

**VAASAN YLIOPISTO  
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA  
JOHTAMISEN LAITOS**

Antti Pakarinen

**KUMPPANUUDEN HAASTEITA PK-YRITYKSEN  
KANSAINVÄLISTYVÄSSÄ LIIKETOIMINNASSA: Tapaustutkimus  
kahdesta metallialan yrityksestä**

Johtaminen ja organisaatiot  
Pro gradu -tutkielma

**VAASA  
2008**

<b>Sisällysluettelo</b>	<b>Sivu</b>
<b>Kuvioluettelo</b>	<b>5</b>
<b>Taulukkoluetelo</b>	<b>5</b>
<b>TIIVISTELMÄ</b>	<b>7</b>
<b>1. JOHDANTO</b>	<b>9</b>
1.1. Tutkimuksen tausta	10
1.2. Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelman esittely	11
1.3. Keskeiset käsitteet	11
1.4. Tutkimuksen rakenne	12
1.5. Lähdekritiikki	13
<b>2. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA</b>	<b>14</b>
2.1. Kansainvälistymisen syyt	15
2.2. Kansainvälistymisen eri ulottuvuudet	16
2.2.1. Operaatiomuodot	18
2.3. Kansainvälistyminen prosessina	22
2.4. Kansainvälisen liiketoiminnan organisointi	25
2.4.1. Vaihdanta-, kommunikaatio- ja sosiaaliset verkostot	27
2.4.2. Monenkeskiset yhteistyösuhteet	28
2.4.3. Kansainvälistyminen verkostonäkökulmasta	29
2.5. Kansainvälistymisen resurssinäkökulma	32
2.6. Kumppanin valintaprosessi	33
2.7. Kumppanuuden elementit	36
2.7.1. Tietopääoma	37
2.7.2. Lisäarvon tuottaminen	38
2.7.3. Luottamus	39
2.8. Kumppanuuden tavoitteita	42
2.9. Yhteenveto ja tutkimuksen viitekehys	44
<b>3. TUTKIMUSMENETELMÄT</b>	<b>46</b>
3.1. Tutkimuskohteiden valinta	47
3.2. Tutkimusaineiston kerääminen	47
3.3. Tutkimuksen luotettavuus	48
<b>4. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSIEN ANALYSOINTIA</b>	<b>49</b>
4.1. Kohdeyritys: TEKRO OY	49
4.1.1. Kansainvälinen liiketoiminta	50
4.1.2. Luottamus	52



4.1.3. Osaaminen	55
4.1.4. Organisaatioiden kokoerot	58
4.1.5. Yrityksen maine	59
4.1.6. Kumppanuuden lisäarvo	59
4.1.7. Kumppanuus tulevaisuudessa	61
4.2. Kohdeyritys: METLASER OY	61
4.2.1. Kansainvälinen liiketoiminta	62
4.2.2. Luottamus	63
4.2.3. Osaaminen	65
4.2.4. Organisaatioiden kokoerot	68
4.2.5. Yrityksen maine	70
4.2.6. Kumppanuuden lisäarvo	71
4.2.7. Kumppanuus tulevaisuudessa	72
<b>5. TUTKIMUSTULOKSET</b>	<b>75</b>
5.1. Tuloksien vertailua	75
5.1.1. Yritysten kansainvälinen liiketoiminta	75
5.1.2. Luottamuksen rakentamisen haasteita	76
5.1.3. Osaamisten yhdistämisen haasteita	77
5.1.4. Kokoon perustuvia haasteita	78
5.1.5. Haasteena pienen yrityksen maineen kasvattaminen	79
5.1.6. Kumppanuuden lisäarvo	80
5.1.7. Tulevaisuuden haasteet	81
5.1.8. Tuloksien jaottelua	81
5.2. Tuloksien yhteenveto	82
<b>6. JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>84</b>
6.1. Vastaukset tutkimusongelmiin	85
6.2. Tuloksien hyödynnettävyys	87
<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>89</b>
<b>LIITTEET</b>	<b>95</b>



<b>Kuvioluettelo</b>	<b>Sivu</b>
Kuvio 1. Kansainvälistymisen eri ulottuvuudet	18
Kuvio 2. Kansainvälistymisen perusmekanismi Uppsalan mallin kautta	23
Kuvio 3. Liiketoiminnan organisoitumisen muodot	25
Kuvio 4. Kansainvälistyminen ja verkostomalli	30
Kuvio 5. Markkinoille meno -prosessiin ja sen toteutumiseen vaikuttavat voimat	32
Kuvio 6. Kansainvälisen kumppanin valinta –liikesuhteen näkökulmasta	34
Kuvio 7. Tutkimuksen viitekehys	45
Kuvio 8. Toimittaja-kumppani-loppuasiakas-ketju	79
Kuvio 9. Kumppanuudessa kohdatut haasteet	82

## **Taulukkoluetelo**

Taulukko 1. Tärkeimmät syyt yritysten kansainvälistymiseen	16
Taulukko 2. Kumppanuuden hyödyt ja haitat	29
Taulukko 3. Kumppanuuden arviointikriteerit	37
Taulukko 4. Tekro Oy:n kohdemarkkinoiden arviointimittaristo	51
Taulukko 5. Tekro Oy:n kumppaneiden arviointimittaristo	54
Taulukko 6. Yhteenveto yritysten kohtaamista kumppanuuden haasteista sekä hyödyistä	83



---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppatieteellinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Antti Pakarinen	
<b>Tutkielman nimi:</b>	Kumppanuuden haasteita pk-yrityksen kansainvälistyvässä liiketoiminnassa: tapaustutkimus kahdesta metallialan yrityksestä	
<b>Ohjaaja:</b>	Henrik Gahmberg	
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteiden maisteri	
<b>Laitos:</b>	Johtamisen laitos	
<b>Oppiaine:</b>	Johtaminen ja organisaatiot	
<b>Aloitusvuosi:</b>	2002	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2008	<b>Sivumäärä: 97</b>

---

**TIIVISTELMÄ**

Pk-yritysten kansainvälistymisen rajoituksena usein pidetään resurssien ja osaamisen puutteita. Yritykset voivat tehdä yhteistyötä voimavaroja yhdistelemällä, jotta ne pääsisivät parempiin tuloksiin kuin yksin toimimalla. Voidaan olettaa, että yhteistyön avulla pk-yrityksellä on mahdollisuus päästä kansainvälistymään helpommin. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää millaisia haasteita pk-yritys kohtaa tämänlaisessa toiminnassa.

Kumppanuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä kahden yrityksen välistä yhteistyösuhdetta, joka perustuu keskinäiseen luottamukseen sekä resurssien ja osaamisten yhdistämiseen niin, että molemmat hyötyvät. Tutkimuksen kohteina oli kaksi metallialan pk-yritystä, jotka ovat kansainvälistyneet kumppaneiden avulla.

Teoriatausta koostuu kansainvälistymiseen ja yritysten väliseen yhteistyöhön liittyvästä kirjallisuudesta, joita on lähestytty pk-yrityksen näkökulmasta. Tutkimuksen on luonteeltaan kvalitatiivinen ja sen empiirinen osa toteutettiin teemahaastatteluin. Aineistoa analysoitiin vertailemalla yrityksiä keskenään erojen ja yhtäläisyyksien löytämiseksi. Lisäksi tuloksia peilattiin teoriaan. Tutkimuksen tuloksissa haasteet kohdistuivat kumppanin valintaan, itse yhteistyösuhteeseen sekä kumppanuuden kehitykseen.

---

**AVAINSANAT:** Kumppanuus, kansainvälistyminen, pk-yritys





## 1. JOHDANTO

Tämän tutkimuksen kohteena ovat kumppanuuden haasteet pk-yrityksen kansainvälistyvässä liiketoiminnassa. Pieni tai keskisuuri yritys voi pienillä Suomen kotimarkkinoilla tulla tilanteeseen, jossa kasvun tavoittelemisen onnistuu vain markkinoiden maantieteellisellä laajentamisella. Jo pelkästään kotimarkkinoilla yritys voi kohdata kansainvälistä kilpailua, joten sen puolesta ei välttämättä ole kovin suuri harppaus lähteä ulkomaille tekemään kauppaa. Pk-yrityksen kasvun tavoittelun yhteydessä puhutaan usein siitä, että resurssit tai voimavarat eivät riitä kansainvälisille markkinoille. Tiivistä yhteistyötä tekemällä yritykset voivat kuitenkin saavuttaa parempia tuloksia yhdistelemällä osaamista entistä kilpailukykyisempään muotoon. Tiiviiden kahdenvälisten yhteistyösuhteiden kohdalla puhutaan usein kumppanuuksista, joissa kehitetään yhdessä parempaa liiketoimintaa. Tämä voi tarjota pienelle yritykselle hyvän mahdollisuuden pitkäaikaiselle kansainväliselle liiketoiminnalle. Kansainvälisen tai ulkomaisen asiakkaan kanssa yhdessä kehitetty liiketoiminta voi parantaa yrityksen mahdollisuuksia selviytyä kovassa kilpailussa sekä edesauttaa kansainvälistymisessä. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus tutkia näitä suhteita.

## 1.1. Tutkimuksen tausta

Tutkimuksen lopullinen aihe tarkentui erilaisten vaiheiden myötä. Alkuvaiheessa tutkijan mielenkiinnonkohteena olivat pk-yritysten kasvustrategiat, joista kansainvälistyminen nousi kiinnostavimmaksi. Tämä sai tutkijan perehtymään yritysten kansainvälistymiseen liittyvään kirjallisuuteen. Sitä löytyi hyvin laajasti ja eri näkökulmista. Tutkimuksen teoriaosuuteen löytyi "klassikkoteoksia" ja uudempia tutkimuksia. Verkostoajattelu ja yritystenvälinen yhteistyö nousivat kiinnostavimmiksi aiheiksi, joista jalostui aihe tutkia kumppanuutta pk-yritysten kansainvälisessä liiketoiminnassa.

Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) mukaan kansainvälistyminen on suomalaiselle yritykselle keskeinen kilpailukykytekijä. Suomen pieniltä markkinoilta lähtevä pk-yritys joutuu jo varhaisessa vaiheessa suuntaamaan toimintojaan ulkomaille. Kotimarkkinoiden pieni koko luo kasvulle katon. Suomen varsin avoin markkinatalous luo yrityksille mahdollisuuksia kansainvälisillä markkinoilla, mutta samanaikaisesti se koventaa kilpailua kotimarkkinoilla. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2007.)

Tilastokeskuksen mukaan Suomen koko yrityskannasta 99,8 % on henkilöstömäärän perusteella pk-yrityksiä (Tilastokeskus 2007). Pk-yritysbaremetrin (2006) mukaan teollisuus sekä voimakkaasti kasvuhalukkaat yritykset aikovat panostaa ulkoisella rahoituksella kansainvälistymiseen ja vientiin. Tarve verkostoitumisen ja alihankinnan kehittämiseen ovat viime vuosina nostaneet osuuttaan. Lähes puolet (48 %) kasvuyrityksistä mainitsee verkostoitumisen ja yhteistyön panostusten lisäämisen tärkeänä kasvukeinona. Vientiyritysten osuus pk-yrityksistä oli 28 % ja joista teollisuudella oli 63 prosentin osuus. Odotukset viennin arvon kasvusta oli yli 40 prosentilla yrityksistä ja puolet odotti osuuden pysyvän vuoden sisällä samana. Kansainvälistymiseen ja vientiin tähtäävät yritykset suuntaavat erityisesti lähimarkkinoille. (Pk-yritysbaremetri 2006.)

Usein pk-yritysten kansainvälistymisestä puhuttaessa resurssien tai osaamisen puute koetaan hidastavina tekijöinä. Verkostotoiminta ja yritysysteistyö ovat pienen tai keskisuuren yrityksen kannalta kiinnostavia tapoja toiminnan kasvattamisessa, koska niiden avulla on mahdollista saada puuttuvia voimavaroja ja päästä tuloksiin, joita yrityksen yksin toimiessaan olisi vaikeaa tai mahdotonta tavoittaa. Tämänlaisessa toiminnassa kohdatut haasteet ovat tämän tutkimuksen kohteena.

## 1.2. Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelman esittely

Tutkimuksen tavoitteena on *lisätä ymmärrystä pk-yrityksen yhteistyösuhteisiin kohdistuvista haasteista kansainvälisessä liiketoiminnassa*. Tutkimuksessa perehdytään kansainvälistyneiden kohdeyritysten asiakassuhteisiin. Koska tutkimus on vertaileva tapaustutkimus, tapahtuu vertailu kahden kohdeyrityksen välillä. Tutkimusongelmana on: *”Millaisia haasteita yritystenvälisissä kumppanuussuhteissa kohdataan kansainvälisessä liiketoiminnassa erityisesti pk-yrityksen näkökulmasta?”* Tutkimuksen on tarkoitus vastata myös seuraaviin aiheeseen liittyviin alaongelmiin: *”Millaisia hyötyjä pk-yritykselle on kumppanuussuhteista kansainvälisessä liiketoiminnassa?”* ja *”Millaista kumppanuutta yhteistyösuhteissa ilmenee?”*.

## 1.3. Keskeiset käsitteet

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet; pk-yritys, kansainvälistyminen, yritystenvälinen yhteistyö ja kumppanuus. Näiden käsitteiden määrittelyn tarkoituksena on auttaa lukija ymmärtämään mitä tutkija tarkoittaa näitä käsitteitä käyttäessään.

### **Pk-yritys**

Pk-yrityksen koko voidaan jakaa kolmeen osaan EU:n komission määritelmän (2003/361/EY) mukaan: mikro-, pien- ja keskisuuri yritys. Mikroyrityksessä henkilöstöä on alle 10 henkilöä, pienyrityksessä alle 50 ja keskisuurella alle 250 henkilöä. Pieni-keskisuuri (pk-) yritys, jonka henkilöstön määrä on alle 250

henkeä ja vuotuinen liikevaihto enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa suositellun laskentakaavan mukaan. Yritys on aina pk-yritys, kun se täyttää nämä molemmat kynnysarvot ja kun sen pääomasta tai äänimäärästä alle 25 prosenttia on toisen yrityksen tai julkisyhteisön hallussa (EU:n komissio 2003). Tässä tutkimuksessa pk-yrityksellä tarkoitetaan kaikkia yrityksiä, jotka ovat henkilöstöltään alle 250.

### **Kansainvälistyminen**

Luostarinen ja Welch (1988) määrittelevät kansainvälistymisen prosessina, jossa yrityksen kansainvälisten toimintojen osuus lisääntyy. Tässä tutkielmassa tarkastellaan kansainvälistymistä kotimaasta ulospäin suuntautuvana liiketoimintana. Sisäänpäin tapahtuvat toimintamuodot lasketaan joissain tutkimuksissa ensimmäisiksi askeleiksi kansainvälistymisessä. Termi kansainvälinen käsitetään joko yrityksen asennetta ulkomaisia operaatioita kohtaan tai käytännössä todellisia toimia ulkomailla (Johanson & Wiedersheim-Paul 1975).

### **Yritystenvälinen yhteistyö**

Yritystenvälinen yhteistyö tarkoittaa erillisten organisaatioiden pitkän aikavälin vapaaehtoista toimintaa yhteisen tavoitteen eteen. (Hellman, Hovi & Nieminen 1993)

### **Kumppanuus**

Kumppanuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kahden yrityksen välistä pitkäaikaista yhteistyösuhdetta, joka perustuu keskinäiseen luottamukseen sekä resurssien ja osaamisten yhdistämiseen niin, että molemmat hyötyvät.

## **1.4. Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus jakaantuu kuuteen lukuun. Ensimmäinen luku on johdantoa tutkimukseen, jossa esitellään tutkimuksen taustaa, sen tavoite ja tutkimusongelma sekä määritellään keskeisimmät käsitteet, tutkimuksen rakenne ja lähdekritiikki. Luvussa kaksi perehdytään tutkimuksen teoreettiseen

taustaan, jonka tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva kansainvälisestä liiketoiminnasta ja yritysten välisistä yhteistyösuhteista. Tutkimuksen teoreettisessa taustassa käsitellään aiheeseen liittyvää aiempaa kirjallisuutta sekä tutkimustuloksia. Luku kaksi muodostaa empiiriselle tutkimukselle pohjaksi teoreettisen viitekehyksen, johon empiirisen tutkimuksen tuloksia verrataan. Luvussa kolme esitellään tutkimuksen menetelmiä, kohteiden valintaa, aineiston keräämistä sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Luku neljä pitää sisällään empiirisen tutkimuksen löydöksiä. Luvussa viisi on tutkimuksen tulokset. Siinä kohdeyrityksien tuloksia verrataan keskenään sekä tutkimuksen teoreettiseen taustaan. Luvussa kuusi on tutkimuksen johtopäätökset sekä jatkotutkimusehdotukset.

## 1.5. Lähdekritiikki

Tässä tutkimuksessa on huomioitava lähteissä se, että pk-yritykselle on erilaisia määritelmiä, joita eri tutkimuksissa on käytetty. Amerikkalaisen pienyrityssäätiön mukainen määritelmä on alle 500 henkilöä työllistävä, kun taas joissain tapauksissa voidaan pienyritykseksi laskea rajatuilla resursseilla toimivat yritykset. Euroopassa pk-yritys yleensä määritellään henkilöstömäärältään alle 250. Toinen huomauttamisen arvoinen seikka on se, että suurin osa teorioista perustuu suuriin yrityksiin ja niiden parissa tehtyihin tutkimuksiin. Pk-yritysten tutkimisessa on siis jouduttu soveltamaan näitä teorioita. Kolmanneksi, suurin osa kansainvälistymiseen liittyvistä teorioista on melko vanhoja ja tutkijan mielestä esimerkiksi informaatioteknologian kehitys ja sen käytön yleistymisen ovat saattaneet vaikuttaa yritysten liiketoimintaan siinä määrin, että jotkin tutkimusten lähtökohdat ovat voineet muuttua.

Tämän tutkimuksen teoreettisessa taustassa on pyritty käyttämään sellaisia tutkimuksia, joissa pk-yritysten koon määritelmänä on käytetty henkilöstömäärän ylärajana 250. Lisäksi valtaosa teoriataustaan valikoiduista tutkimuksista on pohjoismaalaisia suurimpien kulttuurierojen välttämiseksi. Näiden asioiden voidaan katsoa mahdollistavan vertailun aiempien ja tämän tutkimuksen tulosten välillä.

## 2. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen teoreettista taustaa. Luku sisältää katsauksen yritysten kansainvälistymiseen sekä yritysten väliseen yhteistyöhön liittyvään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Luvun viimeisessä kappaleessa on luotu tutkimuksen teoreettinen viitekehys kirjallisuuskatsauksen pohjalta.

Ensimmäisenä tarkastellaan kansainvälistymisen syitä sekä vienti-impulsseja ja -edellytyksiä (Czinkota & Ronkainen 2004; Larimo & Arola 1998). Sen jälkeen lähestytään kansainvälistymisen eri ulottuvuuksia Luostarisen ja Welchin (1988) mallin mukaisesti sekä perehdytään yritysten kansainvälistymisen operaatiomuotoihin. Johanson ja Wiedersheim-Paul (1975) kuvaavat kansainvälistymisen etenevän prosessin mukaisesti. Kansainvälistymistä voidaan lähestyä myös oppimis- (Johanson & Vahlne 1977) ja verkostonäkökulmasta (Johanson & Mattsson 1988; Blankenburg 1995). Resurssiperustaisista malleista esitellään Ahokankaan malli, jossa yhdistyy kansainvälistyminen, verkostot ja resurssit.

Yritysten välistä yhteistyötä lähestytään Möller, Rajala ja Svahnin (2004) sekä Vesalaisen (2002) mukaisesti. Yhteistyömuotoja tarkastellaan sekä kahden välisistä että monenkeskisistä näkökulmista. Kumppanin valintaan perustuvaa mallia (Andersen & Buvik 2002) käytetään kuvaamaan kansainvälistymistä suhdenäkökulmasta. Kumppanuuden eri elementtejä (Stähle & Laento 2000) käsitellään kumppanuussuhteen selvittämiseksi. Kumppanuuden tavoitteita lähestytään myös Stähle ja Laennon (2000) mukaisesti. Luvun lopussa pyritään selkeyttämään teoriataustan pohjalta muodostettua viitekehystä.

### **Pk-yritysten kansainvälistymisen menestystekijöitä**

Suomalaisten pk-yritysten menestystä kansainvälisessä liiketoiminnassa voidaan selittää seuraavilla seikoilla: yrityksen johdon kansainvälinen orientaatio, johdon sitoutuminen kansainväliseen operointiin sekä useille markkinoille laajentuminen. Myös yrityksen koolla, tuotteella tai palvelulla, hinnan ja myyntiobjektin sopeuttamisella on ollut positiivinen vaikutus. (Larimo & Kontkanen 2007.)

Tulokset riippuvat vientimenestyksen mittareista. Näitä mittareita ovat viennin kasvu, kannattavuus ja johdon näkemykset. Yrityksen koko, tuotteen tai palvelun korkea laatu, yritysjohdon sitoutuminen sekä markkinoinnin erilaistaminen eivät ole riippuvaisia menestyksen mittareista. Nopeasti kansainvälistyneet yritykset menestyvät paremmin kuin hitaasti kansainvälistyneet. Yleisenä menestymisen edellytyksenä voidaan pitää korkeaa laatua. (Larimo & Kontkanen 2007: 227.)

Muita kilpailun ja menestymiseen keskeisesti vaikuttavia tekijöitä ovat Larimon ja Kontkasan (2007: 227) mukaan: ”innovatiivisuus, pitkäjänteisyys, toimitusten luotettavuus, toiminnan joustavuus, ammattitaitoinen henkilökunta, asiakaslähtöisyys, markkinoiden segmentointi, yhteistyö sekä jatkuva kommunikaatio yrityksen sekä ulkomaisten agenttien, edustajien tai myyntikonttorien johdon kanssa”.

## **2.1. Kansainvälistymisen syyt**

Kansainvälistymiseen liittyy jokin syy, ja Czinkota ja Ronkainen (2004) ovat tehneet jaottelun proaktiivisiin ja reaktiivisiin syihin taulukossa 1. Tällä pyritään tuomaan esille ne tekijät, jotka vaikuttavat työntävästi tai vetävästi yrityksen kansainvälistymiseen. Myös suomalaisessa tutkimuksessa Larimo ja Arola (1998) ovat tehneet jaottelun, jossa yhdistyvät kansainvälistymiseen liittyvät taustatekijät sekä sen edellyttämät asiat.

Czinkota ja Ronkainen (2004) luokittelee kansainvälistymisen syyt tekijöihin, jotka ovat kannustavia tai pakottavia. Proaktiiviset syyt ovat motivaatiotekijöitä, jotka kannustavat yrittämään strategista muutosta. Nämä ovat yrityksen sisältä tulevia kannustimia. Proaktiiviset yritykset ovat enemmän markkinointi- ja strategia orientoituneita kuin reaktiiviset yritykset. Reaktiiviset syyt pakottavat yrityksen vastaamaan ulkoisiin, ympäristön muutoksiin.



**Taulukko 1.** Tärkeimmät syyt yritysten kansainvälistymiseen (Czinkota & Ronkainen 2004: 226).

<b>Proaktiiviset syyt:</b>	<b>Reaktiiviset syyt:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voitontekemisen etu (Profit advantage)</li> <li>• Ainutlaatuiset tuotteet (Unique products)</li> <li>• Teknologinen etu (Technological advantage)</li> <li>• Yksinomainen tieto (Exclusive information)</li> <li>• Johdon kiinnostus (Managerial urge)</li> <li>• Verotuksellinen hyöty (Tax benefit)</li> <li>• Suurtuotannon edut (Economies of scale)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kilpailupaineet (Competitive pressures)</li> <li>• Ylituotanto (Overproduction)</li> <li>• Kotimarkkinoiden pienevät myynnit (Declining domestic sales)</li> <li>• Ylikapasiteetti (Excess capacity)</li> <li>• Kyllästetyt kotimaiset markkinat (Saturated domestic markets)</li> <li>• Asiakkaiden ja kanavien etäisyys (Proximity to customers and ports)</li> </ul>

Larimo ja Arola (1998) ovat tehneet yhteenvedon suomalaisista pk-yritysten kansainvälistymistutkimuksista, jossa on samankaltaisuuksia Czinkota ja Ronkaisen (2004) jaottelun kanssa. Larimo ja Arola jakaa kansainvälistymisen syiksi vienti-impulssit ja -edellytykset. Impulsseja ovat pro-aktiivisissa syissä mainittujen lisäksi mm. myynnin kasvattaminen, kilpailussa mukana pysyminen ja kansainvälinen imago. Vientiedellytyksiä kohdistuu yrittäjän ja johdon osaamiseen, tavoitteisiin ja asenteisiin. Edellytykset kohdistuvat myös itse yrityksen suorituskykyyn, kuten henkilöstöön ja tuotantoon. Lisäksi myös rahoituksen on oltava kunnossa. Ympäristöön kohdistuvia edellytyksiä ovat saatavilla olevat resurssit ja jakelukanavat. (Larimo & Arola 1998: 30)

## 2.2. Kansainvälistymisen eri ulottuvuudet

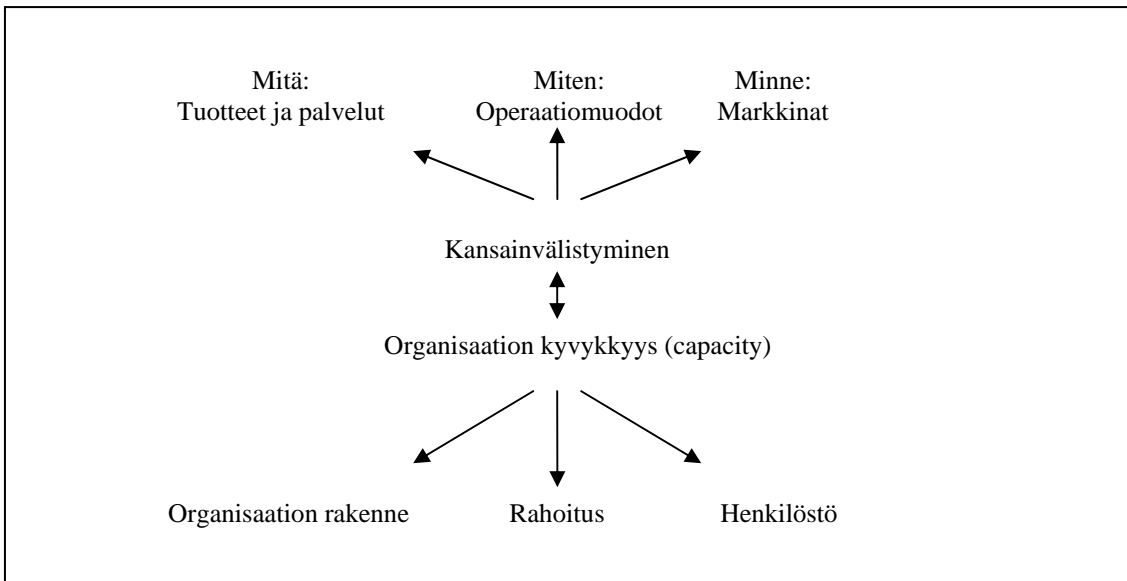
Perusmääritelmältään kansainvälistymisen voidaan katsoa koostuvan tuotteista ja palveluista, operaatiomuodosta ja kohdemarkkinoista. Eli mitä viedään, millä tavalla ja minne. Yrityksen operaatiomuodoista puhuttaessa tarkoitetaan niitä vaihtoehtoja, joilla toimitaan kansainvälisillä markkinoilla. (Luostarinen & Welch 1988.)

Operaatiomuotoja ovat esimerkiksi viennin eri muodot, sopimuspohjaiset lisensioinnit ja franchising, myyntikonttorin tai tytäryrityksen perustaminen. Yritysten kasvattaessa kansainvälistymisastettaan, on niillä myös tapana vaihtaa operaatiomuotoa kohdemarkkinoilla. Sitoutuminen lisääntyy kansainvälistymisasteen kasvattamisen myötä. Lisääntynyt toiminta kohdemarkkinoilla kasvattaa yrityksen kokemusta ja kykyä toimia, jotka auttavat myös tuomaan esille markkinoiden mahdollisuuksia ja uhkia. (Luostarinen & Welch 1988.)

Tuotteilla ja palveluilla tarkoitetaan tässä niitä asioita, joilla yritys käy kansainvälistä kauppaa. Niitä voivat olla erilaiset hyödykkeet, tietotaito ja tietojärjestelmät. Kansainvälistymisasteen kasvaessa tuotteiden määrää voidaan lisätä tuotevalikoimaa kasvattamalla tai tuotemäärän lisäämisellä. Tuotetta voidaan myös kehittää edelleen. (Luostarinen & Welch 1988.)

Kansainvälistyessä yrityksen täytyy valita uusi kohdemarkkina-alue. Niitä voi olla myös useampi. Vientiä aloittavat yritykset ovat taipuvaisia lähtemään tutuille ja samantyyppisille uusille markkinoille mitä kotimarkkinat ovat. Silloin kulttuuriset, poliittiset ja fyysiset erot eivät muutu radikaalisti ja on helpompi aloittaa kansainvälinen toiminta. Mitä pidemmälle ja erilaisemmille markkinoille lähdetään, sitä suurempia panostuksia se edellyttää. (Luostarinen & Welch 1988.)

Henkilöstö, rakenne ja rahoitus muodostavat organisaation kyvyn toimia. Ne ovat organisaation sisäisiä ulottuvuuksia yrityksen kansainvälistymisen näkökulmasta. Kansainvälinen toiminta asettaa edellytyksiä henkilöstön kansainvälisen liiketoimintaosaamisen koulutukseen sekä henkilöstön määrälliseen riittävyyteen. Yrityksen kansainvälistyessä organisaation hallinto ja rakenne monimutkaistuu. Nämä vaativat panostuksia toimiakseen. Rakenne on sovittava valittuihin strategioihin ja toimintamuotoihin. Yrityksen toiminnan kasvu vaatii taloudellisia panostuksia, joten lisärahoituksen saaminen on varmistettava. (Luostarinen & Welch 1988.)



**Kuvio 1.** Kansainvälistymisen eri ulottuvuudet (Luostarinen & Welch 1988).

### 2.2.1. Operaatiomuodot

Yrityksen kansainvälistyessä on markkinoille mentäessä oltava strategia, kuinka toimia. Näitä voidaan nimittää operaatiomuodoiksi. Operaatiomuotojen luokitteluun käytetään tässä tutkimuksessa Larimo ja Kontkasan (2007) jakoa: vienti, sopimukselliset yhteistyömuodot sekä suorat ulkomaiset investoinnit. Nämä muodot voidaan jokainen hoitaa vaihtoehtoisilla tavoilla.

#### Viennin eri muodot

Vienti voidaan jakaa kolmeen ryhmään; epäsuora, suora ja oma (välitön) vienti (Luostarinen & Welch 1990; Ahokangas & Pihkala 2002). Epäsuora vienti tarkoittaa kotimaisen välikäden, esimerkiksi agentin tai vienninedistämisorganisaation käyttämistä vientitoiminnan harjoittamisessa. Toisin sanoen vientitoiminta ulkoistetaan kotimaiselle edustajalle. Etuna tällä toimintamuodolla on se, että se ei vaadi erityistä osaamista esimerkiksi kielitaitoa tai kokemusta kansainvälisestä liiketoiminnasta. Lisäksi toimintatapa sisältää vain vähän riskejä ja kustannuksia verrattuna muihin toimintamuotoihin. (Luostarinen & Welch 1990: 21–24; Ahokangas & Pihkala 2002: 30–32.)

Myyntiä voidaan laajentaa useille, kaukaisille tai muuten hankalille markkina-alueille ilman mittavia lisäpanostuksia. Pienelle yritykselle välikäden käyttö voi olla niukkojen resurssien sanelema vaihtoehto. Heikkoutena epäsuoralla viennillä on se, että moniportaisuutensa vuoksi se ei ole tehokas, eikä edistä oppimista vientimarkkinoista. Ylimääräiset välikädet myös pienentävät katteita. Vientikohdemaasta ja -asiakkaista ei saada tietoa ja saatu tieto voi olla suodatettua sekä se saadaan viiveellä. (Luostarinen & Welch 1990: 21–24; Ahokangas & Pihkala 2002: 30–32.)

Suora vienti on ulkomaisen, kohdemaassa toimivan välikäden käyttöä vientitoiminnassa. Epäsuoraan vientiin verrattuna, väliportaiden määrä on pienempi ja näin ollen kustannukset voivat olla pienemmät sekä tiedonkulku sujuvampaa. Ulkomaisella välikädellä voi olla myös parempi markkinatuntemus, jolloin yrityksellä on paremmat mahdollisuudet sopeutua kohdemarkkinoiden vaatimuksiin. Suora vienti vaatii yritykseltä epäsuoraa enemmän kansainvälisen yritystoiminnan tuntemusta ja taloudellisia panostuksia. Onnistunut suora vienti edellyttää yritykseltä Luostarisen ja Welchin (1990) mukaan tietoa vientitekniikasta ja rutiineista, kielitaitoa, vientihenkilöstöä, strategista suunnittelua, jatkuvuutta ja johdon täyttä tukea. (Luostarinen & Welch 1990; Ahokangas & Pihkala 2002.)

Oma vienti on toimintaa, jossa tuotteen valmistaja myy tai toimittaa itse tuotteen ulkomaiselle loppuasiakkaalle eli kotimaisia tai ulkomaisia välikäsiä ei ole. Tästä on käytetty myös termiä välitön vienti. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että siinä missä yritys on tarvinnut epäsuorassa ja suorassa viennissä välikäsiä, on sen hoidettava nämä toimet itse. Oman viennin hyötyihin voidaan ensimmäiseksi laskea suora kontakti asiakkaaseen, joka on nopeampi eikä informaatiota suodatu välikäsien takia. Toiseksi, asiakassuhteiden pitkäaikaisen kehittämisen avulla voidaan toteuttaa myynti ja markkinointi sekä parempi kontrolli toiminnan kehittämiseksi. Tämä on kuitenkin viennin muodoista kallein markkinointi-, henkilöstö- ja matkakustannuksien takia ja se vaatii erityisosaamista. Oma vienti vaatii myös pidemmän ajallisen sitoutumisen kohdemarkkina-alueeseen ja -asiakkaisiin. Tämä muoto sopii erityisesti esimerkiksi tuotteisiin, jotka ovat korkeahintaisia ja niitä myydään suuria määriä. (Luostarinen & Welch 1990; Ahokangas & Pihkala 2002.)

Larimo ja Kontkanen (2007) pitävät pk-yrityksille yhteistyövaihtoehtona tehdä vientiyhteistyötä omassa viennissä 3-5 muun suomalaisen yrityksen kanssa mikäli suunnataan samoille markkinoille. Edellytyksenä yleensä on se, että yritysten tuotteiden on muodostettava suurempi palvelu- tai tuotekokonaisuus ja niiden on oltava samalla laatutasolla.

### **Sopimusperustaiset yhteistoimintamuodot**

Yhteistoimintaan perustuvia eritasoisia toimintamuotoja ovat kansainvälinen lisensointi, franchising, alihankinta, sopimusvalmistus, projektioperaatiot, strategiset allianssit ja verkostoituminen (Larimo & Kontkanen 2007). Lisensointi tarkoittaa sopimusta, jolla siirretään lisensoinnin kohteen käyttöoikeus. Oikeus koskee myyjän lisensoiman omaisuuden käyttöä sopimuksessa tarkoin määritellyyn tarkoitukseen. Myyjä saa korvauksen, rojaltin, lisenssin käyttäjältä, joka voi olla luonteeltaan kertamaksu tai tietty osuus myynnistä. Lisensoitava kohde on pystyttävä erottamaan erilliseksi omaisuudeksi, joten se on suojattava esimerkiksi patentilla. Lisensointi voi usein tarkoittaa pitkäaikaista yhteistyösuhdetta. (Gikkas 1996; Ahokangas & Pihkala 2002.)

Franchising eli luvakkeen myynti on hyvin samantapainen kansainvälistymisen muoto kuin lisensointi. Franchisingissa myydään standardisoitu liiketoimintakonsepti. Luvakkeen myyjä usein tarjoaa yhdistelmän tietotaitoa, välineet, materiaalit, brändin, patenttien käyttöoikeuden sekä muita palveluja. Konseptin luoneelle yritykselle franchising on keino laajentaa maantieteellisesti. Tämän muodon tarkoituksena on pyrkimys saada yksiköt toimimaan itsenäisesti ja mahdollisimman tuloshakuisesti. Sopimuksen tekeminen franchisingissa, kuten myös lisensoinnissa, vaatii huomattavaa lainopillista tuntemusta ja kansainvälistymisessä myös kohdemaan lainsäädännön tuntemusta. (Luostarinen & Welch 1990; Ahokangas & Pihkala 2002.)

Alihankkijana, sopimusvalmistajana tai OEM (Original Equipment Manufacturer)-valmistajana toimiminen tarjoavat pk-yrityksille mahdollisuuden kansainvälistyä asiakasyritysten kautta. Tämä voi tapahtua esimerkiksi viemällä tai perustamalla tuotantoyksikkö päämiehen kanssa samoille markkinoille. Ongelmaksi saattaa muodostua liiallinen riippuvuus muutamasta isosta päämiehestä. (Larimo & Kontkanen 2007.)

Projektioperaatiot ovat yksittäisten hankkeiden toteuttamista yksin tai muiden toimittajien kanssa. Näin ollen projektioperaatiot voidaan laskea sekä yhteistyömuotoihin että yksin toteutettaviin kansainvälistymismuotoihin. Osittaisprojektissa yritys kantaa vastuun vain sovitusta osasta kokonaisuutta, kokonaisprojektissa taas yrityksen vastuuseen kuuluu koko projekti, jota voidaan kutsua avaimet käteen -periaatteen mukaiseksi (Ahokangas & Pihkala 2002: 51–52). Teknologiansiirtosopimukset voivat laajasti ottaen sisältää osaamisen, tekniikan tai tiedon vaihtamista organisaatioiden välillä. Nämä voivat liittyä jonkin toisen operaatiomuodon esim. lisensoinnin käyttöön. Johtamissopimus tarkoittaa muotoa, jossa yrityksen yleisjohto, tekninen johto tai markkinointijohto siirretään sopimuksella toisen, kansainvälisen osapuolen haltuun. (Ahokangas & Pihkala 2002: 53–55.)

Strateginen liittouma-käsitettä (allianssit, kumppanuudet) käytetään yleisesti kuvaamaan organisaatioiden välistä yhteistyötä. Laajan määritelmän mukaan strategiset allianssit eivät ole riippuvaisia siitä miten yhteistyösuhteet ovat organisoitu, vaan pitävät sisällään kaikki yritysten väliset yhteistyösuhteet (Hellman ym. 1993). Strateginen allianssi on Hakasen (1997: 7) mukaan eräänlainen yleiskäsite, joka pitää sisällään strategisen tavoitteen omaavaa monen muotoista ja –sisältöistä yhteistyötä. Larimo ja Kontkanen (2007) määrittelevät kansainvälisen strategisen allianssin monipuolisiksi yhteistyövaihtoehtoiksi ulkomaisten yritysten kanssa ja ne ovat pitkäaikaisia yhteistyösuhteita. Tärkeiksi asioiksi muodostuvat kumppanien strategioiden ja kulttuurien yhteensopivuus.

### **Suorat investoinnit**

Suorat investoinnit kansainvälistymismuotoina pitävät sisällään tytäryhtiön perustamisen, ostamisen tai yhteisyrityksen perustamisen (Ahokangas & Pihkala 2002: 43; Larimo & Kontkanen 2007). Pk-yrityksen näkökulmasta yhteisyrityksen perustaminen on rajallisten resurssien vuoksi todennäköisempää kuin koko yrityksen ostaminen (Larimo & Kontkanen 2007). Äijö (1996) jakaa suorat investoinnit myyntipisteiksi ja valmistusyksiköiksi. Myyntipisteet ja valmistusyksiköt voivat olla kokonaan omassa omistuksessa tai yhteisomistuksessa eli ulkomaisena yhteisyrityksenä, jota usein käytetään englanninkielistä termiä joint venture.

Valmistus voidaan jakaa sopimus- ja omistuspohjaiseksi. Sopimuspohjaisella valmistuksella Äijö (1996: 79) tarkoittaa lisensointia, franchisingia, alihankintaa sekä sopimusvalmistusta, riippuen vastuunjaosta. Vientihankkeissa joint venture- ratkaisua käytetään yhteistyökumppaneiden perustaessa yhteisen vientiyhtiön. Yritykset voivat itse keskittyä ydinliiketoimintaansa ja eristää sekä jakaa viennin riskit erilliseen yritykseen (Varamäki, Pihkala, Järvenpää & Vesalainen 2004: 35).

### **2.3. Kansainvälistyminen prosessina**

Kansainvälistymisen prosessin tutkimisen voidaan katsoa lähteneen liikkeelle ruotsalaisesta Johanson ja Wiedersheim-Paulin (1975) tutkimuksesta, jossa tutkittiin neljän suuren ruotsalaisen yrityksen kansainvälistymisen etenemistä. Siinä jaoteltiin prosessi neljään osaan, joista aina seuraavaan siirryttäessä riskit ja sitoutuminen markkinoihin kasvaa. Pk-yrityksen kannalta sitä voidaan pitää vain suuntaa antavana eikä kansainvälistymisen katsota olevan vain tasolta seuraavaan siirtymistä.

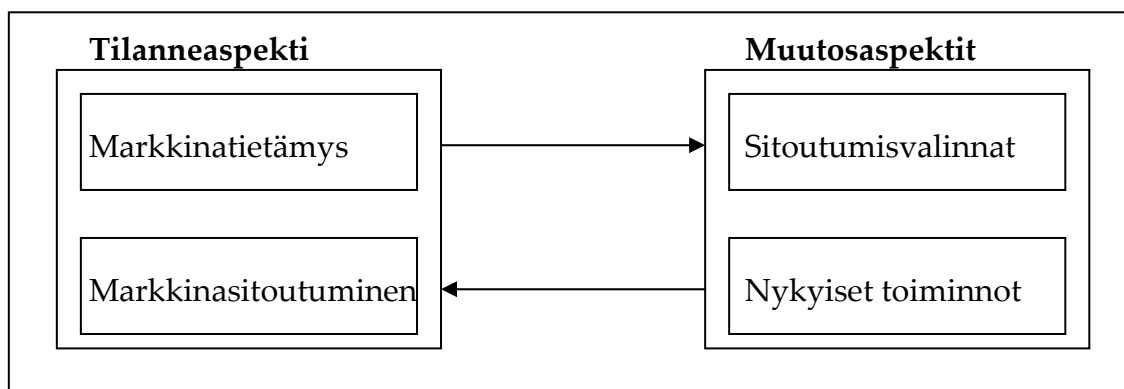
1. Ei säännöllistä vientiä
2. Epäsuora vienti (agentti)
3. Ulkomainen myyntiyhtiö
4. Ulkomainen tuotantolaitos

Yritys kehittyy ensin kotimaan markkinoilla ja kansainvälistyminen on seurausta kasvun toteuttamisen vaiheittaisista valinnoista. Kansainvälistymisen suurimmat esteet ovat tiedon ja resurssien puute. Esteitä voidaan pienentää vaiheittaisella päätöksenteolla ja oppimisella ulkomaisista markkinoista ja operaatioista. Epävarmuuden välttämiseksi yritykset kansainvälistyvät helpommin naapurimaihin tai kotimarkkinoiden oloja ja tapoja vastaaviin maihin. (Johansson & Wiedersheim-Paul 1975.)

Nummela, Loane ja Bellin (2006) tutkimuksessa myynti- ja jakelusopimukseen perustuva yhteistoiminta paikallisten kumppanien kanssa mahdollistaa yritysten toiminnan erilaisilla ja kaukaisilla markkinoilla. Tämän tyyppinen toiminta aiheuttaa vähemmän kustannuksia kuin tytäryhtiön perustaminen.

## Uppsalan malli

Edellä esitetyn mallin pohjalta on luotu Johanson ja Vahlne (1977) toimesta laajennus, joka pyrkii kuvaamaan sitoutumisen lisäävän tietämystä ja toimintojen laajuutta. Tutkimuksen kohteena on kansainvälistymisen perusmekanismi (kuvio 2), joka kuvaa tietämyksen ja sitoutumisen vaikutusta toisiinsa.



**Kuvio 2.** Kansainvälistymisen perusmekanismi Uppsalan mallin kautta (Johanson & Vahlne 1977).

Markkinasitoutuminen voidaan jakaa kahteen tekijään, sidottujen resurssien määrään ja sitoutumisen syvyyteen. Tämä tarkoittaa vaikeutta löytää vaihtoehtoja käyttöä resursseille. Panostuksia tiettyyn markkina-alueeseen voidaan pitää myös sitoutumisena. Sidotut resurssit tarkoittavat laajasti ottaen panostuksia tietyille markkinoille, joita ovat esimerkiksi henkilökunta ja markkinointi (Johanson & Vahlne 1977). Yhteistoiminnalla yritys voi vähentää sidottuja resursseja ja näin ollen myös pienentää koettuja riskejä esimerkiksi antamalla myynnin ja jakelun paikallisten kumppanien tehtäväksi (Nummela ym. 2006).

Markkinatietämys sisältää niitä asioita, jotka vaikuttavat sitoutumiseen. Tietämys yleisesti ottaen liittyy nykyisyyden sekä tulevaisuuden kysyntään ja tarjontaan, kilpailuun, jakelukanaviin, maksuoloihin ja niihin seikkoihin, jotka vaihtelevat maan ja ajan mukaan. Tietämyksen lisäämistä voidaan katsoa tapahtuvan kahdella tavalla; koulutuksella ja kokemuksella. Johanson ja Vahlne (1977) tutkimuksessa on erityisesti painotettu kokemuseräistä tietämystä, jota erityisesti konkreettisten mahdollisuuksien tunnistaminen



edellyttää (Johanson & Vahlne 1977). Nummela ym. (2006) esittävät, että allianssien ja kumppanuussuhteiden avulla pk-yritykset voivat nopeuttaa oppimista kohdemarkkinoista sekä kansainvälistymisprosessia.

Andersen ym. (1997: 239–240) ovat tutkineet alihankkijana toimivien pk-yritysten kansainvälistymisprosessia. Tutkimuksessa alihankintayritysten kansainvälistyminen nähdään prosessina, jossa yritykset osallistuvat kansainvälisiin toimintoketjuihin. Tämä riippuu kyvystä yhdistää ja hallita liikesuhteita (Andersen ym. 1997: 249). Tutkimuksessa ilmeni neljä tapaa alihankkijoiden kansainvälistymisessä:

1. Kotimaisen asiakkaan mukana kansainvälistyminen
2. Kansainvälistyminen osana monikansallisen yrityksen toimintoketjua
3. Kansainvälistyminen yhteistyössä kotimaisen tai ulkomaisen järjestelmätoimittajan kanssa
4. Muista riippumaton kansainvälistyminen

Alihankintayrityksen kansainvälistymistapaan vaikuttaa suhteen osapuolien välisen koordinoinnin määrä; mitä enemmän sitä esiintyy, sitä useampia kansainvälistymisvaihtoehtoja löytyy (Andersen ym. 1997: 246–247).

Kansainvälistymisen prosessimallit eivät huomioi sellaisia yrityksiä, jotka eivät kansainvälisty vaiheittain. Termillä ”born global” tarkoitetaan nopeasti kansainvälistyviä yrityksiä, jotka jo perustettaessa toimivat kansainvälisillä markkinoilla tai ainakin suuntaavat niille. (Ahokangas & Pihkala 2002.)

Rennien (1993) tutkimuksessa nämä yritykset erosivat muista siinä, että yritysten kansainvälistymisikä oli noin kaksi vuotta, kun taas keskimääräinen vienninaloittamisikä yrityksillä oli 27 vuotta. Born global -yritykset erottautuvat myös vientikokemusten lyhyydellä sekä muita nopeammin kasvavina (Rennie 1993; Ahokangas & Pihkala 2002: 119). McDougall, Shane ja Oviatt (1994) ovat todenneet, että näiden yritysten johtoryhmissä on normaalia useammin merkittävästi kansainvälistä kokemusta omaavia jäseniä. Ahokangas ja Pihkala (2002: 119–120) esittävät, että nopea kansainvälistyminen voi olla luonnollista seurausta valitusta toimialasta ja strategiasta.

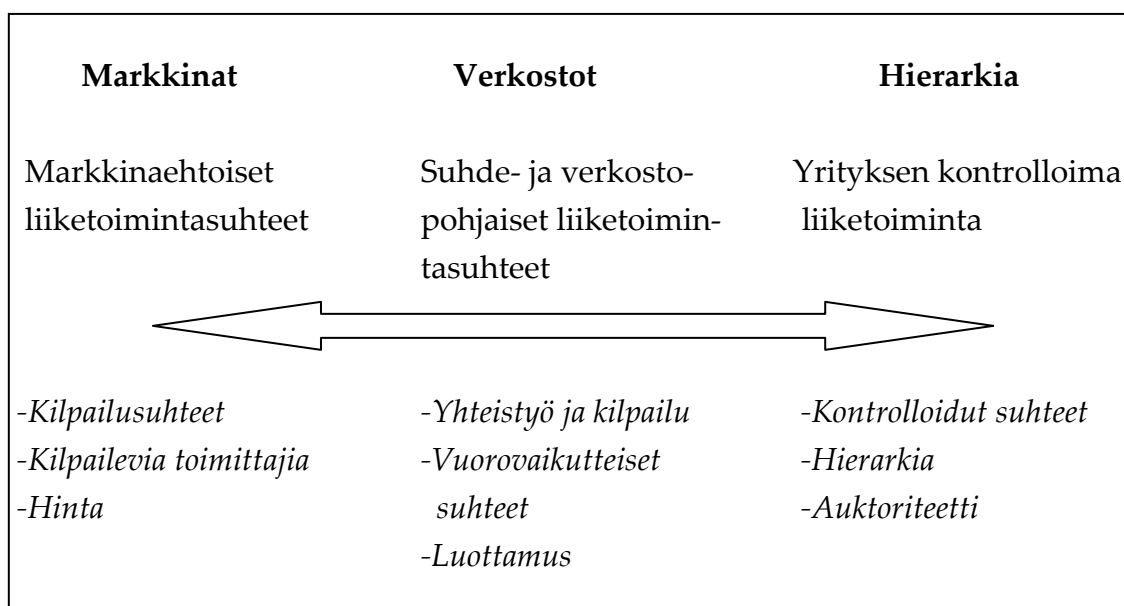
## 2.4. Kansainvälisen liiketoiminnan organisointi

Tässä kappaleessa käsitellään sitä, miten yritysten kansainvälistyminen voidaan organisoida. Oliver ja Ebers (1998) ovat tutkineet 158 artikkelia neljältä eri julkaisijalta vuosien 1980–1996 aikana, jotka ovat koskeneet organisaatioiden välisiä suhteita. Tutkimuksen mukaan yritysten välisiä sidoksia (inter-organizational ties) voidaan lähestyä kahdeksalta eri kannalta, joita ovat: 1) monenkeskiset 2) kahdenväliset 3) vertikaaliset 4) horisontaaliset 5) omistusoikeudelliset 6) sopimusperustaiset 7) poliittiset 8) sosiaaliset (Oliver & Ebers 1998: 556).

Yritystenvälisten yhteistyösuhteiden muotoja voidaan tunnistaa kolmenlaisia (Johnson ym. 2005):

- omistuspohjaisia, joita ovat esimerkiksi yhteisyritykset
- sopimusperustaisia lisenssi-, franchising- ja alihankintasuhteita
- vapaita (loose) verkostoja ja alliansseja.

Useat tutkijat (esim. Jarillo 1988; Vesalainen 2002; Möller ym. 2004) ovat vertailleet sitä, miten liiketoiminta organisoidaan. Jarillo (1988) luokittelee vaihtoehtoiset liiketoiminnan organisointimuodot vertikaalisesti integroituun, markkinaehtoiseen alihankintaan ja strategiseen verkostoon. Möllerin ym. (2004) liiketoiminnan toteuttamismuotoja vertaillaan kuviossa 3.



**Kuvio 3.** Liiketoiminnan organisoitumisen muodot (Möller ym. 2004: 16).

Liiketoiminnan toteuttaminen voidaan jakaa kolmeen perusmuotoon. Markkinaehtoiset liiketoimintasuhteet ovat sellaisia, joissa kilpailuttamalla pyritään saamaan mahdollisimman edullisesti kustannustehokkailta toimittajilta. Jatkuva kilpailuttaminen kuitenkin aiheuttaa transaktiokustannuksia toimittajien etsinnästä ja valvonnasta. Yritys voi pyrkiä välttämään näitä transaktiokustannuksia tekemällä itse sen, jonka toimittajat ovat tehneet. Tällöin voidaan puhua hierarkiasta tai vertikaalisesti integroidusta liiketoiminnasta. Tämä tapa edellyttäisi kuitenkin organisaatiolta kustannustehokkaampaa toimintaa kuin mitä keskenään kilpailevat toimittajat pystyisivät tuottamaan. Hierarkioiden heikkoutena on toimintamuodon jäykkyys. Verkostomaisella toimintatavalla pyritään hyödyntämään markkinaehtoisten ja hierarkioiden hyvät puolet ja välttämään huonot puolet. (Möller ym. 2004: 15–17.)

Strategisen verkoston tavoitteena on toimintojen ulkoistaminen tehokkaimmille toimittajille ja yrityksen keskittyminen toimintoihin, jotka tuottavat sille kilpailuetua (Jarillo 1988). Jatkuvasta kilpailutuksesta johtuvia transaktiokustannuksia voidaan vähentää pitkäaikaisten kumppanuuksien rakentamisella.

Verkostotoiminnan hyötyinä voidaan katsoa olevan ensimmäisenä kustannussäästöihin perustuvat oletukset, joilla tarkoitetaan yhteistoiminnan ja yritystenvälisen suhteen sujuvuuden kehittämistä esimerkiksi päällekkäisten toimintojen karsimisella. Toisena hyötynä nähdään kilpailuaseman parantaminen ja oletus tuottojen lisääntymisestä. Tämän tavoitteena on päästä parempiin tuloksiin yhdessä kuin yksin toimimalla. (Vesalainen 2002: 38–39.)

### **Verkoston rakenne**

Håkansson ja Johanssonin (1992) ARA -verkostomallissa (Actors, Resources, Activities) muuttujien perusluokkina ovat toimijat, resurssit ja toiminnot, jotka muodostavat verkostorakenteen. Perusajatuksena on se, että itsenäiset yritykset verkostoituvat toistensa kanssa vapaaehtoisesti, mikäli näkevät saavansa yhteistoiminnasta sellaisia hyötyjä, joita yksin toimimalla yritys ei tavoittaisi.

Toimijat määritellään sellaisiksi, jotka suorittavat toimintoja ja/tai kontrolloivat resursseja. Toiminnoissa toimijat käyttävät tiettyjä resursseja muuttaakseen toisia resursseja erilaisin tavoin. Resurssit ovat toimijoiden käyttämiä välineitä suorittaessaan toimintoja. Tässä yhteydessä resursseilla tarkoitetaan kaikkia yrityksellä olevia osaamisia ja voimavaroja. (Håkansson & Johanson 1992.)

#### **2.4.1. Vaihdanta-, kommunikaatio- ja sosiaaliset verkostot**

Verkostoja voidaan käsitellä sen perusteella, mihin verkoston avulla ollaan yhteydessä, ja millaisia suhteita yrityksellä voi olla. Pienyritysten verkostotutkimuksessa on tärkeätä niin sosiaalinen kuin yritysten välinen ulottuvuus, koska pienyrityksen vetäjä samaistuu yritykseen, ja toisaalta pienyritys usein samaistetaan sen vetäjään. Yleisesti ottaen verkostot voivat olla sekä sosiaalisia suhteita ihmisten välillä, että organisaatioiden välistä vuorovaikutusta. Ne voidaan jakaa vaihdanta-, kommunikaatio- ja sosiaaliseksi verkostoksi. (Szarka 1990.)

Vaihdantaverkostoilla tarkoitetaan organisaatioita, joiden kanssa yrityksellä on taloudellista vaihdantaa eli toisin sanoen liiketoimintaa (Szarka 1990). Yritysten välillä tapahtuva vaihdanta voidaan eritellä fyysiseen ja palveluvaihdantaan, jotka muodostavat konkreettisemmin yhteistyön sisällön. Fyysisessä vaihdannassa tarkoitetaan sitä, kuinka laaja toimittajan suorite on suhteessa asiakkaan saamaan lopputuotteeseen (osa- vai kokonaistoimitus), kun taas palveluvaihdannassa on kyse siitä, mitä toimittajan palveluja asiakkaalle toimitetaan (Vesalainen 2002: 50–51).

Vaihdantaverkostossa on tunnistettavissa kolme rakennetta, joita ovat kontrolli, koordinointi ja yhteistyö. Kontrollirakenteella tarkoitetaan suhteita, joissa toinen yritys voi dominoida toista yritystä esimerkiksi suuren valmistajan ja pienen alihankkijan suhde. Koordinointirakenteessa esimerkiksi pienen yrityksen teknologinen ylivoimaisuus tuo epäsymmetriaa suhteeseen. Yhteistyörakenteet ovat kahden tai useamman välisiä kumppanuussuhteita. (Szarka 1990.)

Kommunikaatioverkostoiksi lukeutuvat organisaatiot ja henkilöt, joiden kanssa yrityksellä on liiketoiminnallisia yhteyksiä tiedon saamiseksi, mutta ei säännöllistä vaihdantaa. Näitä ovat mm. konsultit, neuvonantajat ja hallituksen edustajat. Tämän verkoston merkitys painottuu erityisesti yrityksen liiketoiminnan päätöksentekojen kannalta olennaisen tiedon keräämiseen. (Szarka 1990.)

Sosiaalinen verkosto muodostuu perheestä, ystävistä ja tuttavista, sekä pienyritysten kohdalla myös työntekijöiden kontakteista. Pienten yritysten kannalta näitä verkostoja pidetään erittäin tärkeinä. Kulttuurin muovaamat arvot, asenteet ja käyttäytyminen selittävät pääosin suhteiden luonnetta. (Szarka 1990.)

#### **2.4.2. Monenkeskiset yhteistyösuhteet**

Yritystenvälisiä, monenkeskisiä verkostoitumismuotoja ja niiden kehitystä voidaan lähestyä Varamäen ym. (2004) esittämällä tavalla. Kehittämisrengas on pienyritysten yhteistyömalli, jossa joukko pienyrittäjiä pitävät mm. kokouksia, joiden tavoitteena osallistuvien yrittäjien keskinäinen tiedonvälitys ja oppiminen. Tuloksena voi syntyä intensiivisempiäkin yhteistyömuotoja. Kehittämisrenkaasta voi kehittyä yhteistyörengas, kun yritykset hankkivat yhteisen resurssin, johon kaikilla on käyttöoikeus. Tavoitteena ovat kustannusten jakaminen. Mikäli yritysten tuotteet tai osaamiset täydentävät toisiaan tai ne ovat sovitettavissa yhteen, kehitys voi kulkea kohti yhteistä liiketoimintaa, projektiryhmätyyppistä yhteistyötä. Resurssit voidaan myös yhtiöittää. Projektiryhmän tarkoituksena on yhdistää eri yritysten toisiaan täydentävät resurssit ja osaaminen, jotta voi tarjota asiakkaalle yhtenäisen kokonaisuuden tuotteista ja palveluista. (Varamäki ym. 2004: 32–36.)

Yhteisyrittäjien tavoitteena on uuden yhteisen liiketoiminnan luominen, käynnistäminen ja pyörittäminen. Tämä eroaa edellisistä malleista suurempien panostusten ja riskien määränä sekä hyötyjen realisoituminen vasta pidemmällä aikavälillä. Yhteisyksikössä yhteistyöyritykset toimivat yhteisen strategian mukaan yhteisesti perustetun yhtiön sisällä, häivyttämällä yritystensä oman nimen. (Varamäki ym. 2004: 32–36.)

Vakaslahti on kirjassaan (2004) koonnut yleisimpiä alan kirjallisuudessa käsiteltyjä kumppanuuden hyöty- ja haittapuolia taulukon 2 mukaisesti. Vesalainen (2004: 43) jakaa yritystenvälisen yhteistyön hyödyt eri osiin, jotka liittyvät tehokkuuteen, uuden liiketoiminnan syntymiseen, volyymin kasvuun, kilpailuaseman parantumiseen, resurssien hankintaan ja osaamisen kehittymiseen.

**Taulukko 2.** Kumppanuuden hyödyt ja haitat (Vakaslahti 2004: 33–55).

Hyödyt:	Haitat:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uudet markkinat</li> <li>• Riskin jakaminen</li> <li>• Uudet tuotteet</li> <li>• Lisääntynyt myynti</li> <li>• Jakelukanavat</li> <li>• Uusi teknologia</li> <li>• Innovointi</li> <li>• Nopeus</li> <li>• Ketteryys</li> <li>• Kustannukset</li> <li>• Kapasiteetti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esteet tuleville valinnoille</li> <li>• Muiden vaihtoehtojen poissulkeminen</li> <li>• Voitonjako</li> <li>• Strategiset häiriötekijät</li> <li>• Kilpailijan kasvattaminen</li> <li>• Tiedon ja osaamisen hävikki</li> <li>• Yllättävät pettymykset</li> <li>• Muutokset ajan myötä</li> </ul>

### 2.4.3. Kansainvälistyminen verkostonäkökulmasta

Kansainvälistymistä voidaan tarkastella sen prosessin lisäksi myös verkostonäkökulmasta. Tämä tarkastelunäkökulma osoittaa sen, että kansainvälistyminen ei ole pelkästään siirtymistä haastavampaan operaatiomuotoon, vaan siihen vaikuttaa myös esimerkiksi markkinatietämyksen kehitys ja koko toimialan kansainvälistyminen.

Johanson ja Mattsson (1988) ovat lisänneet niin sanottuun Uppsalan malliin verkostonäkökulman. Tällä pyritään kuvaamaan verkostojen merkitystä kansainvälistymisessä erityisesti toimialan sisällä. Tässä mallissa eteneminen kansainvälistymisessä selitetään liiketoimintasuhteiden kautta. Tätä etenemistä kuvataan tapahtuvan kolmella tavalla:

- Verkosto laajenee (uudet verkostot)
- Verkosto syvenee (toiminnan syveneminen verkostojen sisällä)
- Integroituu (toimintaa muiden verkostojen kanssa)

Johanson ja Mattsson (1988) määrittelevät kansainvälistymisen prosessiksi, jossa kehitetään liikesuhteita toisiin maihin. Verkostojen laajentamisella tarkoitetaan panostuksia yritykselle ennestään tuntemattomiin verkostoihin, syvenemisellä taas asemien parantamista lisäinvestoinneilla verkostoissa. Integroimisella tarkoitetaan erillisten kansallisten verkostojen yhdistämistä. Verkostot on ymmärrettävä kimppuina, joissa suhteita syntyy, kehittyy, kehitetään ja päätetään jatkuvasti tavoitteiden saavuttamiseksi. Suhteiden avulla yritykset kehittävät tarvittavaa osaamista kansainvälisillä markkinoilla. (Johanson & Mattsson 1988; Ahokangas & Pihkala 2002)

		<b>Markkinoiden kansainvälisyysaste</b>	
		Matala	Korkea
<b>Yrityksen kansainvälistymisaste</b>	Matala	Aikainen aloittaja	Myöhäinen aloittaja
	Korkea	Ainoa kansainvälinen	Kansainvälinen muiden joukossa

**Kuvio 4.** Kansainvälistyminen ja verkostomalli (Johanson & Mattsson 1988).

Osaamisen kehittäminen, verkostoon sopeutumisen vaikeuksien minimointi ja olemassa olevien verkostojen hyödyntäminen vaikuttavat verkostossa toimimisen strategiaan. Näin ollen, yritysverkostossa olevat yritykset kansainvälistyvät, koska muutkin samassa verkostossa tekevät samoin. Tästä voidaan luokitella neljä erilaista kansainvälistymistilannetta, jotka ovat esitetty kuviossa 4. Aikainen aloittaja kehittää ensimmäisten joukossa kansainväliseksi toimialansa verkoston ja kohtaa tarvittavan osaamisen liittyvät haasteet. Myöhäinen aloittaja kohtaa kansainvälistymiseen pyrkiessään jo valmiin

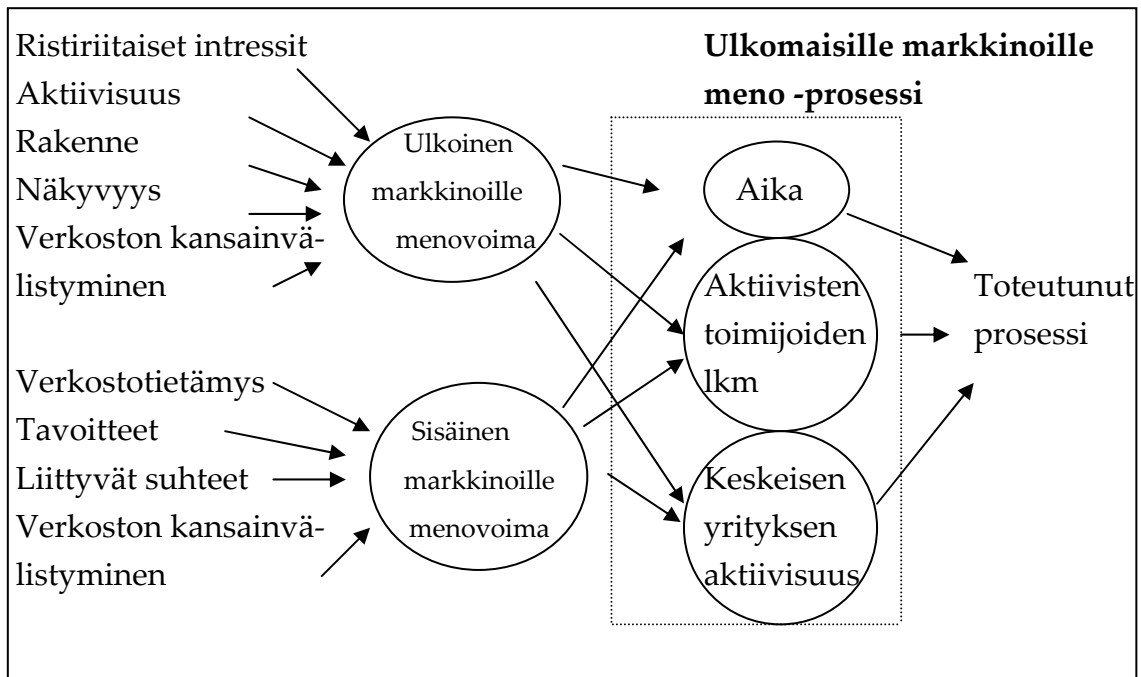
verkoston, johon uuden toimijan voi olla vaikeata päästä. Pieneltä yritykseltä tämä edellyttää pitkälle kehittyneitä erikoistumista ja sopeutumista toimialalla oleviin vaatimuksiin. Ainoa kansainvälinen yritys kohtaa ulkomaisella toiminta-alueellaan pelkästään paikallista kilpailua kansainvälisen sijaan. Kansainvälinen muiden joukossa olevan yrityksen kansainvälisyysaste on korkea pitkälle kehittyneessä verkostossa. (Johanson & Mattsson 1988; Ahokangas & Pihkala 2002)

### **Ulkomaisille markkinoille meno verkostonäkökulmasta**

Blankenburg (1995) käsittelee artikkelissaan ulkomaisille markkinoille meno (Foreign Market Entry = FME) -prosessia verkostonäkökulmasta (kuvio 5). Malli pyrkii käsittelemään kansainvälistymistä prosessina, jota ohjaa verkoston toimijoiden keskinäinen vuorovaikutus. Verrattuna perinteisiin FME-teorioihin verkostonäkökulma kiinnittää huomiota prosessin kehittymiseen, monenkeskiseen vuorovaikutukseen, organisaatioiden väliseen resurssien riippuvuuteen ja luomiseen sekä on samalla kuvaileva lähestymistapa. (Blankenburg 1995: 375–377.)

Blankenburg esittää väitteen, että yrityksen johto ei ole ainoa päätoimija kansainvälistymisessä, vaan siihen vaikuttaa yhtäläillä myös yrityksen ulkopuoliset toimijat. Verkostonäkökulmasta kansainvälistyminen on prosessi, jossa yrityksen on reagoitava jatkuvasti vaihteleviin ja vaikeasti ennustettaviin olosuhteisiin. Verkoston toiminnot ja prosessit ovat monenkeskisiä verkoston toimijoiden vuorovaikutuksen seurauksena. Verkostonäkökulmasta yrityksen resurssit nähdään suuremmissa mittakaavassa organisaatioiden välisinä asioina, ja niitä voidaan luoda lisää vaihdantasuhteiden vuorovaikutuksesta. Jokainen toimija on siis enemmän tai vähemmän liitoksissa ympäröiviin toimijoihin, jotka taas ovat liitoksissa muihin. Näin ollen jokainen on verkostoitunut, suoraan tai epäsuorasti. (Blankenburg 1995: 375–377.)





**Kuvio 5.** Markkinoille meno -prosessiin ja sen toteutumiseen vaikuttavat voimat (Blankenburg 1995: 387).

## 2.5. Kansainvälistymisen resurssinäkökulma

Ahokankaan (1998) luoma malli kuvaa kansainvälistymisstrategioita ja pyrkii erottelamaan erilaisia yrityksen kehittämisen strategioita. Taustalla on ajatus kansainvälisen osaamisen kehittämisestä joko omalla sisäisellä tai yrityksen ulkopuolelta hankitulla osaamisella. Tähän on lisätty verkostonäkökulma, jolloin yrityksen on päätettävä kehittääkö se toimintojaan omasta vai verkostonsa kannalta.

Johnson, Scholes ja Whittington (2005: 118) määrittelevät organisaation resurssit neljään kategoriaan. Ensimmäisenä ovat fyysiset resurssit, joihin kuuluvat koneet ja rakennukset. Toisena ovat taloudelliset resurssit, kolmantena henkilöstöpääoma (human resources) ja neljänneksi tulee tietopääoma (intellectual capital), johon kuuluvat organisaation aineettomat resurssit.

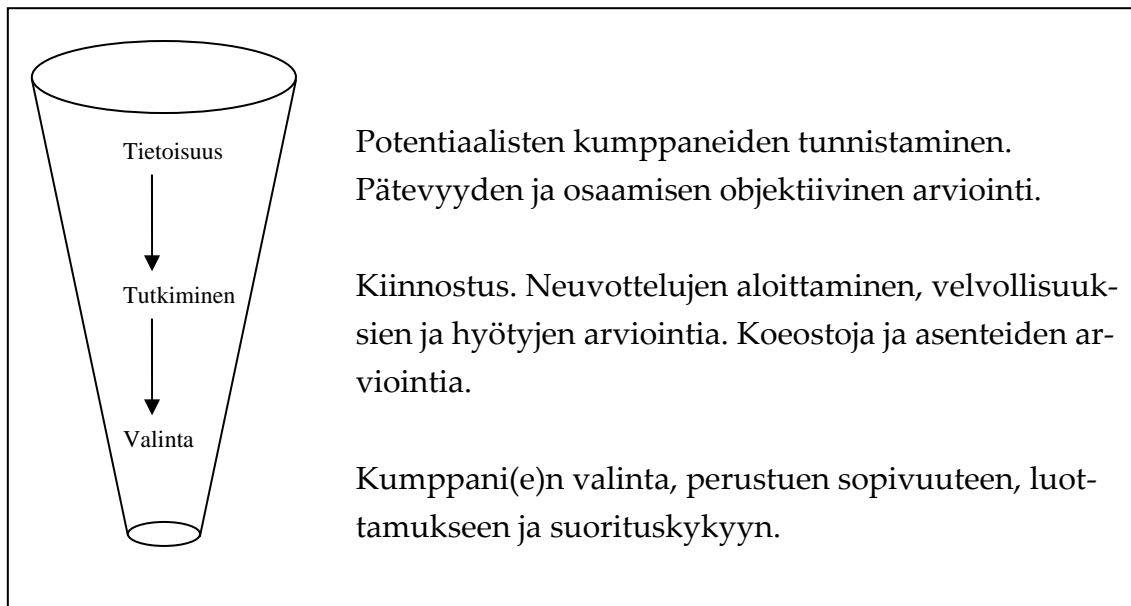
Ensimmäisenä tapana on kehittää sisäistä osaamista sisäisiin tarpeisiin, eli yritys esimerkiksi pyrkii itse oppimaan omista vientitoimintojen kokemuksista. Toisena on ulkopuolisten resurssien käyttämistä oman kansainvälisen

osaamisen kehittämiseksi ilman keskinäistä riippuvuutta. Näitä ovat esimerkiksi vientikonsultit. Kolmantena tapana on yhteistyön painottaminen kansainvälisen osaamisen kehittämiseksi, jonka perusajatuksena on se, että yritys toimii osana verkostoa eikä yksin. Suurin hyöty saavutetaan kehittämisellä, jossa huomioidaan koko arvoketju. Tässä tavassa yritysten on sallittava riippuvuuksien syntyminen. Neljäntenä kehittämistavassa yrityksen ulkopuolista osaamista kehitetään verkoston että yrityksen omalta kannalta. (Ahokangas & Pihkala 2002: 79–81.)

Ahokangas nimeää edellä mainittujen kehittämistapojen pohjalta viisi strategista tapaa kansainvälistyä, jotka eroavat toisistaan yrityksen kehittämisen painotuksen mukaan. Asiakassuuntautunut diversifikaatio tarkoittaa uusille tuotteille uusia markkinoita. Tuotesuuntautunut verkostoituminen on myyntimäärien kasvattamista erityisesti tuotteisiin keskittyneen yhteistyön kautta. Sisäisen toiminnan ja tiedonhankinnan tehokkuuden parantamisella yritys kehittää sisäisiä ja ulkoisia resursseja sekä pyrkivät vaikuttamaan yrityksiin, joiden kanssa sillä on yhteistoimintaa. Tuotekehityksen ja markkinoinnin tehostamisen avulla kansainvälistymistä tavoitteleva yrityksen erona edelliseen strategiaan on panostaminen yhteistoiminnan sijaan markkinointiosaamiseen että –toimintoihin. Kotimaisen verkostoitumisen ja ulkomaisen asiakasvalinnan avulla yritys pyrkii kehittämään epäsuorasti kansainvälistä toimintaa. (Ahokangas & Pihkala 2002: 81–82.)

## **2.6. Kumppanin valintaprosessi**

Andersen ja Buvik (2002) ovat esitelleet kansainvälisten markkinoiden ja kumppaneiden valintaprosessia suhdenäkökulmasta (kuviot 6). Kansainvälistymisen suhdenäkökulmasta voidaan tarkastella yrityksen kansainvälistymistä liikesuhteidensa avulla, toisin sanoen miten yritys laajentaa toimintaansa ulkomaille hyväksikäyttäen liikesuhteitaan. Suhdenäkökulman tarkoituksena on suhteen laadun tarkasteleminen yritystenvälisessä yhteistoiminnassa (Andersen & Buvik 2002: 355).



**Kuvio 6.** Kansainvälisen kumppanin valinta –liikesuhteen näkökulmasta (Andersen & Buvik 2002: 353).

Kumppanin valinta on valikoivaa. Ensimmäiseksi ostaja tai myyjä etsii sopivia kansainvälisiä kumppaneita vaihtosuhteeseen. Informaation etsintään käytetään monia eri lähteitä potentiaalisia kumppaneita etsittäessä; yrityksen suoria ja epäsuoria suhteita käyttäen. (Andersen & Buvik 2002: 353–354.)

Vaihtoehtojen kartoittamista voidaan kutsua tietoisuudeksi potentiaalisista kumppaneista (Andersen & Buvik 2002: 354). Positiiviset ennako-odotukset, myönteinen imago ja maine lisäävät kiinnostusta yrityksestä yhteistyökumppanina (Stähle & Laento 2000: 57).

Tutkimisvaihe sisältää etsimistä ja kokeilua, eli arvioidaan kiinnostavien kumppaneiden halukkuutta neuvotella sopimuksesta. Kokemuksia näistä alustavista toimista voidaan käyttää suhteen tulevaisuuden arvioimiseksi. Koeostoja voidaan myös käyttää kokemusten kartuttamiseksi. Tässä vaiheessa sopimattomat kumppaniehdokkaat karsiutuvat. Pitkäaikaiseen kumppanuuteen tähdättäessä, tulee arvioida kumppanin osaamista ja taloudellista kykyä toimia. Myös kumppanin asenteet tuotetta kohtaan vaikuttavat. Panostukset tähän vaiheeseen voivat vähentää koettua epävarmuutta ja lisätä luottamusta kumppaniin. (Andersen & Buvik 2002: 354.)

Mikäli yritys joutuu valitsemaan useammasta potentiaalisesta kumppanista vain yhden vaikuttavat tavoitteiden yhteensopivuus, luottamus ja suorituskyky eniten valintaan. Tämäntyyppisen informaation arviointi perustuu eniten suoraan kokemukseen. (Andersen & Buvik 2002: 355.)

Kumppanin valintaan voidaan soveltaa Lu ja Beamishin (2006) tutkimusta pk-yritysten kumppanuusstrategioista. Heidän otokseen kuului 1117 kansainvälistä japanilaisten pk-yritysten perustamaa yhteisyritystä. Kumppaneita tarkasteltiin kahdesta näkökulmasta, paikallismaan tuntemuksen sekä kokoon perustuvien resurssien kannalta. (Lu & Beamish 2006: 461.)

Tutkimuksessa ilmeni, että paikallisella kumppanilla oli jossain määrin positiivinen vaikutus tuottavuuteen pk-yrityksen kannalta. Myös kumppanin kohdemarkkinatietämys liittyi yhteisyrityksen tuottavuuteen. Tulokset osoittivat myös sen, että paikallinen kumppani oli tehokkaampi vaihtoehto markkinatietämyksen saamiseksi. Vastaavasti jatkuvuuden kannalta kumppanin markkinatietämys liittyivät toisiinsa voimakkaasti negatiivisessa suhteessa, joten voidaan todeta, että kumppanin neuvotteluvoima on yhteisyrityksen epätasapainoa edistävä tekijä. (Lu & Beamish 2006: 480.)

Pk-yritysten ollessa riippuvaisia suurten kumppaniyritysten resursseista, suuremmat yritykset saivat neuvotteluvoimassa etulyöntiaseman. Pk-yritys pääsee helpommin hyötymään kohdemarkkinatietämyksestä kuin kokoon liittyvistä resursseista. Kokoon perustuvien resurssien hyödyntäminen toi yhteisyritykselle jatkuvuutta, kun taas kohdemarkkinatietämys edesauttoi yhteisyritysten päättymistä. (Lu & Beamish 2006: 481.)

Doz ja Hamel (1998) ovat käsitelleet yritystenvälisen kumppanuuden haasteena organisatorisia eroja pienen ja suuren yrityksen välillä. Pientä yritystä kuvataan yrittäjämäiseksi ja suurta byrokraattisemmaksi. Nämä erot kohdistuvat erityisesti päätöksentekotapoihin. Byrokraattisemman yrityksen päätöksen teko on muodollista, tietyin väliajoin tapahtuvaa, aikataulutettua, hidasta ja perättäistä, analyttisiä valintoja sekä perustuu laajaan, useista lähteistä perustuvaan tietoon. Pienemmän yrityksen päätöksenteko on epämuodollista, jatkuvaa, kontekstisidonnaista, nopeaa, samanaikaista, intuitiivista ja perustuu reaaliaikaiseen tietoon. (Doz & Hamel 1998: 152.)

## 2.7. Kumppanuuden elementit

Toimiva kumppanuus edellyttää osapuolilta luottamusta, vastavuoroisuutta, panostuksia molempia hyödyttäviin tavoitteisiin, keskinäiseen riippuvuuteen ja yhteiseen tulevaisuuteen (Buono 1997: 265). Yhteistyörakenteet ovat kahden tai useamman välisiä kumppanuussuhteita, joissa kumppanit ovat tasa-arvoisessa asemassa ja toimivat yhdessä, perustaen suhteensa keskinäiseen luottamukseen ja riippuvuuteen (Szarka 1990). Tässä tutkimuksessa keskitytään vain kahdenväliseen kumppanuuteen.

Kumppanuus muodostuu tietopääomasta, lisäarvosta ja luottamuksesta. Näistä jokainen vaikuttaa toisiinsa, jolloin näiden elementtien hallinta määrittelee kyvyn kumppanuussuhteiden rakentamiseksi. (Stähle & Laento 2000: 26.)

Vesalaisen (2002) kirjassa on luotu analyysityökalu kumppanuuksien arvioimiseksi. Taulukossa 3 on esitelty analyysissä käytettyjä ilmiöitä, joiden perusteella arvioitiin kumppanuussuhteiden merkitystä. Vesalainen tarkastelee kumppanuutta neljältä kannalta, jotka muodostuvat organisatorisesta ja liiketoiminnallisesta ulottuvuudesta.

Analyysityökalu keskittyy pelkästään kahdenvälisiin suhteisiin eikä siinä ole huomioitu esimerkiksi yhteisiä yhtiöitä tai muita yhtiöjärjestelyjä (joint venture, allianssit), joista monet muut tutkijat (esim. Lu & Beamish 2006) puhuvat kumppanuuden yhteydessä.

**Taulukko 3.** Kumppanuuden arviointikriteerit (Vesalainen 2002: 59).

1. tason ulottuvuus	2. tason ulottuvuus	Arvioitava käsite/ilmiö
Organisatorinen	Rakenteellinen	Yritysten yhteiset tai yhtenevät järjestelmät; toimintarutiinit, yhteistyörutiinit, kokouskäytännöt ja muu pysyväisluonteinen yhteistyö (työn yhteinen organisointi); ydin- ja tukiprosessien yhteneväisyys tai osapuolten tietoisuus näistä
	Sosiaalinen	Luottamus yhteistyökumppanin henkilöihin ja koko yritykseen; yhteistyösuhteessa toteutuvan vuorovaikutuksen luonne ja esiintyminen henkilötasolla; oppiminen yhteistyösuhteessa; yhteisymmärrys yhteistyön tavoitteista ja keinoista näiden tavoitteiden saavuttamiseksi
Liiketoiminnallinen	Vaihdanta	Yritystenvälinen vaihdanta eriteltynä fyysiseen vaihdantaan ja erilaiseen palveluvaihdantaan
	Strateginen	Erikoistuminen, ydinosaamisten toisiaan täydentävyys ja strateginen riippuvuus; strategisten tavoitteiden yhteneväisyys (visiot, strategiat ja toimintaohjelmat); hyödyn ja arvon synnyttäminen ja jakaminen (win/win); yhteistyösuhteessa panostaminen; yhteinen panostaminen ja riskinotto; oppiminen

### 2.7.1. Tietopääoma

Tietopääomalla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä tietoa, joka tuottaa yrityksen pääomaan lisäarvoa. Valtaosa tietopääomasta on yrityksen ihmisten kokemuksissa, tietämyksessä ja taidoissa (Stähle & Laento 2000: 28). Johnson ym. (2005) käyttävät ”intellectual capital” -termiä, joka voidaan suomentaa tietopääomaksi, kuvaamaan organisaatioiden aineettomia resursseja. Näitä ovat patentit, brändi, liiketoimintajärjestelmät ja asiakastietokannat (Johnson ym. 2005: 118).

Organisaation osaaminen voi käytännössä olla vakiintuneita prosessi-, projekti- tai tuotteistuskäytäntöjä. Kilpailuetua syntyy vain, kun yksilöiden ja organisaation välinen osaaminen ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Yrityksen menestys edellyttää jatkuvaa oppimista ja uudistumiskykyä, jossa korostuu myös yksilöiden innovatiivisuus (Stähle & Laento 2000: 30–33). Kumppanilta oppiminen edistää yrityksen kykyä tuottaa innovaatioita (Cavusgil, Calantone & Zhao 2003).

Oppiminen ja yhteinen näkemys voidaan katsoa edellyttävän luottamusta ja hyvää vuorovaikutusta. Tiedonsiirtäminen voi olla oppimista, kuin myös uuden tiedon ideointi ja sen hyödyntäminen. Yritysten sisäisenä henkisenä pääomana voidaan pitää sitoutumisen ja osaamisen tuloa, joka on johdettavissa yritysten välillä kumppanuuspääomaksi. (Vesalainen 2002: 49–50.)

Hyvistä käytännöistä oppiminen (benchmarking) on tehokas tapa oppia toiselta yritykseltä. Parhaaseen tulokseen päästään tutkimalla toisen yrityksen tai yksikön toimintatapoja valmiiden tuloksien sijaan (Viitala 2005: 281).

Kumppanilta oppiminen benchmarkingilla on hyödyllistä, kun arvioidaan suorituksen tehokkuutta, nopeutta ja paremmuutta. Kumppani voi myös antaa tärkeitä ja hyödyllisiä vastauksia vaikeisiin kysymyksiin. Tällä voidaan kehittää omaa toimintaa ja päästä uusiin innovatiivisiin ratkaisuihin. (Doz & Hamel 1998: 217–218.)

### **2.7.2. Lisäarvon tuottaminen**

Se, miten yritys pystyy liittämään tietopääoman arvoketjuun, vaikuttaa yrityksen tuottamaan lisäarvoon (Stähle & Laento 2000: 40–46). Arvoketjulla (value chain) tarkoitetaan sitä, miten jonkin tuotteen arvo muodostuu; ketjun jokainen vaihe ja prosessi nostaa tuotteen arvoa, ja arvoa tuottamattomat prosessit tulisi karsia pois (Porter 1985).

Doz ja Hamel (1998: 35–37) ovat määritelleet kumppanuussuhteiden arvon tuottamiseksi suhteen osapuolille kolme logiikkaa. Yrityksen pyrkiessä hyödyntämään globaaleja mahdollisuuksia, allianssien tai kumppanuuksien muodostaminen voi tarjota sen, mihin yritys ei yksin toimimalla pääsisi.

”Co-option” -yhteistyö on kriittisen massan luomista, jota tarvitaan tehokkaaseen kilpailuun markkinoilla, jolloin voidaan puhua yhteistyön tavoitteiden olevan markkina-aseman parantamista kumppanin avulla (Doz & Hamel 1998: 36–39). Kriittisellä massalla tarkoitetaan yritystenvälisessä yhteistyössä toisiaan täydentävien resurssien ja osaamisten avulla saavutettua hyötyä, jota yksin ei voitaisi saavuttaa (Vesalainen 1996).

”Co specialization” -yhteistyössä yritykset yhdistävät omia resursseja ja kyvykkyyksiä uusien toimintamahdollisuuksien luomiseksi, kuten uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi. Tämän avulla uusille markkinoille tähtäävä yritys voi hyödyntää paikallisen kumppanin osaamista (Doz & Hamel 1998: 36, 45–48).

”Co practice” on yhteistyön avulla osapuolten kehittämistä, jossa pyritään kompetenssin luomiseen oppimisella ja uusien taitojen sisäistämällä. Erityisesti silloin yhdessä oppiminen on tärkeää, kun kyseessä on kollektiivista ja hiljaista tietämystä (tacit) sisältävää taitoa ja osaamista. Itsenäinen oppiminen olisi tämänlaisissa asioissa hidasta ja vaikeata (Doz & Hamel 1998: 35–38). Hiljaisella tietämyksellä tarkoitetaan subjektiivista, kokemukseen perustuvaa tietämystä, joka on vaikeasti siirrettävää (Nonaka & Takeuchi 1995).

Globalisoituvat yritykset voivat käyttää kumppanuussuhteita markkina-asemien säilyttämiseksi rakentaessaan kriittistä massaa. Kumppanuussuhteita voi käyttää myös uusien markkinoiden tavoittamiseen ja osaamisten täydentämiseen (Doz & Hamel 1998: 56).

### **2.7.3. Luottamus**

Kumppanuus tarkoittaa sitä, miten osapuolten välillä voidaan jakaa tietoa, osaamista ja koko tietopääomaa. Edellytyksenä on, että osapuolten on ymmärrettävä, miten kumppanit voivat täydentää toistensa toimintaa ja osaamista. Tämä mahdollistaa lisäarvon luomisen kumppanuuksille. Se, mitä kumppanuudella voidaan saavuttaa, riippuu suhteen luottamuksesta. Luottamus vaikuttaa tietojen vaihtoon, osaamisten yhdistämiseen ja arvon lisäämiseen. (Stähle & Laento 2000: 26–27.)

Luottamus syntyy ihmisten välillä, vaikka kumppanuus toteutuu yritysten välillä. Kumppanuus syntyy ihmisten kohtaamisessa ”mikrotasolla”, jonka vaikutukset näkyvät ”makrotasolla” organisaatiossa ja rakenteissa (Stähle & Laento 2000: 54).



Schindler ja Thomas (1993) määrittelevät luottamuksen viiden ulottuvuuden kautta, joita ovat 1) rehellisyys, 2) kompetenssit (tekniset ja sosiaaliset), 3) johdonmukaisuus (luotettavuus, ennustettavuus ja arviointikyky), 4) lojaalisuus ja 5) avoimuus tiedon ja ideoiden jakamisessa. (Schindler & Thomas 1993; Vesalainen 2002: 46–47.)

Luottamus toimittaja-asiakassuhteessa tarkoittaa luotettavuutta (reliability), uskottavuutta (credibility) ja vastuuta (accountability). Toimittajanäkökulmasta luotettavuutta yhteistyösuhteessa tuovat tuotteiden laatu ja toimitusajat, kun taas asiakas-näkökulmasta luotettavuus on tilaussopimusten pitämistä. Luottamus on kumppanin tuomaa varmuutta ja jatkuvuuden olettamista (Cambell 1998: 29). Luottamuksen rakentumisen kannalta on tärkeää se, että pitkällä aikavälillä tarkasteltuna suhdetta voidaan pitää hyödyllisenä (Jarillo 1988: 37).

Liikkeenjohdollisesta näkökulmasta luottamus voi olla operatiivista eli toisin sanoen jokapäiväisessä kanssakäymisessä esille tulevia asioita tai strategista, jolloin kohteena ovat esimerkiksi luottamus kumppanin kasvu- ja kehittymishaluihin sekä -kykyihin. Strateginen kumppanuus edellyttää nimenomaan tätä luottamusta. (Vesalainen 2002: 46–48.)

Kommunikaatio, luottamus ja sitoutuminen ovat verkostoyhteistyön pehmeitä tekijöitä, jotka muodostavat yhteistyökyvykkyyden. Pehmeisiin tekijöihin perustuvasta verkostosuhteiden rakentamisen ja johtamisen kyvystä on tullut yrityksille kriittinen kyvykkyys. (Blomqvist 2007: 179.)

Luottamus rakentuu asioiden ja kokemusten pohjalta. Kumppanusten on luotettava toistensa kompetenssiin, niillä on oltava samankaltaiset arvoperustat ja niiden on oltava aikomuksiltaan hyvät (Stähle & Laento 2000: 55). Blomqvistin (2007) mukaan yrityksen ja yksilön luotettavuutta voidaan arvioida luottamusta rakentavien tekijöiden perusteella, joita ovat kyvykkyys, hyväntahtoisuus (goodwill) ja identiteetti. Kommunikaatio ja käyttäytyminen tekevät luotettavuuden näkyväksi. (Blomqvist 2007: 181–182.)

Vesalainen (2002: 48) käyttää terminä vuorovaikutusta kommunikaation sijaan, määritellään yhteyttä, jolla voidaan rakentaa luottamusta. Parhaimmillaan vuorovaikutus on silloin, kun molemmat arvostavat toisiaan, ovat avoimia sekä vastaanottavaisia. Vastaavasti huonoimmillaan se voi olla esimerkiksi määräälevää. Vuorovaikutuksen avulla yritykset pystyvät jatkuvasti hienosäätämään suhdetta vastaamaan tarpeita ja tavoitteita (Vesalainen 2002: 48–49). Vuorovaikutusta syntyy yritysten rajapintarakenteissa, joka tarkoittaa käytännössä yritysten henkilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Nämä voivat luoda rakenteellisia sidoksia yritysten välille, joilla tarkoitetaan yhteisiä toimintamalleja kuten tiimit ja palaverit. (Vesalainen 2002: 42–43.)

### **Kulttuurierot liikesuhteissa**

Toisissa maissa toimivien kumppanien kulttuuri voi poiketa omasta ja jo lähekkäisten maiden kulttuurit voivat olla erilaisia. Eroja syntyy esimerkiksi liiketoiminnan käytännöissä, ihmiskäsityksissä, tavoissa ja ilmaisussa. Tosin näitä eroja voi syntyä jo kotimaassakin (Harris 2007: 83). Globaalien toimijoiden kanssa tapahtuva yhteistyö voi tuottaa hedelmää, mutta kuitenkin erilaisten osapuolten yhteistyö vaatii kommunikaatiota ja pyrkimystä ymmärtää toisen tarpeita ja tavoitteita. Lisäarvon tuottaminen osapuolille vaatii molemminpuolista luottamusta ja sitoutumista. Blomqvistin mukaan erilaisuus yhteistyökumppanien kanssa tarkoittaa koon lisäksi toimintalogiikkaa, yrityskulttuuria, valtaa ja johtamista. Erityiseksi haasteeksi yhteistyössä nousee erot toimijoiden kielessä ja kulttuurissa. Luottamuskaan ei synny luontaisesti, vaan sitä on rakennettava tietoisesti. (Blomqvist 2007: 180.)

Luottamus syntyy luontaisesti samankaltaisten toimijoiden välille, joten erilaisten kumppanien välille vaaditaan enemmän panostuksia luottamuksen synnyttämiseksi. Yhteistyössä luottamuksen luomisessa voidaan käyttää niin sanottuja sillanrakentajia (boundary spanners). Nämä ovat sellaisia henkilöitä, jotka ymmärtävät eri osapuolten kieltä, toimintatapoja ja kulttuuria. Organisaation kannattaisi siis hyödyntää niitä oman organisaation henkilöitä, jotka ovat lähinnä kumppania taustan, osaamisen ja kielen suhteen. Yhteistyö käynnistyy luontevimmin näiden samaa kieltä puhuvien, samankaltaisen arvomaailman, haasteiden ja kiinnostusten jakavien sillanrakentajien kesken. (Blomqvist 2007: 184–185.)

Kulttuurien kohtaamista voidaan kuvata myös Johari-ikkunalla. Parhaiten toisten ihmisten kanssa toimiminen onnistuu, kun ymmärrämme heitä ja ”näemme heidät” oikeasti. Ihmisten yhteistoiminta edellyttää luottamusta ja uutta kulttuuria lähestyttäessä luottamus aiheuttaa pääongelman. Kulttuurien välistä siltaa luodessa, ainakin aluksi on tärkeää toisen kulttuurin ymmärtäminen ja kunnioittaminen. Tiedostamalla omat sokeat pisteet, ymmärrämme omaa kulttuuriamme paremmin ja voimme auttaa muita poistamaan meitä koskevia sokeita pisteitä. (Harris 2007: 86–93.)

Kansainvälisessä yritystenvälisessä yhteistyösuhteessa on huomioitava myös eri maiden sekä niiden eri alueiden erot mm. yritysverotuksessa, tukitoimissa, poliittisessa vakaudessa, luottoriskeissä ja työvoimakustannuksissa (Vakaslahti 2004: 213).

## **2.8. Kumppanuuden tavoitteita**

Aiemmin mainittujen Doz ja Hamelin (1998) kumppanuuden kolmen erilaisen arvon tuottamislogiikan lisäksi voidaan tarkastella kumppanuuden strategisia tavoitteita Stähle ja Laennon (2000) esittämällä tavalla. Näitä ovat operatiivinen, taktinen ja strateginen kumppanuus (Stähle & Laennon 2000). Yhteistyökäytännön kehittämisen ja suhteen syventyessä hyödyt realisoituvat neljässä tasossa, joita ovat 1) tuotantokustannukset, 2) vaihdantakustannukset, 3) pääomakustannukset ja 4) strategiset hyödyt (Vesalainen 2004: 48).

### **Operatiivinen kumppanuus**

Kumppanuuden ollessa lähellä osto-myynti-tapahtumaa, puhutaan operatiivisesta kumppanuudesta. Osapuolien välillä oleva yhteistyö on heikkoa ja rajapinta ohut sekä se voi olla lyhytaikaista. Alihankintaa voidaan kutsua tyypillisimmäksi operatiivisen kumppanuuden muodoksi. Luottamus syntyy, kun kumppanit pystyvät toimimaan sopimusten edellyttämällä tavalla ja kumppanuus perustuu vaihtosuhteeseen. Selkeästi määriteltävä hyöty, syntynyt säästö tai vapautuneet resurssit ovat yhteistyön perustana. (Stähle & Laento 2000: 81–85.)

## **Taktinen kumppanuus**

Taktisessa kumppanuudessa pyritään yhdistämään ja integroimaan osapuolien prosesseja sekä poistamaan päällekkäisyyksiä. Toimintaa kehitetään yhdessä keskustelemalla ja päätöksiä tehdään yhteisen ymmärryksen pohjalta. Kumppanuussuhde on dialogimaista, jossa luottamus lisääntyy asteittain. Kummatkin osapuolet osallistuvat tasapuolisesti ja tulokset jakautuvat myös sen mukaisesti. Onnistumiset ja luottamuksen lisääntyminen edellyttävät aitoa kommunikaatiota. (Stähle & Laento 2000: 86–92)

## **Strateginen kumppanuus**

Kun tietopääomaa yhdistetään kumppanin kanssa merkittävää strategista etua tavoiteltaessa, voidaan sitä kutsua strategiseksi kumppanuudeksi. Yritykset ovat hyvin korkeasti riippuvaisia toisistaan, koska suhde edellyttää omien tietopääomien paljastamista toiselle. Yhteinen tietopääoma voi alussa olla vain potentiaalista, joka toteutuakseen edellyttää korkeaa keskinäistä luottamusta. Tässä kumppanuuden muodossa riskit ovat lisäarvon tuottamisen ohella suurimmat (Stähle & Laento 2000: 93–101). Strategisena etuna, yhteistyösuhteen syvenemisen myötä, yritykselle voi avautua mahdollisuus kansainvälistyä ja kasvaa riskittömämmin (Vesalainen 2004: 62, 65).

Verrattuna Stähle ja Laennon (2000) operatiiviseen, taktiseen ja strategiseen kumppanuuteen, Vesalaisen (2002) tutkimuksessa yritystenvälinen yhteistyö jaettiin viiteen muotoon liitteen 1 mukaisesti. Näistä neljä ensimmäistä luokiteltiin eriasteisiksi liikesuhteiksi ja vasta kehittynein muoto oli nimetty kumppanuussuhteeksi. Toisaalta liikesuhde kuvattiin kehittyvän asteittain kumppanuussuhteeksi.

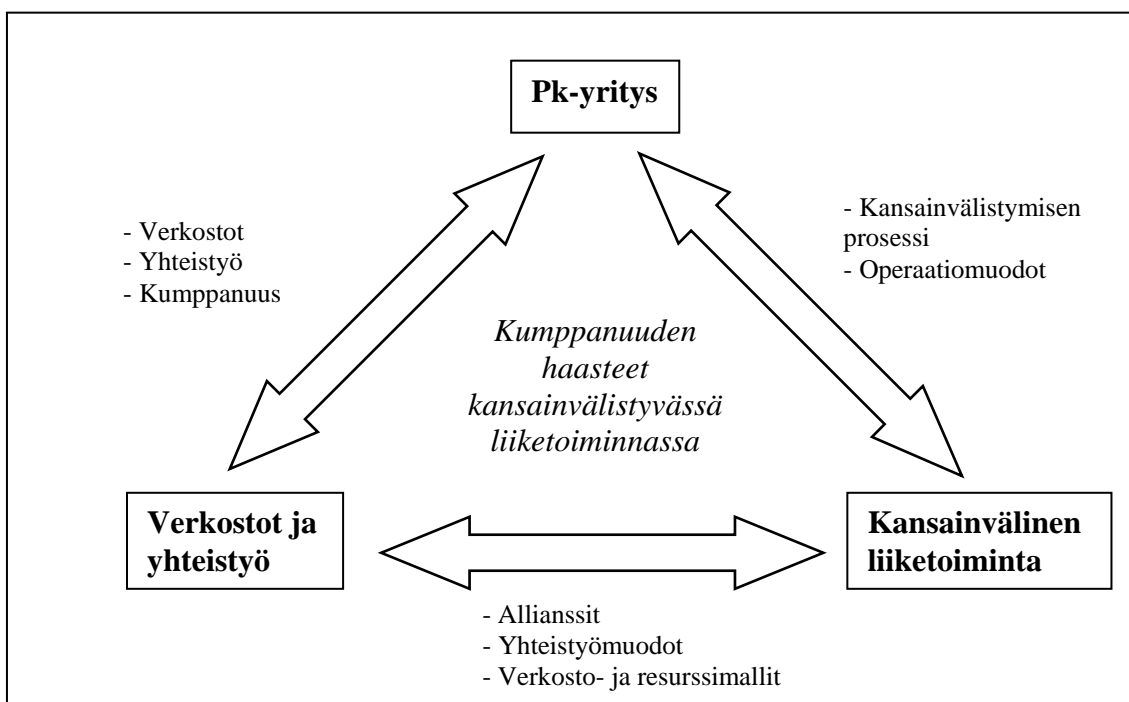
## 2.9. Yhteenveto ja tutkimuksen viitekehys

Yrityksen kansainvälistymisen taustalla voi olla proaktiivisia tai reaktiivisia syitä (Czinkota & Ronkainen 2004). Kansainvälistyminen pitää sisällään ulottuvuuksia, jotka yrityksen on huomioitava kansainvälistymisen suunnittelussa (Luostarinen & Welch 1988) ja operaatiomuodon (Luostarinen & Welch 1988; Ahokangas & Pihkala 2002) valinnassa. Kansainvälistymisen voidaan tunnistaa etenevän vaiheittain (Johanson & Wiedersheim-Paul 1975) tai born global -yritys voi suunnata suoraan kansainvälisille markkinoille (Ahokangas & Pihkala 2002). Prosessin etenemisen myötä oppiminen lisääntyy (Johanson & Vahlne 1977). Verkostojen kansainvälistyminen (Johanson & Mattsson 1988) yhdistää eri markkinoilla toimivia ja verkostoissa toimiviin yrityksiin kohdistuu erilaisia kansainvälistymiseen liittyviä tekijöitä niin yrityksen sisältä kuin myös ulkoa päin (Blankenburg 1995). Yritys voi kehittää resurssiaan oman tai verkostonsa edun mukaisesti (Ahokangas & Pihkala 2002).

Verkostot (Jarillo 1988; Szarka 1990) ja yritysten välinen yhteistyö (Vesalainen 2002) sijoittuvat markkinoiden ja hierarkioiden välimaastoon liiketoiminnan organisointia tarkasteltaessa (Möller ym. 2004). Yritysten yhteistyötä on kahdenvälistä (Johnson ym. 2005) ja monenkeskistä (Varamäki ym. 2004). Yritysten kahdenvälistä yhteistyötä voidaan kutsua kumppanuudeksi (Vesalainen 2002). Kumppanin valintaprosessista voidaan erottaa erilaisia vaiheita (Andersen & Buvik 2002), jonka haasteeksi muodostuu sopivan yhteistyökumppanin löytäminen (Doz & Hamel 1998; Lu & Beamish 2006). Kumppanuuden elementeiksi Stähle ja Laento (2000) jakavat tietopääoman, lisäarvon ja luottamuksen, jotka vaikuttavat toisiinsa sekä siihen, mitä kumppanuus tuottaa. Kumppanuuden voi jakaa operatiiviseen, taktiseen ja strategiseen kumppanuuteen sen mukaan millaista etua sillä tavoitellaan (Stähle & Laento 2000).

## Tutkimuksen viitekehys

Kappaleessa kaksi on esitelty tutkimuksen teoreettinen tausta, josta muodostuu tutkimuksen viitekehys (kuvio 7). Viitekehysten avulla voidaan osoittaa teoriataustan näkökulmat, joiden pohjalta tutkija on lähestynyt tutkimusongelmaa. Pk-yritys kohtaa kansainvälisessä liiketoiminnassa usein yrityksen pienestä koosta johtuvia haasteita. Näitä ovat esimerkiksi rajalliset resurssit ja kohdemarkkinatietämyksen puute. Edellä mainittuihin haasteisiin pk-yritys voi vastata verkostoitumalla ja tekemällä yhteistyötä toisen yrityksen kanssa. Tämä luo siis teoriassa mahdollisuuden pienellekin yritykselle kansainväliseen liiketoimintaan. Tutkimuksen empiirisessä osassa tutkija pyrkii löytämään millaisia haasteita pk-yritys kohtaa tämänlaisessa kansainvälistymisstrategiassa. Kumppanuuden haasteet voidaan teoriataustan pohjalta karkeasti jakaa kumppanin valintaan (Andersen & Buvik 2002; Lu & Beamish 2006), kumppanuussuhteen elementteihin (Stähle & Laento 2000) sekä kumppanuuden kehitykseen ja tavoitteisiin (Stähle & Laento 2000; Vesalainen 2002) kohdistuviksi.



**Kuvio 7.** Tutkimuksen viitekehys.

### 3. TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa esitellään tutkimusstrategia ja –menetelmä. Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tutkimuskohdetta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997: 181). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tilastolliset yleistykset eivät ole tavoitteena vaan tarkoituksena on pyrkiä kuvaamaan jotakin tiettyä tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettinen tulkinta jostakin ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998: 61). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa päätelmiä tehdään induktiivisesti eli ajatuksena on, että yksityisessä toistuu yleinen (Hirsjärvi ym. 1997). Tutkimusmenetelmä koostuu niistä tavoista ja käytännöistä, joilla havaintoja kerätään (Hirsjärvi ym. 1997).

Tämä tutkimus vertaileva tapaustutkimus, jossa verrataan ilmiötä kahden yrityksen välillä. Tähän tutkimukseen sopii tapaustutkimus hyvin, koska sen avulla voidaan saada suppeammastakin aineistosta syvällisempi kuva.

Menetelmänä aineiston keräämiseen on käytetty teemahaastattelua. Teemahaastattelussa aihepiirit eli tema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi ym. 1997: 204–205). Tämä aineiston keräämismuoto sopi tutkimukseen, koska tutkija halusi haastateltavien kertovan mahdollisimman kattavasti. Teemoja käytettiin pitämään haastatteluja aihepiirin sisällä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kohdeyritysten toimitusjohtajille.

Aineiston analyysissa litteroidut haastattelut jaettiin teemojen mukaisiin ryhmiin. Teemojen nimet muodostuivat aineiston ja teoriataustan perusteella. Tuloksien saamiseksi aineiston löydöksiä ja teoriataustaa vertailtiin keskenään. Näin pyrittiin löytämään eroja ja yhtäläisyyksiä.

### **3.1. Tutkimuskohteiden valinta**

Kohdeyritysten valinnassa kysymyksessä oli aineiston harkinnanvaraisesta, teoreettisesta tai tarkoituksen mukaisesta poiminnasta tai harkinnanvaraisesta näytteestä (Eskola & Suoranta 1998: 61). Tapauskohtaisessa tutkimuksessa ei ajatella tilastollisin kriteerein vaan tietyn aineiston teoreettisen kiinnostavuuden mukaan. Tutkittu tapaus on esimerkkinä yleisestä (Eskola & Suoranta 1998: 65).

Kohdeyritykset valittiin sen perusteella, että ne kuvaisivat mahdollisimman esimerkillisesti tutkimusaihetta. Yrityksiksi valittiin tarkoituksella hieman erilaisista lähtökohdista olevat, mutta koon ja toimialan (metalliteollisuus) kannalta samantyyppiset. Yrityksiä etsittiin Internetistä kotisivujen ja erilaisten yritystietosivustojen kautta. Yhdistävänä tekijänä yrityksillä oli jäsenyys Teknologiateollisuus Ry:ssä, jonka jäsenluettelosta yritykset alkujaan löytyivät. Yritysten taustatietoja hankittiin kotisivuilla kerrottujen tietojen lisäksi yritystietopalvelusta (Inoa), josta löytyivät mm. yrityksen liikevaihto ja henkilöstömäärä sekä onko kyseessä vientiä harjoittava yritys. Kotisivuilla selvitettiin etukäteen, millaisia kumppanuuksia yrityksillä voisi olla. Yritysten kumppanuussuhteet ja kansainvälistyminen olivat erilaisia, joka tarjoaa mielenkiintoisen lähestymistavan analysoinnissa. Erojen lisäksi yritysten toiminnasta ja kokemuksista löytyi myös yhtäläisyyksiä.

### **3.2. Tutkimusaineiston kerääminen**

Aineisto kerättiin haastattelemalla pk-yritysten johtajien kokemuksia kumppanuudesta kansainvälisessä liiketoiminnassa. Johtajiin otettiin ensin yhteyttä sähköpostitse, jossa esiteltiin tutkimuksen aihe ja tavoitteet. Haastatteluille varattiin puolitoista tuntia aikaa. Toimitusjohtajat olivat kiinnostuneita aiheesta ja antoivat mielellään haastattelut. Haastattelut tehtiin lokakuussa 2007. Toinen haastatteluista tapahtui yrityksen tiloissa ja toinen haastattelu tehtiin kahvilassa toimitusjohtajan kiireiden vuoksi. Jälkimmäistä haastattelua täydennettiin vielä sähköpostitse. Ensimmäinen haastattelu kesti noin 80 minuuttia ja toinen kesti noin tunnin.



Haastattelut äänitettiin digitaalisioittimella, joka todettiin hyväksi ja toimivaksi ratkaisuksi litteroinnin yhteydessä. Haastatteluiden ollessa digitaalisessa muodossa, niitä oli helpompi hallita tietokoneella litteroinnin yhteydessä, erityisesti verrattuna perinteisempiin nauhuriäänitteisiin. Haastattelut litteroitiin heti niiden tekemisen jälkeen, joten tämän voidaan katsoa parantaneen tämän tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelut aloitettiin pyytämällä toimitusjohtajia kertomaan kokemuksiaan kumppanuudesta kansainvälisessä liiketoiminnassa. Sitä ennen heidän kanssa oli keskusteltu mitä kumppanuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa. Haastateltavan annettiin kertoa mahdollisimman vapaasti ja laajasti kokemuksistaan, ja pyrittiin vain ohjaamaan keskustelua niin, että pysyttiin aiheessa. Joitain kokemuksissa ilmenneitä asioita pyydettiin tarkentamaan sekä niistä pyydettiin kertomaan enemmän, jotta aineistosta laatu paranisi. Ensimmäisessä haastattelussa esille tulleita asioita pyrittiin syventämään seuraavan haastateltavan kanssa. Koska haastattelu-aika loppui hieman kesken toisessa haastattelussa toimitusjohtajan kiireiden vuoksi, täydensi hän haastatteluaan sähköpostitse. Tässä on se riski, että kiireisen tilanteen vuoksi haastateltavalta saattoi jotain jäädä kertomatta, vaikkakin haastattelua muuten voidaan pitää onnistuneena.

### **3.3. Tutkimuksen luotettavuus**

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnissa ei voida suoraan soveltaa kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa käytettyjä reliabiliteettia ja validiteettia. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, onko mitattu sitä mitä on ollut tarkoitus mitata ja reliabiliteetillä sitä, onko tutkimus toistettavissa (Eskola & Suoranta 1998). Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan sillä, että kummankin haastattelun alussa keskusteltiin vapaasti aiheesta, jotta haastateltavalle muodostuisi parempi kuva aiheesta. Tämän avulla määriteltiin myös mitä kumppanuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa. Haastateltaville annettiin mahdollisuus täydentää haastattelua jälkikäteen, mikäli heille olisi tullut mieleen jotain olennaista. Toinen haastateltava lähetti haastattelun jälkeen sähköpostitse arviointimittariston, jonka perusteella yritys arvioi kumppaneitaan. Tästä saatiin mielenkiintoinen täydennys aineistoon.

## **4. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSIEN ANALYSOINTIA**

Tässä luvussa esitellään kohdeyritykset. Joitain tietoja on saatettu muuttaa yrityssalaisuuksien suojaamiseksi. Yritysten nimiksi on vaihdettu Tekro Oy ja Metlaser Oy. Aineisto on jaoteltu teemoihin, joita ovat kansainvälinen liiketoiminta, luottamus, osaaminen, organisaatioiden kokoerot, yrityksen maine, kumppanuuden lisäarvo ja kumppanuus tulevaisuudessa. Nämä teemat ovat sekä teoreettisesta taustasta että haastatteluista poimittuja teemoja, joiden avulla aineistosta tehtyjä löydöksiä pyritään erittelemään selkeämmin. Löydösten esittelyissä on käytetty lainauksia haastatteluista ja ne ovat erotettu muusta tekstistä sisennyksellä ja lainausmerkeillä. Joissakin kohdissa tutkija on täydentänyt lauseita kirjoittamalla hakasulkuihin puuttuvia sanoja tai muuten selvennykseksi, jotta tekstiä olisi helpompi ymmärtää.

### **4.1. Kohdeyritys: TEKRO OY**

Tekro Oy on vuonna 1984 perustettu perheyritys. Se suunnittelee ja valmistaa nosto- ja siirtolaitteita sekä erilaisia kiinteitä telineitä kiinteistöjen julkisivujen huoltamiseen. Toiminta perustuu alumiinisten rakenteiden suunnitteluun, laajaan tuotevalikoimaan sekä asiakaskohtaiseen räätälöintiin. Toiminnan haasteena toimitusjohtajan mukaan se, että jokaisessa tapauksessa tuotteet on räätälöitävä juuri sopiviksi. Tekro valmistaa itse alumiiniset rakenteet Suomessa, ja käyttää materiaalin hankintaan ja erikoisosiin alihankkijoita. Yrityksen osaaminen perustuu toimitusjohtajan mukaan toimintakonseptin luomiseen ja suunnittelutyöhön, tuotteet ovat yksinkertaisia ja nopeita koota. Fyysisen tuotevaihdannan lisäksi palveluvaihdantaan kuuluu edellä mainitun suunnittelutyön ohella Suomessa sekä Baltian ja Ruotsin lähialuemyynnin tuotteiden asennukset, sekä kaupan jälkeiset palvelut kuten huolto- ja vuositarkastukset.

#### 4.1.1. Kansainvälinen liiketoiminta

Tekrolla on vientiä yli 20 maahan ympäri maailmaa ja lähes 90% liikevaihdosta tulee viennistä. Tekron ensimmäinen ulkomaille suuntautunut vientikauppa on ollut vuonna 1993 Saksaan, jonka jälkeen yritys on laajentanut toimintaansa nopeasti useisiin maihin. Seuraavana vuonna toteutuneita projekteja oli jo Saksan lisäksi kahdeksassa muussa maassa. Yrityksen toiminta on erilaista lähialueilla, joihin lukeutuvat Suomen lisäksi Baltia ja Ruotsi, kuin mitä se on muilla etäisemmällä markkina-alueilla. Lähialueilla yritys toimii myös urakoitsijana, kun taas muualla paikalliset kumppanit hoitavat myynnin, tuotteiden asennuksen ja huoltotoimet.

Paikallisia kumppaneita yritys kutsuu *dealereiksi* eli välittäjiksi. Nämä ovat insinööritoimistoja, joita on hyvin erikokoisia, ja joista osa toimii useammilla markkinoilla. Välittäjä hankkii asiakkaita ja tekee alustavan suunnittelutyön Suomen toimistolle. Suomessa tehdään tarkempi toteutusehdotus, joka menee välittäjän kautta asiakkaalle. Mikäli kauppa hyväksytään, Suomessa tehdään tarkka suunnittelutyö toteutuksesta, valmistetaan tarvittavat tuotteet, jotka välittäjä asentaa asiakkaalle. Kumppani huolehtii myös asennuksen jälkeisistä palveluista.

*"...niin ne fyrkat menee tavallaan sille. Me ollaan sanottu et ei se haittaa, jossain muodossa se meitäkin ilahduttaa. ...Me koitetaan tukea ja auttaa niitä, mut se [palveluiden toimittaminen] ei ole varsinaisesti meidän bisnestä kuiteskaan."*

Tällä hetkellä yrityksellä on myös lisenssimyynnintyyppistä toimintaa ulkomailla. Tekro on myynyt rojalteja vastaan alumiinikiskoprofiilit venäläiselle kumppanille, joka teettää kiskot alihankkijalla. Tämä vähentää Tekron tekemää työtä ja palkkioita, mutta se on myös "helppoa rahaa".

*"...meillä on Venäjällä semmonen dealeri, joka ostaa noi kiskoprofiilit, joita pitkin noi [kärryt] kulkee, Venäjältä. Ne on meidän suunnittelemat profiilit, jota ne ostaa suoraan sieltä Venäjältä ja ne maksaa joka metristä meille rojalta. Siitä seuraa se, et meillä on vähemmän duunia, me ei tienata niin paljon, mut se on ihan helppoa rahaa koko ajan."*

Taulukko 4 osoittaa Tekron tavan arvioida markkina-alueita ja kohdemaita. Arviointi perustuu osittain subjektiiviseen näkemykseen. Mittaristossa arvioidaan markkinoiden kokoa ja kasvua, Tekron markkinaosuutta, kilpailutilannetta, byrokratian ja muiden säädösten vaikeutta, teknisiä vaatimuksia sekä hintatasoa. Mittaristossa eri mittareilla on omat painotuksensa. Näiden mittarien avulla yritys pyrkii arvioimaan markkinoiden kiinnostavuutta. Toimitusjohtaja korosti mittareiden olevan vain suuntaa antavia.

**Taulukko 4.** Tekro Oy:n kohdemarkkinoiden arviointimittaristo (taulukon joitakin tietoja on saatettu muuttaa; tutkijan suomentama).

<b>Markkinat</b>				
	<b>Markkinoiden koko</b>	<b>Markkinoiden kasvu</b>	<b>Tekron markkina- osuus</b>	<b>Kilpailutilanne</b>
-				
1-2 p	<10 000	Hidastumassa	< 5%	Todella vaikea
3-5 p	<20 000	Vakaat	5-15%	Vaikea
6-8 p	<50 000	Kasvaa	15-30%	Normaali
9-10 p	<100 000	nopeasti	> 30%	Helppo
<b>Painotus</b>	<b>20 %</b>	<b>15 %</b>	<b>5 %</b>	<b>25 %</b>
	<b>Byrokratia/muut esteet</b>	<b>Tekniset vaatimukset</b>	<b>Hintataso</b>	
1-2 p	Todella vaikea	Todella vaikea	Todella alhainen	
3-5 p	Vaikea	Vaikea	Alhainen	
6-8 p	Normaali	Normaali	Normaali	
9-10 p	Helppo	Helppo	Korkea	Yhteensä
<b>Painotus</b>	<b>5 %</b>	<b>10 %</b>	<b>20 %</b>	<b>100 %</b>

Impulssit uusille markkinoille lähtemisessä tulevat toimitusjohtajan mukaan usein yrityksen omien toimittajien kautta, joille Tekro on tärkeä asiakas. Hyöty on molemminpuolista, sillä mitä enemmän Tekro saa myytyä tuotteitaan, sitä enemmän myös toimittaja saa myytyä esimerkiksi omia nostokoneitaan.

*"Sit ne kertoo, et mä oon törmännyt hyvään firmaan Saudi-Arabiassa, kiinnostaisko teitä, soita tolle Muhamedille. Jos me soitetaan Muhamedille ja sanotaan, very well, niin rupee syntymään liikesuhdetta. Ja sit yhtäkkiä Muhamed sanoo, et sillä on kaveri Kuwaitissa, niin se menee."*

Uusien markkinoiden valinnassa yrityksen johto on kiinnostunut enemmän maan bruttokansantuotteen kasvusta kuin sen suuruudesta. Tämänäyttymyksissä maissa kilpailua on vähemmän, mutta se on tuonut yritykselle myös poliittisia ongelmia.

*"...täs on havaittavissa aika selkeesti semmonen, että sen maan bruttokansantuotteen kasvu on tärkeempi tekijä kuin sen bkt:n suuruus. Eli köyhät kasvavat maat ovat yllättävään kiinnostava kohde..."*

*"Nyt meillä on jopa vähän poliittista ongelmaa. Iran on kovassa nousussa ja kukaan ei uskalla myydä Iraniin paitsi me, niin meillä on hyvä markkinaosuus ja me pärjätään hyvin. Me nyt jännityksellä odotetaan, et tuleeks joku EU:n kauppasaarto, silloin menee se bisnes alta pois."*

Internetin vaikutus näkyy nykyisin siinä, että sitä kautta tulee yhteydenottopyyntöjä Tekrolle. Kyselyt tulevat yhä kauempaa ja "erikoisemmista" maista. Mahdollista kumppania arvioidaan aluksi maksukyvyyn mukaan, ja sen ollessa kunnossa suhteelle annetaan mahdollisuus kehittyä.

#### **4.1.2. Luottamus**

Tekro on tehnyt kumppaneiden kanssa sopimukset Tekron edustuksesta kohdemaissa. Näissä sopimuksissa on sovittu siitä, että kumppani edustaa Tekroa, sen brändiä ja sen tuotteita kyseisessä kohdemaassa. Vastaavasti Tekro ei tee yhteistyösopimuksia muiden kanssa samaisessa kohdemaassa. Kumppanin on edustettava Tekroa, eikä sillä saa olla kilpailevien yritysten edustuksia. Tekron on seurattava jatkuvasti, etteivät kumppanit riko sopimuksia, jolloin kontrollin on oltava suurempaa, mikä taas vie resursseja muulta liiketoiminnalta.

*"Sen dealerin velvollisuus on myydä Tekroa ja vain Tekroa, mainostaa Tekroa, tukea Tekron brändiä..."*

*"Ja siitä me usein kinataan, että sä oot niin kuin Ford-myyjä ja mä valmistan Ford-autoja, sä myyt Ford-autoja. Meillä on tämmönen suhde, et sä voi ostaa Toyotan renkaita sinne vaan sen takia, että ne sattuu olemaan halvempia kuin Fordin. Sun duuni on myydä Fordeja."*

Yrityksellä on poikkeuksellisesti muutamassa maassa useampi kumppani. Tähän on päädytty sen takia, että markkinat ovat niin suuret kyseisissä kohdemaissa, ettei yksi kumppani riitä vastaamaan kysyntään. Ongelmia muodostuu, jos samalla markkina-alueella toimivat kumppanit alkavat kilpailla keskenään.

*”Siellä on yks ykkösdealeri, joka on hyvä mut kamalan pieni. Koska se on niin pieni niin, on sitten semmosia kakkosdealereitä useita. Jotkut kiusallisesti kilpailee keskenään, jotkut ei.”*

Suuria yrityksiä, joiden liikevaihdosta vain pieni osa tulee Tekron tuotteiden myynnistä, ei välttämättä kiinnosta kuka on kumppanina ja minkä merkin tuotteita he myyvät. Suuret yritykset ovat kiinnostuneita siitä, mitä tuotteet maksavat ja ovatko ne ajoissa toimitettu ja asennettu.

*”Mut sit sen maksajan kannalta ei sittenkään oo niin hirveen tärkeitä mikä sen tavarantoimittajan nimi on.”*

*”Ja sit taas jollekin jättiläisfirmalle tulee 2% liikevaihdosta meiltä, niin ei sille ole kauheen tärkeitä, minkä merkistä alumiinikiskoa niille tulee.”*

*”...maksava asiakas, joku urakointiliike, niin sitähan ei kiinnosta tietää kuinka monta pulttia se on saanut ja miten se on mennyt. Sitä vaan kiinnostaa onkse siellä vai eiks se oo?! Toimiiko se vai eikö se toimi. Sit ku se toimii, se maksaa.”*

Tekro on aloittanut arvioimaan kumppaneita mittariston (taulukko 5) avulla, joka on kehitetty jo aiemmin käytössä olleen markkina-alueen arviointimittariston rinnalle. Mittariston käyttö on vielä alkuvaiheessa ja sitä kehitetään edelleen. Siinä arvioidaan kumppanin ostojen määrää, liikevaihtoa, taloudellista tilaa, katetuottoa, teknistä osaamista, aiheutettua työmäärää, maksukäyttäytymistä, Tekron myynnin osuutta, Tekroa edustavien henkilöiden määrää, markkinointitoimintaa sekä lojaliteettia. Mittariston tarkoituksena on selvittää kumppanien merkitystä yritykselle ja antaa pohjaa kehityskeskusteluille sekä yhteistyösuhteen kehittämiseksi. Mittareilla on painotukset sen mukaan miten tärkeiksi kyseinen mittari koetaan.

Tärkeimpänä mittarina pidetään kumppanin kokonaisostojen määrää. Mittaristossa Tekroa edustavien henkilöiden määrä (engl. TEKRO-people in staff) tarkoittaa sitä, kuinka monta henkilöä yhteistyöyrityksestä tekee töitä Tekron myymisen eteen. Lojaliteetti muodostuu kumppanin käytöksen perusteella, johon vaikuttaa esimerkiksi kumppanuuden päättämisen uhkailu.

*"...käyttäytymisessä, joku puhuu koko ajan me hengessä hirveesti ja joku toinen uhkailee et jos meidän hinnat pysyy näin korkeena ja laatu näin surkeena ja helvetti mä ostan jostain muualta tai rupeen tekee ite. Et tietysti ne ketkä kolme kertaa vuodessa uhkailee jotain niin ei ne varmaan kauheen lojaaleja ole."*

**Taulukko 5.** Tekro Oy:n kumppaneiden arviointimittaristo (Taulukon joitakin tietoja on saatettu muuttaa; tutkijan suomentama).

<b><u>Kumppani</u></b>				
	<b>Kokonaisostot - 05</b>	<b>Kumppanin liikevaihto -05 (t€)</b>	<b>Taloudellinen tila</b>	<b>Katetuotto (%)</b>
1-2 p	< 20	< 2000	Heikko	< 25
3-5 p	< 100	< 5000	Vakaa	< 35
6-8 p	< 300	< 15000	Hyvä	< 40
9-10 p	< 600	< 50000	Todella hyvä	< 50
<b>Painotus</b>	<b>18 %</b>	<b>5 %</b>	<b>10 %</b>	<b>14 %</b>
			<b>Maksukäyt-</b>	<b>Tekron</b>
	<b>Tekninen tietotaito</b>	<b>Työmäärä Tekrolle</b>	<b>täytyminen</b>	<b>osuus</b>
1-2 p	Heikko	Paljon	Heikko	< 5%
3-5 p	Kohtalainen	Kohtalainen	Kohtalainen	< 15%
6-8 p	Hyvä	Vähän	Hyvä	< 30%
9-10 p	Todella hyvä	Todella vähän	Todella hyvä	< 60%
<b>Painotus</b>	<b>8 %</b>	<b>5 %</b>	<b>5 %</b>	<b>12 %</b>
	<b>Tekroa edustavia henkilöitä</b>	<b>Markkinointitoiminta</b>	<b>Lojaalisuus Tekroa kohtaan</b>	
1-2 p	< 2	Heikko	Heikko	
3-5 p	< 5	Kohtalainen	Kohtalainen	
6-8 p	< 10	Hyvä	Hyvä	
9-10 p	< 20	Todella hyvä	Todella hyvä	Yhteensä
<b>Painotus</b>	<b>4 %</b>	<b>12 %</b>	<b>7 %</b>	<b>100 %</b>

Henkilökohtaista luottamusta ei yleensä synny lähialueen myynnissä, jossa Tekro tekee urakointia eli hoitaa myymisen lisäksi myös asennukset ja huollot. Vaikka pääurakoitsija eli rakennusalan yritys olisi sama hyvin monessa projektissa, niin projektipäälliköt kuitenkin vaihtuvat usein, että henkilökohtaista sidettä ei ehdi muodostua.

*”Eli kyl me YIT, SRV, Lemminkäinen tunnetaan, mut sekään ei mee niin helposti ollenkaan, ku niillä on omia toimipisteitä, niillä on omia projektipäälliköitä, niillä on miljoona työmaata. Et jos me ollaan tehty YIT:n kanssa 30 kauppaa niin ei se auta mitään, ku tulee se 31 kauppa niin taas on uudet ihmiset ja taas on uus organisaatio.”*

*”Urakoinnissa aika paljon aloitetaan kuitenkin uusien ihmisten kanssa ja uuden organisaation kanssa.”*

Henkilökohtainen luottamus voi muodostua pitkäaikaisissa suhteissa, joissa kumppanina on ollut sama yritys useita vuosia. Näissä tapauksissa haastateltavan oli vaikea kuitenkin tehdä yleistystä, koska löytyi yksilökohtaisia eroja.

*”...sitten, ku se Singaporen liike on nimetty meidän dealeriksi, niin silloin on sopimus, et se on kymmenen vuotta ollut meidän dealeri, niin siellä on sit ne kaikki tutut äijät, joiden numerot löytyy kännykästä ja se on sit jatkuvaa.”*

*”...et se luottamus tai lojaliteetti vaihtelee, tietysti yksilöiden kesken. Et esim. jossain Malesiassa on kolme, neljä erittäin leppoisa ja mukavaa miestä ja sit yks taas, joka harrastaa ihan typerää huumoria koko ajan, pottuilee ja vinoilee ja uhkailee. Niin se on sitten vähän vaikeeta.”*

#### **4.1.3. Osaaminen**

Yrityksen teknillis-kaupallisena haasteena on se, että kaikki myyntikohteet ovat erilaisia ja ne vaativat paljon räätälöintiä, joka taas vaatii paljon työtä ja tiedonvaihtoa sekä suunnittelua yrityksen ja sen kumppanien välillä.



Koska kumppani tekee perussuunnittelutyön, syntyy eroja kumppaneiden välillä suunnittelutyön osaamisessa. Yhteistyösuhteiden arvioinnissa (ks. taulukko 5) Tekro käyttää kumppanien aiheuttamaa työmäärää ja teknistä osaamista.

*"Isoissa maissa on aika paljon tämmösiä konsultteja ja asiantuntevia arkkitehtejä, joilta tulee 80% valmiiks funtsattuja, jotka aattelee et tommosen mä haluun, mitä toi maksaa?"*

*"Sit monissa maissa vaihtelee, et niillä ei ole aavistustakaan, ne lähettää talon kuvan, missä ei oo näitä härveleitä piirretty ollenkaan. Et "Hei, ehdottakaa jotain!". Se alkaa sit siitä perusideoinnista, et suunnilleen tämmönen [olisi se ehdotus]. Tätä voi jossain määrin verrata rullaportaisiin, et "tohon tarvitaan rullaportaat, mitä te ehdotatte ja millanen". Tai sit ne on piirtänyt aika tarkkaan et me halutaan tälläset."*

*"Et jos se [yhteistyökumppani] on kauheen pieni, niin sillä on sit vähän suunnitteluongelmaa ja osaamisongelmaa. Niitä joutuu auttamaan enemmän. Se [yhteistyösuhteiden erot] liittyy siihen dealerin osaamistasoon."*

Tuotekehitys perustuu yrityksen omaan proaktiiviseen kehittämiseen ja kumppaneiden markkinoilta antamaan palautteeseen ja kehitysehdotuksiin. Tämä kehittäminen jakautuu kahteen osaan, mitä markkinoilla halutaan ja miten omaa tuotantoa pitää kehittää, jotta voidaan valmistaa parempaa halvemmalla.

*"Osa niistä yksilöistä on niin asiantuntevia, et ne osaa suorastaan meitä neuvoa. Et kyl niiltä tulee aika paljon [kehitysehdotuksia]. "*

Kumppanin myyntiosaaminen ja asiakassuhteiden hoito vaikuttavat siihen, missä määrin uusia projekteja syntyy entisten pohjalta. Tämä on haastateltavan mukaan enemmän kumppanin ansiota kuin Tekron.

*"...se on enemmän sitä dealerin hyötyttä kuin Tekron. Suuri saksalainen rakennusliike halua ostaa siltä tyypiltä, ku viimeksi meni hyvin. Et se ei niinkään ole yksilöity Tekroon, muuta kuin välillisesti, mut se nimenomaa yksilöityy siihen firmaan [yhteistyökumppaniin] ja henkilöön."*

Yrityksen oma osaaminen perustuu suunnitteluun. Tuotteet ovat suhteellisen yksinkertaisia, eikä niiden valmistamiseen tarvita kalliita tuotantokoneita. Tämä on tutkijan mielestä yksi syy, miksi yrityksen yhteistyösuhteet eivät edellytä syvällistä, strategista kumppanuutta.

*"Se salaisuus piilee enemmän suunnittelussa ja sen reseptin luomisessa, kuin huiman kalliissa tuotantokoneissa. Nää on nopeita ja yksinkertaisia koota."*

*"On se aika perinteistä omaa käsityöläistyötä, osittain jopa hieman primitiivistä. Nää on aika yksinkertaisia vehkeitä, et ei tääl kovin seksikkäitä välineitä ja menetelmiä tarvita."*

Tekron liiketoiminnan suurimpana riskinä voidaan pitää kopioherkkyyttä. Yrityksen toimitusjohtajan mielestä tuotemallien kopiointi vaatii pieneltä yritykseltä paljon aikaa ja suuria yrityksiä toiminta ei kiinnosta. Tämä asettaa tutkijan mielestä kilpailuun paineita, sillä tuotteiden yksinkertaisuus ja kilpailijoiden samankaltaisuus kiristävät kilpailua. Tämä edellyttää kumppanilta luotettavuutta ja sen kanssa on tehtävä sellaiset sopimukset, että osaamista ei pääse kilpailijoille.

*"...tää on jonkin verran kopioherkkää. Tommosten alumiiniprofilien matkiminen ja kopioiminen on aika helppoa. Mut se ongelma on, että ne kaikki neljäkymmentä profilia pitää kopsata melkein saman tien ja se on aika iso investointi. Ja ennen kuin se koko systeemi on luotu, ja kolme insinööriä on tehnyt vuoden työtä, niin se on iso kynnyks pienille [yrityksille]. Toisaalta, tämä bisnes on niin pientä ja isommilla [yrityksillä] olisi koska tahansa varaa siihen, niin ne ei oo kiinnostuneita."*

Tähän asti yritys ei ole hyödyntänyt jonkin kumppanin kanssa hyväksi todettuja toimintamalleja muiden kanssa. Tätä voidaan pitää tulevaisuuden haasteena. Yrityksen käyttöönottamasta kumppanien arviointimittaristosta ja sen kehittämisestä voidaan olettaa olevan hyötyä, koska sen avulla yritys voi tunnistaa tärkeimmät kumppanit. Tämä taas mahdollistaisi onnistuneiden toimintamallien löytämisen tutkimalla näitä yhteistyösuhteita tarkemmin.

*"Siinä meillä on opittavaa, me ollaan huonoja siinä, että ollaan liian vähän ohjattu tai pakotettu johonkin tiettyyn muottiin. Me ollaan tehty liian vähän sitä et tää toimii Englannissa, yritetään tehdä sama juttu Saksassa."*

*"Se [yhteistyökumppanien arviointimittaristo] on semmoisen kehityskeskustelun aihe, että ku mä tapaan niitä johtajia ja käydään läpi, että mites te ootte tässä pärjännyt ja miten me mennään, ja miten meidän firma vois teitä palvella. Mitä me voisimme puolin ja toisin parantaa. Siitä tulee sit se, et mikä on mennyt hyvin ja mikä ei."*

#### **4.1.4. Organisaatioiden kokoerot**

Haastatteluissa tuli selvästi esille kumppanien koosta johtuvia haasteita. Sen koettiin vaikuttavan yhteistyöhön. Aiemmin todettiin pienillä yrityksillä olevan puutteita suunnitteluosaamisessa, joka aiheuttaa Tekrolle ylimäärästä työtä. Lisäksi, jos kumppani on pienikokoinen ja markkina-alue suuri, syntyy tarve useammalle kumppanille. Tämä taas on aiheuttanut niiden keskinäistä kilpailua. Pienikokoinen yritys ei isoilla markkinoilla ehdi joka paikkaan.

*"Ei tää varsinaisesti edellytä mitään sadan hengen firmoja, mut niillä pienemmillä yrityksillä on taas sitten kaikennäköisiä vaikeuksia, et ei ne voi rynnätä joka suuntaan yhtä aikaa. Numeroiden valossa riittääkin kaks äijää, mut etelä-saksalainen Münchenistä niin, ei se voi yhtäkkiä alkaa olemaan Hampurissa kauheen aktiivinen, ku siinä on tuhat kilsaa välissä."*

Suuret yritykset kumppaneina tuovat omanlaiset haasteensa; Tekron tuotteiden myynnin osuuden liikevaihdosta ollessa pieni, suurten yritysten kiinnostus merkistä tai brändistä on vähäistä. Suurissa organisaatioissa saattaa olla useita toimipisteitä ja avainhenkilöt vaihtuvat useammin. Tätä esiintyi yrityksen lähialuemyynnissä, jossa Tekro hoitaa myös urakoinnin. Suurissa organisaatioissa ei synny aitoa kiinnostusta tai sitoutumista, koska henkilöstöä on niin paljon ja se vaihtuu useammin kuin pienissä organisaatioissa.

*"Than sama tapahtuu, jos on joku jättiläisfirma. Siellä on tuhat ihmistä, mut kukaan ei oo tosissaan kiinnostunut tästä."*

#### 4.1.5. Yrityksen maine

Yrityksen maineella tarkoitetaan tässä sitä, millaisena kumppanina kohdeyritys nähdään loppuasiakkaan tai muiden potentiaalisten kumppanien kannalta. Haasteeksi on muodostunut se, että kumppanin maine koettiin vaikuttavan kansainvälisessä liiketoiminnassa joissain tapauksissa enemmän kuin Tekron oma maine. Kohdemarkkinoilla paikallisen kumppanin hyvä imago ja maine voivat vaikuttaa myös negatiivisesti, sillä sen toimittaman tavaran merkillä ei välttämättä ole väliä, jos kumppanilla on hyvä maine luotettavana toimijana.

*”Mut sit sen maksajan kannalta ei sittenkään oo niin hirveen tärkeitä mikä sen tavarantoimittajan nimi on.”*

*”Sitäkin on tapahtunut, et joku on vaihtanut päämiestä, niin se on haitannut yllättävään vähän, ku sillä dealerillä on hyvä maine, niin asiakas sanoo: Ai te ette enää myy tota vaan tota, so what, onkse hyvää kamaa, ai on, no selvä. Että enemmän painaa niin hyvässä kuin pahassa se dealerin hyöyys kuin meidän hyöyys... ...dealerin merkitys maineena on aika suuri”*

Toimitusjohtajan mukaan, maailmanmarkkinat alalla ovat noin 200 miljoonan euron kokoiset sekä aktiivisia toimijoita on noin 50 yritystä. Liiketoimintaa voidaan pitää melko pienenä ja erikoistuneena. Yrityksen on vaalittava mainettaan ja brändiään. Tämä asettaa loppujen lopuksi kovia vaatimuksia kumppanien tekemän työn laadussa.

*”... Tekro on noin 15. suurin maailmassa. Eli yllättävän pieni bisnes, yllättävän pieniä firmoja ja pienet piirit ja ihan erikoisala. Siitä seuraa sitten suusta suuhun menetelmä, huhut kiertää.”*

#### 4.1.6. Kumppanuuden lisäarvo

Ulkomaiset kumppanit pitävät Tekron koon pienenä ja helpommin hallittavana. Maailman markkinat ovat tällä erikoisalalla pienet, mikä edellyttää kansainvälistä toimintaa. Paikalliset kumppanit tarjoavat mahdollisuuden kansainväliselle liiketoiminnalle kaukaisemmillaakin kohdemarkkinoilla.

Toimitusjohtaja oli sitä mieltä, että vuosittainen myynti kohdemarkkina-alueelle on oltava riittävän suuri, jotta toiminta on mielekästä Tekrolle ja kumppanille. Tekron tuotteiden vuotuisen myynnin on oltava sen kokoinen, että se periaatteessa elättäisi kaksi täyspäiväisesti sen eteen työtä tekevää insinööriä.

*”Jos sitä yritetään symbolisoida luvuiksi, meillä on noin 4 miljoonaa liikevaihto, ja meillä on noin 20 maata. Eli se on noin 200 000 per maa keskimäärin vuodessa. 200 000 on semmonen luku et se on meille kiinnostavaa ja heille. Jos se on paljon sitä pienempi, niin se menee semmoseks räpeltämiseksi, joka ei tuota kummallekaan mitään.”*

Kaupan jälkeisen palveluvaihdannan kasvattamista ei koettu yrityksessä tärkeäksi eikä kovin kiinnostavaksi. Toimitusjohtajan mielestä tärkeämpää on keskittyä ydinliiketoimintaan eli suunnittelutyöhön. Tässä yrityksessä myynnin jälkeisten palveluiden myyminen ja tarjoaminen on jätetty muilla kuin lähialueilla kumppanien hoidettavaksi.

*”Palvelujuttu, meidän bisneksessä tarkoittaa kahta asiaa, yks on tietysti se kauppaa edeltävä tai sen aikana tapahtuva suunnittelutyö, joka on sitä insinööritiedettä. Kaupan jälkeistä on sitten vuosihuollot, vuositarkastukset ja sen tyyppiset jutut.”*

*”Me koitetaan tukea ja auttaa niitä [yhteistyökumppaneita], mut se [palveluiden toimittaminen] ei ole varsinaisesti meidän bisnestä kuiteskaan.”*

Kumppaneille lisäarvo tulee valmiiden ratkaisujen käyttämisestä sekä heidän hoitamisestaan palveluista, asennuksesta, tarkastuksista ja huolloista. Lisäarvoksi voidaan laskea myös Tekron joustavuus pienen kokonsa puolesta sekä mahdollisuus vaikuttaa tuotteiden kehittämiseen. Tekrolle on hyvin tärkeätä saada markkinatietoa kumppaneilta tuotekehitykseensä, jolloin niiden rooli korostuu entisestään.

#### 4.1.7. Kumppanuus tulevaisuudessa

Yritys on aloittanut kumppaneiden arvioimisen ja tätä on jatkossa tarkoitus kehittää. Arviointimittaristo toimii yhteistyön kehittämisen pohjana, toistaiseksi lähinnä kehityskeskusteluiden pohjana. Mittaristoa ei ole kehitetty yhteiseksi kumppanin kanssa, mutta siitä on kuitenkin kerrottu heille. Numeeriset arvot ovat aiheuttaneet päänvaivaa arvioinnissa ja niiden oikeellisuudesta on keskusteltu. Tutkijan mielestä tässä on parannettavaa, jotta siitä voisi olla enemmänkin hyötyä toiminnan seuraamiseksi ja kehittämiseksi.

*"Tärkeintä on, että joku tuollainen pointsisysteemi antaa pohjan noille keskusteluille dealerin kanssa, ja myös sisäisesti: vuosikaudet on kinattu, onko Saksa hyvä vai huono alue ja miksi meidän kannattavuus siellä on surkea."*

Tekro harkitsee myyntikonttoreiden avaamista Ruotsiin ja ehkä Viroon. Yritys selvittää tällä hetkellä mahdollisuuksia myös yhteisyrityksille. Tulevien yhteistyösuunnitelmien tavoitteena on tuotevalikoiman täydentäminen, mutta haastateltava ei halunnut kertoa enempää keskeneräisistä asioista. Toimitusjohtaja oletti tämän kaltaisen kehityksen tapahtuvan seuraavien viiden vuoden sisällä. Aiemmin mainittua Venäjän rojaltipohjaista mallia harkitaan myös muualle käyttöön.

*"...seuraavan viiden vuoden aikana perustetaan Ruotsiin, ehkä Viroon. Ehkä perustetaan jotain yhteisyrityksiä tai osakkuusjuttuja, tai alliansseja. ...Jotain tän tyyppistä, mut se on ihan alkuvaiheessa."*

#### 4.2. Kohdeyritys: METLASER OY

Metlaser oy on vuonna 1949 perustettu metallialan perheyrittäjä. Henkilöstön määrä on 40 ja liikevaihto noin 4 miljoonaa euroa. Yritys on erikoistunut metallin käsittelyyn ja jalostamiseen. Metlaser on ottanut käyttöön lasertekniikan tuotteiden valmistuksessa. Yritys panostaa kumppanuussuhteisiin, ja ne kuuluvat Metlaserin päästrategiaan. Kumppanuus koostuu toimitusjohtajan mukaan avoimuudesta, luottamuksesta, yhteisistä tavoitteista ja pelisäännöistä sekä pitkäjänteistä toiminnasta.

Kova kilpailutilanne on haastanut yrityksen panostamaan valmistusteknologiaan ja kehittämään innovatiivisuutta. Matalalla organisaatorakenteella on toimitusjohtajan mukaan pystytty vastaamaan kilpailuun, koska päätöksenteko ja tiedonkulku ovat nopeampaa kuin sellaisissa yrityksissä, joissa päättäjät ovat harvassa useiden organisaatiotasojen takia. Tämä osaltaan on edistänyt henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista kumppanuussuhteissa. Innovatiiviseen toimintatapaan panostaminen on käytännössä tarkoittanut sitä, että yrityksessä pyritään löytämään luovia ratkaisuja, joka taas on asettanut paineita henkilöstöjohtamisessa.

*”Mä voin mennä kenen kanssa vaan tonne juttelemaan, ja ne voi tulla tänne juttelemaan koska vaa...meillä tässä kehityksessä on luovia ihmisiä, joilla on haastava työ, niin jos siinä [johtaja] vähän näyttää hapanta naamaa ja sanoo kalliiksi tulee tuommoinen, niin siihen loppuu luovuus kuin kananlento.”*

#### **4.2.1. Kansainvälinen liiketoiminta**

Metlaserin myyntiä menee välillisesti ulkomaille Suomessa olevien suurten, kansainvälisesti toimivien yritysten kautta. Yritys on kuitenkin toimittanut itse muutamia järjestelmiä Eurooppaan. Suorien kumppanuussuhteiden rakentaminen ulkomaille on kuitenkin ollut hankalaa, koska siellä ei ole haastateltavan mukaan tunnettu yritystenvälistä kumppanuutta. Ulkomailta olevien yritysten korkeista hierarkioista johtuu, että asioista päättävien johtajien tapaaminen on ollut vaikeata ja hidasta. Tämä on vaikeuttanut kumppanuussuhteiden rakentamista. Myös organisaatiomuutokset ja avainhenkilöiden vaihtuminen potentiaalisissa kumppaneissa on hidastanut tai jopa päättänyt kumppanuuden rakentumisen.

*”Me viedään itse nää kaikki systeemit ulkomaille... ...siinä sitten joku ottaa oman profitin välistä pois.”*

Ulkomailla olemassa oleviin verkostoihin pääseminen on toimitusjohtajan mukaan hankalaa, eivätkä ne ole tarpeeksi houkuttelevia. Verkoston sisäiset ongelmat tulivat lopullisesti esteeksi, kun yritys harkitsi liiketoimintaa Tanskassa. Varsinkin verkoston johtaminen koettiin haastateltavan mukaan suuressa verkostossa vaikeana.

*"Meillä on ollut aikasemmin [suunnitelmia] tonne Tanskaan, haettiin yhteistyökumppania kanssa. Ei se sielläkään oikeen [toiminut], kun mä tutkin tätä. Siellä on tälläsiä tosi isoja verkostoja, jossa voi olla 20 yritystä, niin Tanskassa ainakin, ku siinä haetaan semmosta voimaa, jos tulee isompia projekteja. Siinä pitää olla aina joku veturi, ja se on hyvin vaikeeta, mitä mä Tanskassa näin."*

#### **4.2.2. Luottamus**

Haastateltavan mielestä kumppanuus lähtee luottamuksen rakentamisesta. Luottamuksen saavuttaminen kestää pitkään, ja se syntyy ihmisten välille. Näin ollen luottamusta voidaan pitää henkilösidonnaisena. Ihmisten välinen luottamus lähtee eri tasoilta, jolloin eroja voi syntyä niin eri yksilöiden kuin kulttuurien välillä. Jotta luottamus voidaan saavuttaa, on sanojen takana seistävä ja tehtävä sen mukaisia tekoja.

*"Mä luotan ihmisiin ja sitten se putoo siitä alaspäin, jos ei olekaan sen luottamuksen arvoinen."*

*"Luottamuksen saavuttamiseen on toisen kanssa mennyt kolme vuotta ja toisen kanssa sitä on rakennettu kahdeksan vuotta."*

*"...luottamus tulee vain uskottavista teoista. Sun kaikki teot, miten sä toimit on oltava uskottavia."*

*"On tää semmosta kireiden aikataulujen kanssa, että tässäkin se luottamus vaikuttaa, että mitä lupaa niin siitä on pidettävä kiinni."*

Luottamusta voidaan rakentaa haastateltavan mukaan vain vuorovaikutuksella, johon vaikuttaa pienetkin asiat. Henkilökohtaiset tapaamiset ja keskustelut auttavat luottamuksen rakentumisessa, mutta esimerkiksi luonteenpiirteet ja käytös vaikuttavat siihen, että herättääkö toisessa luottamusta. Luottamus on oltava molemminpuolista.



*"Eihän se synny kuin jatkuvalla vuorovaikutuksella ja keskustelulla... ..Ei se [luottamus kumppanuudessa] tule millään kirjeenvaihdolla eikä kapakoissa käymisellä vaan näin [henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa, keskustelemalla]. Ei ole muuta mahdollista [tapaa], mun mielestä."*

*"Hoidat ne jutut, nää tulee pienistä asioista. Ei se hoitokaan ole niin tärkeä kuin jatkuva yhteyden pito."*

*"Sun pitää saada molemminpuolinen luottamus."*

*"Sun pitää myydä ittes sinne, niin kuin sanotaan. Ja ootko sitten luottamusta herättävä tyyppi? Mutta sun pitää olla itsesi näköinen tyyppi siinä tilanteessa, että kyllä ne näkee jos yrittää jotain muuta. Siihen vaikuttaa niin pärstäkerroin, luonteet mitä on perinyt, että niistä se riippuu niin pirusti. Niin kuin mä oon täällä meillä kaikille sanonut, että kohteliaisuus ja rehellisyys; niistä ei ole missään haittaa, kaikkialla niistä vain ei ole hyötyä."*

Luottamuksen ollessa ihmisten välistä syntyy ongelmia, kun toisen osapuolen avainhenkilö vaihtuu tai tapahtuu organisaatiomuutoksia. Luottamus ei välttämättä katoa kokonaan, mutta koska sen voidaan katsoa kehittyvän pitkällä aikavälillä, muutosta edeltäneelle luottamuksen tasolle pääseminen voi kestää. Tutkijan mielestä tämä osoittaa sen, että luottamusta ei saa rakentaa vain kahden henkilön välille, vaan siitä on pyrittävä saamaan laajempaa ja koskettamaan useampia, jotta yhden henkilön vaihtuminen ei vahingoittaisi yhteistyötä.

*"Mä sitten juttelin tästä partnershipistä, syvemmästä yhteistyöstä, että ku ne aikasemmin teki sen suunnittelun siellä niin kyllä ne innostui sieltä hirveesti, mutta valitettavasti niillä tuli jotain organisaatiomuutoksia siellä tai jotain vastaavaa. Niin se jäi sitten. Se oli enemmän siellä sen tietyn henkilön kanssa [partnership-ajattelu], et mä luulen että se ei niinkään talon sisällä kovin helposti."*

*"...riittää ku se yks lähtee sieltä, tulee organisaatiomuutoksia. ...Että ku ne ihmiset kenen kanssa sitä on rakentanut ja ketkä on innostunut, vaihtaa paikkaa, menee eläkkeellä tai jotain muuta sattuu siinä, niin usein siinä tulee vahdin vaihto, tulee uudet kumppanit..."*

*"Että siinä voi tapahtua mitä vaan vaikka sovitaan, kaveri on häipynyt muihin tehtäviin, tai uusi pomo sanoo niin tai näin."*

Luottamus on herkkää ja se voi kadota nopeasti. Luottamus edellyttää sitä, että toinen ei toimi toisen selän takana omien etujen edistämiseksi. Tätä voi tapahtua niin henkilökohtaisten kuin organisaation omien päämäärien tavoittelemisessa. Jatkuvaa kilpailuttamista voidaan haastateltavan mukaan pitää luottamusta vähentävänä tekijänä.

*"Luottamus on siitä jännä juttu, että sen voi menettää myös parissa sekunnissa."*

*"Mutta ihmisistä se on hyvin paljon kiinni. Hulluhan sitä on jos lähtee jujuttamaan sitä kumppania [suhteen rakennusvaiheessa], ei siinä ole mitään järkeä."*

*"Siinä on sulla riskiä jos alat liikaa pelailemaan. Että hulluhan sä olet, jos sitten luottamuksessa lähdet ottamaan riskejä. Kyllä se avoimuus on tärkeä siinä asiassa."*

*"Mä olin pitkään siinä että näitä kilpailutettiin, ja se oli semmosta taktikointia koko ajan. ...Jotkut tekee sitä taktikointia molemmissa tapauksissa, kumppaneiden ja kilpailutettavien kanssa. Sitten, kun toinen huomaa sen, niin kyllä siitä lähdetään... Taktikoinnilla mä tarkoitan, että puhuu muunneltua totuutta."*

### **4.2.3. Osaaminen**

Metlaser on panostanut uuteen valmistusteknologiaan ja kehittänyt erikoisosaamistaan tällä alueella. Tällä yritys pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan ja herättämään kiinnostusta kumppaneissa pääsemällä vähemmällä työvaiheilla parempaan laatuun. Kehittämistyössä haasteeksi muodostuu kustannuksien jakaminen, koska kumppanit eivät aina ole valmiita maksamaan lisää kehitystyöstä.

*”Me ollaan tehty nyt, laserteknologian myötä, josta on tullut nyt mahdollisuus, ku voidaan tehdä korvaavia tuotteita jotka on kilpailukykyisempiä vanhojen tilalle. Materiaalit ohenee ja koneistuksen työvaiheet jää minimiin ja tulee kevyempiä rakenteita ja fiksumpia laadullisesti.”*

*”Kerrankin yhdelle asiakkaalle sanoin palaverissa että pitäähän meidänkin pystyä koko ajan kehittämään tätä toimintaa ja panostamaan, että ollaan parempia kumppaneita. Se sanoi siihen että joo-o, niinhän se on, mutta ei heidän rahoilla. Että ottakaa niiltä muilta.”*

Metlaser pyrkii aktiivisesti kehittämään kumppanien tuotteita, jolloin tehdään kehitystyötä yhteisvoimin. Tässä molemmat voivat oppia toisiltaan ja on mahdollista päästä parempaan lopputulokseen. Toiselta oppimista on tapahtunut myös benchmarkingin avulla. Haastateltavan oli sitä mieltä, että oppiminen ja kehittyminen eivät ole kumppanuussuhteessa aina tasapuolista, eivätkä ne välttämättä hyödytä molempia yhtä paljon. Olennaista on se, kuinka hyvin eri osaamisia pystytään yhdistämään.

*”Meilläkin oli eilen täällä, kun ison asiakkaan yhtä uutta tuotetta kehitettiin, niin niiltä oli yhdeksän henkeä täällä meillä koko päivän.”*

*”Osaaminen kumppanuussuhteessa ja yhdessä kehittäminen, niin sehän on osittain benchmarkkausta, jos ajatellaan mitä me ollaan tehty, niin tässähän pyritään kahden osaamisen yhdistämiseen. Niinku prosessi ja tuotteistamista tai mitä tahansa toinen tuntee. Benchmarkkauksessa osaaminen lisääntyy. Että me ollaan saatu valtavasti sieltä uusia ajatuksia ja vinkkejä, että miten ne [asiat] toimii ja ne auttaa meitä.”*

Organisaatioiden välinen oppiminen voi tulla ongelmaksi, kun yksi osapuoli alkaa käyttää väärin toisilta oppimaansa. Toimitusjohtajan kertoman mukaan yrityksen harkitessa liiketoimintaa Tanskassa, selvisi kumppanien hankkineen toisten tietoa kilpaillakseen niiden kanssa. Kumppani voi käyttää toisen osaamista väärin kilpailuttamalla suunnittelutyön tulokset eteenpäin. Kumppaniyritys voi myös etsiä uusia kumppaneita löytääkseen vielä paremmin toimivia.

Haastateltavan mukaan suuret organisaatiot tekevät näin. Tutkijan mielestä tässä tapauksessa pieni yritys on alakynnessä suureen organisaation nähden ja herättää kysymyksen siitä, minkä kokoinen kumppaniorganisaation tulisi olla, kun puhutaan kumppanuudesta pienyrityksen näkökulmasta.

*”Siellä [Tanskassa] meni niin pitkälle, että poliisit oli jouduttu kutsumaan apuun, kun toiset ”varastivat” kaiken osaamisen mitä sitten tulee siinä benchmarkkauksessa.”*

*”...se ei enää ole kumppanuutta, kun me kehitetään ne tuotteet, tehdään protot, ja sitten ne lähettää kuitenkin meidän kuvat sinne kilpailuttamiseen, isot firmat tekee sen, vaikka on omat kuvat, että se siinä risoo.”*

*”Kaikki haluaa kokeilla uusia firmoja. Sehän on sitä luonnonlakia, sitähän nämä isot firmat tekee vaikka on kumppanina, että onko parempia, niin pitää vähän vertailla [yrityksiä].”*

Metlaserin toimitusjohtaja näki yritystenvälisen riippuvuuden toistensa osaamisesta vain hyvänä asiana. Tutkija tulkitsi tämän tarkoittavan sitä, että riippuvuus tekee suhteesta vakaamman ja helpommin ennustettavan, joka auttaa tulevaisuuden suunnittelemisessa, ja toisaalta myös syventää kumppanuutta. Tutkijan mielestä riippuvuus lisää myös kiinnostusta panostaa osaamiseen ja oppimiseen, sillä riippuvaisuus toisen osaamisesta vähentää kilpailutusta, kun muut eivät pääse samoihin tuloksiin. Metlaserin toimitusjohtajan mukaan valmistus voi sisältää niin paljon hiljaista tietoa, ettei kilpailuttaminen aina onnistu. Tutkija olettaa, että yhteisen osaamisen ja sen kehittämisen sekä tästä syntyvä riippuvuus parantaisi kumppanuussuhteen jatkuvuutta. Haastateltavan mukaan pienen yrityksen ei tulisi olla riippuvainen vain yhdestä tai muutamasta suuresta asiakaskumppanista, koska tärkeän asiakkaan lähteminen voisi lamaannuttaa yrityksen toiminnan. Tämän takia pitäisi olla aina varasuunnitelma valmiina.

*”Meilläkin tämä juju tässä kumppanuudessa on se, että pyritään rakentamaan se irtautumiskynnys niin korkeaksi, että se tulee helkkarin kalliiksi. Siitä ei sitten lähdetä. Kuka nyt semmosesta tykkää, mutta niin se menee huomaamatta.”*

*”Niin, että niiden on järkevää tilata ne kuitenkin sieltä [meiltä], joka tuntee sen [valmistuksen]. Siinä on niin paljon sellasta hiljasta tietoa, ku siinä on sitä kehitystyötä, että ei se niin helppoa ole. ”*

*”Kumppanuus liiketoiminnassa; yks asiakas on kerran fiksusti sanonut, että sulla pitää olla aina yks [suunnitelma] varalla omassa päässä, että jos sitten menee pieleen, niin on oltava jotain hihassa. Niin kuin elämässä muutenkin, pitäis olla vähän varajärjestelmää.”*

#### **4.2.4. Organisaatioiden kokoerot**

Aiemmissa kappaleissa mainittiin muutamia organisaatioiden kokoeroista johtuvia haasteita; suuret kumppaniorganisaatiot kilpailuttavat pienen yrityksen suunnittelemaa tuotteita edelleen sekä vertailevat millaisia muita kumppaneita voisi olla tarjolla. Suurissa organisaatioissa avainhenkilöiden vaihdoksia tulee useammin kuin pienemmissä, joka taas vaikeuttaa luottamuksen rakentumiseen.

*”Isoissa mammuttiyrityksissä ne päättäjät on niin harvassa. Että siinä voi tapahtua mitä vaan vaikka sovitaan, kaveri on häipynyt muihin tehtäviin, tai uusi pomo sanoo niin tai näin.”*

Suurissa yrityksissä organisaatiotasoja on useita, joka tekee toiminnasta hidasta. Pienen yrityksen päätöksenteon ollessa nopeampaa, syntyy haasteita yhteistyön kehittämisessä. Suuri kumppaniyrittäjä voi olla vaikeaa saada sitoutumaan yhteistyöhön, koska henkilökuntaa on paljon. Tämä edellyttää haastateltavan mukaan sitä, että kumppanuuden rakentaminen on aloitettava ylhäältä muutosvastarinnan vähentämiseksi.

*”Hierarkiat ovat kovat, vaikka on tästä aikaa, niin päälliköt ja johto käy eri paikoissa syömässä. Ei se sieltä lähde niin helposti se semmonen kastiajattelu. Ei se ole helppo lähteä yhteistyötä siinä tekemään, kun on niin erilaista kuin täällä Suomessa, ku ei meillä ole täällä sellasia [hierarkioita].”*

*”Eikä ne siellä samalla tavalla reagoi ne siellä tehtaalla olevat henkilöt, niille on ihan sama miten se menee. Nehän niinku on siellä vaan tekevinään töitä, ja työnantaja vaan maksavinaan palkkaa. Ne on kovia tekemään, mutta tekevät vain komentamalla.”*

*"...kun sä rakennat sitä kumppanuutta, niin sehän lähtee sieltä ylhäältä. Se pitää saada kaikilla tasoilla rakennettua. Ihan tehdastasolla, että ne käy toistensa luona ja näkee, sit on päällikkötasoo ja se on tärkeä tavoite. Oppositio [muutosvastarinta], ei ole sitten niin voimakas siellä sitten."*

Suurien organisaatioiden päätöksenteon hitaus vaikuttaa kehitystyöhön. Toisaalta, teoriataustan pohjalta voidaan olettaa, että suurilla organisaatioilla olisi paremmat resurssit tutkimus- ja kehitystyöhön kuin pienemmällä yrityksellä. Organisaatioiden kokoeroista johtuvan päätöksenteon nopeus vaikuttaa kehitystyöhön, jolloin haastateltavan mielestä yhteinen kehitystyö ei välttämättä toimi yhtä tehokkaasti kuin sen antaminen pelkästään toiselle.

*"Isot firmat kehittää ja niillä menee vuosi jonkun uuden tuotteen [kanssa] ja me taas tehdään se kolmessa kuukaudessa. Ja sitten päätöksen teko pienessä yrityksessä on nopeampaa, ku saamari isossa firmassa jahkataan vuoden verran eikä siellä ole oikeen päättäjiä ja siellä pitää mennä oikeen ylös. Eikä ne oikeen tiedä taas mitään siitä asiasta [kehittämisestä]."*

Kumppanuuden rakentaminen varsinkin suuren organisaation kanssa vaatii paljon aikaa, osaamista ja resursseja pieneltä yritykseltä. Henkilöstöjen välinen toiminta edellyttää aloitteellisuutta, eikä sitä saada aina aikaiseksi. Suhteen alussa voi olla myös ennakkoluuloja, mutta haastateltavan mukaan ne häviävät vuorovaikutuksen myötä. Yritystenvälistä yhteistyötä voidaan tässäkin mielessä pitää sellaisena, joka lähtee ihmisten välisestä yhteistyöstä, jolloin henkilöiden välistä luottamusta on pyrittävä rakentamaan myös muualla kuin pelkästään johtotasolla.

*"Mutta et sä sitä aina saa isoissa yrityksissä, eikä sitä [luottamusta] jaksakaan aina rakentaa. Varsinkin jos sulla ei oo omassa talossa porukka kauheen innostunut olemaan itse kontaktissa sinne toiseen, niin ei sitä voi väkisinkään kannustaa. Toisella puolella voi kanssa olla tämmösiä, ku ei ne oikeen tunne toisiaan, niin ennakkoluuloja. Mutta siinähan ne häviää, vuorovaikutuksessa."*

Yritystenvälisen yhteistyön toimivuutta edistää Metlaserin toimitusjohtajan mukaan osapuolien yhteensopivat arvomaailmat ja kilpailustrategiat. Silloin organisaatioiden kokoeroista johtuvat haasteet ovat pienempiä.

*"Sitähän se on myös, että arvoaailma on samantyylinen, se auttaa sitä paljon. Että jos asiakkaalla on hyvin tällöinen asiakaslähtöinen kilpailustrategia, isollakin yrityksellä, niin kuin meilläkin on [asiakaslähtöinen], niin silloin se [kumppanuus] pelaa paremmin."*

Haastateltava kertoo pk-yrityksen useimmiten kohtaavan ensin suuren yrityksen hankintatoimen osaston. Ristiriitaiset intressit, kuten toisen pyrkimys vain ostaa halvimmalla ja siihen perustuva palkkaus sekä toisen pyrkimys pidempiaikaisiin suhteisiin, koettiin suuriksi haasteiksi kumppanuussuhteen aloittamisessa. Suuret yritykset pyrkivät avoimeen hinnoitteluun, mutta Metlaserin tapauksessa sen koettiin olevan haitaksi yhteistyölle. Suuri organisaatio pyrki lähinnä laskemaan hintoja kilpailutuksen avulla. Haastateltava oli sitä mieltä, että avointa hinnoittelua ei osattu tai haluttu käyttää oikein.

*"Me ollaan kaks kertaa sitä avointa hinnoittelua kokeiltu 5 vuotta sitten... Mutta suurin ongelma siinä oli se yritys, se oli se hankintatoimi, ostoporukka, ne ei ymmärrä niin kuin taloudellisesti esim mikä on myyntikate, ne luuli että se on voitto suoraan viimeiselle riville. ...Sitä [avointa hinnoittelua] käytetään väärin."*

*"Monesti näillä [hankintaosastolla] on palkkiosysteemi, joka perustuu siihen mitä halvemmalla ne saa tilattua, niin silloin sitä pelkästään katotaan. Semmonen ei sovi tähän kumppanuuteen."*

#### **4.2.5. Yrityksen maine**

Metlaser suunnittelee, kehittää ja valmistaa kumppaneilleen tuotteita. Kumppaniyrityksillä on haastateltavan mukaan pelko, että mikäli Metlaserin osuutta valmistuksessa tuotaisiin enemmän esille, saattaisi se alkaa myymään suoraan kumppanien asiakkaille. Tästä aiheutuu tutkijan mielestä sellainen tilanne, että Metlaserin on vaikea saada kasvatettua mainettaan hyvänä kumppanina, koska sen nimi ei tule esille kumppanin asiakkaille. Vastaavasti Metlaser ei saa aina välttämättä edes tietää kenelle valmistetut tuotteet päätyvät. Tutkijan mielestä tämä vaikeuttaa yrityksen maineen kasvattamista ja uusien kumppanien saamista. Metlaser on kuitenkin pyrkinyt tuomaan esille kumppanuudet yrityksen kotisivuilla.

*”Mutta toiset eivät tykkää siitä, että lähtee heidän asiakkuuksiin suoraan myymään. ...Sitten sun pitää erikseen sopia, niin kuin me ollaan tehty kaikkien kanssa, niin meillä on sopimus että me ei saada myydä niitä heidän kilpailijoilleen kotimaassa, mutta ulkomailla saadaan.”*

*”Loppuasiakas onkin tässä kumppanuudessa se ongelma. Niitä osittain näkee ku ne [kärkiyritykset] tuo niitä meille. Ne on hyvin varovaisia siinä, ku me laitetaan tuotteisiin heidän nimi ja voi olla, että samanlaiseen tuotteeseen laitetaan toisen nimi. Ne on hyvin varovaisia siinä, pelkää, eikä ne oikein paljastakaan kumppania [Metlaseria] nämä suomalaiset [kärkiyritykset] siinä. Mä tarkoitan, että ne ei paljasta asiakkaille, että me ollaan niiden kumppani. Ne ei muutenkaan halua informoida niiden [omia] nimiä, ei saa kauheen paljon tuoda esiin esim. kotisivuilla. Me ollaan kuitenkin tuotu ne kaikki esiin, kenen kanssa meillä on nämä strategiset kumppanuudet.”*

#### **4.2.6. Kumppanuuden lisäarvo**

Syvemmän yhteistyön luominen voi olla vaikeaa varsinkin silloin, kun alalla yleisesti vallitsee kova kilpailutus. Kumppanuussuhteen hyödyt eivät välttämättä kiinnosta, koska on totuttu kilpailuttamiseen ja hyötyä tavoitellaan ennemmin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä.

*”Mutta kyllä siellä on enemmän semmosta kovaa kilpailua, ja vääntöä. ... Ei ne tuolla Keski-Euroopassa halua maksaa penniäkään ekstra. ...Ei niillä ole mitään semmosta ymmärrystä, mitä se kumppanuus tarkoittaa.”*

Jotta kumppanuus olisi toimivaa, on molempien koettava yhteistyöstä olevan lisäarvoa. Lisäarvontuottaminen ja toimintojen jakaminen tai yhdistäminen resurssien saamiseksi ei kuitenkaan ole helppoa. Sen edellytyksenä haastateltava pitää toisiaan täydentävä osaaminen.

*”Sulla pitää tulla siinä jotain hyötyä, lisäarvoa siinä, että se toimii... Kyllähän tässä ideana on, että molemmat eivät tee samaa juttua. Toinen tekee sen homman eikä niin, että molemmat suunnittelee jotain, sen takia, että vapautuu resursseja ja tulee kilpailukykyä. Se on hirveen tärkeä asia, mutta myös vaikea.”*



*"Asiakkaalla on tässä sitä prosessiosaamista... Me ollaan taas se vahvuus, joka tuotteistaa nämä ja tekee protot, ja jonka mukaan pyrkii myös valmistamaan niitä... Se on mun mielestä kumppanuutta parhaimmillaan."*

Hyödyn täytyy jakaantua niin, että molemmat hyötyvät. Haastateltavan mukaan kehitystyö edellyttää sitä, että molempien on hyödyttävä siinä määrin, että toimintaa pystytään edelleen kehittämään.

*"Ansaintalogiikka pitää olla oikeudenmukainen, reilu, että se on se win/win. Niin että molemmille jää. Mekin tuetaan asiakkaan liiketoimintaa ja strategiaa, niin hyvin, että molemmille jää. Eihän siinä ole mitään järkeä [jos molemmat eivät hyödy], niin ethän sä pysty kehittämään mitään."*

Kumppanin kohtelu ja arvostus vaikuttavat hyötyjen syntymiseen. Haasteltava oli sitä mieltä, että näillä on suora yhteys toisiinsa.

*"...että jos ei kumppania kohtelee tasavertaisesti niin ei se kaikkeaan anna. Että tajuisivat sen, että pitää arvostaa toista ja kunnioittaa niin silloin se antaa kaikkensa."*

Haastateltava koki kumppanuudessa olevan lisäarvoa, kun suhteessa vallitsee luottamus. Toimituksessa tapahtuva ongelma ei välttämättä katkaise yhteistyötä, koska ansaittu luottamus antaa olettaa, ettei häiriö ole normaalia. Tästä voidaan päätellä, että kumppanuus ja luottamus tuovat suhteeseen joustavuutta.

*"Tässä kumppanuudessa tulee sellainen lisäarvo, että kun saat sen luottamuksen niin sä voit muutaman kerran joskus töppäilläkin vähän. Niin ne sitten kokee, että se on vain jokin häiriö jossain. Jos sulla ei ole luottamusta, ja sä kerran töppäilet, niin ne odottaa, että sä töppäilet aina."*

#### **4.2.7. Kumppanuus tulevaisuudessa**

Uusasiakashankinnassa Metlaserin tavoitteena on löytää kumppaneita ulkomailta, mutta suuryritysten sijaan uusien asiakkaiden tavoittelu on kohdistunut keskisuuriin, omistajavetoisiin kasvuyrityksiin. Tähän on päädytty sen takia, koska haastateltavan kokemuksesta tämäntyyppisten kumppanuussuhteiden sopimukset pitävät paremmin.

Kansainvälistyminen asiakkaiden mukana ja toimintojen siirtäminen ulkomaille haastateltava koki mahdolliseksi, mutta vaikeaksi yrityksen pienen koon takia. Tuleva sukupolvenvaihdos yrityksessä vähensi myös toimitusjohtajan haluja kansainvälistymisen suhteen.

*"...meillä nää isot on jo tässä, niin keskisuurta 10-40 millin vaihdolla, voluumilla olevia yrityksiä, jotka ois vielä omistajavetoisia. Niin kuin ulkomailla me haetaan pelkästään tällisiä kasvullisia yrityksiä, joissa on omistaja. Semmosen kanssa, kun tekee sopimukset ja asiat, niin se yleensä pitää."*

*"Asiakkaan perässä ulkomaille lähteminen voisi olla ihan mahdollisia, vaikkakin me ollaan niin pieni firma, ettei se ihan helppoa olis. Sanotaan vaikka näin, että jos olisin kymmenen vuotta nuorempi niin ehkä sitten. Onhan niissä omat juttunsa, mutta yrittäjäyys ja bisnes, sehän on riskin ottamista ja sen hallintaa."*

Metlaserilla aiemmin ihanteellisena kumppanimääränä on pidetty 5–6 yritystä, mutta nykyisin ja tulevaisuudessa tarvitaan useampia. Tutkija tulkitsee haastateltavan puheista, että globalisaation takia saadut hinnat ovat pienentyneet. Tulevaisuuden haasteina haastateltava piti myös pienen yrityksen kykyä hallita useita kumppanuuksia, jotka toimivat entistä laajemmalla alueella.

*"Aikasemmin semmonen viisi kumppania oli strategisesti ihanneluku, ku sä pystyt hoitaa kaikki hyvin. Että nyt täytyy todeta, ku on tätä globalisaatiota ja fuusioita, muutoksia, nyt on oltava kahdeksasta kymmeneen kumppania, niin se tekee sen entistä haastavammaksi. Ei enää riitä [viisi kumppania]. Meilläkin on yleensä tullut viidestä, kuudesta kumppanista 70-80% liikevaihdosta. Nyt pitää olla iso kasa niitä [asiakkaita]. Se on liian riskialtista [viidellä kumppanilla]. Mekin ollaan nyt kovasti perustettu tähän uusasiakashankintaa, että saadaan uusia kumppaneita."*

Metlaser aikoo panostaa palvelutarjonnan kehittämiseen. Haastattelua tehtäessä yrityksellä oli käynnissä palvelukonseptin suunnittelu, jonka tavoitteena on saada esimerkiksi muotoilua ja lujuuslaskelmia entisten suunnittelu- ja tuotekehityspalveluiden rinnalle. Vaikka kumppanit vaativat ja haluavat palveluja, ei niitä välttämättä kuitenkaan anneta tehtäväksi. Haastateltavan mukaan syynä voi olla pelko tiedon leviämisestä.

*"...tähän tuotteeseen liittyvää muotoilua, ja tuotekehityksen lisäksi tämmösiä teknisiä laskelmia, lujuusasioita ja siihen liittyviä. Se on semmosta kokonaisuuden laajempaa hallintaa. Kyllähän ne asiakkaat vaatii tämmösiä, mutta ei ne oo valmiita antamaan [alihankkijan hoidettavaksi]. ...ne pelkää, että tieto leviää sitten jonnekin muualle."*

Metlaserin toimitusjohtaja oli jossain määrin huolissaan perheyrietyksen sukupolvenvaihdoksesta. Haasteeksi muodostuu omistajavaihdoksen myötä vanhojen kumppanuussuhteiden jatko. Haastateltava oli huolissaan myös uusien kumppanuussuhteiden rakentamistaidosta. Nykyinen kova kiire ja globalisaatiosta johtuvat etäisyydet koettiin tulevaisuuden haasteiksi, koska Metlaserin kumppanuuksien rakentaminen on ollut hyvin henkilökohtaista työtä kumppanien kanssa.

*"Sanotaan nyt että tällä hetkellä tässä meidän yrityksessä ei ole ketään, joka pystyisi kumppanuuksia rakentamaan, valitettavasti. Minä näitä vielä vähäsen pyrin hoitamaan, näitä vanhoja. Aika hyvin oon kuiteski vielä päässyt avaamaan ovia näille uusillekin. En tiedä enkö ole sitten antanut näitä naruja vai eikö ne ole uskaltanut ottaa haastetta [vastaan]."*

*"Sä kuitenkin oot rakentanut nää kumppanuudet. Nää uudet kumppanit on niin laajalla, aika hyvin niitä on. En tiedä onko se [jatko] musta kiinni, vaikka joskus kuulee jotain sellasta, kun joku on kysynyt huolestuneena: Et kai meinaa eläkkeelle jäädä?"*

*"Voi olla, että se on mun tehtävä rakentaa niitä, kun sen on lähettävä sieltä ylhäältä. Ne on kuitenkin aika nuoria kavereita. Mutta ei se [kumppanuuksien rakentaminen] aina niin helppoa ole, varmaan kun aina on niin kiire. Joka tapauksessa se on meidän tärkeä strategia tässä..."*

## 5. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia. Ensimmäisessä kappaleessa on vertailtu teemoittain tuloksia peilaten niitä teoriataustaan. Toisessa kappaleessa on tehty yhteenvetona tuloksista ja niiden pohjalta esitetään jaottelu empiirisessä tutkimuksessa löydetyistä haasteista.

### 5.1. Tuloksien vertailua

Tässä kappaleessa tutkija vertailee tapauksia ja teoriataustaa keskenään erojen ja yhtäläisyyksien löytämiseksi. Vertailu tapahtuu edellisessä kappaleessa käytettyjen teemojen avulla. Liite 2 sisältää keskeisimmät löydökset tutkimuksen empiirisestä osasta. Ne ovat jaoteltu edellisten kappaleiden mukaisiin teemoihin. Tämän kappaleen tarkoituksena on vertailla tuloksia kohdeyritysten välillä ja toisaalta peilata tutkimuksen teoreettista taustaa vasten.

#### 5.1.1. Yritysten kansainvälinen liiketoiminta

Yritysten kansainvälistä liiketoiminnassa on eroja laajuudessa sekä siinä, että onko kumppanina kotimainen vai ulkomainen yritys. Tämä määrittelee Luostarinen ja Welchin (1990) mukaan sen millaista vientiä yrityksillä on. Tekrolla on ulkomailla kumppaneita, jotka ovat yhteydessä loppuasiakkaaseen, joten operaatiomuotona voidaan pitää suoraa vientiä (Luostarinen & Welch 1990; Ahokangas & Pihkala 2002). Verrattuna epäsuoraan ja omaan vientiin tämä tarjoaa Tekrolle kumppanin markkinatietämystä sekä paremmat mahdollisuudet usealla markkina-alueella toimimiselle. Nämä tulokset ovat samansuuntaisia kuin mitä teoriataustassa ovat esimerkiksi Luostarinen ja Welch (1990) esittäneet. Haasteeksi muodostuvat oikeanlaisen kumppanin löytäminen. Lu ja Beamishin (2006) tutkimuksen tulokset voidaan kumppanin kohdemaan tuntemuksen osalta todeta pätevän myös Tekron tapauksessa.

Andersen ja Buvikin (2002) esittämä kumppanin valintamallin osoittamat suorat ja epäsuorat suhteet potentiaalisten kumppanien etsintään vastasi Tekron uusien kumppanien löytymisessä. Yhteistyösuhteissa tapahtuva vuorovaikutus luottamuksen rakentamisessa vastasi myös Blomqvistin (2007) ja Vesalaisen (2002) näkemyksiä. Yrityksellä on myös ulkomaisen alihankkijan lisenssityypistä (Ahokangas & Pihkala 2002) valmistusta.

Metlaserin kansainvälinen liiketoiminta operaatiomuodoltaan on pääasiassa kotimaisen kumppanin käyttämisestä eli epäsuoraa vientiä (Luostarinen & Welch 1990). Omaa vientiä (Luostarinen & Welch 1990) on yritetty rakentaa, mutta haasteeksi ovat muodostuneet osittain valmiit verkostot, joiden osaksi on ollut vaikea päästä. Tämä on linjassa Johanson ja Mattssonin (1988) esittämän verkostomallin kanssa. Kansainvälistymisestä on havaittavissa Andersen ym. (1997) mukainen pyrkimys päästä osaksi monikansallisten yritysten toimintoketjua. Toisaalta yritys on hakenut strategisia kumppaneita (Stähle & Laento 2000), jonka tyyppistä toimintaa haastateltavan mukaan ulkomailla ei ole tunnettu. Epäsuoran viennin takia voidaan olettaa, että yritys ei ole pystynyt kasvattamaan ulkomailla mainettaan kumppanina ja uusien kumppanuussuhteiden luominen Andersen ja Buvikin (2002) osoittamalla tavalla on ollut vaikeata.

### **5.1.2. Luottamuksen rakentamisen haasteita**

Tutkimuksessa ilmeni monenlaisia lähestymistapoja luottamuksen suhteen. Tekron kohdalla luottamus yhteistyösuhteessa yhdistettiin kumppanin suorituskykyyn niin taloudellisessa kuin osaamisnäkökulmassa, jotka vastaavat Andersen ja Buvikin (2002) ja Cambellin (1998) tutkimuksia. Luottamuksen kohdalla puhuttiin lojaalisuudesta, joka oli Schindler ja Thomasin (1993) yksi yritysten välistä luottamusta selittäviä tekijöitä. Lojaalisuudella tarkoitettiin sitä, että koettiin Tekron kannalta toiminta kumppanin uhkailevaksi tai määrääleväksi, joka vastaa Vesalaisen (2002) näkemystä huonosta vuorovaikutuksesta. Pitkäaikaisimpien kumppanien kanssa ilmeni henkilökohtaista luottamusta (Stähle & Laento 2000) ja heidän kanssaan saatettiin olla epävirallisestikin yhteydessä (Szarka 1990).

Henkilökohtaiseen luottamukseen vaikutti henkilökemioiden yhteensopivuus ja suhteissa ilmeni eroja myös yksilöiden välillä. Tutkijan mielestä tämä osoittaa henkilökohtaisen luottamuksen olevan riippuvainen yksilöllisistä luonteenpiirteistä. Pitkäaikaisten kumppanuuksien rakentaminen Suomessa, Ruotsissa ja Baltian maissa koettiin vaikeaksi, koska urakoinnissa yhteyshenkilöt vaihtuvat jatkuvasti eikä henkilökohtaista luottamusta ehdi rakentua. Vaikka asiakas pysyisi samana pitkään, organisaatioiden vastuuhenkilöt vaihtuvat jatkuvasti.

Metlaserin yhteistyösuhteissa henkilökohtaisen luottamuksen saaminen koettiin tärkeimmäksi kumppanuuden rakentajaksi. Luottamus rakentuu pitkällä aikavälillä, johon vaikuttavat niin henkilökemiat kuin yrityksen luotettava toiminta. Luottamuksella saatavat edut olivat hyvin samansuuntaiset kuin Stähle ja Laento (2000) esittävät; luottamus vaikuttaa sekä osaamisen kehittymiseen että lisäarvon tuottamiseen. Henkilökohtainen vuorovaikutus edesauttaa luottamuksen rakentamista (Vesalainen 2002) sekä luottamusta syntyy uskottavista teoista. Luottamus on herkkää ja se voi kadota nopeasti, toisaalta se voi tuoda myös joustavuutta liikesuhteeseen. Taktikointi ja selän takana kilpailuttaminen, sekä hinnanalentamisvaatimukset koettiin vähentävän luottamusta kumppaniin. Tämä on samansuuntainen tulos kuin Tekron kokemukset yhteistyön päättämistä koskevista uhkailuista.

### **5.1.3. Osaamisten yhdistämisen haasteita**

Molemmissa kohdeyrityksissä tuotekehitystä syntyi yhdessä kumppanin kanssa (Stähle & Laento 2000; Vesalainen 2002). Selkeä tehtävänjako kumppanin kanssa koettiin tärkeäksi, jonka avulla yritykset pystyvät keskittymään omaan osaamiseensa. Tämä oli samansuuntainen tulos kuin, mitä esimerkiksi Vesalainen (2002) on todennut yritystenvälisestä yhteistyöstä. Ahokankaan (1998) malliin peilattaessa, voidaan sanoa yritysten kehittäneen osaamistaan yhteistyötä painottamalla ja myös niin, että kumppanit hyötyvät siitä. Tekron toimitusjohtajan mukaan heidän osaaminen kohdistuu suunnitteluun ja konseptin luomiseen, kun taas kumppanien osaamiseen kuuluvat kohdemarkkinatuntemus (Ahokangas & Pihkala 2002; Lu & Beamish 2006) ja myyntityö.

Haasteita syntyy kumppanien puutteellisessa osaamisessa ja suunnittelutyössä, josta aiheutuu Tekrolle ylimääräistä työtä. Stähle ja Laennon (2000) sekä Vesalaisen (2002) mukaan yhteistyösuhteissa päällekkäisiä toimintoja tulisi karsia ja välttää. Yritys koki suurimmaksi uhaksi tuotteiden kopioherkkyyden, jota se pyrki valvomaan seuraamalla kumppanien toimintaa. Osaamisen kehittämisessä yrityksen haasteeksi on muodostunut se, kuinka joidenkin onnistuneiden yhteistyösuhteiden toimintamalleja voitaisiin hyödyntää myös muissa suhteissa.

Metlaserin osaamisena pidettiin myös suunnittelutyötä ja sen toteuttamista. Tehtävien jakaminen ja päällekkäisyyksien välttäminen olivat tärkeitä asioita yhteistyösuhteissa (Stähle & Laento 2000; Vesalainen 2002). Metlaserin tavoitteena on ollut saada suurempia tehtäväkokonaisuuksia hoidettavaksi kumppanilta, mutta toimitusjohtajan mukaan yritykset pelkäävät menettävän osaamisensa kumppanille. Tätä oli tapahtunut myös benchmarkingissa. Kehitystoiminnan kustannusten jakaminen on haasteellista alalla, jossa vallitsee kova kilpailutus. Toimitusjohtajan mukaan kumppanuussuhteessa on rakennettava irtautumiskynnys niin korkeaksi, että yhteistyön päättäminen tulee todella kalliiksi. Valmistuksessa ja suunnittelussa kehittynyt hiljainen tieto vaikeuttaa suhteesta irtautumista ja kilpailuttamista.

#### **5.1.4. Kokoon perustuvia haasteita**

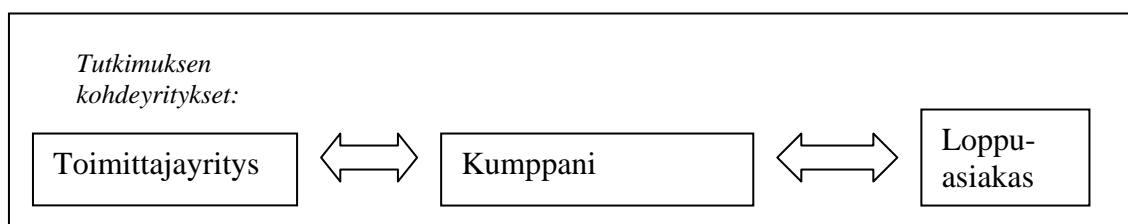
Kohdeyritykset olivat molemmat kohdanneet samanlaisia haasteita toimiessaan suurten organisaatioiden kanssa yhteistyössä. Suurissa organisaatioissa syntyy useammin henkilövaihdoksia eikä henkilökohtaista luottamusta ehdi syntyä tai se voidaan menettää muutosten myötä. Kohdeyrityksissä koettiin suurten yritysten olevan vähemmän kiinnostuneita ja sitoutuneita yhteistyöhön, koska pienet yritykset vaikuttavat vain vähän suuren organisaation liikevaihtoon.

Tekro oli kohdannut kumppanuuden haasteita myös pienten yritysten kanssa resurssien ja osaamisen puutteessa. Nämä tarvitsivat enemmän ohjausta ja aiheuttivat näin ollen myös lisää työtä. Toisaalta pienet yritykset olivat hyvin sitoutuneita yhteistyöhön, koska niille Tekron tuotteiden myynnistä muodostui valtaosa liikevaihdosta.

Metlaserin kohtaamia haasteita olivat suurten organisaatioiden hitaat päätöksentekoprosessit, jotka yleensä johtuivat useista organisaatiotasosta ja päättäjien puutteesta. Nämä vastasivat hyvin Doz ja Hamelin (1998) esittämiä eroja suurten ja pienten yritysten välillä. Tiiviin yhteistyön luominen saattaa aiheuttaa muutosvastarintaa henkilöstön keskuudessa. Tämä muodostuu haasteeksi suurten organisaatioiden kanssa toimittaessa, koska muutosvastarinnan poistaminen vaatii pieneltä yritykseltä suuria panostuksia, kun joudutaan usealla eri organisaatiotasolla perustelemaan yhteistyön hyödyt. Metlaserin toimitusjohtajan mukaan pieni yritys kohtaa ensimmäiseksi suurista organisaatioista hankintaosaston. Heidän palkkiojärjestelmät perustuvat siihen, miten halvalla he saavat ostettua. Tämä ei sovellu kumppanuussuhteen luomiseen, joten pienen yrityksen on pyrittävä pääsemään hankintaosaston ohi neuvottelemaan syvemmästä yhteistyöstä.

### 5.1.5. Haasteena pienen yrityksen maineen kasvattaminen

Tutkimuksen alussa tutkijan odotuksena oli, että kansainvälisessä liiketoiminnassa kumppanuussuhteiden avulla pk-yritykset saisivat lisää kontakteja ulkomailla ja uusia kumppanuuksia. Kohdeyrityksissä tämänlaista ei suoranaisesti todettu tapahtuneen. Pk-yritykselle kumppanuussuhteen haasteeksi voi muodostua se, miten yritys saa kasvatettua mainettaan hyvänä ja luotettavana kumppanina. Tätä voidaan verrata Andersen ja Buvikin (2002) malliin siinä mielessä, että kuinka pk-yritys pääsee maineensa avulla potentiaalisiksi kumppaniksi. Tutkimuksen kohdeyrityksien toimitusjohtajat olivat sitä mieltä, että on haastavaa saada loppuasiakas kiinnostumaan tai edes tietoiseksi, minkä nimisiä yrityksiä heidän kumppanien toimittajat ovat. Toimittajayritys ei yleensä kohtaa loppuasiakasta vaan kumppani hoitaa yhteydenpidon loppuasiakkaaseen. Tätä on pyritty selventämään kuviolla 8.



**Kuvio 8.** Toimittaja-kumppani-loppuasiakas-ketju.



Tekron toimitusjohtajan mukaan kumppanin maine saattaa olla tärkeämpää loppuasiakkaalle kuin kumppanin toimittajayrityksen. Tämä voi vaikuttaa positiivisesti, mikäli loppuasiakkaan silmissä kumppani nähdään luotettavana toimijana. Hyvä maine voi toimia myös negatiivisessa mielessä, sillä kumppani voi vaihtaa toimittajayritystä kadottamatta loppuasiakkaan luottamusta. Tekro on pyrkinyt rakentamaan brändiään, jotta näkyisi loppuasiakkaalle paremmin.

Kumppanit eivät Metlaserin toimitusjohtajan mukaan välttämättä halua julkistaa toimittajayritysten nimiä siinä pelossa, että loppuasiakas saattaisi olla suorassa yhteydessä toimittajaan. Viittaamalla aiempiin työtuloksiin pätevyyden osoittamiseksi, eli referensseillä, pieni yritys pystyy näyttämään tekonsa ja tuomaan uskottavuutta toiminnalleen. Molemmat yritykset ovat tuoneet esille Internetissä kotisivuillaan yhteistyön tuloksia, jolloin tätä voidaan pitää yhtenä maineen kasvattamisen kanavana.

### **5.1.6. Kumppanuuden lisäarvo**

Tässä tutkimuksessa suurimpana kumppanuussuhteesta saatu lisäarvo nähtiin pk-yritysten mahdollisuutena laajentaa toimintaansa ulkomaisille markkinoille. Pääallekkäisyyksien karsimisella yritykset voivat vapauttaa resursseja muulle liiketoiminnalle (Vesalainen 2002). Kumppanuus tuotti lisäarvoa myös osaamisen kehittämiseksi. Molempien kohdeyritysten haasteena lisäarvon tuottamisessa voidaan pitää sopivan kumppanin löytämistä. Hyödyn tasapuolista jakautumista edellytetään toimivalta kumppanuussuhteelta. Tekron kumppanuuden lisäarvo kohdistuu kumppaniverkoston, jonka ansiosta yritys pystyy toimimaan lähes maailmanlaajuisesti. Tämä vähentää koettuja riskejä (Luostarinen & Welch 1988), koska Tekron ei tarvitse tehdä suuria panostuksia kohdemarkkinoille. Lisäksi kumppaneilta tulevat kehitysehdotukset auttavat yritystä parantamaan toimintaansa. Metlaserin kumppanuuden lisäarvo kohdistuu ensisijaisesti toiminnan kehittämiseen ja toissijaisesti ulkomaille suuntautuvaan myyntiin kumppaneiden kautta. Metlaserin toimitusjohtajan mukaan kumppanuus tuo mukanaan liiketoimintasuhteeseen joustavuuden. Luottamus kumppaniin saattaa antaa anteeksi häiriöitä yhteistoiminnassa, kuten tavarantoimituksissa (vrt. Cambell 1998) ja tätä voidaan kutsua joustavuudeksi.

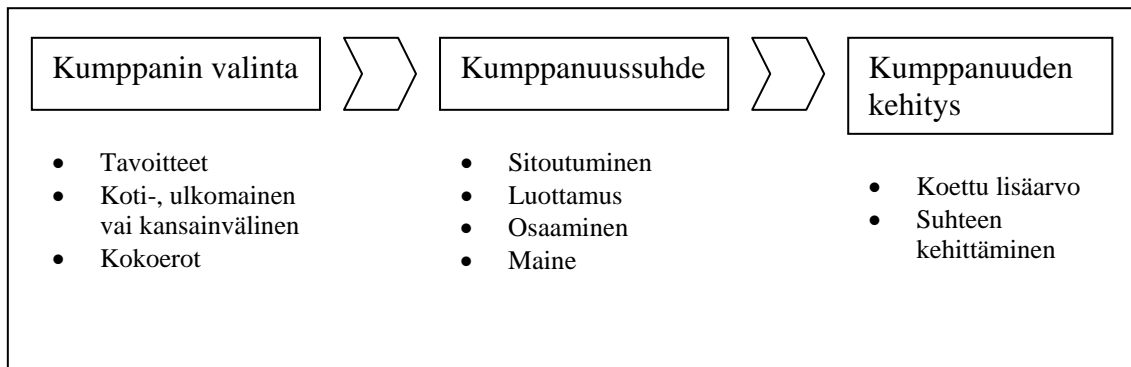
### 5.1.7. Tulevaisuuden haasteet

Kohdeyritysten toimitusjohtajilla oli hyvin erilaiset tavoitteet tulevaisuuden suhteen. Vaihdamman kehittämisessä yritykset olivat hyvin eri linjoilla. Tekron tavoitteena on viiden vuoden sisällä laajentaa tuotevalikoimaa kumppanuuksien rakentamisella (vrt. Doz & Hamel 1998), kun taas Metlaser aikoo laajentaa palveluiden tarjontaa (vrt. Vesalainen 2002).

Tekron muita tavoitteita olivat arviointimittariston kehittäminen, jotta hyväksi todettuja toimintamalleja pystyttäisiin tunnistamaan ja niitä voitaisiin hyödyntää. Kansainvälisillä markkinoilla erityisesti kasvavat markkina-alueet koettiin kiinnostaviksi. Metlaserin tulevaisuuden tavoitteena olivat kumppanimäärän kasvattaminen, jonka haasteena oli löytää kasvukykyisiä ja yrittäjävetoisia keskisuuria yrityksiä. Toimitusjohtajan mukaan sukupolvenvaihdos perheyriyksessä tuo haasteita vanhojen kumppanuussuhteiden hoitamisessa. Palvelujen tarjonnan haasteeksi muodostuu se, että kumppanit vaativat niitä, mutta yritykset eivät ole valmiita antamaan niitä Metlaserin hoidettavaksi. Tämän taustalla voi olla kumppanien pelko tiedon leviämisestä.

### 5.1.8. Tuloksien jaottelua

Edellisten vertailujen pohjalta voidaan tulokset jaotella (kuvio 9) haasteiden koskevan kumppanin valintaa, kumppanuussuhteen elementtejä sekä suhteen kehittämistä. Kumppanin valinnassa haasteet kohdistuvat siihen, miten sopiva kumppani on ominaisuuksiltaan yrityksen tavoitteisiin nähden. Kumppanuussuhteessa haasteet kohdistuvat sitoutumiseen ja luottamukseen sekä osaamiseen ja maineeseen. Jotta kumppanuutta kehitettäisiin, on osapuolten koettava sen tuottavan lisäarvoa. Kumppanuuden kehitys edellyttää suhteen arviointia, jonka pohjalta sitä voidaan kehittää.



**Kuvio 9.** Kumppanuudessa kohdatut haasteet.

## 5.2. Tuloksien yhteenveto

Tässä kappaleessa tehdään yhteenveto tutkimuksen tuloksista kappaleen 5.1. vertailun pohjalta. Taulukossa 6 on tehty yhteenveto kohdeyritysten kohtaamista kumppanuuden haasteista ja hyödyistä kansainvälisessä liiketoiminnassa.

Tekro on kansainvälistynyt nopeasti, kun tarkastellaan yrityksen ulkomaisia referenssejä. Ensimmäinen ulkomailla sijainnut kohde on ollut vuonna 1993 Saksassa. Seuraavana vuonna kohteita on ollut jo kahdeksassa muussa maassa Iso-Britanniasta Hongkongiin. Tämän voidaan todeta edellyttäneen Stähle ja Laennon (2000) mukaista taktista kumppanuutta ja sen tarkoituksena voidaan pitää kumppanuussuhteiden avulla uusien markkinoiden tavoittelua (Doz & Hamel 1998). Tulevaisuudessa uusilla kumppanuuksilla tavoitellaan tuotevalikoiman laajentamista (Doz & Hamel 1998).

Metlaserin kansainvälinen liiketoiminta on ollut epäsuoraa eli yritys on kansainvälistynyt kotimaassa toimivien kumppanien avulla. Metlaserin kumppanuuksia voidaan tutkijan mielestä pitää strategisina kumppanuuksina, joiden tavoitteena on molempien kilpailukyvyn ja osaamisen kehittäminen. Tulevaisuuden tavoitteena on kehittää kumppanuussuhteissa palvelujen osuutta, joka vastaa Vesalaisen (2002) tutkimuksen tuloksia kumppanuuden kehittämisestä.

**Taulukko 6.** Yhteenveto yritysten kohtaamista kumppanuuden haasteista sekä hyödyistä

<b>Kumppanuuden haasteita:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tavoitteisiin sopivan kumppanin löytäminen</li><li>• Suurten organisaatioiden sitouttaminen</li><li>• Pienen yrityksen maine ja näkyvyys suuren organisaation kumppanina</li><li>• Henkilökohtaisen luottamuksen rakentaminen</li><li>• Henkilövaihdokset ja luottamuksen uudelleenrakentaminen</li><li>• Kumppanien kilpailutus</li><li>• Osaamisen leviäminen organisaation ulkopuolelle</li><li>• Suhteiden arviointi ja kehittäminen</li></ul>
<b>Kumppanuuden hyötyjä:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kumppaneiden avulla kansainvälistyminen</li><li>• Luottamus lisää suhteen joustavuutta</li><li>• Yhteinen tuotekehitys</li><li>• Markkinatietämyksen lisääntyminen</li></ul>

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä pk-yrityksen yhteistyösuhteisiin kohdistuvista haasteista kansainvälisessä liiketoiminnassa. Luvussa kaksi luotiin teoriakatsaus aiheeseen, jonka pohjalta muodostettiin eri lähteitä käyttäen tutkimuksen viitekehys. Tutkimuksen empiirisessä osassa haastateltiin kahden kohdeyrityksen toimitusjohtajaa. Kohdeyrityksiksi valittiin sellaiset, joilla oli kansainvälistä liiketoimintaa ja tiiviitä yhteistyösuhteita. Kohdeyritysten valintaan vaikutti myös toimitusjohtajien halukkuus osallistua tutkimukseen. Empiirisen tutkimuksen aineistoa analysoitiin peilaten sitä teoriaosuudessa muodostettuun viitekehukseen. Tutkimuksen tulokset osoittavat pk-yritysten kohtaavan useita haasteita kansainvälisessä liiketoiminnassa. Nämä haasteet kohdistuvat kumppanin valintaan, suhteeseen ja sen kehitykseen.

Aiemmat tutkimukset ja kirjallisuus tukevat pääosin tämän tutkimuksen tuloksia. Suurimpana erona voidaan kuitenkin pitää sitä, että aiempien tutkimuksien mukaan kumppanuudet avaavat uusia kumppanuuksia ja asiakkuuksia. Tämän tutkimuksen mukaan näin ei aina välttämättä ole. Erityisesti Metlaserin kohdalla kumppanuuksien avulla ei ole saatu uusia asiakkaita ja tämän koettiin olevan vaikeata. Tähän on saattanut vaikuttaa se, että yritys ei ole valmistanut omalla vaan kumppaneiden tuotemerkeillä. Tekrolla uusia kumppanuuksia oli syntynyt, mutta niiden ei katsottu suoraan johtuvan vanhoista kumppanuuksista vaan ne olivat Tekron oman toimittajaverkoston kautta saatuja uusia asiakaskontakteja.

## 6.1. Vastaukset tutkimusongelmiin

Tutkimusongelmana oli: *”Millaisia haasteita yritystenvälisissä kumppanuussuhteissa kohdataan kansainvälisessä liiketoiminnassa erityisesti pk-yrityksen näkökulmasta?”* Tutkimuksessa ilmeni, että kumppanuuden haasteet kansainvälisessä liiketoiminnassa kohdistuivat kumppanin valinnassa niin kumppanin ominaisuuksiin kuin myös siihen, mitä yhteistyöllä tavoitellaan. Haasteita kohdistui kumppanuussuhteiden eri elementteihin sekä myös kumppanuuden kehitykseen.

### Kumppanin valinta

Yhteistyössä molempien yritysten tavoitteet on oltava yhteensopivia ja kumppaniyritysten ominaisuuksien on tuettava tavoitteita. Kumppanin ominaisuuksina voidaan pitää organisaation kansallisuutta sekä kokoa. Kansallisuudella tarkoitetaan sitä, että onko kumppani kotimainen, ulkomainen vai kotimaassa toimiva kansainvälinen organisaatio. Kansainvälistä liiketoimintaa tavoiteltaessa kumppanuuden avulla yrityksen tulisi siis saada ulkomainen tai kotimaassa toimiva kansainvälinen kumppani. Ulkomaisen kumppanin avulla voidaan saada paremmin kohdemarkkinatietämystä, mutta yhteistyötä vaikeuttaa etäisyys kumppaniin. Kotimaassa toimivan kansainvälisen kumppanin kanssa yhteistyö voi taas onnistua helpommin, mutta siinä ei välttämättä saada kohdemarkkinatietämystä ja jäädään kumppanin varaan. Kohdeyritysten kohtaamiin haasteisiin liittyi tutkimuksessa yleensä organisaatioiden kokoerot. Pk-yritykselle voi olla vaikeata saada suuri organisaatio sitoutumaan yhteistyöhön sekä erot päätöksentekotavoissa voivat hankaloittaa yhteistyötä. Pienet kumppanit sitoutumisestaan huolimatta eivät pysty välttämättä suoriutumaan vaativista projekteista. Nämä voivat johtua rajallisista resursseista tai osaamisen puutteesta.

### Kumppanuussuhde

Kumppanuussuhteen elementteihin kohdistuvia haasteita voidaan jakaa edellä mainitun sitoutumisen lisäksi myös luottamukseen ja osaamiseen. Tutkimuksessa tuli esille myös kumppanuussuhteiden haasteet maineen kasvattamisessa. Kumppanuussuhteen haasteena on hyötyjen realisoituminen

vasta pitkällä aikavälillä, joka edellyttää suhteen osapuolien sitoutumista yhteistyöhön. Tähän voi vaikuttaa myös riippuvuus toisen osapuolen osaamisesta tai resursseista. Riippuvuuden voidaan katsoa kasvattavan irtautumiskynnystä. Kumppanuus edellyttää luottamusta, jonka rakentaminen on hidasta ja sen voi menettää helposti. Luottamus kehittyy ensin ihmisten välillä, jonka edellytyksenä voidaan pitää luotettavaa toimintaa. Henkilösidonnaisen luottamuksen haasteena ovat organisaatiomuutokset ja avainhenkilöiden vaihdokset, jotka voivat pahimmillaan päättää jo alkaneen yhteistyön. Luottamusta vähentävänä tekijänä koettiin myös kumppaneiden kilpailuttaminen. Nämä haasteet koettiin olevan suurissa organisaatioissa yleisempiä kuin muissa. Osaamisen haasteeksi voi muodostua se, miten tehtävät saadaan organisoitua niin, että kumppanuussuhteen osapuolet voivat keskittyä osaamiseensa eikä päällekkäisyyksiä syntyisi. Osaamisen yhdistäminen edellyttää luottamusta. Liikesalaisuuksien paljastaminen toiselle osapuolelle sisältää riskejä tiedon ja osaamisen vuotamisesta kilpailijoille. Tutkimuksen kohdeyrityksien ongelmana kumppanuussuhteissa oli se, miten pieni yritys saa kasvatettua mainettaan hyvänä yhteistyökumppanina. Kumppanien maine koettiin kuitenkin merkitsevän loppuasiakkaalle enemmän kuin tutkimuksen kohteina olleiden yritysten maine.

## **Kehitys**

Kumppanuuden kehitys edellyttää sitä, että suhteen koetaan tuottavan lisäarvoa sen osapuolille. Lisäarvon tuottaman hyödyn osoittaminen ei välttämättä ole helppoa. Hyödyn tunnistamiseen voidaan käyttää mittariston rakentamista yhteistyösuhteiden arviointia varten. Tämän avulla yhteistyösuhdetta voidaan kehittää, jos pystytään löytämään niiden ongelmat. Suhteen kehittämisessä tutkijan mielestä tärkeitä olisi luottamuksen saaminen henkilösidonnaisesta organisaatioiden väliseksi. Tämän myötä avainhenkilöiden vaihdokset eivät välttämättä olisi enää niin suuri riski kumppanuuden tulevaisuuden suhteen. Toisaalta on vaikeaa puhua puhtaasti yritysten välisestä kumppanuudesta, koska usein pienyritysten toiminta henkilöityy sen vetäjään. Suhteet saattavat siis olla hyvin henkilösidonnaisia ja -kohtaisia. Pk-yritysten yhteistyösuhteiden menestyksen edellytyksenä voidaan pitää toimitusjohtajan kykyä luoda ja ylläpitää näitä suhteita.

## Vastaukset tutkimuksen alaongelmiin

Tutkimuksen ensimmäisenä alaongelmana oli: *”Millaisia hyötyjä pk-yritykselle on kumppanuussuhteista kansainvälisessä liiketoiminnassa?”* Tutkimuksessa tuli esille, että kumppanuussuhteiden avulla pk-yritys voi lisätä suoraan tai epäsuorasti kansainvälistä liiketoimintaansa. Luottamuksen koettiin lisäävän suhteeseen joustavuutta esimerkiksi toimituksissa. Molemmissa kohdeyrityksissä kumppanuuden katsottiin lisäävän yhteistä tuotekehitystä. Suorissa ulkomaisissa kumppanuussuhteissa koettiin markkinatietämyksen lisääntyvän kumppaneiden avulla.

Tutkimuksen toisena alaongelmana oli: *”Millaista kumppanuutta yhteistyösuhteissa ilmenee?”* Kohdeyritysten kumppanuussuhteiden selkeätä luonnetta ei pystytty täysin osoittamaan sen takia, koska suhteet sisälsivät piirteitä niin operatiivisesta, taktisesta kuin strategisesta kumppanuudesta. Kohdeyritysten kumppanuudet olivat tutkijan enemmän strategisesti tärkeitä kuin ”syvällisiä”. Laajan kumppaniverkoston avulla kansainvälistyneen Tekron kumppanuudet muistuttivat eniten taktista kumppanuutta, koska kohdeyrityksellä oli yhteistä suunnittelutyötä ja kehitystyötä tehtiin yhteisen kommunikoinnin pohjalta. Metlaserin kumppanuudet olivat lähempänä strategisia, koska osaamista oli yhdistelty molemminpuolista strategista etua tavoitellen ja kumppanuussuhteissa riippuvuuden koettiin olevan erittäin korkea.

## 6.2. Tuloksien hyödynnettävyys

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää pk-yritysten strategisessa suunnittelussa, kun tavoitteena on kasvattaa kansainvälistä liiketoimintaa tiiviiden yhteistyösuhteiden avulla. Tuloksien avulla suunnittelussa voidaan varautua haasteisiin, jotka liittyvät kumppanien valintaan, yhteistyösuhteiden eri osa-alueisiin ja niiden kehittämiseen. Tutkimus osoitti sen, että kumppanit ja kumppanuussuhteet tavoitteineen ovat erilaisia. Näin ollen voidaan olettaa, että yritykset voisivat päästä parempiin tuloksiin yhdistelemällä erilaisia kumppanuuksia. Yritysten tulisi siis tunnistaa ne kumppanit, jotka osaamisellaan lisäävät yrityksen kilpailukykyä ja toisaalta myös ne, jotka ovat muuten strategisesti tärkeitä esimerkiksi myynnin kannalta. Tärkeimpien



kumppaneiden tunnistaminen voisi edellyttää siis suhteiden tarkempaa arviointia. Tutkijan mielestä erityisesti kumppanin kokoon perustuvat haasteet ovat pk-yrityksissä huomionarvoista sekä se, kuinka yritys pystyy kasvattamaan mainettaan hyvänä kumppanina uusien asiakkaiden saamiseksi.

Tuloksia voidaan myös hyödyntää mahdollisissa jatkotutkimuksissa. Tämän tutkimuksen puutteena voidaan pitää sitä, että tulokset kahdesta kohdeyrityksestä eivät ole kovin yleistettävissä vaikka toisaalta kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena ei olekaan tehdä yleistyksiä. Tutkijan mielestä tämän tutkimuksen pohjalta tehtävällä kvantitatiivisella tutkimuksella voitaisiin selvittää tulosten yleistettävyyttä. Tutkimuksen rajausten sekä tutkijan ajanpuutteen vuoksi kvantitatiivista tutkimusta tulosten yleistettävyyden selvittämiseksi ei kuitenkaan voitu tehdä. Jatkotutkimuksissa kumppanuussuhteita voitaisiin lähestyä yksittäisinä tapauksina, eli jokaista suhdetta käsiteltäisiin omana tapauksena. Tämä toisi lisää luotettavuutta tuloksiin.

## LÄHDELUETTELO

- Ahokangas, P. (1998). Internationalisation and resources. An analysis of processes in Nordic SMEs. Vaasa: Acta Wasaensia
- Ahokangas, P. & Pihkala, T. (2002). Kansainvälistyvä yritys. Helsinki: Edita.
- Andersen, O. & Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International business review* 11. s. 347–363
- Andersen, P. & Blenker, P. & Christensen, P. (1997). Generic routes to subcontractors' internationalisation. Teoksessa Björkman, I. & Forsgren, M. (1997). The nature of international firm. s. 135–164
- Björkman, I. & Forsgren, M. (1997). The nature of international firm. Kööpenhamina: Copenhagen business school press.
- Blankenburg, D. (1995). A network approach to foreign market entry. Teoksessa Möller, K. & Wilson, D. (1995). Business marketing: An interaction and network perspective. s. 375–405
- Blomqvist, K. (2007). Kasvuyrityksen kilpailukyky – ei pelkkää teknologiaa. Teoksessa Laukkanen, M. (2007). Kasvuyritys. s. 178–190
- Buckley, P. & Ghauri, P. (1999). The internationalization of the firm. Lontoo: International Thomson Business Press.
- Buono, A. (1997). Enhancing strategic partnerships – intervening in network organisation. *Journal of organizational change management*. Vol. 10: No. 3, 251–266
- Cambell, A. (1998). Cooperation in international value chains: comparing an exporter's supplier versus customer relationships. *Journal of business & industrial marketing*. Vol. 13: No. 1, 22–39

- Cavusgil, T. & Calantone, R. & Zhao, Y. (2003). Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *Journal of business & industrial marketing*. Vol. 18: No. 1, 6–21
- Czinkota, M. & Ronkainen, I. (2004). *International marketing*. Mason, OH: Thomson/South-Western
- Doz, Y. & Hamel, G. (1998). *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*. Boston: Harvard business school press.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2007). Yritysten kansainvälistyminen [siteerattu 22.2.2007]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:[http://www.ek.fi/ek\\_suomeksi/kilpailukyky/kansainvalistymien/index.php](http://www.ek.fi/ek_suomeksi/kilpailukyky/kansainvalistymien/index.php)>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- EU:n komissio (2003/361/EY). Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises [siteerattu 1.9.2007]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://eur-lex.europa.eu/Notice.do?val=284986:cs&lang=fi&list=337443:cs,284986:cs,284574:cs,337731:cs,279676:cs,338119:cs,336462:cs,269239:cs,267939:cs,255863:cs,&pos=2&page=4&nbl=82&pgs=10&hwords=pienten%20ja%20keskisuurten%20yritysten~&checktexte=checkbo>>
- Gikkas, N. (1996). International licensing of intellectual property: the promise and the peril. *Journal of technology Law and Policy*. 1:1 [siteerattu 20.4.2007] Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://journal.law.ufl.edu/~techlaw/vol1/gikkas.html>>
- Hakanen, M. (1997). Pk-yritysverkoston organisointi ja johtaminen [siteerattu 28.11.2006]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.mol.fi/esf/ennakointi/raportit/pk-yritys.pdf>>

- Harris, S. (2007). Liiketoimintasuhteiden rakentaminen – silta toiseen kulttuuriin? Teoksessa Laukkanen, M. (2007). Kasvuyritys. s. 82–94
- Hellman, P. & Hovi, N. & Nieminen, J. (1993). Conceptualization of the terms used in interfirm cooperation research. Series Discussions and Working Papers 1, Publications of the Turku School of Economics and Business Administration. Turku: Kaarinan Tasapaino Oy
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Håkansson, H. & Johanson, J. (1992). Industrial network. Teoksessa Johansson, J. & Associates (1994). Internationalization, relationships and networks.
- Inoa (2007). Yrityksen internet-sivut. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.inoa.fi>>
- Jarillo, J. (1988). On strategic networks. Strategic management journal. Vol. 9: Issue 1, 31–41
- Johanson, J. & Mattsson, L. (1988). Internationalization in industrial systems – Network approach. Teoksessa Buckley, P. & Ghauri, P. (1999). The internationalization of the firm.
- Johanson, J. & Vahlne, J-E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of international business studies. Vol. 1: Issue 8, 23–32 Teoksessa Buckley, P. & Ghauri, P. (1999). The internationalization of the firm. s. 43–54
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm –Four Swedish cases. Journal of management studies. October, 305–222. Teoksessa Buckley, P. & Ghauri, P. (1999). The internationalization of the firm. s. 16–31

- Johansson, J. & Associates (1994). Internationalization, networking and relationships. Uppsala: Uppsala University.
- Johnson, G. & Scholes, K. & Whittington, R. (2005). Exploring corporate strategy. 7<sup>th</sup> edition. Essex: Pearson education limited.
- Larimo, J. & Arola, M. (1998). Pk-yritysten vienti ja kansainvälistyminen. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Larimo, J. & Kontkanen, M. (2007). Pk-yritysten kansainvälistymisen menestysstrategiat. Teoksessa Laukkanen, M. (2007). Kasvuyritys. s. 215–229
- Laukkanen, M. (2007). Kasvuyritys. Helsinki: Talentum.
- Lu, J. & Beamish, P. (2006). Partnering strategies and performance of SMEs' international joint ventures. Journal of business venturing. Vol. 21, Issue 4, 461–486
- Luostarinen, R. & Welch, L. (1990). International business operations. Helsinki: Kyriiri Oy.
- Luostarinen, R. & Welch, L. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. Journal of general management. Vol. 14: No. 2. Teoksessa Buckley, P. & Ghauri, P. (1999). The internationalization of the firm. s. 155–171
- McDougall, P. & Shane, S. & Oviatt, B. (1994). Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. Journal of business venturing. Vol. 9, 469–487. Teoksessa Ahokangas, P. & Pihkala, T. (2002). Kansainvälistyvä yritys.
- Möller, K. & Rajala, A. & Svahn, S. (2004). Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Helsinki: Teknologiateollisuus Ry.
- Möller, K. & Wilson, D. (1995). Business marketing: An interaction and network perspective. Boston: Kluwer academic publisher.

- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nummela, N. & Loane, S. & Bell, J. (2006). Change in SME internationalisation: The Irish perspective. *The journal of small business and enterprise development*. Vol. 13: No. 4, 562–583
- Oliver, A. & Ebers, M. (1998). Networking network studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organisational relationships. *Organizational studies* Vol. 19: No. 4, 549–583
- Pk-yrity sbarometri (2006). [siteerattu 21.2.2007] Saatavana World Wide Webistä: <URL:[http://www.finnvera.fi/uploads/Vera/Pk\\_barometri\\_syksy2006.pdf](http://www.finnvera.fi/uploads/Vera/Pk_barometri_syksy2006.pdf)>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press
- Rennie, M. (1993). Global competitiveness: born global. *The McKinsey quarterly*, 4: 45–52. Teoksessa Ahokangas, P. & Pihkala, T. (2002). *Kansainvälistyvä yritys*.
- Schindler, P. & Thomas, C. (1993). The structure of interpersonal trust in the workplace. *Psychological reports*. Oct: 563–573 Teoksessa Vesalainen, J. (2002). *Kaupankäynnistä kumppanuuteen*.
- Ståhle, P. & Laento, K. (2000). *Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*. Helsinki: WSOY.
- Szarka, J. (1990). Networking and small firms. *International small business journal*. Vol. 8: No. 2, 10–22
- Teknologiaateollisuus ry (2007). Yhdistyksen internet-sivut. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.teknologiaateollisuus.fi>>

- Tilastokeskus (2007). Suomi lukuina [siteerattu 21.2.2007]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:[http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_yritykset.html](http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html)>
- Vakaslahti, P. (2004). Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi – Alihankinnasta yhdessä tekemiseen. Helsinki: Talentum.
- Varamäki, E. & Pihkala, T. & Järvenpää, M. & Vesalainen, J. (2004). Pk-yritysverkoston kasvupolut ja suorituskyvyn mittaaminen verkostoissa. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Vesalainen, J. (2004). Katetta kumppanuudelle –hyöty ja sen jakaminen asiakas-toimittaja-suhteessa. Tampere: Teknologiateollisuus ry.
- Vesalainen, J. (2002). Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Tampere: Metalliteollisuuden Kustannus oy.
- Vesalainen, J. (1996). Yritysyhteistyön malleja. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 18/1996 [siteerattu 6.2.2008]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.tritonia.fi/vanha/ov/ktm/ktm.html>>
- Viitala, R. (2005). Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Äijö, T. (1996). Suomalaisyritys kansainvälistyy: Strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu. Helsinki: Kansainvälisenkaupan koulutuskeskus.

## LIITTEET

**Liite 1.** Yritysten välisessä yhteistyösuhteessa tapahtuva kehitys markkinaehtoisesta liiketoimintasuhteesta partnership-suhteeseen (Vesalainen 2002: 142).

Kumppanuuden ulottuvuus/suhdetyyppi	Vaihdanta	Strateginen sidos	Rakenteellinen sidos	Sosiaalinen sidos
<b>Markkinaehtoiset liiketoimintasuhteet</b>	Osa- tai materiaalitoimintuksia; ei palvelutoimintoja	Ei riippuvuutta, ei yhteistä riskinottoa, ei win/win-periaatetta	Ei yhteisiä rakenteita, järjestelmiä tai prosesseja	Keskimääräinen luottamus; ei yhdessä oppimista tai kehittämistä
<b>Riippuvuuteen perustuvat liiketoimintasuhteet</b>	Osa- tai materiaalitoimintuksia; ei palvelutoimintoja	Kohonnut yritysten välinen riippuvuus; lievää kehitystä win/win-ajattelussa	Orastavaa rakennetta mittausjärjestelmien ja laatu- järjestelmien kohdalla	Kohonnut yhdessä oppiminen ja tietoisuus yhteistyön päämääristä
<b>Vuorovaikutukseen perustuvat liiketoimintasuhteet</b>	Osa- tai materiaalitoimintuksia; jonkin verran logistiikkapalveluja	Yhteinen strategia toimittajan kehittämisen kautta; win/win-ajattelun kehitystä	Rajapinnat ylittävä työnteko kehittyy; mittausjärjestelmät kehittyvät	Sosiaalinen pääoma kehittyy kautta linjan; erityisesti yhdessä oppiminen ja kehittäminen yleistyy
<b>Järjestelmätoimittajatyypiset liiketoimintasuhteet</b>	Fyysinen vaihdanta muuttuu osatoimituksista järjestelmätoimituksiin; tuotekehityspalvelut yleistyvät	Riippuvuus kohoaa joidenkin tekijöiden kohdalla; yhteinen riskinotto kohoaa	Rakenteellinen integraatio samalla tasolla kuin edellisessä	Sosiaalinen pääoma samalla tasolla kuin edellisessä
<b>Kumppanuussuhteet</b>	Fyysinen vaihdanta samalla tasolla; logistiikkapalvelut kehittyvät	Yhteinen strategiasuunnitelu kehittyi; yhteinen riskinotto kohoaa ja erityisesti win/win-periaate kehittyi	Rajapinnat ylittävä työnteko laajenee; yritystenväliset järjestelmät kehittyvät; ydinprosessit yhdistyivät	Avoimuus, yhdessä oppiminen, kehittäminen ja sitoutuminen nousivat huippuunsa; näkemykset yhteisistä tavoitteista kirkastuvat; kulttuuri ja arvot samankaltaistuvat



**Liite 2.** Löydökset kohdeyrityksistä teemoittain.

Teemat:	<b>TEKRO</b>	<b>METLASER</b>
Kansainvälinen liiketoiminta	Baltiassa ja Ruotsissa omaa urakointia, muissa yli 20 vientimaassa kumppani; lisenssivalmistusta; uusille markkinoille omien toimittajaverkostojen kautta sekä internetin kautta tulleiden yhteydenottojen perusteella	Pääasiassa Suomessa toimivien kumppanien kautta, muutamia suoria vientikauppoja; suorien kumppanuussuhteiden luominen ulkomaille hankalaa; henkilövaihdoksia ja organisaatiomuutoksia; valmiisiin ulkomaisiin verkostoihin pääsemisen vaikeus
Luottamus	Luottamus kumppanin suorituskykyyn ja lojaalisuuteen; kumppanien keskinäinen kilpailu; urakoinnissa jatkuvat henkilövaihdokset; henkilökohtaisia eroja	Hyvin henkilökohtaista ja –sidonnaista; toiminta nojaa luottamukseen; yksilöeroja; kestää pitkään rakentaa; avoin, henkilökohtainen vuorovaikutus taustalla; voi menettää hetkessä; henkilövaihdokset; kilpailutus
Osaaminen	Tuotekehitys; selkeät roolit; osaamiserot; aiheutettu työmäärä; kopioherkkyys; omasta toiminnasta oppiminen ja sen hyödyntäminen	Tuotekehitys; tehtävien jakaminen; kehityskustannuksien jakaminen; benchmarking; tietovuodot; kilpailutus; riippuvuus
Kokoerot	Suurissa organisaatioissa henkilövaihdoksia, ei sitoutumista; Pienillä ei riitä resurssit eikä osaaminen ja ne vaativat enemmän ohjausta.	Suurissa organisaatioissa henkilövaihdoksia; useita organisaatiotasoja; pitkät päätöksentekoprosessit; ei sitoutumista; muutosvastarinta; hankintaosaston palkkiojärjestelmät
Yrityksen imago ja maine	Yrityksen imago ei aina välity loppuasiakkaille; kumppanien maine tärkeämpää asiakkaiden silmissä; brändin vaaliminen; huhut kiertävät nopeasti	Kumppanien varauksellinen suhtautuminen yrityksen maineen kasvattamiseen; salailu

Lisäarvo	Kumppanien kautta yhteys kansainvälisiin markkinoihin; kumppanien panostus kehittämislle	Suomessa toimivien kumppanien kautta yhteys kansainvälisille markkinoille; tehtävien jakaminen; win/win –tavoite; joustavuus
Tulevaisuus	Mittariston kehittäminen; kasvaville markkinoille; ulkomaille myyntikonttoreita; yhteisyritykset, allianssit tuotevalikoiman täydentämiseksi; lisenssivalmistukset; hyväksi todettujen toimintamallien hyödyntäminen	Sukupolvenvaihdos; palveluiden laajentaminen; uusasiakashankinta; tarvitaan enemmän kumppaneita kuin aiemmin