



Marinka Lanne & Ville Ojanen

Teollisen palveluliiketoiminnan menestystekijät ja yhteistyösuhteen hallinta

| Fleet asset management -hankkeen työraportti 1

ISBN 978-951-38-7187-1 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)
ISSN 1459-7683 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)

Copyright © VTT 2009

JULKAISIJA – UTGIVARE – PUBLISHER

VTT, Vuorimiehentie 3, PL 1000, 02044 VTT
puh. vaihde 020 722 111, faksi 020 722 7001

VTT, Bergsmansvägen 3, PB 1000, 02044 VTT
tel. växel 020 722 111, fax 020 722 7001

VTT Technical Research Centre of Finland, Vuorimiehentie 3, P.O. Box 1000, FI-02044 VTT, Finland
phone internat. +358 20 722 111, fax + 358 20 722 7001



Tekijä(t) Marinka Lanne & Ville Ojanen		
Nimeke Teollisen palveluliiketoiminnan menestystekijät ja yhteistyösuhteen hallinta Fleet asset management -hankkeen työraportti 1		
Tiivistelmä Fleet asset management -hankkeen tavoitteena on kehittää ja demonstroida metodiikkaa ja työvälineitä, joiden avulla yritykset pystyvät luomaan uutta, tiedon jalostamiseen perustuvaa palveluliiketoimintaa. Hankkeessa kehitettävillä menetelmillä palveluja tuottava verkosto hyödyntää koko asennetusta laitekannasta (<i>Fleet Asset</i>) saatavaa tietoa tuotantolaitteen tai järjestelmän elinkaar-ten teknistaloudellisten tekijöiden optimointiin. Hankkeen ensimmäisissä työpaketeissa tarkasteltiin teollisten palvelujen toimittamiseen liittyviä menestystekijöitä ja epävarmuuksia sekä asiakkaan ja palveluntoimittajan yhteistyösuhteen kehittämistä. Tarkastelu toteutettiin analysoimalla viidessä case-yrityksessä toteutettujen haastattelujen ja yhteisten työpajojen aineistoa. Teollisen palveluliiketoiminnan menestystekijät voidaan kategorisoida esimerkiksi strategisiin, organisatorisiin, strukturaalisiin, teknologisiin, markkina- ja verkostotekijöihin. Vaikka tekijöillä ei ole suurta eroa tuotekehityksen menestystekijöihin, korostuu palveluliiketoiminnassa asiakassuuntautuneisuus ja asiakkuuden hallinta. Toisaalta asiakas-toimittajayhteistyö sekä palveluverkoston toiminta sisältävät myös huomionarvoisia haasteita ja yhteistyön riskejä. Riskien tarkastelu ja hallinta nähtiin melko epäsystemaattisena, vaikka joitakin riskejä mainittiinkin. Empiiriseen tutkimukseen osallistuneet nostivat esiin etenkin osaamiseen liittyviä yhteistyön hyöty- ja motivaatiotekijöitä. Myös yhteistyösuhteen arvioinnin merkitystä korostettiin yhteistyön kehittämisessä. Yhteinen keskustelu ja yhteistyön onnistumisen arviointi lisäävät myös osapuolten välisen luottamuksen kehittymistä. Haastattelussa korostuivat myös monelle eri organisaatiosol-le ulottuvan yhteistyön merkitys ja kaikkien sitoutuminen. Työpaketien tuloksena tuotettiin erilaisia kysymyssarjoja ja apuvälineitä muun muassa yhteistyöhön liittyvien riskien ja hyötyjen vertailuun sekä yhteistyösuhteen arviointiin.		
ISBN 978-951-38-7187-1 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		
Avainnimeke ja ISSN VTT Working Papers 1459-7683 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		Projektinnumero 17169
Julkaisuaika Heinäkuu 2009	Kieli suomi, engl. tiiv.	Sivuja 63 s. + liitt. 10 s.
Projektin nimi Fleet asset management – Laajan laitekannan mahdollisuudet teollisen palvelutarjonnan menestystekijänä	Toimeksiantaja(t) Tekes	
Avainsanat fleet, asset management, success factors, collaboration, risk, opportunity	Julkaisija VTT PL 1000, 02044 VTT Puh. 020 722 4520 Faksi 020 722 4374	



Series title, number and
report code of publication

VTT Working Papers 127
VTT-WORK-127

Author(s) Marinka Lanne & Ville Ojanen		
Title Industrial service provider's success factors and management of co-operation relationships		
Abstract <p>The specific focus of the Fleet Asset Management project is on the development of service business based on the exploitation of the available product lifecycle information. The main objective of the project is to develop and demonstrate methodology and tools to enhance the development processes in order to optimise the services and techno-economic factors related to the production system and in order to create added value for the customer's value chain.</p> <p>The duration of the Fleet Asset Management project is three years (7/2007–6/2010). This first working paper is discussing work packages 1 and 2 of the project. Work package first is relating to identification of service provider's success factors and management of uncertainty in global market and work package 2 is relating to management and development of the co-operation relationship between the customer and the service provider.</p>		
ISBN 978-951-38-7187-1 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		
Series title and ISSN VTT Working Papers 1459-7683 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		Project number 17169
Date July 2009	Language Finnish, English abstr.	Pages 63 p. + app. 10 p.
Name of project Fleet asset management	Commissioned by Tekes – Finnish Funding Agency for Technology and Innovation	
Keywords fleet, asset management, success factors, collaboration, risk, opportunity	Publisher VTT Technical Research Centre of Finland P.O. Box 1000, FI-02044 VTT, Finland Phone internat. +358 20 722 4520 Fax +358 20 722 4374	

Alkusanat

Tämä työraportti liittyy osana laajempaan Tekesin rahoittamaan tutkimushankkeeseen *Fleet asset management – Laajan laitekannan mahdollisuudet teollisen palvelutarjonnan menestystekijänä*. Koko hankkeen tavoitteena on kehittää ja demonstroida metodiikkaa ja työvälineitä, joiden avulla globaalien teollisten palvelujen konseptoinnissa hyödynnetään koko asennetusta laitekannasta saatavaa tietoa. Tietoa hyödynnetään tuotantolaitteisiin liittyvien palvelujen ja järjestelmän elinkaaren teknistaloudellisten tekijöiden optimoinnissa tuottaen näin lisäarvoa asiakkaan arvoketjulle. Hankkeessa kehitettävät menetelmät muodostavat perustan arvopohjaiselle palvelujen hinnoittelulle sekä mahdollistavat uusien liiketoimintamallien luomisen sekä asiakkaan saaman lisäarvon osoittamisen.

Fleet Asset Management -hanke toteutetaan VTT:n, Lappeenrannan teknillisen yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston ryhmähankkeena. Projektin vastuujärjestäjä on VTT. Teollisuuskumppaneina ja osarahoittajina hankkeessa toimivat Yara Suomi Oy, Metso Automation Oy, Metso Minerals Oy, Sulzer Pumps Finland Oy ja Wärtsilä Corporation. Hanke toteutetaan aikavälillä 1.7.2007–30.6.2010.

Tässä julkaisussa käsitellään em. hankkeen kahden ensimmäisen työpaketin toteutusta ja tuloksia. Nämä työpaketit liittyivät teollisten palvelujen toimittamisen menestystekijöihin ja epävarmuuksien hallintaan sekä asiakkaan ja palveluntoimittajan yhteistyösuhteen kehittämiseen. Myöhemmin julkaistavat hankkeen työraportit käsittelevät muun muassa elinkaaritiedon hyödyntämistä teollisen palveluliiketoiminnan kehittämisessä, palvelujen arvon osoittamista ja verkottuneen kunnossapitopalveluliiketoiminnan malleja.

Sisällysluettelo

Alkusanat.....	5
1. Johdanto	7
2. Aineisto ja menetelmät.....	9
2.1 Hankkeen yritykset.....	9
2.2 Palveluliiketoiminnan menestystekijöihin liittyvät haastattelut ja työpajat (TP 1).....	10
2.3 Yhteistyösuhteen kehittämiseen liittyvät haastattelut ja työpajat (TP 2).....	11
2.4 Yhteistyösuhteen kehittämiseen liittyvä tapaustutkimus	11
3. Palveluliiketoiminnan menestystekijät ja riskit.....	12
3.1 Menestystekijät ja haasteet kirjallisuuden näkökulmasta	12
3.2 Menestystekijät empiirisestä näkökulmasta	17
3.3 Palveluliiketoiminnassa ja sen kehittämisessä havaitut riskit.....	19
4. Yhteistyösuhteen kehittäminen	22
4.1 Erilaisia näkökulmia yhteistyön tarkasteluun.....	23
4.2 Yhteistyön hyödyt ja vaikutusmekanismit.....	24
4.3 Yhteistyö eri tasoilla	29
4.4 Yhteistyön muodot ja kehityskaari.....	30
4.5 Luottamuksen merkitys ja kehittyminen	33
4.6 Riskien hallinta yhteistyösuhteessa	35
4.7 Yhteistyön toimivuus ja arviointi	41
4.8 Yhteistyön arviointi- ja kehitysmallit	45
4.8.1 Yhteistyön hyöty- ja riskimalli	45
4.8.2 Yhteistyön kehitys ja toimivuuden arviointimalli.....	48
5. Pohdinta ja yhteenveto.....	53
Lähdeluettelo	57
Liitteet	
Liite A: Fleet asset management – Ensimmäisen haastattelukierroksen haastattelurunko	
Liite B: Fleet asset management – yhteistyöhaastatteluiden toteutuksen kuvaus. Saate yrityksiin 23.9.2008	
Liite C: Riski-hyötytaulukot	
Liite D: Kumppanuus- ja sopimussyhteistyöosaamisen arviointitaulukko [mukaillen Yliherva 2004]	

1. Johdanto

Teollisuuden piirissä palvelujen odotetaan kasvattavan merkitystään liiketoiminnan osana. Vuonna 2005 tehdyn haastattelututkimuksen mukaan edellisen kolmen vuoden aikana jälkimarkkinat olivat kasvaneet 2/3:ssa suomalaisyrityksistä yli 10 %:n keskiarvolla ja kolmasosassa yli 20 %:n vuosivauhdilla. Yli 60 % vastaajista kuitenkin arvioi jälkimarkkinoiden osuuden liikevaihdosta jääneen tuolloin alle 10 %:iin. [Suomalaiset teollisuusyritykset... 2005]

Palveluliiketoimintaan siirtyminen nähdään merkittävänä muutoksena, joka luo paineita liiketoimintamallin muutokseen sekä ydinprosessien mukauttamiseen uusien tavoitteiden pohjalta. Jotta asiakkaan kokema kokonaishyöty voidaan varmistaa, muutoksia tarvitaan myös asiakasrajapinnan menettelytavoissa. Kone- ja laitevalmistajille sekä järjestelmätoimittajille palveluliiketoiminnan kehittäminen asettaa uusia vaatimuksia vastuun laajentuessa toimitetun järjestelmän koko elinkaaren ajalle. Yrityksen täytyy määrittää roolinsa uudelleen asiakkaan arvoketjussa ja luoda toimintamallinsa sen mukaan. Myös muutosta ajavat ja hidastavat voimat sekä ne yrityksen toiminnot, joilla näihin voimiin voidaan tehokkaasti vaikuttaa, on tunnistettava [Ruohomäki et al. 2003]. Uuteen toimintamalliin siirtymisessä tulee huomioida etenkin palvelujen erityispiirteet, edellytykset asiakastarpeiden ja asiakkaan liiketoimintaympäristön syvälliseen tuntemiseen sekä yrityksen omien vahvuuksien tunnistaminen. Keskeistä on **tunnistaa ne yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät, joiden varaan menestyvä palveluliiketoiminta voidaan rakentaa**. Eräs onnistumisen edellytys on luottamuksellinen ja kehittyvä yhteistyösuhde asiakkaan kanssa.

Tämä työraportti liittyy osana laajempaan Tekes-rahoitteiseen tutkimushankkeeseen *Fleet asset management (FleetAM) – Laajan laitekannan mahdollisuudet teollisen palvelutarjonnan menestystekijänä*. Koko hankkeen tavoitteena on kehittää ja demonstroida metodiikkaa ja työvälineitä, joiden avulla globaalien teollisten palvelujen konseptoinnissa hyödynnetään koko asennetusta laitekannasta saatavaa tietoa. Tietoa hyödynnetään tuotantolaitteisiin liittyvien palvelujen ja järjestelmän elinkaaren teknistaloudellisten tekijöiden optimoinnissa, ja näin tuotetaan lisäarvoa asiakkaan arvoketjulle. Hankkeessa kehitettävät menetelmät muodostavat perustan arvopohjaiselle palvelujen

1. Johdanto

hinnoittelulle sekä mahdollistavat uusien liiketoimintamallien luomisen sekä asiakkaan saaman lisäarvon osoittamisen.

Tässä työraportissa käsitellään FleetAM-hankkeen kahden ensimmäisen työpaketin toteutusta ja tuloksia. Työpakettien aiheet ovat **1) Teollisten palvelujen toimittajan menestystekijöiden tunnistaminen ja epävarmuuden hallinta** globaaleilla markkinoilla ja **2) Asiakkaan ja palveluntoimittajan yhteistyösuhteen hallinta ja kehittämisen**.

Ensimmäisen työpaketin tavoitteena oli

- selvittää, miten teollisen palvelun toimittaja voi tunnistaa menestystekijöitään,
- kuvata aiemman tutkimustiedon perusteella laajasti palvelujen kehittämisen ja tuottamisen menestystekijöitä ja riskejä sekä menettelytapoja epävarmuuksien hallintaan
- kuvata muutosprosessiin (tuotepainotteisesta menestyksekkääseen palveluorientoituneeseen) liittyvät vaikuttavat tekijät ja tekijöihin soveltuvat menettelytavat
- analysoida kirjallisuudessa esitettyjen näkökulmien sekä projektiyritysten todellisiin haasteiden yhteyttä
- tuoda esiin lisätutkimusta vaativia alueita ja mahdollisia case-kohteita FleetAM-projektin muihin työpaketteihin.

Tämän alueen tutkimisella on sekä tieteellistä että käytännöllistä uutuusarvoa, koska erityisesti teollisen, globaalissa liiketoimintaympäristössä toimivan palvelutoimittajan näkökulmaan sopivia toimintamalleja menestystekijöiden ja epävarmuuksien analysoimiseksi on esitetty niukalti.

Toisen työpaketin tavoitteena oli

- kartoittaa erilaisia yhteistyön motiiveja, hyötyjä ja riskejä
- selvittää tarkemmin yhteistyön vaatimia muutoksia yritysten toimintaan
- hahmottaa yhteistyösuhteita tilanneriippuvaisuuden ja muutostilanteet huomioivien mallien avulla
- kuvata yhteistyön kehityspolku kohti syvempää, esim. yhteistä teknologian/palvelujen, kehittämistä ja innovaatioyhteistyötä sekä uuden, yhteisen tiedon luomista.

Tämän alueen tutkimisella on sekä tieteellistä että käytännöllistä uutuusarvoa, koska erityisesti teollisen, globaalissa liiketoimintaympäristössä toimivan palvelutoimittajan näkökulmaan sopivia yhteistyön tarkastelumalleja on vasta kehitteillä. Lisäksi kumppanuus- ja yhteistyösuhteen malleista puuttuu usein systemaattinen riskitarkastelu.

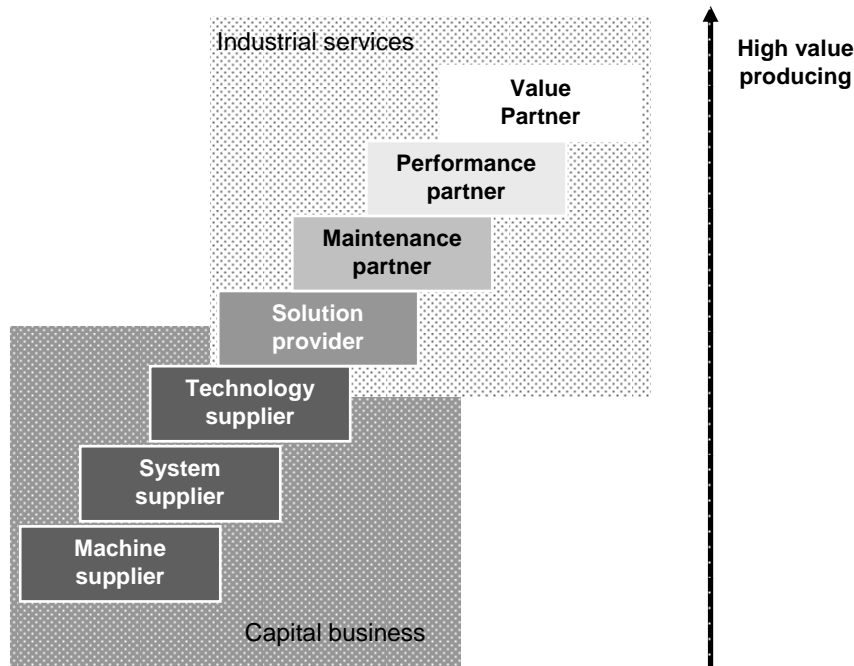
2. Aineisto ja menetelmät

Työpaketeissa (TP) 1 ja 2 toteutettiin kirjallisuustutkimukset. Lisäksi yritys kohtaisten haastatteluiden sekä ryhmätyöpajojen keskusteluaineistoa analysoitiin kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin.

2.1 Hankkeen yritykset

Hankkeeseen osallistuivat seuraavat case-yritykset: Yara Suomi Oy, Metso Automation Oy, Metso Minerals Oy, Sulzer Pumps Finland Oy ja Wärtsilä Corporation. Yara Suomea lukuun ottamatta edellä mainitut yritykset edustavat hankkeessa järjestelmätoimittajia sekä teollisten palvelujen tarjoajia. Yara Suomea tarkasteltiin hankkeessa asiakkaan näkökulmasta. Palveluntarjoajayritysten intresseissä on kasvattaa palveluliiketoiminnan määrää ja osuutta liikevaihdosta. Tällä hetkellä valtaosa liikevaihdosta on peräisin koneiden ja järjestelmien myynnistä. Lisäksi tarkasteltujen yritysten tavoitteena on kehittää perinteisen varaosatarjonnan ja huoltopalvelujen ohelle uusia entistä kehittyneempiä palveluja, jotka perustuvat suoritusperustaisiin sopimuksiin sekä kumppanuuden kehittämiseen. Kuvassa 1 esitetään arvokumppaniksi kehittymisen vaiheita kuvaileva prosessi.

2. Aineisto ja menetelmät



Kuva 1. Visio: laitetoimittajasta teollisten palvelujen tarjoajaksi (mukaillen Salkari et al. 2007).

Edellä mainittu kehitys nostaa esiin myös useita uusia haasteita, joita yritysten on kohdattava. Tähän liittyy esimerkiksi osaavien työntekijöiden riittävydestä huolehtiminen, osaamisen johtaminen ja uudelleenorganisointi, uusien palvelujen kehittämisprosessin hallinta, sopimusten ja verkostojen hallinta sekä asiakkaan valmistusprosessien, teknologioiden ja liiketoiminnan tunteminen. Oman lisähaasteensa tuovat myös globaali toimintaympäristö ja laitekannan hajaantuminen maantieteellisesti ympäri maailmaa. Tämä seikka voi moninkertaistaa edellä mainittujen haasteiden vaikeusastetta.

2.2 Palveluliiketoiminnan menestystekijöihin liittyvät haastattelut ja työpajat (TP 1)

Ensimmäiset yrityskohtaiset haastattelut toteutettiin syksyllä 2007 kaikissa viidessä hankkeen case-yrityksessä. Alkuvaiheen haastatteluihin osallistui 2–3 henkilöä yritystä kohden. Yhteensä haastateltavia oli 10, ja he edustivat palveluliiketoiminnan kehityksestä vastaavia henkilöitä. Palveluntarjoajayrityksissä läpikäytyt haastattelukysymykset esitetään liitteessä A. Kunnossapitopalvelujen asiakkaita edustavien yritysten kohdalla (Yara Suomi) kysymysten asettelu poikkesi jonkin verran esitetystä. Haastatteluaineisto analysoitiin teemoittelemalla haastateltujen näkemyksiä palveluliiketoiminnan menestykseen vaikuttavista tekijöistä. Myöhemmin tehtiin myös kolme lisähaastattelua asia-

kastahoja edustaviin yrityksiin sekä yksi haastattelu palveluintegraattorina toimivaan yritykseen.

Haastatteluiden jälkeen case-yritysten edustajien kesken toteutettiin ensimmäinen ryhmätyöpaja (26.11.2007). Työpajassa keskusteltiin haastatteluissa esiin nousseista teemoista ja keskustelu analysoitiin menestykseen keskeisesti vaikuttavien tekijöiden tunnistamiseksi.

2.3 Yhteistyösuhteen kehittämiseen liittyvät haastattelut ja työpajat (TP 2)

Työpakettiin 1 liittyviä haastattelu- ja työpajamuistioita hyödynnettiin myös työpaketin 2 aikana. Yhteistyösuhteen tarkasteluun liittyvät haastattelukäynnit toteutettiin neljässä case-yrityksissä (Metso Automation, Metso Minerals, Yara Suomi ja Sulzer Pumps) syksyllä 2008 ja talvella 2009.

Haastattelut toteutettiin ryhmäkeskusteluina tutkijoiden valitsemien yhteistyötä käsittelevien teemojen ympärillä. Haastatteluteemat esitetään liitteenä B olevassa saatteessa. Haastatteluihin osallistui yhteensä 9 henkilöä (1–3 henkilöä/yritys). Haastateltavat toimivat erilaisissa tehtävissä, kuten myyntijohtajana, myynti-, tuote-, huolto-, automaatio- tai tuotantopäällikkönä, automaatioinsinöörinä tai prosessin kehitys- tai kunnossapitovastaavana. Kussakin yrityksessä ryhmäkeskustelu nauhoitettiin ja litteroitiin analysointia varten. Aineisto analysoitiin laadullisin menetelmin.

2.4 Yhteistyösuhteen kehittämiseen liittyvä tapaustutkimus

Työpakettiin 2 liittyi keskeisesti myös tarkempi case-tarkastelu, joka keskittyi etädiagnostiikan tarjoamiin mahdollisuuksiin asiakaslähtöisen kunnossapidon suunnittelusta ja palvelun kehittämisestä. Palveluntarjoajaa edustivat kyseisessä tarkastelussa Sulzer ja Metso Automation, asiakasorganisaatiota puolestaan Yara Suomi.

Case-tarkastelun tuloksia tarkastellaan edellä mainittujen yhteistyön kehittämiseen liittyvien haastattelutulosten yhteydessä. Lisäksi yksityiskohtaisempia tuloksia on tarkasteltu Joonas Kolehmaisena [2009] Lappeenrannan teknilliselle yliopistolle tehdystä diplomityöstä, joka käsittelee yhteistyösuhteen hyötyjä ja riskejä sekä verkostoituneen palvelun laatuun vaikuttavien mitattavien asioiden selvittämistä uuden palvelun kehittämisen ja kuvaamisen tueksi.

3. Palveluliiketoiminnan menestystekijät ja riskit

Kirjallisuustutkimuksen pohjalta voidaan todeta, etteivät uusien palvelujen kehittämiseen (*new service development*) liittyvät menestystekijät poikkea erityisen merkittävästi uusien tuotteiden kehittämiseen (*new product development*) liittyvistä menestystekijöistä. Teollisten palvelujen ominaispiirteiden voidaan kuitenkin katsoa korostavan tiettyjä tekijöitä muita enemmän. Palveluliiketoimintaan liittyvät riskit sekä menestyksen esteet taas voidaan nähdä eräänlaisina ”kolikon kääntöpuolina” menestystekijöille. Näitä menestys- ja riskitekijöitä tarkastellaan tässä luvussa laajasti kirjallisuuden ja empiirisen, kvalitatiivisen analyysin kautta sekä vertaillen tutkimuksissa esiin tulleita näkökulmia käytännön haasteisiin, joita projektissa haastatellut yritykset ovat kohdanneet.

3.1 Menestystekijät ja haasteet kirjallisuuden näkökulmasta

Useat tutkimukset ovat viime vuosikymmeninä todenneet, etteivät onnistumis- ja epäonnistumistekijät radikaalisti eroa uutta palvelua ja uutta tuotetta kehitettäessä [ks. esimerkiksi de Brentani 1989; 1991]. Palvelujen tiettyjen ominaispiirteiden [Edvardsson et al. 2005; de Jong et al. 2003] oletetaan kuitenkin vaikuttavan kyseisten tekijöiden painotukseen eri tavoin kuin fyysisten tuotteiden kohdalla. Toisaalta monet kirjoittajat [esim. Gann & Salter 2003; Drejer 2004; Davies et al. 2006] korostavat perinteisen rajanvedon valmistuksen ja palvelujen välillä muuttuneen sumeammaksi perinteisten tuotantoyritysten lisätessä palvelutarjoomaansa. Esimerkkinä ovat uudet kunnossapitopalvelut fyysisen tuotteen tai laitteen elinkaaren ajalle sekä palveluja tarjoavien suunnittelu- ja konsultointiyritysten tuotteistetut palvelupaketit (mm. ohjelmistot).

Yleisesti tunnettuja menestystekijöitä ovat esimerkiksi innovaatiotoiminnan strateginen fokusointi, oikea resurssien kohdistaminen, johdon tuki ja formaali kehitysprosessi [esim. Edvardsson et al. 1995; John & Storey 1998; de Jong & Vermeulen 2003; Martin & Horne 1995; Edvardsson et al. 2000; Froehle et al. 2000; de Brentani, 2001]. Palvelujen ominaispiirteistä johtuen jotkut tekijät, kuten yrityksen asiantuntijoiden korkea koulutusaste [Evangelista & Sirili 1998], yrityksen oppimista tukeva ympäristö [Sundbo, 1997; Herrman et al. 2006] ja erityisesti asiakkaan sitoutuminen kehitysprosessiin

[Martin & Horne 1995; Bitner et al. 2000], saattavat olla uuden palvelun kehittämisessä korostuneempia kuin uuden tuotteen kehittämisessä.

Palvelu- ja tuotantoyritysten välillä on eroja, ja eroja löytyy myös palvelusektorin erityyppisten palvelujen välillä. Esimerkiksi Grönroosin [2000] määritelmä sisältää kolme tyypillistä palvelujen pääelementtiä: toiminnot, vuorovaikutus ja ratkaisu asiakkaan ongelmiin. Palvelujen luokittelussa hän erottelee näkökulmiksi palvelutyypin sekä asiakastyypin. Palvelu nähdään asiantuntijapalveluna tai muuntyyppisenä palveluna, jota tarjotaan joko yksittäisille asiakkaille tai organisaatioille. Tässä julkaisussa keskitytään erityisesti teollisiin palveluihin, kuten huolto- ja kunnossapitopalveluihin, jotka tukevat teollisen käyttöomaisuuden koko elinkaaren aikaista tehokasta käyttöä. Tämän tyyppisten palvelujen menestystekijöitä ei ole toistaiseksi käsitelty kirjallisuudessa kovinkaan laajasti suhteessa niiden merkittävään kehittämispotentiaaliin teollisessa toimintaympäristössä. Tämän tutkimuksen hypoteesina on esitetty, että laaja asennettu laitekanta ja siihen liittyvä tiedon hallinta on edellytys ja avainasemassa oleva menestystekijä, joka auttaa yhdessä ”geneeristen” menestystekijöiden kanssa palvelujen kehittämistä ja etenemistä kohti kilpailuetua tuottavaa uutta palveluliiketoimintaa.

Kirjallisuudessa menestystekijöitä luokitellaan useilla eri tavoilla esimerkiksi sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäiset tekijät liittyvät yrityksen vahvuuksiin ja heikkouksiin, kuten innovaatiokyvykkyyteen, organisointiin ja yrityksen palvelukehityksen prosessin suunnitteluun [Froehle et al. 2000; Storey & Easingwood 1998]. Ulkoiset menestystekijät puolestaan voidaan hahmottaa uusien palvelujen hyötyjen heijastumisessa yrityksen mahdollisuuksiin ja uhkiin markkinoilla. Näihin tekijöihin kuuluvat esimerkiksi palvelutarjoaman hyötyjen ja asiakastarpeiden kohtaaminen sekä uuden palvelun ja nykyisen tuoteportfolion kohtaaminen. Jotkut tutkimukset ovat myös keskittyneet innovatiivisen organisaation tukitoimintojen, kuten myynnin, markkinoinnin ja jakelun kontribuutioon menestymisen kannalta [esim. Dutta et al. 1999; Cooper & Kleinschmidt 2000]. Usein käytetään myös alla esitettyä melko karkeaa menestystekijöiden jakoa:

- strategiset tekijät (selkeät tavoitteet, resurssien allokointi, henkilöstön osaaminen jne.)
- organisatoriset tekijät (yrityskulttuuri, avoin toimintaympäristö jne.)
- strukturaaliset tekijät tai prosessitekijät (formaalit prosessit jne.)
- teknologiset tekijät (ICT:n tehokas käyttö, tekninen osaaminen jne.)
- markkinatekijät (muutokset markkinoissa tai kilpailuissa, regulaatiot jne.)
- verkostotekijät (suhteen syvyys, kommunikaatiotaso, luottamus verkostopartnereiden välillä jne.).

Laajassa kyselytutkimuksessaan de Brentani [2001] on selvittänyt uusien *business-to-business*-palveluprojektien menestys- ja epäonnistumistekijöitä. Tutkimuksessa tuli

3. Palveluliiketoiminnan menestystekijät ja riskit

esiin ns. ”globaaleja” menestystekijöitä, kuten erinomainen sopivuus asiakastarpeeseen, asiantuntevan asiakasrajapinnan henkilöstön sitouttaminen kehittämiseen sekä formaalin ja hyvin suunnitellun uuden palvelutarjoaman lanseerausohjelman implementointi. Nämä tekijät olivat tärkeitä palvelun uutuusasteesta riippumatta. Lisäksi prosessin tehostaminen ja nykyisten kyvykkyyksien hyödyntäminen kustannustehokkaasti nähdään tärkeinä matalan innovatiivisuusasteen palveluille. Radikaalimpien uusien palvelujen tapauksessa erottavina tekijöinä korostuvat yrittäjyyttä ja luovuutta korostava yrityskulttuuri, johdon sitoutuminen kehitykseen sekä markkinoinnin toimintatavat.

Myös palvelujen yleiset ominaispiirteet, kuten aineettomuus, heterogeenisyys, palvelun tuotantoprosessin ja lopputuotoksen vaikea erotettavuus sekä heikko varastoitavuus, vaikuttavat eri menestystekijöiden painotuksiin. Yhtenä teollisten palvelujen keskeisimpänä menestystekijänä nähdään koko palvelun kehittämisen ja tuottamisen ajan kestävä läheinen toimittaja-asiakassuhde. Vaikka palvelujen kehittämiseen ja toimittamiseen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu melko runsaasti kahdenkymmenen viime vuoden aikana, erityisesti teollisia palveluja ja niiden linkittymistä käyttöomaisuuden hallintaan on tutkittu vielä varsin vähän. Teollisten palvelujen tutkimus osoittaa tarpeen kehittää uusia menetelmiä juuri tällaisten palvelujen kehittämiseen ja johtamiseen.

Asiakasohjautuva toimintamalli on menestystekijänä erityisen tärkeä palveluntarjoajille, sillä liityntä asiakkaaseen on kokonaisvaltaisempaa kuin perinteisen teollisuuden tuotteita ja laitteita toimittavilla yrityksillä. Asiakkaat voivat parhaassa tapauksessa olla jopa innovaation yhteistuottajia palvelutoimittajien kehittäessä tuote-palvelupakettejaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Kumar [1999] on tutkinut pitkäaikaisen asiakassuhteen vaikutusta liike-elämän palveluja tarjoavien yritysten suorituskykyyn ja tullut johtopäätökseen, että asiakassuhteisiin suuntautuneet palveluyritykset saavuttavat investoinneilleen pitkässä juoksussa paremmat tuotot kuin transaktioihin keskittyneet yritykset.

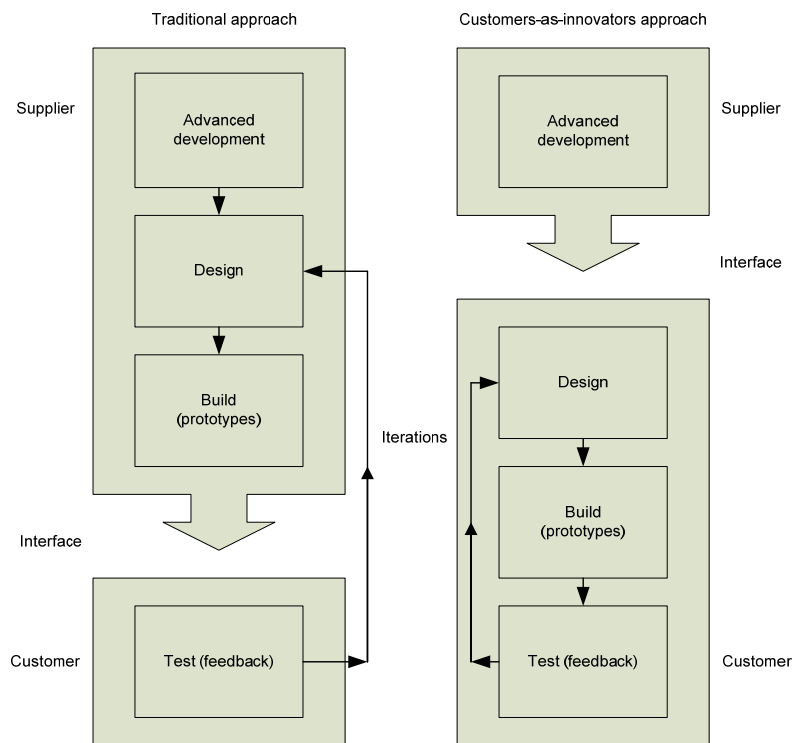
Lukuisiin tutkimusprojekteihin ja -artikkeleihin pohjautuen Edvardsson et al. [2007] tiivistävät asiakaslähtöisyyteen keskittyvän uuden palvelun kehittämisen menestystekijät seuraaviksi ohjeiksi:

- Kehitä syvä ja kokonaisvaltainen ymmärrys asiakkaasta ja asiakkaan arvon näkemyksestä.
- Keskity jatkuvasti asiakkaisiin.
- Ota asiakas mukaan kehitysprosessiin.
- Keskity koko integroituun asiakasratkaisuun ja kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen.

3. Palveluliiketoiminnan menestystekijät ja riskit

Nämä kaikki vaativat tiedon ja tietämyksen hallintaa asiakastarpeista ja -vaatimuksista, odotuksista, asiakkaan palvelukohteesta, arvoista ja rakenteista sekä käyttäytymismalleista.

Asiakassuuntautuneisuus ja onnistunut asiakkuuksien hallinta nähdään siis yhtenä tärkeimmistä menestystekijöistä, vaikka samalla toimittaja-asiakasyhteistyö sisältää myös huomionarvoisia haasteita. Thomke ja von Hippel [2002] ehdottavat artikkelissaan, että tietyissä tapauksissa innovaatioprosessiin voidaan liittää vahvempi käyttäjänäkökulma (Kuva 2). Käytännössä asiakkaiden muuttaminen innovaattoreiksi edellyttää käyttäjäystävällisen työkalupakin kehittämistä asiakkaille sekä ensimmäisten työkaluja pilotoivien asiakkaiden huolellista valintaa [Thomke & von Hippel 2002]. Toisaalta viimeaikaisissa tutkimuksissa [esim. Skaggs & Youndt 2002] on myös painotettu palvelutuotannon strategisen asemoinnin tärkeyttä. Tämä siksi, että, asiakasyhteistyö voi tuoda esiin pävarmuustekijöitä, joiden vähentämiseksi tarvitaan toimintavalmiuksia sekä inhimillistä pääomaa.



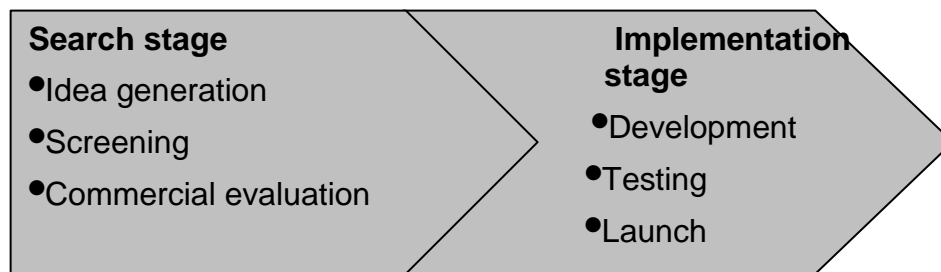
Kuva 2. Asiakkaat innovoijina (customers-as-innovators) -lähestymistapa [Thomke & von Hippel 2002].

Aiemmasta tutkimuksesta valtaosa on keskittynyt selvittämään uusien palvelujen kehittämistä ja siihen liittyviä menestystekijöitä kuluttajapalvelujen tai integroitujen palvelujen näkökulmasta. Viime vuosina on kuitenkin julkaistu jonkin verran tutkimuksia, jotka kohdistuvat teollisten palvelujen kehittämiseen ja palveluinnovaatioihin. Nämä vii-

3. Palveluliiketoiminnan menestystekijät ja riskit

meaikaisten tutkimusten tulokset osaltaan vahvistavat kuvaa asiakasorientoituneisuuden ja tehokkaan asiakasyhteistyön kasvavasta merkityksestä teollisten palveluinnovaatioiden kehittämisen menestystekijänä. Näiden näkemysten valossa kehittämistyössä tulee keskittyä asiakasarvon [ks. esim. Woodruff 1997] luontiin.

Kirjallisuudessa on yritetty kuvata uuden palvelun kehittämistä prosessina, jota voi johtaa ja hallita [esim. Alam 2002; Gruner & Homburg 2000]. Esimerkiksi de Jongin et al. [2003] mallin voidaan todeta olevan osiltaan lähellä uuden tuotteen kehittämisen malleja, mutta se on jaettu kahteen päävaiheeseen eli etsintään (*searching*) ja toteutukseen (*implementation*), joihin molempiin kuuluu useita toimintoja (Kuva 3). Prosessi yhdessä suorien ja epäsuorien menestystekijöiden kanssa luo edellytykset usean ulottuvuuden palveluinnovaatioille ja suorituskyvylle.

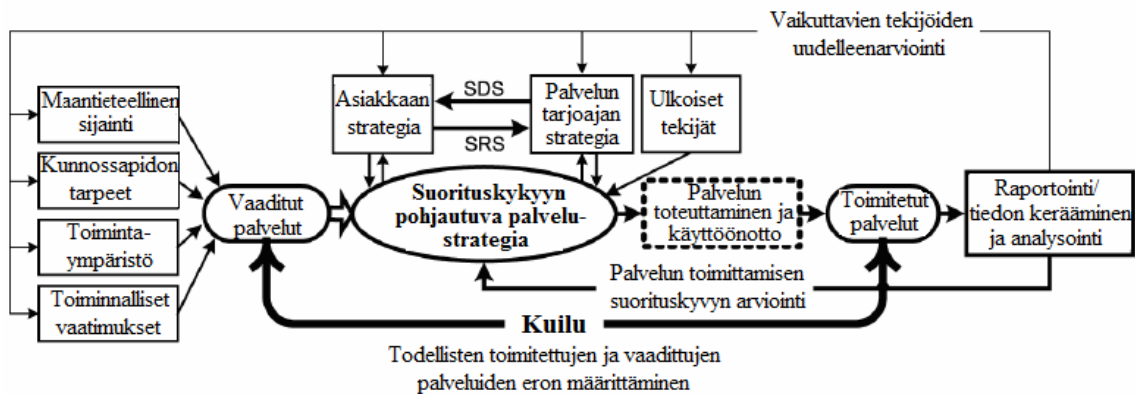


Kuva 3. Uuden palvelun kehittämisen prosessi [de Jong et al. 2003].

Teollisten lisäarvopalvelujen tapauksessa myös fyysisen laitekannan vaikutukset tulee huomioida. Koko laitekannan hallinta on kriittistä kunnossapidon ja muiden teollisten palvelujen kehittämiseksi ja myynnille globaalissa liiketoimintaympäristössä. Kuvassa 4 esitetään eri näkökulmia, joita teollisissa palveluissa (esim. kunnossapito) tulee huomioida tähdättäessä perinteisistä huoltosopimuksista kohti edistyneempiä suorituskyky-pohjaisia palvelusopimuksia [Kumar et al. 2006].

Kuvassa SDS viittaa palvelun toimitusstrategiaan ja SRS palvelun vastaanottostrategiaan. Esitetyssä viitekehyksessä voidaan arvioida eri tekijöitä ja ominaisuuksia niiden palvelustrategiaan kohdistuvan vaikutuksen perusteella. Viitekehys on validoitu öljyteollisuudessa, mutta sitä voidaan kirjoittajien mukaan soveltaa myös muilla aloilla. Viitekehys paljastaa suorituskykyyn pohjautuvien strategioiden monimutkaisuuden sekä tähän kuuluvat menestystekijät, suorituskyvyn esteet ja kustannusajurit. Tehokkaan palveluliiketoimintastrategian suunnittelemiseksi ja toteuttamiseksi yritysten on olennaista tunnistaa ja arvioida eri tekijöiden merkitystä toimialalla.

3. Palveluliiketoiminnan menestystekijät ja riskit



Kuva 4. Suorituskykyyn pohjautuvien kunnossapitostrategioiden kehittäminen [Kumar et al. 2006].

3.2 Menestystekijät empiirisestä näkökulmasta

Yrityksissä tapahtuvan empiirisen tutkimuksen yhtenä hypoteesina oli oletus siitä, että laajaan globaaliin laitekantaan liittyvän informaation ja tietämyksen hallinta on palvelutuotannon ja uusien palvelukonseptien kehittämisen keskeinen menestystekijä. Tarkastelun lähtökohtana oli laitevalmistajien motiivi kasvattaa palveluliiketoimintaansa sekä absoluuttisesti että suhteellisesti nykytilanteeseen verrattuna. Empiirisen osan tulokset pohjautuvat kymmenen henkilön haastatteluun viidessä projektiyrityksessä sekä yritysten välisen työpajakeskustelun analysointiin. Yritysten haastatteluissa tuli esiin monia menestyksen ajureita ja riskejä, mm. seuraavia teemoja:

- **asiakasvaatimukset muiden valmistajien laitteita koskevasta huoltopalvelusta**
- **osaavan henkilökunnan riittävyys**
- **teknologiseen muutokseen sopeutuminen**
- sopimusosaaminen palveluita koskien
- yritysostoihin liittyvien käytäntöjen ja prosessien yhtenäistäminen
- verkostoitumiskyky (asiakasrajapinnan huomiointi palvelujen osalta)
- **turvallisuusasioiden hallinta globaalisti**
- sisäinen tiedonkulku liittyen (uusien) palvelujen kehittämiseen
- operointipalvelujen lisääminen asiakkaan ydinliiketoiminnan alueelle
- **kyky ”leasing-palveluihin” tulevaisuudessa**

3. Palveluliiketoiminnan menestystekijät ja riskit

- asiakkaan tuotantoprosessin ymmärrys ja siihen liittyvä teknologinen osaaminen
- asiakastarpeiden havainnointi
- nopea reagointi asiakastarpeen muutokseen
- laitekantatiedon hallinta globaalisti
- maailmanlaajuisen myynti- ja huoltoverkoston hallinta
- (palvelun) standardisointi
- asiakkaan luottamuksen saavuttaminen ja säilyttäminen.

Työpajassa näistä tärkeimmiksi teemoiksi priorisoitiin luettelossa lihavoidut kohdat. Myös työpajassa käyty keskustelu ja pohdinta analysoitiin, jolloin löydettiin eri teemojen välisiä linkityksiä sekä laajempia ja syvämerkityksellisempiä kategorioita. Tästä keskustelusta jatkotarkasteluun nousi seuraavia keskeisiä aihekokonaisuuksia:

- luottamus (yhteys palveluntarjoajan avoimuuden ja asiakkaan luottamuksen välillä)
- linnoittelu (yhteys palveluntarjoajan avoimuuden ja hinnoittelun läpinäkyvyyden välillä)
- palvelutarjooma (yhteys palvelun ja tuotteen yhteensovittamisen ja hinnoittelun välillä)
- informaation hallinta (yhteys palvelun kehittämisen ja asennetun laitekannan tiedonhallinnan välillä)
- kulttuurien sekoittuminen (tasapaino palveluorientoituneen ja tuote-/tuotantoorientoituneen organisaatiokulttuurin välillä; yhteys palveluntarjoajan imagon ja asiakkaan luottamuksen välillä)
- “välittäjäoperaattori” (kyky yhdistää eri tarjoajien palvelut ja tuotteet; yhteys tarjoajan verkostoitumiskyvykkyyden, asiakkaan valinnan vapauden ja luottamuksen välillä)
- osaamisen hallinta (yhteys palveluntarjoajan globaaliin osaamispääomaan pääsyn ja asiakkaan luottamuksen välillä).

Kun organisaatio muuttaa toimintaansa pyrkien kohti kehittyneitä lisäarvoa tuottavia high-end-palveluita, kohdataan uusia monimutkaistumiseen liittyviä haasteita. Asiakas voi esimerkiksi vaatia palveluntarjontaa myös muiden yritysten asentamaan laitekantaan. Muutosprosessiin kuuluu uuden palvelun kehittämisen prosessi, jossa korostuvat erilaiset menestystekijät. Tällaisia tekijöitä ovat prosessin alkupäässä (*Search stage*) esimerkiksi asiakastarvekartoituksen tehokkuus sekä asiakkaan tuotanto- ja liiketoimin-

taprosessin syvällinen ymmärtäminen. Toteutusvaiheessa (*Implementation stage*) puolestaan korostuu nopea reagointi asiakasvaatimusten muutoksiin ja teknologisten tekijöiden hyödyntäminen. Koko prosessin ajan keskeinen merkitys on kyvyllä verkostoitua ja rakentaa luottamusta. Edellä mainittuihin menestystekijöihin liittyviä kehittämistoimia ja niistä johdettuja arvioitavia kyvykkyysalueita käsitellään osaltaan myöhemmin tässä julkaisussa.

3.3 Palveluliiketoiminnassa ja sen kehittämisessä havaitut riskit

Tutkituissa yrityksissä nousi esiin myös riskejä, jotka liittyvät kunnossapitopalvelujen kehittämiseen ja palveluliiketoimintaan. Asiakasorganisaation kannalta riskit voivat liittyä esimerkiksi palvelujen hankintaan ja ulkoistamiseen. Teollisia palveluita tarjoavan yrityksen kannalta riskit puolestaan voivat liittyä esimerkiksi palveluliiketoimintaan siirtymiseen. Molempien osapuolten näkökulmasta katsottuna toimintaan liittyy myös yhteistyön suunnitteluun ja toteutukseen liittyviä riskejä. (Taulukko 1) Yhteistyön riskiä tarkastellaan enemmän kohdassa 4.6.

Tutkituista yrityksistä kerätyn kvalitatiivisen aineiston analysoinnin pohjalta voimme johtaa merkittävimpiä tutkittua teollista ympäristöä koskevia riskienhallinnan haasteita:

- luotettavuuden, laadun, tehokkuuden, kustannusten ja muiden kunnossapitoon liittyvien tekijöiden arvioiminen ja mittaaminen
- operatiivisia ja liiketoiminnallisia riskejä koskeva päätöksenteko
- sopimusriskeihin liittyvä ymmärrys
- riskien jakaminen alihankkijan ja asiakkaan verkostojen hallinnassa
- riskien arviointi koskien asiakkaan ja palvelutuottajan yhteistyössä kehittämiä palveluita
- kulttuuriset haasteet (avoimuus, kommunikaatio)
- informaation hallinnan proseduurit
- oppiminen muilta ja tietämyksen hallinnan (*knowledge management*) prosessit
- pilot-projektien riskien arviointi
- muuttuvien riskien tunnistaminen ja havainnointi.

3. Palveluliiketoiminnan menestystekijät ja riskit

Taulukko 1. Kunnossapidon palveluliiketoimintaan liittyvät riskit tutkituissa yrityksissä.

Asiakasorganisaatio	Sekä asiakas että palvelun tarjoaja	Kunnossapitopalveluja tarjoava teollinen yritys
<i>Palvelujen ostamiseen/hankintaan/ulkoistamiseen liittyvät riskit:</i> tietovuodot vaikeudet ongelmaratkaisuissa laatupoikkeamat odottamattomat katkokset tuotannossa turvallisuusriskit integroitujen palvelujen puute epäselvä hinnoittelu epäselvyys palvelun vaikutuksista kunnossapidettävyyteen palvelutarjoajan puutteellinen ymmärrys olosuhteista ja prosesseista hinnan nouseminen käytettäessä useita alihankkijoita palvelun tuottajina	<i>Yhteistyöriskit:</i> erot odotuksissa puutteelliset tehtävien määrittelyt sopimusriskit epäselvät vastuurajat informaation ja laskenta-menetelmien puute riittämätön/puutteellinen kommunikointi väärinymmärrykset kulttuurierot vaikeudet alihankkijaverkoston hallinnassa muut yhteistyössä tapahtuvan uuden palvelun kehittämisen riskit	<i>Palveluliiketoimintaan siirtymisen riskit:</i> osaavan henkilöstön riittämättömyys asiakkaalta saatu puutteellinen tai väärä tieto → väärät päätökset ja huono palvelu riittämätön kunnossapidon tietämys väärä ajoitus (asiakkaat eivät vielä valmiita palveluille) hankintatoimen riskit organisatoriset ja kulttuuri-muutosten riskit → keho palvelukulttuuri väärät hinnoitteluperusteet imageriskit menetettäessä asiakkaan luottamus väärät teknologioiden ja sähköisten työkalujen valinnat verkostoitumiseen liittyvät riskit

Tutkitussa toimintaympäristössä korostuu tarve dynaamisten liiketoimintasuhteiden ja palvelujen kehittämiseen toimittajan ja asiakkaan yhteistyönä. Palvelun kehittämisen varhaisvaiheessa (*search stage*) strategisten ja organisatoristen riskien hallinnan haasteiden voidaan olettaa dominoivan. Implementointivaiheessa puolestaan korostuvat itse prosessiin liittyvät yhteistyökehityksen haasteet. Palvelukehityksen sisältöön liittyvillä haasteilla nähdään merkitystä kaikissa prosessin vaiheissa. Myös tavoiteltu palvelutyyppi ja -taso vaikuttavat riskeihin sekä riskienhallinnan keinoihin. Erilaiset haasteet moninkertaistuvat yritysten siirtyessä perinteisistä kunnossapitopalveluista suorituskykypalvelujen kautta kohti ns. arvokumppanuutta. Tällöin etenkin strategisten ja organisatoristen haasteiden suhteellinen osuus voi kasvaa verrattuna sisällöllisiin haasteisiin. Samalla menestystekijöiden painotus siirtyy vahvemmin asiakkaan tuotantoprosessin ymmärtämisestä kohti asiakkaan koko liiketoimintaprosessin kattavaa ymmärrystä.

Koko palveluliiketoiminnan kehittämisen kannalta voidaan sekä kirjallisuuden [esim. Gebauer et al. 2005; Gebauer & Fleisch 2007] että empiiristen analyysien perusteella tehdä myös johtopäätös, että palveluliiketoiminnan laajentamiseen liittyvien taloudellisten riskien minimoimiseksi tulee myös organisatoriset muutokset suunnitella huolelli-

3. Palveluliiketoiminnan menestystekijät ja riskit

sesti eikä organisaatiokäyttäytymisen vaikutuksia voi jättää liian vähäiselle huomiolle. Nykyisten riskien hallintamenetelmien voidaan katsoa ottavan usein hyvin mukaan perinteiset kontrolloitavat riskitekijät mutta jättävän usein esimerkiksi sosiaalisiin prosesseihin liittyvät tekijät vähemmälle huomiolle. Edettäessä palveluliiketoiminnassa kohti ns. arvopartneruutta erilaiset asiakassuhteeseen liittyvät riskit tulevat huomioitavaksi yhä vahvemmin. Tämän johdosta lisätutkimuksia teollisen palveluliiketoiminnan riskeistä ja niiden hallinnasta tarvitaan edelleen.

4. Yhteistyösuhteen kehittäminen

Kokonaisvaltaisten ratkaisuiden kysyntä vaikuttaa palveluntarjoajien verkostoitumiseen sekä asiakkaiden ja palveluntarjoajien väliseen yhteistyöhön. Kokonaisratkaisun tuottamiseen tarvittavien teknologioiden ja osaamisen määrä kasvaa, jolloin yksittäinen toimija ei enää kykene yksin vastaamaan näihin tarpeisiin. Osaamisen hajaantuessa useille eri tahoille (organisaatiot ja ihmiset) kokonaisuuden hallinta mutkistuu ja yhteistyön tarpeet tulevat ilmeisiksi.

Yritysten välisen verkostoitumisen näkökulmasta yhteistyötä voidaan tarkastella organisaatioiden kahdenvälisen ja monenkeskisen suhteiden sekä henkilösuhdeverkostojen kautta. Kahden yrityksen välisessä yhteistyössä suhteen syvyys ja kehittyneisyys ovat keskeisiä tekijöitä verkoston olemassaoloa ja tasoa arvioitaessa. Monenkeskisissä yhteistyösuhteissa edellytyksenä on osapuolten yhteinen päämäärä sekä tietoisuus yhteistyöryhmän jäsenistä. Esimerkki tällaisista teollisuuden yhteistyömallista on alihankkijoiden liittoutunut järjestelmätoimittajaverkko, joka pyrkii yhteenliittymänä suuren asiakkaan yhteistyökumppaniksi. Henkilösuhdeverkostojen osalta tarkastelu kohdistuu yksilökohtaiseen sosiaaliseen pääomaan, joka nähdään työnantajana toimivan yrityksen pääomana. [Vesalainen 2004]

Yrityksen sisällä toiminnan organisointi, asiantuntemuksen hajaantuminen, osaamisen kehittäminen ja oppiminen luovat yhteistyön tarpeita. Etenkin muutostilanteissa sekä ongelmien ratkaisussa yhteistyön rooli korostuu. Esimerkiksi valmistukseen keskittyneen teollisuusyrityksen muuntautuessa palveluyritykseksi palvelulogiikan omaksuminen edellyttää muutoksia koko organisaation asenteissa, liikeideassa, strategioissa, rakenteissa ja johtamisperiaatteissa [Grönroos et al. 2007]. Tällöin yhteisten käsitysten ja kulttuurin muodostuminen edellyttää merkittävää määrää ongelmien kohtaamiseen ja ratkaisemiseen liittyviä kokemuksia [Schein 1992].

Yksinkertaisella tasolla yhteistyöllä (*collaboration*) tarkoitetaan toiminnan koordinaointia, neuvottelua, kommunikointia ja konkreettista yhteistä toimintaa (*cooperation*) [Head 2003]. Deutsch [1949] korostaa, että yhteistyö sisältää myös näin syntyvien hyötyjen jakamisen. Yhteistyötä tehdäänkin aina jonkin lisäarvon saavuttamiseksi. Yhteistyö ja siihen keskeisesti liittyvä yksilöiden, ryhmien sekä organisaatioiden välinen vuorovaikutus muodostavat pohjan kokemuksen kautta oppimiselle [Senge 1990; Nonaka &

Takeuchi 1995; Fisher & White 2000]. Yhteistyössä toteutetulla ongelmanratkaisulla on nähty merkittävä vaikutus virheistä oppimiseen [Tjosvold et al. 2004].

4.1 Erilaisia näkökulmia yhteistyön tarkasteluun

Sekä yritysten sisäistä että yritysten välistä yhteistyötä voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Tässä kohdassa kuvaillaan lyhyesti lähteessä Möller et al. [2004] esiteltyjä näkökulmia yhteistyön tarkasteluun. Joissakin tarkastelutavoissa korostetaan etenkin yhteistyön suoria taloudellisia hyötyjä, ja joissakin pääpaino on vuorovaikutussuhteen syvemmissä tarkastelussa.

Verkostoitumiseen liittyvän tutkimuksen piirissä yhteistyön tarkasteluun liitetään usein ainakin resurssi riippuvuus- sekä transaktiokustannusteorioiden. Ensin mainitun teorian mukaan yhteistyö syntyy siitä, että yritysten riippuvuus toistensa voimavaroista pakottaa ne vaihdantaan [Pfeffer & Salancik 1978]. Jälkimmäinen teoria tarkastelee yhteistyön kustannuksia rationaalisen ”ostaa vai valmistaa itse” -päätöksen yhteydessä [Coase 1937; Williamson 1975, 1985]. Tällöin keskeistä on muun muassa kumppanin etsinnästä, arvioinnista, neuvotteluista, logistiikasta ja toimittajan valvonnasta aiheutuvien vaihdantakustannusten tarkastelu. Näiden teorioiden yhteydessä mainitaan myös riippuvuuteen ja opportunistiseen käyttäytymiseen liittyvien riskien hallinta. Näkökulmia on kritisoitu muun muassa siitä, etteivät ne tuo ymmärrystä sellaisista prosesseista, joissa useampi yritys toimii yhteistyössä kehittäen yrityskohtaisia sekä verkostotasoisia kyvykkyyksiä. [Lorenzoni & Lipparini 1999]

Sosiaalisen vaihdannan lähestymistavassa korostetaan vastavuoroisen kanssakäymisen kautta kehittyvää osapuolten tuntemuksen ja ymmärryksen kasvua. Onnistuneiden liikekokemusten nähdään lisäävän toisen osapuolen vetovoimaa, jolloin vaihdannan kuluessa kehittyä keskinäinen luottamus. Tämän tarkastelutavan avulla voidaan kehittää ja analysoida vuorovaikutussuhdetta tarkastelemalla etenkin vastavuoroisuutta, luottamusta, sopeutumista ja sitoutumista. Käsitteet ovat kuitenkin vaikeasti mitattavissa. [Möller et al. 2006] Yrityksen aseman, suhteiden määrän ja laadun sekä tätä kautta saatavan informaation, voimavarojen ja oppimisen nähdään vaikuttavan ratkaisevasti yrityksen menestymiseen [Grabher 1993]. Suhteiden arvoa voidaan tällöin määrittää sen mukaan, kuinka arvokkaita voimavaroja (tieto, liikeyhteydet) suhteiden avulla voidaan saavuttaa [Nahapiet & Ghoshal 2000]. Näin suhteita voidaan operationalisoida ja mitata. Verkostoja voidaan tarkastella myös yritysten identiteetin kautta. Identiteetin katsotaan tällöin muodostuvan siitä, miten muut toimijat kokevat ja arvioivat yritystä [Håkansson & Ford 2002].

Yhteistyötä voidaan tarkastella myös strategisten arvoverkkojen näkökulmasta, jolloin korostetaan arvotoimintojen analyysiä. Jarillon mukaan [1993] arvotoiminnot ovat sellaisia aktiviteetteja, joita vaaditaan verkon tuottaman tuotteen tai palvelun valmistamiseen ja saattamiseen loppuasiakkaalle. Tähän liittyy myös kyvykkyyksien tunnistaminen

4. Yhteistyösuhteen kehittäminen

ja kehittäminen [mm. Möller & Svahn 2003] sekä roolien eli tehtävien ja vastuiden määrittäminen ja kehittäminen [mm. Vesalainen 2002]. Resurssi- ja kyvykkyyssopojainen ajattelu korostaa kyvykkyyksien tietoista kehittämistä. Tähän kuuluu myös pohdinta siitä, mitä kannattaa toteuttaa itse, mitä hankkia muilta ja mitä kehittää kumppanin kanssa. Dynaamisten kyvykkyyksien tarkastelu selvittää, millaisten prosessien kautta yritykset uudistavat ja luovat aivan uusia kyvykkyyksiä [Teece et al. 1997; Zollo & Winters 2002]. Keskeistä on tällöin organisaation tietoisien oppimisen kehittäminen. Kyvykkyyssuhteita voidaan tehdä yritysten sisäisten kyvykkyyksien, kumppanuussuhteiden sekä verkostojen kehittämiseen kannalta [Möller & Svahn 2003; Vesalainen 2002].

4.2 Yhteistyön hyödyt ja vaikutusmekanismit

Yhteistyötä tarkasteltaessa tulee muistaa, ettei yhteinen tekeminen ja kumppanuus tuo hyötyjä automaattisesti mukanaan. Itse asiassa yhteistyössä kuluu aina resursseja, ja se vaatii myös investointeja. Usein törmätään myös erilaisiin konflikteihin ja epäselvyyksiin, joiden selvittämiseen kuluu aikaa ja muita resursseja. Huxham & Vangen [2005] ehdottavat yhteistyöhön lähtemistä vain sellaisissa tilanteissa, joissa se on todella tarpeellista. Yhteistyön hyötyjen toteutumiseen vaikuttavat monet tilannetekijät sekä yhteistyön toteuttamistavat. Tiettyjen ehtojen on yleensä toteuduttava, jotta yhteistyöstä saadaan irti tarkoituksenmukainen hyöty. Etenkin verkoston saavuttamaa hyötyä optimoitaessa on kiinnitettävä erityistä huomiota osatunnetun sudenkuoppiin. Keskeistä onkin tarkastella, kenen näkökulmasta hyödyt kulloinkin toteutuvat. Potentiaalinen lisähyöty voi olla hyvin erilainen lähtötilanteesta ja yhteistyön tasosta riippuen. [Vesalainen 2004] Yhteistyön vaikutusmekanismeina Vesalainen [2004] mainitsee esimerkiksi kasvun, tehokkuuden, nopeuden, laadun, toimitusvarmuuden ja joustavuuden.

Hyötyjä voidaan tarkastella eri tasoilla. Etenkin kumppanuussuhteen taloudellisia vaikutuksia tarkasteltaessa tulee muistaa, ettei hyötyjen siirtymistä yritysten välillä nähdä verkostotasoisena hyötynä. Tämä tarkoittaa sitä, että verkostossa yhteistyön hyötynä ei nähdä tilannetta, jossa toisen hyöty siirtyy toisen tappioksi (nollasummapeli) [Vesalainen 2004]. Verkostotasoinen hyöty nähdäänkin absoluuttisena hyötynä koko suhteen tasolla. Vesalainen [2004] kokoaa verkostoitumiseen ja yhteistyöhön liitettyjä hyötyjä seuraaviin kategorioihin [vrt. Hovi 1995]:

- *tehokkuuteen liittyvät hyödyt*: mittakaavaedut, rationalisointi, kriittinen massa, kustannusten jakaminen, toisiaan täydentävät resurssit, synergiaedut, nopeus, pääoman kierto
- *uuden liiketoiminnan syntymiseen, volyymin kasvuun ja kilpailuaseman parantumiseen liittyvät hyödyt*: uusille markkinoille pääsy, kumppanin maineesta hyötyminen, laajemman palvelupaketin tarjoaminen, riskin jakaminen, erilaisiin

ydinosaamisiin perustuvien innovaatioiden synnyttäminen, toimitusajan lyheneminen

- *resurssien hankintaan ja osaamisen kehittämiseen liittyvät hyödyt*: osaamisen hankkiminen kumppanilta, yhdessä oppiminen, kokemusten jakaminen, positiiviset tiedon vuotamisen vaikutukset, teknologian hankinta ja siirto, rahoitus, henkilökunnan vaihto tai kierto.

Vastaavasti aiemmasta kirjallisuudesta [Doz & Hamel 1998; Nooteboom 2004] voidaan löytää periaatteellinen yhteistyöhön liittyvien motiivien jako tehokkuus-, osaamis- ja asemointimotiiveihin. Tiivistettyinä haetut hyödyt näissä motiivikategorioissa voidaan esittää taulukon 2 muodossa.

Taulukko 2. Yhteistyön motiivikategoriat.

Tehokkuuteen liittyvät motiivit	Osaamiseen liittyvät motiivit	Asemointiin liittyvät motiivit
<ul style="list-style-type: none"> - mittakaavaedut - laajuus - ajallinen etu - pääsy toisen osapuolen tuotannontekijöihin 	<ul style="list-style-type: none"> - toisiaan täydentävä osaaminen - uuden näkemyksen saaminen - ulkopuolisten resurssien joustavuus 	<ul style="list-style-type: none"> - markkinoiden tuntemus - tunnettavuuden ja luotettavuuden saaminen - esteiden ylittämisen nopeuttaminen - kilpailijan heikentäminen - kilpailun esteiden muodostaminen

Lähteen Möller et al. [2006] mukaan horisontaalisissa kilpailijoiden kanssa muodostetuissa verkostossa (allianssit) yhteistyöllä tavoitellaan muun muassa seuraavia hyötyjä: tehokkuuden lisäys, joustavuus, markkinavoima ja markkina-alueen laajennus, liiketoimintaprosessin ja tarjoaman kehittäminen sekä uusien teknologioiden ja uuden liiketoiminnan luonti. Tällaisilla verkostoilla nähdään lähinnä strateginen merkitys. Esimerkiksi tarjoomaa kehitettäessä keinot liittyvät etenkin erilaisten tietojen yhdistämiseen ja uuden tiedon kehittäminen yhdessä.

Vesalaisen [2004] mukaan kaikkien osapuolien hyötyyn liittyvää win/win-kysymystä arvioitaessa tulee kiinnittää huomiota arvioinnin aikajänteeseen. Lyhyen tähtäimen hyödyt realisoituvat vaihdannan hinnan kautta, jolloin arvioidaan, onko tapahtunut tehostumista ja tuottavuuden nousua. Pidemmällä aikavälillä puolestaan syntyy erilaisia hyötypotentialaaleja, joita ovat esimerkiksi osaamisen ja innovatiivisuuden kehittyminen

4. Yhteistyösuhteen kehittäminen

kumppanin resursseja hyödyntämällä, joustavuuden lisääntyminen resurssien ulkoistamisen seurauksena tai kumppanin maineesta tai markkina-asemasta hyötyminen. Yhteistyö ja vuorovaikutus ovat tärkeitä elementtejä myös innovaatiotoiminnan onnistumisessa. Monet innovaatiot ja uudet ajatukset syntyvät osaamisen ja ymmärryksen rajapinnoilla [Chesbrough 2003]. Usein pitkän aikavälin hyödyt saavutetaan organisatorisen oppimisen kehittyessä, jolloin myös toiminnan joustavuus, organisaation suoriutuminen, kehitys, luovuus ja sidosryhmien tyytyväisyys paranevat [Altman & Iles 1998].

Yhteistyön hyötyvaikutuksien realisoituminen edellyttää usein oppimisen toteutumista. Nonakan [1994] mukaan organisatorinen oppiminen on prosessi, jossa yksilötason tieto vahvistuu ja sisäistyy ryhmien kautta organisaation perustietämykseksi. Tähän liittyy tiedon hyväksyminen ja käyttäminen siten, että syntyy uusia rutiineja ja tieto laajenee muiden yksilöiden näkökulmiin [Inkpen 1997]. Osaaminen syntyy lopulta vertailemalla eri tilanteita, tunnistamalla päätösten ja toimien seurauksia, yhdistelemällä eri asioihin liittyvää tietoa ja keskustelemalla tuosta tiedosta [Groth 1999]. Uuden oppimisen ohella uusia toimintatapoja sovellettaessa tarvitaan myös vanhoista rajoista, rooleista ja vastuista poisoppimista [Holt et al. 2000]. Organisaation oppimista voi tapahtua eri tasoilla [mm. Argyris & Schön 1978, 1996; Flood & Romm 1996; Altman & Iles 1998; Snell & Man-Kuen Chack 1998; Romme & van Witteloostuijn 1999; Sunnassee & Haumant 2004]:

- 1) yksikehäinen oppiminen. Keskitytään virheiden korjaukseen ja opitaan vakiintuneen strategian piirissä muuttamatta politiikkaa tai tavoitteita. Mietitään, tehdäänkö asioita oikein.
- 2) kaksikehäinen oppiminen. Virheiden korjauksen lisäksi tutkitaan syitä sekä käytäntöjen, normien ja tavoitteiden vaikutuksia [Senge 1990]. Mietitään, tehdäänkö oikeita asioita ja muutetaan tarvittaessa normeja ja käytäntöjä.
- 3) kolmikehäinen oppiminen. Haastetaan organisaation olemassaolon peruskysymykset: missiot, visiot ja kulttuuri [Altman & Iles 1998].
- 4) oppimisen oppiminen. Tunnistetaan oppimistarve ja pyritään tietoisesti kehittämään oppimista. Mietitään, onko organisaatiossa osallistuva ja keskusteleva kulttuuri ja miten kehittää sitä.

Yhteistyöhön liittyvän kommunikoinnin merkitys kytkeytyy tiedon siirtymiseen, näkökulmien avartamiseen, keskustelun synnyttämiin oivalluksiin [Tyre & von Hippel 1997; Cross & Sproull 2004] ja luottamukseen. Organisaation tieto voi olla avoimesti saatavilla olevaa, puhutun tai kirjoitetun kielen kautta jaettavaa käsitteellistä tietoa (*explicit*) tai vain toimintaan osallistumalla saavutettavaa hiljaista tietoa (*tacit*) [mm. Polanyi 1966; Nonaka & Takeuchi 1995]. Yhteistyössä hiljaista tietoa voidaan valjastaa tavoitteen saavuttamiseen. Luhmannin [mm. 1982] mukaan tiedon muoto ei ole niin olennaista

kuin tiedon vaikutus kehitystä eteenpäin vievänä tekijänä. Tällöin systeemin tilaa muuttamaton informaatio voidaan nähdä merkityksettömänä.

Empiiriset tulokset – Yhteistyön tarve ja hyöty

Seuraavassa kuvataan *Fleet asset management* -hankkeen yhteistyöteeman haastattelussa esiin tulleita yhteistyösuhteen tarpeeseen ja hyötyihin liittyviä näkemyksiä. Nämä huomiot selittävät osaltaan, miksi organisaatiot pyrkivät kumppanuuteen. Yhteistyön tarpeeseen ja hyötyihin liittyvät tekijät on merkitty vahvennettuina.

Kumppanuuden ja yhteistyösuhteiden kehittämisen taustalla oli haastateltavien mukaan sekä toimittajan että asiakkaan **liiketoiminnallinen hyöty**. Palveluntarjoajat perustelivat asiakkailleen kumppanuuden hyötyjä muun muassa kyvyllä toimittaa laajempia kokonaisuuksia. Lisäksi todettiin, että teknologian kehittyessä asiakas tarvitsee palveluntarjoajan **teknologista osaamista** ja tukea, jotta älykkään laitteen hyödyt saadaan toimintaan. Asiakkaan tavoitteet nähtiin myös tehokkuuden ja tuotannon lisäämisessä, ydintoimintaan liittyvän prosessin ja laadun **kehittämisessä**, käytettävyyden paranemisessa, kustannussäästöissä, muussa kehitystyössä ja toimintojen helpottamisessa. Konkreettisenä esimerkkinä kuvattiin, että asiakas saa varaosavarastoon sidottua pääomaa pienemmäksi varastosopimuksilla. Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämisen merkityksestä todettiin, että

”...toimittajan pitää olla kiinnostunut siitä asiakkaan bisneksestä kanssa, jotta pystyy olemaan jatkossakin kumppanina ja tukemalla kyetä parantamaan hänen prosessiaan.”

Haastatteluissa todettiin, että toimittajapäässä avainasiakkaiden valinta helpottaa myyntiorganisaation toimintaa suurempien **kokonaisuuksien** (kokonaispalvelujen) myyntiin keskittyttäessä. Tällainen keskittyminen auttaa pyrittäessä kokonaisuuden mahdollisimman hyvään toteutukseen sekä **oppimiseen** oppimisprosessin kautta. Myös asiakkaan sitoutuminen tiettyihin tuotteisiin vähentää painetta perusmyyntiyöltä, jolloin voidaan keskittyä päivityksiin ja tyytyväisyyden varmistamiseen. Toisaalta asiakkaan hyötyjen nähtiin liittyvän **resurssien** hallintaan ja osaamisen keskittämiseen. Verkottumiseen ja yhteistyösuhteisiin liittyvistä molemminpuolisista hyödyistä todettiin myös seuraavaa:

*”...ei tuhlata enää puolin ja toisin energioita turhaan kyselemällä ja tarjoamalla ja sopimalla aina erikseen toimitustapoja, maksuehtoja ja takuuasioita, vaan kun kerran sovitaan, niin niiden mukaan edetään ja seurataan, että hyöty tulee varmasti molemmin puolin vähentyvänä työmääränä ja **yksioikoisempana toimintana**.”*

Toimivuuteen liittyen kumppanuuden mukanaan tuoman avoimuuden nähtiin myös vähentävän ongelmatilanteita sekä helpottavan **ongelmien ratkaisua** yhdessä. Tällaisissa tilanteissa toimittaja-ostajasuhteeseen liittyvien roolien nähtiin joustavan yhteistyön

4. Yhteistyösuhteen kehittäminen

suuntaan. Toimivan yhteistyösuhteen nähtiin lisäksi helpottavan kumppanin **toiminnan ennakoimista** sekä siihen liittyvää budjetointia ja projektien suunnittelua, kun asiakkaan investoinnit ja suunnitelmat tunnetaan paremmin. Kumppanuuden nähtiin tuovan mukanaan luottamusta ja toisen tuntemusta, joka nopeuttaa ja selkeyttää kanssakäymistä. Tähän liittyen todettiin muun muassa, ”...*ettei tarvitse niin paljon kuvailla, että mitään kaikkea haluaa...*”. Lisäksi yhteistyökokemusten myötä syntyneen luottamuksen nähtiin mahdollistavan **uusien ideoiden** vastaanoton asiakkaan päässä. Toisaalta korostettiin myös sitä, ettei palvelutuotteita saa kehittää liian kaukana asiakkaasta. Tässä tunnistettiin paikallisen kehittämistyön merkitys sekä tarve asiakkaan ja/tai verkoston osallistumisesta palvelutuotteen kehittämiseen.

Myös asiakkaan riippuvuus toimittajan teknologisesta osaamisesta ja tuesta nähtiin eräänä yhteistyön käynnistäjänä. Tällaisen yhteistyön tavoitteena voitiin toimittajapuolelta nähdä palvelun tarjoaminen ja asiakkaan puolelta oman henkilöstön oppiminen, jolloin laitteita voidaan paremmin hyödyntää, käyttää ja kunnossapitää. Tällaisissa tapauksissa palvelumyynnin nähtiin usein olevan helpompaa ”vähemmän edistyksellisille” toimijoille, joilla osaamista ei omasta takaa ole. Toisaalta eräs palveluntarjoaja näki, että palvelujen hyödyt on huomattavasti helpompi perustella silloin, kun asiakkaalla on ”...*vahva tuntemus omasta prosessista ja kyseisten laitteiden vaikutuksista ja kriittisyydestä sen sisällä*”. Asiakastaho korosti tuen merkitystä juuri sellaisissa toiminnoissa, joissa omaa **osaamista** ei ole. Kaikkiin toimintoihin yhteistyötä ei tarvittu, vaan asiakkaan mielestä yhteistyön, avun ja kehityksen kohteet olisi mietittävä huolella. Toisaalta oppimisen hyödyt nähtiin myös toisinpäin, eli asiakas voi ”opettaa” palveluntarjoajaa kehittymään toiminnassaan. Asiakas kuitenkin myös kuvasi, kuinka kumppanuuden ja yhteistyösuhteen tavoitteet eivät aina ole riittävän selkeitä: ”...*ehkä kaikkien pitäisi löytää ne yhteiset tavoitteet ja, jos jollakin voitaisiin kuvata ne paremmin niin, että kaikki ymmärtäisivät.*”

Eräässä haastattelussa yhteistyön **henkilötasolle ulottuvat hyödyt** nostettiin esiin. Myös työntekijätasolla yhteistyön koetut hyödyt vaikuttavat motivoitumiseen ja yhteistyön merkityksen avautumiseen. ”*Toimiakseen tällainen yhteistyö, niin sen täytyy koko henkilöstön tajuta ja ymmärtää se, että siitä on henkilökohtaisesti myös minulle jotain hyötyä. Muuten se ei onnistu ja vastarinta on liian suuri.*”

Toimittajien väliseen yhteistyöhön motivoi toiselta saatava lisäresurssi tai osaaminen. Konkreettisenä esimerkkinä kuvattiin toisen toimittajan kyky tarjota toiselta puuttuva laaja järjestelmä ja toisen kyky tarjota puuttuva kriittinen osaamisalue. Käytännön tilanteessa erillistä kaukovalvontajärjestelmää ei ole järkevää rakentaa pelkästään pumpuille vaan valvonta voidaan liittää venttiilien kaukovalvontajärjestelmään. Tällöin valvontajärjestelmän kattavuus laajentuu.

4.3 Yhteistyö eri tasoilla

Organisaatioiden välistä yhteistyötä tehdään luonnollisesti monella eri tasolla. Yhteistyön muotoja ovat muun muassa tuotannollinen yhteistyö, tietojärjestelmä- ja logistinen yhteistyö sekä tuotekehitysyhteistyö [Möller et al. 2006]. Yhteistyökäytäntöjä voidaan tarkastella sekä laadun (mitä yhteistyö koskee) että syvyyden (miten pitkälle vietyä yhteistyö on) osalta [Vesalainen 2004]. Organisaatioiden väliseen yhteistyöhön vaikuttaa myös yritysten sisäinen tiedonkulku sekä yhteistyövalmiudet.

Empiiriset tulokset – Yhteistyön syvyys ja laajuus

Haastatteluissa ilmeni, että palvelutuotteiden laajuuteen yhdistetään yhteistyön syventämisen edellytys. Käytännössä yhteistyöltä edellytettiin ulottumista sellaiselle tasolle, että huoltohenkilöstö oppii tuntemaan prosessit ja voi toimia **lähitukena** sekä **ongelmanratkaisijoina**. Yhteistyön päivittäisyyttä pidettiin tärkeänä, jotta **kehitystarpeet huomataan** ajoissa ja niihin voidaan reagoida. Asiakkaan ja toimittajan välisestä yhteisestä ongelmanratkaisemisesta oli kokemusta, mutta edellytyksenä nähtiin hyvä yhteistyöpohja ja asiakkaan avoimuus uusille ideoille. Tällainen yhteistyö ei siis välttämättä onnistu ilman aiempaa yhteistyöpohjaa. Avoimuutta ja tiedon jakamisen merkitystä korostettiin yhteistyön keskeisenä elementtinä. Seuraavassa kuvatus kaltainen täysi avoimuus edellyttää kuitenkin osapuolilta hyvin vahvaa luottamusta.

”... jos yhteistyössä on jotain sellaista, ettei haluta jakaa tietoa, niin silloinhan se ei ole enää yhteistyötä. Mutta jos se on rehellisesti avointa niin, että tiedämme kaikki asiat, niin silloin myös tiedämme, missä mennään”.

Haastatteluissa kuvattiin, että isommissa yhteistyösopimuksissa neuvottelut aloitetaan johtotasolta. Tässä kuitenkin todettiin, että yhteistyötä tulee samalla miettiä myös alemmalla tasolla, jotta voidaan päästä toivottuun lopputulokseen ja **välttää muutostarinta**. Yhteistyötä tuleekin haastateltavien mukaan miettiä asiakasorganisaation useampien eri edustajien kanssa useista eri näkökulmista. Haastattelussa kuvattiin, että osto-osastoa kiinnostaa hinta, tehdas- ja kunnossapitopuolen edustajaa tekniikka sekä huolto, tuotantojohtajaa tuotantokatkosten riskit ja tehtaanjohtajaa kokonaissäästöt. Myös yhteistyöhön liittyvän argumentoinnin on näin ollen oltava syvällistä ja **kunkin intressitahon kiinnostuksen tavoittavaa**. Ilman syvyyttä asiakas voi kokea yhteisen päämäärän ”vain puheina”.

Haastateltavat näkivät **asiakassuhteen syvenevän**, jos asiakkaalla ja palveluntarjoajalla on paljon eri tasoilla toimivaa yhteistyötä. Tämän nähtiin lopulta edesauttavan myös **uusien palvelukonseptien eteenpäin saamisessa**. Yhteistyön syvyyttä tarvitaan sekä asiakkaan ja toimittajan välillä että palveluntarjoajaorganisaation sisällä. **Sisäisen yhteistyön** nähtiin mahdollistavan kokonaispalvelujen entistä paremman suunnittelun ja

4. Yhteistyösuhteen kehittäminen

tarjoamisen asiakkaalle. Kommunikointi ja yhteisen myyntistrategian laatiminen nähtiin tärkeinä palvelujen hyötyihin liittyvässä argumentoinnissa sekä asiakkaan lähestymisessä. Parantamisen varaa haastateltavat näkivät esimerkiksi siinä, miten asiakastarpeisiin liittyvä tieto välittyy myynnistä tehtaalle, tuotekehitykseen ja suunnitteluun. Eri tiloissa ja tulosityksiköissä toimiminen, palvelumyynnin aikajänne ja palvelujen kehitys erillään nähtiin haasteina sisäisen yhteistyön kehitykselle.

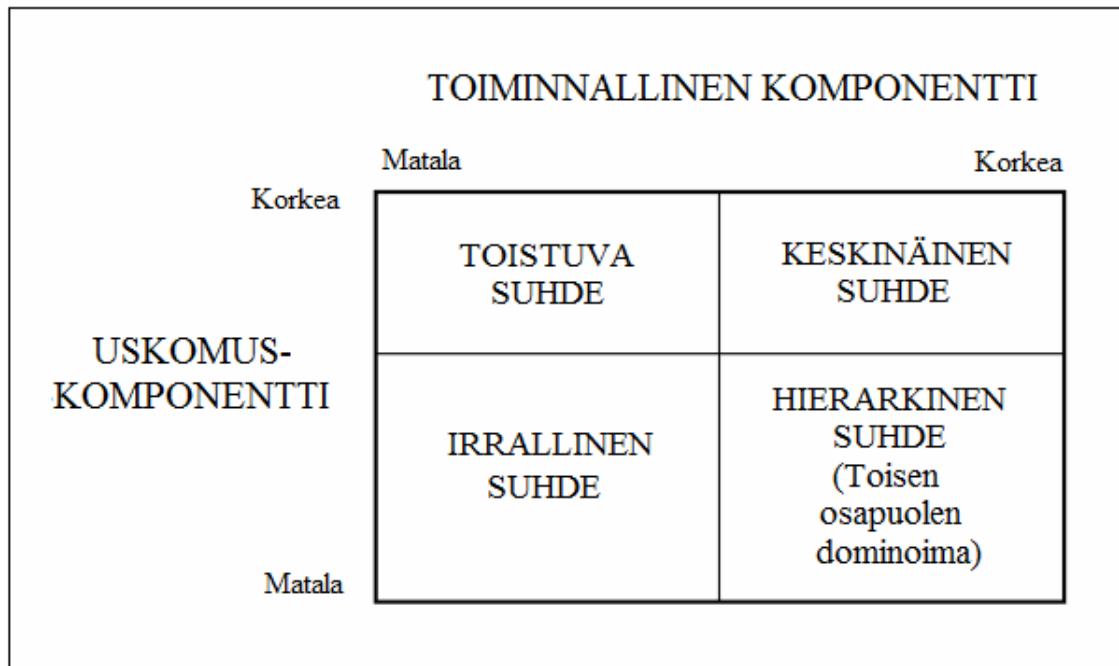
Myös toimittajien ja/tai palveluntarjoajien välisessä yhteistyössä korostui yhteistyön syvyyden merkitys. Yhteistyösuhteen **henkilöitymisessä** nähtiin hyötyjä, mutta kumppanuuteen ja luottamukseen vaadittiin huomattavasti laajempaa yhteistyöpohjaa useiden eri henkilöiden välillä. Yhteistyö asiakkaan päätöksentekoon vaikuttavien henkilöiden sekä vahvojen mielipidevaikuttajien kanssa nähtiin merkityksellisenä. Myös nuoremman, palveluliiketoimintaan paremmin orientoituneen, sukupolven tavoittamista pidettiin tärkeänä. Palveluntarjoajan tuleekin tuntea asiakasorganisaatio sekä sen avainhenkilöt ja eri intressitahot varsin syvällisesti. Palvelumyynnissä keskeisenä nähtiin myös hyötyjen argumentointi ja informaation jakaminen useille asiakasyrityksen sisäisille intressitahoille. Myös henkilökemioilla nähtiin tällaisessa yhteistyössä merkitystä.

”...henkilökemiat ovat äärettömän tärkeitä ja jos alkumetreillä homma lähtee vähänkin vinoutumaan, niin se on vaikea korjata..”

Asiakasorganisaation tuntemisen ja henkilökemioiden rakentamisen nähtiin vievän vuosia. Tämän lisäksi myyntityössä korostettiin kokemuseräisen tiedon merkitystä.

4.4 Yhteistyön muodot ja kehityskaari

Yritysten motiivit ja tavoitteet määräävät sopivan yhteistyömuodon, sen keston, joustavuuden ja pysyvyyden. Käytännössä yritysten välinen yhteistyö alkaa usein pienimuotoisella lyhytkestoisella yhteistyöllä kehittyen ajan mittaan pysyvämpään partneruuteen. Donaldson & O’Toole [2000] luokittelevat yhteistyösuhteiden rakenteita suhteen vahvuuden mukaan. Suhteen vahvuuteen liitetään taloudelliset ja sosiaaliset siteet siten, että toisessa ääripäässä vallitsee usko yhteistyön henkeen ja luottamukseen, toisessa taas etäisyys ja vähäinen kanssakäyminen (Kuva 5). Osapuolten toiminta ja kanssakäymisen intensiivisyys ilmaisevat suhteen vahvuutta ja motivaatiota tai olettamuksia, jotka ohjaavat suhteen kehittymistä ja sen rakenteen määrittymistä. Suhteen vahvuuden käsite erottaa neljä eri suhteen rakennetyyppiä; keskinäinen, toistuva, dominoiva kumppani ja irrallinen.



Kuva 5. Suhderakenteiden vahvuus [Donaldson & O'Toole 2000].

Partnerien motiivit ja preferenssit määrittävät soveltuvan yhteistyömuodon. Tyypillisiä yhteistyömuotoja ovat esimerkiksi alihankinta, lisensointi, konsortiot, strategiset allianssit, yhteisyritykset (*joint venture*) ja verkostot. Lisäksi muodon valintaan voivat vaikuttaa teknologian ja markkinoiden luonne sekä niiden kompleksisuusasteet. Esimerkiksi uuden teknologian kehittämissuhteissa yhteistyö on perinteisesti tapahtunut normaalein alihankintajärjestelyin tarjouskilpailun kautta. Uudenlaisia pysyvämpiä yhteistyömuotoja tarvitaan kuitenkin pitkän tähtäimen strategiaan tavoitteisiin, kuten palveluliiketoiminnan osuuden merkittävään kasvattamiseen sekä uusien toimintamallien, prosessien, palvelujen ja tuotteiden kehittämiseen tähtääviin tavoitteisiin pääsemiseksi. Tällainen pysyväisluontoinen yhteistyö on käytännössä rakenteeltaan ja hallittavuudeltaan monimutkaisempaa kuin hierarkkiseen malliin perustuva toiminta – se voi lisäksi olla luonteeltaan joko muodollista tai epämuodollista. Erillisissä projekteissa tapahtuva tuotekehitystoiminta voi olla epämuodollisempaa vaikkakin intensiivistä, kun taas strategiset allianssit ja erityisesti *joint venture* -yritykset ovat toimintatavaltaan muodollisempia ja vaativat usein kirjalliset sopimukset luottamuksen konkretisoimiseksi. Pitkäaikaiseksi tarkoitetun kumppanuuden edellytyksenä on aina syvälinen sitoutuminen ja osapuolten välinen luottamus [Torkkeli et al. 2005].

Koska jokaisella yrityksellä on useampia erilaisia rooleja, on eri roolien sovittaminen yhteistyötilanteessa haastavaa. Jokaisella yrityksellä voi ensinnäkin olla oma itsenäinen tavoitteensa, jolloin eri yritysten tavoitteet voivat olla ristiriidassa. Toisaalta myös yhdellä yrityksellä on samanaikaisesti useampia erilaisia tavoitteita. Huxhamin ja Vange-

4. Yhteistyösuhteen kehittäminen

nin [2005] mukaan yritysten välisessä yhteistyössä täysin yhtenäisiin tavoitteisiin pyrkiminen nähdään epärealistisena. Yhteisten tavoitteiden tiukkareunaunen ja yksityiskohdainen määrittäminen ei yhteistyön alussa välttämättä onnistu, eikä kaikkia intressejä haluta aina edes ilmaista. Yhteistyön alkutilannetta leimaa myös tyypillisesti toisten osapuolien opportunistisen käyttäytymisen pelko. Vangen ja Huxham [2003] toteavatkin, että liiallinen jumittuminen yhteisten tavoitteiden asettamiseen voi aiheuttaa ristiriitoja, jolloin luottamuksen synty häiriintyy jo alkumetreilla. Tällöin on mahdollista edetä yhteistyöhön tekemisen kautta. Näkemys perustuu siihen, että positiiviset yhteistyökemukset ja hyötyjen realisoituminen synnyttävät luottamuksen vähittäin. Toisaalta tulee kuitenkin asettaa pieniä saavutettavissa olevia tavoitteita, jolloin onnistunutta yhteistyötä kohti kuljetaan ”pienien voittojen” kautta [Vangen & Huxham 2003].

Yhteistyön jatkuvuus perustuu pitkälti yhteisen intressin säilymiseen sekä luottamussuhteen ylläpitoon. Luottamukseen liittyvää kehää on esitetty tarkemmin kohdassa 4.5. Vangen & Huxham [2003] ehdottavat olemassa olevan luottamussuhteen jatkuvaan ja huolelliseen ylläpitoon muun muassa kommunikoinnin huomiointia, epätasapainoisten valta-asetelmien tunnistamista ja tasapainon ylläpitoa, luottamuksen tunnistamista sekä uusien henkilöiden luottamussuhteiden synnyttämistä.

Empiiriset tulokset – Yhteistyön kehittyminen

Haastatteluissa yhteistyösuhteen ja kokonaisvaltaisten laajojen palvelusopimusten eteenpäin viennin kuvattiin vievän vuosia ja vaativan **pitkäjänteisyyttä**. Palvelun rakentaminen pala palalta nähtiin toimivana tapana kehittää yhteistyötä **vähittäin**. Haastatteluissa kuvattiin, että yhteistyösuhteen aloittamisvaiheessa tarvitaan myös käytännön **konkreettista toimintaa**. Tällaisesta esimerkkinä mainittiin varastojen auditoinnit. Vaikka kyseessä on pitkäjänteinen toiminta, korostivat haastateltavat myös prosessin etenemisen merkitystä. Etenemistä jaksotetaan siten, että tietyissä pisteissä **arvioidaan**, jatketaanko yhteistyösuhteen syventämisessä ja millä laajuudella toimitaan. Lisäksi muistutettiin, että yhteistyösuhteen kehittämisen alkuvaiheessa organisaatiotasoisesta sitoutumisesta päättävien **vastuuhenkilöiden** kanta ja tuki on hyvä selvittää.

Vähittäisten **onnistumisten** nähtiin motivoivan yhteistyön kehittämiseen. Palvelumyynti pyrittiinkin aloittamaan sellaisista toiminnoista, joista hyödyt ovat mahdollisimman selkeästi osoitettavissa ja todennettavissa. Hyötyjen osoittamisen tosin todettiin olevan aina haasteellista. Lisäksi kuvattiin, että yhteistyön alkuvaiheessa asiakas saattaa edellyttää kustannusrakenteen avaamista, jotta luottamusta pystytään synnyttämään. Alkuvaiheessa myös erilaiset pilot-kokeilut, joissa asiakkaalle ei koidu kustannuksia, ovat mahdollisia.

Yhteistyösuhteen kehittämishaasteina nähtiin muun muassa oikeiden henkilöiden tavoittaminen sekä henkilöstössä ja organisaatiossa tapahtuvat **muutokset**. Joissakin tilanteissa suhteiden rakentaminen on aloitettava alusta, kun keskeinen **avainhenkilö**

vaihtuu. Juuri **monella tasolla tapahtuvaa organisaatioiden välistä yhteistyötä** pidettiin asiakassuhdetta syventävänä tekijänä. Myös yhteistyön **tulosten seuranta**, jatkuva molemminpuolinen kommunikointi ja **analysoiva keskustelu** nähtiin kehittymisen kannalta oleellisena. Palvelu- ja yhteistyöprosessien vertaaminen suunniteltuihin toimintamalleihin ja toiminnan kehittämisvaihtoehtojen arviointi nähtiin yhteisen toiminnan opetteluna, joka johtaa yhteistyön kehittymiseen. Asiakastarpeen todettiin myös aina muuttuvan ja kehittyvän, jolloin palveluntarjoajan on kyettävä kehittymään näiden tarpeiden mukana.

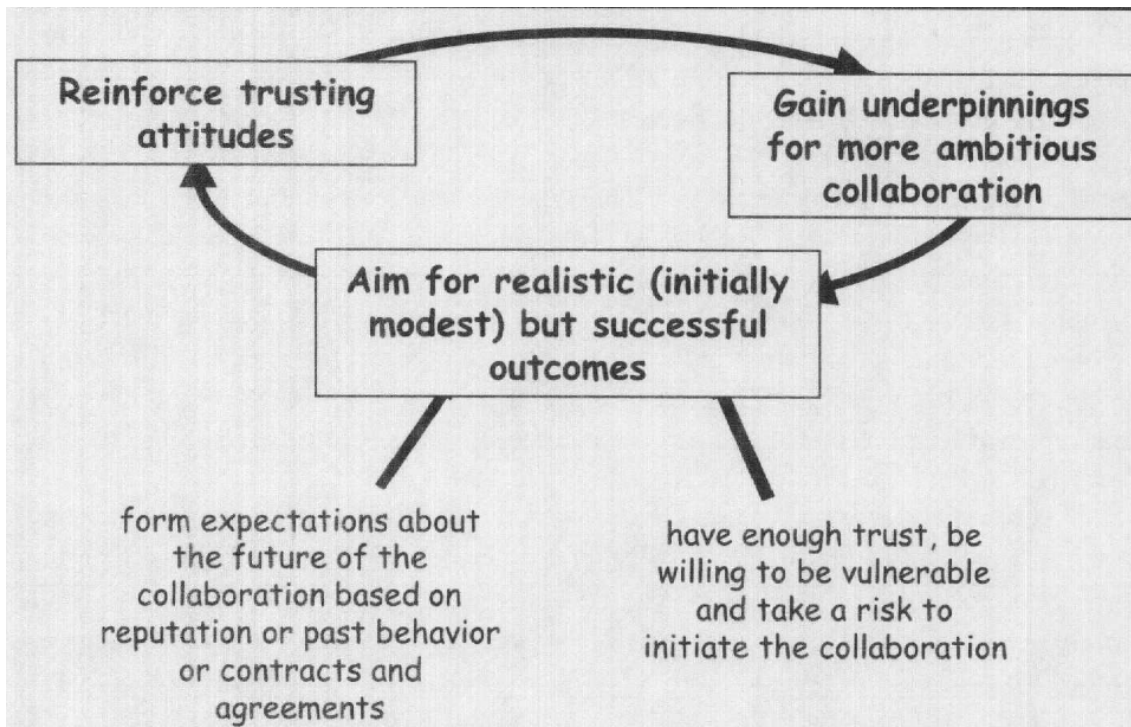
Palvelun tarjoajien välinen konkreettinen verkostoituminen oli haastateltavissa yrityksissä vasta tavoitetilana. Toiminnan verkostoituminen kuitenkin nähtiin eräänlaisena itseään ruokkivana syklinä:

”...ensimmäisenä pitäisi saada yksi onnistunut verkottunut yhteistyösuhde toteutettua. Jos ei yhtään olemassa olevaa suhdetta ole, niin jatkokehittäminenhan on luonnollisesti vaikeaa.”

4.5 Luottamuksen merkitys ja kehittyminen

Luottamuksen syntyminen yhteistyösuhteessa ei ole yksiselitteinen prosessi, mutta luottamuksen ja yhteistyön yhteyttä ei voitane kiistää. Luhmannin [mm. 1982] mukaan vuorovaikutuksen välttämättömänä ehtona on kaikkien osapuolten vapaaehtoinen luottamus ja tunnustettu riippuvuusuhde. Luottamus muodostuu yleensä vähitellen yhteisten kokemusten kautta. Jos yhteisö esimerkiksi onnistuu yhden tuotteen kehittämisessä, on todennäköistä, että osapuolet jatkavat yhteistyötä uusissa hankkeissa [Möller et al. 2006]. Toisaalta jo yhteistyön käynnistyminen edellyttää tiettyä luottamusta. Yhteistyön ja luottamuksen voidaankin nähdä ruokkivan toinen toistaan (Kuva 6). Vangenin ja Huxhamin [2003] mukaan etenkin yrityskumppanin maineella ja suhteiden historialla voi olla merkittävä rooli luottamuksen muodostumisessa ja yhteistyön onnistumisessa. Joissakin tilanteissa kumppanuudessa voidaan edetä vähitellen luottamusta yhteistyökokemusten kautta lisäen. Kaikissa yhteistyötilanteissa tällaiseen vähittäiseen kehittämiseen ei kuitenkaan ole aikaa vaan yhteistyö on käynnistettävä välittömästi.

4. Yhteistyösuhteen kehittäminen



Kuva 6. Luottamuksen kehittämisen kehä [Vangen & Huxham 2003].

Empiiriset tulokset – Luottamukseen vaikuttavat tekijät

Haastatteluissa todettiin, että laajempia ja pidempiaikaisia yhteistyösopimuksia ei voida tehdä ilman luottamusta. Luottamuksen nähtiin sitoutuvan myös **maineeseen**, johon vaikutti muun muassa tuotteiden **laadukkuus**. Myös lähipalvelun (**paikallisuus**) ja reagoit nopeuden sekä **sopimuksessa pysymisen** nähtiin vaikuttavan luottamukseen. Etenkin **nopea reagointi** asiakkaan pulmiin, reklamointeihin ja asiakastyytyväisyyskyselyn palautteeseen sekä onnistunut **ongelmienratkaisu** nähtiin luottamusta mahdollistavina tekijöinä. Keskeinen sija luottamuksessa nähtiin itse palveluidealla ja sen toteutuksen laadukkuudella.

Luottamussuhteen alussa merkittävänä tekijöinä kuvattiin konkreettisten vastausten ja esimerkkien antamista, asiakkaan toiminnan **rehellistä** arviointia ja asioiden esittämistä **oikeille ihmisille**. Myös palveluntarjoajan puolelta asiat usein henkilöityvät ja avauksen tehneen henkilön mukana pitäminen nähtiin tärkeänä ihmisten välisen luottamussuhteen syntymiselle. Avainasiakaspäälliköiden rooli nostettiin esiin palveluita tarjoavan organisaation sisäisen yhteistyön sekä asiakkaan välisenä rajapintana. Henkilökemioiden ja toisen osapuolen tuntemisen merkitystä tuotiin esiin muun muassa seuraavasti:

”...luottamus perustuukin yleensä, että oppii tuntemaan ja sitten tulee ne hyvät kemiat ja se nopeuttaa sitä kanssakäymistä, ettei tarvitse niin paljon kuvailla, että mitä kaikkea haluaa...”

Kustannussäästöistä kertovat **referenssit** sekä palvelun kehittäminen vähittäin nähtiin luottamusta lisäävinä asioina. Tosin toimittajan näyttämien laskentatapojen realistisuutta ja joidenkin laitteiden huoltotarvetta myös kyseenalaistettiin. Asiakkaan **informoimista** palvelukustannusten muodostumisesta sekä työsuorituksen etenemisestä pidettiin oleellisenä. Asiakas toivoi lisää avoimuutta ja palveluntarjoajan kustannusrakenteen avaamista. Myös opportunistin pelkoa oli havaittavissa:

”Se on vähän vaikea uskoa, markkinataloudessa kun ollaan, että joku tekisi hyvää hyvyttään mitään, jokaisella on oma tavoite”.

Keskeistä luottamuksen kehittymisessä on juuri **luvattujen tulosten saavuttaminen**. Liian painostava **eteneminen**, **asiakkaan sitominen** liiaksi yhteen toimittajaan ja liika lupailu asioista, joita ei kyetä toteuttamaan, nähtiin luottamusta vähentävinä tekijöinä. Myös asiakasorganisaation sisäinen yhteistyö ja tiedonkulku voivat vaikuttaa siihen, kuinka kattavaksi luottamussuhde palveluntarjoajaan muodostuu.

Palveluntarjoaja korosti, että kaikissa päivittäisissä asioissa pitää muistaa toimia luottamuksen arvoisesti ja tässä vaaditaan koko organisaation sitoutumista. **Osaava** toiminta ja asiakasrajapinnan **kuuntelu** olivat palveluntarjoajista tärkeitä asioita luottamuksen kannalta. Myös juuri päivittäisten onnistumisten nähtiin vaikuttavan luottamussuhteen ylläpitoon. Tässä oli nähtävissä luottamussuhteen **henkilöitymistä**, jolloin asiakas haluaa asioida juuri hyväksi kokemansa henkilön kanssa. Kumppanuussuhteen korostettiin aina olevan ihmisten välinen suhde. Asiakas korosti erityisesti heidän tarpeidensa kuuntelua ja ratkaisun miettimisestä yhdessä.

Eräässä haastattelussa kuvattiin, että luottamuksen synnyttyä asiakkaan kanssa on ollut mahdollista kokeilla myös jotakin aivan uusia riskin sisältäviä teknologioita tai palveluja. Tällöin ei kuitenkaan aina välttämättä ole onnistuttu säilyttämään luottamusta. Eräässä haastattelussa myös todettiin, ettei kokeilujen epäonnistumisia kuitenkaan tule liioitella ja näin tahrata mainetta.

4.6 Riskien hallinta yhteistyösuhteessa

Möller et al. [2006] mukaan vain verkoston toimintamallin peruspuitteita on mielekästä ohjata ja varmistaa sopimuksilla. Valtaosa toiminnan kehittämisestä ja ongelmien ratkaisemisesta jääkin luottamuksen varaan. Kansainvälisessä toiminnassa yhteistyö kuitenkin edellyttää usein yksityiskohtaisia sopimuksia [Möller et al. 2006]. Palveluliiketoimintaa kehitettäessä on usein myös mietittävä, miten hyödyt ja riskit jakautuvat eri osapuolien välillä. Tässä yhteydessä voidaan esittää erilaisia laskentamalleja ja jakaa hyöty esimerkiksi suhteessa otettuun riskiin. Eri osapuolten tulee kuitenkin päästä yhteisymmärrykseen hyötyjen ja haittojen reilusta jakamisperiaatteesta.

4. Yhteistyösuhteen kehittäminen

Verkoston muodostamisvaiheessa riskien hallintaan liittyy esimerkiksi verkoston vaikutusten arviointi. Keskeisiä kysymyksiä ovat, uhkaisiko uusi verkko jotain merkittävää kilpailijaa tai nykyistä jakelukanavaa ja mitä seurauksia tällä olisi. Tällöin voidaan muodostaa vaihtoehtoisia skenaarioita siitä, miten ympäristö tulee reagoimaan verkoston muodostumiseen. Lisäksi on syytä pohtia, onko tavoiteltu verkkoratkaisu ylipäättään niin ylivoimainen, että siihen liittyvät riskit kannattaa ottaa. [Möller et al. 2006] Verkoston ja kumppanuussuhteiden riskien hallintaa tarkasteltaessa voidaan pohtia muun muassa seuraavia asioita:

- Kuinka merkittävästä osasta verkon toimintaa kukin kumppani vastaa, eli millaisia riippuvuuksia verkostoon sisältyy?
- Kuinka välttämätöntä, harvinaista ja kopioitavaa kunkin yrityksen osaaminen ja arvontuotanto on?
- Onko odotettavissa opportunistista käyttäytymistä?
- Kuinka verkoston rakenne kokonaisuudessaan toimii?
- Millainen on verkoston kilpailukyky ja strateginen merkitys?
- Millaisia toimintatapojen muutoksia verkostoituminen yrityksiltä edellyttää, ja millaisia voimavaroja sekä kyvykkyyksiä yrityksissä tältä osin on?

Verkostossa eräs vaikeimmin hallittava rakenteellinen riski on verkon vahva riippuvuus jostain jäsenestään. Tähän keinona nähdään lähinnä verkon kaupallinen menestys, joka estää vahvaa toimijaa irtautumasta. Perusliiketoimintaverkon osalta riskeinä ovat muun muassa toimintamallin epäonnistuminen, liian helppo kopioitavuus tai kilpailuympäristön yllättävä muutos. Lisäksi riskit voivat liittyä siihen, ettei verkoston arvojärjestelmää kyetä hahmottamaan, aikatarve on aliarvioitu tai nykyisen osaamisen merkitys ja suora sovellettavuus on arvioitu väärin. Kysynnän ennakointi, läpinäkyvyys, kustannusten hallinta, hinnoittelu ja investointien rahoittaminen sisältävät myös riskejä. Monimutkaiset verkostot ovat melko läpinäkymättömiä, eivätkä yritykset syvällisesti tunne tai näe sellaisia sidoksia ja sellaista toimintaa, jossa ne eivät ole mukana. Tällöin oman roolin tai kokonaisuuden hahmottaminen on vaikeaa. Eräänä haasteena on myös asiakkaiden käyttäytymisen vaikea ennakoitavuus. Verkon tarjoamaan liittyvä innovaatio voikin lopulta osoittautua sellaiseksi, jota asiakkaat eivät ole valmiita omaksumaan. Myös uusien teknologioiden ja niihin liittyvien liiketoimintamahdollisuuksien ymmärtäminen on vaikeutunut monimutkaistumisen ja epävarmuuden myötä. [Möller et al. 2006]

Kaikkia verkoston yrityksiä koskettavat osittain samat epävarmuustekijät. Näillä tekijöillä voi kuitenkin olla hyvin erilaisia vaikutuksia eri yrityksiin riippuen esimerkiksi yrityksen muusta ympäristöstä, tilanteesta ja asemasta verkostossa [Hallikas et al. 2003]. Verkoston riskien realisoituminen voi ilmetä toimitusten myöhästelynä, laatu- ja

toimivuusongelmina, markkinoilta myöhästymisenä sekä ydinyritysten ja asiakaspalvelukumppaneiden markkina-aseman heikentymisenä. Kasvava kilpailu voi myös siirtää verkostoitumalla saavutettavat hyödyt pitkälti asiakkaalle. [Möller et al. 2006]

Jo yritystason riskien hallissa on omat organisointiin liittyvät haasteensa. Tyypillisesti riskienhallinta esimerkiksi jakaantuu riskilajien mukaan: henkilöriskien hallinta henkilöstöosastolle, prosessiriskien hallinta tuotantoon ja rahoitusriskit talousosastolle. [Clarke & Varma 1999; Meulbroek 2002; Shaw 2005]. Tällainen jakautuminen vaikeuttaa riskikirjon ja riskien hallinnan kokonaiskuvan muodostamista, riskinottohalun ja nykyisen toiminnan vertaamista sekä riskien yhteisvaikutusten arvioimista [Clarke & Varma 1999; Shaw 2005]. Verkostomaisessa toiminnassa nämä vaikeudet luonnollisesti moninkertaistuvat, kun kyseessä on useiden eri yritysten muodostama kompleksinen kokonaisuus. Hallikas et al. [2001] kehottavat verkostoissa toimivia organisaatioita jakamaan riskeihin liittyvät käsitykset lisätäkseen kokonaisvaltaisempaa mahdollisuuksien ja uhkien tunnistamista sekä ymmärtämistä.

Lähteen Möller et al. [2006] mukaan niin kutsuttuja uudistamisverkkoja voidaan pitää perusliiketoimintaverkkoihin liittyvien riskien hallintakeinona. Tämä perustuu siihen, että jatkuvilla tuotteisiin tai liiketoimintaprosesseihin kohdistuvilla laadullisilla parannuksilla verkko kykenee vastaamaan asiakkaiden tarpeiden ja kilpailutilanteen muuttamiseen markkinoilla sekä hallitsemaan omia kustannuksiaan. Toisaalta uudistumiseen eli tarjooman ja prosessien jatkuvaan kehittämiseen ja suunnitteluun sitoutuu aina huomattavasti voimavaroja, jolloin toteuttaminen voi vaatia melko suuriakin investointeja. Tällaisissa uudistumisverkoissa riskiä jaetaan yritysten kesken, mutta verkon ydinyritys kantaa päävastuun. Kehityshankkeessa tyypillisin riski on se, ettei lopputuloksena synnykään toivottuja kustannussäästöjä, suorituskyvyn parantumista tai käytettävyyden helpottumista. Ulkoisista tekijöistä uudistamisverkkoja uhkaavat lähinnä kilpailijoiden nopea reagointi, yleisen taloudellisen tilanteen muutokset, julkisen vallan toimenpiteet sekä radikaalit uudet innovaatiot. Sisäsyntyiset riskit voivat liittyä tavoitteiden viestittämiseen ja toimijoiden sitoutumiseen, tiedon ja osaamisen siirtymiseen, erityisosaamisen niukkuuteen ja liialliseen keskittymiseen sekä opportunistiseen käyttäytymiseen. [Möller et al. 2006]

On sitten kyse usean yrityksen verkostosta tai kahden yrityksen välisestä kumppanuussuhteesta, kannattaa yhteistyön alussa keskustella myös riskien jakaantumisesta. Luonteva kohta tälle keskustelulle on esimerkiksi täsmennettäessä osapuolten rooleja ja vastuita. Myös hinnoitteluita koskevissa neuvotteluissa sovitaan riskin ja hyödyn jakamisesta asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Esimerkiksi uuden palvelun kehitysvaiheessa asiakas ja palveluntarjoaja voivat sopia, että asiakas maksaa palvelun työtunnit muttei katetta. Palveluntarjoaja hyötyykin tällöin asiakkaasta lähinnä palvelun kehittämis- ja oppimismielessä saadessaan kokemuksia, palautetta ja kehitysehdotuksia uuteen palveluun liittyen. Näin palveluntarjoaja voi esimerkiksi testata uutta palvelua ennen sen varsinaista suurimittaisempaa lanseerausta. Asiakas ottaa tällöin riskin siitä, ettei

4. Yhteistyösuhteen kehittäminen

uusi palvelumalli välttämättä toimi vielä tehokkaasti, mutta hyötyy samalla hinnan kautta pilotointiin osallistumisesta.

Empiiriset tulokset – yhteistyön riskit ja riskienhallinta

Haastatteluissa teollisuuden palveluliiketoiminnan yhteistyöhön ja kumppanuuteen liittyviä riskejä kuvattiin vähäisiksi. Vaikka välitön tuntuma riskeihin oli niiden vähäisyys, mainitsivat haastateltavat hetken mietinnän jälkeen useitakin riskejä. Myös muiden kysymysten kohdalla vapaassa kerronnassa esiintyi riskikuvauksia. Haastatteluaineiston pohjalta voitiin nostaa esiin seuraavia erityisesti yhteistyö- ja kumppanuussuhteisiin vaikuttavia riskejä. Monet näistä tekijöistä voivat vaikuttaa yhteistyön etenemiseen sekä tavoitteena olevien hyötyjen saavuttamiseen.

- **Organisaatioiden rakennemuutoksiin liittyvät riskit.** Esimerkiksi yritysostot, fuusiot sekä toimintojen uudelleenorganisointi aiheuttavat muutoksia myös päätöksenteossa ja yhteistyösuhteen organisoinnissa. Etenkin yhteistyön alkuvaiheessa tällaiset muutokset voivat johtaa siihen, että yhteistyö joudutaan ”aloittamaan alusta”.
- **Yhteistyön vaatimiin resursseihin liittyvät riskit.** Yhteistyössä ei päästä eteenpäin, kun oikeat henkilöt eivät kohtaa tai resurssit eivät riitä yhteistyön vaatimiin tapaamisiin. Yhteistyöhön liittyvät keskustelut voivat jatkua pitkään, ennen kuin päästään käytännön yhteiseen tekemiseen. Riskienhallintaan liittyen kuvattiin muun muassa yhteistyön systemaattista arviointia etukäteen asetettuina ajankohtina. Tällöin päätetään, miten jatketaan eteenpäin ja paljonko yhteistyöhön panostetaan.
- **Yhteistyöosapuolien ja päätöksentekijöiden epäselvyyteen liittyvät riskit.** Yhteistyötä käynnistettäessä ei välttämättä tiedetä, kenelle kumppanuuteen liittyvien asioiden hoito kuuluu ja/tai kuka asiakkaan päässä voi tehdä esimerkiksi laajan kokonaispalvelun edellytyksenä olevia sopimuksia. Asiaa voidaan pallorella eri ”osastojen” välillä ilman kenenkään sitoutumista. Riskienhallintakeinoja voidaan mainita muun muassa kontaktien luominen oikeisiin henkilöihin.
- **Yhteistyökumppanuuden tasapainoon liittyvät riskit.** Asiakas ei välttämättä näe kumppanuutta yhtä tärkeänä kuin palveluntarjoaja, tai kumppanuuden merkitys voi olla muuten epätasapainossa. Tällöin riskinä on hyötyjen epätasapainoinen jakautuminen, joka voi johtaa toisen osapuolen irrottautumiseen. Myös vaikutusmahdollisuuksissa voi olla epätasapainoa. Yhteistyön pohja ei ole vakaakaan, jos toinen osapuolista kokee tulleen ”pakotetuksi tiettyyn muottiin”.

- **Uuteen teknologiaan ja järjestelmien yhteensopivuuteen liittyvät riskit.** Yhteistyö ja tiedon vaihto asettaa usein haasteita myös yhteistyöosapuolten erilaisen järjestelmien yhteensopivuudelle. Tämä nousee esiin paitsi asiakkaiden ja toimittajien välisessä yhteistyössä myös palveluntarjoajaverkostossa. Riskinä nähtiin, ettei suunniteltu teknologia, vanhan laitteen integrointi tai uusi yhteinen järjestelmä toimikaan. Riski realisoituu asiakaslupauksen lunastamattomuutena ja/tai suurena työmääränä sekä lisäkustannuksina.
- **Henkilökemiaan ja henkilövaihdoksiin liittyvät riskit.** Yhteistyösuhteen alussa henkilökemioiden aiheuttamat hankaluudet voivat johtaa siihen, ettei suhdetta saada enää korjattua. Yhteistyösuhteen kehittymisen myötä tietyistä avainhenkilöistä voi tulla erittäin merkityksellisiä yhteistyön kannalta. Näiden henkilöiden vaihtaminen tai yllättävä poisjäänti voi vaikuttaa yhteistyösuhteeseen. Riskienhallintakeinona nähtiin yritysten välinen yhteistyö ”laajemmalla rintamalla” eli useampien eri tasoilla toimivien henkilöiden kesken. Tähän liittyi myös organisaatioiden sisäisen tiedonkulun kehittäminen.
- **Kumppanuuden jalkauttamiseen liittyvät riskit.** Vaikka yritykset tekevät yhteistyösopimuksen, vaatii yhteistyön ja kumppanuuden käytännön toteutuminen kummankin organisaation henkilöstön sitoutumista yhteistyöhön. Mikäli asia viedään organisaatiossa eteenpäin perustelematta hyötyjä, kysymättä näkemyksiä ja/tai muuten ”väärällä” tavalla, kohdataan usein muutosvastarintaa eikä yhteistyön tavoitteeseen päästä. Suurissa organisaatioissa koko henkilöstön sitoutaminen nähtiin haasteellisenä. Riskienhallintakeinona voidaan mainita muun muassa asiakasorganisaation mielipidevaikuttajien tunnistaminen sekä hyötyjen argumentointi useamman intressitahon näkökulmasta.
- **Tavoitteen saavuttamiseen ja luottamukseen liittyvät riskit.** Luottamukseen ja sitä kautta myös yhteistyön onnistumiseen vaikuttavia riskejä mainittiin useita. Esimerkkejä näistä ovat lupauksen ja/tai sopimuksen rikkominen, hyötyjen perustelun vajavuus, toisen osapuolen tarpeiden löyhä kuuntelu ja huomioiminen, kommunikointiin liittyvät epäselvyydet, maine, tietovuodot jne. Myös opportunismin pelko voidaan nähdä yhteistyöhön vaikuttavana riskinä.

Luottamukseen liittyvinä riskienhallintakeinoina voidaan mainita ainakin tarvelähtöinen palvelun kehitys, palvelujen asteittainen kehittäminen ja referenssien käyttö. Myös yhteisten tavoitteiden sopimista ja saavutettujen tulosten jatkuvaa seuranta sekä ongelmakohtista keskustelua nähtiin tarvittavan luottamuksen ylläpitoon. Tässä yhteydessä korostettiin myös liikojen lupauksen välttämistä ja pilot-hankkeiden suunnittelua siten, ettei asiakas koe menettävänsä ”mitään”.

4. Yhteistyösuhteen kehittäminen

”Joissakin tapauksissahan on tehty joidenkin tuotteiden kanssa niin, että on sanottu asiakkaalle, että saat lainaksi tämän järjestelmän ja kokeilet miltä se tuntuu. Jos olet tyytyväinen, maksat tuon verran ja jos et, niin haetaan laitteet pois sieltä.”

- **Yhteistyökumppanin poistumisen riski.** Esimerkiksi yhteistyökumppanin konkurssi nähtiin selkeänä kumppanuuteen liittyvänä riskinä, jossa menetetään yhteistyöhön tehdyt sijoitukset. Toinen osapuoli voi myös haluta irrottautua kumppanuudesta, mikäli yhteistyön merkitys eri osapuolille ei ole tasapainossa. Yhteistyö voi toki päättyä myös molempien yhteisestä sopimuksesta. Riskienhallintakeinona tähän nähtiin lähinnä useammalla toimialalla toimiminen, jolloin yhden alan vaikeudet eivät kaada kaikkea palveluliiketoimintaa.
- **Riippuvuuteen liittyvät riskit.** Riskinä nähtiin suhteen ajautuminen sellaiseksi, ettei yhteistyöstä voida enää myöhemmin irrottautua. Tähän liittyen asiakkaan pelkona oli muun muassa hintojen nousu ja oman osaamisen häviäminen. Riskienhallintakeinona nähtiin riippuvuuden vähentäminen esimerkiksi ylläpitämällä jonkintasoista omaa osaamista ja seuraamalla, miten palvelua toteutetaan.
- **Rooleihin ja vastuisiin liittyvät riskit.** Etenkin useamman toimijan palveluverkostossa eri toimijoiden roolien ja vastuiden määrittäminen nähtiin hankalana. Epäselvän vastuutilanteen nähtiin hankaloittavan yhteistyötä ja kommunikointia. Riskienhallintakeinona nähtiin roolien ja asioiden selkeä sopiminen etukäteen esimerkiksi niin, että joku osapuolista on aina päävastuussa ja muut alihankkijan asemassa.
- **Kommunikointiin liittyvät riskit.** Useamman toimijan palveluverkostossa rinnan toimiminen voi aiheuttaa ristiriitaista kommunikointia asiakkaan suuntaan. Yritysten kommunikointikulttuuri sekä ”oma kieli” voivat olla erilaisia aiheuttaen sekaannusta joko asiakkaan ja palveluntarjoajan ja/tai palveluntarjoajaverkoston toimijoiden kesken. Lisäksi kommunikointia ja tiedon vaihtoa voi olla liian vähän. Riskienhallintakeinona nähtiin palveluntarjoajaorganisaation ja -verkoston sisäinen kommunikointi ja etukäteen tehtävä kommunikointistrategian pohtiminen. Myös asiakasyhdys henkilöiden käyttöä pidettiin tärkeänä, jotta jollakulla olisi kokonaisuus hallinnassa.
- **Tuotteiden ja palvelujen niputtamiseen sekä maineeseen liittyvät riskit.** Kokonaispalveluita tarjottaessa yhden osapalvelun tai jonkin tuotteen epäonnistuminen vaikuttaa myös kokonaispalvelun hyvyyteen. Yhden ”osakomponentin” heikkous saattaa tällöin viedä uskottavuuden myös muilta hyvin toimivilta sa-

maan kokonaispalveluun kuuluvilta ”osakomponenteilta”. Samalla tavalla voi myös yhden palveluverkoston jäsenen maine vaikuttaa muiden verkostoon kuuluvien yritysten maineeseen. Esimerkiksi pienet alihankkijayritykset eivät välttämättä toimi kaikkien eettisten periaatteiden tai ylipäättään lain kirjaimen mukaan, jolloin tällaisten yhteistyökumppaneiden linkittyminen pörssiyritysten toimintaan voi vahingoittaa mainetta.

- **Tiedon vuotamisriski.** Myös tiedon vuotaminen yhteistyökumppanin kautta jollekin kolmannelle osapuolelle nähtiin riskinä. Tämä tieto saattoi koskea joko asiakasta tai palveluntarjoajaa.

Yhteistyöhön liittyvien riskien hallintaa ei nähty kovin organisoituna ja selkeänä, mutta keskustelusta oli kuitenkin erotettavista selkeitä riskienhallintaan tähtääviä toimia. Eräässä haastattelussa korostettiin myös riskien ottamisen tärkeyttä, jotta onnistumisia voidaan saavuttaa. Epäonnistumisten nähtiin aina kuuluvan yrittämiseen. Riskien tiedostamisesta ja tietoisesta hallinnasta oltiin melko epätietoisia. Osassa haastattelusta riskienhallintaa epäiltiin jälkijättöiseksi niin, että korjailua tehdään jälkikäteen.

”Me yleensä haluamme sen palautekeskustelun vasta siinä kohdassa, kun joku on mennyt pieleen ja siinä ollaan jo myöhässä.”

Tähän liittyen myös virheistä oppiminen tuli esiin haastatteluissa. Palveluliiketoiminnan kohdalla kuitenkin nähtiin selkeitä tarpeita myös riskienhallinnan entistä parempaan huomiointiin, jotta pahoilta ongelmilta kyetään välttymään.

4.7 Yhteistyön toimivuus ja arviointi

Yhteistyössä kehittyminen edellyttää myös yhteistyösuhteen arviointia. Tämä ei tarkoita ainoastaan epäkohtien esiin nostamista vaan myös onnistumisen kokemusten arviointia. Yhteistyön toimivuutta voidaan tarkastella muun muassa realisoituvien hyötyjen näkökulmasta. Asetettaessa tavoitteita yhteistyölle on hyvä miettiä, miten kyseisten tavoitteiden toteutumista voidaan seurata. Toisaalta voidaan arvioida myös yhteistyöhön liittyviä kyvykkyyksiä sekä eri toimintojen toimivuutta. Tässä apuna toimivat erilaiset itsearviointi- ja prosessimallit sekä kyselyt. Yhteistyön ja kumppanuuden vaikutuksia voi pyrkiä tarkastelemaan myös perinteisten tunnuslukujen kautta. Palveluliiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta seurattavia mittareita voivat olla muun muassa: palvelujen liikevaihdon määrä ja osuus liikevaihdosta, asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus, kustannukset asiakasta kohden, T&K-kustannukset, tuote- ja palvelukehityksen läpimenoaika, uudet innovaatiot (palveluiksi ja tuotteiksi asti) ja tuottavuus.

4. Yhteistyösuhteen kehittäminen

Toisaalta yhteistyön tarkastelussa tulee huomioida yritysten toimintatapoihin, kulttuuriin ja kommunikointiin liittyvät asiat. Eri yrityksissä toimitaan eri tavoin ja myös tapa ilmaista asioita on erilainen (ns. oma kieli). Kommunikoinnin selkeys, toimintatapojen niveltyminen, ilmapiirin avoimuus ja ongelmien rakentava käsittely ovat myös yhteistyösuhteen arvioinnin kannalta oleellisia asioita.

Yritysten välisen yhteistyön mittaaminen ja tarkastelu ei ole kovinkaan yksiselitteistä, ja yhteistyösuhdetta tarkastellaan harvemmin tietoisesti arvioinnin tasolla. Kukin yritys tuntee yleensä syvemmin vain sen osan verkostoa, jossa se itse toimii [Möller et al. 2006]. Eräänä vaihtoehtona yhteistyön tarkastelussa on kyvykkyyden tarkastelu. Kyvykkyys ilmaisee sellaista voimavarojen ja osaamisen yhdistelmää, jonka avulla yritys kykenee toteuttamaan toimintansa kannalta keskeisiä tehtäviä. Ydinkyvykkyudet ovat toimintoja, joiden avulla yritys erottuu kilpailijoistaan asiakkaalle toteutettavan arvon luonnissa. [Möller et al. 2006] Eräänä vaihtoehtona voidaan myös tarkastella yhteistyöverkoston rakennetta yhteistyön mahdollistajana tai rajoittajana. Usein rakenteisiin, järjestelmiin ja muotoihin on kuitenkin paljon helpompi puuttua kuin tarkastella aidosti sitä, mitä organisaatiossa tai verkostossa oikeasti tapahtuu [Stähle 2004]. Staattisen yhteistyösuhteen tarkastelun ohella tarvitaan muutosten dynaamista tarkastelua.

Verkostoituneen toiminnan itsearviointiin liittyviä kysymysaiheita on monenlaisia. Möller et al. [2006] esittelevät kirjassaan verkostojen jäsentämisen ja niissä toimimisen käsitteitä perustuen seuraaviin Eastonin [1992] näkökulmiin: vuorovaikutussuhde, rakenteet, asema ja prosessit. Näistä tekijöistä voimme johtaa myös keskeisiä verkostoitumisen ymmärtämistä ja arviointia helpottavia kysymyksiä.

Suhteeseen liittyvät kysymykset

- Onko kyseessä suora vai epäsuora yhteistyösuhde, eli tavoitellaanko tietyn kumppanin avulla kiinnipääsyä kolmannen osapuolen hallitsemaan teknologiaosaamiseen?
- Millaiset ovat osapuolten omat ja yhteiset tavoitteet? Kuinka yhteneviä tai ristiriitaisia tavoitteet ovat?
- Millainen riippuvuussuhde yrityksillä on, ja miten osapuolten voimavarat ovat korvattavissa? Onko valta jakautunut tasapuolisesti?
- Millaisista sidoksista suhde muodostuu (taloudelliset, toiminnalliset, teknilliset, sosiaaliset, organisatoriset, juridiset)?
- Ovatko suhteeseen käytetyt investoinnit tasapainossa suhteessa hyötyihin? Entä yritysten välillä? Ovatko suhteeseen käytettävät investoinnit hyödynnettävissä myös muuten?
- Kuinka suurina ovat yritysten toimintakulttuurilliset erot? Miten suhteen tulokset ja tappiot jaetaan? Kuinka tyytyväisiä ollaan toisen osapuolen toimintaan? Mil-

lainen luottamus vallitsee? Kuinka sitoutuneita osapuolet ovat suhteeseen ja sen jatkamiseen?

Rakenteisiin liittyvät kysymykset

- Kuinka kiinteä verkosto on, eli millainen on erikoistumisen taso ja kuinka suuret ovat toimijoiden väliset riippuvuussuhteet? Kuinka helppoa verkostoon on tulla?
- Kuinka helppoa verkoston rajojen määrittäminen on? Perustuuko määrittely maantieteellisyyteen? Millainen kytkös verkostolla on poliittisen ja taloudellisen eliitin henkilöverkostoihin? Vaikuttaako lainsäädäntö verkoston rakenteeseen ja sisäänpääsyyn? Ovatko verkostot strategisia? Kuinka pitkään ja tiiviisti verkosto on eristäytynyt muista, ja mitkä ovat tämän vaikutukset verkoston innovatiivisuuteen?
- Mihin rajoittuu se, mitä verkostosta itse näkee?

Asemiin liittyvät kysymykset

- Kuinka tärkeitä arvotoiminnoilla tuotettavat komponentit, tuotteet tai palvelut ovat verkoston loppuasiakkaalleen tuottamille tarjoomille? Kuinka monella on kyvykkyys toteuttaa samoja arvotoimintoja? Kuinka arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti opittavia ja kopioitavia arvotoiminnot ovat? Kuinka hyvin arvoketjun kyvykkyys on suojattavissa?
- Kuinka hyvin verkostoasemaan liittyvää strategiaa on pohdittu?
- Millaisia rooliodotuksia yritykselle on asetettu? Miten yritys käyttää asemaansa (mm. dominoivuus)? Mikä on yrityksen verkostoidentiteetti ts. miten yritys koetaan verkostossa (koettujen roolien summa)?
- Kuinka hyvin oma asema verkostossa hahmotetaan?

Muutokseen ja prosessinäkökulmaan liittyvät kysymykset

- Kuinka hyvin verkoston kehittämiseen vaikuttavat voimat on tunnistettu? Miten stabiili verkosto on, eli miten vahvoja ovat riippuvuussuhteet? Miten uudet innovaatiot voivat vaikuttaa verkoston rakenteeseen?
- Kuinka vahvasti verkosto on kontrolloitu? Miten tietämys ja kehitysosaaminen jakaantuu verkostossa? Onko verkostossa useita tietämysintensiivisiä keskittyymiä, jotka voivat muodostaa uusien innovaatioiden kokeilu- ja kehittämissympäristöjä? Miten organisaatioiden välinen vuorovaikutus toimii?

4. Yhteistyösuhteen kehittäminen

- Millaisia ovat verkoston yhteiset kokemukset (kollektiivinen muisti), miten historiasta muodostuneet uskomukset ohjaavat kumppanuusvalintoja ja vaikuttavat toimijoiden valitsemiin strategioihin?

Myös Yliherva [2004] on koonnut mittariston muun muassa kumppanuus- ja sopimusyhteistyöosaamiseen (liite D) sekä verkosto-osaamiseen arviointiin. Mittaristo on koottu etenkin innovaatiojohtamisen näkökulmasta.

Empiiriset tulokset – yhteistyön arviointi ja mittaaminen

Haastatteluissa kuvattiin, että tavallisesti palveluliiketoiminnan ja kumppanuuden kehitystä seurataan **liikevaihdon**, **myynnin** ja **markkinaosuuden** kehityksellä. Etenkin markkinaosuuden kasvu ko. asiakkaassa sekä **asiakastyytyväisyys** nähtiin kumppanuutta kuvaavana mittarina. Toisaalta kuvattiin, että henkilötasolla tehtävää asiakkuuden hyvää hoitamista on usein vaikea mitata etenkin rahassa.

”...mitä xx tekee, niin ei sitä voi tuloksessa mitata, eli ei sieltä liikevaihtoon tule kun ihan pieniä puroja, mutta toisaalta ollaan nähty, että on tullut niin hyvää happea, että ollaan saatu isoja projekteja helposti sisään, eikä kaupoista ole tarvinnut kauheasti edes vääntää.”

Myös yhteistyöllä saavutettujen **kustannussäästöjen** tarkastelu mainittiin, vaikka hyötyjen osoittaminen nähtiin vaikeana. Eräässä haastattelussa **palvelutasosopimuksien** käyttö ja toteutumisen arviointi nähtiin hyvänä mutta vielä alalla toteutumattomana toimintatapana. Haasteeksi kuvattiin palvelun laadun ja asiakkaan kokeman arvon mittaaminen.

Yhteistyön jatkuvan seurannan merkitystä korostettiin. Myös **analysointi** ja yhteinen **keskustelu** kehityksestä nähtiin tärkeänä, jotta ymmärretään, mitä yhteistyön tulokset todella tarkoittavat. Tarkastelun kohteena kuvattiin olevan muun muassa yhdessä sovitujen **toimintamallien toteutuminen**. Analysointiin liittyi lisäksi molempia osapuolia tyydyttävien **kehitysehdotusten** pohtiminen. Kyseisen yhdessä tehtävän arviointiprosessin todettiin olevan opettelun tulosta.

Yhteistyön onnistumisen mittaaminen liittyy luonnollisesti myös yhteistyölle asetettujen tavoitteiden selkeyteen. Eräässä haastattelussa kuvattiin, että yhteistyön tavoitteet pitäisi löytää ja kuvata selkeämmin yhdessä, jotta yhteinen toimintatapa voidaan rakentaa ja sitä sitten lopulta myös mitata. Esimerkiksi kunnossapitopalveluita tarjoavan yrityksen ja asiakkaan välisessä yhteistyössä korostettiin palvelun toimivuuden ja tehokkuuden mittaamista esimerkiksi tuotantomäärien ja keskeytysmäärien kautta. Syy-yhteyksien osoittaminen nähtiin tässä kuitenkin vaikeana. Vaikka raporteilla ja yhteenvedoilla nähtiin merkitystä, korostettiin myös käytännön tuntumaa yhteistyön sujuvuudesta.

Molemminpuolinen tiedon vaihtaminen ja luottamus nähtiin tärkeänä myös yhteistyön mittaamisessa.

”...asiakkaat eivät ole halunneet avata kirjojaan meille täysin eikä olla nähty, mitä hyötyjä siellä on saavutettu. Perustuu vähän mutu-tuntumaan molemmin puolin. Ei me päästä mittaamaan sitä, että kuinka paljon joku toimenpide on esimerkiksi parantanut paperikoneen käytettävyyttä.”

4.8 Yhteistyön arviointi- ja kehitysmallit

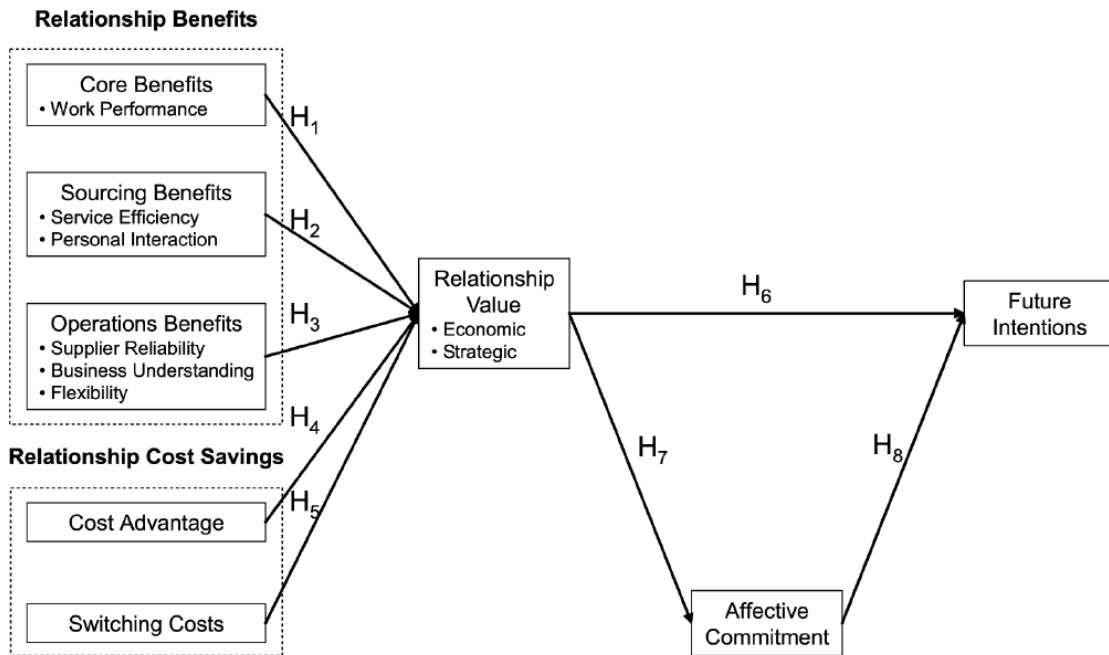
4.8.1 Yhteistyön hyöty- ja riskimalli

Vesalaisen [2004] kokoaman verkostoitumisen hyötylista voidaan liittää myös yhteistyön ja kumppanuuden hyötyihin:

- tehokkuuteen liittyvät hyödyt: mittakaavaedut, rationalisointi, kriittinen massa, kustannusten jakaminen, toisiaan täydentävät resurssit, synergiaedut, nopeus, pääoman kierto
- uuden liiketoiminnan syntymiseen, volyymin kasvuun ja kilpailuaseman parantumiseen liittyvät hyödyt: uusille markkinoille pääsy, kumppanin maineesta hyötyminen, laajemman palvelupaketin tarjoaminen, riskin jakaminen, erilaisiin ydinsaamisiin perustuvien innovaatioiden synnyttäminen, toimitusajan lyheneminen
- resurssien hankintaan ja osaamisen kehittymiseen liittyvät hyödyt: osaamisen hankkiminen kumppanilta, yhdessä oppiminen, kokemusten jakaminen, positii-viset tiedon vuotamisen vaikutukset, teknologian hankinta ja siirto, rahoitus, henkilökunnan vaihto/kierto.

Näiden lisäksi kumppanuuteen liittyvinä hyötyinä voitiin kirjallisuuden ja haastattelujen perusteella tunnistaa toiminnan ennustettavuuden ja vakauden kehittyminen, asiakastarpeiden ja -organisaation parempi ymmärtäminen, innovatiivisuuden lisääntyminen, ongelmien ratkaisun helpottuminen yhteisen historian myötä, kustannussäästöt verrattuna toimittajan vaihtamisesta aiheutuviin kustannuksiin ja strategisen lisäarvon syntyminen. Lisäksi haastatteluissa tuli esiin, että kumppanuuksien myötä palveluntarjoajan myyntityön luonne muuttuu. Barry & Terry [2008] ovat esittäneet suhddepääoman vaikutustekijöistä kuvan 7 mukaisen teoreettisen mallin.

4. Yhteistyösuhteen kehittäminen



Kuva 7. Malli suhdehyötyjen yhteyksistä [Barry & Terry 2008].

Vaikka kumppanuuden voidaan nähdä vähentävän muun muassa resursseihin, osaamiseen, vakauteen ja ennustettavuuteen liittyviä riskejä, tulee huomioida myös uudet kumppanuuden myötä syntyvät riskit. Palveluntarjoaja-asiakassuhteessa riippuvuuteen liittyvät riskit kasvavat. Lisäksi huomioitaviksi ja hallittaviksi tulevat yhteistyön onnistumiseen liittyvät riskit, kuten avainhenkilöriskit, ristiriitaiset tavoitteet, kommunikointiin, tiedonkulkuun ja avoimuuteen liittyvät riskit, Toisaalta esimerkiksi toimittajan vaihtamisesta aiheutuvaan vastarintaan ja toimintatapojen opetteluun liittyvät riskit vähenevät asiakkaan puolella.

Palveluntarjoajaverkostossa yhteistyön hyödyt liittyvät muun muassa osaamisten ja resurssien yhdistämiseen, asiakasrajapinnan hallintaan, innovatiivisuuteen ja laajempien palvelukokonaisuuksien tarjontamahdollisuuteen. Toisaalta myös palveluntarjoajaverkostossa kohdataan riippuvuuteen, maineeseen, tiedonkulkuun, intresseihin, asiakasrajapinnan hallintaan ja henkilökemioihin liittyviä riskejä. Keskeisiä ovat myös kokonaispalvelun luotettavuuteen ja toimijoiden yhteiseen maineeseen liittyvät riskit: yhden osan tai toimijan epäonnistuminen vaikuttaa koko palveluun ja palveluverkostoon.

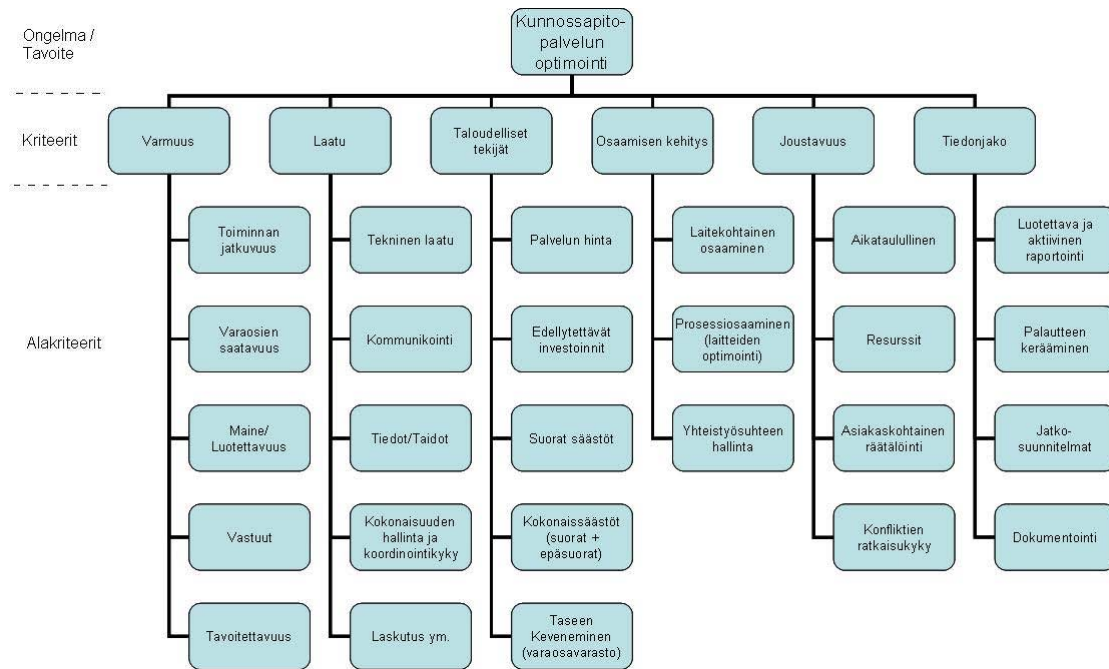
Spekman & Davis [2004] esittävät artikkelissaan seuraavia toimitusketjuihin liittyviä riskejä:

4. Yhteistyösuhteen kehittäminen

- verkoston kyvyttömyys vastata asiakasvaatimuksiin
- verkoston puutteelliseen tiedonkulkuun, läpinäkymättömyyteen ja tiedon jakamisen välttelyyn liittyvät riskit (myös hankala ennustettavuus ja sisäisen tiedonkulun haasteet yksikkörajojen yli)
- verkoston rahavirtoihin liittyvät riskit (mm. tasapainoinen hinnoittelu, suojautuminen, luottokelpoisuus, ajallaan tapahtuvat maksut, kumppanin taloudellinen vakaus, valuuttakurssit jne.)
- yritysten sisäisiin tietojärjestelmiin ja tietovuotoihin liittyvät riskit
- opportunistisiin ja sisäisiin riippuvuuksiin liittyvät riskit (tahallinen harhaan johtaminen, lupauksien tai velvollisuuksien täyttämättä jättäminen)
- maineen ja verkoston luottamuksen menetykseen liittyvät riskit (paheksuntaan johtavat toimet, rikollinen toiminta)
- toimittajan kapasiteettirajoitteet (puutteellinen tieto tai valmistuksen ongelmat)
- laatupoikkeamat
- tuotesuunnittelussa tai prosessin muutokset, joiden vaikutusta kokonaisuuteen ei tarkastella
- kyvyttömyys vähentää kustannuksia
- odottamattomat viivästykset ja toimitushäiriöt.

Kumppanuuteen liittyviä hyötyjä ja riskejä voidaan vertailla esimerkiksi liitteessä C esitetyn taulukon avulla. Yhteistyön hyötyjen ja riskien suhdetta on pohdittu tarkemmin myös *Fleet asset management* -hankkeessa toteutetussa diplomityössä [Kolehmainen 2009]. Diplomityössä esitetään muun muassa yhteistyössä tapahtuvan kunnossapitopalvelun optimointiin liittyvät tekijät hierarkian muodossa (Kuva 8). Hierarkiamallin avulla ongelmakenttää voidaan kuvata ja jäsentää erityisesti asiakkaan näkökulmasta. Päätöksentekotilanteessa riski-hyötyanalyysiin osallistuvat asiantuntijat voivat painottaa mallin eri kriteereitä parhaaksi näkemällään tavalla analyttisen hierarkiaprosessin (AHP) periaatteiden mukaisesti.

4. Yhteistyösuhteen kehittäminen

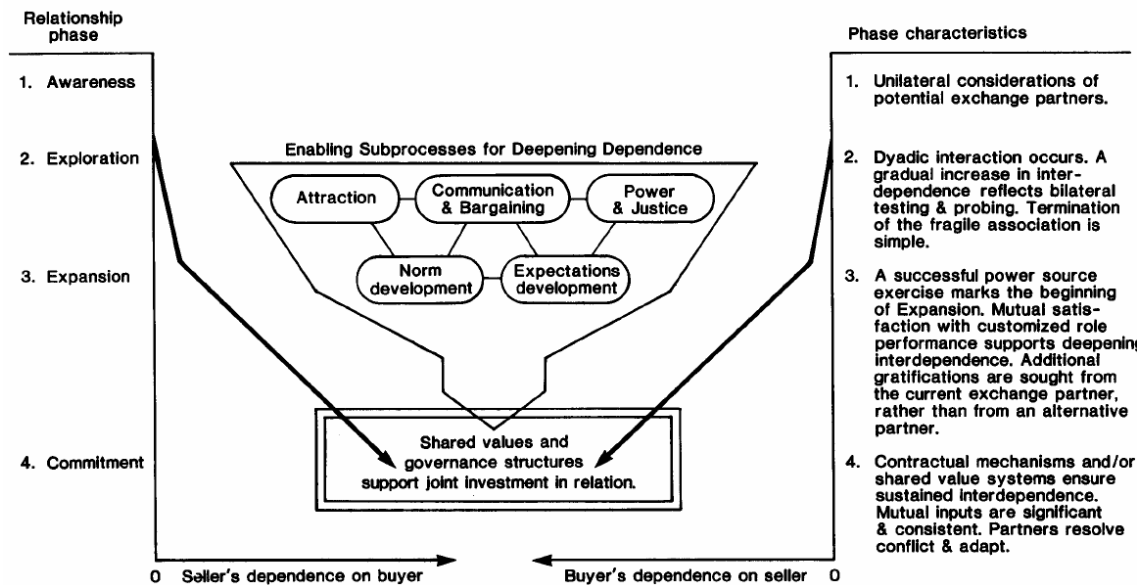


Kuva 8. Esimerkkihierarkia [Kolehmainen 2009].

4.8.2 Yhteistyön kehitys ja toimivuuden arviointimalli

Hankkeessa kehitettiin yhteistyön toimivuuden arviointimalli. Mallin avulla voidaan tarkastella yhteistyösapuolten näkemyksiä yhteistyön onnistumisesta. Taustakehikkona hyödynnettiin lähteessä Dwyer et al. [1987] kuvattua yhteistyösuhteen kehitysprosessia, jota voidaan käyttää sekä yritysten välisen yhteistyön että asiakkaan kanssa tehtävän yhteistyön tarkasteluun (Kuva 9).

4. Yhteistyösuhteen kehittäminen



Kuva 9. Suhteen kehittymisprosessi [Dwyer et al. 1987].

Haastatteluiden ja kirjallisuuden pohjalta yhteistyöteeman keskeisiksi tekijöiksi (arvioitavat asiat) valittiin taulukossa 3 esitetyt asiat. Jaottelu perustuu osin Dwyer et al. [1987] sekä Scanzonin [1979] esittämiin yhteistyön muodostumista kuvaaviin tekijöihin. Listaa on kuitenkin täydennetty empiriasta ja kirjallisuudesta poimittujen havaintojen pohjalta. Menetelmän avulla voidaan arvioida yhteistyösuhteen tilaa tarkasteltavan yhteistyösuhteen osalta. Myös henkilökunnan näkemysten hajaantumista kannattaa tarkastella. Yhteistyön molemmat osapuolet voivat täyttää taulukon ja verrata tämän jälkeen näkemyksiään yhteistyön tilasta. Arvioinnin pohjalta yhteistyötä voidaan kehittää yhteisymmärryksessä eteenpäin.

4. Yhteistyösuhteen kehittäminen

Taulukko 3. Arvioi yhteistyön tilaan liittyviä käsityksiä asteikolla 1–5 (1 = täysin erimieltä, 2 = jonkin verran eri mieltä, 3 = ei mielipidettä, 4 = jonkin verran samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä).

Arvioitava tekijä	Käsitys (1–5)
Vaihe 1. Potentiaalisten yhteistyökumppanien kartoitus	
Yritys X on tunnistettu mahdolliseksi kumppaniksi. (Potentiaaliset yhteistyökumppanit on tunnistettu.)	
Vaihe 2. Kokeellinen yhteistyö	
Yhteistyö yrityksen X kanssa koetaan kiinnostavana.	
<ul style="list-style-type: none">○ Omataan samanlaiset uskomukset.○ Omataan samanlaiset arvot.○ Henkilökohtaiset suhteet ruokkivat kiinnostusta.○ Yrityksellä on meidän toimintaamme täydentäviä resursseja. (Alleviivaa listasta: rahoitus, tieto, osaaminen, henkilöstö, status, teknologia, palvelut)	
Yhteistyöstä on neuvoteltu yhdessä.	
<ul style="list-style-type: none">○ Yhteistyön tavoitteista on keskusteltu.○ Toimintamalleista on neuvoteltu ja päästy yhteisymmärrykseen.○ Velvollisuuksien jakaantumisesta on neuvoteltu ja päästy yhteisymmärrykseen.○ Hyötyjen jakaantumisesta on neuvoteltu ja päästy yhteisymmärrykseen.○ Haasteiden ja riskien jakaantumisesta on neuvoteltu ja päästy yhteisymmärrykseen.	
Valta-asetelma on tasapainoinen ja/tai oikeutettu.	
<ul style="list-style-type: none">○ Riippuvuussuhteet ovat tasapainossa (mahdollisuus korvata resurssit).○ Ei ole esiintynyt pyrkimyksestä dominoida ilman riittävää oikeutusta (kompensoiva hyöty).	
Normit on määritetty ja pelisäännöistä on sovittu.	
Odotuksia on analysoitu ja pohdittu.	
<ul style="list-style-type: none">○ Yrityksen X toiminta herättää luottamusta.○ Oman toiminnan vaikutus luottamukseen on huomioitu.	

Vaihe 3. Yhteistyön laajentuminen kohti kumppanuutta.

Luottamus on vakiintunut.

Yhteistyöhön ollaan tyytyväisiä ja onnistumiset ruokkivat luottamusta.

Toimintamallit ovat vakiintuneita.

Yhteistyössä esiintyviä ongelmia kyetty ratkaisemaan esimerkiksi muutamalla toimintatavalla.

Toisen suhteen uskalletaan ottaa riskejä.

Yhteistyöhön liittyvät riskit on tunnistettu ja tiedostettu.

Yhteistyöhön liittyvä riskienhallinta on systemaattista.

Nähdään, että yrityksellä X on kyky ja halu toimia sovitulla tavalla.

Yhteistyön tavoitteiden toteutumista arvioidaan systemaattisesti. Yhteistyölle on asetettu mittarit.

Yritysten välisen yhteistyön laajuuden muutokset on huomioitu myös sisäisen yhteistyön kehittämisessä.

Vaihe 4. Sitoutuminen jatkuvaan yhteistyöhön

(Asiakas)uskollisuus on saavutettu.

Tapahtuu merkittävää resurssien vaihtoa.

Suhde on kestänyt pitkään.

Toiminta on ennustettavissa.

Yhteistyösuhteen ylläpitoon laitetaan resursseja ja se on johdonmukaista.

Yhteistyö nähdään tehokkaana ja tuloksellisena.

Yhteistyö ulottuu usealle organisaatiotasolle.

Yhteistyön tuloksena on syntynyt uusia innovaatioita.

Yhteistyön onnistumisesta ja oppimiskokemuksista keskustellaan säännöllisesti.

Yhteistyösuhteen muutokseen liittyviä riskejä arvioidaan säännöllisesti.

Vaihe 5. Yhteistyösuhteen päättymisen.

Yhteistyön jatkamista ei nähdä kustannustehokkaana.

Yhteistyön jatkamiseksi tarvittaisiin hyvin suuria muutoksia, joihin osapuolet eivät ole valmiita.

Yhteistyön päättämisestä on neuvoteltu.

Muut potentiaaliset kumppanit kiinnostavat.

Yhteistyön päättämiseen liittyvät riskit on tunnistettu.

4. Yhteistyösuhteen kehittäminen

Oheisen taulukon lisäksi yritykset voivat arvioida yhteistyö- ja verkostoitumiskykyään. Liitteessä D esitetään kumppanuus- ja sopimussyhteistyön osaamisen arviointitaulukko ja esimerkiksi lähteessä Ruohomäki et al. [2003] on esitetty menetelmä yrityksen verkostoitumiskyvyn mittaamiseen. Myös Yritysverkoston strateginen kehittäminen -työkirjasta [Valkokari et al. 2007] löytyy useita erilaisia työvälineitä muun muassa verkostokehityksen suunnitteluun, verkostosuhteiden jäsentämiseen, verkoston muodostamiseen sekä verkoston arviointiin ja kehittämiseen.

5. Pohdinta ja yhteenveto

Kirjallisuustutkimuksen pohjalta voidaan todeta, etteivät uusien palvelujen kehittämiseen liittyvät menestystekijät poikkea erityisen merkittävästi uusien tuotteiden kehittämiseen (*new product development*) liittyvistä menestystekijöistä. Menestystekijät voidaan kategorisoida esimerkiksi strategiaan, organisatorisiin, strukturaalisiin, teknologisiin, markkina- ja verkostotekijöihin. Teollisen palveluliiketoiminnan kohdalla asiakas-suuntautuneisuuden ja onnistuneen asiakkuuksien hallinnan merkitys kuitenkin korostuu. Palveluliiketoimintaan liittyvät riskit sekä menestyksen esteet voidaan nähdä eräänlaisina ”kolikon kääntöpuolina” menestystekijöille. Esimerkiksi toimittaja-asiakas yhteistyö sisältää huomionarvoisia haasteita ja yhteistyöhön liittyviä riskejä. Palvelutuotannon strateginen asema nähdään kirjallisuudessa tärkeänä, jotta toimintavalmiuksia ja inhimillistä pääomaa osataan kehittää asiakasyhteistyön mukanaan tuomien epävarmuustekijöiden hallinnan suuntaan.

Palvelun kehittämisprosessin hallintaan ja johtamiseen sekä palveluliiketoimintaan vaikuttavien tekijöiden huomioimiseen tarvitaan mittaustietoa ja arviointia. Tässä yhteydessä voidaan soveltaa esimerkiksi ”palvelukyvykkyyden itsearviointin” lähestymistapaa. Käytännössä arviointi suoritetaan pohtimalla toiminnan kannalta kriittisimpiä menestystekijöitä ja vastaamalla sitten näihin liittyvien kyvykkyyksien tilaa koskeviin kysymyksiin. Vastauksia voidaan kerätä niin organisaation sisältä kuin ulkoakin. Tällaisen tarkastelun avulla voidaan keskittyä kehittämään palvelukyvykkyyden kriittisimpiä osa-alueita, jolloin myös palvelujen menestymismahdollisuudet paranevat. Palvelun kehitysprosessin eri vaiheissa voidaan arvioida muun muassa palvelustrategian selkeyttä, ymmärrystä asiakkaan prosessista, innovatiivisuutta, reagointinopeutta, yhteistyökyvykkyyttä ja luottamusta sekä palvelutuotteen arvoa, pysyvyyttä ja monikäyttöisyyttä.

Tutkituissa yrityksissä nousi esiin riskejä, jotka liittyvät kunnossapitopalvelujen kehittämiseen ja palveluliiketoimintaan. Asiakasorganisaation riskejä kannattaa tarkastella esimerkiksi palvelujen hankinnan ja ulkoistamisen näkökulmasta. Teollisia palveluita tarjoavan yrityksen kannalta riskit puolestaan voivat liittyä esimerkiksi palveluliiketoiminnan kulttuurin omaksumiseen ja muutosten läpivientiin. Molempien osapuolten näkökulmasta katsottuna esiintyy myös yhteistyön suunnitteluun ja toteutukseen kohdistuvia riskejä. Empiirisessä tutkimuksessa tällaisiksi yhteistyöhön liittyviksi riskeiksi pal-

5. Pohdinta ja yhteenveto

jastuivat esimerkiksi organisaatioiden rakennemuutokset, yhteistyön vaatimien resurssien riittämättömyys ja/tai huono tuotto, osapuolten epäselvät roolit ja vastuut, päätöksenteon vaikeus, kumppanuuden epätasapaino, teknologian yhteensovittamisen ongelmat, henkilökemia ja henkilövaihdokset, vaikeudet kumppanuuden jalkauttamisessa, luottamuksen puute, tavoitteiden seurannan puutteet ja saavuttamattomuus, yhteistyökumppanin yllättävä poistuminen, riippuvuus, kommunikoinnin puute tai sekaannukset, tietovuodot, tuotteiden ja palvelujen niputtamiseen sekä maineeseen liittyvät riskit etenkin verkottuneessa toiminnassa.

Empiirisessä tutkimuksessa yhteistyöhön liittyvien riskien tarkastelua ja hallintaa ei nähty kovinkaan organisoituneena ja selkeänä, vaikka keskustelusta oli erotettavissa yksittäisiä riskejä sekä selkeitä riskienhallintaan tähtääviä toimia. Riskin ja hyödyn jakaminen nähtiin myös erityisen haasteellisena asiana. Tässä julkaisussa on esitetty joitakin apuvälineitä yhteistyösuhteisiin liittyvien riskien tarkasteluun.

Yhteistyön hyöty- ja motivaatiotekijöitä tarkasteltaessa empiiriseen tutkimukseen osallistuneet nostivat esiin eniten osaamiseen liittyviä yhteistyön hyöty- ja motivaatiotekijöitä. Vastaajat korostivat esimerkiksi toisiaan täydentävää osaamista teknologian saralla, uusia innovaatioita, näkemysten saamista toiminnan tehokkuuden ja laadun parantamiseen, oppimista, ongelmien ratkaisua ja resurssihyötyjä. Myös joitakin tehokkuuteen ja mittakaavaan liittyviä etuja, kuten kokonaispalvelun tarjoamisen mahdollisuutta ja synergiaetuja, nostettiin esiin. Kokonaispalvelun tarjoamisen mahdollisuus liittyi toisaalta myös uuden liiketoiminnan synnyttämisen etuihin.

Yhteistyön hyötyjen perustelu sekä asiakas- että palveluorganisaatioiden henkilöstölle nähtiin tärkeänä tekijänä. Perustelemisessa tulisi keskittyä kunkin intressiryhmän näkökulmaan, jotta todellinen sitoutuminen kumppanuuteen voidaan saavuttaa. Myös organisaatioiden sisäisellä yhteistyöllä ja kommunikoinnilla nähtiin merkitys yritysten välisen yhteistyön onnistumisessa. Yritysten välisen yhteistyön tuli kehittyä monella tasolla toimivaksi ja keskusteluyhteyttä korostavaksi. Luottamuksen synnyttämisessä konkreettinen yhteinen toiminta ja sen kautta realisoituvat hyödyt nähtiin niin kirjallisuuden kuin haastatteluiden pohjalta tärkeänä elementtinä. Luottamuksen vähittäinen rakentuminen onnistumisten ja yhteisten kokemusten kautta tuo samalla kulttuureita lähemmäs toisiaan ja vuorovaikutteisuus kehittyy. Toiminnan yhteinen analysointi nähtiin tarpeellisenä ja yhteistyösuhdetta eteenpäin vievänä.

Yhteistyössä kehittyminen edellyttää myös yhteistyösuhteen arviointia. Tämä ei tarkoita ainoastaan epäkohtien esiin nostamista vaan myös onnistumisen kokemusten arviointia. Yhteistyön toimivuutta voidaan tarkastella muun muassa realisoituvien hyötyjen näkökulmasta. Asetettaessa tavoitteita yhteistyölle on hyvä miettiä, miten kyseisten tavoitteiden toteutumista voidaan seurata. Toisaalta voidaan arvioida myös yhteistyöhön liittyviä kyvykkyyksiä sekä eri toimintojen toimivuutta. Tässä apuna toimivat erilaiset itsearviointi- ja prosessimallit sekä kyselyt. Yhteistyön ja kumppanuuden vaikutuksia voi pyrkiä tarkastelemaan myös perinteisten tunnuslukujen kautta. Haastatteluissa ku-

vattiin, että tavallisesti palveluliiketoiminnan ja kumppanuuden kehitystä seurataan liikevaihdon, myynnin, markkinaosuuden ja asiakastyytyväisyyden kehityksellä. Myös yhteistyöllä saavutettujen kustannussäästöjen tarkastelu nähtiin mahdollisena, vaikka riippuvuuksien osoittaminen onkin vaikeaa. Haasteeksi kuvattiin myös palvelun laadun ja asiakkaan kokeman arvon mittaaminen.

Yritysten välisen yhteistyön mittaaminen ja tarkastelu ei ole kovinkaan yksiselitteistä, ja yhteistyösuhdetta tarkastellaankin harvemmin tietoisien arvioinnin tasolla. Haastatte- luissa yhteistyön jatkuva seuranta ja yhteinen analysointi kuitenkin nähtiin tärkeänä. Etenkin yhdessä sovittujen toimintamallien toteutumista tulisi tarkastella kehitysehdo- tuksia pohtien. Tarkastelussa tulee huomioida yritysten toimintatapoihin, kulttuuriin ja kommunikointiin liittyvät asiat. Eri yrityksissä toimitaan eri tavoin ja myös tapa ilmai- ta asioita on erilainen. Kommunikoinnin selkeys, toimintatapojen niveltymisen, ilmapii- rin avoimuus ja ongelmien rakentava käsittely ovat myös yhteistyösuhteen arvioinnin kannalta oleellisia asioita. Tässä julkaisussa on esitetty joitakin työvälineitä ja kysy- myksiä yhteistyön toimivuuden arvioimiseksi ja kehittämiseksi.

Tässä julkaisussa tarkastellut *Fleet asset management* -hankkeen työpaketit liittyivät teollisten palvelujen toimittamisen menestystekijöihin ja epävarmuuksien hallintaan sekä asiakkaan ja palveluntoimittajan yhteistyösuhteen kehittämiseen. Koska laajan asennetun laitekannan hyödyntäminen ei noussut kovin vahvasti esiin menestystekijöi- den tarkastelussa, tarvitaan aiheesta vielä lisätutkimusta. Hankkeessa myöhemmin jul- kaistavat työraportit käsittelevät tarkemmin muun muassa elinkaaritiedon hyödyntämis- tä teollisen palveluliiketoiminnan kehittämisessä, palvelujen arvon osoittamista ja ver- kottuneen kunnossapitopalveluliiketoiminnan malleja. Myös palveluita tarjoavan yrityk- sen sisäisen yhteistyön tarkastelu, etenkin palvelukehitykseen sekä laitesuunnitteluun keskittyvien yksiköiden välillä, on tunnustettu tärkeäksi teollisen palveluliiketoiminnan tutkimus- ja kehityskohteeksi.

Lähdeluettelo

- Alam, I. 2002. An exploratory investigation of user involvement in new service development. *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 30, s. 250–261.
- Altman, Y. & Iles, P. 1998. Learning, leadership, teams: corporate learning and organisational change. *The Journal of Management Development*, Vol. 17, No. 1, s. 44–55.
- Argyris, C. & Schön, D. 1996. *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading (MA): Addison–Wesley. 305 s.
- Argyris, C. & Schön, D. A. 1978. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading (MA): Addison–Wesley.
- Barry, J. & Terry, T. S. 2008. Empirical study of relationship value in industrial services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 23, No. 4, s. 228–241.
- Bitner, M. J., Brown, S. W., & Meuter, M. L. 2000. Technology infusion in service encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, s. 138–149.
- Chesbrough, H. W. 2003. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- Clarke, C. J. & Varma, S. 1999. Strategic risk management: The new competitive edge. *Long Range Planning*, Vol. 32, No. 4, s. 414–423.
- Coase, R. 1937. The Nature of the Firm. *Economica*, Vol. 4, s. 386–405.
- Cooper, R. G. & Kleinschmidt, E. J. 2000. New Product Performance: What Distinguishes the Star Products? *Australian Journal of Management*, Vol. 25, No. 1, s. 17–45.
- Cross, R. & Sproull, L. 2004. More than an answer: Information relationships for actionable knowledge. *Organization Science*, Vol. 15, No. 4, s. 446–462.
- Davies, A., Brady, T. & Hobday, M. 2006. Charting a path toward integrated solutions. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47, No. 3, s. 39–48.
- de Brentani, U. 1989. Success and failure in new industrial services. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 6, s. 239–258.

- de Brentani, U. 1991. Success factors in developing new business services. *European Journal of Marketing*, Vol. 25, No. 2, s. 33–59.
- de Brentani, U. 2001. Innovative versus incremental new business services: different keys for achieving success. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18, No. 1, s. 169–187.
- de Jong, J. P. J., & Vermeulen, P. A. M. 2003. Organizing successful new service development: a literature review. *Management Decision*, Vol. 41, No. 9, s. 844–858.
- de Jong, J. P. J., Bruins, A., Dolfsma, W. & Meijaard, J. 2003. Innovation in service firms explored: what, how and why? *EIM Business and Policy Research*, Available at [http://www.eim.net/pdf-ez/ B200205.pdf](http://www.eim.net/pdf-ez/B200205.pdf)
- Deutsch, M. 1949. A theory of co-operation and competition. *Human Relations*, Vol. 2, s. 129–52.
- Donaldson, B. & O’Toole, T. 2000. Classifying relationship structures: relationship strength in industrial markets. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15, No. 7, s. 491–506.
- Doz, Y. & Hamel, G. 1998. *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Drejer, I. 2004. Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. *Research Policy*, Vol. 33, s. 551–562.
- Dutta, S., Narasimhan, O. & Rajiv, S. 1999. Success in High-Technology Markets: Is Marketing Capability Critical? *Marketing Science*, Vol. 18, No. 4, s. 547–568.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. & Oh, S. 1987. Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, s. 11–27.
- Easton, G. 1992. Industrial networks: A review. *Teoksessa: Axelsson, B. & Easton, G. (toim.). Industrial networks: A new view of reality*. London: Routledge. S. 1–27.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A. & Enquist, B. 2007. *Success Factors in New Service Development and Value Creation through Services*. *Teoksessa: Spath, D. & Fähnrich, K.-P. (toim.). Advances in Services Innovations*. Berlin: Springer-Verlag.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A. & Roos, I. 2005. Service portraits in service research: a critical review. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, No. 1, s. 107–121.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., Johnson, M. D. & Sandén, B. 2000. *New Service Development and Innovation in the New Economy*. Lund, Sweden: Studentlitteratur AB.
- Edvardsson, B., Haglund, L. & Mattsson, J. 1995. Analysis, planning, improvisation and control in the development of new service. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, No. 3, s. 24–35.

- Evangelista, R. & Sirilli, G. 1998. Technological innovation in services and manufacturing: Results from Italian surveys. *Research Policy*, Vol. 27, s. 881–899.
- Fisher, S. R. & White, M. A. 2000. Downsizing in a learning organization: are there hidden costs? *Academy of Management Review*, Vol. 25, s. 244–251.
- Flood, R. L. & Romm, N. R. A. 1996. *Diversity management: Triple loop learning*. Chichester: John Wiley & Sons. 253 s.
- Froehle, C. M., Roth, A. V., Chase, R. B. & Voss, C. A. 2000. Antecedents of New Service Development Effectiveness: An Exploratory Examination of Strategic Operations Choices. *Journal of Service Research*, Vol. 3, No.1, s. 3–17.
- Gann, D. M. & Salter, A. J. 2003. Innovation in design, engineering and project management services. Teoksessa: Tidd, J. & Hull, F. M. (eds.). *Service Innovation: Organizational Responses to Technological Opportunities and Market Imperatives*. Series on Technology Management – Vol. 9. Imperial College Press, London. S. 301–320.
- Gebauer, H. & Fleisch, E. 2007. An investigation of the relationship between behavioral processes, motivation, investments in the service business and service revenue. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, s. 337–348.
- Gebauer, H., Fleisch, E. & Friedli, T. 2005. Overcoming the Service Paradox in Manufacturing Companies. *European Management Journal*, Vol. 23, No. 1, s. 14–26.
- Grabher, G. (ed.). 1993. *The Embedded Firm. On the Socio-Economics of Industrial Networks*. London and New York: Routledge.
- Grönroos, C. 2000. *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. 2nd ed. New York: Wiley.
- Grönroos, C., Hyötyläinen, R., Apilo, T., Korhonen, H., Malinen, P., Piispa, T., Ryyänen, T., Salkari, I., Tinnilä, M. & Helle, P. 2007. *Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan*. Tampere: Teknologiateollisuus.
- Groth, K. 1999. *Knowledge net: A support for sharing knowledge within an organisation*. Stockholm: Kungl Tekniska Högskolan, Royal Institute of Technology Department of Numerical Analysis and Computing Science. 86 s. (Lisensiaattityö.)
- Gruner, K. E. & Homburg, C. 2000. Does customer interaction enhance new product success. *Journal of Business Research*, Vol. 49, s. 1–14.
- Hallikas, J., Karvonen, I., Lehtinen, E., Ojala, M., Pulkkinen, U., Tuominen, M., Uusi-Rauva, E. & Virolainen, V.-M. 2001. *Riskienhallinta yhteistyöverkostossa*. Vantaa: Metalliteollisuuden keskusliitto. (MET-julkaisu 14/2001.)
- Head, G. 2003. Effective collaboration: Deep collaboration as an essential element of the learning process. *Journal of Educational Enquiry*, Vol. 4, No. 2, s. 47–62.
- Herrmann, A., Tomczak, T. & Befurt, R. 2006. Determinants of radical product innovations. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9, No. 1, s. 20–43.

- Holt, G. D., Love, P. E. D. & Li, H. 2000. The learning organization: Towards a paradigm for mutually beneficial strategic construction alliance. *International Journal of Project Management*, Vol. 18, s. 415–421.
- Hovi, N. 1995. Outcomes in the process of interfirm co-operation. A case-study of four subcontractors. Turku: the Turku School of Economics & Business Administration. (Lisensiaattityö.) (Publications of the Turku School of Economics & Business Administration, Series D-3.)
- Huxham, C. & Vangen, S. 2005. *Managing to Collaborate. The theory and practice of collaborative advantage.* London and New York: Routledge.
- Håkansson, H. & Ford, D. 2002. How Should Companies Interact in Business Environments. *Journal of Business research*, Vol. 55, s. 133–139.
- Inkpen, A. C. 1997. An examination of knowledge management in international joint ventures. Teoksessa: Beamish, P. W. & Killing, J. P. (toim.). *Cooperative strategies: North American perspectives.* San Francisco: The New Lexington Press. S. 337–369.
- Jarillo, J. C. 1993. *Strategic networks. Creating the borderless organization.* Oxford: Butterworth–Heinemann.
- Johne, A. & Storey, C. 1998. New service development: a review of the literature and annotated bibliography. *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 3/4, s. 184–252.
- Kolehmainen, J. 2009. Teollisten palveluiden tarjoajien ja asiakkaan välisen yhteistyösuhteen kehittäminen. Diplomityö, Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Kumar, P. 1999. The impact of long-term client relationships on the performance of business service firms. *Journal of Service Research*, Vol. 2, No. 1, pp. 4–18.
- Kumar, R., Markeset, T. & Kumar, U. 2006. Implementation and execution of industrial service strategy. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol. 12, No. 2, s. 105–117.
- Lorenzoni, G. & Lipparini, A. 1999. The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 4, s. 317–338.
- Luhmann, N. 1982. *The differentiation of society.* New York: Columbia University Press.
- Martin, C. R. & Horne, D. A. 1995. Level of success inputs for service innovations in the same firm. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, No. 4, s. 40–56.
- Meulbroek, L. K. 2002. *Integrated risk management for the firm – A senior manager’s guide [verkkojulkaisu].* Boston: Harvard Business School. 38 s. (Working paper 02-046.) Saatavissa: <http://www.hbs.edu/research/facpubs/workingpapers/papers2/0102/02-046.pdf>
- Möller, K. & Svahn, S. 2003. Role of knowledge in the value creation in business nets. Helsinki: Helsinki School of Economics. (Working papers W-339)

- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot – Johtaminen ja arvonluonti. Helsinki: Teknologianfo Teknova Oy.
- Nahapiet, J. & Goshal, S. 2000. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. Teoksessa: Lesser, E. (toim.). Knowledge and social capital: Foundations and applications. Boston: Butterworth–Heinemann. S. 119–157.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge creating company. New York: Oxford University Press. 284 s.
- Nonaka, I. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, s. 14–37.
- Nooteboom, B. 2004. Inter-firm collaboration, Learning and Networks: An Integrated Approach. Routledge, London.
- Pfeffer, J. & Salanick, G. 1978. The External Control of Organizations: a Resource Dependence Perspective. New York: Harper & Row.
- Polanyi, M. 1966. The tacit dimension. Garden City, N.Y: Doubleday. 108 s.
- Romme, A. G. & van Witteloostuijn, A. 1999. Circular organizing and triple loop learning. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12, No. 5, s. 439–453.
- Ruohomäki, I., Koivisto T., Huuhka P. & Harkki, R. 2003. Yrityksen verkostoitumiskyvyn mittaaminen – verkostoreittaus. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö. (Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 8/2003.)
- Salkari, I., Salminen, V. & Pylkkänen, J. 2007. BestServ – Managing Service Business Winning best practices and success stories. Tampere: Teknologiateollisuus. Saatavissa: <http://www.tietoalat.fi/fi/palvelut/bestservforum.html>
- Scanzoni, J. 1979. Social exchange behavioural interdependence. Teoksessa: Burgess, R. L. & Huston T. L. (toim.). Social exchange in developing relationships. New York: Academic Press.
- Schein, E .H. 1992 (1985). Organizational culture and leadership. 2. painos. San Fransisco: Jossey Bass. 418 s.
- Senge, P. 1990. The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday/Currency. 423 s.
- Shaw, J. 2005. Managing all of your enterprise's risks. *Risk Management*, Vol. 52, No. 9, s. 22–30.
- Skaggs, B. C. & Youndt, M. 2004. Strategic positioning, human capital, and performance in service organizations: A customer interaction approach. *Strategic Management Journal*, Vol. 25, s. 85–99.
- Snell, R. & Man-Kuen Chak, A. 1998. The learning organization: Learning and empowerment for whom? *Management Learning*, Vol. 29, s. 337–64.

- Spekman, R. E. & Davis, E. W. 2004. Risky business: expanding the discussion on risk and the extended enterprise. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 34, No. 5, s. 414–433.
- Ståhle, P. 2004. Itseuudistumisen dynamiikka — systeemiajattelu kehitysprosessien ymmärtämisen perustana. Teoksessa: Sotarauta, M. & Kosonen, K.-J. (toim.). *Näkymätön näkyväksi: Avauksia kehitysprosessien näkymättömän dynamiikan tutkimukseen*. Tampere: Tampere University Press.
- Storey, C. & Easingwood, C. J. 1998. The augmented service offering: a conceptualization and study of its impact on new service success. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 15, s. 335–351.
- Sundbo, J. 1997. Management of innovation in services. *The Service Industries Journal*, Vol. 17, No. 3, s. 432–455.
- Sunnassee, N. N. & Haumant, V. 2004. Organisational learning versus the learning organisation. Teoksessa: *Proceedings of the 2004 annual research conference of the South African institute of computer scientists and information technologists on IT research in developing countries*. Stellenbosch: South African Institute for Computer Scientists and Information Technologists. S. 264–268. (ACM International Conference Proceeding Series 75.)
- Suomalaiset teollisuusyritykset hakevat kasvua jälkimarkkinoilta. 2005. Accenture. Lehdistötiedote 19.9.2005. Saatavissa: http://www.accenture.com/Countries/Finland/About_Accenture/Newsroom/News_Releases/Y2005/Accenturenj%C3%A4lkimarkkinoilta.htm
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, s. 509–533.
- Thomke, S. & von Hippel, E. 2002. Customers as innovators: A new way to create value. *Harvard Business Review*, April, s. 74–81.
- Tjosvold, D., Yu, Z.-y. & Hui, C. 2004. Team learning from mistakes: The contribution of cooperative goals and problem-solving. *Journal of Management Studies*, Vol. 41, No. 7, s. 1223–1245.
- Torkkeli, M., Salmi, P., Ojanen, V., Länkinen, H., Laaksolahti, A., Hänninen, S. & Hallikas, J. 2005. *Asiantuntijapalvelujen johtamisen haasteet – Opas suunnittelu- ja konsultointiyriytysten liiketoimintaosaamisen kehittämiseen*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Tuotantotalouden osasto, Tutkimusraportti 168. Lappeenranta.
- Tyre, M. & von Hippel, E. 1997. The situated nature of adaptive learning in organizations. *Organization Science*, Vol. 8, No. 1, s. 71–83.
- Valkokari, K., Hakanen, T. & Arola, M. 2007. *Yritysverkoston strateginen kehittäminen*. Helsinki: VTT.
- Saatavissa: http://www.vtt.fi/liitetiedostot/muut/verka_tyokirja.pdf

- Vangen, S. & Huxham, C. 2003. Nurturing collaborative relations: Building trust in interorganizational collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 39, No.1, s. 5–31.
- Vesalainen, J. 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritysten välisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Tampere: Metalliteollisuuden Kustannus.
- Vesalainen, J. 2004. Katetta kumppanuudelle. Hyöty ja sen jakautuminen asiakas-toimittajasuhteessa. Tampere: Teknologiateollisuus.
- Williamson, O. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Woodruff, R. 1997. Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 2, pp. 139–153.
- Yliherva, J. 2004. Organisaation innovaatiokyvyn johtamismalli, Innovaatiokyvyn kehittäminen osana johtamisjärjestelmää. Oulun yliopisto. (Väitöskirja.)
- Zollo, M. & Winters, S. G. 2002. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, s. 339–351.

Liite A: Fleet asset management – Ensimmäisen haastattelukierroksen haastattelurunko

1. YRITYKSEN PERUSTIETOJA

- Yrityksen nimi:
- Toimiala:
- Tuotteet/palvelut:
- Tuotantovolyymi tai vastaava:
- Liikevaihto ja henkilöstö:
- Haastateltavan asema yrityksessä:

2. KYSYMYKSET

2.1. Yrityksen toimintaympäristö ja tuotteet

- 2.1.1. Yrityksen toiminta (esittely)
 - 2.1.1.1. Toiminta-ajatus
 - 2.1.1.2. Rooli asiakkaan liiketoiminnassa?
 - 2.1.1.3. Loppukäyttäjän / palvelun ostajan ”perustarpeet” nyt ja tulevaisuudessa?
 - 2.1.1.4. Keskeiset asiakkaat/asiakassegmentit ja heidän erityishaasteensa, johon palveluntarjoajan tulee vastata?
 - 2.1.1.5. Keskeiset verkostot, joissa toimitaan?
 - 2.1.1.6. Toiminnan globaalisuus?
 - 2.1.1.7. Tärkeimmät ihmis- ja tietoresurssit sekä prosessit?
- 2.1.2. Yrityksen tuotteet?
 - 2.1.2.1. Tuotteet
 - 2.1.2.2. Asennuskanta (Fleet; paljonko tuotteita "maailmalla"?)

2.2. Liiketoiminnan muutokset ja tavoitteet

- 2.2.1. Millaisia muutoksia yrityksen liiketoimintaympäristössä on tapahtunut tai tapahtumassa?

- 2.2.2. Mitkä tekijät aiheuttavat muutoksia?
- 2.2.3. Mikä on tällä hetkellä yrityksen kapitaali- ja palveluliiketoiminnan volyymien suhde?
- Mikä on palveluliiketoiminnan kasvutavoite? Millä osatekijöillä tavoitteen saavuttamiseen päästään? Mitä uhkia tähän liittyy ja voidaanko kehitystyöllä estää?
 - Mitä mahdollisia erityisrajoitteita toimialalla on palveluliiketoiminnan esteinä?
 - Miten teknologista kehitystä on viety eteenpäin palveluliiketoiminnan tukemiseksi?
 - Kuinka suurena haasteena palveluliiketoiminnan asettamat muutokset nähdään organisaation kannalta tarkasteltuna?
- 2.2.4. Mitkä asiat mielestänne vaikuttavat eniten palveluliiketoiminnassa onnistumiseen (käsitys menestystekijöistä)?
- 2.2.5. Mitä riskejä näette palveluliiketoiminnan lisäämisessä?
- 2.2.6. Millainen merkitys verkostoitumiskyvyllä on liiketoiminnallenne (nyt/tulevaisuudessa)?

2.3. Yrityksen palvelutuotteet

- 2.3.1. Mitä palveluliiketoimintaa on yrityksessä tällä hetkellä?
- 2.3.1.1. Mitä palveluliiketoimintaa on tällä hetkellä ja millaisia tulevaisuuden suunnitelmia on?
- 2.3.1.2. Miten yrityksessä on tällä hetkellä käytännössä järjestetty:
- Tuotteiden huolto- ja kunnossapitotoiminnot?
 - Tuotteiden suunnittelu ja valmistus?
 - Kunnossapidon ja palvelujen huomiointi tuotteiden suunnittelussa?
 - Palveluverkosto?
 - Mitä tulevaisuuden tavoitteita edellisiin liittyy?
- 2.3.1.3. Mikä on nykyisen palvelukonseptin todellinen lisäarvo asiakkaalle tällä hetkellä?
- Miten FleetAM-hanke pystyy tukemaan palvelukonseptin tuottaman lisäarvon kehittämistä?
 - Miten palvelukonseptin ”onnistumista” mitataan? Mitkä ovat menettelytavat uusien konseptien ja menestystekijöiden tunnistamisessa? Onko tässä kehitettävää (vrt. FleetAM-hankkeen työpaketti 1)?
- 2.3.1.4. Laajan laitekannan hyödyt:
- Miten ja miten laajasti laitteista kerätään tietoa tällä hetkellä?
 - Mihin tietoa käytetään?
- 2.3.2. Palveluliiketoimintaan liittyvä tulevaisuuden tavoitetila
- 2.3.2.1. Onko käytössä systemaattista toimintamallia palveluiden kehittämiseen (miten esim. eroaa fyysisten tuotteiden kehittämisestä)?
- 2.3.2.2. Tärkeimmät sisäiset ja ulkoiset tiedon lähteet sekä tiedon integrointi- ja jalostamismekanismit palvelukehityksessä?

- 2.3.3. Keskeisimmät päätöksentekoa koskevat haasteet palveluliiketoiminnan kehittämisessä

2.4. FleetAM-hanke

Pohjautuen edellisissä kysymyksissä tunnistettuihin tarpeisiin:

- 2.4.1. Mitä odotuksia yrityksellä on
- FleetAM geneeriselle menetelmäkehitykselle
 - Mitä yritys haluaa painottaa työpakettien sisällä?
 - Menestystekijöiden tunnistus ja yhteistyön kehitys
 - Datan käsittely, jalostaminen ja hyödyntäminen
 - Kunnossapidon kehitys
 - Palveluprosessien kehitys
 - Hankkeen tiimoilta käynnistettävälle case-tutkimukselle
 - erityinen ongelmakenttä?
 - mille tutkimussuunnitelman alueelle case-kohde tulisi sijoittumaan?
 - tutkimuksen kohde? mitkä rajaukset?

Liite B: Fleet asset management – yhteistyöhaastatteluiden toteutuksen kuvaus. Saate yrityksiin 23.9.2008

Haastattelut aiheesta ”Yhteistyösuhteen hallinta ja kehittäminen”

Osana **Fleet asset management**¹ -hankkeen työpakettia 2: **Asiakkaan ja palveluntarjoajan yhteistyösuhteen hallinta ja kehittäminen** toteutetaan yrityskohtaiset haastattelukäynnit. Haastatteluiden tietoa hyödynnetään myös case-tarkastelussa, joka liittyy asiakaslähtöisen kunnossapidon suunnitteluun ja palvelun kehittämiseen etädiagnostiikkaa hyväksi käyttäen. Palveluntarjoajina case:ssa ovat Sulzer ja Metso Automation ja asiakkaana Yara Suomi.

Toteutus

Haastattelutilanteessa keskustellaan vapaamuotoisesti em. yritysten välisestä yhteistyösuhteesta rajautuen erityisesti kunnossapitopalvelujen kehittämiseen. Keskustelun tukena käytetään alla mainittuja teemoja ja haastattelu nauhoitetaan litterointia ja myöhempiä analyysiä varten. Haastattelut toteutetaan yrityskohtaisesti siten, että samanaikaisesti haastattelussa on mukana useampia yrityksen henkilöitä, jotka osallistuvat yhteistyösuhteen hallintaan. Toivomme paikalle yhteistyösuhdetta eri tasoilla hoitavia henkilöitä (johto, asiakaspäällikkö, operatiivinen ja ”päivittäin asioiva” taso, muut

¹ **Fleet asset management** -hankkeen tavoitteena on kehittää ja demonstroida metodiikkaa ja työvälineitä, joiden avulla globaalien teollisten palveluiden konseptoinnissa hyödynnetään koko asennetusta laitekannasta (”Fleet Asset”) saatavaa tietoa tuotantolaitteisiin liittyvien palveluiden ja järjestelmän elinkaaren teknis-taloudellisten tekijöiden optimoinnissa ja tuotetaan lisäarvoa asiakkaan arvoketjulle. Lisätietoa projektista ks.

<http://akseli.tekes.fi/opencms/opencms/OhjelmaPortaali/ohjelmat/Serve/fi/system/projekti.html?id=9323060&nav=Projekti>

Yaran/MA:n/Sulzerin kanssa yhteistyötä ja vuorovaikutusta toteuttavat toimijat kuten esim. sopimusten laatijat). Haastattelut järjestetään yritysten tiloissa.

Yhteistyöhaastattelussa käsiteltävät teemat

1. Yhteistyön tavoitteet

- Yhteistyösuhteen historia ja tavoitteet
- Eri osapuolten roolit
- Yhteistyötavoitteiden mittaaminen
- Yhteistyön vaatimat investoinnit ja resurssit

2. Yhteistyön toteutus

- Organisointi-, kommunikointi- ja neuvottelutavat
- Haasteet
- Kumppanuussuhteen riskit
- Menestyksen jakaminen

3. Yhteistyösuhteen toimivuus

- Onnistumisen kokemusten ja ongelmatilanteiden käsittely ja niistä oppiminen
- Toimivuuden arviointi- ja kehittämistavat
- Yhteistyön hyötyjen realisoituminen eri näkökulmista ja eri aikajänteellä
- Yhteistyön keskeisimmät vaikutusmekanismit

4. Jatkuvuus

- Yhteistyön johtaminen
- Kumppanuussuhteen jatkuva ylläpito

Tulokset

Haastatteluiden analyysistä saatua tietoa hyödynnetään Fleet asset management -hankkeessa mm. seuraavien mallien kehittämiseen:

a) Yhteistyön hyöty- ja riskimalli (diplomityö, LTY)

- vaikutusmekanismit
- erilaiset hyödyt
- erilaiset riskit

b) Yhteistyön toimivuuden arviointimalli

- *Mitkä tekijät vaikuttavat yhteistyön onnistumisen ja vaikeuksien kokemiseen (tavoitteiden asetannassa, kommunikoinnissa jne.)?*
- *Miten erilaisten onnistumisten / vaikeuksien kohtaaminen vaikuttaa yhteistyösuhteen kehittymiseen?*

c) Yhteistyösuhteen kehittämis- ja jatkuvuusmalli

- *Miten yhteistyötä tulee kehittää eri vaiheissa ja eri tilanteissa?*

Haastattelujen analyysin tuloksena kullekin haastatellulle yritykselle laaditaan lyhyt yrityskohtainen arvio yhteistyösuhteen nykytilasta ja kehittämistarpeista.

Haastattelut toteutetaan VTT:n ja LTY:n yhteistyönä.

Yhteyshenkilöinä

Ville Ojanen

Tutkijaopettaja, TkT

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Technology Business Researcher Center

c/o Teknitaloudellinen tiedekunta / Tuotantotalouden osasto

PL 20, 53851 Lappeenranta

p. +358 5 621 2670, +358 40 585 5336

e-mail: etunimi.sukunimi@lut.fi

Marinka Lanne

Tutkija, TkT

VTT

Riskien hallinta ja käyttövarmuus

PL 1300, 33101 Tampere

p. 020 722 3633, Gsm. 0400 680 361, Fax. 020 722 3499

www.vtt.fi, marinka.lanne@vtt.fi

Liite C: Riski-hyötytaulukot

Kumppanuuteen ja yhteistyösuhteeseen liittyvien riskien ja hyötyjen vertailemiseksi voidaan käyttää seuraavia alla olevia taulukoita. Tarkastelun voi toteuttaa ensimmäisen kerran jo uutta kumppanuussuhdetta suunniteltaessa. Määrävälein toteutettava tarkastelu auttaa hahmottamaan kumppanuussuhteiden hyötyjen ja riskien muuttumista suhteen kehittyessä.

Matriisista poimittu riskin ja hyödyn suuruusluokka merkitään seuraavan sivun taulukoon.

Riskitaulukko

		Seuraus ja ratkaistavuus		
		Ei vahinkoa tai	Joitakin ongel-	Selviä haittavaiku-
Todennäköisyys				
Pieni		1	2	3
Kohtalainen		2	3	4
Suuri		2	4	5

Riski	1	2	3	4	5
	pieni merkitys		kohtalainen merkitys		vakava merkitys

Hyötytaulukko

		Seuraus		
		Ei merkittävää	Jonkin verran	Selkeä hyöty
Todennäköisyys				
Pieni		1	2	3
Kohtalainen		1	3	4
Suuri		2	4	5

Hyötypotentiaali	1	2	3	4	5
	pieni merkitys		kohtalainen merkitys		suuri merkitys

Riskin ja hyödyn vertailutaulukko

	Riski	Hyöty
1. Tavoitteiden yhtenäisyys ja selkeys: Yhteisen tavoitteen löydettävyys ja selkeys osapuolille.		
2. Synergia: Toimintojen yhteensovittaminen ja päällekkäisten toimintojen esiintyminen.		
3. Riippuvuudet		
a. osaaminen: osaamisen saatavuus, kumppanin osaamisen hyödyntäminen, osaamisen merkitys toiminnalle, korvattavuus		
b. resurssit: kumppanin resurssien hyödyntäminen, joustavuus ja jakaminen, toimintakapasiteetti, korvattavuus		
c. teknologia: kumppanin teknologian hyödyntäminen, korvattavuus		
d. suhteen henkilösidonaisuus, kumppanuuden syvyys		
e. maine: kumppanin maineen hyödyntäminen		
f. palvelun osien merkitys kokonaispalvelulle		
4. Suhteen valtatasapaino		
5. Kumppanuuteen tehtyjen investointien ja resurssien käytön hyötysuhde		
6. Kumppanuuteen sitoutumisen toteutuminen		
7. Kulttuurierot		
8. Kumppanuuden strateginen merkitys		
9. Osapuolten asema, vastuut ja rooliodotukset		
11. Ulkopuolisten tekijöiden (PESTEL*) vaikutus kumppanuuteen		
12. Avoimuus, tieto ja kommunikointi		
13. Henkilökemiat		
14. Kumppanin toiminnan ennakoitavuus		
15. Päätöksenteon joustavuus ja selkeys		
16. Vaikutukset toiminnan nopeuteen		
17. Vaikutusten toiminnan joustavuuteen		
18. Vaikutukset yrityksen kilpailuasetelmaan		
19. Kustannusvaikutukset omaan toimintaan		
20. Vaikutukset innovatiivisuuteen		
21. Vaikutukset uuden liiketoiminnan syntymiseen		
22. Maine- ja laatuvaikutukset		
23. Kumppanuudella saavutettu kriittinen massa		
24. Teknologioiden yhdistäminen		
25. Ongelmien ratkaiseminen		
25. Tietojärjestelmien rajapinnat, tiedon jakaminen, tietoturva		
25. Rahavirrat eri toimijoiden välillä		
26. Turvallisuus- ja ympäristönäkökohdat		

(PESTEL*) = Poliittiset, Taloudelliset, Sosiaaliset, Teknologiset, Ympäristön liittyvät sekä Lainsäädännölliset vaikutustekijät

Liite D: Kumppanuus- ja sopimussyhteistyöosaamisen arviointitaulukko [mukaillen Yliherva 2004]

Täysin samaa mieltä

Täysin eri mieltä

0 1 2 3 4 5 6

Syötä lukuarvo kenttiin

Arvos-
tukset

Määritetyt
toiminta-
tavat

Käy-
tännön
toiminta

1 2 4

ka =

2
0
0
0
0
0
0
0
0
0
0
0
0
0
0
0
0
0
0
0
0

1. Organisaatiossamme panostetaan voimakkaasti luottamuksen rakentumiseen ja luottamus kuvaa hyvin ilmapiiirämme.
- 2 Meillä käydään jatkuvaa vuorovaikutteista keskustelua yli organisaatio- ja yksikkörajojen.
- 3 Meillä ei pantata tietoa vaan sitä jaetaan avoimesti
- 4 Kumppanuudelle/yhteistyölle asetetaan oppimistavoitteita taloudellisten tavoitteiden yhteydessä.
- 5 Yhteistyöosaamisen kehittymistä seurataan systemaattisesti.
- 6 Meillä arvioidaan omatoimisesti toimintaan liittyviä tuloksia kaikissa työyhteisöissä.
- 7 Organisaatiossamme on yksikköraajat ylittäviä yhteistyöfoorummeita, jossa erilaiset osaamiset ja näkemykset kohtaavat.
- 8 Meillä eri yksiköt pystyvät tehokkaasti hyödyntämään toistensa resursseja.
- 9 Meillä on ulkoisesta asiakkaasta johdetut prosessit ja ne läpäisevät koko organisaation poistaen päällekkäisyydet.
- 10 Meillä viestitään tehokkaasti ulkoisen asiakkaan tarpeet ja palautteet läpi organisaation.
- 11 Meillä hyödynnetään tehokkaasti henkilöstön palaute- ja parannusehdotusjärjestelmiä.
- 12 Tietämyksen hallinta on tehokasta koko organisaatiossamme ja tietojärjestelmät tukevat sitä aidosti.
- 13 Meillä on asetettu asteittaisia kehitystavoitteita kumppanuuksien hallintaan.
- 14 Yhteiset strategiamme ja tavoitteemme ohjaavat toimintaamme koko organisaatiossa.
- 15 Meillä viralliset arvot ovat aidosti sopuosinnussa tärkeinä pitämämme asioiden kanssa.
- 16 Organisaatiossamme valtaa käytetään roolien, ei hierarkian mukaan
- 17 Yhteistyöhön liittyvät roolit on määritetty organisaation eri tasoille.
- 18 Meillä avainhenkilöt osallistuvat laajasti sopimustyöryhmien muiden organisaatioiden kanssa.
- 19 Henkilöstöä palkitaan yli yksikkö- ja organisaatorajojen suuntautuvasta yhteistyöstä.
- 20 Palvelukokonaisuuden kumppanuuksiin liittyvät riskit ja osavaikutukset arvioidaan systemaattisesti.

21	Johdon päätöksenteko lähtee melkein aina asiakkaidemme todellisista tarpeista.	0
22	Organisaatiossamme on joustavat rakenteet ja alhainen byrokratia.	0
23	Strategioissamme on mukana kumppanuuksiin liittyviä linjauksia ja tavoitteita.	0
24	Olemme systematisoineet tiedon kulun kumppaniemme kanssa.	0
25	Meillä on erinomaiset palaute- ja arviointijärjestelmät ulkoisen yhteistyön arviointiin ja kehittämiseen.	0
26	Jaamme kumppaniemme kanssa yhteistyön kautta muodostuvat hyödyt ja riskit oikeudenmukaisesti.	0
27	Meillä on erinomaiset menettelyt löytää itseämme täydentäviä kumppaneita.	0
28	Meillä on käytössä yhteistyöhön kannustavia sopimusmalleja ja mekanismeja (esim. yhteiset tavoitteet).	0
29	Meille on tärkeää, että teemme tiivistä yhteistyötä muiden organisaatioiden kanssa myös yli toimialarajojen.	0
30	Strategiamme pitää sisällään hankintatoimeen liittyviä linjauksia ja tavoitteita.	0

TOT

Working papers

- 111 Tomi J. Lindroos. Sectoral Approaches in the Case of the Iron and Steel Industry. 2008. 58 p. + app. 11 p.
- 112 Johan Mangs. A new apparatus for flame spread experiments. 2009. 50 p. + app. 27 p.
- 113 Stephen Fox & Brent Stucker. digiproneurship. New types of physical products and sustainable employment from digital product entrepreneurship. 2009. 29 p. + app. 6 p.
- 114 Päivi Parviainen, Juha Takalo, Susanna Teppola & Maarit Tihinen. Model-Driven Development. Processes and practices. 2009. 102 p. + app. 4 p.
- 115 Kim Björkman, Juho Frits, Janne Valkonen, Keijo Heljanko & Ilkka Niemelä. Model-based analysis of a stepwise shutdown logic. MODSAFE 2008 Work Report. 2009. 35 p. + app. 4 p
- 116 Erika Holt, Hannele Kuosa, Markku Leivo & Erkki Vesikari. DuraInt-Project Workshop. Effect of interacted deterioration parameters on service life of concrete structures in cold environments. 2009 32 p
- 117 Paula Järvinen, Kai Puolamäki, Pekka Siltanen & Markus Ylikerälä. Visual analytics. Final report. 2009. 45 p. + app. 3 p.
- 118 Anna-Maija Hietajärvi, Erno Salmela, Ari Happonen & Ville Könönen. Kysyntä- ja toimitusketjun synkronointi metalli- ja konepajateollisuudessa Suomessa. Haastattelututkimus. 2009. 33 s. + liitt. 3 s.
- 119 Timo Korhonen & Simo Hostikka. Fire Dynamics Simulator with Evacuation: FDS+Evac. Technical Reference and User's Guide. 2009. 91 p.
- 120 Veikko Kekkonen & Göran Koreneff. Euroopan yhdentyvät sähkömarkkinat ja markkinahinnan muodostuminen Suomen näkökulmasta. 2009. 80 s.
- 121 Rinat Abdurafikov. Russian electricity market. Current state and perspectives. 2009. 77 p. + app. 10 p.
- 122 Bettina Lemström, Juha Kiviluoma, Hannele Holttinen & Lasse Peltonen. Impact of wind power on regional power balance and transfer. 2009. 43 p.
- 124 Jyrki Tervo, Antti Manninen, Risto Ilola & Hannu Hänninen. State-of-the-art of Thermoelectric Materials Processing, Properties and Applications. 2009. 29 p.
- 125 Salla Lind, Björn Johansson, Johan Stahre, Cecilia Berlin, Åsa Fasth, Juhani Heilala, Kaj Helin, Sauli Kiviranta, Boris Krassi, Jari Montonen, Hannele Tonteri, Saija Vatanen & Juhani Viitaniemi. SIMTER - A Joint Simulation Tool for Production Development. 2009. 49 p.
- 127 Marika Lanne & Ville Ojanen. Teollisen palveluliiketoiminnan menestystekijät ja yhteistyösuhteen hallinta - Fleet asset management - hankkeen työraportti 1. 2009 63 s. + liitt. 10 s.