-Casseres ja Robinson 2003, 259-263.) Koronapandemian jälkeisessä ajassa, maailmantalanteen ja markkinoiden normalisoituessa, toimintaympäristön muutoksen vaikutukset yritysten liiketoiminnassa näkyvät vielä pitkään. Kumppanuus- ja verkostostrategioiden hyödyntämisellä voidaan löytää uudenlainen, totutuista toimintamalleista poikkeava vaikutus, jolla pystytään vastaamaan muuttuneeseen liiketoimintaympäristöön.

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä tarkastellaan, miten kumppanuusliiketoiminnan kehittämisen avulla muutokseen voitaisiin vastata. Kehittämistyön tavoitteena on ymmärtää kumppanuutta ennen kaikkea hotelli- ja tapahtuma-alan näkökulmista ja intresseistä sekä luoda uutta tietoa kumppanuuden toteutumisesta hotellin arvonmuodostusta tukevana toimintamallina. Ajankohta opinnäytetyön aiheelle on otollinen.

2 Tietoperusta

Verkostot ja kumppanuudet ovat tänä päivänä välttämätön osa yritysten toimintaa, ja ne luovat uusia mahdollisuuksia yritysten liiketoiminnan toteuttamisessa (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 103). Menestyäkseen yritysten tulee osata hyödyntää oman osaamisensa lisäksi tehokkaasti myös muiden osaamista ja vahvuuksia, sillä vain harva yritys pystyy kilpailemaan onnistuneesti ainoastaan omin resurssein. Verkostotaloudessa organisaatiot hyödyntävät toistensa vahvuuksia liittoutumalla olemassa olevaa tarvetta parhaiten palvelevien yhteistyötahojen kanssa. Kunkin verkoston jäsenen toimiessa yhdessä ja antaessa verkostolle parasta ydinosaamistaan, on mahdollista saavuttaa kaikille verkoston jäsenille suurempaa etua, kuin mitä yksinään toimimalla kyettäisiin saavuttamaan. Tämän ideaalin lähtöolettamuksen pohjalta nähdään verkostossa toimivien kumppanien avulla voitavan luoda todellinen win/win-tilanne yhteistyön kaikille osapuolille. Verkostosuhteet ovat nykyaikana merkittävä kilpailu- ja selviytymistekijä, ja verkosto-osaaminen osa lähes kaikkien yritysten ydinosaamista ja strategiaa. (Eddy 2010, 2; Hakanen ym. 2007, 15, 20.)

2.1 Verkostoitumisen ja kumppanuuden käsitteet

Verkostoituminen voidaan nähdä hyvin monenlaisina organisaatioiden ja yritysten välisinä yhteistyön muotoina, mikä muodostaa vaikeasti jäsennettävän kokonaisuuden. Myös liiketoiminnallisia verkostoja sekä verkostojen määritelmiä ja niiden sisältämiä käsitteitä on hyvin laaja määrä. Yritysten ja sidosryhmien välisistä, aiempaa avoimempia ja kiinteämpiä toimintamalleja kuvailevista termeistä yleisimmin käytössä olevia, ovat muun muassa verkostoituminen, verkottuminen, verkostomainen toiminta, yritysyhteistyö, toimittaja- ja myyntiverkostot ja kumppanuus. Näiden lisäksi puhutaan arvoverkosta, strategisista verkostoista, strategisista yritysverkostoista, liiketoimintaverkosta, verkostomaisesta toimintatavasta, verkottumisesta ja toimialaverkosta. Samoilla termeillä voidaan kuitenkin tarkoittaa lukuisia eri asioita, ja eri termeillä voidaan tarkoittaa samojakin asioita. (Hakanen ym. 2007, 40-41; Möller ym. 2006, 8-9.) Myöskään käsitteelle verkosto ei ole yhtä ainoaa, yleispätevää määritelmää. Se sisältää niin sosiaaliset ja fyysiset verkostot kuin tietoverkot ja yritysten väliset yhteistyömuodot. Verkosto ja kumppanuus käsitteinä, muut niihin liittyvät käsitteet ja niiden soveltaminen ovat tutkimuksissa ja kirjallisuudessa hyvin moninaista ja toisiinsa sekoittuvaa. Perinteisestä alihankintasuhteesta voidaan puhua kumppanuutena, ja alihankinta- tai kauppaketjuista voidaan puhua verkostoina. (Hakanen ym. 2007, 15-16, 43.)

Verkostoja käsitellään myös eri näkökulmista, jolloin osalla käytettävistä käsitteistä ja termeistä kuvataan verkostoitumisen tapaa, toisilla taas tyyppiä tai rakennetta, ja osalla pyritään kuvaamaan verkostoitumisen tavoitetta. Lisäksi koko verkostoitumisen ilmiötä tutkitaan useista eri lähtökohdista, ja samoja nimityksiä käytetään eri tarkastelutasoilla. (Apilo, Vesalainen, Valkokari & Harakka 2014, 12.) Käsitteiden ja termien yksiselitteistä

ymmärrettävyyttä hankaloittaa vielä entisestään se, että jokainen muodostaa aina oman henkilökohtaisen käsityksensä verkostoitumisesta, verkostosta, verkosta, kumppanuudesta ja lukuisista muista niihin liittyvistä eri käsitteistä. Verkostokäsitteiden käyttötarkoitus ja käytettävät termit pohjautuvat nimittäin yleensä myös pitkälti käyttäjänsä omaan henkilökohtaiseen kokemukseen ja näkemykseen, joten ne voidaan nähdä hyvin erityyppisinä ja helposti toisiinsa sekoitettavina. Ilmiöinä verkostoituminen ja kumppanuus ovat kuitenkin viime kädessä juuri sellaisia, kuin käytännön toimijat ja tutkijat ne yhteisesti määrittelevät. (Vesalainen 2004, 7; Hakanen ym. 2007, 40-41.)

Yleisesti ollaan yhtä mieltä siitä, että perinteistä markkinataloutta, kuten ostamista ja myyntiä sellaisenaan, ei tulisi sekoittaa verkostoitumisen tai kumppanuuden käsitteisiin. Verkostoitumisella ja kumppanuudella tarkoitetaan aina kahden tai useamman osapuolen yhteistyössä toteuttamaa, pidempiaikaista, luottamukselle perustuvaa, strategista, pitkäjänteistä ja kaikkia osapuolia hyödyntävää liiketoimintaa, vahvemman kilpailuasetelman saavuttamiseksi. (Toivola 2006, 22; Hakanen ym. 2007, 43-44.) Tai kuten Valkokari ym. (2014, 15) määrittelevät: *”Liiketoimintaverkostolla tarkoitetaan tiettyä tietoisesti ja tavoitehakuisesti muodostettua toimijoiden verkkoa, jonka yhteiset liiketoiminnalliset päämäärät ohjaavat sen toimintaa”*. Jotta verkostoitumista ja kumppanuuksia voidaan ymmärtää ja tarkastella paremmin, on tärkeä osata erottaa lukuisista käsitteistä tiettyjä, ilmiön kannalta olennaisia perustermejä. Jotta pystytään erottamaan verkostotaloudesta ja laajemmista yritysverkostoista yritysten tavoitehakuisesti rakentamat verkot, eli niin sanotut strategiset verkot ja verkostot, on olennaista erottaa toisistaan olennaisimmat pääkäsitteet.

Verkko (liiketoimintaverkko, strateginen verkko) on tietyn yritysjoukon tai muiden organisaatioiden muodostama, tavoitehakuisesti rakennettu verkko-organisaatio, jonka kehittämistä ja toimintaa verkon päämäärä ohjaa. Verkon jäsenillä on verkossa sovitut roolinsa, joihin liittyvät vastuut sovitusta toiminnoista sekä yleensä myös riskinotosta ja ansaintalogiikasta. Kullakin jäsenellä on myös omat tavoitteensa verkossa toimimiselle. (Möller ym. 2006, 10.) Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2015, 97) ovat samoilla linjoilla kuvatessaan verkon määriteltävissä olevaksi, tiettyjen yritysten muodostamaksi, tietoisesti kehitettäväksi yhteistoimintakuvioksi, jonka kehittämistä verkon päämäärä ja tavoite ohjaavat. He myös lisäävät määritelmään verkon kehittämisen tarkoituksen. Sen mukaan verkon tulee tuottaa yrityksille sellaisia hyötyjä, joita ei ilman verkkoa ole mahdollista saavuttaa. **Verkosto** (yritysverkosto, verkostoympäristö, makroverkosto, toimialaverkosto) on yritysten ja muiden organisaatioiden välisten suhteiden muodostama, toimialat ylittävä ja periaatteessa rajaton verkostokudos (Möller ym. 2006, 10). Ojasalo ym. (2015, 97) määrittelevät verkostolla tarkoitettavan yritysten ja organisaatioiden välisten suhteiden muodostamaa laajempaa kokonaisuutta, ja kuvaavat verkoston olevan niin sanotusti *”verkkojen verkko”*.

Verkostoituminen on prosessi, jossa yhteistyössä toimivien yritysten arvot, tieto ja osaaminen yhdistetään lisäarvoa tuottavaksi toiminnaksi. **Verkottuminen** puolestaan on tavoitteellinen ja tuloshakuinen verkostosuhteisiin perustuva prosessi, jossa yhteistyökumppanien arvot, tieto ja osaaminen yhdistetään lisäarvoa pitkällä aikajänteellä tuottavaksi toiminnaksi. Verkottumista voi luonnehtia tiiviiksi verkostoitumisen muodoksi. (Hakanen ym. 2007, 77.)

Tässä yhteydessä on hyvä avata myös kumppanuuden käsitettä. Toivola (2006, 49) määrittelee **kumppanuuden** kahden tai useamman, muuten itsenäisen yrityksen väliseksi, yhteiseen päämäärään tähtääväksi yhteistyöksi, josta osapuolet odottavat saavansa molemminpuolista etua. Hakanen ym. (2007, 77) kuvaavat kumppanuutta lisäksi pitkäjänteiseksi, tietoiseksi, vaikiintuneeksi, tiiviiksi, tavoitteelliseksi ja luottamukseen perustuvaksi yhteistyöksi. Kumppanuudet liittyvät kaikkiin erilaisiin organisaationallisiin yhteistoiminnan muotoihin, joista saatetaan käyttää lukuisia erilaisia nimityksiä. Näin ollen kumppanuudet liittyvät olennaisesti kaikkiin verkostoihin, ja ne ovat tärkeä osa koko verkostoitumisilmiötä. Ne voidaan nähdä verkostoitumisen tärkeimpänä osana. (Eddy 2010, 1.) Seuraavissa luvuissa käsitellään rinnakkain verkostoja, verkkoja ja kumppanuuksia. Onkin hyvä huomioda, että vaikka kyseisiä käsitteitä käsitellään kehittämistyössä ristiin, ulottuvat samat lainalaisuudet niiden hyödyistä, riskeistä, menestystekijöistä ja muista ominaisuuksista käsittämään verkkojen ja verkostojen lisäksi aina myös kumppanuuksia.

2.2 Verkostoitumisilmiö

Siinä missä verkostoitumisen eri käsitteet muodostavat monimutkaisen viidakon, kuvastuu verkostoitumisilmiön moniulotteisuus ja -tasaisuus myös sitä selvittävien tutkimusotteiden laajassa määrässä ja niiden erilaisuudessa (Möller ym. 2006, 9, 215). Selkeyden luomiseksi on tärkeä ymmärtää muutamia erilaisia teoreettisia lähestymistapoja ja näkökulmia verkostoitumisilmiöön. Vesalainen (2006, 29) on tunnistanut kolme verkostoitumiseen vaikuttavaa, taustoiltaan vaihtelevaa teoreettista lähestymistapaa: sosiaalipsykologiset, organisaatio- ja talousteoreettiset sekä strategiset liikkeenjohdolliset tarkastelutavat. Yleistäen verkostonäkökulmien voidaan nähdä perustuvan sosiaalipsykologiseen ja talousteoreettiseen lähestymistapaan. Näistä ensin mainitussa tarkasteluun nousevat inhimilliset tekijät, kuten luottamus, ihmissuhteet, henkilökohtainen vuorovaikutus, vastavuoroisuus ja oppiminen. Jälkimmäisessä taas korostetaan taloudellisia hyötyjä, rationaalista päätöksentekoa, resurssi riippuvuutta ja valtaa eli niin sanottuja kovia elementtejä. (Vesalainen 2006, 34; Hakanen ym. 2007, 35-36.) Hakanen ym. (2007, 35) näkevät yksinkertaistaen, että perinteisin tapa tarkastella verkostoitumista ja kumppanuuksia liiketoiminnassa, on tarkastella pelkästään niiden konkreettisia ilmenemismuotoja, kuten liiketoimintamallia, hyödykkeiden vaihdantaa sekä mitä tuotteita ja palveluita ostetaan tai myydään.

Bamford ym. (2003, 259-263) määrittelevät kolme verkostojen ja kumppanuuksien määrän kasvuun vaikuttanutta tekijää seuraavasti:

1. Muutokset liiketoimintaympäristössä. Tämän yksinkertaisimman verkostoitumisen määrän kasvuun vaikuttaneen tekijän mukaan yritykset reagoivat toimintaympäristön yleisiin muutoksiin, kuten teknologisiin, sääntelyllisiin tai kysynnällisiin muutoksiin, verkostojen ja kumppanuuksien avulla.
2. Johtamistrendien jäljittely. Verkostoitumalla yritykset matkivat jonkin uuden strategian toimivuuden todistaneita yrityksiä. Tällaisessa onnistumiskaavojen jäljittelemisessä on kuitenkin suuri epäonnistumisen mahdollisuus, koska toisen yrityksen toteuttama onnistunut taktiikka ei välttämättä sovellu sellaisenaan toisen yrityksen olosuhteisiin.
3. Yritysten reagointi kilpailijoiden toimintaan. Lähimmät kilpailijat seuraavat usein tarkkaan toistensa strategisia liikkeitä. Verkostoitumisen suhteen tälle toimintamallille nähdään kolme strategista syytä: jälkeen jäämisen välttäminen, edelläkävijän etujen tavoittelemisen ja parhaiden kumppanien löytäminen ennen kilpailijoita.

Vesalainen (2004, 9-11) puolestaan erottaa ilmiön sisällä kolmentyyppisiä verkostoitumisen muotoja: **Kahdenvälisten suhteiden** kautta tapahtuvassa verkostoitumisessa verkostomaisuuden tasoa arvioidaan yritysten välisten suhteiden syvyyden ja kehittymisen tason perusteella. Olennaista niissä on suhteiden kahdenvälisyys. Doz ja Hamel (1998) kuvaavat tällaisia liikesuhteita arvonlisäkumppanuuksiksi, kumppanuuden kautta aikaansaatavaan arvonlisäykseen viitaten. **Monenkeskisissä yhteistyösuhteissa** vallitsee yhteinen toiminnan päämäärä ja tietoisuus toisistaan. Yhteistyön tavoitteet voivat tosin olla erilaisia vaihdellen yhdessä oppimisen hyödyistä ja resurssien yhteishankinnoista aina yhteiseen liiketoimintaan. Yritysten väliset suhteet voivat perustua lisäksi puhtaasti **henkilösuhdeverkostoihin**. Yrityksen sosiaalinen pääoma voidaan nähdä sen henkilöstön omaamien suhteiden syvyydessä yrityksen kannalta merkittävien yritysten henkilöihin. Henkilösuhdeverkostoissa riskinä on aina sosiaalisen pääoman siirtyminen henkilön mukana pois yrityksestä ja pahimmassa tapauksessa yrityksen kilpailijalle.

Ilmiönä verkostoituminen voidaan nähdä taloudellisen toiminnan organisoitumisessa eräänlaisena välimuotona, jossa organisoituminen ei ole täysin markkinaehtoista, eikä kuitenkaan täysin hierarkkisesti ohjattua, vaan siinä on piirteitä ja elementtejä sekä markkinoiden mekanismeista että hierarkkisista rakenteista. Verkostomaisen organisoitumisen muoto riippuu siitä, kuinka lähellä se on näitä organisoitumisen ääritiloja, ja sen asema näiden välillä tekee verkostoista toimintamallina haasteellisen. Tunnistamalla verkostoitumisen keskeiset periaatteet voivat verkostossa toimivat yritykset tehdä valintoja verkostoitumisasteesta ja verkostojen johtamistavoista. (Vesalainen 2004, 9; Valkokari ym. 2009, 12; Möller ym. 2006, 15-16.) Kuvio 1 havainnollistaa verkostojen sijoittumisen hierarkkisen ja markkinaehtoisen organisoitumisen välissä.

VERKOSTOT/YHTEISÖLLISYYS

Suhde- ja verkostopohjaiset liiketoimintasuhteet: yhteistyö ja kilpailu, yhteiset tavoitteet, vuorovaikutteiset suhteet ja oppiminen, luottamus

Löyhä vai tiukka liitto

”Me” ja markkinat

VERKOSTO
ORGANISOITUMISEN
MUOTONA

HIERARKIAT

Yrityksen kontrolloima liiketoiminta: kontrolloidut suhteet, auktoriteetti, selkeä rakenne ja päätöksenteko

Tehdä itse vai ostaa markkinoilta

MARKKINAT

Markkinaehtoiset liiketoimintasuhteet: kilpailusuhteet, kilpailevia toimittajia, hinta keskeinen kriteeri

Kuvio 1: Verkosto organisoitumisen muotona hierarkkisen ja markkinaehtoisen organisoitumisen välissä (mukaillen Vesalainen 2004, 17; Valkokari ym. 2009, 12; Möller ym. 2006, 16)

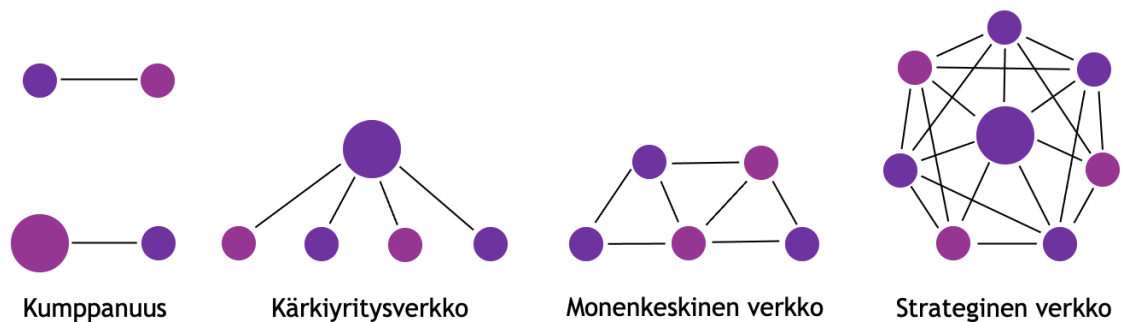
Verkostoitumisen voidaan siis nähdä toteutuvan kahdesta suunnasta: hierarkioista tai markkinaehtoisista liiketoimintasuhteista. Näiden ulottuvuuksien välissä piilee myös olennainen kysymys: tehdä itse vai ostaa markkinoilta? Tässä vastakkainasettelussa pyritään löytämään tehokain organisoitumisen muoto, kun huomioidaan markkinoiden aikaansaama kilpailutehokkuus, ja toisaalta vertikaalisen integraation sekä suurten organisaatioiden tuottama suuruuden taloudellisuus. Transaktioteoreettisesti tarkastellen verkostoitumisen hyötyä arvioidaan erityisesti vaihdantakustannusten näkökulmasta: onko yrityksen kannattavampaa valmistaa tietty tuote tai toteuttaa tietty palvelu itse vai hankkia se markkinoilta? Vaihtoehtona näille ääripäille on organisoituminen erilaisten verkostomuotojen kautta. (Vesalainen 2004, 20-21).

Verkostojen hyödyllisyys perustuu siihen, että niillä taloudellisen toiminnan organisoitumismuotona pikemminkin optimoidaan toiminnan tehokkuutta eri osa-alueilla, kuin maksimoidaan toiminnan tehokkuutta muiden toimintamallien tavoin. Verkostomaisella toimintamallilla pyritään minimoimaan markkinaehtoisen ja hierarkkisen toiminnan heikkoudet sekä maksimoimaan niiden vahvuudet. (Vesalainen 2006, 22-23.) Verkostojen avulla voidaan siis parhaimmillaan onnistua hyödyntämään tehokkaasti markkinaehtoisen ja hierarkkisen organisoitumisen hyviä puolia, mutta huonoimmillaan molempien perusmallien edut voidaan myös kokonaan menettää (Vesalainen 2004, 41). Myös kumppanuudessa yhdistyvät kaikki kolme taloudellisen organisoitumisen ulottuvuutta (markkinaehtoisuus, verkostot/yhteisöllisyys ja hierarkkisuus) jossain muodossaan sekä yhtäältä näiden ulottuvuuksien vastaavat keskeiset

ohjausmekanismit: hintamekanismi (markkinaehtoisuus), hierarkkinen kontrolli, rakenteet ja järjestelmät (hierarkkisuus) sekä luottamus ja yhteiset tavoitteet (verkotot/yhteisöllisyys). (Vesalainen 2004, 32-35.)

2.3 Liiketoimintaverkot ja kumppanuudet

Kehittämistehtävän kannalta on hyvä tehdä tarkempi raja-alue yhteistyön, verkostojen, verkkojen ja kumppanuuden välille. Maijanen ja Haikara (2014, 16) määrittelevät yhteistyön, verkoston ja kumppanuuden ominaispiirteet, joista voidaan myös päätellä niiden väliset eroavaisuudet. **Yhteistyö** voi olla löyhää ja epämuodollista toimintaa, jolle ei ole välttämättä määritelty ajallista kestoa. Se voi koskea useita toimijoita ja yhteistyössä omat tavoitteet voivat mennä yhteisten etujen edelle. **Yhteistoiminta verkostoissa** taas on monitoimijaista, luottamukseen ja vastavuoroisuuteen perustuvaa ja usein vielä melko vapaamuotoista. Luottamuksen ja vuorovaikutuksen rakentaminen tähtää usein tuleviin yhteishankkeisiin, joiden hyödyt voivat näkyä vasta pidemmällä ajanjaksolla. **Kumppanuudessa** vastavuoroisuuteen ja luottamukseen perustuvassa vuorovaikutussuhteessa toimintaa koordinoidaan pääosin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävänä ja osapuolille lisäarvoa synnyttävänä toimintana. Tämä sisältää yhteistä päätöksentekoa ja jaettua vastuuta tuloksista ja seurauksista. Yritysten tietoisesti rakentamat ja johtamat **verkot** puolestaan nähdään tietoisesti kehitettäväksi malliksi toteuttaa liiketoimintaa sellaisina verkon päämäärien ja tavoitteiden ohjaamina yhteistoimintakuvioina, joilla yritykset saavuttavat muilla tavoin saavuttamattomissa olevia hyötyjä (Möller ym. 2006, 219; Ojasalo ym. 2015, 97). Kuvio 2 havainnollistaa kumppanuuden ja erilaisten verkkojen organisoitumismuotoja.



Kuvio 2: Kumppanuus ja erilaisia verkkoja (mukaiillen Hakanen ym. 2007, 213-223; Möller ym. 2006, 216)

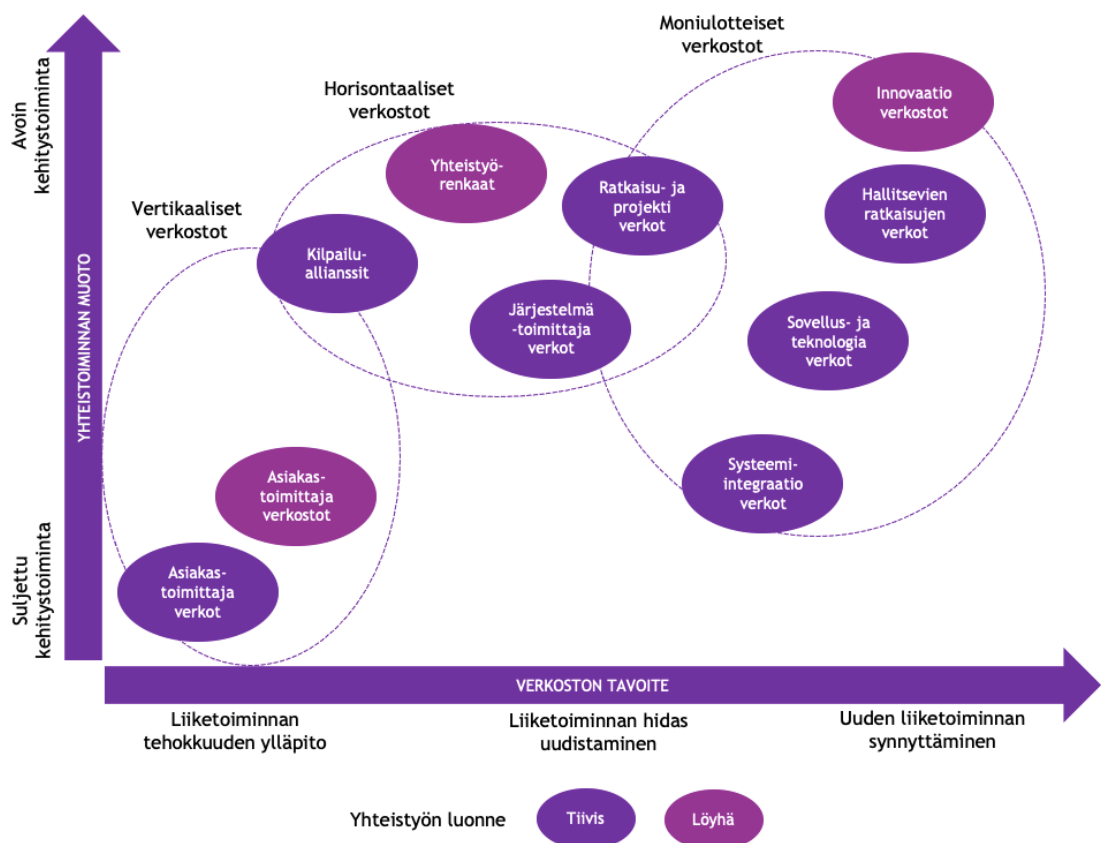
2.3.1 Liiketoimintaverkot

Liiketoimintaverkkojen voidaan nähdä saaneen alkunsa pääosin päämies-toimittajasuhteista, joista kahdenväliset yhteistyösuhteet ovat muotoutuneet kustannustehokkuuden, toimitusnopeuden ja joustavuuden saavuttamiseen tähtääviksi monikerroksisiksi toimittajaverkoiksi. Tällaisista tuotantopainotteisista toimittajaverkoista lähtenyt kehitys on johtanut edelleen

kysyntä-toimitusverkkojen, palvelukanavaverkkojen, tuote- ja liiketoimintakehitysverkkojen, kilpailijoiden keskinäisten strategisten verkkojen, lisäarvoverkkojen sekä strategisten kehitysverkkojen syntymiseen. (Möller ym. 2006, 22-24.) Erilaisten liiketoimintaverkkojen kirjo on laaja, ja niitä voidaan tarkastella, lajitella ja luokitella useista eri lähtökohdista ja näkökulmista. Möller ym. (2006, 29) täsmentävät määritelmää kuvailemalla liiketoimintaverkot tietyn yritysjoukon muodostamiksi verkko-organisaatioiksi, jotka ovat yleensä jäsenilleen strategisista. Jotta niitä voidaan pitää verkkoina yleisen yritysverkoston sijaan, edellytetään niiltä seuraavia ominaisuuksia:

- Yritysjoukkoon kuuluu vähintään kolme jäsentä
- Verkon rakentaminen tapahtuu tietoisesti ja tavoitehakisesti yhden tai useamman jäsenen aloitteesta
- Verkon toimintaa ohjaa sen päämäärä, vaikka sen jäsenillä on omat tavoitteensa
- Verkon jäsenillä on tietyt sovitut roolinsa sisältäen vastuut ja sopimukset sovitusta toiminnoista, riskinotosta ja ansaintaperiaatteista.

Liiketoimintaverkkoja voidaan luokitella myös sen mukaan, mitä kriteerejä halutaan painottaa. Yksi luokittelutapa perustuu verkkojen tarkoituksen ja niiden toiminnan luonteen tarkasteluun. Toinen luokittelutapa, joka täydentää verkon tarkoitukseen ja tavoitteeseen liittyvää jaottelua, perustuu verkon sijaintiin. Silloin voidaan puhua paikallisesta, alueellisesta tai globaalista verkosta. Kolmas tyypillinen ja teoreettisesti suosittu luokittelutapa on jakaa verkot niiden rakenteen mukaan vertikaalisiin, horisontaalisiin tai moniulotteisiin verkkoihin. **Vertikaaliset** verkot ovat tyypillisimpiä, ja ne muodostuvat yritysten eri tasoista toimittajasuhteista, asiakas- ja kanavasuhteista sekä kumppanuuksista. Yritysten suhteet kilpailijoiden, tutkimuslaitosten ja julkishallinnon kanssa muodostavat puolestaan **horisontaalisia** suhteita. Niissä on yleensä kyse kilpailuedun, kattavampien tarjoomien tai suurempien kapasiteettien tavoittelusta voimavaroja yhdistämällä. **Moniulotteiset** verkot voidaan määritellä yhteistyön muodon mukaan, ja ne sisältävät sekä vertikaalisessa että horisontaalisessa suhteessa olevia toimijoita. Ne ovat myös monimutkaisempia, uutta teknologiaa tai liiketoimintaa tavoittelevia verkkoja. Tällaiset verkot voivat olla hyvin löyhiä ja avoimia, joissa toimijat vaihtuvat ja roolit saavat muotonsa tarpeen mukaan. Ne voivat myös olla tiiviitä, joissa toiminta on määräämuotoista, rakennettua ja johdettua. (Valkokari ym. 2009, 217-218; Möller ym. 2006, 8, 30-32.) Kuvio 3 havainnollistaa erilaisia verkostomuotoja yhteistoiminnan muodon, tavoitteiden ja tiiviiden eri ulottuvuuksiin luokiteltuina.



Kuvio 3: Verkostomuotojen avaruus (mukaillen Valkokari ym. 2009, 219)

Liiketoimintaverkot voidaan jakaa myös niiden arvojärjestelmien ominaisuuksien perusteella kolmeen eri perustyyppiin. **Perusliiketoiminnan parantamiseen ja kehittämiseen** tähtäävällä verkolla haetaan kustannustehokkuutta, nopeita toimitusaikoja, toimitusjoustavuutta ja tasaisen hyvää laatua. Tällaisiin verkkoihin lukeutuvat esimerkiksi alihankinta- ja toimittajaverkot sekä kahdenväliset kumppanuussuhteet. Pääpaino on verkon jäsenten nykyisen ydinosaamisen hyödyntämisessä. Tällaisen verkon kehittäminen vastaa markkinaehtoista, operatiivista kumppanuutta ja siitä kehittyvää taktista kumppanuutta. **Nykyisen liiketoiminnan uudistamiseen** tähtäävällä verkolla taas pyritään kehittämään nykyistä liiketoimintaa paikallisesti. Kehittäminen voi kohdistua sen arvotoimintoihin tai liiketoimintaprosesseihin, kuten verkon tuottamiin palveluihin tai loppuhyödykkeisiin. Verkot ovat usein jotain tiettyä tehtävää tai kehityshanketta varten rakennettuja ja näin ollen luonteeltaan määräaikaista. Tällaisen verkon kehittäminen vastaa taktista lähestymistä kumppanuuteen. **Uutta liiketoimintaa kehittävällä** verkolla tavoitellaan puolestaan uusien tuotteiden, liiketoimintakonseptien tai -mallien kehittämistä. Tällaiset verkot ovat monimuotoisia ja perustuvat usein innovaatioverkoissa kehitettävän uuden tietämyksen muokkaamiseen uusiksi tuotteiksi tai palveluiksi. (Valkokari ym. 2009, 13-14; Möller ym. 2006, 35-39; Hakanen ym. 2007, 65.)

Verkostoitumisen tärkein tavoite liiketoiminnassa nähdään arvonmuodostuksessa. Verkkoja ja verkostoja muodostetaan ainoastaan, jotta kaikki osapuolet saavuttaisivat niillä lisäarvoa.

Stähle ja Laento (2000, 26, 40-41) korostavat, että kumppanuuden taito on niissä välttämättömyyttä, sillä lisäarvoa ja kilpailukykyä verkossa syntyy vain osapuolten liittyessä toisiinsa kumppaneina. Aito kumppanuus liiketoiminnassa edellyttää, että molempien kumppanien kilpailuedellytykset ja molemminpuolinen hyötyasetelma syntyvät parhaiten ja kannattavimmin vain toistensa kanssa yhdessä toimien. Yrityksille on tärkeää oppia rakentamaan kumppanuuksia ja ymmärtää niiden merkitys yhtenä verkostoituvan talouden tehokkaimmista toimintatavoista. Seuraavassa luvussa tarkastellaan lähemmin kumppanuuksia.

2.3.2 Kumppanuudet

Verkot voivat olla löyhiä eivätkä tutkimusten mukaan takaa välttämättä parasta liiketaloudellista tulosta. Kumppanuudessa yhteistyöhön kytketään mukaan myös henkinen sitoutuminen, joka luo kumppanuuteen yhteistyömallina tavoitteellisuutta ja lisää sen tehoa. (Rope 2005, 273.) Kumppanuuksia yhdistää kolme ominaisuutta: Ne ovat aina kahden tai useamman yrityksen välisiä sopimuksia yhteistyöstä, jotka sisältävät kaikkien osapuolten jatkuvaa resurssien panostamista yhteisen arvon saavuttamiseksi. Toiseksi kaikki kumppanuudet voidaan nähdä epätäydellisinä sopimuksina, joiden ehtoja ei voida täysin määritellä kumppanuuden alussa. Näiden kahden tekijän tuloksena syntyy kumppanuuden kolmas ominaisuus, joka on yhteisen päätöksenteon edellytys yhteistyön hallitsemiseksi ja arvon jakamiseksi. (Bamford ym. 2003, 12-13.) Kumppanuussuhteille on myös luonnehdittu joissain yhteyksissä olevan tyypillistä niiden asettuminen puhtaan ostotoiminnan ja juridisen yhteisyhteyden väliselle jatkumolle, edellyttäen kaikilta osapuolilta aktiivista ohjausta sekä vuorovaikutusta (Vakaslahti 2004, 18).

Stähle ja Laento (2000, 81-101) jakavat kumppanuussuhteet kolmeen tasoon korostaen niiden keskinäisen sitoutumisen syvyyttä, luottamuksen astetta ja toiminnan strategista luonnetta:

Operatiivinen kumppanuus perustuu kumppanuussuhteen molempien osapuolten omiin tavoitteisiin ja intresseihin ja näiden kautta yhteiseen intressiin ja taloudelliseen päämäärään yhteistyössä. Kumppanuuden tavoitteena on kustannusten alentaminen ja osapuolten resurssien keskittäminen omaan ydinliiketoimintaansa. Verkostomaisuus tällaisessa kumppanuussuhteessa on pienimuotoista ja perustuu vain valmiiden toimintojen vaihtoon. Toimintojen virtaviivaistamisella päästään kustannustehokkuuteen ja lisäarvoon, kun yritys voi ulkoistaa kumppanille tietyt toiminnot ja vapauttaa resurssejaan oman liiketoiminnan fokusoitumiseen. Tällaisessa yhteistyössä on tärkeää sopia selkeästi osapuolten rooli, vastuut ja suoritukset sekä varmistaa sopimuksilla luottamuksen perusta yhteistyössä. Operatiivisen kumppanuuden tyypillinen muoto on alihankintasuhde. (Stähle & Laento 2000, 81-85.)

Taktisessa kumppanuudessa tavoitteena on yhdistää osapuolten prosesseja, poistaa päällekkäisyyksiä ja yhdistää toimintakulttuureja. Yhteistyöllä pyritään pelkän vaihtosuhteen sijaan toimintojen aitoon integrointiin, minkä kautta osapuolet saavuttavat säästöjä ja uuden oppimista. Taktisen kumppanuuden tavoitteet johdetaan aina osapuolten yhteisistä lähtökohdista

siten, että osapuolten strategiat voivat toteutua samanaikaisesti sovitulla yhteistyöalueella. Siinä missä operatiivisessa kumppanuudessa tuote tai palvelu on selkeästi määritelty konkreettinen vaihdon kohde, syntyy se taktisessa kumppanuudessa pitkän prosessin tuloksena yhdistämällä osapuolilla olevaa osaamista ja integroimalla tietopääomaa uudella tavalla uudessa tilanteessa. Tämä vaatii tasavertaisen keskustelun jatkuvaa ylläpitämistä sekä kykyä käsitellä tietoa. Osapuolten visiot, intressit, strategiset tavoitteet ja keskinäiset roolit syntyvät pitkän prosessin tuloksena. Palvelu ja tuotteet toimivat vain käyden toimintoja läpi keskustellen ja päätösten perustessa yhteiseen ymmärrykseen siitä, mikä tuottaa hyötyä molemmille osapuolille. Taktinen kumppanuus ei toimi pelkkien sopimusten perusteella, vaan se vaatii vahvaa luottamusta, joka lisääntyy asteittain pidemmällä ajanjaksolla käytävien keskustelujen, vuorovaikutuksen ja aidon kommunikaation tuloksena. (Stähle & Laento 2000, 86-92.)

Strategisella kumppanuudella pyritään saavuttamaan yhteistyön osapuolille merkittävää strategista etua tietopääoman yhdistämisellä. Tämä edellyttää molemmin puolin syvällistä tietopääoman paljastamista tai strategisesti merkittävän osan luovuttamista yhteiseen käyttöön, minkä johdosta osapuolet ovat keskenään todellisessa riippuvuussuhteessa. Kumppanuussuhteet muodostuvat monimuotoisiksi ja intensiivisiksi ja vaativat hyvän luottamussuhteen. Strategisilla kumppaneilla on yhteistyössä toisiaan täydentävät tasavahvat roolit, ja osapuolet jakavat molempien lähtökohdista johdetun yhteisen vision, arvot ja menettelytavat. Strategisella kumppanuudella on mahdollisuus päästä kaikkein suurimpaan lisäarvon tuottamiseen, koska sen avulla osapuolet pääsevät uudelle osaamisen ja tuottavuuden tasolle. Samaan aikaan strateginen kumppanuus on myös erittäin riskialtis ja haavoittuva suhde, jonka johtaminen vaatii perinteisten johtamistapojen uudistamista ja ylimmältä johdolta vahvaa sitoutumista. (Stähle & Laento 2000, 93-101.) Santalainen (2009, 144) täsmentää, että vain silloin, kun yhteistyösuhde on jatkuvaa ja niin tiivistä, että kumppanin panos on näkyvää, voidaan lisäarvoverkon jäsentä kutsua strategiseksi kumppaniksi. Taulukko 1 havainnollistaa kumppanuussuhteiden tasot.

	Operatiivinen kumppanuus	Taktinen kumppanuus	Strateginen kumppanuus
Tavoite	Alentaa kustannuksia, keskittyminen omaan ydinliiketoimintaan	Yhdistää prosesseja, oppia tehokkaampia toimintatapoja	Tuottaa merkittävää strategista etua (tuoteinnovaatio, bisnesinnovaatio)
Tietopääoma	Määritelty tuote tai palvelu	Ilmenee osaamisena, toimintaprosesseina ja -kulttuurina	Vaatii ydinosuamisen tai aineettoman varallisuuden paljastamista/luovuttamista

Lisäarvo	Taloudellinen	Toiminnan tehostaminen, uuden oppiminen	Mahdollisuus nostaa liiketoiminta kokonaan uudelle tasolle
Luottamuksen peruste	Sopimus	Dialogi, yhteistyö	Yhteinen aaltopituus (yhteys, innovatiivisuus, luottamus)

Taulukko 1: Kumppanuussuhteiden tasot (mukaillen Ståhle & Laento 2000, 103)

Rope (2005, 273) nostaa kumppanuuden jäsentämiseen ja kuvaamiseen mukaan toiminnallisuuden, jolloin voidaan puhua kumppanuusjärjestelmästä, sen toiminnallista tarkoitusta täsmentäen. Hän määrittelee kumppanuusjärjestelmän kahden tai useamman yrityksen tavoitehakuiseksi toimintamalliksi, joka perustuu selkeään liiketaloudellisen hyödyn saavuttamiseen. Kumppanuusjärjestelmiä voidaan rakentaa kaikkiin yrityksen toimintoihin. Näin kumppanuu-
det muotoutuvat niiden toiminnan mukaisesti esimerkiksi osto-, tuotanto-, henkilöstö-, ja-
kelu- tai markkinointikumppanuuksiksi.

Markkinointikumppanuusmalli voi ilmentyä eri asteisina muotoina, kuten erillisorganisaatio-, yhteistyösopimus- tai omistuskumppanuutena. Näistä **erillisorganisaatiokumppanuus** perustuu yhteishankkeeseen, jossa kumpikaan osapuoli ei ole toisen alihankkija tai osavalmistaja, vaan kyseessä on projektiluonteinen yhteistuote. Tällaisella yhteismarkkinointiprojektilla saadaan yleensä aikaan sellaista tarjontaa, johon osapuolet eivät olisi yksinään kyenneet. Kumppanuusmallina se vaatii osapuolilta täydellistä luottamusta, hyviä kokemuksia yhteistyöstä sekä varmuutta osapuolten sitoutumisesta projektiin. **Yhteistyösopimuskumppanuutta** voidaan kuvata aidoimmaksi kumppanuusjärjestelmäksi. Sitä kutsutaan myös veljesyhtiömalliksi, joka perustuu toiminnalliseen liittoutumiseen ilman juridista tai omistuksellista kytkeä. Siinä yritykset toimivat yhden markkinoinnillisen kattoyhtiön alla itsenäisesti, omissa tehtäväkentissään, toimien toisilleen samanaikaisesti markkinointikanavana. Tällaisella kumppanuusmallilla voidaan saavuttaa merkittävä markkinoinnillinen teho ja markkinointihyöty. Kumppanuusmalli edellyttää toisiinsa kytkeytyviä tehtäväkenttiä, yhtenäistä toimintakulttuuria, yhteisiä asiakassegmenttejä, yhteistuotteistusta, tarkkoja sopimuksia sekä vahvaa vetäjää. **Omistuskumppanuudessa** samaan konserniin kuuluvat yritykset käyttävät toistensa palveluja, mutta kauppaavat myös yhteistuotteita ulospäin. Järjestelmässä on omistukseen perustuva keskitetty johto, joka määrittelee yrityksille selkeät toimintamallit. Jokaisella yrityksellä on oma tulosvastuunsa, ja ne hakevat asiakkaita myös ryhmän ulkopuolelta, joten tulos ei perustu pelkästään ryhmän sisällä tapahtuvaan kaupankäyntiin. Kumppanuusmalli on tehokas, koska siinä pystytään hyödyntämään tehokkaasti ja optimaalisesti työnjakorakenteita ja markkinointijärjestelmiä. (Rope 2005, 274-276.)

2.4 Verkostoituminen ja kumppanuudet osana strategiaa

Strategia on liiketoiminnassa tärkeä, ja sen voidaan nähdä pitkällä aikavälillä ratkaisevan menestyksen, olipa kyseessä sitten kansakunta, organisaatio tai yksittäinen ihminen (Kamensky 2014, 13-14). Yksinkertaisesti muotoiltuna strategia voidaan selittää kognitiiviseksi rakenteeksi, joka yksinkertaistaa ja selittää maailmaa helpottaen siten toimintaa (Carroll 2016, 824). Kun käsitettä avarretaan, voidaan strategia nähdä vaikkapa yksittäisenä hankkeena, kuten yritysostona, jolla pyritään saavuttamaan kilpailuetua. Se voidaan nähdä myös johdonmukaisena toimintamallina, jossa suunnitelma on muuttunut ennakoitavaksi käyttäytymismalliksi. Sillä voidaan tarkoittaa myös organisaation asemoitumista ympäristöönsä, kuten uuden markkinaraon etsimisenä kilpailun välttämiseksi. Strategia voidaan nähdä myös näkemyksenä sekä näkemisenä useisiin eri suuntiin, ennen kaikkea eteenpäin. (Santalainen 2009, 20-21.)

Liiketoiminnan ja johtamisen tutkija, Professori Henry Mintzberg (1987a, 11-24) jakaa strategian käsitteenä viiteen eri määritelmään niin sanotun 5P-mallin mukaisesti. Näistä strategian määritelmistä voidaan löytää aina se, joka yrityksen tilanteesta riippuen kuvaa parhaiten yrityksen strategiaa juuri sillä hetkellä:

- Strategia suunnitelmana (engl. plan) eli toiminnan suuntaviivat: etukäteen alusta loppuun määritelty vaiheittainen prosessi, jota strategian tekeminen seuraa.
- Strategia juonena (engl. ploy): tilannekohtainen toimintatapa mahdollisuuksien hyödyntämiseksi ja uhkien torjumiseksi.
- Strategia mallina (engl. pattern): yksittäisten päätösten ja toimenpiteiden toimintamalli.
- Strategia asemana (engl. position): markkina-asema eli tiettyjen tuotteiden asema tietyillä markkinoilla.
- Strategia näkökulmana (engl. perspective): liiketoimintakonsepti eli yrityksen ja sen henkilöstön tapa toimia ja hahmottaa ympäristöä.

Kamensky (2014, 18-20) jakaa strategian kolmeen osittain päällekkäiseen, mutta toisiaan täydentävään määritelmään. Ensimmäisen määritelmän mukaan strategia on yrityksen tietoinen valinta sen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen suhteen, lähtökohtana yrityksen muuttuva toimintaympäristö. Toisen määritelmän mukaan yritys hallitsee strategian avulla ympäristöä sopeutumalla siihen tapahtuviin muutoksiin muokkaamalla sitä ja vaikuttamalla siihen sekä valitsemalla oman toimintaympäristönsä. Kolmas määritelmä korostaa yrityksen tietoisesti hallitsevan sen sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita strategian avulla saavuttaakseen sille asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet.

Strategialla yritys ohjaa työntekijöitään toimimaan oikeaan suuntaan vision saavuttamiseksi. Strategian perimmäisenä tarkoituksena on aina yrityksen kilpailukyvyyn parantaminen ja kilpailuedun luominen, ja sen tavoitteina oppiminen, osaamisen kehittäminen ja tulevaisuuden varmistaminen. (Hakanen ym. 2007, 80.) Strategian sisällön lisäksi yhtä tärkeänä voidaan nähdä myös itse strategiaprosessi, joka vaikuttaa ratkaisevasti strategiasisällön laatuun, strategia-työskentelyn tuottavuuteen, strategian toteuttamiseen ja strategian uudistamiseen (Kamensky 2014, 13-14). Yritykset tarvitsevat strategiaa, sillä vain sen avulla yritys voi asettaa toiminnalleen suunnan. Se myös auttaa päihittämään kilpailijoita ja ympäristön uhkia, keskittämään ja koordinoimaan työnteon ja ponnistelujen suuntaa kohti pyrkimyksiä, määrittelemään organisaatiota sekä tarjoamaan organisaation toiminnalle johdonmukaisuutta. Organisaatioiden strategialla ikään kuin ratkaistaan suuremmat suuntaviivat, jotta organisaation ihmiset voivat keskittyä pienempiin yksityiskohtiin. (Mintzberg 1987b, 25-32.)

Kilpailukykyisellä liiketoimintastrategialla yritys pystyy tuottamaan asiakkailleen lisäarvoa, aikaansaamaan lisäarvoa oikeanlaisin resurssein ja riittävällä osaamisella, tunnistamaan vallitsevan kilpailutilanteen, yhdistämään asiakkaiden tarpeet omiin resursseihinsa ja osaamiseensa, jatkuvasti uudistamaan kasvavien vaatimusten myötä sekä ylläpitämään ja vahvistamaan kilpailuetua. (Kamensky 2014, 24-25.) Santalaisen (2009, 58-59) mukaan kilpailuedun lähteille voidaan päästä kahden eri strategisen polun kautta: Niin sanotussa sisältä ulospäin - resurssistrategiassa pyritään saavuttamaan kilpailuetu määrittämällä yrityksen ainutlaatuisia resursseja ja pätevyksiä sekä kehittämällä ja hyödyntämällä niitä uudella tavalla. Ulkoa sisäänpäin -kilpailustrategia taas perustuu yrityksen asemoitumiseen ulkoisesta kilpailuympäristöstä löytyvien mahdollisuuksien mukaisesti.

Strategian yksi tärkeä tehtävä on käsitellä yrityksen suhdetta ulkoiseen toimintaympäristöön, ja verkostoitumisessa ja kumppanuuksissa on kyse nimenomaan yrityksen ulkoisten suhteiden järjestämisestä, kehittämisestä ja hoitamisesta. Ne ovat siis yritykselle aina ennen kaikkea strategisia toimintoja, joiden avulla luodaan uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan toteuttamiseen. (Hakanen ym. 2007, 103.) Tuomi ja Sumkin (2010, 59) määrittelevät verkostokumppaneiksi ne keskeiset organisaatiot, joita yritys tarvitsee strategiansa toteuttamiseksi. Yhteistyöverkostot ja kumppanuudet ovat siis osa yrityksen kokonaisstrategista suunnittelua, ja ne voidaan linkittää mukaan strategiseen prosessiin yksinkertaisesti etsimällä vastaukset kolmeen kysymykseen: missä olemme nyt, mihin haluamme mennä ja kuinka pääsemme sinne. Näistä ensimmäinen määrittelee lähtötilanteen kahden seuraavan tarjotessa tarvittavat toimenpiteet ja toimintasuunnitelman haluttuun määränpähän pääsemiseksi. (Vakaslahti 2004, 61, 73-74.)

Yrityksen strategiatyön tarkoitus ei ole kartoittaa kaikkia mahdollisia sidosryhmiä ja yhteistyökumppaneita vaan tunnistaa strategian näkökulmasta kriittiset kumppanuudet. On tärkeää tarkastella kumppanuuksia tulevaisuuden näkökulmasta ja pohtia puuttuuko yritykseltä

tulevaisuudessa tarvittavia kumppaneita. (Tuomi & Sumkin 2010, 59.) Yrityksellä on siis oltava näkemys ja suunnitelma siitä, mitä se verkostosuhteella tavoittelee, ja miten se istuu yrityksen omaan strategiaan. Jos yritys ei tiedä mitä se kumppanuudella tai liiketoimintaverkolla tavoittelee, on yhteistyön onnistumisen todennäköisyys pieni. Mikäli yritys ei pohjaa verkostosuhdetta omaan strategiaansa, noudattaa se suurella todennäköisyydellä jonkun muun strategiaa, ja tämä johtaa useimmiten epäonnistumiseen. Tästä huolimatta satunnaiset verkostosuhteet ovat valitettavan yleisiä. (Hakanen ym. 2007, 5-6, 97-99.)

Hakanen ym. (2007, 36) näkevät yrityksen voivan tehdä verkostosuhteissaan strategian suhteen kahdenlaisia virheitä. Näistä ensimmäinen on se, että yrityksen omaa verkostostrategiaa ei ole mietitty lainkaan tai se on väärä. Toinen on se, että kumppanuuden tai verkon strategia on väärä tai sitä ei ole mietitty riittävästi. Hakasen ym. (2007, 101-102, 105.) mukaan ennen strategiseen verkostoon liittymistä tulisi yrityksellä aina olla selkeänä sen oma verkostostrategia, ja kaikilla verkostoon kuuluvilla yrityksillä yhtä selkeänä koko verkoston strategia. Niiden tulisi lisäksi olla mahdollisimman yhteensopivat keskenään. Samaa korostavat myös Ojasalo ym. (2015, 98) ja näkevät ideaalitulanteena, että yrityksen omat tavoitteet ja verkoston tavoitteet olisivat täysin yhteensopivat, jolloin myös yrityksen verkostostrategia ja verkoston strategia olisivat yhteneväiset. Tällaiseen ideaaliin harvoin kuitenkaan päästään, koska kullakin verkkoon kuuluvalla yrityksellä on omat päämääränsä ja tavoitteensa. Täydellisen yhteensopivuuden sijaan tyydytään yleensä tekemään kompromisseja.

Hakanen ym. (2007, 104-108) erottelevat verkostostrategian ja verkoston strategian käsitteinä toisistaan seuraavasti:

Yrityksen verkostostrategia määrittelee, miten yritys tekee yhteistyötä ja tukeutuu ulkopuolisiin toimijoihin toteuttaakseen omaa strategiaansa tehokkaimmin. Yksinkertaisimmillaan se voi sisältää vain tavoitteet ja periaatteet kumppanuuteen tai verkostoihin liittymiseksi. Pelkistettynä yrityksen verkostostrategia eli verkostosuhteiden strategia vastaa kysymykseen: mihin verkostosuhteilla kokonaisuudessaan pyritään? Toki joissain tilanteissa yritys tarvitsee vastauksia tarkempaan kysymykseen, kuten: mitkä ovat verkostoilla tai kumppanuuksilla haettavat hyödyt, mikä on niiden merkitys tavoitteiden saavuttamisessa, ja voidaanko nämä saavuttaa myös muilla tavoin?

Verkoston strategia määrittää verkkoon tai kumppanuussuhteeseen kuuluvien yritysten yhteiseksi strategiaksi suhteessa ympäristöön, kuten kilpailuympäristöön, kilpaileviin verkostoihin, asiakkaisiin tai toimittajiin. Tällöin verkostosuhdetta tarkastellaan yhteistyökokonaisuuden kannalta, millä on oltava oma strategiansa. Verkoston strategia on tällöin vain osa kaikkien siihen osallistuvien yritysten omaa strategiaa. Yksinkertaistettuna kumppanuuden, verkon ja verkoston strategia vastaa kysymykseen: mihin juuri kyseisellä verkostosuhteella pyritään? Kuvio 4 havainnollistaa yrityksen verkostostrategian ja verkoston strategian erottelua.



Kuvio 4: Yrityksen omasta strategiasta verkkojen ja kumppanuuksien strategiaan (mukailten Hakanen ym. 2007, 93)

Verkostostrategian toteutuksessa on myös tärkeää erottaa, onko kyseessä yhden verkostosuhteen suunnittelu ja rakentaminen vai yrityksen kaikkien verkostosuhteiden muodostaman kokonaisuuden hallinta. Mikäli kyseessä on yksittäinen verkostosuhde riittää yritykselle erillisen verkostostrategian sijaan, että kumppanuudelle on selkeät perusteet, tavoitteet ja pelisäännöt, ja ne on huomioitu yrityksen strategiassa. Tavanomaisten yksittäisten kumppanuuksien, kuten taktisen tai operatiivisen kumppanuuden suunnittelu ja toteutus, tapahtuvat normaalin operatiivisen johtamisen ja seurannan keinoin. Jos kyseessä on selkeästi strateginen kumppanuus, jossa yhteistyökumppanin osuus ja painoarvo yrityksen myynnistä on suuri, tai kumppanuus liittyy esimerkiksi tärkeän osaamisen lisäämiseen, on se huomioitava erikseen strategian suunnittelussa ja toteuttamisessa. (Hakanen ym. 2007, 165-167.)

Tutkimusten mukaan jopa 30-70 % verkostoitumis- ja kumppanuushankkeista epäonnistuu. Bamford ym. (2003, 1) näkevät tähän keskeisimpänä syynä sen, että monissa tutkimusten yrityksistä kumppanuuksien suorituskyky on vielä kaukana siitä, mitä kumppanuuksilla voitaisiin, ja mitä niillä pitäisi saavuttaa. Hyvin toteutetulla verkostostrategialla voidaan lisätä onnistumisen todennäköisyyttä merkittävästi.

2.5 Verkostoitumisen ja kumppanuuden syyt, hyödyt ja riskit

Verkostoituminen ja kumppanuus voidaan nähdä toimintatapana, jolla luodaan organisaatioon riittävää joustavuutta ja nopeutta sekä mahdollisuutta tiedon ja osaamisen jatkuvaan integrointiin, nopean tiedonkulun ja asiantuntemuksen yhdistymiseen, uuden luomiseen ja innovaatioiden synnyttämiseen (Stähle & Laento 2000, 11-26).

2.5.1 Syyt

Vesalainen (2006, 17) näkee yhtenä merkittävimpänä syynä verkostoitumiseen ja kumppanuuteen niiden kautta saavutettavan edun nopean toimintaympäristön muutosrytmin edellyttämässä nopeammassa reagoitakyvyssä. Vakaslahden (2004, 16) mukaan markkinoiden muutoksiin nopeasti ja ketterästi reagoiva yritys pystyy hyödyntämään verkostoitumista tehokkaasti tavoitteidensa saavuttamiseksi. Myös Doz ja Kosonen (2008, 15-16, 27) ovat samoilla linjoilla korostaessaan kilpailuedun perustuvan yhä enemmän kollektiiviseen kyvykkyyteen, mihin sisältyvät: nopea reagointi, ennakoiva toiminta ja strateginen ketteruus. Strateginen ketteruus pitää sisällään lisäksi kolme perusulottuvuutta: strateginen herkkyyks (kyky havainnoida ja tulkita ympäristön muutoksia tarkasti ja herkeämättä), kollektiivinen sitoutuminen (yritysjohdon yhtenäisyys ja kyky tehdä rohkeita ratkaisuja päättäväisesti ja nopeasti) ja resurssien liikkuvuus ja joustava käyttö (yrityksen kyky muokata liiketoimintamalleja ja kohdentaa resurssejaan uudelleen nopeasti). Strategisesti ketterältä yritykseltä vaaditaan uusien, niin sanotun ”nopean strategian” pelisääntöjen oppimista. Niiden mukaan mitään ei voi pitää annettuna tai varmana eikä yhtäkään kilpailuetua pysyvänä. Ainoina kilpailuedun lähteinä voidaan pitää innovaatiota ja jatkuvaa uusien kyvykkyyksien kehittämistä.

Vesalainen (2006, 16-17) nostaa myös esiin Ebersin (1997) näkemyksen yrityksen verkostoitumisen syiden jakautumisesta laajasti tarkastellen kahtaalle: Verkostoitumalla yritykset pyrkivät saavuttamaan kustannusetuja parantamalla koko ketjun tuotantotehokkuutta suhteessa kilpailijoihin. Tässä tehokkuuslähtöisessä ajattelussa pyritään minimoimaan tuotantokustannuksia ja yritysten välisen vaihdannan kustannuksia. Toiseksi verkostoitumalla yritykset tavoittelevat liiketoiminnan kasvua uuden liiketoiminnan synnyttämisen tai paremman kilpailuaseman tuottaman markkinaosuuskasvun kautta. Tällöin on kyse strategiseen ajatteluun liittyvästä perustelusta, jonka ytimenä on lisäarvon tuottaminen verkostojen ja kumppanuuksien avulla.

Toivola (2006, 74) puolestaan määrittelee yritysten välisille verkostoille ja kumppanuuksille olevan lähinnä kolme tarkoitusta: Yritykset voivat täydentää toistensa osaamista yhteistyön kautta. Toiseksi yritykset voivat lisäksi yhteistyön kautta erikoistua omaan ydinosaamiseensa, mikä on erikoistumisen lisääntyessä välttämätöntä. Kolmanneksi yhteistyö luo mahdollisuuden oppimiseen ja uuden osaamisen hankkimiseen. Myös Hakanen ym. (2007, 25-26) korostavat merkittävimpinä syinä verkostoitumiseen mahdollisuuden osaamisen vahvistamiseen ja kehittämiseen sekä tiedon hankintaan ja oppimiseen, sillä näiden merkitys liiketoiminnan menestystekijöinä kasvaa jatkuvasti. Kamensky (2014, 51) näkee edellisten lisäksi syynä myös sen, etteivät yksittäisen yrityksen omat resurssit enää välttämättä riitä tarjoamaan asiakkaille riittäviä palvelukokonaisuuksia. Lisäksi teknologioiden siirtyessä ja murtuessa on pystyttävä liittämään yhteen useita teknologioita. Toivolan (2006, 101) mukaan voidaan myös nähdä, että mitä enemmän yrityksellä on sellaista osaamista ja resursseja, joita ei ole ostettavissa

markkinoilta, sitä kiinnostavampana kumppanina ja houkuttelevampana valintana se nähdään verkostosuhteeseen ryhtymiseksi.

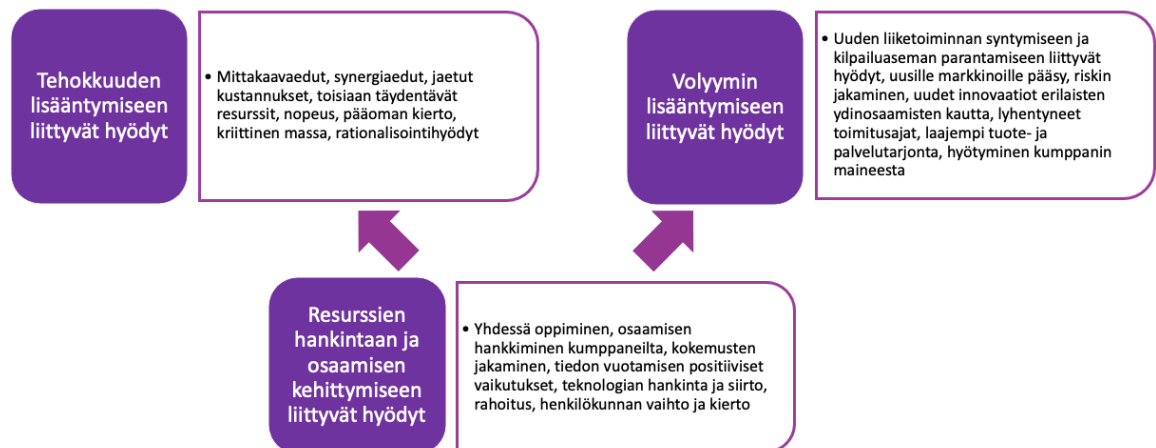
Jotta tiedetään, mitä kannattaa tehdä itse ja mitä hankkia ulkopuolelta, on osattava tunnistaa ja määrittää tarkkaan yrityksen omat strategiset kyvykkyydet suhteessa toimintaympäristön mahdollisuuksiin. Vain tällaisella organisaation kyvykkyysrajojen tarkalla määrityksellä pystytään tehokkaimmin hyödyntämään lisäarvoa mahdollistavia verkostoja. Eri osapuolten toisiaan täydentävien strategisten kyvykkyyksien hyödyntäminen on kumppanuuden ydin. (Santalainen 2009, 144-146; Toivola 2006, 71.) Santalainen (2009, 89-90) jakaa yrityksen kyvykkyydet peruskyvykkyyksiin ja kilpailuetua tuottaviin kyvykkyyksiin. Näistä peruskyvykkyydet mahdollistavat yrityksen normaalin toiminnan. Niiksi luokitellaan toiminnan edellyttämät perusresurssit ja -pätevydet, joita tarvitaan tarpeellisten resurssien hyödyntämiseksi. Kilpailuetua tuottavat kyvykkyydet ovat yrityksen ainutlaatuisia resursseja, ydinpätevyksiä tai molempia. Tällaiset kyvykkyydet syntyvät siitä, että ainutlaatuisia resursseja hyödynnetään ydinpätevyksien avulla. Tuomi ja Sumkin (2010, 55) korostavat yrityksen voivan määritellä ydinosaamiseen vaadittavien kyvykkyyksien muodostuvan vain ja ainoastaan yksilöiden osaamisen kautta, joten ydinosaamisen kehittämisen haasteena on aina se, miten yksilöiden osaaminen saadaan muodostettua organisaation yhteiseksi osaamiseksi. Aitojen ydinosaamisten määrittely edellyttää yritykseltä ainutlaatuisuuden, lisäarvon ja tulevaisuusnäkökulman kautta tehtävää huolellista pohdintaa.

Hotellialan yhteistyömuotoja tutkineet Chathoth ja Olsen (2003, 431-433) näkevät tärkeänä ymmärtää, ettei yksikään yritys pysty yksinään luomaan riittävää kilpailukykyä kaikilla liiketoiminta-alueillaan ainoastaan omilla resursseillaan, eikä hyvin monenlaisten resurssien omistaminen ole myöskään kannattavaa, koska niiden elinkaarta ja omistamiseen liittyviä riskejä ei voida määrittää ennalta. He toteavat strategisten kumppanien roolin kilpailuedun lähteenä kasvavan, ja hotelli- ja ravintola-alan yritysten parantavan menestystään tämän ymmärrettyään. Myös Seppänen ym. (2002, 6-7) näkevät yrityksen saavuttavan kilpailukykyä parantavaa kustannustehokkuutta, kun yrityksen ydinosaamisalueisiin kuulumattomia toimintoja ulkoistetaan niissä parempaan tehokkuuteen kykeneville toimijoille. Kilpailukyvyyn parantaminen on yksi tärkeimmistä verkostoitumiseen ja kumppanuuksiin ajavista syistä. Lopputuotteiden ja -palvelujen markkinoilla kilpailevat nykyään yksittäisten yritysten sijaan kokonaiset yritysverkostot ja -verkot. Kilpailukykyä haetaan koko toimitusketjulla saavutettavan yhteisen kustannustehokkuuden kautta, ja pelkän ulkoistamisen sijaan on perustellumpaa tähdätä laajempaan ja pitkäjänteisempään yhteistyöhön toimitusverkostoon kuuluvien yritysten kanssa. Kilpailun voidaan nähdä siirtyneen yritysten välisestä kilpailusta myös enenevissä määrin verkostojen ja yritysryhmien väliseksi kilpailuksi. Yritykset menestyvät, kun niiden muodostamat verkostot menestyvät (Vesalainen 2006, 22).

2.5.2 Hyödyt

Verkostojen ja kumppanuuksien hyödyllisyyden yksiselitteinen arviointi voidaan nähdä suhteellisen vaikeaksi, sillä yritykset tavoittelevat ja saavuttavat hyötyjä verkostosuhteistaan monin eri tavoin. Lisäksi on vaikeaa tutkia, mitata puhtaasti juuri niiden kautta saavutettuja hyötyjä suhteessa muihin yrityksen tulokseen vaikuttaneisiin tekijöihin. Toisin sanoen todentaa se, mitkä yrityksen saavuttamat hyödyt on saavutettu juuri verkostoitumisen ja kumppanuuksien kautta, ja mitkä ovat johtuneet joistain muista tekijöistä. Yrityksen menestyksen ja kannattavuuden kannalta voidaan kuitenkin pitää tärkeänä, että yritys pääsee mukaan kehittyviin verkostoihin, joiden kautta myös yritys kehittyy ja menestyy, eikä jää näiden ulkopuolelle yleiseen kilpailutukseen. (Vesalainen 2006, 20.)

Vesalainen (2004, 43) jakaa verkostoitumisen ja kumppanuuden hyödyt karkeasti kahteen pääkategoriaan: hyötyä voidaan saavuttaa tehokkuuden lisääntymisenä, ja sitä voidaan saavuttaa liiketoiminnan volyymin lisääntymisen kautta. Näistä jälkimmäiseen voidaan liittää myös uuden liiketoiminnan syntymiseen ja kilpailuaseman parantumiseen liittyvät hyödyt. Oman alakategoriansa muodostavat resurssien hankintaan ja osaamisen kehittymiseen liittyvät hyödyt, jotka vaikuttavat kahden edellä mainittujen hyötyjen pääkategorian taustalla ja johtavat niihin. Kaikki muut verkostoitumisen ja kumppanuuden hyödyt voidaan nähdä näiden kolmen edellä mainitun kategorian tavoitteiden saavuttamiseen sisältyvinä hyötyinä kuten kuvio 5 selkeyttää.



Kuvio 5: Verkostoitumisen ja kumppanuuden hyödyt (mukaillen Vesalainen 2004, 43)

Bamford ym. (2003, 20-23) näkevät yritysten voivan saavuttaa kumppanuuksien kautta hyötyä kokonaan uusia liiketoimintoja rakennettaessa. Tätä hyötyä kannattaa tavoitella kumppanuuksien kautta vain silloin, kun riskit ovat suuret, omat taidot ovat epätäydelliset tai nopeus on välttämätöntä. Kumppanuudet ovat myös tehokas keino uusille markkinoille pääsemiseksi niin maantieteellisten markkina-alueiden kuin uusien tuotteiden ja asiakkaiden markkinoiden

osalta. Kumppanuudet mahdollistavat myös tehokkaamman oppimisen ja uusien taitojen luomisen ja tätä kautta rakennuspalikat tulevaisuuden kilpailuetuihin. Kumppanuuksia voidaan hyödyntää myös laajentamisessa ja kasvamisessa, sillä kumppanuudet saattavat olla monessa suhteessa helpompi ja edullisempi vaihtoehto esimerkiksi yritysostoihin tai yhteisyritysten rakentamiseen verrattuna. Samalla säilytetään myös oman toiminnan johtaminen ja päätöksenteko. Kumppanuuksilla voidaan muuttaa yrityksen ja sen toimittaja- ja alihankintaverkostojen välisiä suhteita oikein toteutettuna. Yritys voi auttaa sen toimittajia tehostamaan toimintaa ja parantamaan tehokkuutta, kun yritys pienentää toimittajiensa määrää ja tekee pidempiaikaisempia sopimuksia jäljelle jäävien kanssa. Vastineena tästä se edellyttää toimittajilta nopeampaa kehitystyötä ja tuotekehitystä. Yritys voi myös luoda kumppanuuksien avulla itselleen laajemman kumppanuusverkoston, jonka avulla se pystyy luomaan arvoa yli yksittäisten yhteistyösuhteiden hyödyntämällä tehokkaasti kaikkien kumppanuuksien tuomia lisäarvoja.

Möller ym. (2006, 24-26) taas näkevät verkoilla yleensä tavoiteltavan jotain seuraavista perushyödyistä tai niiden yhdistelmää:

- Toiminnan tehokkuutta voidaan lisätä suurten ja vahvan markkinavoiman omaavien yritysten saavuttaessa toimittaja- ja asiakasverkkojen avulla kustannusten laskua, läpimeno- ja toimitusaikojen lyhentämistä sekä parempaa tuntumaa loppuasiakkaisiin.
- Toiminnallista joustavuutta pystytään lisäämään liiketoimintaverkostojen korvatesa jäykkiä ja hierarkkisia konserniorganisaatioita. Tällöin saavutetaan myös entistä nopeampaa vastauskykyä markkinatilanteiden muutoksiin.
- Markkinavoimaa voidaan parantaa, ja markkina-aluetta voidaan laajentaa voimavarojen yhdistämisellä, ja erityisesti pk-yrityksille verkottuminen on lähes ainoa keino päästä esimerkiksi kansainvälistymään tai tekemään suurempia tarjouksia.
- Liiketoimintaprosesseja ja tarjoomaa pystytään kehittämään ja parantamaan laadullisesti, sillä tämä edellyttää usein useamman yrityksen tietotaidon ja kyvykkyyksien yhdistämistä, jonka johdosta verkottumalla kyetään ylittämään osaamiskuiluja.
- Uusien teknologioiden ja uuden liiketoiminnan luominen helpottuu, kun yhteistyössä tapahtuvan uuden tiedon ja kyvykkyyden luomisella tavoitellaan olemassa olevia teknologioita ja tuotteita huomattavasti tehokkaampia ja laadukkaampia ratkaisuja.

Hakanen ym. (2007, 24-26) mainitsevat verkostoitumisella saavutettavina hyötyinä edellä mainittujen lisäksi muun muassa uusien innovaatioiden kehittämisen, uskottavuuden parantamisen, verkosto-, luottamus-, kumppanuus-, osaamispääoman ja sosiaalisen pääoman sekä arvon kasvattamisen, paikallisten markkinoiden yhdistämisen, markkinoiden vauhdittamisen ja riskien sekä investointien jakamisen. Valkokari ym. (2009, 9-11) löytävät hyötyjä myös tuottavuuden ja kilpailukyvyyn parantamisesta, uusien markkinoiden nopeammasta oppimisesta, asiakaspalvelun parantamisesta ja kilpailuvoiman kasvattamisesta. Samoja, tulevaisuuden kilpailun edellyttämiä hyötyjä arvon luomisessa näkevät myös Doz ja Hamel (1998, 35-36).

Toivola (2006, 71) arvioi verkostoilla voitavan lisäksi parantaa yrityksen sisäistä suorituskykyä ja tehokkuutta sekä näkee verkostoilla saavutettavan muuten saavuttamattomissa olevia resursseja. Verkostojen kautta yritys voi nimittäin laajentaa kontaktejaan päästäkseen käsiksi arvokkaaseen informaatioon ja muihin tärkeisiin resursseihin. Yritys saa verkostoista lisäksi kokonsa, asemaansa ja rakenteeseensa liittyviä etuja. Bamford ym. (2003, 12) löytävät verkostoilla saavutettavina mahdollisina hyötyinä myös korkean ja tasaisen laadun, tuotteiden ja palvelujen yhdistelmät, toimitusaikojen lyhentämisen, uusien tuotteiden ja teknologioiden kehittämisen, uusien kykyjen, tuotteiden tai markkinoiden synnyttämisen sekä liiketoimintaprosessien uudistamisen. Samoja hyötyjä verkostoista löytävät myös Möller ym. (2006, 3, 8).

Verkostoitumisesta ja kumppanuuksista haettavat hyödyt vaihtelevat ja näyttäytyvät erilaisina yrityksen koon mukaan. Siinä missä suuret yritykset hakevat verkostoitumisesta yleensä nopeutta, innovointia, taktista resursointia ja uusia mekanismeja kilpailukykyisten tuotteiden markkinoille tuomiseen edullisesti ja nopeasti, hakevat pienet yritykset verkostoista yleensä rahoitusta, referenssiä, myynnin kasvua, markkinointiyhteistyötä, jakelukanavia tai valmistusosaamista. (Vakaslahti 2004, 16.) Verkostoitumisella voikin olla keskeinen ja tärkeä merkitys pienten yritysten kasvulle ja innovatiivisuudelle. Pienillä yrityksillä on usein innovatiivisia ideoita ja tuotteita, ja niiden kyky innovoida on usein isoja organisaatioita parempi organisaation rakenteellisista ominaisuuksista johtuen. Pieniltä yrityksiltä kuitenkin puuttuvat usein resurssit ja kokemus tuotteiden saamiseksi markkinoille. (Toivola 2006, 41, 74.)

Kumppanuuden luonteen ymmärtäminen mahdollistaa samanaikaisesti sekä kilpailun että yhteistyön. Kumppanuuden hyötyjä voidaan nähdä myös yhteistyössä kilpailijoiden kanssa kilpailijoiden etujen yhtyessä esimerkiksi toimialan etujen ajamisessa tai toimialan muokkaamisessa. Myös pitävän aseman luominen uusilla markkinoilla tai oman toimintaympäristön tai toimialan laajentaminen edellyttävät usein osaamisen hankkimista ulkopuolelta. Koordinoitu erikoistuminen taas mahdollistaa keskittymisen omaan ydinosaamiseen samalla, kun saadaan hyöty laajemmasta osaamisen kirjosta. Kumppanuuksilla saavutetaan hyötyä myös yhteisen oppimisen kautta. Kumppanuuden osapuolten kilpailuetu vahvistuu, kun luodaan tehokkaat keskinäisen oppimisen mekanismit. (Santalainen 2009, 144-146.)

Kuten Vesalainen (2006, 22) esittää eivät ainoastaan yritykset kilpaile toistensa kanssa, vaan kilpailua tapahtuu myös verkostojen välillä. Näin ollen koko verkoston kyky vastata markkinoiden vaatimukseen nopeudesta, joustavuudesta, laadukkuudesta ja alhaisista kustannuksista on myös kilpailukykyä. Tämä verkostojen kilpailukyky perustuu esimerkiksi tuotteiden, palvelujen ja osaamisen täydennettävyyteen, liiketoiminnan mittakaavaetuun, erikoistumiseen sekä nopeuteen ja joustavuuteen. Verkosto voi esimerkiksi saavuttaa nopeutta organisoidessaan toiminnot rinnakkaisiksi tai saada uudet tuotteet nopeammin markkinoille. (Toivola 2006, 13.)

Yrityksen on myös hyvä miettiä jo ennen verkostoitumiseen ryhtymistä keskeisiä kysymyksiä hyötyjen saavuttamisesta kuten Ojasalo ym. (2015, 99-100) esittävät:

- Minkä yritysten kanssa voimme saavuttaa verkottumisesta hyötyä?
- Millainen verkko tai kumppanuus tuottaisi mahdollisimman suuret hyödyt?
- Miten voimme parantaa asemaamme nykyisissä verkoissa hyödyn lisäämiseksi?
- Mitä hyötyjä eri verkot tai kumppanuudet voivat tuoda meille?
- Voisiko uuden verkon luominen tuoda meille uudenlaista hyötyä?

Lista kumppanuuksilla ja verkostoilla saavutettavista hyödyistä on pitkä, ja niistä jokainen hyöty voidaan saavuttaa kumppanuuksilla. Bamford (2003, 12) esittää kuitenkin tärkeän kysymyksen verkostoitumisen taustalle: voidaanko hyödyt saavuttaa parhaiten juuri kumppanuuksilla ja verkostoilla, vai ovatko ne saavutettavissa mahdollisesti muunlaisin organisoimisen keinoin? Myös Vesalainen (2004, 41) korostaa, että lukuisista verkostoitumisen mahdollistamista hyödyistä huolimatta verkostoitumista tai kumppanuutta ei aina tule nähdä automaattisesti parhaana toiminnan organisoimisen muotona. Tuloksellisimman toimintatavan löytäminen ja mahdolliset verkostoitumisella saavutettavat hyödyt nimittäin edellyttävät aina eri verkostoitumismuotojen lisäksi myös muiden vaihtoehtoisten toimintatapojen huolellista pohtimista tilannekohtaisesti, ja toiminnan organisoimista ja operatiivista toteutusta aina käyttötarkoitusta parhaiten vastaavalla tavalla. Vakaslahden (2004, 47-48) mukaan oikean toimintatavan ja organisoitumismuodon löytäminen vaatii kärsivällistä harkintaa. Valintojen tekemisessä auttavat oikea strateginen ajoitus, kilpailijaseuranta, toimintaympäristön tiedustelu sekä ympäristötekijöiden objektiivinen tarkastelu sen sijaan, että yritys luottaa vain yritysjohton subjektiviisiin näkemyksiin verkostoitumisen tarpeesta. Ilman perusteellista harkintaa saatetaan nimittäin menettää potentiaalista rinnakkaisten vaihtoehtojen tarjoamaa kilpailuetua.

2.5.3 Riskit

Riski voidaan määritellä tappion uhkaksi tai menetyksen mahdollisuudeksi. Riski muodostuu kahdesta osatekijästä: menetyksistä tai tappioista sekä epävarmuudesta niiden esiintymisessä. Liiketoiminnassa menetykset tai tappiot ovat usein taloudellisia, mutta niihin voidaan rinnastaa myös muut ei-toivotut aineelliset menetykset, kuten toiminnalla aiheutetut ympäristövahingot, tai aineettomat menetykset, kuten yrityksen maineeseen liittyvät seuraukset ja laajemmat yhteiskunnalliset seuraukset. Toista osatekijää, epävarmuutta, voidaan mitata riskianalyysin eli arvioimalla, millä todennäköisyydellä erityyppiset ja -kokoiset menetykset esiintyvät. Riskianalyysillä pyritään tunnistamaan mahdollisimman tarkasti menetyksiä ja tappioita aiheuttavat tapahtumat ja syyt niihin sekä arvioimaan tällaisten tapahtumien todennäköisyydet ja niiden seuraukset. Riskianalyysia voidaan pitää riskien hallinnan välttämättömänä työkaluna. (Hallikas ym. 2001, 16-17.)

Yritysten roolit ja sijoittuminen verkostossa ovat olennaisia riskien arviointiin ja niiden hallintaan vaikuttavia tekijöitä. Niin yksittäisten yritysten kuin koko verkoston riskikenttää muokkaavat siinä toimivien yritysten keskinäiset sidokset ja riippuvuudet, jotka muuttuvat verkostoitumisen edetessä monitasoisemmaksi. (Kuusela & Ollikainen 2005, 221.) Riskienhallinnalla riskiä aiheuttavien tapahtumien syitä pyritään poistamaan tai niiden todennäköisyyttä ja seurauksia pienentämään. Riskien vähennyskeinojen tunnistaminen ja varautumistapojen miettiminen sekä toteuttaminen etukäteen ovat riskienhallinnan kannalta parhaita ja kustannustehokkaimpia keinoja. Verkostoissa rakenteiden monimutkaisuus voi kuitenkin vaikeuttaa riskien tunnistamista. Verkostoyhteistyössä riskien arviointi toteutuu luotettavimmin, kun se tehdään yhteisten riskien osalta yhdessä. (Hallikas ym. 2001, 7, 17.) Riskienhallintaprosessi voidaan jakaa riskien tunnistamiseen, niiden merkittävyyden arviointiin, riskienhallintakeinojen valintaan, riskienhallinnan toimeenpanoon ja riskien seurantaan. Riskienhallintakeinot voidaan puolestaan ryhmitellä riskin välttämiseen, riskin pienentämiseen, riskin siirtämiseen tai jakamiseen ja riskin ottamiseen. (Hallikas ym. 2001, 53, 61.)

Yhdeksi syyksi verkostoitumiseen ja kumppanuuteen ryhtymiseen voidaan nähdä juuri riskeiltä suojautuminen, riskien jakaminen, keino riskien hallintaan tai riskipitoisten projektien kustannuksien jakaminen. Bamford (2003, 36) kuitenkin muistuttaa, että verkostoituminen ja kumppanuudet ovat myös itsessään hyvin riskipitoisia toimintatapoja. Suojautuakseen liiketoiminnan riskeiltä verkostoitumalla saattavat yritykset vain ottaa yhteistyön tuomia lisäriskejä. Hallikas ym. (2001, 19) näkevät, että verkostoituminen ei poista riskejä, mutta se voi muuttaa niiden seurauksia. Se vaikuttaa riskien jakautumiseen verkoston jäsenten välillä ja voi vähentää joitain riskejä, mutta myös lisätä toisia. Verkostoitumisen vaikutus riskeihin riippuu pitkälti verkostoyrityksen tilanteesta, asemasta verkostossa, toimintaympäristöstä ja toimintatavoista. Kuusela ja Ollikainen (2005, 223, 227) näkevät riskien verkostoissa toimiville yrityksille linkittyvän usein toisiinsa, mutta toisaalta samat riskit verkoston eri asemassa toimiville yrityksille saavat usein erilaisen merkityksen. Vaikka yrityksiä koskettavat osittain samat epävarmuustekijät, kokevat yritykset riskit eri tavoin. Yhtä kaiken kattavaa verkoston riskiä ei voida määritellä, mutta yleisesti voidaan todeta, että verkostossa yritykset tulevat hyvin riippuvaisiksi toisistaan ja toistensa riskeistä, joten verkostossa tapahtuu riskin jakamista ja siirtoa osapuolelta toiselle.

Verkostoitumiseen liittyviä riskejä voidaan tarkastella myös erittelemällä toimittajaverkosto päähankkijaan, eri tason toimittajiin, asiakkaaseen ja asiakkaan asiakkaisiin. Riskit painottuvat päähankkijaosapuolella erityisesti toimittajien ja toimittajaverkoston hallintaan päähankkijan toimiessa vastuullisena loppuasiakkaisiin päin. Asiakkaille verkoston riski taas näyttäytyy toimituksen ajallisen ja laadullisen onnistumisen epävarmuutena. Onkin tärkeää, että verkosto saavuttaa asiakkaiden luottamuksen päähankkijaan ja verkoston toimituskykyyn. Verkosto muodostaa toimittajaketjussa toimivien yritysten välille monisyisiä riippuvuussuhteita, joissa vastuun kantaminen ja riskit perustuvat jokaisen toimituskykyyn. (Hallikas ym. 2001, 6-

7, 18; Kuusela & Ollikainen, 2005, 219, 223-225.) Myös taloudelliset riskit verkostossa pohjautuvat toimittajaverkoston yritysten väliseen riippuvuuteen toisistaan sekä toistensa riskeistä. Verkostossa joudutaan usein sitoutumaan tuotanto-, kustannus- tai rahoitusriskeihin, jotka konkretisoituvat, jos verkoston kilpailukyky tai loppuasiakas menetetään. Näin voi käydä, mikäli verkoston lopputuotteiden tai -palvelujen laatu eivät ole kilpailukykyisiä, kysyntä vaihtelee tai verkoston päähankkija tai tärkeä toimittaja ajautuu taloudelliseen ahdinkoon. Pahimmillaan esimerkiksi päähankkijan konkurssi vyöryy läpi koko verkoston, aiheuttaen katastrofin kaikille verkoston yrityksille. (Hallikas ym. 2001, 20-21.)

Verkstoriskien luokittelua voidaan toteuttaa monin eri tavoin, joista Kuusela ja Ollikainen (2005, 221-222) pitävät parhaana ja tieteellisiltä perusteluiltaan kestävämpänä niin sanottua transaktiokustannusteorian mukaista luokittelua, jossa riskit jaetaan neljään pääluokkaan:

- Erikoistuneisiin investointeihin liittyvä riippuvuusriski: yhteistyö vaatii hyvin erikoistuneita investointeja, joille ei yhteistyön ulkopuolella ole käyttöä, joten yritykset ovat toisistaan erittäin riippuvaisia.
- Osaamisen menetykseen ja suojaamiseen liittyvät riskit: uhkana on tiedon välittymisen väärille osapuolille, kun tiedonkulkua on hallittava verkostoon yli yritysten rajojen tahoihin, joihin ei ole organisatorista toimivaltaa. Tällöin etenkin luottamuksellisen ja strategisen tiedon jakaminen voidaan nähdä suurena riskinä.
- Toimittajien kyvykkyyteen liittyvät riskit: riski saattaa syntyä valittaessa väärä tai kyvyttömä kumppani.
- Ajoitukseen liittyvät riskit: yhteistyökumppanien odotukset investointien takaisinmaksuajoista tai suunnitteluhorisonttien pituudet voivat olla erilaisia.

Myös ulkoistamiseen liittyvät yleiset riskitekijät voidaan nähdä verkostoissa vaikuttavina riskeinä. Cox ja Lonsdale (1998) näkevät tällaisina riskitekijöinä ydinosamisen menettämisen, toimittajien hyväksikäytön, strategisen joustavuuden menetyksen, keskeytykset, heikon laadun, oman henkilöstön moraalien, toimintaprosessien rikkoutumisen, luottamuksellisen tiedon vuodon ja immateriaalioikeuksien menetyksen. Yhtäältä hankintoihin liittyvät yleiset riskitekijät vallitsevat myös verkostoissa, joita Virolainen ja Tuominen (1998) näkevät keskeytys-, hinta-, laatu-, teknologia-, varasto- ja aikataulu-, konfiguraatio- sekä valuuttariskien muodossa. (Kuusela & Ollikainen 2005, 222-223.)

2.6 Toimivan ja menestyvän kumppanuuden tekijät

Biggemannin (2010, 328-330) mukaan liiketoimintasuhteet kumppanuudessa ja muissa yhteistyömuodoissa rakentuvat viiden peruselementin varaan, joista jokainen muodostaa oman ulottuvuutensa niiden sisältämien tekijöiden mukaan.

1. Luottamus, joka koostuu luottamuksesta osapuolten hyväntahtoisuuteen, rehellisyyteen ja pätevyYTEEN.
2. Sitoutuminen, joka käsittää asenteellisen ja välineellisen/resurssiperusteisen sitoutumisen, näyttäytyy hyödyn oikeudenmukaisena jakautumisena osapuolten välillä ja perustuu joko viralliseen tai epäviralliseen sopimussuhteeseen.
3. Informaation jakaminen, joka koostuu tiedonkulun tehokkuuden ja sujuvuuden varmistamisesta sekä osapuolten tahtotilasta vaihtaa keskenään olennaista ja merkityksellistä tietoa.
4. Sidokset, jotka kattavat taloudellisten, rakenteellisten ja sosiaalisten tekijöiden ulottuvuudet.
5. Etäisyys, joka voi olla paitsi maantieteellistä myös etäisyyttä tuotteissa, palveluissa tai teknologiassa. Etäisyys voi olla myös sosiaalista, tai se voi olla kulttuurillista, joka ilmenee sääntöjen, arvojen ja työskentelytapojen kautta.

Whipplen ja Frankelin (2000) tutkimuksessa toimittaja- ja päähankkijaosapuolet valitsivat kumppanuussuhteen useammasta menestyskriteeristä viideksi kaikkein tärkeimmäksi suhteen menestystä selittäväksi tekijäksi luottamuksen, ylimmän johdon tuen, osapuolten kyvyn säästää suhteessa määritellyt odotukset, selvät päämäärät ja tavoitteet sekä partnereiden yhteensopivuuden (Vesalainen 2006, 20). Haaga-Helien & Verkostokonsulttien (2006) toteuttamassa tutkimuksessa verkostoitumista käsittelevästä kirjallisuudesta ja tutkimuksista haettiin Hakasen ym. (2007, 32-33.) mukaan verkostomaisen toimintatavan yleisimmin mainittuja menestystekijöitä. Näistä eniten kirjallisuudessa ja tutkimuksissa mainintoja saaneiksi menestystekijöiksi nousivat seuraavat:

- Verkoston toimijat, kuten kulttuurien yhteensopivuus, luottamus, ilmapiiri, tiedonkulku ja vuorovaikutus.
- Toimintaperiaatteet ja strategia, kuten samansuuntaiset konkreettiset tavoitteet sekä yhteensopivat strategiat, arvot, missio ja visio.
- Johtajuus, kuten johtajuus yrityksissä ja vahva verkoston johtajuus.
- Prosessit, kuten pelisäännöt, prosessien hallinta, verkon toiminnan suunnittelu ja rakenteet.
- Verkoston ulkopuoliset kumppanuudet ja resurssit, kuten tietämyksen hallinta.

Doz ja Hamel (1998, 147-164) ovat puolestaan määritelleet kahdeksan edellytystä kumppanuuden onnistumiselle seuraavasti:

1. Yhteistyön raamit ja laajuus: Kumppanuudelle asetettavat raamit tarjoavat yhdenmukaisen joukon kumppanuuden määritelmiä, näkökulmia, sääntöjä ja oletuksia, ja ne ovat olennainen osa yhteistyön onnistumista. Niiden pohjalta osapuolet pystyvät arvioimaan strategista yhteensopivuutta ja sitä seuraavat toimintatavat, joiden

perusteella yhteistyön muoto voidaan määritellä. Uusien raamien luominen uusille kumppanuuksille edellyttää myös yhteistä oppimista pois vanhentuneista käytänteistä aikaisempien yhteistyömuotojen osalta. Nämä on hyvä kommunikoida niin sisäisesti kuin myös uusien kumppanien kanssa yhdessä.

2. Realistiset odotukset kumppanuudelta ja odotusten yhteensopivuus: Osapuolten odotusten tulisi olla yhteensopivia, ja osapuolten todellinen menestys tulisi tuoda rehellisesti esiin ilman ylioptimistisia lupauksia. Liian korkeat odotukset ja kumppanuuden hyötyjen liioittelu ovat yleinen ongelma kumppanuuden alkuvaiheessa, joten tämä tulee huomioida kumppanuuden rakentamisessa jo varhain. Muuten kumppanit saattavat sitoutua sopimusvaiheessa liian optimistiseen näkemykseen tulevaisuudesta.
3. Kulttuurien ja toimintatapojen yhteensopivuus: Näiden yhteensopivuus vahvistaa kumppanuuden hyötyä huomattavasti. Vastaavasti eroavaisuudet niissä haittaavat yhteisiä päätöksentekoprosesseja, vaikeuttavat yhteistä työskentelyä ja ovat esteenä yhteiselle oppimiselle. Tämän vuoksi myös yrityksen oman kulttuurin tarkka tuntemus ja ymmärtäminen on tärkeää, jotta kyetään tunnistamaan jo ennakkoon osapuolten kulttuurien eroavuudet ja yhtäläisyydet.
4. Luottamuksen synnyttäminen: Tietoa tulisi jakaa avoimesti ja rehellisesti, jotta saavutetaan osapuolten välinen luottamus. Muutoin luottamus saattaa vaihtua epäilyksi, turvallisuus epävarmuudeksi ja itseluottamus riippuvuudeksi. Molempinpuolisen luottamuksen saavuttamisessa auttavat myös ajoittaiset onnistumiset prosessin eri vaiheissa sekä niiden hyvä viestiminen.
5. Pätevyyksien, kyvykkyyksien ja resurssien määrittäminen: osapuolten tulisi pystyä tiedostamaan ja määrittämään kokonaisuuden kannalta omat ja toisen osapuolen resurssit, osaaminen, pätevyudet ja strategiset kyvykkyydet sekä niiden yhteensopivuudet synergian saavuttamiseksi.
6. Tehtävän määrittely: Vaikka kumppanit usein tietävät hyvin mitä kumppanuudella halutaan saavuttaa, saatetaan olla tietämättömiä siitä, kuinka se tehdään. Kumppanuuden alussa on harvoin mahdollista saada täsmällinen operatiivinen määritelmä suoritettavista tehtävistä, ja tämä voi olla esteenä kumppanuuden tehokkaalle aloittamiselle. Kumppanien on siis määriteltävä yhteiset tehtävät tarkasti jo yhteistyön alussa. Prosessin alkuvaiheessa on hyvä vahvistaa ja laajentaa kumppanuuden arvonluontiolettamuksia, tarkentaa määritelmiä siitä, mitä on saavutettava, mitä hyötyjä odotetaan ja mitä tehtäviä osapuolille määritellään näihin pääsemiseksi. Nopeat palaute-toiminnot auttavat osapuolten tehtävien määrittelyssä.
7. Informaation jakaminen: Kumppanuudet ovat riippuvaisia tiedon avoimesta jakamisesta ja sen välittämisestä niin sisäisesti kuin myös osapuolten välillä. Tosiasiassa tietoa ei kuitenkaan välitetä tasapuolisesti kumppanien välillä, vaan tietoa yritetään saada niin paljon kuin mahdollista, mutta sitä ei pyritä jakamaan enempää, kuin on välttämätöntä. Joskus tällainen tiedon epätasainen jakaminen on myös perusteltavaa.

Kun kumppanien välinen erikoistuminen on suurta, on vaarana, että yksityiskohtaisen ja erikoistuneen tiedon jakaminen voisi aiheuttaa kumppanin itsensä tarpeettomaksi tekemisen. Tällöin tiedon epätasainen tai yksipuolinen jakaminen on perusteltua. Muilta osin tietokuilun poistaminen on kuitenkin välttämätöntä ja edistää kumppanuuden menestymistä.

8. Kumppanuuden ajallinen kesto: Kumppanuuden elinkaaresta on hyvä sopia jo kumppanuutta aloitettaessa. Osapuolten panostusten, hyötyjen ja sitoutumisen tulisi olla sovitun kokoisia, ja niiden suhdetta tulisi seurata säännöllisesti. Tämä onnistuu parhaiten, kun määritellään yhdessä menestymisen kriteerit, ja asetetaan kumppanuuden eri vaiheisiin seurantapisteitä.

Myös Hallikaksen ym. (2001, 58-59) luettelemat toimivan kumppanuuden tekijät sisältyvät edellä mainittuihin. Bamford ym. (2003, 23-24) puolestaan lähestyvät aihetta toisesta suunnasta, ja luettelevat seitsemän yleisintä estettä onnistuneiden kumppanuuksien syntymiselle, jotka ovat: epäselvät tavoitteet, yksityiskohtaisen liiketoimintasuunnitelman puuttuminen, päätöksenteon hitaus, liian heikon tai liian kilpailuhenkisen kumppanin kanssa toimintaan lähteminen, hallitsematon kulttuurillinen ristiriita, epäonnistuminen ydinkyvykkyyksien oppimisessa tai suojelemisessa ja epäonnistuminen kumppanuuden kehityksen suunnittelussa. Välttääkseen nämä esteet vaaditaan onnistuneilta kumppanuuksilta selkeä lähestyminen siihen, miten yritys valitsee kumppaninsa, rakentaa sopimuksen sisällön, suunnittelee kumppanuuden kehittymisen ja kehittää kumppanuusstrategiansa.

Kumppanuuden taustalla olevan strategian tulisi olla riittävän selkeä ja yksinkertainen sen suhteen, mikä on kumppanuuden menestymisen määritelmä yritykselle: mitkä yrityksen taloudelliset tavoitteet, mitkä ovat sen strategiset tavoitteet, miten näiden tavoitteiden saavuttaminen mitataan ja mitkä ovat tavoitteet sekä mittarit kumppanuudelle? Toiseksi yrityksen tulisi varmistua siitä tarvitseeko se välttämättä kumppanin päästäkseen tavoitteeseensa. Kumppanuuksia tulisi käyttää vain, kun yritys niitä tosiasiallisesti tarvitsee, eikä muunlaisilla toiminnoilla päästä tavoitteeseen yhtä kannattavasti. Kumppanin valitseminen tulisi tehdä huolellisesti ja mahdollisen kumppanin ominaisuudet tutkia tarkkaan. Muun muassa seuraavat tekijät voidaan nähdä kumppanuuden menestymisen mahdollisuuksia parantavina: kumppanin vahva ydinliiketoiminta ja talous, kumppanien erilaiset vahvuudet, kumppanien samantapaiset, vaikkakaan eivät identtiset yrityskulttuurit, kulttuurien eroavaisuuksien tiedostaminen sekä kumppanuuden rakenteen, hallinta- ja johtamismekanismien tarkoituksenmukainen valinta. (Bamford ym. 2003, 24-28.)

Verkostojen ja kumppanuuksien menestymisen kannalta on tärkeä myös huomioida organisaatioiden välisten sosiaalisten sidosten merkitys. Yritysten ja organisaatioiden väliset suhteet ovat nimittäin muotoutuneet pitkälti henkilökohtaisten suhdeverkostojen kautta, ja organisaatiot sosiaalisina rakenteina muodostuvat ihmisten käyttäytymisen tuloksena, joita

organisaation rakenteilla, strategioilla ja tavoitteilla pyritään ainoastaan ohjaamaan. Näin olen sosiaalisten sidosten ja näiden taustalla vaikuttavien inhimillisten tekijöiden vaikutus verkostojen menestykseen on olennainen. Kahdenvälisessä suhteessa ja verkostoympäristössä inhimillisiin tekijöihin liitettäviä osa-alueita ovat luottamus, vuorovaikutus ja sen laatu, oppiminen sekä yhteisen näkemyksen, kielen ja ajattelumallien luominen. Ja koska verkostot niin kuin organisaatiotkin ovat aina loppujen lopuksi ihmisten käyttäytymisen tuloksena syntyviä sosiaalisia rakenteita, on ihmisten sitoutuminen, motivoituminen ja käyttäytyminen menestyksen kannalta ratkaisevaa. (Vesalainen 2006, 51.)

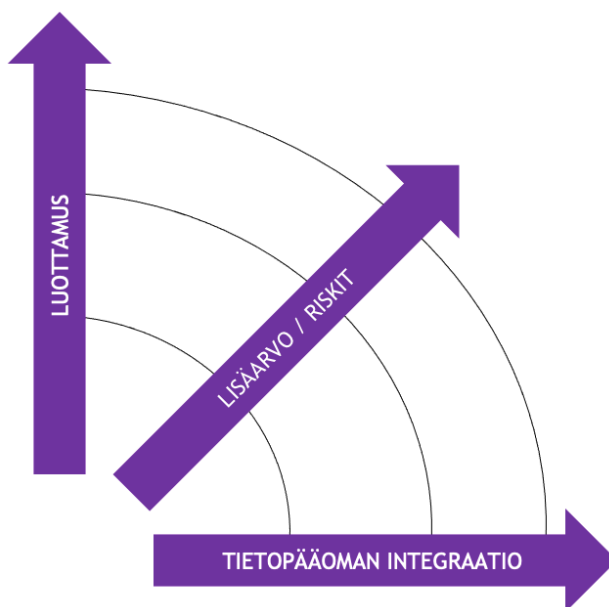
Käyttäytymistyylien tunnistaminen ja niiden piirteiden huomioiminen vuorovaikutuksessa yhdessä sosiaalisten taitojen kanssa luovat edellytyksiä verkostojen ja kumppanuuksien solmimiseksi sekä niiden ylläpitämiselle ja kehittämiselle. Mitä enemmän henkilön käyttäytyminen miellyttää tavoiteltavia yhteistyökumppaneita, sitä helpompi hänen on luoda verkostosuhteita. (Silvennoinen 2008, 84-90.) Henkilökohtaisilla tuntemuksilla on tärkeä rooli työhön suuntautuvien suhteiden muodostamisessa ja niiden vaikuttamisessa yhteistyöhön. Casciaron ja Lobon (2005) tutkimuksen mukaan henkilön miellyttävä persoona ja käyttäytyminen menevät yhteistyössä jopa pätevyyden edelle. Tämän mukaan henkilön pätevyyden korkeakaan taso ei riitä, mikäli hänen persoonastaan ei pidetä. Vastaavasti, mikäli henkilön persoona koetaan erittäin miellyttävänä, ei yhteistyölle ole estettä, vaikka pätevyys ei olisikaan korkealla tasolla.

Myös vuorovaikutuksen ja sen laadun merkitys verkostoissa ja kumppanuuksissa ovat tärkeitä. Prigogine ja Nicolis (1989) ja Prigogine (1976) korostavat vuorovaikutuksen merkitystä verkostoissa ja muissa sosiaalisissa ja kompleksisissa systeemeissä. Näiden yksi ominaisuus on itseorganisoituvuus, minkä kautta systeemin osat vaikuttavat sen kokonaisuuteen ja näkyvät sen osia suurempina uusina kokonaisuuksina. Kaikkien perustana on runsas informaationvaihto, joka edellyttää runsasta vuorovaikutusta. Tämän avulla systeemin tuottama informaatio ja sen muodostamat mallit välittyvät nopeasti kaikkialle systeemiin. (Stähle & Kuosa 2009, 107.) Stähle ja Kuosa (2009, 109-110) korostavat kaikkien sosiaalisten verkostojen olevan riippuvaisia jäsentensä välisestä kommunikaatiosta ja mikäli sitä ei ole tarpeeksi, ei verkosto voi olla toimiva tai välttämättä edes muodostua. Siihen liitytään ja kuulutaan nimenomaan aktiivisen vuorovaikutuksen kautta. Lisäksi verkostosta saa olennaista tietoa vain sen sisäpuolelta, ja kuten Varela ja Johnson (1976) näkevät, on järjestelmää määriteltäessä ja suunniteltaessa oltava osa sitä. He myös korostavat, että järjestelmissä, jotka perustuvat yhteiseen tuottamiseen järjestelmän sisällä, ei voi olla passiivisia jäseniä. Jäsenyyden on perustuttava aina aktiiviseen osallistumiseen ja vuorovaikutukseen.

Kumppanuuden onnistumiseksi vaaditaan yhteistyön osapuolilta tietotaitoa myös itse kumppanuuden rakentamisesta. Yksi tärkeimmistä tekijöistä onnistumiseen on ymmärrys siitä, minkälainen kumppanuus on milloinkin kyseessä, ja mitkä ovat siinä onnistumisen edellytykset.

Pelkkä hyödyn tai tavoitteen mieltäminen ei riitä onnistuneen kumppanuuden luomiseen, vaan menestyvien ja tuottoisien kumppanuuksien rakentamiseksi on ymmärrettävä syvällisesti kumppanuuksien lainalaisuudet. Tällaisella verkostokyvykkyydellä tarkoitetaan yrittäjän kykyä rakentaa, kehittää ja johtaa kumppanuuksia ja verkostoja sekä käyttää näitä strategisina välineinä. (Stähle & Laento 2000, 81; Toivola 2006, 22.)

Stähle ja Laento (2000, 26-27, 76-77) jakavat kumppanuudessa menestymisen tärkeimmät elementit kolmeen perusedellytykseen: lisäarvon tuottamiseen, tietopääomaan ja luottamukseen. Näistä kolmesta kumppanuuden perusedellytyksestä jokaisen voidaan nähdä vaikuttavan aina välittömästi kahteen muuhun. Näiden merkitys myös lisääntyy aina samassa suhteessa, eli mitä suurempaan ansaintaan tähdätään, sitä suuremmaksi kasvavat luottamuksen ja tietopääoman integroinnin tarve. Samalla kasvavat myös riskit kuten kuvio 6 osoittaa.



Kuvio 6: Kumppanuuden peruselementtien suhde (mukaillen Stähle & Laento 2000, 80)

2.6.1 Lisäarvon tuottaminen

Kumppanuuden tulee aina mahdollistaa lisäarvon tuottaminen kumppanuuden molemmille osapuolille, on se aineellista tai aineetonta. Menestyminen kumppanuudessa edellyttää näin ollen myös ymmärrystä siitä, miten ansaintalogiikka, arvoketjut ja arvoverkot kumppanuudessa muodostuvat. Osapuolten odotusten ja näkemuserojen tiedostamisella ja avoimella etukäteisellä analyysillä pystytään kumppanuuksien onnistumisen mahdollisuutta lisäarvon tasapuolisessa tuottamisessa lisäämään. (Stähle & Laento 2000, 26-27, 77; Santalainen 2009, 146-147.)

Silvennoinen (2008, 48-72) määrittelee kumppanuuden ja verkostoitumisen tuovan lisäarvoa muun muassa seuraavien tekijöiden kautta:

- Vaikutuspiirin ja vaikutusvallan lisääminen: verkostoissa vaikuttaminen perustuu yleensä käytännöllisiin tekijöihin, kuten miellyttävyyteen, täsmällisyyteen, keskinäiseen riippuvuuteen, sosiaalisten suhteiden monipuolisuuteen, tiedollisiin ja taidollisiin resursseihin sekä hyvään ammatilliseen tai muuhun maineeseen.
- Innovatiivisuuden lisääminen: Innovaatiot tarjoavat keinoja kehittää yrityksen toimintaedellytyksiä sekä luoda uutta yritystoimintaa. Verkostoituneella toiminnalla innovatiivisuutta voidaan edistää ja lisätä uusien mahdollisuuksien syntymistä, koskivatpa ne sitten toimintaprosesseja, asiakastarpeita tai uusia tuote- ja palveluideoita.
- Intuitiivinen toiminta: Verkostosuhteissa kumppanit jakavat keskenään monipuolista osaamista ja kokemusta, jonka kautta voi syntyä uusia oivalluksia. Intuitiot tuottavat uusia lähestymistapoja ja avaavat uusia mahdollisuuksia.
- Markkinointikanava: Verkostoissa saadaan tietoa kumppanien pätevyysalueista, vahvuuksista ja toimintatavoista sekä voidaan myös vastaavasti markkinoida omia osaamisalueita ja toimintaa muille verkoston jäsenille. Verkostot tarjoavat myös mahdollisuuden suositella ja pyytää suosituksia kumppanien välillä.
- Palvelujen vaihto: verkostot tarjoavat kumppaneille mahdollisuuden monenlaisten palvelujen vaihtoon olivatpa ne aineettomia tai aineellisia.
- Pääsy uusille tietolähteille: Mitä laajempi kumppaniverkosto, sitä enemmän mahdollisuuksia hakea tietoa mahdollisimman laajasti ja myös kokonaan muilta toimialoilta.
- Uuden tiedon luominen: keskeistä on tiedon ja kokemusten jakaminen, joka mahdollistaa tietovarannon kasvattamisen yhteiseksi hyväksi ja uuden tiedon synnyttämisen.
- Yhdessä oppiminen: tätä voi tapahtua monessa muodossa, ja tätä voidaan myös edistää erilaisin jäsennellyin menetelmin.

Kumppanuuden mahdollistama tiedon jakaminen sekä tiedollisen ja taidollisen osaamisen kasvattaminen lisäävät ennen kaikkea verkostoon kuuluvien yhteistä tietovarantoa, tarjoavat kumppanien käyttöön erilaista tietoa ja auttavat luomaan uutta tietoa sekä yhdessä oppimista. Kumppanuuden tuottama lisäarvo kulminoituu pitkälti juuri pääsyksi uusille tietolähteille ja tätä kautta tietopääomaan. (Silvennoinen 2008, 48-56.)

2.6.2 Tietopääoma

Kumppanuuteen tarvitaan aina muodossa tai toisessa tietopääomaa. Kumppanuus mahdollistaa yhteyden kautta tiedon, osaamisen ja koko tietopääoman jakamisen kumppanien välillä. Jaetun tiedon pohjalta syntyy mahdollisimman hyvä ymmärrys siitä, millä tavoin kumppanit voivat täydentää toistensa toimintaa ja osaamista. Mitä enemmän tietopääomaa on ja mitä enemmän sitä jaetaan, sitä suuremmaksi integroinnin ja lisäarvon mahdollisuudet kasvavat.

Kumppanuus siis paitsi vaatii tietopääomaa kumppaneilta myös lisää sitä osapuolien välillä. (Stähle & Laento 2000, 26-27, 76-77; Toivola 2006, 101.)

Tietopääoman voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen: organisaation osaamiseen, uudistumiskykyyn ja aineettomaan varallisuuteen. Näiden keskinäinen tärkeysjärjestys on riippuvainen yrityksen tilanteesta, toimialasta ja strategiasta. Organisaation osaamisella tietopääomana tarkoitetaan yrityksen hallitsemaan informaatioon tai osaamisalustaan yhdistettyä henkilöstön tietotaitoa. Organisaation uudistumiskyky ilmenee pysyvän kilpailuedun saavuttamiseen tähtäävinä innovatiivisina tuotteina ja jatkuvana innovatiivisena toimintana. Aineeton varallisuus taas koostuu suojatamista aineettomista oikeuksista, dokumentoidusta omaisuudesta, asiakas- ja partneriverkostoista ja brandin arvosta. Tietopääoma voidaan jakaa myös näkyvään tai näkymättömään tietopääomaan. Havaittavissa oleva näkyvä tietopääoma eli yrityksen aineeton varallisuus, edustaa yleensä vain pientä osaa yrityksen koko tietopääomasta. Suurin osa, arviolta noin 95 % yrityksen tietopääomasta, muodostuu näkymättömästä tietopääomasta, kuten ihmisten osaamisesta, kokemuksesta, tiedoista ja taidoista. Näkymätön tietopääoma ilmenee lähinnä ihmisten käytännön toiminnassa yrityksen arjessa, joka tekee näkymättömän pääoman tiedostamisesta ja johtamisesta haastavaa. (Stähle & Laento 2000, 28-38.)

Tietopääoma voidaan lyhyesti määritellä yrityksen kyvyksi lisätä osaamistaan, uudistumiskykyään ja aineetonta varallisuuttaan sekä muuttaa ne taloudelliseksi arvoksi. Tietopääoman lisääminen voidaan nähdä yrityksen tärkeimpänä kilpailutekijänä. (Stähle & Laento 2000, 43, 51.) Vaativissa kumppanuuksissa osapuolet luovuttavat olennaista tietopääomaansa toisilleen jatkuvasti ja aineettomasti. Tällöin osapuolten välisen suhteen on oltava vahva, antamisen ja saamisen tasapainossa ja keskinäisen hyödyn jatkuvasti koettavissa. Tällöin myös kumppanien keskinäisen luottamuksen edellytys on ehdoton. (Stähle & Laento 2000, 79-80.)

2.6.3 Luottamus

Luottamus nähdään toimivan verkoston luomisessa yhtenä keskeisimmistä ja vaikeimmista rakennusaineista (Hakanen ym. 2007, 69). Luottamuksen merkitys on keskeinen niin kumppanuuden kuin yleensäkin strategisten verkostojen luomisessa ja kehittämisessä (Toivola 2006, 64). Kuten myös luvussa 2.6 mainittu Whiplen ja Frankelin (2000) tutkimus osoittaa, on kumppanien välisen luottamuksen kehittyminen avaintekijä kumppanuuden onnistumisen kannalta. Kumppanuuteen tarvitaan aina luottamusta, sillä kumppanuus muiden suhteiden tavoin ei voi pysyä yllä ilman molemminpuolista luottamusta. Luottamus kumppanuudessa vaikuttaa olennaisesti myös tietojen jakamiseen, osaamisen integrointiin ja tätä kautta suoraan myös lisäarvon tuottamiseen. (Stähle & Laento 2000, 26-27, 76-77.)

Liiketoimintasuhteissa kehittyvä luottamus voidaan nähdä pitkänä prosessina, joka edellyttää yhteisiä kokemuksia, tunnustelua ja henkilötason vuorovaikutusta. Se voi esiintyä henkilön ja organisaation luottamuksena toiseen, henkilön luottamuksena organisaatioon ja organisaation

luottamuksena henkilöön. (Vesalainen 2006, 52.) Luottamuksen syntymisen vaatima pitkä prosessi muodostaa oman haasteensa liiketoiminnassa, sillä luottamuksen rakentuessa hitaasti tulee liiketoiminnan tuottaa tuloksia kuitenkin nopeasti. Tästä syystä jo olemassa olevilla ja toimivilla, pidempiaikaisissa yhteistyökuvioissa rakennetuilla kumppanuussuhteilla voidaan nähdä suuri arvo prosessin nopeuttamisessa. On hyvin luonnollista ja kannattavaa seuloa myös nykyiset kilpailijat, toimittajat ja asiakkaat niiden ominaisuuksien osalta, joita kumppanilta ollaan hakemassa. Luottamuksen rakentumisen nopeuteen vaikuttavat olennaisesti myös osapuolten avoimuus, vuorovaikutustaidot ja selkeät roolit. (Vakaslahti 2004, 58; Ståhle & Laento 2000, 74-75.) Myös maineella voidaan nähdä suuri merkitys yrityksen luotettavuuden määrittelyssä ja kumppanien välisen luottamuksen nopeammassa syntymisessä (Toivola 2006, 102).

Luottamus rakentuu paljolti aikaisempien onnistuneiden yhteistyökokemusten pohjalta, pohjautuen maineeseen sekä aikaisempaan käyttäytymiseen. Luottamusta lisäävät yhteiset toimintatavat ja arvot sekä tietoisuus siitä, että verkoston osapuolilla on paljon menetettävää. Se pohjautuu avoimeen vuoropuheluun osapuolten välillä edellyttäen avoimuutta ja tasaver-taisuutta. Luottamus on merkki siitä, että molemmat osapuolet pitävät yhteistyötä hyödyllisenä ja uskovat sen jatkuvuuteen. Avoimuuden ja toiminnan läpinäkyvyyden vähittäinen lisääntyminen on keskeistä luottamuksen rakentamisessa. Verkostokumppanien samanlaiset arvot ja motiivit edesauttavat luottamuksen syntymistä. (Toivola 2006, 63-66.)

Schindler ja Thomas (1993) Vesalaisen (2006, 52-53) mukaan puolestaan määrittelevät verkostosuhteissa tarvittavan luottamuksen viiden ulottuvuuden kautta, jotka ovat: rehellisyys ja totuudenmukaisuus, kompetenssit eli tekniset ja sosiaaliset taidot, johdonmukaisuus eli luotettavuus, ennustettavuus ja arviointikyky, lojaalisuus ja avoimuus tiedon ja ideoiden jakamisessa. Kumppanien on voitava luottaa toistensa kompetensseihin, mikä voidaan saavuttaa myös maineen ja aiemman näytön tai muun toiminnan kautta. Kumppanien on lisäksi pystyttävä vakuuttamaan toisensa samankaltaisista arvoista ja moraalista eli arvoperustasta sekä onnistuttava vakuuttamaan toisensa molemminpuolisista hyvistä ja tasapuolisista tarkoituksesta kumppanuuden suhteen. (Ståhle & Laento 2000, 55.) Avoimuutta tiedon jakamisessa saattaa auttaa joissain tapauksissa myös koko verkoston avoimempi kustannusten hallinta eli kustannus- ja hintatietojen läpinäkyvyys (Seppänen ym. 2002, 58). Verkostoitumiseen liittyykin läheisesti kustannustiedon jakaminen kumppaneiden välillä, mikä edellyttää myös tiedon olemassaoloa sekä verkostoyritysten halukkuutta jakaa sitä. Niin kutsuttu open-book-laskentatoimi, jossa kumppani paljastaa kulurakenteensa toiselle, osoittaa sitoutumista, parantaa kumppanin asemia suhteessa muihin yrityksiin, auttaa ymmärtämään myös toisen osapuolen kulurakennetta ja auttaa toteuttamaan yhteisiä, jaettuja kulujen pienentämiseen tähtääviä toimia verkoston yhteisen kilpailuedun parantamiseksi. (Vakaslahti 2004, 296.)

Sako (1992) jakaa Toivolan mukaan (2006, 65) luottamuksen kolmeen eri luottamustyyppiin:

1. Sopimuksellisella luottamuksella tarkoitetaan lupauksista ja yhteisesti sovituista asioista kiinni pitämistä.
2. Osaamiseen perustuvassa luottamuksessa taas osapuolten tulee voida luottaa toistensa kykyyn toteuttaa oma osansa yhteistyössä siten, että asiakkaan laatuvaatimukset täyttyvät.
3. Goodwill-luottamus puolestaan perustuu osapuolten sitoutumiseen, yhteisiin tavoitteisiin ja vastavuoroisuuteen. Goodwill-luottamus myös auttaa estämään oman edun tavoittelua. Goodwill-luottamusta muodostuu vain pidempiaikaisissa kumppanuussuhteissa, ja se voidaan nähdä monimutkaisimpana luottamustyyppinä.

Vesalainen (2006, 53) puolestaan jakaa luottamuksen organisaatioiden välisissä suhteissa kolmeen tyyppiin seuraavasti:

1. Pelotusvaikutukseen perustuvaan luottamukseen, joka perustuu oman maineen menettämisen pelkoon laajemman verkoston silmissä sopimusrikkomuksen tai toista osapuolta vahingoittavan käytöksen vuoksi.
2. Kokemusperusteiseen luottamukseen, joka on pelotusvaikutusta syvempää ja perustuu luottamuksen kasvuun ajan kanssa, kun osapuolten väliset kokemukset toistensa käyttäytymisestä parantavat käyttäytymisen ennustettavuutta.
3. Tunnistamiseen ja myötätuntoon perustuvaan luottamukseen, joka on syvintä ja kestävintä luottamusta ja edellyttää myös osapuolten välistä tunneyhteyttä.

Luottamusta voidaan käsitellä myös operatiivisista ja strategisista näkökulmista liikkeen johdon tasolla. Operatiivisia luottamuksen kohteita ovat laaduntuottokyky, toimitusvarmuus, ongelmanratkaisukyky, joustavuus sekä muut jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa ilmenevät asiat. Strategisia luottamuksen kohteita taas ovat kumppanin kasvuhalu ja -kyky, kehittymishalu ja -kyky, innovatiivisuus ja uudistumiskyky sekä riskinottomuus, jonka takana muutos ja kehittyminen voidaan nähdä yhteisenä tekijänä. (Vesalainen 2006, 53.) Luottamuksen voidaan nähdä rakentuvan tekojen ja onnistumisten mukana ajan kuluessa, mutta yritys pystyy myös omalla toiminnallaan aktiivisesti rakentamaan keskinäistä luottamusta. Tällaisella aktiivisella rakentamisella yritys voi myös parantaa omaa asemaansa verkossa ja lisätä tämän kautta myös omia vaikutusmahdollisuuksiaan verkon sisällä. (Ojasalo ym. 2015, 99.)

2.7 Kumppanuuden rakentaminen

On tärkeä tiedostaa, että kumppanuutta ei niinkään solmita vaan sitä rakennetaan. Tämä tekee siitä pitkäjänteisen prosessin, joka voidaan jakaa eri vaiheisiin. Kirjallisuudesta riippuen näitä vaiheita on määritelty hieman eri tavoin, ja käytännössä ne voivat poiketa kumppanuuden tapauksesta riippuen toisistaan sekä sisältää laajan kirjon erilaisia vaiheita. (Maijanen & Haikara 2014, 18.) Toivola (2006, 59) kuvaa kumppanuuden kehittymisen kolmivaiheisena prosessina, jossa kokeilu- ja neuvotteluvaiheesta edetään sitoutumisvaiheen kautta varsinaiseen

kumppanuusvaiheeseen. Luostarinen ja Hyyryläinen (2000, 126-128) jaottelevat vaiheet puolestaan tunnusteluvaiheeseen, organisoitumisen vaiheeseen ja toteuttamisen vaiheeseen. Jaottelu on Toivolan kanssa siis pääosin samansuuntaista, vaikkakin hieman eri termejä käytetään. Luostarinen ja Hyyryläinen (2000, 125) lisäävät jaotteluun vielä neljännen vaiheen, joka on arvioimisen vaihe. Pääosin samantapaiseen etenemiseen päätyvät Stähle ja Laento (2000, 110-111) jakaessaan kumppanuuden rakentumisen ennakkotutkimuksen vaiheeseen, sopimusvaiheeseen ja yhteistyövaiheeseen. Lowndes ja Skelcher (1998, 320) taas määrittelevät tutkimuksessaan kumppanuuden rakentumisen vaiheet kumppanuusvaihetta edeltävään yhteistyön vaiheeseen, kumppanuuden luomis- ja vahvistamisvaiheeseen sekä kumppanuussuunnitelman toimitusvaiheeseen. He lisäävät edelliseen vielä neljännen vaiheen, joka on kumppanuuden päättämisen tai uusiutumisen vaihe.

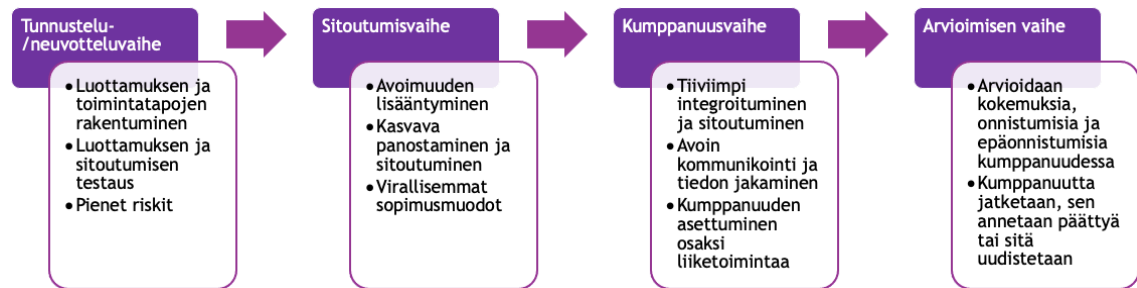
Kokeilu-, tunnustelu- ja neuvotteluvaiheessa testataan yritysten keskinäistä luottamusta ja sitoutumista. Yhteistyö lähtee käyntiin yleensä vähäisellä luottamuksella. Samalla myös mahdolliset riskit pyritään pitämään pieninä. (Toivola 2006, 59.) Viirkorpi (2004, 18-19) puolestaan nimeää tällaisen vaiheen esikumppanuudeksi, jolloin kumppanuutta saattaa olla hake-massa monia toimijoita, tai ei olla vielä määrätietoisesti luomassa yhteistyösuhdetta valikoi-tujen kumppanien kesken. Tämä vaihe voidaan nähdä myös tärkeänä henkilökohtaisten suh-teiden luomisen kannalta. Lowndesin ja Skelcherin (1998, 320-322) tutkimuksen mukaan kumppanuusvaihetta edeltävälle yhteistyön vaiheelle puolestaan on ominaista verkostomainen toiminta, joka perustuu epämuodolliseen johtamiseen, luottamukseen ja tunteeseen yhtei-sestä tarkoituksesta ja hyödystä.

Sitoutumis- ja organisoitumisvaiheessa osapuolten avoimuus lisääntyy ja suhteet muuttuvat myös sosiaalisiksi verkostoiksi. Osapuolet panostavat yhteistyösuhteen kehittämiseen ja sitou-tumisen aste kumppanuuteen kasvaa. (Toivola 2006, 59.) Lowndes ja Skelcher (1998, 324) nä-kevät tutkimuksessaan kumppanuuksissa edettävän virallisempaan suuntaan välittömästi esi-kumppanuusvaiheen näyttäessä mahdollisuuden kohdennetummalle yhteistoiminnalle.

Varsinaiseen kumppanuusvaiheeseen siirryttäessä osapuolten tiiviimpi integroituminen alkaa tapahtumaan ohi organisaation rajojen, eikä se ole enää sidonnaista ainoastaan yksittäisiin toimintoihin. Sitoutuminen sekä panostukset yhteistyöhön ja osapuolten usko kumppanuuden vakiintumiseen kasvavat, ja sitoutumista osoitetaan myös avoimella tiedon ja asioiden jaka-misella sekä yhteisellä ongelmien ratkaisemisella. (Toivola 2006, 60-61.) Kumppanuudelta ja verkostolta edellytetään yhteisymmärrystä ja -työtä, mutta Lowndes ja Skelcher (1998, 326-327) näkevät tutkimuksessaan, että varsinaisessa kumppanuusvaiheessa kumppanuuteen liit-tyy myös vahvaa kilpailua eri organisaatioiden ja eri kumppanuuksien välillä.

Luostarinen ja Hyyryläinen (2000, 125) pitävät arvioimisen vaihetta jatkuvuuden kannalta tär-keänä. Tällöin arvioidaan rehellisesti, avoimesti ja järjestelmällisesti pohtien kokemuksia,

kumppanuuden onnistumisia ja epäonnistumisia. Se voi johtaa uuteen tunnusteluvaiheeseen, josta taas edelleen kumppanuuden jatkumiseen, uudelleen muotoutumiseen tai päättymiseen. Päättymisen tai uusiutumisen vaiheessa Lowndes ja Skelcher (1998, 328-330) tutkimuksen mukaan kumppanuudella on kolme vaihtoehtoa: kumppanuutta joko jatketaan, sen annetaan päättyä rauhallisesti tai sitä uudistetaan ja muokataan. Kuviossa 7 kuvataan kumppanuussuhteen rakentamisen vaiheet edellä selitettyjen teorioiden pohjalta.



Kuvio 7: Kumppanuussuhteen rakentamisen vaiheet (mukaillen Toivola 2006, 62; Luostarinen & Hyyryläinen 2000, 125-128; Lowndes & Skelcher 1998, 320-330)

Kumppanuuden rakentamisen vaiheita voidaan lähestyä myös kumppanuusstrategian elementteistä käsin kuten Stähle ja Laento (2000, 105-110) tekevät. Tästä näkökulmasta rakentaminen alkaa kumppanin hakemisella, jossa systemaattisuus yhdessä useasta suunnasta tehtävän arvioinnin kanssa ovat tärkeässä asemassa. Seuraavaksi määritellään kumppanuuksiin liittyvät arvot ja normit eli kumppanuusetiikka ja huolehditaan näiden toteutuksesta ja näkymisestä myös käytännössä. Jo kumppanuuden alkuvaiheesta lähtien kaikkien osapuolten tulee myös huomioida kumppanuuden perustava ansaintaidea. Kumppanuusstrategiasta on ilmennyttävä, että kumppanuutta ohjaa nimenomaan lisäarvon tuottaminen. Yksi kumppanistrategiaan kuuluva kokonaisuus koostuu järjestelmistä, prosesseista ja työkaluista, jotka ohjaavat kumppanuuksien rakentamistyötä. Kaikki kumppanuuden lajit operatiivisista strategiisiin vaativat oman hahmotuksensa siitä, miten niihin liittyvä prosessi kulkee. Olennainen elementti kumppanuusstrategian ohjauksessa on myös arviointijärjestelmän ja mittariston luominen, jotta kumppanuuden tuottama lisäarvo ja tuotot suhteessa panostuksiin voidaan todentaa, ja sen kehitystä voidaan seurata. Kumppanuusstrategian kokonaisvaltainen hahmottaminen aina etii-kasta mittareihin on edellytys virtaviivaisen, tuloksellisesti ohjatun ja tietopääomaa kasvattavan kumppanuusosaamisen syntymiselle. Vasta tämän kautta kumppanuudet saadaan olennaiseksi osaksi yrityksen tietopääomaa, ja niillä pystytään tuottamaan yritykselle yhä uudistuvaa kilpailukykyä ja pitkäaikaista ylivoimaa.

2.8 Yhteenveto tietoperustasta

Tietoperusta rakennettiin opinnäytetyön tavoitteen ja tarkoituksen lähtökohdista kattamaan niistä muodostettujen kehittämiskysymysten aihealueet. Kehittämistutkimuksen

haastatteluaineiston analyysin jälkeen tietoperustan teoriasisältöä karsittiin vastaamaan vielä täsmällisemmin haastatteluaineiston tuloksia ja tutkimuksen kehittämiskysymyksiä. Olennaisimmiksi tietoperustan aiheiksi osoittautuivat kumppanuus ja verkostoituminen ilmiöinä ja käsitteinä, kumppanuus yhteistyömuotona, syyt kumppanuudelle, kumppanuudella saavutettavat hyödyt ja kumppanuuden sisältämät riskit sekä toimivan ja menestyvän kumppanuuden tekijät. Strategia verkostoitumisen ja kumppanuuden taustalla liittyy ilmiöön olennaisesti, joten sitä oli perusteltua avata myös tietoperustassa. Tietoperustassa tehdään läpileikkaus myös kumppanuuden rakentamisen vaiheisiin, joka auttaa hahmottamaan kumppanuuteen vaikuttavien tekijöiden sijoittumista kumppanuuden rakentamisen eri vaiheisiin.

3 Kehittämisasetelma

Tutkimuksellisen kehittämistyön ja tieteellisen tutkimuksen ero on pääasiassa toiminnan päämäärissä. Siinä missä tieteellisellä tutkimuksella pyritään tuottamaan ilmiöstä uutta teoriaa, pyritään tutkimuksellisella kehittämistyöllä aikaansaamaan myös käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja. Kehittämistyön tutkimuksellisuus on kuitenkin tärkeää, sillä kehittämistyön tulokset ovat paremmin perusteltavissa, kun kehittämistyöhön vaikuttavat tekijät on otettu kattavasti ja suunnitelmallisesti huomioon. Tutkimuksellinen kehittämistyö saa usein alkunsa organisaation kehittämistarpeista, mikä edellyttää yleensä uusien ideoiden ja käytäntöjen toteuttamista. Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohdista ovat kehittämiskohteen tunnistaminen ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. Sen tavoitteena voi olla esimerkiksi prosessien tai toimintamallien kehittäminen ja uudistaminen, tai se saattaa koskea vain yhtä prosessin vaihetta, kuten kehittämistyön toimimista suunnittelun tai toteutuksen apuna. (Ojasalo ym. 2015, 19-23.)

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö sai alkunsa tapahtuma-alan yrityksen tarpeesta kehittää entistä toimivampia käytänteitä hotellien kanssa toteutettaviin kumppanuuksiin. Tämä edellyttää myös kokonaisvaltaista kartoittamista hotelliketjujen- ja yksiköiden kokemuksista, näkemyksistä, odotuksista ja toiveista kumppanuuteen, jotta kehittämiskohteeseen liittyvät tekijät voidaan ymmärtää. Kehittämistyön avulla pyritään löytämään kumppanuusprosessia uudistavia ja kehittäviä keinoja toteuttaa näitä hotellien lähtökohdista. Kehittämistyön avulla kehitetään ratkaisuja ja etsitään entistä toimivampia kumppanuuden toimintamalleja.

Tämän kehittämistutkimuksen suuntaa määrittelevät kehittämistehtävän tavoitteesta kumpuavat, kehittämistyötä ohjaamaan asetetut kehittämiskysymykset:

- Mitkä ovat tärkeimpiä tekijöitä hotelliorganisaation kanssa liiketoiminnallista kumppanuutta suunniteltaessa?

- Miten kumppanuuden osapuolten tarpeet, toiveet ja odotukset tulee huomioida kumppanuuden toteuttamisessa?

Jotta kehittämiskysymyksiin voidaan johtaa vastaukset, on myös selvitettävä, miten nämä tarpeet, toiveet ja odotukset kumppanuudelle määritellään. Koska lisäksi tulee löytää näiden arvioimiseen vaikuttavat tekijät, nähdään perusteltuna tarkentaa myös hotelliketjujen ja -yksiöiden käsityksiä ja kokemuksia kumppanuuksista. Näin pystytään luomaan oikeanlainen lähtökohta kehittämistutkimukselle sekä kartoittamaan myös hotellien kumppanuuksien nykytilannetta. Tämän johdosta kehittämiskysymykselle asetetaan kolme täsmäntävää tukikysymystä:

- Miten kumppanuus käsitetään ja koetaan?
- Minkälaisia syitä, hyötyjä ja riskejä kumppanuudelle nähdään?
- Mitkä tekijät nähdään toimivalle kumppanuudelle tärkeimpinä?

3.1 Toimeksiantaja ja kumppanuusyritykset

Opinnäytetyön toimeksiantaja on tapahtumien tuottamisen alalla toimiva UNIQ - Entertainment Agency (jatkossa UNIQ). Yrityksen toiminta on ollut kasvusuuntaista. Yrityksen liikevaihto vuonna 2019 oli 718 000 euroa, jossa on kasvua edellisestä vuodesta 26 prosenttia. UNIQ:n toiminta koostuu pääosin yritysten henkilöstö- ja asiakastapahtumien tuottamisesta, yleisötilaisuuksien toteuttamisesta sekä muista ohjelma- ja tapahtumapalveluista. UNIQ:n asiakaskuntaa ja sidosryhmiä ovat yritykset, kokoushotellit, ravintolat ja yökerhot, risteilyalukset sekä myös muut tapahtumatuotantoyhtiöt.

UNIQ:n hotellikumppanuuksilla ja -sidosryhmillä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä sellaisia hotelleja, joissa toteutetaan vuositasolla yritys- ja yleisötilaisuuksia. UNIQ toimii useiden tällaisten hotelliketjujen ja -yksiöiden sekä näiden myyntipalveluorganisaatioiden kanssa tiiviissä kumppanuuteen rinnastettavassa yhteistyössä. Palveluntarjonnallisesti uuteen haastavaan tilanteeseen ja muuttuneeseen toimintaympäristöön vastatakseen on UNIQilla vahvoja intressejä rakentaa entistä toimivampia myynti-, markkinointi- ja kanavastrategioita parantaakseen kilpailukykyään ja tehokkuuttaan. Tässä tarkoituksessa on tärkeää kehittää hotelliorganisaatioiden kanssa toteutettavia, liiketoiminnan tehostamiseen tähtääviä kumppanuuden liiketoimintamalleja. (UNIQ - Entertainment 2020.)

3.2 Menetelmälliset valinnat

Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään ilmiötä ja saamaan siitä syvälinen näkemys. Tämän pohjalta voidaan kehittää ilmiötä selittäviä teorioita, hypoteeseja ja oletuksia siitä, miten ilmiö toimii. Niiden ymmärtäminen on välttämätöntä, kun tutkimusongelmana on asian kehittäminen, ja tutkimuksella halutaan tuottaa tietoa kehittämisen tueksi.

Tutkimusmenetelmien kokonaisuus muodostaa lähestymistavan, jolla tutkimusongelma ratkaistaan. Tutkimusongelman luonne ohjaa lähestymistavan valintaa, joten valinnan tulee olla perusteltu ja tuottaa ongelmanratkaisun kannalta oikeanlaista tietoa. (Kananen 2015, 63-64, 70-71.) Lähestymistapa liittyy kokonaisvaltaisesti kehittämistutkimuksen tavoitteisiin, ja kehittämistehtävä määrittelee, mikä lähestymistapa sopii parhaiten kyseiseen kehittämistyöhön. Tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi silloin, kun halutaan ymmärtää syvällisesti jonkin organisaation tilannetta ja tehtävänä on esimerkiksi tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämisehdotuksia. Tapaustutkimuksessa tutkitaan syvällisesti jotain kohdetta sen omassa ympäristössä, mutta muutosta ei viedä vielä eteenpäin käytännössä, vaan luodaan vasta kehittämisisideoita tai ratkaisuehdotuksia. (Ojasalo ym. 2015, 36-37.)

Tämän kehittämistutkimuksen lähestymistapana on tapaustutkimus, jossa hyödynnetään laadullisen tutkimuksen keinoja haastatteluin. Koska kehittämistutkimuksella halutaan ymmärtää syvällisesti hotelliketjujen ja -yksiköiden näkemyksiä kumppanuuksista sekä niihin kohdistamistaan odotuksista, toiveista ja kumppanuuden onnistumisen kriteereistä, on tapaustutkimus lähestymistapana perusteltavaa. Näin kyetään luomaan kehittämistehtävän kannalta tärkeitä kehittämisideoita entistä odotuksenmukaisempien ja toimivampien hotellikumppanuuksien luomiseen.

Kehittämistutkimuksen yhteydessä tehtävät menetelmävalinnat riippuvat kehitettävästä ilmiöstä, ongelman määrittelystä ja asetetuista tavoitteista. Tutkimus voi lähteä liikkeelle käytännöstä tai teoriasta. Käytännöstä lähtevä tutkimus perustuu tapaukseen, ja sen tavoitteena on saavuttaa ymmärrystä ilmiöstä, joka johtaa usein yleistykseen eli teoriaan. Teoriasta lähtevässä tutkimuksessa on olemassa teoriaa, joka viedään käytäntöön, tai jonka pätevyyttä testataan. (Kananen 2015, 67, 70-71.) Tapaustutkimuksessa lähdetään tyypillisesti liikkeelle tutkittavasta tapauksesta, jota ilmiöstä kerättävä tietoperusta tukee mahdollistaen alustavan kehittämistehtävän määrittelyn. Tämä auttaa kehittämään täsmentäviä kysymyksiä, jotka auttavat tarvittavan tausta-aineiston kehittämisessä. (Ojasalo ym. 2015, 54.)

Tämä kehittämistutkimus lähtee liikkeelle käytännöstä eli analysoitavasta tapauksesta, joka on toimivan kumppanuuden rakentamiseen vaikuttavien tekijöiden määrittely hotellien lähtökohdista. Ilmiöstä tietoperustaan kerätyn teorian pohjalta luodaan tutkimuksen pääteemat, jotka mahdollistavat tarkemman kehittämistehtävän määrittelyn. Tämän avulla luodaan kokonaisvaltainen näkemys kumppanuudesta, jota pyritään tukemaan hotellien johtotehtävissä toimivien henkilöiden haastatteluilla kerättävällä aineistolla. Analysoitua tietoa peilataan tietoperustassa kartoitettuun teoriaan ilmiöstä, ja luodaan tätä kautta parempaa ymmärrystä kumppanuudesta ja sen ilmenemismuodoista. Kehittämistyössä pyritään sille asetettujen tavoitteiden mukaisesti saavuttamaan ilmiöstä syvälinen näkemys, jonka pohjalta voidaan kehittää hyvin perusteltuja johtopäätöksiä kumppanuuden toteutumisesta hotelleissa. Tämä

edellyttää haastateltavien kokemuksien, näkemysten, suhtautumisten ja asenteiden kuvailua, mikä onnistuu parhaiten laadullisen kehittämistutkimuksen keinoin.

3.3 Teemahaastattelut

Haastattelemisen tutkimuksen osana voidaan määritellä vuorovaikutustilanteeksi, jolle on luonteenomaista, että haastattelu on ennalta suunniteltu, haastattelijan ohjaama, ja siinä saadaan tutkimusongelman kannalta luotettavaa tietoa. Haastattelijan tulee myös tuntee roolinsa ja ylläpitää haastateltavan motivaatiota sekä varmistaa, että haastateltava pystyy luotamaan antamiensa tietojen luottamukselliseen käsittelyyn. (Hirsjärvi & Hurme, 2006, 43.)

Tämän kehittämistutkimuksen haastattelujen sisältö on kehittämistehtävän tavoitteen suhteen tarkkaan ennalta suunniteltu. Haastattelun pääteemat on annettu haastateltaville tiedoksi haastattelukutsun (Liite 1) liitteenä (Liite 2), jotta haastateltavilla on mahdollisuus valmistautua haastatteluun etukäteen. Haastateltavilla on edellytykset luottaa haastattelujen tietojen luottamukselliseen käsittelyyn, sillä haastattelukutsussa ja haastatteluissa tuodaan esiin tiedon käyttötarkoitus, haastatteluaineiston salassapito sekä haastateltavien anonymiteetin varmistaminen opinnäytetyössä.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, joka kohdennetaan tiettyihin keskusteltaviin teemoihin. Teemahaastattelun aihepiirit ovat kaikille samat, mutta toisin kuin muissa puolistrukturoiduissa haastatteluissa, voivat kysymykset ja kysymysten muoto vaihdella, ja haastateltavilla on mahdollisuus vastata kysymyksiin omin sanoin. Teemahaastattelu suunnataan haastateltavien subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, jotka haastattelija on ennalta analysoinut ja joiden taustalla olevan ilmiön hän on tutkinut. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 47-48.) Teemahaastatteluja käytetään usein tiedonkeruumenetelmänä tapaustutkimuksessa, koska tapaustutkimus liittyy tyypillisesti ihmisen toiminnan, kokemusten ja näkemysten tutkimiseen, jolloin haastateltavat itse toimijoina voivat parhaiten kuvata ja selittää ilmiötä ja sen toteutumista (Ojasalo ym. 2015, 55).

Tämän kehittämistutkimuksen laadullisena menetelmänä on teemahaastattelu. Valintaan on päädytty, koska haastatteluilla halutaan selvittää syvällisesti haastateltavien subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä aiheesta. Tämän nähdään toteutuvan parhaiten, kun haastateltaville annetaan mahdollisuus vastata kysymyksiin omin sanoin ja riittävän kuvailevasti. Näin myös haastateltavien näkemykset ja kokemukset saadaan parhaiten esiin. Haastattelujen tarkoituksena on selvittää, miten haastateltavat näkevät ja kokevat kumppanuudet sekä näiden toteutumisen hotelliketjuissa ja niiden yksittäisissä hotelliyksiköissä. Osa haastateltavista toimii hotellin ketjutasolla ja osa hotelliyksikkötasolla. Heille halutaan antaa mahdollisuus esittää näkemyksiään ja kokemuksiaan tutkittavasta aiheesta mahdollisimman vapaasti ja laajasti.

Kehittämistutkimuksen teemahaastatteluissa edetään pääosin ennalta määritettyjen teemojen (Liite 3) mukaisesti. Kysymysten järjestystä on kuitenkin muutettu kolmannen haastattelun jälkeen, huomattaessa aiemmista haastatteluista tehtyjen havaintojen pohjalta teemojen etenevän luontevammin eri järjestyksessä suhteessa alkuperäiseen. Kaksi ensimmäistä haastattelua on toteutettu kasvokkain hotelliysiköiden tiloissa. Koronatilanteen pahennuttua on loput haastatteluista toteutettu etäyhteyden välityksellä.

Haastatteluiden teemat on määritelty tukemaan tutkimuksen kehittämiskysymyksiä, kehittämistehtävän tavoitteen ja tarkoituksen lähtökohdista. Näiden vaikuttajien ohjaamina teemahaastattelujen pääteemoiksi on valikoitu seuraavat:

- Näkemykset ja kokemukset kumppanuudesta
- Syyt kumppanuudelle
- Toiveet ja tavoitteet kumppanuudella saavutettavista hyödyistä
- Kumppanuuden riskitekijät
- Toimivan kumppanuuden ja kumppanuudessa onnistumisen tekijät

3.4 Haastattelujen toteutus

Laadullisesti suuntautuneessa tutkimuksessa puhutaan otoksen sijaan yleensä harkinnanvaraisesta näytteestä. Sen avulla pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin, saamaan tietoa jostakin ilmiöstä tai etsimään uusia teoreettisia näkökulmia tapahtumiin ja ilmiöihin. Laadullisen tutkimuksen kirjallisuudessa korostetaan toiminnan ja päätösten joustavuutta tutkimuksen kaikissa osavaiheissa. Tämä koskee myös haastateltavien valintaa. Kohdejoukko mahdollisista haastateltavista voi perustua tutkijan näkemykseen mahdollisista haastateltavista, jonka perusteella voidaan tehdä haastateltavien valinnat sekä suunnitella haastattelujen käyttö. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 58-59.)

Tässä kehittämistutkimuksessa harkinnanvarainen näyte koostuu kuudesta haastateltavasta, jotka toimivat tutkittavissa organisaatioissa hotelli- ja ravintolatoimen sekä myynnin johtotehtävissä. Haastateltavat on valittu heidän organisaatioasemansa perusteella, koska johtotehtävissä toimiessaan heillä voidaan olettaa olevan riittävästi kokemusta ja tietämystä tutkittavasta ilmiöstä ja sen toteutumisesta hotellialalla. Haastateltavien organisaatioasema tuodaan kehittämistutkimuksen tuloksissa esiin. Haastateltavien nimet, hotelliketjut ja -yksiköt salataan haastateltavien toiveesta, sillä haastattelut saattavat paljastaa osia hotellien strategioista ja toimintatavoista. Anonymiteetille ei nähdä estettä, sillä se ei vaikuta kehittämistehtävän tarkoitukseen. Kuulan (2011, 147-148) mukaan haastateltavien suorien tunnisteen poistaminen lukeutuu hyvään tieteelliseen käytäntöön, ja myös muiden erisnimien, kuten toimipaikan anonymisointi on suositeltavaa silloin, kun se ei vaikuta tutkimusprosessin luonteeseen tai luotettavuuteen. Hotelliketjut voidaan määritellä kahdeksi suurimmaksi Suomessa

toimivaksi hotelliketjuksi, ja kolmen hotelliyksikön voidaan nähdä edustavan pääkaupunkiseudun suurimpia kokoushotelleja. Taulukossa 2 kuvataan haastattelujen toteutus. Kunkin haastattelun kesto oli noin 60 minuuttia.

Haastattelu	Asema	Aika	Paikka
1. Haastattelu	Hotellinjohtaja	10.11.2020	Hotellin tilat
2. Haastattelu	Hotellinjohtaja	12.11.2020	Hotellin tilat
3. Haastattelu	Hotelliketjun ravintolaliiketoimintajohtaja	1.12.2020	Etäyhteys
4. Haastattelu	Hotelliketjun myyntijohtaja	18.12.2020	Etäyhteys
5. Haastattelu	Hotelliketjun konseptipäällikkö	21.1.2021	Etäyhteys
6. Haastattelu	Hotellinjohtaja	16.2.2021	Etäyhteys

Taulukko 2: Haastattelujen toteutus

On huomion arvoista, että haastateltavien voidaan nähdä jakautuvan kahteen eri ryhmään toimenkuvansa mukaisesti: puolet haastateltavista toimii hotelliüksikön tasolla toisen puolen edustaessa hotellien ketjujohtoa. Tämä on hyvä huomioida myös siitä syystä, että hotelliketjujen voidaan nähdä tekevän tietyt kumppanuuteen liittyvät päätökset ketjutasolla, ja yksittäisten hotellien tekevän päätöksiä kumppanuudesta myös hotelliüksikkötasolla.

3.5 Haastatteluaineiston analysointi

Tutkijan jo tutkimusprosessin alkuvaiheessa tekemistä valinnoista riippuu osittain se, miten aineistoa käsitellään ja tulkitaan. Yleensä tutkimusongelmat ohjaavat menetelmien ja analyysien valintaa. Eskolan (1975) mukaan ongelma ja analyysi ovat yleensä rakenteeltaan yhteneväiset. Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tutkimuksen ydinasia, johon tähdätään jo tutkimusta aloitettaessa. Analyysivaiheessa tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia hän tutkimuskysymyksiinsä saa. Se voi myös osoittaa, että tutkimusongelmat olisi pitänyt asettaa eri tavalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 209.)

Tässä kehittämistutkimuksessa kerätyn aineiston analysointi perustuu induktiiviseen päättelyyn, jolle Hirsjärven ja Hurmeen (2006, 136) mukaan keskeistä on aineistolähteisyys. Kehittämistehtävän alussa on kehittämistehtävän tavoitteen, tarkoituksen ja tutkimusongelman mukaisesti päätetty tutkittava aihealue. Ojasalon ym. (2015, 139-141) mukaan on valittava sellainen analyysitapa, joka tuo parhaiten vastauksen tutkimusongelmaan. Opinnäytetyön kehittämistehtävän tutkimusongelma on muotoiltu kehittämiskysymyksiksi, joiden nähdään vastaavan parhaiten kehittämistehtävän tavoitteeseen. Haastattelujen analysoinnin pohjalta kehittämiskysymyksiä ja tukikysymyksiä on vielä tutkimuksen edetessä muokattu vastaamaan paremmin haastatteluissa esiin tulleita vastaustuloksia. Haastatteluaineisto pelkistetään sen

selkeyttämiseksi ja tiivistämiseksi ja siinä esiintyvien yhteisten nimittäjien löytämiseksi. Yleiskäsitteet muodostaan pelkistämällä aiheet ja käsitteet ryhmittelemällä nämä pääteemojen alla vielä omiksi luokikseen. Teoreettinen käsitteistö muodostetaan erottamalla tutkimuksen kannalta oleellinen tieto.

Käytännössä laadullisen aineiston analyysi tarkoittaa aineiston lukemista, pohtimista, vertaailua, tulkitsemista ja niihin limittyvää teoretisointia (Valli & Aaltola 2015, 110). Teemahaastatteluun kerätyn haastatteluaineiston käsittelyssä ja jatkojalostamisessa voidaan erottaa eri vaiheita, kuten litterointi, aineistojen yhteismitallistaminen, luokittelu ja tiivistäminen. Haastatteluaineiston tekstin, lauseiden ja sanojen runsaus saattaa peittää alleen vastaajan ydinviestin, ja tutkijan tehtävänä on löytää sieltä oleellinen tieto. Jotta tekstistä löydetään loogisten rakenteiden kautta kokonaisuuden kannalta oleellinen tieto, on tekstiä syytä tiivistää. Tämä tarkoittaa asiasisältöjen etsimistä tekstistä ja niiden nimeämistä sisältöä kuvaavalla sanalla. Asiasisältö muodostuu aina yhdestä yksittäisestä asiasta, ja asiasisältöjä voidaan tarkastella eri tasoilla. Luokittelu ja tiivistys riippuvat aina tutkimusongelmasta eli siitä, mitä aineistosta etsitään. Niitä voidaan toteuttaa esimerkiksi tutkimalla tekstistä erilaisia rakenteita ja peruskäsitteistä muodostettuja yläkäsitteitä. (Kananen 2015, 160-165).

Tässä kehittämistutkimuksessa haastatteluaineisto yhteismitallistetaan aineistomäärän tiivistämiseksi, jotta kyetään löytämään aineiston pääkohdat ja rakenteet. Kerätty haastatteluaineisto muutetaan tekstimuotoon litteroimalla koko haastatteluaineisto. Tämä tarkoittaa aineiston muuttamista tekstimuotoon, jotta sitä voidaan käsitellä erilaisilla analysointimenetelmillä. Litterointi voidaan toteuttaa tarkkuuden suhteen eri tasoisesti: sanatarkasti, yleiskielisesti tai propositiotason litterointina. Teemahaastattelun aineisto kirjoitetaan yleensä mahdollisimman sanatarkasti tekstimuotoon. (Kananen 2015, 160-161.) Tässä kehittämistutkimuksessa litterointi toteutetaan sanatarkasti, koska halutaan analysoida asiasisällön lisäksi asioiden ilmaisumuotoja ja mahdollistaa aineiston monipuolinen jatkokäyttö. Hirsjärven ja Hurmeen (2006, 139) mukaan aineiston litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteistä ohjetta, vaan tutkimustehtävä määrittelee, kuinka tarkkaa litterointia on syytä käyttää. Tässä kehittämistutkimuksessa litterointi toteutetaan aina välittömästi kunkin haastattelun jälkeen, jotta haastattelutilanne on haastattelijalla tuoreessa muistissa. Hirsjärvi ja Hurme (2006, 185.) näkevät välittömän litteroinnin myös parantavan haastatteluaineiston käsittelyn laatua. Aineisto puretaan haastattelun teemojen mukaisiksi osakokonaisuuksiksi, jotka yhdistetään kunkin teeman alle olennaisin osin.

Kehittämistutkimuksen teemahaastatteluaineistosta otetaan tiettyjä lainauksia, joista osa tuodaan myös tuloksissa esiin sitaatteina. Lainauksien nähdään tiivistävän parhaiten haastateltavan ajatuksia. Näin päästään myös mahdollisimman lähelle autenttista haastateltavan näkemystä ja kokemusta aiheesta. Kananen (2015, 160) näkee sanatarkkaa kuvausta voitavan käyttää sellaisenaan silloin, kun halutaan osoittaa sanonnan aitous. Tämän

kehittämistutkimuksen haastatteluaineiston tiivistäminen toteutetaan irrottamalla litteroitujen haastattelujen raakatekstistä sitaattien muodossa yksittäiset asiasisällöt, jotka jaetaan pääluokkiin ja edelleen alaluokkiin taulukoimalla. Taulukointi toteutetaan luokittelemalla aineiston raakatekstit taulukkolaskentaohjelmalla. Tämä mahdollistaa pää- ja alaluokkiin luotavat suodattimet, jotta tulosten analysoinnissa pystytään helpommin peruskäsitteiden ja yläkäsitteiden alta löytämään ja tarkastelemaan näihin sisältyviä tekstejä sekä hahmottamaan rakenteita ja kokonaisuuksia. Taulukossa 3 on kuvattu aineiston analyysin perusteella tehtyä jakoa tulokset-luvun teemoihin.

SITEERAUS	PÄÄLUOKKA	ALALUOKKA
ne vastuut pitää olla niinku aika tarkkaan niinkun määritelty sit et mikä on kenenki vastuulla ja mitä kukakin hoitaa et koska siinä tulee sit taas just asiakasreklamoinninkin suhteen sisäisiä ristiriitoja siitä et okei no, te teitte tai me tehtiin ja ketä hyvittää ja mitäkin et ne on ehkä semmosii et missä se sit niinku kärjistyy	riskit, toimiva kumppanuus	vastuu
et jossei oo sovittu tarkasti et mikä on kenenkin vastuu ja tosiaan että niinku yhteisesti ja avoimesti käyty sitä läpi ni ne on tärkeitä	riskit, toimiva kumppanuus	vastuu
et ne pitää kuitenkin sopii meiän arvopohjaan ja tähän meiän yrityksen toimintaan hyvin vahvasti	merkitys	arvot
me niinku katotaan kumppanuusii hyvin vahvasti kaupallisesta näkökulmasta eli tota se rajaa meil ehkä sit sellaisen perinteisen sponsoroinnin ulos koska me halutaan et me pystytään vetää tietty viiva sit siihen ROIhin mitä me sillä investoinnii sit saadaan takasin	hyödyt	taloudellinen hyöty
me kyl halutaan että sil on ihan selkeesti sit yhteinen suunnitelma ja yhteiset tavoitteet mitä sillä kumppanuudella halutaan saavuttaa	toimiva kumppanuus	yhteiset tavoitteet
me on niinku yritetty ajaa ehkä meiän kumppani määrää myös pikkusen vähemmäksi ja koetettu sit löytää enemmän semmosii strategisii kumppaneit jonka kans niinku rakennetaan sitä yhteistä tota tekemistä ja koetetaan löytää niinku lisäarvoa heille mut myös se et me sit löydettäis niitä revenue striimeit niin sanotusti meille myös	toimiva kumppanuus	taloudellinen hyöty
meille niinku strateginen näyttäytyy sit silleen et meil on niinku selkee yhteinen suunnitelma siinä tekemisessä ja se hyödyntää puolin ja toisin sitä kumppanuutta jolloin tavallaan niinku se on vastikkeellista molemmin puolin	strategia	yhteinen hyöty
kyl se hyvin pitkälle lähtee siit et se kumppani pystyy myös tuottaa meille jonkun näkösen suunnitelman siit et mitä he on ajatellu että sen kumppanuuden ympärillä tehdään, on se sitte on se sitte viestintää tai on se sitte aktiivintia tai on se sisältöjä	toimiva kumppanuus	yhteiset tavoitteet

Taulukko 3: Esimerkki aineiston analyysistä jakaen siteeraukset pää- ja alaluokkiin

Pääluokkien ja alaluokkien perusteella tulokset luokitellaan teemoihin, joiden mukaisesti tulokset luvussa 4 esitellään. Teemoihin luokittelua ohjaa tietoperustasta esiin nousseet, kehittämistehtävän tavoitteen ympärille alkujaan asetetut kehittämiskysymykset. Näitä verrataan vielä haastatteluaineiston analyysivaiheessa haastatteluissa esiin tulleisiin vastauksiin, jotta nähdään, miten ne tukevat luokittelun perusteltavuutta ja paikkansa pitävyyttä.

4 Tulokset

Kehittämistutkimuksen tulokset on jaettu teemojen mukaisesti alalukuihin kehittämistehtävän tavoitteiden sekä haastatteluissa olennaisiksi nousseiden teemojen perusteella. Ensimmäisessä alaluvussa 4.1 käsitellään haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia kumppanuuksista: miten kumppanuus ymmärretään, minkälaisia kokemuksia kumppanuuksista on ja mitä

toiveita kumppanuudelle asetetaan. Luvussa 4.2 käydään läpi syitä kumppanuuteen. Luvussa 4.3 käsitellään kumppanuudella tavoiteltavia hyötyjä. Luvussa 4.4 käsitellään kumppanuuden riskejä. Luvussa 4.5 käsitellään toimivaan kumppanuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tuloksissa esiteltävistä haastattelujen sitaateista on poistettu täytesanat, koska tämän nähdään helpottavan sitaattien luettavuutta ja parantavan vastaajan oleellisen ydinviestin ymmärrettävyyttä.

4.1 Näkemykset ja kokemukset kumppanuudesta

Haastattelujen perusteella kumppanuudet koetaan hotelliketjuille ja hotelliyksiköille poikkeuksetta tärkeänä ja merkittävänä osana koko hotelliliiketoimintaa. Niiden nähdään mahdollistavan oikein toteutettuina ja oikeaan aikaan ja tarpeeseen kohdennettuina mahdollistavan hotelleille monenlaisia hyötyjä lisäarvon ja kilpailuedun saavuttamisessa sekä ydinosaan kuulumattomien osa-alueiden ulkoistamisessa, kuten hotelliketjun konseptipäällikön toteamasta voidaan päätellä:

”Niiltä osa-alueilta, mihin itsellä ei suoraan oo osaamista, eikä se oo sitä ydintekemistä, ni silloin ne kumppanuudet on tärkeitä.” (Ote hotelliketjun konseptipäällikön haastattelusta)

Haastatteluissa tuli selkeästi esiin, että kumppanuus käsitetään huomattavasti syvällisempänä yhteistyön ja organisoitumisen muotona, kuin palvelujen ulkoistaminen tai alihankintasuhde. Kumppanuudella nähdään voitavan saavuttaa suurempaa hyötyä lisäarvon ja kilpailuedun muodossa, kun sitä toteutetaan yhdessä, tiiviisti, suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Kuten hotelliketjun ravintolaliiketoimintajohtaja toteaa:

”Onnistunut kumppanuussuhde, niin se vaatii, et se ei oo yhtä kuin tietyn toiminnon ulkoistamista, vaan sitä, että itseasiassa se luo taas ihan toisenlaisen tavan tehdä sitä.” (Ote hotelliketjun ravintolaliiketoimintajohtajan haastattelusta)

Haastatteluissa nousi esiin, että näkemykset kumppanuudesta ovat olleet kuitenkin toisistaan hieman poikkeavia niin yritysten, kumppanien, alihankkijoiden kuin hotelliketjun ja -yksiköidenkin sisällä. Kumppanuus käsitteenä nähdään haastattelujen perusteella tärkeäksi erottaa selkeästi muista yhteistyön muodoista, kuten sponsoroinnista, alihankintasuhdeesta tai yksisuuntaisesta kumppanuudesta.

Hotelliketjuilla ja -yksiköillä on kokemuksia kumppanuuksista laajalti useilla eri osa-alueilla. Kokemukset ovat pääosin positiivisia, mutta mukaan mahtuu myös kokemuksia huonoista kumppanuuksien toteutuksista. Huonosti toteutuneiden kumppanuuksien syiksi mainittiin haastatteluissa muun muassa, että kumppanin palvelun laatu ei ole ollut sovitulla tasolla, tai hinnoitteluun on sisällynyt paikkansa pitämättömyyttä.

Osassa haastatteluita myös eroteltiin kumppanuuden eri tasoja syvemmin. Näissä tuli esiin, että kumppanuuksia toteutetaan tavoitteiden mukaan erilaisista lähtökohdista niin operatiivisina, taktisina kuin strategisina, joista strategia etenkin hotellin ketjutasolla. Taktiset kumppanuudet koetaan lyhytkestoisempina, ja niille on asetettu kumppanuuden tavoitteen mukaan jo alkujaan selkeä aikajana. Toisin sanoen niillä on haluttu saavuttaa jotain lisähyötyä lyhyellä aikajänteellä, minkä jälkeen niistä on suunniteltu irtaannuttavan. Tällaisia kumppanuuksia on kuitenkin toteutettu vähemmän suhteessa pitkäkestoisiin kumppanuuksiin. Pienempi määrä hyviä strategisia kumppaneita nähdään tärkeämpänä, kuin laaja määrä vähemmän tärkeitä kumppaneita, kuten hotelliketjun myyntijohtajan toteamassa kiteytyy:

”Me on yritetty ajaa ehkä meidän kumppani määrää myös pikkusen vähemmäksi, ja koitettu sit löytää enemmän semmoisii strategisii kumppaneit, jonka kans rakennetaan sitä yhteistä tekemistä, ja koetetaan löytää lisäarvoa heille. Mut myös se, et me sit löydettäis niitä revenue streamei [suom. tulovirtoja] niin sanotusti meille myös.” (Ote hotelliketjun myyntijohtajan haastattelusta)

Kumppanuuksia toteutetaan paitsi hotelliketjuun sidottuina myös hotelliyksikkökohtaisesti. Hotelliketju määrittelee tai suosittelee hotelliyksiköilleen tiettyjä kumppaneita, mutta hotelleilla on myös mahdollisuus toteuttaa omia kumppanuuksia, kunhan nämä eivät ole hotelliketjun arvojen ja toimintamallien vastaisia. Haastatteluissa nousi esiin, että yksittäisten hotellien osalta kumppanuuksia pystytään mahdollisesti hyödyntämään jopa paremmin ja tehokkaammin, kuin hotelliketjun määrittelemiä. Osassa hotellinjohtajien haastatteluita jaettiin kumppanuudet ketjun sisäisiin ja ulkoisiin kumppaneihin. Jako perustuu siihen, että hotelliyksiköiden näkökulmasta kumppaneina nähdään myös hotelliketjun sisältä tulevien tukitoimintojen tarjoamat kumppanuudet esimerkiksi hotelliketjun osto- ja myyntipalvelujen kanssa.

Konkreettisia esimerkkejä toteutettavista kumppanuuksista tuli haastatteluissa esiin useita. Kerroshoito eli siivouspalvelut koetaan haastattelujen perusteella yhtenä syvimmistä toteutettavista kumppanuuksista. Ne mainittiin kaikissa haastatteluissa esimerkkinä hotelliketjun ja -yksiköiden toteuttamista kumppanuuksista, ja ne rinnastettiin useissa haastatteluissa jopa strategiaan kumppanuussuhteisiin. Myös informaatioteknologian (lyhenne IT) ja audiovisuaalisella (lyhenne AV) puolella kumppanuuksia toteutetaan hotelleissa paljon. Lisäksi haastatteluissa mainintoja toteutettavista kumppanuuksista saivat pesulapalvelut, kuljetuspalvelut, ulkoalueiden hoito, markkinointi- ja viestintäyhteistyöt, hotellien varauskanavat sekä henkilöstövuokraus. Osassa hotellinjohtajien haastatteluita mainittiin myös olennaisena kumppanuuden valinnan perusteena hotelliyksikön sijainnin mahdollistamat paikalliset kumppanuudet, kuten kylpylä- ja spa-palvelut sekä kuntosaliketjujen kanssa toteuttavat kumppanuudet. Kuten hotelliketjun ravintolaliiketoimintajohtaja toteaa:

”Yks ehkä semmonen näkyvin osa, ja mikä on vahvana meidän liiketoiminoissa, on tietysti hotellisiivous, eli sehän on ihan selkeä liiketoiminnan kumppanuus.” (Ote hotelliketjun ravintolaliiketoimintajohtajan haastattelusta)

Hotelliketjuiden tasolla haastatteluissa korostuivat maininnat näkyvyydessä ja markkinoinnissa vahvasti hyödynnettävistä urheilu- ja kulttuuripuolelle suuntautuvista kumppanuuksista, joista osa on kausiluonteisesti sidottuja tai tiettyihin ajanjaksoihin toteutettavia. Tällaisia kumppanuuksia hyödynnetään myös hotelliketjun kanta-asiakasohjelmissa vahvasti. Hotelliketjun tasolla haastatteluissa mainittiin myös yritystason strategiset kumppanit, joiden kanssa toteutetaan aktiivisesti myyntityöstämistoimintoja. Tällaisina esiin nousivat muun muassa lentoyhtiöt, matkayhtiöt ja hankintarenkaat, joiden kautta tavoitteena on aktivoida myös kumppanien jäsenyrityksiä. Kuten hotelliketjun myyntijohtaja toteaa:

”Ne [urheilu- ja kulttuuripuolen kumppanuudet] on selkeästi tällaisia lisäarvoa tuovii kumppanuuksii myös -- et me koitetaan hyvin vahvasti myös näit kumppanuuksii mieltii meidän kanta-asiakasohjelman kautta, et me pystytään tarjoo meidän kanta asiakkaille jotain etua.” (Ote hotelliketjun myyntijohtajan haastattelusta)

4.2 Kumppanuuden syyt

Haastattelut osoittivat, että kumppanuuksiin johtavat syyt kulminoituvat pitkälti samoihin tekijöihin, kuin niillä tavoiteltavat hyödyt. Hotellien syyt kumppanuuteen lähtevät tarpeista, joiden täyttämässä kumppanuus nähdään optimaalisena toimintamallina. Syyt voidaan jaotella pääasiassa kaupallisiin, brandillisiin ja arvopohjaisiin pääluokkiin, niiden taustalla yleisimmin vaikuttavien tekijöiden mukaisesti. Jaottelu kiteytyi hotelliketjun myyntijohtajan haastattelussa:

”Kyl ne [syyt kumppanuuksiin] noihin kolmeen kivijalkaan menee koko ajan tavallaan, et kaupallinen, brandillinen ja arvopohjanen.” (Ote hotelliketjun myyntijohtajan haastattelusta)

Kaupallisiin kumppanuuksiin johtavat ajurit voidaan nähdä suoraan ostojen ja liikevaihdon kasvattamisen kautta. Niissä kumppanuuksien pitää tuottaa laskettavissa olevaa sijoitettua pääomaa takaisin sekä tuottaa taloudellista hyötyä. Brandikumppanuuksien taas nähdään ajavan koko ketjun mainetta ja tunnettua. Näiden tulee istua myös hotelliketjun visioon, missioon ja arvoihin. Myös brandipohjaisten kumppanuuksien investointien tulee olla mitattavissa, ja niiden tulee tuottaa investointia takaisin. Arvopohjaisissa kumppanuuksissa ollaan puolestaan tukemassa jotain hyvää asiaa, jonka tulee olla yhteneväinen myös hotelliketjujen arvojen kanssa. Tämän tavoitteena on paitsi tukea hyvää asiaa saavuttaa myös asiakkaiden silmissä leimautumista positiivisiin arvoihin. Aitoa hyvää tahtoa tällaisissa sponsorointiin verrattavissa olevissa kumppanuuksissa osoittaa myös se, että näissä kumppanuuksissa ei niinkään lasketa niiden tuomaa suoraa rahallista hyötyä. Niissä halutaan olla mukana, vaikka ne eivät olisi taloudellisesti tuottaviakaan.

Yhtenä tällä hetkellä vaikuttavana syynä kumppanuuksiin mainittiin kaikissa haastatteluissa jollain tasolla myös koronapandemia ja sen negatiiviset vaikutukset hotelliketjujen sekä -yhtiöiden liikevaihtoon ja toiminnan kannattavuuteen. Oikein suunnatut kumppanuudet nähdään

yhtenä mahdollisuutena paikata vähentyneitä myyntiä, tehostaa liiketoimintaa ja saavuttaa lisämyyntejä. Haastatteluissa nousivat esiin erityisesti kumppanuuksien kohdentaminen oikeaan aikaan, tarpeeseen ja palveluihin. Toisin sanoen kumppanuuden solmiminen voidaan nähdä hotelleissa tavoitteellisena ja strategista suunnitelmallisuutta edellyttävänä toimenpiteenä, jota toteutetaan harkiten ja huolellisesti suunnitellen. Kuten hotelliketjun ravintolaliiketoimintajohtaja toteaa:

”Tähän [kumppanuus] on kanssa tällainen lisämyynti, ja on meillä iso juttu varsinkin tässäkin ajassa. Että se on oikeastaan se [lisämyynti], mikä meidät pelastaa koko tältä pandemialta ja siitä, että päästään nousemaan ylös.” (Ote hotelliketjun ravintolaliiketoimintajohtajan haastattelusta)

Myös teknologian uudenlainen kysyntä koronapandemian aikana nousi haastatteluissa esiin korostetusti. Erilaisten virtuaali-, hybridi- ja suoratoistokokousten ja -palvelujen kysyntä on noussut räjähdysmäisesti koronapandemian kaudella, joten niiden tarjonnan suhteessa kysyntään, koetaan olevan avainasemassa asiakkaiden suuntaan. Tässä tarkoituksessa kumppanudet koetaan tärkeäksi osaksi toimitusketjua.

4.3 Kumppanuudella tavoiteltavat hyödyt

Haastattelujen analysoinnin perusteella kumppanuudella tavoiteltavat hyödyt pystytään jakamaan selkeästi yläluokkiin hyötykategorioittain, jotka voidaan jakaa yksityiskohtaisempiin alaluokkiinsa. Taulukossa 4 on kuvattu kumppanuudella tavoiteltavat hyödyt.

YLÄLUOKKA	ALALUOKKA
Osaaminen	Ydinliiketoimintaan ja -osaamiseen keskittyminen
	Osaamisen täydentäminen ja kyvykkyyksien kehittäminen
	Eriyisosaamisen saavuttaminen
Tehokkuus ja toimintavarmuus	Tehokkuuden parantaminen
	Palvelujen tasaisen hyvän laatu ja toimintavarmuus
	Asiakastyytyväisyys
Henkilökunnan kokema hyöty	Henkilökunnan kokema varmuus ja turva
Asiakkaan kokema hyöty	Asiakaskokemuksen ja -elämyksen parantaminen
Maine ja brandiarvo	Maineen ja uskottavuuden kasvattaminen
	Brandin tunnettuuden ja positiivisen mielikuvan kasvattaminen

	Markkinointi, viestintä ja näkyvyys
Uudet liiketoimintamahdollisuudet	Uudet innovaatiot
	Uusien liiketoimintojen potentiaali
Taloudellinen ja kaupallinen hyöty	Paremmat tuotot ja myynnin kasvattaminen
	Kustannustehokkuus ja -edut
Resurssit	Resurssien täydentäminen ja uusien resurssien tavoittaminen
Tuotteet ja palvelut	Myynnillinen lisäarvo: uusien palvelutuotteiden kehittäminen
	Palvelullinen lisäarvo: palvelumallien kehittäminen ja uudet palvelut
Kasvu	Kilpailuedun kasvattaminen ja aseman parantaminen
	Tulevaisuuteen tähtäävä toiminta

Taulukko 4: Kumppanuudella tavoiteltavat hyödyt

Osaaminen

Haastatteluissa nousi esiin, että ydinliiketoimintaan ja organisaation omaan ydinosaan keskittyminen koetaan hotelleissa olennaisena kumppanuuden kautta tavoiteltavana lisäarvona. Kumppanuuksia tarvitaan tukemaan hotellien omaa liiketoimintaa ja täydentämään siinä tarvittavaa osaamista. Lisäksi kumppanuuden nähdään tarjoavan mahdollisuuksia tehostaa liiketoimintaa organisaation omien osaamisalueiden sisällä, kun tietyt toiminnot pystytään ulkoistamaan kumppanuuden kautta niihin erikoistuneille toimijoille. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että toimintamallia on muutettu vasta lähiaikoina kumppanuuksia enemmän hyödyntävään suuntaan. Siinä missä aikaisemmin on yritetty toteuttaa monia osa-alueita oman organisaation resurssein, on toimintaa viime aikoina alettu enenevässä määrin ulkoistamaan kumppanuuslähtöiseksi, kuten hotellinjohtajan toteamasta ilmenee:

”Enemmän on menty ehkä siihen, että jokainen koittaa keskittyä siihen omaan ydinliiketoimintaansa, ja sit haetaan niiden kumppanuuksien kautta, ehkä laajennetaan sitä koko toimintaa.” (Ote hotellinjohtajan haastattelusta)

Yhtenä tällaisena haastatteluissa eniten mainintoja saaneena esimerkkinä nähdään hotellien käyttämä kerrossiivous, jossa toiminta on ulkoistettu siivouspalveluyritykselle. Siivouspalvelut nähdään kokonaisuuden kannalta välttämättömänä osaamisalueena, mutta toimintaan ei koeta olevan kannattavaa kuitenkaan kouluttaa hotellin omaa henkilökuntaa. Yhteistyö siivouspalveluyritysten kanssa nähdään tavallista ulkoistamissuhdetta pidempiaikaisempana ja hotellien kanssa yhdessä kehitettävänä yhteistyösuhteena. Toisena konkreettisena esimerkkinä hotellien kumppanuuksista nähdään tapahtumien ja tilaisuuksien tuottaminen. Niiden kokonaisvaltaisen toteuttamisen nähdään vaativan henkilöstöltä paljon paitsi aikaa myös alaan

liittyvää osaamista ja siihen perehtymistä. Vaikka tapahtumien tuottamista ei nähdä hotelleille osana niiden päivittäistä kauppaa koetaan, että hotellien on kuitenkin kyettävä vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin. Näin ollen kyseisten palvelujen toteuttamisen on nähty perustellusti toteutuvan paremmin ulkoistamalla se kumppaneille, kuten hotellinjohtaja toteaa:

”Se [tapahtumatuotanto] vaatii henkilöstöltä tosi paljon tiettyä osaamista, ja sit ku se ei oo semmoista päivittäistä kauppaa, niin jotenki se, et me ite hoidetais sitä, ni se on aika haastavaa.” (Ote hotellinjohtajan haastattelusta)

Kumppanuuksien nähdään tarjoavan paljon myös sellaista tietotaitoa, jota ei organisaatiolla ole vielä hallussa. Tällaista tietotaitoa nähdään kumppanuuksien kautta voitavan täydentää. Osaamisen saavuttamista oman organisaation voimin kaikilla osa-alueilla ei koeta järkevänä. Ei myöskään oman henkilöstön kouluttamista kaikkiin uusiin toimintoihin ja toimenkuviin, koska tämän nähdään vaativan kouluttautumiseen menetettyjen työtuntien lisäksi myös suoria kouluttamiseen kohdistuvia investointeja. Kumppanuuksien hyötyinä nähdään myös organisaation oman osaamisen ja kyvykkyyksien kehittäminen. Kumppanien avulla saavutetaan tiedollisten ja taidollisten resurssien lisääntymistä omassa organisaatiossa. Tämä nähdään voimavarana toiminnan kehittämisessä ja myös paremmin tulevaisuuden toimintaan vastaamisessa, kuten hotelliketjun ravintolaliiketoimintajohtaja kiteyttää:

”Se kumppanin potentiaali, ja tämmönen osaaminen, ja kaikki se tietotaito, niin hyödyntämällä sitä, me pystytään edelleen kehittää sitä omaaki toimintaa.” (Ote hotelliketjun ravintolaliiketoimintajohtajan haastattelusta)

Tietyt toiminnot hotelliliiketoiminnassa sekä hotellin asiakkailleen tarjoamat palvelut edellyttävät spesifiä erityisosaamista, jota ei oman organisaation sisällä ole. Tämä tarve nähdään myös yhtenä olennaisena syynä kumppanuuteen, etenkin nopeasti kehittyvän teknologian, informaatioteknologian ja audiovisuaalisen tekniikan palvelujen osalta, jotka edellyttävät jatkuvan laitteistojen päivittämisen lisäksi ajantasaisista erikoisasiantuntemusta. Samaan kategoriaan voidaan lisätä myös erityistä teknistä osaamista laitteistoihin vaativien, verkon välityksellä toteutettavien, virtuaali- ja suoratoistopalvelujen (engl. streaming) lisääntynyt kysyntä. Virtuaalikokousten kysyntä on noussut etenkin koronapandemian aikana, ja tämän koetaan aiheuttaneen muutoksia myös hotellien työmetodeihin aivan uudellisessa laajuudessa. Toisena konkreettisena esimerkkinä nähdään kumppanuudet tapahtumatekniikan puolella, joissa laitteistojen lisäksi tarvitaan teknikot hoitamaan erikoisosaamista vaativa toteutuksen suunnittelu ja käytännön läpivienti. Erityisosaamisen saavuttamista hyödynnetään kumppanuuksien avulla siis usealla eri osa-alueella pääpainopisteen ollessa teknologiaa hyödyntävillä osa-alueilla.

Tehokkuus ja toimintavarmuus

Tehokkuuden parantaminen nähdään kumppanuuden kautta tavoiteltavana lisäarvona hotelleissa. Pysyvillä ja pitkäaikaisilla kumppanuuksilla nähdään voitavan helpottaa omaa

tekemistä ja tehostaa toimintaa. Niiden avulla pystytään keskittymään tehokkaasti omaan ydintoimintaan, kun aikaa säästetään sellaisissa osa-alueissa, joiden hallinta olisi puutteellisen osaamisen vuoksi liian työlästä, kuten hotellinjohtaja toteaa:

”Semmoiset pysyvät kumppanuudet siinä ehdottomasti tuo lisäarvoa ja helpottaa sitä tekemistä puolin ja toisin, ja myös siitä ihan tehokkuuden näkökulmasta varmasti tehostaa sitä toimintaa.” (Ote hotellinjohtajan haastattelusta)

Tehokkuuden parantaminen ulottuu myös myyntiin, jossa sen nähdään helpottavan varsinaista myyntitapahtumaa ja mahdollistavan ostoprosessin helpottamisen myös asiakkaalle. Kumppanuuksien avulla myyntiin pystytään lisäämään tiettyjä komponentteja ja kokonaisuuksia, joiden sisältö on jo myyntivaiheessa selkeämmin konseptoitu, ja joiden yksityiskohtiin pystytään helpommin vastaamaan kumppanin toimesta. Esimerkkinä tällaisista mainittiin haastatteluissa tapahtumien vaatima sisällön suunnittelu ja toteutus.

Toiminnan vakaus yhdessä palvelujen hyvän ja tasaisen laadun kanssa nähdään kilpailuetuina, joita pystytään hyödyntämään kumppanuuksilla. Palvelujen tasalaatuisuuden ja valmiuden siihen nähdään osaavien kumppanien kautta lisäävän myös asiakastyytyväisyyden toteutumista. Asiakkaan nähdään kokevan näin parempaa luottamusta palveluun, sen laatuun ja toimintavarmuuteen.

Henkilökunnan kokema hyöty

Luottamus kumppanin tarjoamaan laatuun ja toimintavarmuuteen nähdään haastattelujen perusteella erityisen tärkeänä paitsi asiakkaalle näkyvänä hyötynä myös hotellin oman henkilökunnan kokemana hyötynä. Sen nähdään tuovan hotellin oman henkilökunnan toimintaan vakautta ja turvallisuuden tunnetta. Haastatteluissa tuotiin esiin, että hotellin oma henkilökunta kokee kumppanuuden lisäävän varmuutta myös omaan tekemiseen, kun kumppanin kautta saavutettava osaaminen täydentää hotellin omaa toimintaa ja palveluita. Osaavan ja pätevän kumppanin täydentäessä hotellin palvelutarjontaa voi henkilökunta mennä palvelujen laadusta ja ammattiosaamisesta takuuseen. Tämän nähdään haastattelujen perusteella luovan hotellin henkilöstössä varmuuden tunnetta ja lisäävän työn kokemista mielekkääksi, kuten hotellinjohtajan toteamasta voidaan päätellä:

”Se [kumppanuus] tuo omalle henkilökunnalle semmoista varmuutta siihen omaan tekemiseen, kun ei tarvii kaikkea ikään kuin opetella ja osata itse, vaan joskus paikalle tulee se ihminen, joka tekee sitä enemmän ammatikseen, niin silloin omalle henkilökunnalle tulee semmoinen varma ja hyvä fiilis.” (Ote hotellinjohtajan haastattelusta)

Asiakkaan kokema hyöty

Kumppanuuksien tuoma lisäarvo hotellin loppuasiakkaille paitsi palvelun tasaisen ja hyvän laadun kautta myös asiakaskokemuksen ja asiakkaan kokemien elämyksien kautta nähdään

tärkeinä kumppanuuksien kautta tavoiteltavina hyötyinä. Kumppanuuksien avulla asiakkaille pystytään toteuttamaan laajempaa palvelujen kirjoa useilla osa-alueilla, mikä voi näkyä hotellin vastaanotossa, hotellihuoneessa, aamiaistilassa, ravintolassa, kokoustiloissa tai hotellin käytävillä. Kuten hotellinjohtaja toteaa:

”No sitähan [lisäarvoa] siinä oikeastaan nimenomaan haetaan, asiakkaille jostain lisää, kun mitä me pystytään antamaan, ja nimenomaan lisäarvoa siihen palveluun tai tuotteeseen tai mihin se sit liittyykään. Mehän ollaan tässä fiilibisneksessä oikeastaan aika lailla täs meidän alalla kuitenkin, niin kaikkee mikä siihen liittyy.” (Ote hotellinjohtajan haastattelusta)

Maine ja brandiarvo

Haastattelujen perusteella yhtenä tärkeänä kumppanuuksien kautta tavoiteltavana kilpailuetuna nähdään hotelliketjun maineen ja uskottavuuden kasvattaminen. Yhteistyö laadukaan ja nimekkään kumppanin kanssa luo niin kuluttaja- kuin yritysasiakkaiden silmissä uskotavaa kuvaa myös hotelliketjun toiminnasta. Tiettyjä nimekkäitä kumppanuuksia pyritään myös suunnitelmallisesti viestimään ulospäin ja tuomaan esiin markkinoinnissa.

Brandin tunnettuuden ja positiivisen mielikuvan kasvattaminen nähdään tavoiteltavana hyötynä ennen kaikkea arvopohjaisissa brandikumppanuuksissa. Niiden nähdään ajavan koko hotelliketjun brandia, mainetta ja tunnettuutta, kunhan ne sopivat saumattomasti koko ketjun visioon, missioon ja arvoihin. Arvopohjaisissa kumppanuuksissa tuetaan jotain hyvää asiaa, joka on yhteneväinen ketjun arvojen kanssa. Tämän tavoitteena on myös saavuttaa myös asiakkaiden silmissä leimautumista positiivisina koettaviin arvoihin. Kumppanuuden tuoma goodwill ja positiivisiin arvoihin assosioituminen ovat arvopohjaisissa kumppanuuksissa tärkeässä osassa. Brandin vahvistaminen ja tunnettuuden kasvattaminen koetaan yhtenä tärkeimmistä arvopohjaisiin kumppanuuksiin johtavista syistä. Tämän toteutuminen nähdään selvästi esimerkiksi urheilupuolen kumppanuuksissa, joissa hotelliketjun arvopohja näyttäytyy suurelle yleisölle positiivisesti, hotelliketjun tukiessa esimerkiksi suomalaista urheilua ja eri lajeja laajasti. Kuten hotelliketjun myyntijohtaja toteaa:

”Hyvin pitkälle nähään, et se on brandiin positiivisesti vaikuttava asia, ku pystytään assosioimaan meidän brandi jonkun positiivista muistijälkeä tuottavan tapahtuman tai tuotteen kautta.” (Ote hotelliketjun myyntijohtajan haastattelusta)

Arvopohjaisia brandikumppanuuksia toteutetaan erityisesti urheilu- ja kulttuuripuolen kumppanuuksissa, jotka koskettavat ja puhuttelevat laajaa määrää ihmisiä eri segmenteissä. Näin brandin ja mielikuvan vahvistamista koetaan saavutettavan tehokkaasti, kuten hotelliketjun myyntijohtaja toteaa:

”Siel kuitenkin osa harrastaa jääkiekkoa, osa jalkapalloa, osa kulttuuria, et pysyttäis tavallaan löytää sitä tarttumapintaa ja positiivisen muistijäljen

jättämistä moneen eri segmenttiin, ja siinä sportti ja kulttuuri on kyllä hyvin vahvoja.” (Ote hotelliketjun myyntijohtajan haastattelusta)

Markkinointi, viestintä ja näkyvyys ovat tärkeä osa brandipohjaisten kumppanuuksien toteuttamista. Näiden hyödyt saadaan muutettua taloudelliseksi hyödyksi vasta, kun markkinointi ja muu viestintä tavoittavat potentiaalisen asiakkaan asiakaspolun eri vaiheissa riittävän useasti, ja kun tämä tekee positiivisen ostopäätöksen hotelliketjun suuntaan. Brandikumppanuudet pyritään saattamaan asiakasta puhuttelevaan muotoon ja näkymään esimerkiksi oman tai kumppanin viestinnän ja medioiden kautta saavutettavan näkyvyyden kautta.

Uudet liiketoimintamahdollisuudet

Kumppanuuden avulla nähdään voitavan saavuttaa myös uusia innovaatioita ja innovatiivisia liiketoimintoja. Oman liiketoiminnan osaaminen ja siihen keskittyminen yhdistettynä kumppanin tuomiin muihin erityisosaamisalueisiin nähdään mahdollistavan uusia innovaatioita kumppanien tietotaidon yhdistämisen ja siitä syntyvän synergian kautta. Haastattelujen perusteella ilmeni, että näissä nähdään vielä myös paljon kehittämismahdollisuutta, sillä tätä potentiaalia ei vielä olla otettu paljolti käytäntöön. Kuten hotellinjohtaja toteaa:

”Ku me tiedetään meidän liiketoiminnasta ja keskitytään siihen, mut et kumppanit voi tuoda taas jotain sellaista, mitä me ei ehkä ihan nähtäiskään, uusia innovaatioita ehkä siihen tekemiseen taas.” (Ote hotellinjohtajan haastattelusta)

Uusien liiketoimintojen potentiaali nousi haastatteluissa esiin pääosin hotellin tilojen erilaisina hyödyntämismahdollisuuksina. Tilojen uudenlaisia kaupallisia hyödyntämismahdollisuuksia kumppanuuksien kautta nähdään etenkin vähäisessä käytössä olevien tilojen valjastamisessa uusiin käyttötarkoituksiin. Yhtenä tällaisena mahdollisuutena mainittiin haastatteluissa virtuaalipalvelujen kysyntään vastaavien studioiden toteuttaminen kumppanuuslähtöisesti hotellin tiloissa. Toisena mahdollisuutena mainittiin hotellin keittiötilojen hyödyntäminen yöaikaan, jolloin ne eivät ole hotellin omassa käytössä. Tilojen hyödyntämisen nähdään myös voivan olla jotain perinteisestä liiketoiminnasta poikkeavaa käyttöä. Tätä ei haastatteluissa kuitenkaan osattu tarkemmin määritellä, vaan kumppanien kanssa syntyvien mahdollisten innovaatioiden toivotaan tuovan ratkaisumalleja uusiin liiketoiminnallisiin mahdollisuuksiin.

Taloudellinen ja kaupallinen hyöty

Paremmat tuotot ja myynnin kasvattaminen koetaan yhtenä tärkeimmistä kumppanuudelta haettavista hyödyistä. Taloudellisen hyödyn saavuttaminen nähdään pitkälti muidenkin hyötyjen taustalla vaikuttavana perimmäisenä tavoitteena. Kaupan kasvattaminen mainittiin kaikissa haastatteluissa myös suoranaisena kumppanuudella tavoiteltavana hyötynä. Mahdollisuus lisämyynteihin ja myynnin kehittäminen entisestään nähdään potentiaalina, jota kumppanuuksilla voitaisiin toteuttaa ja jalostaa tulevaisuudessa enemmänkin. Hotelliketjun

mahdollistama kumppanuuksien kautta toteutettava myynnin koordinointi tuotiin myös yhdessä haastattelussa esiin. Sen sijaan, että yksittäiset hotellit ja hotelliketjun myyntipalvelu myyvät hotellin tiloja ja palveluita ristiin, nähdään kumppanuuden avulla mahdollisesti voitavan toteuttaa hallitumpaa ja keskitetympää yhteismyyntiä kaikkiin hotelleihin. Vallitsevassa koronapandemian ajassa varsinaisen myynnin kasvun rinnalla myynnin turvaaminen nähtiin haastatteluissa olennaisena kumppanuuksien kautta tavoiteltavana hyötynä. Ainoastaan puhtaasti hyväntekeväisyyden kaltaisten arvopohjaisten kumppanuuksien ei haastatteluissa nähty tähtäävän suoranaisesti taloudelliseen hyötyyn. Kuten hotellinjohtaja toteaa:

”Se [kumppanuus] perustuu siihen, että kummatkin saa siitä myöskin taloudellista hyötyä. Siihenhän tää liiketoiminta tietysti perustuu niin joo, se on se lähtökohta.” (Ote hotellinjohtajan haastattelusta)

Kumppanuuksien mahdollistama kustannustehokkuus ja kustannusedut tuotiin haastatteluissa esiin myös henkilöstöön ja erilaisiin jatkuvasti kehittyviin teknisiin laitteistoihin investoitujen pääomien säästämisenä. Kaikissa taloudellista panostusta vaativissa kumppanuuksissa nähdään tärkeänä investoidun pääoman takaisin saaminen voittoa tuottaen. Haastatteluissa korostettiin sijoitetun pääoman tuoton (engl. Return on Investment eli ROI) laskemista kaikissa kumppanuuksissa pois lukien puhtaasti arvopohjaiset eli niin sanotut goodwill-kumppanuudet. Kuten hotelliketjun myyntijohtaja toteaa:

”Kyllä se meil lähtee, jos puhutaan kumppanuuksista, tän tyyppisist kumppanuuksista, mihin me laitetaan rahaa kiinni, ni kyl se meil ihan puhtaasti on kaupallinen. Eli kyl me halutaan sielt ostojen kautta nähdä sitä ROI:ta niin sanotusti meille.” (Ote hotelliketjun myyntijohtajan haastattelusta)

Hotelliketjun konseptipäällikkö kiteytti kumppanuuden kautta tavoiteltavan taloudellisen hyödyn olevan saavutettavissa yksinkertaistettuna kahta kautta: kuluja pienentämällä tai liikevaihtoa kasvattamalla, kuten hotelliketjun konseptipäällikön toteama tiivistää:

”Kyllähän se liiketoiminnas on tavoitteena, et sillä [kumppanuudella] tehään tulosta, et sitä voidaan tehdä sillä, et ne kulut on vähemmän, tai myynti on suurempi, et kummastaki sitte loppupeleissä se tulee.” (Ote hotelliketjun konseptipäällikön haastattelusta)

Resurssit

Resurssien täydentäminen ja uusien resurssien tavoittaminen nähdään kumppanuuden kautta tavoiteltavana lisäarvona. Resursseina mainittiin haastatteluissa henkilöstöresurssit lähinnä osaamisen täydentämisenä kumppanuuksien kautta. Resursseina tuotiin esiin myös ajantasaiset laitteistot ja välineistö, joiden päivittäminen ja hankinta nähdäänärkevimpänä hoitaa kumppanuuksien kautta. Myös henkilöstövuokraus mainittiin haastatteluissa kumppanuutena, jolla henkilöstöresursseja pystytään tehokkaasti lisäämään.

Tuotteet ja palvelut

Laajemman tuote- ja palvelutarjonnan luominen kumppanuuksien avulla nousivat haastatteluissa esiin. Uusien palvelutuotteiden kehittämisessä ja niiden tarjonnassa kumppanuuksien kautta nähdään mahdollisuuksia lisämyyntiin. Tällaisten nähdään toteutuvan myös peruspalveluita täydentävien palvelutuotteiden muodossa. Esimerkkinä tällaisesta voidaan nähdä kokouksen, tilaisuuden tai tapahtuman toteuttamisessa hyödynnettävä kumppanuus tapahtumatuotantoyrityksen kanssa, jolloin kumppanuudella haetaan lisäarvoa ja kilpailuetua tarjoamalla potentiaaliselle tilaajalle kokonaisvaltaista toteutusta tapahtuman sisällön ja käytännön toteutuksen kautta. Kuten hotelliketjun myyntijohtaja toteaa:

”Myyntispiikkiä [kumppanin puolesta] me tehdään sit siinä vaiheessa, ku asiakkaalle koitetaan sitä kokousta vaikka myydä meidän johonki hotelliin, koska me myös tunnustetaan se, et jos me saadaan tarjottua asiakkaalle lisäarvo siihen kokouspäivään, niin silloin me ollaan ehkä vahvemmilla, kuin kilpailija, voittamaan myös se ite kokous meille.” (Ote hotelliketjun myyntijohtajan haastattelusta)

Palvelumallien kehittämisen kumppanuuksien avulla nähdään tuovan myös puhtaasti palvelulistaa lisäarvoa asiakkaalle. Myynnillinen tai palvelullinen lisäarvo voidaan nähdä uuden palvelumallin, uuden tuotteen tai hotellin oman palvelun jalostamisen kautta, joita pystytään toteuttamaan aiempaa paremmin kumppanuuden avulla.

Kasvu

Kilpailuedun kasvattaminen kilpailijoihin nähden, lisäarvon saavuttaminen ja aseman parantaminen nähdään haastattelujen perusteella tärkeiksi vaikuttimiksi kumppanuuksissa. Näiden hyötyjen taustalla vaikuttavana tekijänä nähdään erityisesti kasvun edellyttämien kilpailu- ja saavuttamisen ja kilpailijoita paremman aseman saavuttaminen markkinatilanteessa. Nämä tekijät vaikuttavat kumppanuuksien suunnittelemiseen koko hotelliketjun strategisista, pidemmän aikavälin tavoitteiden lähtökohdista, kuten hotelliketjun ravintolaliiketoimintajohtajan toteamasta voidaan päätellä:

”Et mikäli me halutaan tässä kehittyä ja kasvaa, ni meidän tulee tarkastella myöskin sitä, että onko meillä kaikki tarvittavat elementit ja resurssit ja osaminen siihen, ja silloin tulee mun mielestä luontevana osana se kumppanuuksien tarkastelu ihan jokaiselt osa-alueelt.” (Ote hotelliketjun ravintolaliiketoimintajohtajan haastattelusta)

Tulevaisuuteen tähtäävä toiminta ja tulevaisuuden liiketoiminnan rakenteiden suunnittelu nähtiin haastatteluissa vahvana vaikuttimena kumppanuuksien taustalla. Hotelliketjujen strategiaa luodaan erilaisten tulevaisuuden skenaarioiden ja tulevaisuuteen perustuvien muutosohjelmien pohjalta. Näihin vaikuttavat myös tällä hetkellä nosteessa olevat erikoisosaamisen alueet, kuten erityisesti teknologiaa vaativat osaamisalat. Haastatteluissa nousi esiin, että tulevaisuudessa nimenomaan erityisosaamista vaativat toiminnot tullaan toteuttamaan entistä enemmän juuri kumppanuuksien kautta.

4.4 Riskitekijät kumppanuudessa

Riskitekijöitä löytyi suoraan haastatteluissa mainittujen riskien osalta kattavasti. Haastatteluissa nousi esiin, että riskejä pyritään ketjutasolla perusmuotoisesti hallitsemaan ja poissulkemaan jo kumppanuuden solmimisen alkuvaiheissa karsimalla pois epäluotettavimmat ja riskipitoisimmat yhteistyötahot. Tämä toteutetaan selvittämällä mahdollisen kumppanin taustat ja lain vaatimat toiminnan tunnistettavissa olevat luotettavuustekijät. Tällaisia ovat muun muassa verovelkatodistus, lakisääteiset vakuutukset ja muut olennaiset tekijät. Tämä riskienhallintakeino on hotelliketjuille ehdoton edellytys, ja molemmat haastatellut hotelliketjut vaativat kaikilta yhteistyötahoilta tilaajavastuulain sanelemia todisteita siitä, että lain puitteissa toimitaan oikein ja luotettavasti. Haastatteluissa esiin tulleet olennaisimmat kumppanuuden riskitekijät on kuvattu taulukossa 5.

Maineriski	Arvojen yhteensopimattomuus	Leimautuminen
Luottamuksen menettäminen	Huono sitoutuminen	Passiivisuus
Kulttuurien yhteensopimattomuus	Käytännön toteutuksen epäonnistuminen	Huono viestintä ja informaation kulku
Kumppanuuden henkilöityminen	Huono vastuista sopiminen	Tietovuotoriski

Taulukko 5: Kumppanuuden riskitekijät

Maineriski

Haastatteluissa yhtenä eniten mainintoja saaneena riskitekijänä on riski hotelliketjun tai -yksikön maineen kärsimiseen syystä tai toisesta epäonnistuneen kumppanuuden vuoksi. Maineen ja brandiarvon kasvattaminen nähdään olennaisena kumppanuuden kautta tavoiteltavana hyötynä, mutta epäonnistuessaan tämä tavoite saattaa kääntyä toiseen suuntaan heikentäen mainetta.

Hotelliyksiköiden osalta maineriski liittyy pitkälti operatiiviseen toimintaan kumppanuudessa. Käytännössä kumppanuus nähdään usein paremmaksi saattaa sellaiseen muotoon, että asiakas ei näe kumppanuuden kautta toteutettua lopputuotetta tai -palvelua hotellin organisaatiosta erillisenä, vaan toiminnan halutaan näyttäytyvän asiakkaalle yhtenäiseltä. Asiakkaalle hotellin ja kumppanin välisen yhteistyön tulee usein näyttäytyä sellaisena, ettei tämä tiedä, mikä osa toteutuksesta tulee miltäkin toteuttajalta. Tämä luo myös riskin palvelun epäonnistuessa, sillä asiakas ei tee eroa hotellin oman henkilökunnan toteuttaman palvelun ja ulkopuolisen toimijan välillä. Lisäksi asiakas ostaa palvelun hotellilta, joten vastuu onnistumisesta

asiakkaan silmissä on aina hotellilla. Näin ollen huonon palvelun tai epäonnistuneen toteutuksen tapahtuessa vastuun kantaa aina hotelli, ja se myös kärsii tästä aiheutuvan mainehaitan. Kuten hotellinjohtaja toteaa:

”Jos vaikka me nyt yrityksenä käytetään ulkopuolista toimijaa, niin jotain vaikka menee pieleen, niin asiakashan helposti mieltää tietenkin, että se menee meidän osalta pieleen.” (Ote hotellinjohtajan haastattelusta)

Myös brandi- ja arvopohjaisten kumppanuuksien osalta maineriski nähdään olennaisena. Hotelliketju profiloituu pitkälti myös kumppanin arvoihin ja toimintaan, kuten haastatteluissa esiin tulleiden urheilu- ja kulttuuripuolen kumppanien kanssa. Mikäli kyseinen kumppani tai kumppanin edustama laji kokonaisuudessaan kärsii skandaaleista tai näkyy medioissa negatiivisessa valossa, saattaa se vaikuttaa negatiivisesti myös hotelliketjun maineeseen ja brandiin. Kuten hotelliketjun myyntijohtaja toteaa:

”Ollaan oltu perinteisesti hyvin paljon urheilun kans tekemisissä ja ollaan ehkä profiloituttu tietylt osin siihen, ni kylhän urheilupuolella riskejä tietysti on maineriskin näkökulmasta, ehkä doping nyt isoimpana.” (Ote hotelliketjun myyntijohtajan haastattelusta)

Arvojen yhteensopimattomuus

Arvojen osalta riskit voidaan nähdä osittain maineeseen heijastuvina riskeinä kuten yllä olevassa kappaleessa todettiin. Toisaalta tällaisia arvoihin pohjautuvia maineriskejä on pyritty jo ennalta karsimaan suunnitelmallisuudella ja päätöksillä siitä, minkälaisissa kumppanuuksissa ylipäättään ollaan mukana. Tähän vaikuttaa suuresti myös arvojen yhteensopivuus mahdollisen kumppanin kanssa. Arvojen pohjalta jo päätösvaiheessa voidaan karsia arvopohjaan huonosti soveltuvat kumppanit pois. Vaikka arvot voidaan nähdä niin sanotusti pehmeinä asioina, nähdään ne hotelliketjujen kumppanuuksissa erittäin vahvana ytimenä. Toiminnan ei-hyväksytyjen arvojen pohjalta nähdään tuovan riskiä koko hotelliliiketoiminnalle, kuten hotelliketjun myyntijohtaja toteaa:

”Tehty paljon kestävän kehityksen eteen asioit koht kolmekyt vuotta, niin me tavallaan ei haluta profiloituu toisaalta ympäristöystävälliseks, ja toisella puolella olla moottoriurheilu tukemassa, et ne vähä on ristiriidassa keskenään.” (Ote hotelliketjun myyntijohtajan haastattelusta)

Leimautuminen

Haastatteluissa nousi esiin, että liiketoimintamahdollisuudet halutaan pitää avoimina myös useampiin kumppanuuksiin. Tämä edellyttää mahdollisuutta toimia yhteistyössä useampien eri toimijoiden kanssa myös samoilla toimialueilla. Varovaisuutta korostettiin nimenomaan leimautumisessa vain yhden yhteistyökumppanin kanssa toimimiseen, sillä tämä voi karkottaa muita potentiaalisia yhteistyötahoja tai pahimmillaan jopa asiakkaita. Tämän vaikuttaa vahvasti esimerkiksi tapahtuma- ja tekniikka-alan yritysten kanssa solmittaviin kumppanuuksiin.

Profiloituminen tiiviiseen yhteistyöhön vain yhden toimijan kanssa saattaa aiheuttaa muiden toimijoiden boikotin kyseistä hotellia tai -ketjua kohtaan. Sen nähdään lisäksi estävän muiden toimijoiden takana olevien potentiaalisten asiakkaiden tavoittamisen.

Luottamuksen menettäminen

Luottamus nähtiin haastatteluissa esiin tulleissa vastauksissa yhtenä merkittävimmistä onnistuneen kumppanuussuhteen elementeistä. Sen puute nähtiin haastatteluissa vastaavasti olennaisena riskinä kumppanuuden onnistumiselle. Luottamus kohdistuu erityisesti sovittujen asioiden pitämiseen sekä palvelun tai tuotteen laatuun. Hotellin on pystyttävä lunastamaan asiakslupauksensa asiakkaalleen sillä laadulla, jolla se on asiakkaalle tehty, oli kyseessä sitten yksittäinen kuluttaja tai yritysasiakas. Mikäli kumppani ei pysty tätä lupaus täysimääräisesti täyttämään, nähdään siinä merkittävä riski hotellille, joka saattaa menettää tärkeän asiakkaan ja tämän tuomat tuotot myös tulevaisuudessa. Tämä vaikuttaa negatiivisesti myös hotellin maineeseen huonon asiakaskokemuksen levitessä pahimmassa tapauksessa myös muille asiakkaille tai potentiaalisille asiakkaille. Kuten hotellinjohtaja toteaa:

”Ehkä se on se luottamus ja se palvelu on sitä mitä sovitaan ja asiakas saa tavallaan sen palvelun, mitä se on meiltä tilannut, niin saa myös siltä kumppanilta.” (Ote hotellinjohtajan haastattelusta)

Huono sitoutuminen

Toimivassa kumppanuudessa kaikilta osapuolilta odotetaan kumppanuuteen sen vaatimaa sitoutumista ja työskentelemistä yhteisen tavoitteen eteen pitkäjänteisesti. Toiminnalta odotetaan myös kumppanuusosapuolten panostusta yhteiseen työskentelyyn. Mikäli sitoutuminen on kumppanin suunnalta heikkoa, nähdään se riskinä koko kumppanuuden hiipumiselle. Kumppanuuteen sitoutuminen näkyy niin suunnittelussa kuin kontaktoimisessa ja käytännön toteutuksessa. Hotelliketjuissa nähdään, että etenkin pitkäkestoisiin kumppanuuksiin panostetaan hotellien suunnalta paljon myös rahallisesti, joten kumppanilta odotetaan sitoutumista suunnitelman hyödyntämiseen ja sen rakentamiseen. Kuten hotelliketjun myyntijohtaja toteaa:

”Ehkä ne liittyy sitte siihen kumppaneiden niinku arvopohjaan ja tavallaan liiketoiminnalliseen kestävyYTEEN, et kumppanit pystyy myös sitoutumaan ja sat-saamaan siihen yhteistyöhön pitkäjänteisesti, koska me on hyvin harvoin tehty niinku one offi kumppanuusii, et kyl ne on useempien vuosien kumppanuusii.” (Ote hotelliketjun myyntijohtajan haastattelusta)

Passiivisuus

Toiminnalta odotetaan myös kumppanuusosapuolten aktiivisuutta, ja riskinä nähdään kumppanin passiivisuus yhteistyössä. Mitä aktiivisempänä kumppani nähdään, sitä enemmän hotelliketju ja -yksiköt pystyvät ja haluavat tuoda yhteistyöhön myös omaa panostaan mukaan.

Parhaat kumppanuuden tuomat lisähyödyt nähdään tavoitettavan molemmin puolin vain, mikäli molemmat osapuolet panostavat kumppanuuteen tasapuolisesti.

Kulttuurien yhteensopimattomuus

Yritysten toimintakulttuurien erilaisuus nähdään riskinä kumppanuudelle. Kulttuurin koetaan vaikuttavan tapaan tehdä töitä ja johtaa, ja kumppanuus vaatii jatkuvaa päivittäistä yhteistyötä hotellin ja kumppanin organisaation välillä. Näin ollen ristiriita erilaisten toiminnallisten käytänteiden välillä voi vaikuttaa olennaisesti niin henkilökunnan sisällä kuin asiakkaiden suuntaan. Haastatteluissa korostettiin, että erilaisten työskentely- ja toimintatapojen ei pitäisi näkyä etenkään asiakkaalle, vaan työskentelyn pitäisi olla hyvin yhteneväistä.

Käytännön toteutuksen epäonnistuminen

Kumppanuuden käytännön toiminnan operatiivinen toteutus ja siinä onnistuminen nähdään tärkeinä. Puute toteutuksessa puolestaan aiheuttaa riskin, mikäli käytännön toteutus ei ole toimivaa ja saumatonta. Kumppanin toiminnan on oltava näkyvää ja toimivaa jokapäiväisessä arjen toiminnassa ja siinä esiintyvissä haasteellisissakin tilanteissa, jolloin haasteisiin reagoimisen pitää tapahtua reaaliajassa. Kuten hotelliketjun ravintolaliiketoimintajohtaja toteaa:

”Käytännössä riskinä mä nään, et jopa tämmönen iso strateginen kumppanuus voidaan vähän torpedoida sillä, että joku yksittäinen operatiivinen toiminto ei toimi siellä arjessa, ja siitä saadaan käytännössä muodostettua este yhteistyön toimivuudelle.” (Ote hotelliketjun ravintolaliiketoimintajohtajan haastattelusta)

Myös kumppanuuksien suunnittelu ja solmiminen nähdään käytännössä hyvin monisyisinä toimintoina. Hotelliliiketoiminnassa ja siinä solmittavissa kumppanuuksissa saattaa olla hyvin erinäinen määrä kumppanuuden organisaation eri tasoilla toimivia henkilöitä, joten näiden sitoutumisen aste luo oman riskinsä kumppanuuden käytännön toimivuuteen.

Huono viestintä ja informaation kulku

Informaation välittäminen nähdään tärkeänä kumppanuuden käytännön toimivuuden ja kumppanuuden jalkauttamisen kannalta, sillä kaikkien osapuolien on oltava tietoisia omista vastuualueistaan. Esimiehillä nähdään tärkeä rooli tieto jakamisessa kumppanuudesta ja sen vaatimista vastuualueista koko organisaatiolle, sillä organisaation sisällä tapahtuvalla viestinnällä ja informaation välityksellä on suuri merkitys kumppanuuden onnistumisessa. Riskinä nähdään esimerkiksi hotelliketjun määrittelemien kumppanuuden ehtojen huono tiedottaminen hotelliyksikkötasolle, tai hotelliyksiköiden solmimat, hotelliketjun arvojen vastaiset kumppanuu-det. Kuten hotelliketjun ravintolaliiketoimintajohtaja toteaa:

”Se että meille tulee käytännössä valmis käsikirjoitus [markkinoinnin ja viestinnän osalta kumppanilta], että hei näin meidän pitää näyttäytyä meidän

asiakkaille, ja sitten että jääks se liian ulkopuoliseksi, tai meidän henkilökunta, että pystyykö ne allekirjoittamaan sen sellaisenaan sen tarinan.” (Ote hotelliketjun ravintolaliiketoimintajohtajan haastattelusta)

Kumppanuuden henkilöityminen

Kumppanuus saattaa henkilöityä paljolti kumppaniorganisaation avainhenkilöön, joka solmii suhteet ja ylläpitää niitä hotelliorganisaation kanssa. Tämän nähdään aiheuttavan riskin erityisesti kumppaniyrityksen näkökulmasta. Mikäli hotellin kumppanosapuolen avainhenkilö siirtyy toisen yrityksen palvelukseen, voi koko kumppanuus siirtyä hänen mukanaan toisaalle. Vastaavasti hotellinjohtajan tai muun hotelliyksikön tai -ketjun avainhenkilön vaihtuessa saatetaan kumppanosapuolta vaihtaa. Kuten hotelliketjun myyntijohtaja toteaa:

”Jos jossain vaikka urheiluliitossa on hyvä aktiivinen kaupallinen johtaja, ni aika usein se voi, jos hän vaihtaa lajiliittoa, ni se kumppanuus voi lähteä sinne toiseen lajiliittoon ihan puhtaasti sen takia, et siel on hyvä kaveri -- ni kyl sil voi olla sen kumppanin kannalta ihan merkittäväkin bisnesriski niin sanotusti.” (Ote hotelliketjun myyntijohtajan haastattelusta)

Huono vastuista sopiminen

Vastuiden tarkkaa sopimista pidetään tärkeänä kumppanuussuhteissa. Mikäli vastuualueista ei ole riittävän tarkasti sovittu, saattaa se aiheuttaa riskin epäonnistuneiden suoritusten kohdalla. Asiakkaan mahdollisissa reklamointitilanteissa on tärkeää, että on sovittu eri osa-alueiden vastuut hotellin ja kumppanin välillä, jotta toimintamalli on kaikille osapuolille selkeä. Mikäli ongelmatilanteita esiintyy, on ensiarvoisen tärkeää, että asioista on sovittu kirjallisesti etukäteen ristiriitatilanteiden välttämiseksi. Tämä auttaa myös yhteistyön jatkuvuudessa, kun riitojen ja erimielisyyksien kärjistyksiltä vältytään.

Tietovuotoriski

Tietovuodot nähdään riskinä varsinkin syvemmissä kumppanuuksissa, joissa kumppani tietää hotellin strategiasta ja toimintavoista yhteistyön kautta paljon, kuten hotellinjohtaja toteaa:

”Sitten jos on syvempi kumppani, jos se tietää tosi paljon meidän liiketoiminnasta ja pääsee vuotamaan jotakin, niin ne on vähän semmosia vaarallisempia juttuja, niin siinä on tietovuotoriski.” (Ote hotellinjohtajan haastattelusta)

4.5 Toimivan kumppanuuden tekijät

Toimivan kumppanuuden tekijät olivat haastatteluissa hyvin kattavasti ja selkeästi löydettävissä. Hotelliketjun myyntijohtaja jakoi haastattelussa toimivan kumppanuuden tärkeimmät tekijät neljään luokkaan, vaikka myös muita tekijöitä haastatteluissa tuli esiin:

”No kyl mä sanosin, et siin [toimivassa kumppanuudessa] on se arvopohja, luottamus siihen molemminpuoliseen tekemiseen, ja suunnitelmallisuus, ja

mittarointi. Et kyl ne noitten neljän ympärille menee.” (Ote hotelliketjun myyntijohtajan haastattelusta)

Taulukkoon 6 on koostettu haastatteluissa esiin tulleet toimivaan kumppanuuteen vaikuttavat olennaisimmat tekijät.

Yhtenevät arvot	Yhtenevät toimintakulttuurit	Luottamus
Yhtenevät suunnitelmat, tavoitteet ja visiot	Mitattavuuden toteutus	Molemminpuolinen hyötyminen
Osaaminen ja kyvykyys hoitaa kumppanuuksia	Sitoutuminen ja aktiivisuus	Tarkka vastuualueista sopiminen
Hyvä informaation kulku ja kommunikointi	Arjen toteutuksen toimivuus	Henkilösuhteet ja vuorovaikutus

Taulukko 6: Toimivan kumppanuuden tekijät

Yhtenevät arvot

Hotelliketjut ovat hyvin vahvasti arvo johdettuja yhtiöitä, ja arvot nähdään hotellien vahvana liiketoiminnan ytimenä. Ne ovat tärkeässä osassa ohjaamassa paitsi henkilökunnan käytännön työskentelyä hotelleissa myös koko liiketoimintaa. Haastatteluissa nousivat korostetusti esiin kumppanien samankaltaisten arvopohjien merkitys ja arvojen kohtaaminen toimivassa kumppanuudessa. Arvojen koetaan näkyvän vahvasti päivittäisessä toiminnassa ja käytännön toteutumisessa kumppanien välisessä työskentelyssä ja vuorovaikutuksessa, joissa niiden yhtenäisyys on välttämätöntä. Sen lisäksi, että arvot on määritelty ja kirjattu periaatteellisesti ylös, niiden todellinen toteutuminen koetaan tärkeänä. Yritysten arvojen nähdään olevan helposti yhteneväiset ja kohtaavan ylätasolla, mutta myös niiden tarkempaa avaamista ja toteutumisen tärkeyttä aidosti arkipäivän tekemisessä tuotiin haastatteluissa esiin. Arvojen nähdään korostuvan entisestään tulevaisuudessa. Kuten hotelliketjun myyntijohtaja toteaa:

”Et ne [kumppanin arvot] pitää kuitenkin sopii meidän arvopohjaan ja tähän meidän yrityksen toimintaan hyvin vahvasti.” (Ote hotelliketjun myyntijohtajan haastattelusta)

Arvojen merkitys tietyillä osa-alueilla nähdään niin olennaisiksi tekijöiksi, että mikäli ne ovat kumppaneilla liian kaukana toisistaan, ei kumppanuutta nähdä mahdollisena. Tällaisina vahvimpina arvoina koetaan esimerkiksi eettisyys, kestävä kehitys, vastuullinen tekeminen ja oikein toimiminen. Näiden samanlaista toteutumista pidetään lähtökohtana yhteistyön mahdollistamiselle. Näiden yhtenevyyden edellytys vallitsee ennen kaikkea brandipohjaisissa kumppanuuksissa, kuten urheilu- ja kulttuuripuolen kumppanien kanssa toteutettavassa yhteistyössä. Toisena esimerkkinä voidaan mainita asiakastyytyväisyys hyvin vahvasti läsnä olevana tavoiteltavana arvona. Mikäli kumppanin päämääränä taas nähdään vain taloudellisen hyödyn

maksimointi, eivät arvopohjat kohtaa. Kumppanien yhteisiä positiivisia arvoja pyritään viestiämään aktiivisesti myös ulospäin.

Yhtenevät toimintakulttuurit

Paitsi kumppanien yhdenmukaisten arvojen myös niiden pohjalta muodostuvien toimintakulttuurien samansuuntaisuus nähdään tärkeinä. Vaikka kulttuurit poikkeaisivat osin toisistaan, on niiden välille hyvä saada rakennettua yhtenäinen polku. Yrityskulttuurin nähdään vaikuttavan myös johtamiskulttuuriin ja ohjaavan pitkälti ihmisten työskentelyä. Tämän perusteella kulttuurien samankaltaisuuden on oltava toimiva kumppanien välisen yhteisen työskentelyn onnistumisen kannalta. Myös yhteneväisten toimintatapojen asiakkaalle näyttäytymisen tärkeyttä korostettiin haastatteluissa. Kuten hotellinjohtaja toteaa:

”Se [kumppanin] toimintatapa ja se kulttuuri pitää olla samanlainen. Ja mä uskon, et meil on hyvin arvopohjainen kulttuuri täällä, et miten me toimitaan, et se ohjaa vahvasti meidän tekemistä, ja on siinä ihan arjessa mukana.” (Ote hotellinjohtajan haastattelusta)

Luottamus

Haastattelujen perusteella luottamus osoittautui yhdeksi tärkeimmistä toimivan kumppanuuden taustalla vaikuttavista tekijöistä. Luottamus voidaan haastatteluissa ilmenneiden vastausten pohjalta jakaa hotellien kumppanuuksissa kahteen luotettavuuden luokkaan: yleiseen luotettavuuteen ja luottamukseen toiminnan rehellisyydestä sekä yhtäältä luottamukseen kumppanin osaamiseen ja pätevyyteen. Kuten hotellinjohtaja toteaa:

”Luottamus siinä toiminnassa sekä sanotaan rahaliikenteessä, että sitten itse tuotteiden ja palveluiden osalta, niin tosi tärkeä, ja sitähan opitaan siinä matkan varrella.” (Ote hotellinjohtajan haastattelusta)

Kuten luvussa 4.4 tuotiin esiin pyritään yleiseen luotettavuuteen ja liiketoiminnan luotettavuuteen vaikuttavat tekijät tunnistamaan ennakkoon, selvittämällä hotellien ketjutasolla perusmuotoisesti kumppanin taustat ja toiminnan tunnistettavissa olevat luotettavuustekijät jo kumppanuuden solmimisen alkuvaiheissa, kuten hotellinjohtaja toteaa:

”Kun mekin toimitaan isossa ketjussa, niin tavallaan näitä taustoja selvittääänki muualta, sanotaan jotain ehkä pääkonttorilta käsin.” (Ote hotellinjohtajan haastattelusta)

Yhtenä luottamukseen pohjautuvana tekijänä nähtiin haastatteluissa luottamus kumppanin osaamiseen ja pätevyyteen sekä yhteistyön mutkattomaan toimimiseen. Kumppanilta odotetaan ammattitaitoista ja osaavaa toimintaa laadun suhteen varsinaisessa käytännön toteutuksessa ja palvelussa. Luottamus näihin nähdään perustavanlaatuisena edellytyksenä tulokselliseen yhteistyöhön. Luottamuksen yhteistyön toimivuuteen nähtiin haastatteluissa

edellyttävän myös luottamusta selkeään yhteiseen tavoitteeseen ja yhdessä sovittuihin kumppanuuden strategisiin linjauksiin. Kuten hotelliketjun ravintolaliiketoimintajohtaja toteaa:

”Että luotetaan sen kumppanin käytännössä siihen heidän ammattitaitoon, ja siihen heidän kykyyn käytännössä ottaa vastuu myöskin siltä osin siitä meidän liiketoiminnasta.” (Ote hotelliketjun ravintolaliiketoimintajohtajan haastattelusta)

Haastatteluissa nousi esiin, että luottamuksen syntymiseen vaikuttaa myös kumppanin maineen kautta saavutettu luottamus. Kun kumppani on ansainnut kannuksensa markkinoilla muiden referenssien ja arvostettujen kumppanien suositusten kautta, koetaan yritys luotettavaksi yhteistyökumppaniksi helpommin.

Yhtenevät suunnitelmat, tavoitteet ja visiot

Kumppanuudelta odotetaan yhteisiä tavoitteita sekä kumppanien välisiä yhteneväisiä suunnitelmia näiden saavuttamiseksi. Yhteinen visio koetaan tärkeäksi saavuttaa ennen kaikkea yhdessä luodun suunnitelman kautta. Kumppanuuden vision ja tavoitteiden on oltava selkeitä ja niiden tulee nivoutua yhteen siten, että ne ovat myös käytännössä ymmärrettävissä samalla tavalla molemmin puolin. Tämän mahdollistamiseksi korostettiin haastatteluissa avoimen ja hyvän kommunikaation tärkeää merkitystä. Myös kumppanuuden mitattavuuden kannalta suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus ovat olennaisia.

Mitattavuuden toteutus

Kumppanuudella saavutettavat hyödyt pitää myös pystyä todentamaan ja niiden tuottama taloudellinen hyöty mittaamaan. Tätä varten niiden tulee olla mitattavassa muodossa, joten oikeanlaisen mittaroinnin suunnittelu ja toteutus nähdään toimivan kumppanuuden toteuttamisessa tärkeänä. Kumppanuuteen investoidaan usein paitsi työtunteja myös rahallista pääomaa, joten kumppanuuden tulee tuottaa taloudellista hyötyä tai vähintään maksaa investoinnit takaisin. Tämän seuraaminen ja todentaminen ei ilman suunnitelmallista mittaamista toteudu. Kumppanuus joudutaan myös usein perustelemaan organisaatiossa eteenpäin esimerkiksi johtoryhmille, jolloin kumppanuuden kannattavuuden todentaminen vaatii mitattavissa olevaa dataa. Kuten hotelliketjun myyntijohtaja toteaa:

”Et siihen [kumppanuuteen] saada selkeitä mittarit rakennettua, et se kumppanuuden tekeminen ja näkyvyys on mitattavaa, ni se on hyvin tärkeä elementti.” (Ote hotelliketjun myyntijohtajan haastattelusta)

Molemminpuolinen hyötyminen

Kumppanuudessa nähdään tärkeänä, että siitä hyötyvät molemmat osapuolet. Kumppanuuden tulee olla taloudellisesti sekä muiden sille asetettujen tavoitteiden puolesta kannattavaa. Molemminpuolinen onnistuminen ja tasapuolinen hyötyjen jakautuminen ovat merkittäviä

tekijöitä nimenomaan pitkäaikaisten kumppanuuksien onnistumiselle. Muussa tapauksessa kumppanuus saatetaan ajaa alas siitä vähemmän hyötyvän osapuolen toimesta, eikä tämä ole suotuista tilanne kummallekaan osapuolelle. Kuten hotellinjohtaja toteaa:

”Tietysti aina periaate on se, että se [kumppanuus] hyödyttää molempia osapuolia. Se on tärkeätä, et silloin se toimii, ja se on semmosta tasa-arvosta ja semmosta reilua kumppanuutta mielestäni, että myös molemmat saa siitä niin kuin taloudellista hyötyä.” (Ote hotellinjohtajan haastattelusta)

Osaaminen ja kyvykkyys hoitaa kumppanuuksia

Kumppanuuksien toteuttamiseen vaikuttavat paljolti myös kumppanin osaaminen ja kyvykkyys paitsi omaan toiminnan osa-alueeseensa myös kumppanuuksien hoitamiseen. Haastatteluissa nousi esiin, että kumppanilta odotetaan osaamista ja ammattitaitoa kumppanuuden käytännön toteutuksen tasolla sekä liiketoiminnallisilla osaamisalueilla. Jäljempänä mainittuihin liittyvät kaupallinen ja tulorientoitunut ajattelu, suunnitelmallisuuden käsittäminen, sopimussellisten asioiden osaaminen ja muu liiketoimintaan vaikuttava osaaminen sekä pätevyudet. Kumppaniyrityksen johdolta ja yhteysenkilöltä odotetaan lähtökohtaisesti edellytyksiä ja valmiuksia toimia tällaisten asioiden suhteen osaavasti ja mallikkaasti, kuten hotelliketjun ravintolaliiketoimintajohtaja toteaa:

”Et mitä vaatii sit, että tällasia kyvykkyksiä tällaisten yhteistyön ja kumppanuuden hoitamisessa. Tai että kylhän näil lähtökohtaisesti henkilöillä on valmiudet siihen [kumppanuuteen].” (Ote hotelliketjun ravintolaliiketoimintajohtajan haastattelusta)

Sitoutuminen ja aktiivisuus

Kumppanuudessa osapuolten sitoutumisen aste nähdään tärkeänä, jotta sillä saavutetaan sille asetetut odotukset ja tavoitteet. Sitoutuneisuus näkyy myös kumppanin aktiivisuutena yhteistyöhön panostetun työn muodossa. Mitä aktiivisempaa kumppanin työskentely on, sitä enemmän myös hotelli pystyy ja haluaa tuoda mukaan omaa tekemistään suunnitteluun ja aktivointiin. Aktiivisuuden kautta nähdään saavutettavan aina parempia hyötyjä kumppanuudesta molemmien puolin. Aktiivisuutta odotetaan heti kumppanuuden alkuvaiheesta lähtien, koska hotellit investoivat usein kumppanuuksiin rahaa ja odottavat, että kumppani toimii aktiivisesti kumppanuuden yhteisen hyödyntämissuunnitelman ja sen vaatimien käytännön toimien suhteen. Sitoutumista ja aktiivisuutta odotetaan esiintyvän myös pitkäjänteisesti, sillä hotellien solmimat kumppanuudet ovat harvoin lyhyelle tähtäimelle suunniteltuja. Niillä tähdätään useimmiten useampien vuosien kumppanuuksiin.

Tarkka vastuualueista sopiminen

Vastuista ja vastuualueiden jakaantumisesta on hyvä sopia suhteellisen tarkkaan jo kumppanuuden alkutaipaleella. Yhteisesti sovitut vastuualueet ja pelisäännöt takaavat yhteistyön

paremman toimimisen, ja ne ehkäisevät myös mahdollisten riitatilanteiden syntymisen tai kärjistymisen, mikäli palveluissa esiintyy vajeavaisuuksia. Tämä mahdollistaa myös kumppanuuden jatkumisen, kun ristiriidoilta vältytään. Kuten hotellinjohtaja toteaa:

”Ne vastuut pitää olla aika tarkkaan määritelty, et mikä on kenenki vastuulla ja mitä kukakin hoitaa, et koska siinä tulee sit taas just asiakasreklamoinnin suhteen sisäisii ristiriitoja siitä, et okei no te teitte tai me tehtiin ja ketä hyvittää, ja mitäkin. Et ne on ehkä semmosii, et missä se sit niinku kärjistyy.”
(Ote hotellinjohtajan haastattelusta)

Hyvä informaation kulku ja kommunikointi

Kumppanien välisen informaation tulisi kulkea hyvin. Tämä pätee vastuista sopimiseen, muiden sovittavien asioiden selkeyteen ja sovittujen asioiden välittämiseen molempien kumppanien organisaatioiden kaikille tasoille. Kumppanuuden rakentuessa pitkäjänteiseksi yhteistyöksi edellyttää yhteistyö jatkuvaa päivittäistä kommunikaatiota ja yhdessä toimimista, joissa avoimen ja toimivan kommunikoinnin edellytys on olennainen. Myös ongelmatilanteiden kohdatessa hyvin toimiva kommunikaatio auttaa riitatilanteiden nopeassa ja hyvänhenkisessä läpikäynnissä, jotta yhteistyötä voidaan jatkaa.

Myös kumppanuudella tavoiteltavat hyödyt pystytään saavuttamaan tehokkaammin, kun osapuolten välille on luotu toimiva informaation välitys ja nämä saadaan mukaan myös yhteiseen pohdintaan kumppanuuden sisällöstä ja suunnittelusta. Haastatteluissa nousi esiin, että vuoropuhelua kumppanin kanssa tulisi toteuttaa enemmän. Koetaan, että ratkaisumalleja tiettyihin osa-alueisiin on pohdittu paljon vain oman organisaation sisällä, vaikka kumppanilta saataisi löytyä hyviä toimintamalleja toiminnan kehittämiseen.

Kumppanuudessa korostetaan myös oman organisaation sisällä tapahtuvan informaation hyvää kulkua, jotta oma henkilökunta saadaan laajasti tietoisuuteen kumppanuudesta, sen tavoitteista, toimintatavoista ja muista päivittäiseen tekemiseen vaikuttavista asioista. Informaation mahdollisimman tehokkaalla välittämällä on tärkeä asema myös oman henkilökunnan sitouttamisessa kumppanuuteen. Myös ketjun tasolla tehtäviä päätöksiä ja toimintamalleja tulisi saada hotelliyksiköiden ja niiden henkilöstön tietoisuuteen, jotta kaikki toiminta olisi yhtenäistä ja saman linjan mukaista.

Arjen toteutuksen toimivuus

Haastatteluissa korostui kumppanuuden näkeminen paljolti yhdessä toimimisena, joten kumppanuuden tavoitteen tulee näkyä ja toteutua myös käytännön työssä. Tämän toteutumisessa johtaminen näkyy tärkeässä osassa kumppanuuden jalkauttamisessa hotelliyksiköihin, joissa kumppanuus tulee huomioida tarkoin osana arjen johtamista. Etenkin haastetilanteissa koetellaan yhteistyön toimivuutta ja punnitaan kumppanuuden kriittisiä menestystekijöitä, kuten hotelliketjun ravintolaliiketoimintajohtajan toteama kiteyttää:

”Et se käytännössä isossa kuvassa se tavoite myöski toteutuu siinä arjen jokaisessa hetkessä, että miksi me tehdään tätä näin. Koska sitte taas helposti ne arkipäivän sellaset haasteet saattaa koituu ehkä ylitsepääsemättömiksi.” (Ote hotelliketjun ravintolaliiketoimintajohtajan haastattelusta)

Kuten luvussa 4.4 todettiin, voi kumppanuuden huono operatiivinen käytännön toteutus muodostaa merkittävän esteen sen toimivuudelle. Kumppanuudessa mukana olevilla esimiehillä nähdään tärkeä rooli arjen työn toteuttamisessa ja tähän vaikuttavan tiedon jakamisessa henkilöstölleen. Kumppanuuden syntymisen jälkeen olisi se hyvä saada nopeasti jalkautettua organisaatiossa niille tahoille, joiden toimintaan se vaikuttaa, jotta henkilöstö saataisiin sitoutettua ja motivoitua kumppanuuden vaatimiin toimintoihin. Myös hotellikumppanin oman henkilökunnan tulisi kokea hotelliyksikössä työskennellessään tämä hänen kotityöpaikakseen, ja heidät tulisi saada tuntemaan olevansa osa hotellin henkilökuntaa.

Henkilösuhteet ja vuorovaikutus

Kumppanuuden käytännön toteutuksen taustalla olevien henkilösuhteiden toimiminen vaikuttaa kumppanuuden onnistumiseen. Hyvien henkilösuhteiden koetaan edesauttavan kumppanuuden operatiivista toimintaa. Vaikka henkilösuhteissa nähtäisiin pieniä ongelmia, koetaan kumppanuuden yhteisen tahtotilan siitä huolimatta määrittelevän onnistumisen. Myös suuremmat henkilöiden välisissä kemioissa ilmenevät ongelmat uskotaan ratkaistavan tavalla tai toisella. Kumppanuuden uskotaan harvoin kaatuvan puhtaasti huonojen henkilökemioiden johdosta. Huonosti hoidettujen henkilösuhteiden nähdään kuitenkin heikentävän koko yhteistyön toimivuutta ja voivan pahimmillaan kaataa myös koko kumppanuuden. Kumppaniorganisaatioiden henkilökunnan välisten henkilösuhteiden ja vuorovaikutuksen nähdään vaikuttavan eniten yhteistyön käytännön toimivuuteen ja tehokkuuteen siinä vaiheessa, kun kumppanuutta lähdetään rakentamaan ja viemään eteenpäin. Kuten hotellinjohtaja toteaa:

”Joskus ehkä valitsee jopa sen [kumppanin], mistä tulee vähän pienempi tuotto, jos se on vaan niin hemmetin kivaa se työntekeminen, kuin se, että tosta mä saan vähän enemmän fyrkkaa, mut helvetti ku kaikki on niin vaikeeta.” (Ote hotellinjohtajan haastattelusta)

5 Johtopäätökset

Tässä luvussa käsitellään haastattelutulosten analysoinnin pohjalta syntyneitä johtopäätöksiä kehittämistehtävän kehittämiskysymysten mukaisesti. Luvussa perustellaan lisäksi kehittämistutkimuksen luotettavuus ja eettisyys, esitetään pohdintaa ja esitellään kehittämistyön esiin tuomat aiheet jatkotutkimukselle.

Kehittämistehtävän tavoitteena on kehittää UNIQin kykyä vastata entistä paremmin kumppanuuden toimintamalleihin hotellikumppanien lähtökohdista. Kehittämistehtävää varten on

tärkeää selvittää kattavasti, miten hotelliketjuissa ja -yksiköissä koetaan kumppanuus, mitkä nähdään tärkeimpinä syinä kumppanuuteen, mitä hyötyjä kumppanuudella tavoitellaan, mitkä nähdään kumppanuuden riskitekijöinä sekä mitkä tekijät nähdään tärkeimpinä kumppanuuden toimivuudelle ja kumppanuudessa onnistumiselle. Kehittäminen toteutetaan pohtimalla teemahaastattelujen analysoinnilla jäsenettyä aineistoa peilaten sitä tietoperustaan, ja tuomalla niistä nousseet johtopäätökset kehittämiskysymysten mukaisessa järjestyksessä esiin tuloksista suoria havaintoja esittämällä.

5.1 Päätelmät haastatteluaineiston analysoinnin perusteella

Vaikka teemahaastattelututkimuksessa haastattelujen tulokset voidaan nähdä kehittämistehävän kannalta tärkeimmässä asemassa, pyritään opinnäytetyön johtopäätöksissä luomaan vielä entistä tarkempi rajausta niihin sekä yhteenvedo tuloksista tehdyistä päätelmistä.

5.1.1 Kumppanuuden käsittäminen ja kokeminen

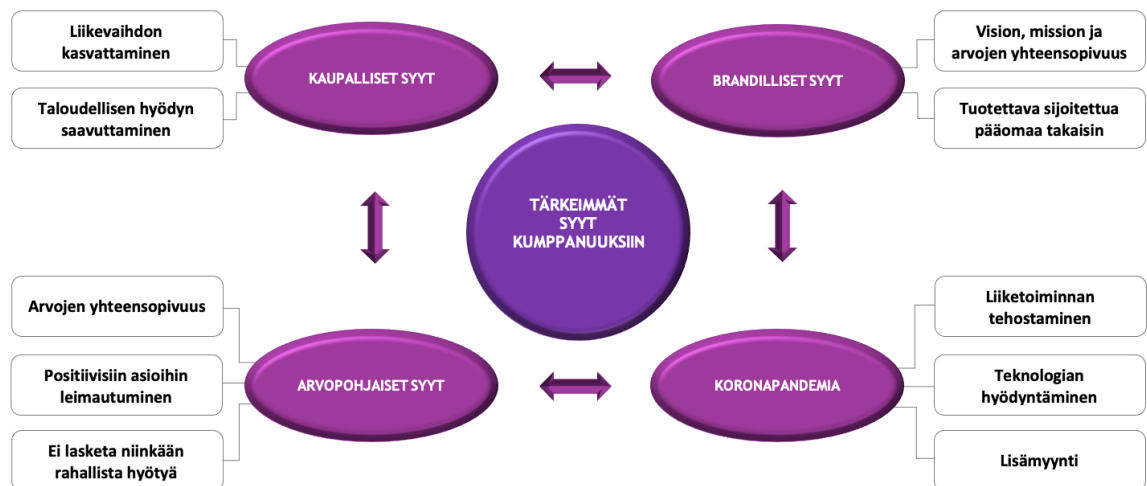
Haastattelujen tulokset osoittivat, että kumppanuus liiketoiminnassa käsitetään hotelliketjuissa ja -yksiköissä hyvin, ja se käsitetään tavanomaista alihankintasuhdetta syvällisempänä yhteistyön muotona. Havainto tukee Toivolan (2006, 22) ja Hakasen ym. (2007, 43-44) näkemyksiä, joiden mukaan kumppanuus -käsitteen erottamista perinteisestä markkinataloudesta sellaisenaan tulee korostaa. Kumppanuudet koetaan hotelleille tärkeinä, ja ne nähdään merkittävänä osana koko hotelliliiketoimintaa. Niiden nähdään mahdollistavan oikeaan aikaan ja tarpeeseen kohdistuessaan lisäarvon ja kilpailuedun tuottamisen. Kumppanuuden nähdään toteutuvan parhaiten ja tuloksellisimmin silloin, kun sen toteutus on tavoitteellista, suunnitelmallista, kumppanin kanssa yhdessä luotua ja hotelliketjun strategiaan pohjautuvaa. Havainto tukee Valkokarin ym. (2014, 15) korostamaa edellytystä kumppanuuden tavoitehakuista luomisesta ja yhdessä luotujen, toimintaa ohjaavien liiketoiminnallisten päämäärien välttämättömyydestä. Havainto tukee myös Toivolan (2006, 22) ja Hakasen ym. (2007, 43-45) korostamaa kumppanuuden pohjautumista strategiaan.

Kokemuksia kumppanuuksista hotelliketjuilla ja -yksiköillä on laajalti. Kumppanuuksia toteutetaan eri lähtökohtien mukaan niin operatiivisina, taktisina kuin strategisina. Sen sijaan, että pyrittäisiin solmimaan laajoja määriä lyhytkestoisia kumppanuuksia, tähdätään hotellien kumppanuuksissa enemmän pienempään määrään pitkäkestoisia, syviä ja laadukkaita kumppanuuksia. Havainto viittaa tavoitteeseen luoda strategisia kumppanuussuhteita pidemmällä tähtäimellä. Tämä tukee Bamfordin ym. (2003, 23) näkemystä, jonka mukaan yrityksen kumppanien määrän pienentäminen, ja jäljelle jäävien kanssa pidempiaikaisempien sopimusten toteuttaminen, voi auttaa saavuttamaan parempia tuloksia ja parantamaan kumppanien tehokkuutta.

5.1.2 Syyt kumppanuuteen

Kehittämistutkimuksen haastattelujen tulokset osoittivat, että hotellien syyt kumppanuuteen jakautuvat pääasiassa kolmeen kategoriaan: ne ovat joko kaupallisia, brandillisiä tai arvopohjaisia. Haastattelutulosten analysointi osoitti, että kumppanuuden syiden nähdään olevan suoraan yhteydessä myös niillä tavoiteltaviin hyötyihin. Kaupalliset syyt nähdään hotelleille puhtaasti ostovolyymien lisäämisessä ja liikevaihdon kasvattamisessa. Havainto tukee Vesalaisen (2006, 16-17) näkemystä kumppanuudella tavoiteltavista, kustannus- ja tuotantotehokkuuden sekä liiketoiminnan kasvun ja omaan ydinosaamisen keskittymisen kautta saavutettavista, kaupallisista hyödyistä. Haastatteluissa mainitut brandilliset syyt perustuvat pohjimmiltaan myös liikevaihdon kasvuun, mutta sitä tavoitellaan maineen, tunnettuuden ja näkyvyyden kautta ilmenevänä ostovolyymien lisääntymisenä. Arvopohjaisen kumppanuuden taustalla on haastattelujen perusteella puhtaasti hyvän asian tukeminen. Myös arvoihin perustuvalla kumppanuudella tavoitellaan positiivisiin arvoihin leimautumisen kautta pohjimmiltaan laajempaa ja syvempää asiakaskosketusta ja tätä kautta kaupallista hyötyä. Havainto tukee Vesalaisen (2004, 43) näkemystä, jonka mukaan kaikki kumppanuuden muut syyt johtavat pohjimmiltaan joko tehokkuuden tai volyymin lisäämiseen, tai kilpailuaseman parantamiseen ja tätä kautta taloudelliseen ja kaupalliseen hyötyyn.

Haastattelujen tulokset osoittivat lisäksi, että yhtenä merkittävänä tällä hetkellä vaikuttavana syynä kumppanuuksiin näyttäytyy koronapandemia ja sen aiheuttamat negatiiviset muutokset kysyntään. Kumppanuudet nähdään koronapandemian aikana oikein suunnattuina yhtenä mahdollisuutena liiketoiminnan nopeaan tehostamiseen ja lisääntymisen saavuttamiseen. Koronapandemian aikaansaama muutos erityisesti edistynyttä teknologiaa edellyttävien palvelujen, kuten etäkokousten, webinaarien, virtuaali- ja hybriditoteutusten lisääntyneessä kysynnässä, on yksi suurimmista tällä hetkellä merkityksellisimmän vaikuttavista syistä kumppanuuksiin. Havainto tukee Kamenskyn (2014, 51) näkemystä kumppanuuksien syiden liittymisestä usein kehittyvien teknologisten tarpeiden kysyntään. Löydökset koronapandemian vaikutuksesta kumppanuuksien lisääntyneeseen tarpeeseen tukevat myös Bamfordin ym. (2003, 260-261) aiempaa teoriaa liiketoimintaympäristön muutoksista yhtenä merkittävänä kumppanuuksiin johtavista syistä. Sen mukaan yritykset reagoivat toimintaympäristön yleisiin muutoksiin, kuten teknologisiin, sääntelyllisiin tai kysynnällisiin muutoksiin, verkostojen ja kumppanuuksien avulla. Havainnot tukevat myös Vakaslahden (2004, 16) sekä Dozin ja Kososen (2008, 16, 27) korostamaa, kumppanuuksien avulla saavutettavaa strategista ja nopeaa toimintaa sekä resurssien ja liiketoiminnan uudelleenmuokkausta silloin, kun toimintaympäristössä havaitaan nopeita markkinoiden muutoksia, jollaisena koronapandemia voidaan nähdä. Kuviossa 8 esitetään tämän kehittämistutkimuksen perusteella tehty yhteenveto tärkeimmistä syistä hotelliketjujen ja -yksiköiden kumppanuuksiin.



Kuvio 8: Tärkeimmät syyt kumppanuuksiin

5.1.3 Kumppanuuden hyödyt

Kehittämistutkimuksen haastattelujen tulokset osoittivat, että kumppanuudella tavoiteltavat hyödyt ovat osaamisen ja muiden resurssien parantaminen, uusien resurssien saavuttaminen, tehokkuuden ja toimintavarmuuden lisääminen, maineen ja brandin kasvattaminen sekä henkilökunnan ja asiakkaiden kokemat hyödyt. Perimmäisinä kumppanuudella tavoiteltavina hyötyinä voidaan kuitenkin nähdä tulosten analysoinnin perusteella taloudelliset ja kaupalliset hyödyt, kaikkien edellä mainittujen hyötyjen sekä parantuneen myynnillisen ja palvelullisen lisäarvon, mahdollisten uusien liiketoimintamahdollisuuksien ja liiketoiminnan kasvun kautta.

Tärkeä havainto kumppanuuksien hyödyistä koskee myös niiden mahdollistamaa lisäarvoa ydinliiketoimintaan ja organisaation omaan ydinosoitukseen keskittymisenä. Haastatteluai- neistosta muodostui selkeä kuva sen kokemisesta tärkeimpänä kumppanuuksilla tavoiteltavana hyötynä. Tämä nousi esiin niin hotellinjohtajien kuin hotellien ketjujohdonkin haastatte- luissa. Kumppanuuksia tarvitaan täydentämään ja tukemaan hotellien ydinliiketoimintaa sekä siinä tarvittavaa osaamista ja tietotaitoa niiltä osin, kun näitä ei hotellien omassa organisaatiossa ole. Kumppanuuksien avulla nähdään saavutettavan sellaista erikoisosaamista, joka nähdään järkevänä toteuttaa ulkoistamisen keinoin. Tällaisia ovat erityisesti vaativaa teknologiaa edellyttämät toiminnan osa-alueet. Havainnot vahvistavat luvussa 2.5.2 esiin tuotuja kumppanuuksilla saavutettavia hyötyjä ja lukeutuvat muun muassa Toivolan (2006, 74) kumppanuuksille määrittelemään tarkoitukseen, jonka mukaan kumppanuuksien kautta yritykset voivat täydentää toistensa osaamista, erikoistua omaan ydinosoitukseensa ja luoda mahdollisuuden oppimiseen ja uuden osaamisen hankkimiseen.

Toisena merkittävänä havaintona voidaan nähdä esiin nousseiden hyötyjen jakautuminen selkeästi operatiivisiin ja strategiaan hyötyihin sekä näiden kategorioiden hyötyjen merkityksen erilaiseen kokemiseen hotellien ketju- ja yksikötasojen välillä. Operatiiviset hyödyt nähdään

hotelleille kumppanuuden kautta saavutettuna lisäarvona, kun taas strategiset hyödyt nähdään hotelliketjun ja -yksiköiden kilpailuetuina. Löydös tukee Ståhlen ja Laennon (2000, 81-101) tekemää kumppanuussuhteiden jaottelua niiden luonteen perusteella operatiiviseen ja strategiseen. Operatiivisessa kumppanuudessa myös kumppanuuden hyödyt nähdään lisäarvoon ja kustannustehokkuuteen tähtäävinä operatiivisina hyötyinä, jotka saavutetaan kumppanien resurssien keskittämisenä ydinliiketoimintaan ja muiden toimintojen ulkoistamisena alihankintasuhteen tapaan. Strategisessa kumppanuudessa hyödyt taas tukevat prosessien monimuotoista toteuttamista yhteiseen hyötyyn pääsemiseksi ja kilpailuedun saavuttamiseksi.

Operatiivisia, arjen työn toimivuuteen ja toimintavarmuuteen vaikuttavia hyötyjä korostettiin erityisesti hotellinjohtajien haastatteluissa, joissa ne saivat selvästi eniten mainintoja. Näissä kumppanuudet käsitetään alihankintasuhteisiin rinnastettavina, käytännön toimivuuden varmistamiseen ja arjen työn tehostamiseen vaikuttavina yhteistyösuhteina, jotka on jalostettu perusmuotoista ulkoistamista pidemmälle. Tällaisia hyötyjä ovat haastattelujen perusteella kumppanuuden kautta saavutettava parempi toiminnan tehokkuus ja toimintavarmuus, henkilökunnan kokemat hyödyt toimivasta palvelun toteutuksesta, asiakkaiden kokemat hyödyt palvelun hyvästä ja tasaisesta laadusta sekä henkilöstö-, osaamis- ja laitteistoresurssien täydentäminen. Hotellinjohtajat näkevät kumppanuuksilla tavoiteltavina hyötyinä toisin sanoen niiden tuottaman lisäarvon, joka toteutuu konkreettisesti arjen operatiivisen työskentelyn tasolla. Tämä ilmenee myös omassa henkilöstössä parempana työviihtyvyytenä ja asiakkaissa parempana asiakastyytyväisyytenä. Havainnot lukeutuvat Vesalaisen (2004, 43) näkemykseen kumppanuuden hyötyjen saavuttamisesta tehokkuuden lisääntymisenä, resurssien hankintana ja osaamisen kehittymiseen liittyvinä hyötyinä. Havainnot lukeutuvat myös Valkokarin ym. (2009, 13-14) ja Möllerin ym. (2006, 35-36) näkemyksiin kumppanien ydinosaamiseen keskittymisen hyödyntämisestä perusliiketoiminnan parantamisen ja kehittämisen niillä saavutettavan kustannustehokkuuden ja tasaisen hyvän laadun kautta. Tällaisiin kumppanuuksiin lukeutuvat niin alihankinta- ja toimittajaverkot kuin kahdenväliset kumppanuussuhteetkin.

Kumppanuudella tavoiteltavia strategisia, kilpailuetuihin lukeutuvia hyötyjä korostettiin puolestaan enemmän hotellien ketjujohdon haastatteluissa. Tällaisina hyötyinä nähdään maineen ja brandiarvon kasvattaminen, tuotteiden ja palvelujen lisääminen, uusien liiketoimintojen potentiaali sekä kasvun mahdollistaminen. Nämä voidaan nähdä liiketoimintaan yleisemmällä tasolla vaikuttavina kilpailuetuina, joiden ilmeneminen ei nouse esiin niinkään varsinaisen arjen operatiiviseen työskentelyyn vaikuttavina tekijöinä, vaan pidemmällä aikajänteellä ja tavoitteellisesti suunniteltuina hyötyinä. Havainto tukee Ebersin (1997) näkemystä kumppanuuden kautta tavoiteltavasta liiketoiminnan kasvusta paremman kilpailuaseman kautta (Vesalainen 2006, 16-17). Tällöin kyse on strategiaan liittyvästä kumppanuuden perustelusta. Havainto lukeutuu myös Vesalaisen (2004, 43) näkemykseen kumppanuuden hyötyjen saavuttamisesta liiketoiminnan volyymin lisääntymisenä, johon voidaan liittää kilpailuaseman parantamiseen liittyvät hyödyt. Tutkimustuloksissa mielenkiintoinen havainto on myös se, että

nimenomaan sponsorointiin rinnastettavat yhteistoiminnan muodot, kuten kulttuuri- ja urheilupuolella toteutettavat kumppanuudet, nähtiin tärkeinä ja tuotiin esiin useasti hotellien ketjujohdon tasolla, mutta niitä ei mainittu niinkään hotellinjohtajien haastatteluissa. Löydökset tukevat Möllerin ym. (2006, 22-24) näkemystä asiakkuus- ja brandikumppanuuksilla tavoiteltavasta kysynnän kasvusta, asiakasuskollisuudesta ja brandinäkyvyydestä.

Taloudellisen ja kaupallisen hyödyn toteutumista kumppanuuksien perimmäisenä tavoitteena korostettiin niin hotellinjohtajien kuin hotellien ketjujohdonkin haastatteluissa. Kumppanuudella voidaan nähdä tavoiteltavan aina pohjimmiltaan taloudellista hyötyä, tapahtui kaupallisen hyödyn tavoittelu muiden hyötyjen kautta tai suoraan. Myös kumppanuuksien mahdollistama uusien liiketoimintojen potentiaali nousi esiin molemmissa haastatteluluokissa. Havainto tukee Tuomen ja Sumkinin (2010, 59) näkemystä, jonka mukaan verkostokumppanuus voi mahdollistaa uuden liiketoiminnan näkökulmasta uusien yhteisten palvelujen tai tuotteiden luomisen. Kuviossa 9 esitetään yhteenveto hotellien tärkeimmistä kumppanuuksilla tavoiteltavista hyödyistä jakaen hyödyt tuloksista pääteltyyn kahteen eri kategoriaan.



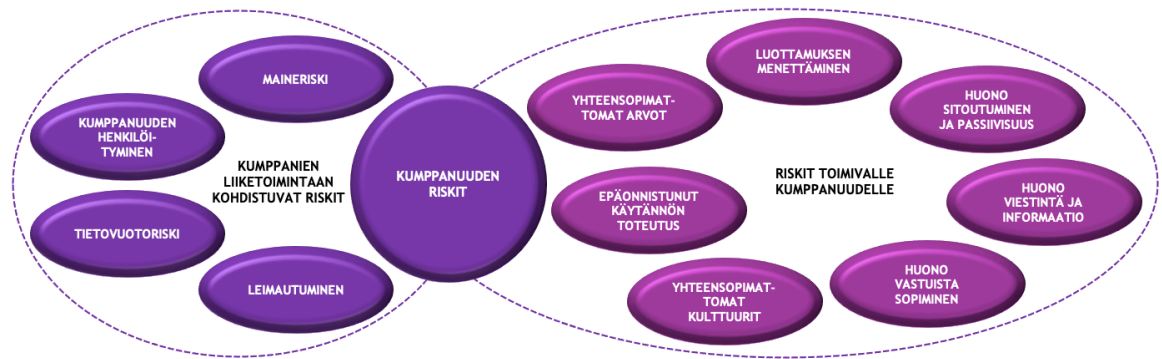
Kuvio 9: Kumppanuuksilla tavoiteltavat hyödyt

5.1.4 Kumppanuuden riskit

Kehittämistutkimuksessa tarkasteltiin hotelliketjujen ja hotelliyksiköiden johtotehtävissä toimivien henkilöiden näkemyksiä kumppanuuden riskeistä. Haastattelujen tulokset osoittivat riskien jakautuvan kahtaalle: kumppanien liiketoimintaan kohdistuviin riskeihin ja riskeihin toimivalle kumppanuudelle. Tämä oli kehittämistehtävän kannalta tärkeä havainto ja tukee myös tietoperustaa, joka osoittaa kumppanuuden riskejä voitavan käsitellä molemmista lähtökohdista. Tietoperustan luvussa 2.5.3 käsiteltävät kumppanuuden riskit liiketoiminnalle kattoivat koko lailla myös kehittämistyön haastattelutulosten esiin tuomat, varsinaisina liiketoiminnan riskeinä nähtävät tekijät kumppanuudessa. Luvussa 2.6 käsiteltävien toimivan kumppanuuden tekijöiden vastakohtat voidaan puolestaan nähdä suorina riskitekijöinä toimivalle

kumppanuudelle, sillä ne nousivat esiin mainintoina kumppanuudessa nähtävistä riskeistä. Haastattelutulosten analysoinnissa esiin tulleet riskitekijät ja niiden jakautuminen kahteen luokkaan ovat kehittämistehtävän kannalta olennaisia havaintoja myös toimivan kumppanuuden tekijöinä kumppanuuden rakentamisessa.

Haastattelujen perusteella varsinaisiksi kumppanien liiketoimintaan kohdistuviksi riskeiksi osoittautuivat maineen menettämisen, kumppanuuden henkilöitymisen, tietovuodon ja leimautumisen riskit. Toimivan kumppanuuden riskitekijöiksi osoittautuivat puolestaan kumppanien arvojen yhteensopimattomuus, luottamuksen menettäminen, huono sitoutuminen ja passiivisuus, kulttuurien yhteensopimattomuus, käytännön toteutuksen epäonnistuminen, huono viestintä ja informaation jakaminen sekä huono vastuista sopiminen. Kuviossa 10 esitetään haastattelutulosten analysoinnin perusteella kahteen riskikategoriaan jaettu yhteenveto hotellien näkemistä riskitekijöistä kumppanuudessa.



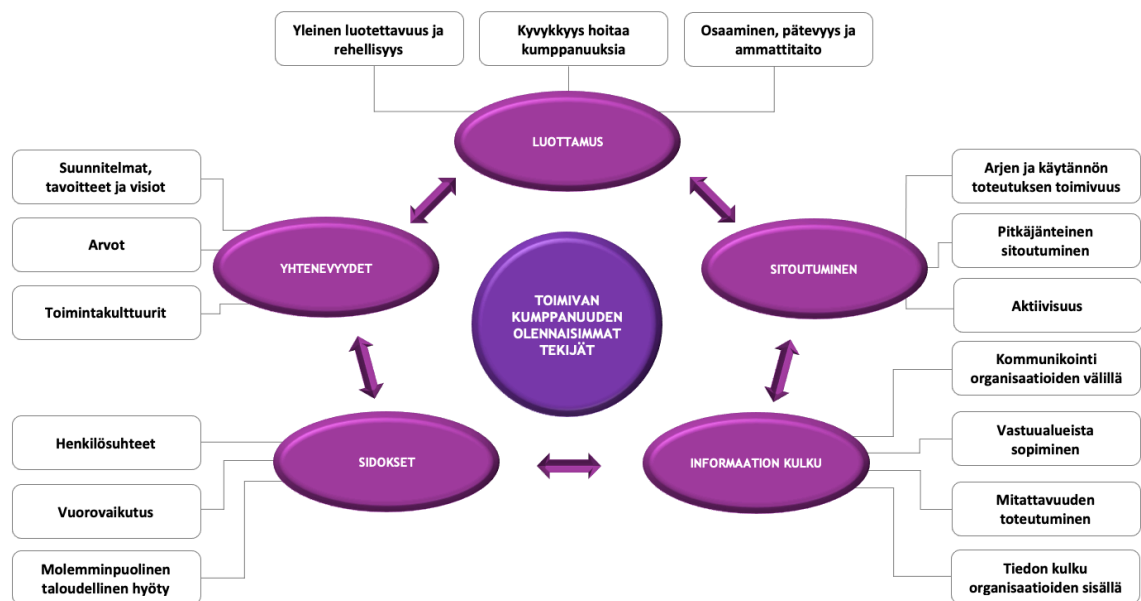
Kuvio 10: Kumppanuuden riskitekijät

5.1.5 Toimivan kumppanuuden tekijät

Kehittämistyön perimmäisenä tarkoituksena oli selvittää, mitkä toimivan kumppanuuden rakentamiseen ja kumppanuudessa onnistumiseen vaikuttavat tekijät koetaan hotelliketjuissa ja -yksiköissä tärkeimpinä. Kehittämistutkimuksen haastattelutulosten mukaan tärkeimmiksi tekijöiksi osoittautuivat luottamus, samankaltaiset toimintakulttuurit ja yhtenevät arvot, yhteiset suunnitelmat ja tavoitteet, hyötyjen mitattavuuden toteutuminen, molemmin puolinen hyötyminen, osaaminen ja kyvykkyydet, sitoutuminen ja aktiivisuus, toimiva tiedonvälitys, tarkka vastuualueista sopiminen, hyvä käytännön toteutus sekä toimivat henkilösuhteet. Löydökset haastattelujen tuloksista tukevat aiempaa luvussa 2.6 esiin tuotua tieteellistä näyttöä toimivan kumppanuuden tekijöistä. Muun muassa Hakasen ym. (2007, 32-33.) mukaan verkostomaisen toimintatavan yleisimmin mainitut menestystekijät sekä Dozin ja Hamelin (1998, 147-164) määrittelemät toimivan kumppanuuden edellytykset lukeutuvat kehittämistutkimuksen tuloksiin.

Kehittämistutkimuksen haastattelujen tulokset osoittivat luottamuksen koettavan yhtenä tärkeimmistä tekijöistä kumppanuuden toimivuudessa. Luottamuksen nähdään jakautuvan yleiseen luotettavuuteen ja luottamukseen toiminnan rehellisyydestä sekä luottamukseen kumppanin osaamisesta ja pätevydestä, joka näyttäytyy laatuna ja ammattitaitona käytännön operatiivisessa toiminnassa. Kumppanuus edellyttää myös luottamusta osapuolten kykyihin ja pätevyyteen hoitaa kumppanuuksia ja liiketoimintaa. Luottamus koetaan perustavanlaatuisena edellytyksenä tulokselliseen yhteistyöhön. Havainnot vahvistavat luvussa 2.6.3 esiteltyä teoriaa luottamuksen keskeisestä merkityksestä toimivan kumppanuuden luomisessa.

Kehittämistutkimuksen perusteella osapuolten sitoutuminen kumppanuuteen koetaan tärkeänä. Se näkyy kumppanien aktiivisena toimintana ja panostamisena yhteistyöhön ja näyttäytyy käytännössä arjen toteutuksen toimivuutena. Sitoutumisen kumppanuuteen tulee olla pitkäjänteistä ja perustua yhteiseen päämäärään. Informaation tehokkaan jakamisen kumppaniorganisaatioiden välillä, ja yhtäältä hyvän tiedonkulun organisaatioiden sisällä, nähdään mahdollistavan tehokkaan ja toimivan yhteistyön. Myös tarkka vastuualueista sopiminen ja kumppanuuden mittaristojen hyvä suunnittelu edellyttävät avointa tiedon kulkua ja hyvää kommunikointia osapuolten välillä. Sidokset yhtenä toimivan kumppanuuden tekijöiden ulottuvuutena voidaan nähdä henkilösuhteiden välisinä sidoksina, jotka edellyttävät toimivia henkilökemioita ja hyviä vuorovaikutussuhteita. Sidokset voidaan nähdä myös taloudellisina sidoksina, jotka edellyttävät tasapuolista taloudellisen hyödyn jakautumista kumppanuuden osapuolten välillä. Yhtenevyudet toimivan kumppanuuden tekijöiden ulottuvuutena voidaan jakaa yhtenevien arvojen ja samankaltaisten toimintakulttuurien edellytykseen toimivalle kumppanuudelle. Yhtenevyyksien ulottuvuuteen lukeutuvat myös kumppanien samansuuntaiset visiot, suunnitelmat ja tavoitteet yhteistyön päämäärän suhteen. Löydökset toimivan kumppanuuden tekijöiden jakautumisesta viiteen ulottuvuuteen tukevat aiempaa Biggemannin (2010, 329) teoriaa liiketoimintasuhteiden rakentumisen elementeistä. Kuviossa 11 esitetään kehittämistutkimuksen tuloksista koostettu yhteenvedo hotellioorganisaatioiden tärkeimmiksi kokemista toimivan kumppanuuden tekijöistä. Kuvio havainnollistaa tulosten yhtäläisyyden myös edellä mainitun Biggemannin (2010) teorian kanssa.



Kuvio 11: Toimivan kumppanuuden olennaisimmat tekijät

5.2 Luotettavuus ja eettisyys

Kvalitatiivisen tutkimuksen tekijän tulee pyrkiä arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuustarkastelulla tarkoitetaan sitä, että tutkimusprosessin eri vaiheissa tehdyt ratkaisut ovat oikeita ja perusteltavissa, jolloin myös tutkimuksella saatujen tulosten tulee olla oikeita. Tutkimuksellisessa työssä luotettavuutta voidaan pohtia useasta näkökulmasta, ja sitä voidaan mitata muun muassa reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta eli saadaanko samat tulokset toistettaessa tutkimus. Validiteetilla tarkoitetaan puolestaan sitä, että tutkitaan oikeita asioita eli tutkimusmenetelmän kykyä tutkia juuri sitä, mitä on tarkoituskin tutkia. (Hirsjärvi ym. 2005, 216-218; Kananen 2015, 342-344.)

Tässä opinnäytetyössä on kerrottu kehittämistutkimuksen kaikkien vaiheiden osalta tarkasti ja perustellen, miten tutkimus on toteutettu, mitä tutkimuksessa on tehty ja miten saatuihin tuloksiin on päädytty. Haastateltavien sekä haastattelujen teemojen ja aihealueiden valinnat on perusteltu kattavasti, ja ne on huomioitu tulkintojen kanssa yhteensopivasti. Haastatteluaineiston analyysissä aineiston luokittelun perusteina olevat aihealueet on selkeästi perusteltu. Tulosten tulkinnassa vastauksia on analysoitu ja saatettu myös teoreettisen tarkastelun tasolle sekä tuotu esiin, millä perusteilla tulkintoja on esitelty ja mihin johtopäätelmät ovat perustuneet. Hirsjärvi ja Hurme (2006, 184-185) näkevät, että haastatteluaineiston luotettavuus riippuu pitkälti sen laadusta. Kehittämistutkimuksen laadukkuus on varmistettu tekemällä hyvä haastattelurunko ja miettimällä ennakkoon teemojen syventämistä ja vaihtoehtoisia lisäkysymyksiä sekä kirjaamalla haastatteluissa ylös huomioita kysymysmuodoista ja haastateltavien vastausmuodoista, jotta haastattelujen myöhempää tulkintaa on voitu helpottaa.

Silloin kun tutkimusilmiötä ei laadullisessa tutkimuksessa täysin tunneta, ei myöskään tarvittavaa aineistomäärää, kuten haastatteluja, voida määritellä. Aineisto ratkaisee aineistokeruun, ja kun aineistoa on riittävästi, ongelma ratkeaa. Tämän jälkeen voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen. (Kananen 2015, 69-70.) Aineistoa voidaan nähdä olevan tarpeeksi, kun saamat vastaukset alkavat toistamaan itseään eli vastaukset satureituvat. Tällöin uudet haastateltavat eivät anna enää olennaisesti uutta tietoa eivätkä tuo mitään uutta ilmiön ymmärtämiseen. Laadullisessa tutkimuksessa kerättyä tietoa analysoidaan koko aineistonkeruun ajan, jotta nähdään, milloin aineistonkeruu on riittävä. (Kananen 2015, 146; Hirsjärvi & Hurme 2006, 60.)

Määrällisesti tämän kehittämistutkimuksen harkinnanvarainen näyte voidaan nähdä melko pienenä. Haastateltavat kattoivat kuitenkin hyvin hotelliketjujen ja -yksiköiden johtotason ja tuottivat organisaatioasemallisesti luotettavaa tietoa. Koska kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole etsiä tilastollisia säännönmukaisuuksia tai keskimääräisiä yhteyksiä, ei aineiston koko määräydy näihin perustuen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta ja tämän toteutumiseen voidaan päästä myös pienellä määrällä haastatteluja. (Hirsjärvi ym. 2005, 170-171.) Pienestä tapausmäärästä huolimatta analysoitavana oli kuitenkin lopulta suurehko määrä litteroituja haastatteluja. Haastattelut osoittivat lisäksi, että haastateltavien vastauksissa alkoivat toistumaan samanlaiset havainnot ja huomiot, joka tapahtui jo neljännen haastattelun kohdalla. Tämän johdosta haastattelujen joitain kysymysmuotoja muutettiin vielä tarkentavammiksi, jotta saavutettiin täsmentävää tietoa aiheesta. Hirsjärvi ja Hurme (2006, 60) näkevät haastattelut voitavan lopettaa, kun aineistoa on olemassa niin paljon, että merkittäviä teoreettisia tuloksia voidaan saavuttaa. Kuudennen haastattelun osoittaessa vastausten samankaltaisuudet todettiin vastausten satureituvan, ja haastatteluaineistoa nähtiin olevan riittävästi, jotta sen pohjalta pystytään aikaansaamaan teoreettisia tuloksia. Haastatteluaineiston keruu nähtiin riittäväksi, eikä lisähaastattelujen nähty tuottavan enää kehittämistutkimuksen kannalta uutta olennaista tietoa.

Opinnäytetyön tekijä toimii UNIQissa vastuullisessa johtoasemassa ja vastaa osaltaan yrityksen sidosryhmäverkostojen kehittämisestä, joten hän on ollut pääosin haastateltavien kanssa tekemisissä myös aikaisemmin. Tämän ei kuitenkaan arvioida vaikuttaneen haastattelujen luotettavuutta heikentäen, vaan sen voidaan nähdä luoneen ennemminkin luotettavan asetelman haastattelujen tavoitteen kannalta sekä haastateltaville hyvän motivaation niiden sisältöön. Haastateltavien motivaatiota lisättiin myös tuomalla esiin kehittämistutkimuksen tarkoitus ja tavoite eli minkälaista uutta tietoa tutkimuksella rakennetaan ja miten tuloksia voidaan tulevaisuudessa hyödyntää. Tämän myös Kuula (2011, 74) näkee haastateltavien motivoimisen kannalta hyvänä keinona. Kananen (2015, 121) korostaa opinnäytetyön tulosten ja johtopäätösten perustumista pelkkiin tosiasioihin. Tämän opinnäytetyön tulosten analysointi ja johtopäätökset toteutettiin puhtaasti haastattelutulosten pohjalta eivätkä niihin vaikuttaneet kirjoittajan omat mielipiteet tai toiveet. Luotettavuutta kehittämistutkimuksen tuloksiin

lisättiin myös antamalla valmis tulokset-luku haastatelluille luettavaksi ja kommentoitavaksi ennen opinnäytetyön valmistumista. Näin varmistettiin, että haastattelujen analysoinnilla luodut tutkimustulokset vastaavat haastatteluvastausten todellista tarkoitusta.

Tämän kehittämistutkimuksen luotettavuus voidaan nähdä hyvänä, koska kehittämistyön tutkimusmenetelmät, tiedonkeruu, tulokset ja tulosten analysointi ovat edellä perustellun mukaisesti, kriittisesti tarkastellen ja huolellisesti dokumentoiden toteutettu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Näin ollen myös tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti toteutuvat. Kehittämistehtävän eettisyyden voidaan nähdä toteutuvan luvussa 3.3 esiin tuodun, haastatteluin kerätyn aineiston luottamuksellisen käsittelyn kautta. Tämä perustuu haastattelujen sisällön luottamukselliseen käsittelyyn, ennakkoon esiin tuotuun tiedon käyttötarkoitukseen, salassapitoon sekä anonymiteetin toteutumisen varmistamiseen, jotka tuotiin myös haastatteluvastavien tietoon niin haastattelukutsuissa kuin varsinaisissa haastattelutilanteissakin.

5.3 Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön alkuperäisenä tarkoituksena oli tutkia hotellien strategisia kumppanuussuhteita. Strategiset kumppanuudet aiheena todettiin haastattelujen edetessä niin käsitteenä kuin haastatteluista havainnoidun perusteellakin liian yksityiskohtaiseksi ja kumppanuuksia liialti rajaavaksi. Ennakkoon ei myöskään selvennetty haastateltaville riittävän tarkasti, mitä tarkoittaa strateginen kumppanuus. Tämän nähdään heikentäneen käsitteen ymmärrettävyyttä haastateltavissa. Haastatteluissa nousi luontevammin esiin haastateltavien näkemykset liiketoiminnallisesta kumppanuudesta laajemmalla tasolla. Näiden tekijöiden perusteella kehittämistehtävän rajaaminen käsittelemään kumppanuutta strategisen kumppanuuden sijaan, nähtiin perustelluksi ja kehittämistehtävän tarkoituksen kannalta jopa hyödyllisemmäksi. Haastatteluissa strategiaa kuitenkin käsiteltiin osana kumppanuuksien toteuttamista, jonka kautta saatiin tärkeää tietoa kumppanuuksista osana hotellien strategiaa.

Kehittämistutkimuksen kehittämiskysymykset määriteltiin kehittämistehtävän tavoitteen ja tarkoituksen lähtökohdista teoriasta esiin nousseita teemoja hyödyntäen. Kehittämiskysymyksiä jalostettiin kehittämistutkimuksen edetessä vastaamaan haastattelujen analysoinnin pohjalta tehtyjen havaintojen perusteella vielä paremmin kehittämistyön tarkoitusta. Kehittämistyön eteneminen noudattaa tietoperustan teemojen mukaista järjestystä. Tämän nähdään tukevan myös kehittämistutkimuksen etenemistä toimivan kumppanuuden tekijöiden merkityksen suhteen.

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksellisuus toteutuu kehittämistyön järjestelmällisyytenä, joka näyttäytyy toimenpiteiden perusteltuina valintoina. Se ilmenee myös kehittämisen tueksi hankitun tutkitun ja käytännön tiedon analyttisyytenä näkökulmien tunnistamisessa ja luomisessa erilaisin menetelmin. Myös hankitun tiedon, tehtyjen valintojen ja prosessien sekä tulosten kriittinen arvioiminen tukevat tutkimuksellisuutta, joka ilmenee yhtäältä uuden tiedon

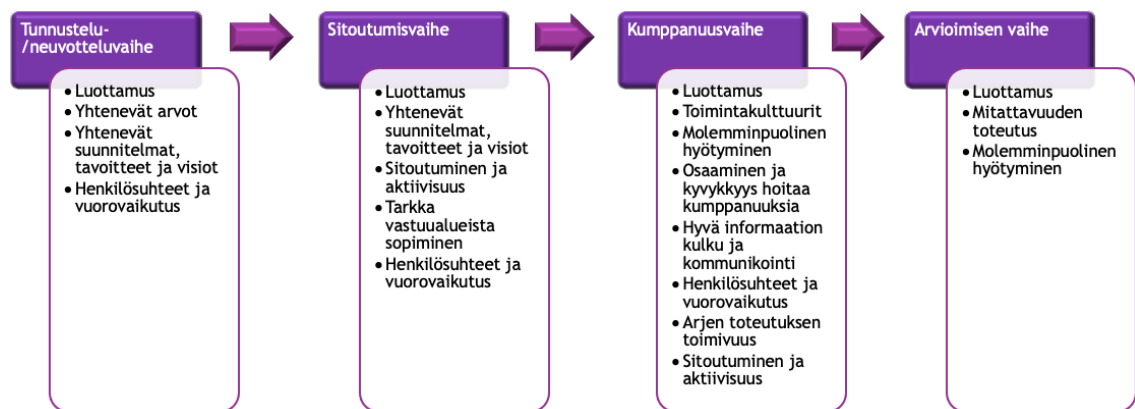
luomisena ja jakamisena haastattelututkimuksen kautta jäsennellyissä tutkimustuloksissa ja johtopäätöksissä.

Havainnot tärkeimmistä kumppanuuksien syistä näyttäytyvät kehittämisen kannalta siten, että ne tulee huomioida tarkkaan jo kumppanuutta ja sen kautta toteutettavia palveluita suunniteltaessa. Kumppanuutta hotellin kanssa suunniteltaessa on myös hyvä tiedostaa, mihin kategoriaan kumppanuus sijoittuu kaupallisten-, arvopohjaisten-, brandillisten- ja koronapandemian aiheuttamien syiden välillä. Kehittämisen kannalta haastattelujen tuloksia kumppanuudella tavoiteltavista hyödyistä voidaan hyödyntää parhaiten huomioimalla tavoiteltavat hyödyt, kohdistamalla kumppanuus hotellien lähtökohdista oikeaan aikaan ja tarpeeseen ja suuntaamalla ne oikein hotelliketjun ja -yksiköiden välillä. Näin kumppanuudella pystytään vastaamaan juuri sillä tavoiteltavaan oikeaan hyötykategoriaan, olipa kyseessä hotelliyksikköjen operatiiviseen toimintaan kohdistuva tai hotelliketjun lähtökohtiin kohdistuva, strategiseen hyötyyn tähtäävä kumppanuus.

Kumppanuuksien jakautuminen lisäarvoa tuottaviin operatiivisiin kumppanuuksiin ja kilpailuetua tuottaviin strategisiin kumppanuuksiin sekä näiden erilainen kokeminen ja päätöksenteko hotellien ketjujohdon ja hotellinjohtajien välillä oli tärkeä havainto. Se auttaa paitsi opinnäytetyön toimeksiantajaa myös kaikkia muita hotellien kanssa kumppanuuksia tai muita yhteistoiminnan muotoja suunnittelevia yrityksiä, yhteisöjä ja organisaatioita suuntaamaan yhteistyösuunnitelmat hotelliorganisaation oikeille tasoille.

Havainnot toimivan kumppanuuden tekijöistä nähdään kehittämisen kannalta niiden huomioimisena ja hyödyntämisenä kumppanuuden suunnittelun ja rakentamisen kaikissa eri vaiheissa. Löydökset osoittavat myös, että riskitekijät tulee huomioida toimivan kumppanuuden suunnittelussa, sillä havainnot osoittivat niiden vastakohtat voitavan nähdä suoraan toimivan kumppanuuden tekijöinä. Tämä tukee myös luvuissa 2.5.2 ja 2.6 esiteltyjen teorioiden välistä yhteyttä.

Ojasalon ym. (2015, 36-37) tavoin voidaan tapaustutkimuksen tehtävän täyttyminen nähdä tutkimuksen keinoin luotujen riittävien kehittämisideoiden ja ratkaisuehdotusten tuottamisessa. Kehittämistyön tuloksissa ja johtopäätöksissä esiteltyt tekijät huomioimalla kyetään luomaan tarvittavat kehittämistoimenpiteet toimivan kumppanuuden rakentamiseen sekä huomioimaan tärkeimmät kumppanuuden rakentamiseen vaikuttavat tekijät. Kaikki nämä näyttäytyvät kumppanuuden rakentamisen eri vaiheissa erilaista huomiota vaativina. Tämän tiedostaminen, ja tekijöiden huomioiminen voidaan nähdä kumppanuuden rakentamisen kaikissa vaiheissa ensiarvoisen tärkeänä. Kun tämän kehittämistutkimuksen haastattelujen tulokset toimivan kumppanuuden tekijöistä yhdistetään tietoperustan luvussa 2.7 esiteltyjen kumppanuuden rakentamisen eri vaiheisiin, saadaan luotua toimivan hotellikumppanuuden toimintakaava osana kumppanuuden rakentamista kuten kuvio 12 osoittaa.



Kuvio 12: Toimivan kumppanuuden tekijät kumppanuuden rakentamisen eri vaiheissa

Jatkotutkimusaiheena olisi selvittää, miten hotellien ketju- ja yksikkötasojen välille saataisiin luotua entistä parempaa synkronointia kumppanuuden yhdenmukaisesta kokemisesta ja yhtenäisemmästä linjasta näiden toteuttamiseen. Jatkotutkimuksen tavoitteena voisi olla entistä yhtenäisempi toimintamalli hotelliketjun ja sen yksiköiden sisällä kumppanuuksien osalta. Hotellien ketju- ja yksikkötasojen välillä nimittäin löydettiin kehittämistutkimuksessa suuriakin näkemuseroja kumppanuuksista ja niillä tavoiteltavista hyödyistä. Myös kumppanuuksien solmimisen käytänteiden yhtenäistämiseen voidaan nähdä tarvetta, sillä haastatteluissa nousi esiin hotelliketjun ja -yksiköiden tasolla vallitsevan eriäviä näkemyksiä siitä, minkälaisen kumppanuuksien tulee olla hotelliketjun määrittelemiä, ja mitä kumppanuuksia hotelliyksiköt voivat solmia itsenäisesti. Jatkotutkimus saattaisi auttaa yhtenäisemmän näkemyksen saavuttamisessa siitä, minkälaiset kumppanuudet ovat hotelleille tärkeitä ja millä perustein. Haastattelujen perusteella havaittiin myös, että saman hotelliketjun yksiköt kilpailevat eri kumppanien kanssa saman hotelliketjun eri hotelliyksiköiden välillä.

Kaikkienensa opinnäytetyöprosessi oli tekijälleen mielenkiintoinen ja antoisa matka liiketoiminnallisiin kumppanuuksiin. Se oli opettavainen katselmus ilmiön tietoperustaan, kehittämistutkimuksen toteuttamiseen prosessina sekä tulosten ja johtopäätösten kautta saavutettuun uuteen tietoon. Kumppanuus aihepiirinä oli päällisin puolin käytännön tasolla tuttua, mutta siihen syventyminen tarjosi uutta tietoa ja jäsensi kumppanuutta osana verkostoitumisilmiötä huomattavasti laajemmin ja samaan aikaan merkittävästi yksityiskohtaisemmin. Kehittämistyössä opiskeltua tietoperustaa ja haastattelujen tuloksia pystytään käyttämään hyödyksi UNI-Qin ja sen hotellikumppanien yhteisissä projekteissa sekä tarjoamaan tämän pohjalta aiempaa paremmin myös kumppaneille näiden tarpeita ja toiveita vastaavia kumppanuuden toimintamalleja ja näiden kautta luotavia palveluja. Kehittämistutkimuksen tulokset lienevät hyödyksi myös muille hotellien kanssa kumppanuuksia suunnitteleville ja toteuttaville yrityksille ja yhteisöille, itse hotelliketjuille ja -yksiköille, muille palvelualan yrityksille sekä liike-elämässä ja yritysmaailmassa yleisesti. Opinnäytetyön kehittämistehtävän tärkeimpänä tarkoituksena oli löytää tärkeimmät tekijät toimivan kumppanuuden rakentamisen perustaksi.

Olenneisimmat tekijät löydettiin ja niitä pystytään hyödyntämään. Opinnäytetyön lähtöoletta-
mana oli myös koronapandemia yhtenä tällä hetkellä vaikuttavana syynä kumppanuuksiin.
Tämä osoitettiin oikeaksi, ja ajankohta hotellien ja tapahtuma-alan kumppanuuksille sopi-
vaksi.

Lähteet

Painetut

Apilo, T., Vesalainen, J., Valkokari, K. & Harakka, T. 2014. Verkostotermien kirjo. Teoksessa Valkokari, K., Salminen, J., Rajala, A., Koskela, M., Kaunisto & K., Apilo, T. 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly - Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. VTT Technology 152. Espoo: VTT, 12-13.

Bamford, J., Gomes-Casseres, B. & Robinson, M. 2003. *Mastering Alliance Strategy*. San Francisco, California, USA: Jossey-Bass.

Biggemann, S. 2010. Structure and dynamics of business-to-business relationships. Teoksessa Woodside, A. G. *Organizational Culture, Business-to-Business Relationships, and Interfirm Networks*. *Advances in Business Marketing and Purchasing*. Vol.16. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited, 327-340.

Carroll, C. 2016. Strategy. Teoksessa Carroll, C. *The SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation*. California, USA: SAGE Publications, 824-829.

Chathoth, P. K. & Olsen, M. D. 2003. Strategic alliances: a hospitality industry perspective. Teoksessa Rivera, M. *International Journal of Hospitality Management*. Vol.22 (4). Florida, USA: University of Central Florida Rosen College of Hospitality Management, 419-434.

Doz, Y. & Hamel, G. 1998. *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press.

Doz, Y. & Kosonen, M. 2008. Nopea strategia - Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä. Helsinki: Talentum Media.

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

Hallikas, J., Karvonen, I., Lehtinen, E., Ojala, M., Pulkkinen, U., Tuominen, M., Uusi-Rauva, E. & Virolainen, V.-M. 2001. Riskienhallinta yhteistyöverkostossa. MET-julkaisuja 14/2001. Helsinki: Metalliteollisuuden Keskusliitto.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. *Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 4. painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. *Tutki ja kirjoita*. 11. painos. Helsinki: Kirjayhtymä.

- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen - Menestyksen timantti. 4. painos. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas - näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka - Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Kuusela, H. & Ollikainen, R. 2005. Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampere University Press.
- Luostarinen, S. & Hyyryläinen, T. 2000. Uudet kumppanuudet: Paikallisen työllisyyspolitiikan koetinkivinä. Julkaisuja 73. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Maijanen, H. & Haikara, P. 2014. Kumppanuuskäsikirja - näkökulmia monitoimijaisen yhteistyön kehittämiseen. Lappeenranta: Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2006. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot - Johtaminen ja arvонуonti. 2. painos. Helsinki: Teknologiateollisuus.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Seppänen, M., Lyly-Yrjänäinen, J., Jämsen, M., Kulmala, H., Lahikainen, T. & Paranko, J. 2002. Kannattavuuden jäljillä - Yritysverkoston kustannuslaskenta ja sen kehittäminen. Helsinki: Metalliteollisuuden keskusliitto.
- Silvennoinen, M. 2008. Löydä aarteesi - verkostoidu!. Helsinki: Tammi.
- Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus - avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: WSOY.
- Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys - Strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita Publishing.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa - oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: Alma Talent.
- Vakaslahti, P. 2004. Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi - Alihankinnasta yhdessä tekemiseen. Helsinki: Talentum Media.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H.I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOY.

Valkokari, K., Salminen, J., Rajala, A., Koskela, M., Kaunisto, K. & Apilo, T. 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly - Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. VTT Technology 152. Espoo: VTT.

Valli, R., Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 - Näkökulmia aloittelevalla tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4.painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vesalainen, J. 2004. Katetta kumppanuudelle - Hyöty ja sen jakaminen asiakas-toimittajasuhteessa. Helsinki: Teknologiateollisuus.

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

Viirkorpi, P. 2004. Kumppanuusjohtamisen rakenteita ja käytäntöjä. Kerava: Savion kirjapaino.

Sähköiset

Casciaro, T. & Lobo, M. S. 2005. Teoksessa Harvard Business Review - July 2005. Viitattu 1.12.2020. <https://hbr.org/2005/06/competent-jerks-lovable-fools-and-the-formation-of-social-networks>

Eddy, P. 2010. Partnerships and collaborations in higher education. Teoksessa School of Education Book Chapters. 38. W&M ScholarWorks, 1-15. Viitattu 1.11.2020. <https://scholarworks.wm.edu/educationbookchapters/38/>

Huovinen, J. 2020. EK:n koronakyselyn tulokset - Työnantajayritysten tilanne 21.8.2020. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 1.11.2020. https://ek.fi/wp-content/uploads/EK_koronakysely_tulokset_21.8.2020_FINAL.pdf

Lowndes, V. & Skelcher, C. 1998. The Dynamics of Multi-Organizational Partnerships: An Analysis of Changing Modes of Governance. Public Administration Vol.76 (2), 313-333. Viitattu 3.11.2020. https://www.academia.edu/18504518/The_Dynamics_of_Multi_organizational_Partnerships_an_Analysis_of_Changing_Modes_of_Governance

Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry. 2020. Koronarajoitukset kurittavat matkailu- ja ravintola-alan yrityksiä kesäkuussakin - enemmistöllä liikevaihto pudonnut vähintään puoleen. Viitattu 2.11.2020. <https://www.mara.fi/ajankohtaista/uutiset/2020/koronarajoitukset->

kurittavat-matkailu-ja-ravintola-alan-yrityksia-kesakuussakin-enemmistolla-liikevaihto-pudonnut-vahintaan-puoleen.html?p252=2

Mintzberg, H. 1987a, The strategy concept I: Five Ps For Strategy. California Management Review, 10/1987, vol 30, No. 1., 11-24. Viitattu 13.9.2020. https://www.academia.edu/6944722/The_Strategy_Concept_I_Five_Ps_For_Strategy

Mintzberg, H. 1987b, The strategy concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. California Management Review, 10/1987, vol 30, No. 1., 25-32. Viitattu 21.11.2020. <https://www.academia.edu/search?utf8=✓&q=The+strategy+concept+II%3A+Another+look+at+why+organizations+need+strategiesThe+strategy+concept+II%3A+Another+look+at+why+organizations+need+strategies>

Koronakriisi palvelualoilla - Paltan jäsenkysely koronakriisin vaikutuksista. 2020. Palvelualojen työnantajat. Viitattu 3.12.2020. https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2020/11/Koronakysely-V_raportti_Palta_112020.pdf

Stähle, P. & Kuosa, T. 2009. Systemien itseuudistuminen - uutta ymmärrystä kollektiivien kehittymiseen. Aikuiskasvatus 2/2009, Vol. 29, 104-115. Viitattu 10.9.2020. <http://www.stahle.fi/100309.pdf>

Wirén, M., Westerholm, T. & Liikamaa, A. 2020. Tapahtumateollisuus ry:n teettämä tutkimus, Disruptiolaboratorio, Turun kauppakorkeakoulu, Turun Yliopisto. 2020. Tapahtumateollisuuden toimialatutkimus 2020, osa 1. Viitattu 20.9.2020. <https://www.tapahtumateollisuus.fi/wp-content/uploads/2020/07/Tapahtumateollisuuden-toimialaraportti-2020-osa-1.pdf>

Julkaisemattomat

UNIQ - Entertainment. 2020. Lähtökeskustelu yrityksen johdon kanssa. 5.8.2020.

Kuviot

Kuvio 1: Verkosto organisoitumisen muotona hierarkkisen ja markkinaehtoisen organisoitumisen välissä (mukaillen Vesalainen 2004, 17; Valkokari ym. 2009, 12; Möller ym. 2006, 16).....	13
Kuvio 2: Kumppanuus ja erilaisia verkkoja (mukaillen Hakanen ym. 2007, 213-223; Möller ym. 2006, 216)	14
Kuvio 3: Verkostomuotojen avaruus (mukaillen Valkokari ym. 2009, 219).....	16
Kuvio 4: Yrityksen omasta strategiasta verkkojen ja kumppanuuksien strategiaan (mukaillen Hakanen ym. 2007, 93).....	23
Kuvio 5: Verkostoitumisen ja kumppanuuden hyödyt (mukaillen Vesalainen 2004, 43).....	26
Kuvio 6: Kumppanuuden peruselementtien suhde (mukaillen Ståhle & Laento 2000, 80)	36
Kuvio 7: Kumppanuussuhteen rakentamisen vaiheet (mukaillen Toivola 2006, 62; Luostarinen & Hyyryläinen 2000, 125-128; Lowndes & Skelcher 1998, 320-330)	42
Kuvio 8: Tärkeimmät syyt kumppanuuksiin	75
Kuvio 9: Kumppanuuksilla tavoiteltavat hyödyt	77
Kuvio 10: Kumppanuuden riskitekijät	78
Kuvio 11: Toimivan kumppanuuden olennaisimmat tekijät.....	80
Kuvio 12: Toimivan kumppanuuden tekijät kumppanuuden rakentamisen eri vaiheissa	84

Taulukot

Taulukko 1: Kumppanuussuhteiden tasot (mukaillen Ståhle & Laento 2000, 103).....	19
Taulukko 2: Haastattelujen toteutus.....	48
Taulukko 3: Esimerkki aineiston analyysistä jakaen siteeraukset pää- ja alaluokkiin	50
Taulukko 4: Kumppanuudella tavoiteltavat hyödyt.....	55
Taulukko 5: Kumppanuuden riskitekijät	62
Taulukko 6: Toimivan kumppanuuden tekijät	67

Liitteet

Liite 1: Osallistumispyyntö haastatteluun, sivu 1/2	92
Liite 2: Osallistumispyyntö haastatteluun, sivu 2/2	93
Liite 3: Teemahaastattelun runko	94

Liite 1: Osallistumispyyntö haastatteluun, sivu 1/2



Osallistumispyyntö haastatteluun

4.11.2020

Arvoisa vastaanottaja	Suuritan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Laureassa Yrityksen kasvuun johtamisen koulutusohjelmassa. Opinnäytetyöni kehittämistutkimusta varten olisin kiitollinen, mikäli saisin Teidät osallistumaan haastatteluun aiheesta.
Opinnäytetyön nimi	Strategisilla kumppanuuksilla uuteen kasvuun
Opinnäytetyön tavoite	Opinnäytetyössä tutkitaan hotellien ja hotelliketjujen kumppanuuksia ja hotellien johtohenkilöiden kokemuksia, ajatuksia, näkemyksiä ja toiveita kumppanuuksista ja strategisista kumppanuuksista yhteistyömuotona, sekä miten kumppanuuksilla koetaan voitavan tuoda hotellille liiketoiminnallista lisäarvoa ja kilpailuetua. Verkostojen ja kumppanuuksien teorian lähteistä löytyvää tietoa peilataan haastateltavien kokemuksiin ja näkemyksiin aiheesta. Haastattelujen ja teorian avulla on tavoitteena löytää toimivia malleja ja tekijöitä kumppanuussuhteissa menestymiseen sekä kumppanuussuhteiden entistä parempaan ja monipuolisempaan hyödyntämiseen liiketoiminnassa.
Haastattelun muoto	Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna eli puolistrukturoituna haastatteluna. Haastattelussa keskustellaan tiettyjen teemojen ja haastattelurungon mukaisesti, haastateltavan subjektiivisiin kokemuksiin aiheesta pohjautuen.
Haastattelun toteutus	Haastatteluun olisi hyvä varata aikaa noin 60 minuuttia. Haastattelu voidaan toteuttaa joko toimipisteessänne paikan päällä tai vallitsevan tilanteen johdosta myös etänä, kuten Zoom-sovelluksen kautta. Haastattelut nauhoitetaan niiden myöhempää analysointia ja litterointia varten.
Liitteet	Tämän sähköpostin liitteenä on haastattelukutsu sekä haastattelurunko, joka sisältää haastattelun aihepiirit ja teemalistan etukäteen tutustuttaviksi.
Muuta	Kaikki haastatteluun osallistuvat henkilöt ja hotellit käsitellään anonymisti. Opinnäytetyö annetaan valmistuttuaan jokaiselle haastatteluun osallistuneelle, joten Teillä on mahdollisuus hyödyntää teorian ja haastattelujen tulosten kautta luotua kuvaa kumppanuuksista ja niiden menestystekijöistä.
Vastauspyyntö	Toivoisin saavani vastauksen haastatteluun osallistumisesta mahdollisimman pian, jotta voimme sopia Teille parhaiten sopivan haastatteluajankohdan ja -paikan.
Lisätiedot	Lisätietoja voitte halutessanne kysyä paitsi allekirjoittaneelta, myös opinnäytetyön ohjaajaltani Otto Mäkelältä; otto.makela@laurea.fi.

Ystävällisesti ja etukäteen kiittäen,

Samuli Järvinen
YAMK Laurea

Mail. samuli.jarvinen@student.laurea.fi
Tel. +358 50 527 4737

Liite 2: Osallistumispyyntö haastatteluun, sivu 2/2



Osallistumispyyntö haastatteluun

4.11.2020

LIITE

Näkemykset kumppanuuksista:

- Haastateltavan subjektiivinen näkemys kumppanuuksista ja verkostoista
- Ajatuksia kumppanuuden tai muiden yhteistyömuotojen toimintatavoista
- Tärkeimpinä tekijöitä kumppanuudessa tai muissa yhteistyömuodoissa
- Kumppanuuksien tai muiden yhteistyömuotojen syitä
- Mahdollisia kumppanuksiin liittyviä riskejä

Kokemukset kumppanuudesta:

- Aiemmin toteutettuja / parhaillaan toteutettavia kumppanuuksia tai niihin rinnastettavaa yhteistyötä sidosryhmien tai alihankkijoiden kanssa
- Kokemuksia edellä mainituista
- Saavutettua lisäarvoa tai kilpailuetua kumppanuuksista tai muista yhteistyömuodoista

Toiveet ja tavoitteet kumppanuudelle:

- Toimintojen tai palveluiden ulkoistamisen hyötyjä hotellille tai ketjulle
- Toiveita kumppanuuksien tuomasta lisäarvosta tai hyödyistä
- Kilpailuettujen saavuttaminen kumppanuuksilla
- Toiminnan parantaminen kumppanuuksilla
- Kumppanuuksille asetettavia tavoitteita
- Kumppanuuksien tuoma mahdollinen uusi palvelullinen tai myynnillinen lisäarvo

Strateginen kumppanuus:

- Näkemys hotellissa tai ketjussa toteutettavasta strategiasta
- Kumppanuuksien merkityksen strategiassa
- Koronaepidemian vaikutukset hotellin tai ketjun strategioihin tai kumppanuksiin

Mahdollisia asioita, joista halutaan lisäksi keskustella

Liite 3: Teemahaastattelun runko

Näkemykset kumppanuuksista:

- Mitä toimenkuvaanne kuuluu?
- Miten koette ja käsitätte kumppanuudet liiketoiminnassa?
- Entä strategiset kumppanuudet?
- Minkälaisia syitä näette olevan kumppanuudelle?
- Mitkä tekijät näette tärkeimpinä toimivassa kumppanuudessa ja kumppanuuden onnistumisessa?
- Minkälaisia mahdollisia riskejä näette kumppanuuteen sisältyvän?

Kokemukset kumppanuudesta:

- Minkälaisia kumppanuuksia on toteutettu hotelliketjussanne / -yksikössänne?
- Minkälaisia ovat kokemuksenne kumppanuuksista? Positiivisia ja negatiivisia kokemuksia?
- Miten henkilöt, henkilösuhteet ja henkilökohtainen vuorovaikutus vaikuttavat kumppanuuden syntymiseen ja toimimiseen?
- Minkälaista lisäarvoa tai kilpailuetua koette kumppanuuksilla saavutettavan?

Toiveet ja tavoitteet kumppanuudelle:

- Minkälaisen toimintojen tai palveluiden ulkoistamisesta olevan hyötyä teille tai asiakkaillenne?
- Minkälaista lisäarvoa tai hyötyä toivoisitte saavuttavanne kumppanuuksilla?
- Minkälaisilla kumppanuuksilla näette saavutettavan kilpailuetua?
- Minkälaiset tai millä osa-alueella toteutettavat uudet kumppanuudet voisivat helpottaa tai parantaa toimintaanne?
- Näkisittekö kumppanuudella saavutettavan jotain uutta palvelullista tai myynnillistä lisäarvoa mahdollisesti tulevaisuudessa ja jos, niin minkälaista?
- Merkitsevätkö teille kumppanien arvot kumppanuuksien taustalla?
- Minkälaiseen tärkeysjärjestykseen laittaisit seuraavat tekijät kumppanuudella tavoiteltavien hyötyjen suhteen: 1) saavutettava taloudellinen tai muu lisäarvo, 2) kilpailuetu, 3) myynnin ja palvelun parantaminen, 4) uusien innovaatioiden kehittäminen
- Minkälaiseen tärkeysjärjestykseen laittaisit seuraavat tekijät onnistuneen kumppanuussuhteen takana: 1) luottamus, 2) kumppaneiden yhteensopivuus ja tavoitteet, 3) yhteiset arvot, 4) henkilöiden vuorovaikutus kumppanuudessa?

Strateginen kumppanuus:

- Minkälaisena näette hotellissänne tai ketjussänne toteutettavan strategian?
- Minkälaisena näette kumppanuuksien merkityksen strategiassänne?
- Mitkä ovat osaamisalueita, joilla näette olevan toiminnallenne strategista merkitystä?
- Miten suuren osan ketjussänne toteutettavista kumppanuuksista määrittellee ketju ja minkä osan yksittäiset hotellit?
- Onko koronaepidemia vaikuttanut hotellin tai ketjun strategioihin tai kumppanuuksiin tai aiheuttanut uudistuspainetta näissä ja jos, niin millä tavalla?
- Onko asioita, joista haluaisitte lisäksi keskustella?