

Strategiset kumppanuudet yksityisten hotellien kilpailuetuna

Doris Hakkarainen

Opinnäytetyö
Hotelli- ja ravintola-alan
liikkeenjohdon koulutusohjelma
2010



Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma

<p>Tekijä Doris Hakkarainen</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi RH3A</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Strategiset kumppanuudet yksityisten hotellien kilpailuetuna</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 58 + 7</p>
<p>Ohjaaja Timo Moilanen</p>	
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia hotellien johtohenkilöiden näkemyksiä kumppanuuden ja kilpailuedun saavuttamisen sidonnaisuudesta. Tarkoituksena oli myös kartoittaa hotellien yhteistyökumppaneita sekä selvittää strategiseen kumppanuuteen suhtautumista. Tutkimus rajattiin Suomen pääkaupunkiseudun yksityisiin hotelleihin. Opinnäytetyö on osa HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun hotelli-, ravintola- ja matkailualan koulutusyksikön markkinoinnin laitoksen toteuttamaa laajempaa tutkimuskokonaisuutta, jossa selvitetään hotelli- ja ravintola-alan yritysten kilpailukykyä, -keinoja ja strategioita.</p> <p>Muuttuvassa maailmassa yritysten on pystyttävä vastaamaan voimistuvan kilpailun haasteisiin ja vaativien asiakkaiden tarpeisiin entistä nopeammin ja joustavammin. Verkostoituminen, yhteistyö muiden kanssa sekä kumppanuudet luovat tällaista joustavuutta ja oikein hyödynnettyinä voivat parantaa yrityksen kilpailukykyä. Opinnäytetyön tietoperustassa pohditaan erilaisia käsityksiä verkostoista ja kumppanuuksista sekä käsitellään kumppanuuden peruselementtejä, kumppanuuden lähtökohtia ja verkostoitumiselle olennaisia käsitteitä. Lisäksi käydään läpi verkostojen johtamista ja kilpailuedun saavuttamista. Viimeinen luku tietoperustassa keskittyy kertomaan hotellialan kumppanuuksista.</p> <p>Tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu. Tutkimusta varten haastateltiin kuuden eri hotellin johtohenkilöitä. Haastattelut tehtiin tammi- ja helmikuussa vuonna 2010. Haastattelun teemat muodostuivat tietoperusta pohjalta. Nämä teemat olivat yrityksen strategia, missio ja visio, kilpailuetu, yhteistyökumppanit, yhteistyön peruselementit ja tavoitteet, verkostoituminen ja verkostojen ja kumppanuuksien johtaminen, strateginen kumppanuus ja sen sidonnaisuus kilpailuetuun sekä strategiseen kumppanuuteen suhtautuminen.</p> <p>Tutkimustuloksissa käy ilmi, että puolella haastatelluista oli strategisia kumppanuuksia. Melkein kaikki haastatellut pitivät strategista kumppanuutta positiivisena asiana, jota etenkin yksityisten hotellien tulisi hyödyntää. Strategisina kumppanuuksina pidettiin yhteistyökumppaneita, jotka olivat tärkeitä hotellille ja toivat lisäarvoa tai loivat kilpailuetua. Suurimmassa osassa tutkimukseen osallistuneissa hotelleissa ymmärrys strategisista kumppanuuksista oli puutteellista.</p>	
<p>Asiasanat strateginen kumppanuus, verkostot, hotelli, kilpailuetu, kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä</p>	

Hotel and Restaurant Management

<p>Author Doris Hakkarainen</p>	<p>Group or year of entry RH3A</p>
<p>The title of thesis Strategic alliances as a competitive advantage for independent/private hotels</p>	<p>Number of pages and appendices 58 + 7</p>
<p>Supervisor Timo Moilanen</p>	
<p>The goal of the bachelor's thesis was to study the views of the hotels executives regarding the linkage between partnerships and gaining competitive advantage. The aim was also to map out the partners of the hotels and to examine the attitude towards strategic partnerships and alliances. The study was limited to the private hotels of Helsinki metropolitan area in Finland. The bachelor's thesis is a part of a wider research conducted by the marketing department in Haaga campus of HAAGA-HELIA University of Applied Sciences. The research investigates the competitiveness, the competitive means and the competitive strategies of firms in the hotel and restaurant industry.</p> <p>In the changing world firms have to be able to respond to the demands of increasing competition and to the needs of demanding customers even faster and more flexibly. Networking, cooperation with others and partnerships can create such flexibility and when utilized correctly can improve the firm's competitiveness. The theory part of the thesis consists of different viewpoints about networks, partnerships and alliances, the basic elements of partnership, the basis of a partnership and relevant terms about networking. Also governance of networks and gaining competitive advantage are discussed. The last chapter in the theory part focuses more on partnerships in the hotel industry.</p> <p>The research method used was a qualitative half-structured interview i.e. a theme interview. Six hotel managers and executives were interviewed for the study. The interviews were carried out in January and February 2010. The themes of the interviews were based on the theory part. These themes were corporate strategy, mission and vision, competitive advantage, partners, basic elements and goals of cooperation, networking and governance of networks and partnerships, strategic partnership and its linkage to competitive advantage and attitude towards strategic partnership.</p> <p>In the results of the study you can see that half of the participants did have strategic partnerships. Almost all of the interviewees thought that strategic partnerships are a positive factor and that especially the private hotels should take advantage of forming partnerships. The partners that were important to the hotel and brought value or created competitive advantage were considered as strategic partners. Still in most of the participating hotels the understanding of strategic partnerships was inadequate.</p>	
<p>Key words strategic partnership/alliance, hotel, competitive advantage, network, qualitative research</p>	

Sisällys

1 Johdanto.....	2
2 Verkostot ja kumppanuudet.....	5
2.1 Erilaiset kumppanuudet	7
2.2 Kumppanuuden peruselementit.....	12
2.3 Yhteenveto verkostoista ja kumppanuuksista.....	15
3 Strategiat, keinot ja arvonluonti kumppanuuden takana.....	16
3.1 Yrityksen strategia kumppanuuden perustana	16
3.2 Verkostostrategia, verkoston strategia ja verkostojen johtaminen.....	17
3.3 Kumppanuuden syyt, sen tuottama arvo ja pysyvä kilpailuetu.....	21
3.4 Yhteenveto strategioista, keinoista ja arvonluonnista kumppanuuden takana.....	25
4 Kumppanuuksista hotellialalla	26
4.1 Yhteenveto hotellialan kumppanuuksista	28
5 Tutkimuksen toteuttaminen	30
5.1 Tutkimusmenetelmä	30
5.2 Tutkimusprosessi.....	31
6 Tulokset.....	33
6.1 Yrityksen strategia, missio ja visio	33
6.2 Kilpailuetu	34
6.3 Yhteistyökumppanit.....	36
6.4 Yhteistyön peruselementit ja tavoitteet.....	37
6.5 Verkostoituminen ja verkostojen sekä kumppanuuksien johtaminen.....	39
6.6 Strateginen kumppanuus ja sen sidonnaisuus kilpailuetuun	41
6.7 Strategiseen kumppanuuuteen suhtautuminen.....	44
6.8 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista.....	45
7 Pohdinta	47
7.1 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	47
7.2 Opinnäytetyön ja tutkimuksen arviointi	52
Lähteet	56

Liitteet

Liite 1. Käsitteitä

Liite 2. Haastattelupohja

Liite 3. Haastattelupyynnön saate

Liite 4. Laskukaavoja/majoitusliiketoiminnan tunnuslukuja

Liite 5. Yhteenveto tuloksista

1 Johdanto

Koska teknologia kehittyy nopeasti ja uusia innovaatioita keksitään koko ajan, yritysten on otettava käyttöön kaikki mahdolliset keinot kilpailukyvyn ylläpitämiseen. Muuttuvassa maailmassa yritysten on pystyttävä vastaamaan voimistuvan kilpailun haasteisiin ja vaativien asiakkaiden tarpeisiin entistä nopeammin ja joustavammin. Verkostoituminen, yhteistyö muiden kanssa sekä kumppanuudet luovat tällaista joustavuutta ja oikein hyödynnettynä voivat parantaa yrityksen kilpailukykyä. (Booz, Allen & Hamilton 2010.)

Erilaiset liittoumat ovat olleet kovassa kasvussa yritysten kesken, mikä johtuu liittoutumien tuomista eduista. Booz, Allen ja Hamilton (1999) tekivät kartoituksia, joissa tutkittiin strategisia liittoumia maailman menestyvimmissä yrityksissä. Strategiset allianssit näkyvät melkein kaikilla toimialoilla ja ovat muuttumassa elintärkeiksi yrityksille, jotka haluavat saavuttaa ylivoimaisen kasvun. Vuosien 1997 ja 1999 välillä muodostettiin yli 20 000 liittoutumaa koko maailmassa ja yli puolet niistä muodostettiin kilpailevien yritysten välillä. Tutkimuksiin osallistuneet kertoivat, että liittoumat ovat kasvussa omalla toimialallaan ja yli 75 % myönsi liittoumien olevan hyödyllisiä. Yhdysvaltojen 1000 menestyvintä yritystä saavat liittoutumista 18 % liikevaihdostaan ja Euroopassa 30 %. Vuoteen 2004 mennessä nämä yritykset uskoivat saavansa 30 % (USA) ja melkein 40 % (Eurooppa) liikevaihdostaan liittoutumista. Kartoitusten mukaan kaksi tärkeintä syytä liittoumien muodostamiseen olivat 1) kasvun kehittymisen kiihdyttäminen (75 %) ja 2) pääsy ulkoisiin ydinkykyihin (67 %). (Chathoth & Olsen 2003; Booz, Allen & Hamilton 2010.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia hotellien johtohenkilöiden näkemyksiä kumppanuuksien ja kilpailuedun saavuttamisen sidonnaisuudesta. Tarkoituksena oli kartoittaa hotellien yhteistyökumppaneita sekä selvittää miten strategiseen kumppanuuteen suhtaudutaan. Tutkimus rajattiin Suomeen pääkaupunkiseudun yksityisiin hotelleihin, koska alueella ajateltiin olevan tarpeeksi hotelleja tutkimuksen toteuttamiseen ja tutkimuksen käytännön toteutus oli helpompaa. Lisäksi rajaamalla tutkimus yksityisiin hotelleihin haluttiin tutkia niiden keinoja saavuttaa ketjuhotellien voimavaroja mahdollisin kumppanuuksin. Opinnäytetyö on osa HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun hotelli-, ravintola- ja matkailualan koulutusyksikön markkinoinnin laitoksen toteuttamaa laajempaa tutkimuskokonaisuutta, jossa selvitetään hotelli- ja ravintola-alan yritysten kilpailukykyä, -keinoja ja strategioita. Tutkimus tehtiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä teemahaastattelujen avulla, haastatteleamalla eri hotellien johtohenkilöitä, joilla on tietoa yrityksen kumppanuuksista.

Yritysten välistä yhteistyötä, verkostoitumista ja strategista kumppanuutta on tutkittu paljon yritysmailmassa. Ståhle ja Laento (2000) käsittelevät kirjassaan strategista kumppanuutta keinona mahdollistaa yrityksen uudistumiskyky ja ylivoima. Heidän mukaan strategisen kumppanuuden tavoitteena on tuottaa merkittävää strategista etua esimerkiksi tuote- tai bisnesinnovatioiden muodossa. Strateginen kumppanuus vaatii ydinosaamisen ja aineettoman varallisuuden paljastamista kumppanille sekä molemmat osapuolet ovat riippuvaisia toisistaan. Strategisen kumppanuuden avulla on mahdollista nostaa bisnes uudelle tasolle. Strategisen kumppanuuden päämäärä on olennaisen tärkeä yhteistyötä tekeville yrityksille ja sisältää usein suuren riskin. On tärkeää, että kumppanuuden molemmilla osapuolilla on selkeä ja yhteinen ymmärrys siitä mitä yritysten välinen suhde tarkoittaa. (Ståhle & Laento 2000; Gibbs & Humphries 2009.)

Viime vuosina aihetta on alettu tutkia entistä tarkemmin selvittämällä käsityksiä verkostoitumisesta ja yritysten välisestä yhteistyöstä. Vesalainen (2002) kertoo kumppanuudesta, joka kehittyy kaupankäynnistä selvittäen yritysten välisten suhteiden elementtejä, analysointia ja kehittämistä. Isojen kansainvälisten yritysten liittoumista ja kumppanuuksista löytyy tietoa. Tutkimuksia palvelualan yritysten verkostoista, erityisesti yksityisistä yrityksistä, on tehty suhteellisen vähän. Hotellien kumppaneihin, erityisesti Suomen yksityisten hotellien kumppaneihin, liittyvät tutkimukset ovat hyvin harvinaisia. Tutkimus on siis hyödyllinen, koska se antaa tietoa yksityisten hotellien johdon näkemyksistä strategisesta kumppanuudesta tutkimukseen osallistuneille hotellien johtohenkilöille, muille alalla toimijoille ja aiheesta kiinnostuneille. Jo vuonna 1988 tehdyssä tutkimuksessa Lowen (1988) mielestä pieniä hotelli-, ravintola- ja matkailualan yrityksiä tulisi tutkia enemmän. Myös myöhemmin tutkijat Buick, Halcro ja Lynch (1998) ovat olleet samaa mieltä. Opinnäytetyö on kuitenkin ensimmäinen lähestyminen aiheeseen kyseisen rajauksen kanssa, joten näkemyksiä kartoitetaan suhteellisen yleisellä tasolla. (Lowe 1988; Buick, Halcro & Lynch 1998; Ståhle & Laento 2000; Vesalainen 2002.)

Strategisten liittoutumien yleisyydestä huolimatta arvioidaan, että jopa 70% niistä epäonnistuvat. Tämä viittaa siihen, että vaikka yritysten johto ymmärtäisi, että liittoutumat ovat tärkeä osa strategiaa, on heillä kuitenkin vaikeuksia tunnistaa tekijöitä, jotka johtavat liittoutumien menestymiseen. On tärkeää tutkia aihetta, jotta menestystekijät pystytään tunnistamaan. Tämä myös korostaa tutkimuksen hyödyllisyyttä. (Day 1995; Wittmann, Hart & Arnett 2009.)

Opinnäytetyön tietoperusta jakautuu kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa käsitellään verkostoja ja kumppanuuksia, määritellään niitä ja pohditaan mitä ne oikeastaan ovat. Osiossa myös selitetään kumppanuuden peruselementit ja niiden merkitys. Tietoperustan toisessa osassa keskitytään enemmän kumppanuuden lähtökohtiin: yrityksen visioon, missioon ja strategiaan. Osiossa määritellään myös verkostoitumiselle olennaisia käsitteitä kuten verkostostrategia ja verkoston strategia. Lisäksi käsitellään verkoston johtamista ja kilpailuedun saavuttamista, joka on jokaisen verkoston tavoite. Tietoperustan kolmannessa osassa syvennytään hotellialan kumppanuuksiin ja niiden kehittymiseen. Kumppanuuksien rakentaminen ja ylläpitäminen ei ole aina helppoa. Myös aiheeseen liittyvät negatiiviset puolet, vaikeudet ja riskit tuodaan esiin eri luvuissa.

Raportin empiirisessä osassa kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta ja sen tuloksista. Lisäksi pohditaan tutkimuksen tuloksia sekä tehdään johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia. Osiossa myös arvioidaan tehtyä tutkimusta ja opinnäytetyötä kokonaisuudessaan. Liitteessä 1 on määritelty opinnäytetyön kannalta tärkeimpiä käsitteitä.

2 Verkostot ja kumppanuudet

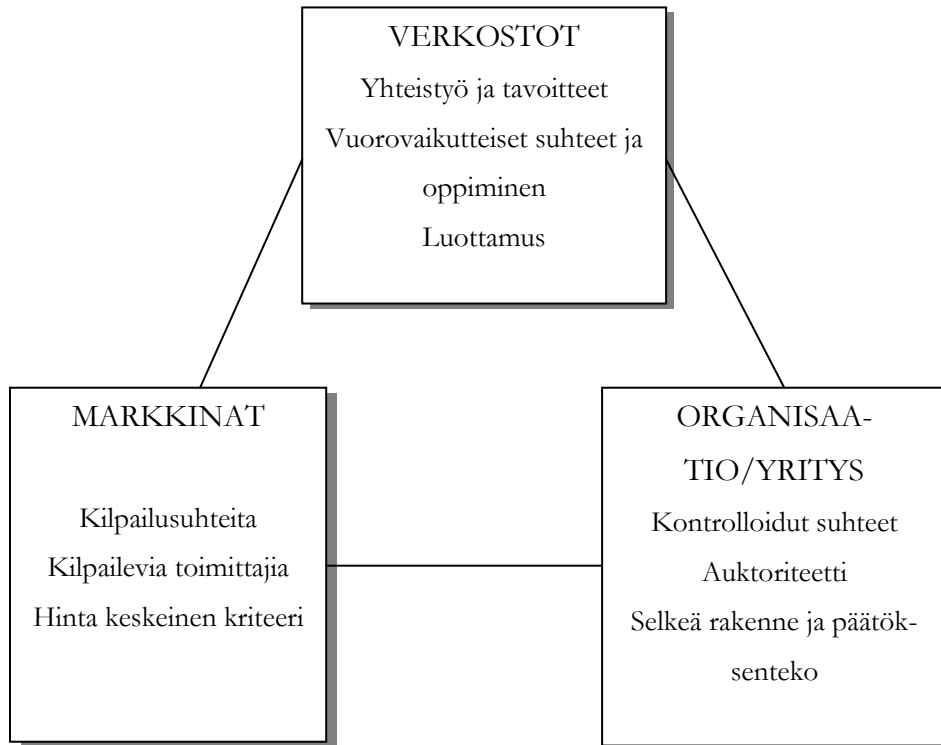
”Uudistumiskyvyn ydin on ihmisessä. Yrityksen kilpailukyvyn ydin on ihmisten voimavarojen yhdistämisessä. Uuden talouden ydin on yritysten voimavarojen yhdistämisessä.” (Stähle & Laento 2000, 9.)

Nopeasti muuttuvassa maailmassa yritysten muuntautumisen-, uudistumisen- ja innovointikyky ovat erityisen kovalla koetuksella. Muutoksia tapahtuu entistä nopeammin ja yllätyksellisemmin. Yritysten on opittava uusi toimintatapa entisten lisäksi. Stähle ja Laento esittelevät tällaiseksi uudeksi toimintatavaksi esimerkiksi verkostoitumisen, joka lisää tiedonkulun nopeutta ja yhdistää asiantuntemusta. Verkostoituminen luo organisaatioon riittävän joustavuuden ja nopeuden sekä mahdollisuuden uuden luomiseen ja innovaatioiden synnyttämiseen. Verkoston voi määritellä kahden tai useamman yrityksen väliseksi pitkäaikaiseksi yhteistyösuhteeksi, jossa yritykset toteuttavat yhteistyössä liiketoimintaa saavuttaakseen vahvemman kilpailuasetelman. Verkostoitumisen voidaan myös sanoa olevan prosessi, jossa yhteistyötä tekevien yritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 77; Stähle & Laento 2000, 9-27; Toivola 2006, 22.)

Verkostojen vallankumouksen voidaan katsoa alkaneen 1980-luvulla. Teollisuusyhteiskunnasta ollaan siirtymässä uuteen aikakauteen: verkostoyhteiskuntaan. Verkostoyhteiskuntaa voisi kutsua maailmanlaajuiseksi yhteisöksi, jossa verkostot ovat organisoitumisen muoto. Uudeksi tavaksi organisoida liiketoimintaa ovat yhä selvemmin nousseet organisaatioiden yhteistyöt, yhteisyrietykset, strategiset allianssit, kumppanuudet, yhteistyörenkaat sekä erilaiset verkostot. Suuryritykset ovat toimineet verkostoitumisessa tiennäyttäjinä, vaikka yleisesti ehkä ajatellaan, että pienet ja keskisuuret yritykset hyötyisivät enemmän yhteistyöstä. Verkostoyhteiskunnalla ja verkostotaloudella on myös vaikutuksensa yrittäjyyteen. Verkostotalous tarkoittaa globaaleja markkinoita, jossa keskeisiä tekijöitä ovat keskittyminen ydinosaamiseen, yritysten välisen yhteistyön kasvu, luottamus ja kumppanuus. Verkostojen myötä on alettu puhumaan verkostoyrittäjyydestä. Yrittäjillä tulee olla vuorovaikutustaitoja ja kykyjä toimia yhdessä muiden yrittäjien kanssa. (Hakanen ym. 2007, 19; Toivola 2006, 9-12.)

Yhteistyö, verkostot ja kumppanuus ovat käsitteitä, joiden juuret ovat kaukana historiassa. Nykymaailmassa yhteistyö ja kumppanuuksien rakentaminen on tärkeää yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Aiheesta puhuttaessa saattaa ilmetä hyvinkin erilaisia ajatuksia, koska ilmiön systemaattinen tutkiminen ja jäsentäminen ovat vasta lähiaikoina nousseet esiin ja käsitteistö ja

terminologia eivät ole vielä vakiintuneet. Verkostoitumisen ymmärtämistä käsitteenä vaikeuttaa lähestymistapojen ja termien runsaus. Kirjallisuus ja tutkijat tuntuvat olevan kuitenkin yhtä mieltä siitä, että verkostoitumisella käsitetään pidempiaikaista, luottamukseen perustuvaa, strategista ja kaikkia osapuolia pitkäjänteisesti hyödyntävää yhteistyötä. (Hakanen ym. 2007, 9-44.)



Kuvio 1. Markkinat, verkostot ja hierarkiat organisoitumisen muotoina (Valkokari 2009, 12.)

Jotta mahdollisuudet verkostomaiseen toimintatapaan pystyisi hahmottamaan, on tunnistettava vaihtoehtoiset toimintatavat. Verkostoitumisen tekee haasteelliseksi sen asema kahden organisoitumisen perusmuodon välissä. Kuvio 1 hahmottaa tätä näkemystä. Verkostoissa toiminta on altista markkinamekanismeille, koska on kyse yritysten yhteistyöstä. Verkostoissa käytetään myös yrityksen johtamiselle tyypillisiä toiminnan koordinoitumismekanismeja. Kun yritys tunnistaa verkostoitumisen keskeiset periaatteet, voi se välttää toimintamallien välillä ajelehtimisen ja tehdä tietoisesti päätöksiä muun muassa verkostoitumisasteesta ja valintoja verkostojen johtamistavoista. (Valkokari 2009, 12-13.)

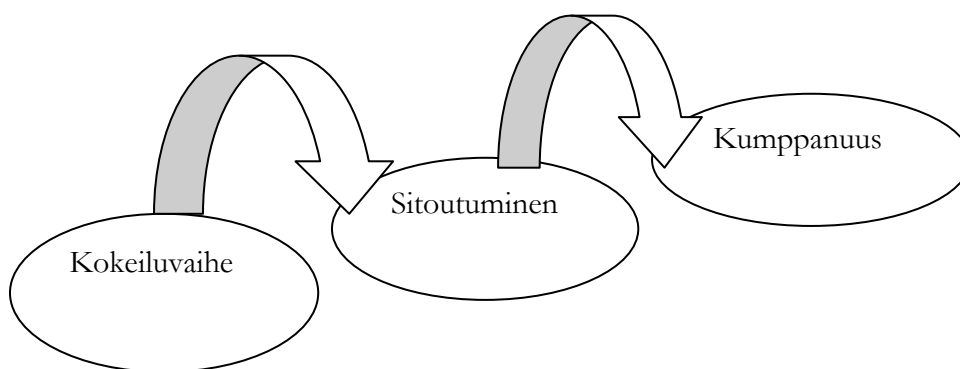
Vaikka kumppanuudet voivat parhaimmassa tapauksessa tuottaa yritykselle kilpailuetua, voi kumppanuuksilla olla myös niin sanotusti huonoja puolia ja kumppanien saaminen voi olla vaikeaa. Pienen yrityksen voi olla vaikea löytää sopivaa ja toimivaa kumppania liiketoiminnan pienuuden takia. Kumppanuuksien vaikeuksista ja niihin liittyvistä negatiivisista asioista kerro-

taan lisää tulevissa luvuissa. Erityisesti hotelleihin liittyvistä haittapuolista kerrotaan lisää luvussa, jossa kerrotaan kumppanuuksista hotellialalla. (Morrison 1994.)

Yritysten välisille verkostoille voidaan sanoa olevan kolme tarkoitusta: yhteistyön kautta toisensa osaamisen täydentäminen, yhteistyön kautta erikoistuminen omaan ydinosaamiseen (win-win) ja yhteistyön luoma mahdollisuus oppimiseen ja uuden osaamisen hankkimiseen. Harva pystyy tulevaisuudessa kilpailemaan vain omin voimin. Yhteistyökyvystä ja verkosto-osaamisesta tulee kaikkien yritysten ydinosaamista. Menestyvä yritys hyödyntää parhaiten toisten osaamista ja vahvuuksia sekä käyttää verkostoa tehokkaasti hyväkseen. (Toivola 2006, 74; Hakanen ym. 2007, 20; Vakaslahti 2003, 16.)

2.1 Erilaiset kumppanuudet

Kumppanuuden voi määritellä kahden yrityksen tai organisaation verkostosuhteeksi, joka on vakiintunut ja tiivis sekä usein virallistettu esimerkiksi kirjallisella sopimuksella. Luonteenomaista kumppanuudelle on pitkäjänteisyys, tietoisuus sekä luottamukseen perustuva tavoitteellinen yhteistyö. Kumppanuudet ovat hyvä keino verkoston luomiseen, koska esimerkiksi Stählen ja Laennon mukaan kumppanuudella voi lisätä yrityksen tietopääomaan ja kilpailukykyä. Jotta kumppanuuksia voidaan luoda, on niitä opittava rakentamaan, minkä takia on paineuduttava kumppanuuden ymmärtämiseen. Kumppanuus tarkoittaa yrityksen ulkoisia partnerisuhteita sekä sen sisäistä toimintakulttuuria. Toimijoina ovat aina ihmiset, joiden varaan kumppanuus rakentuu ja joiden taitoihin se perustuu. (Hakanen ym. 2007, 77; Stähle & Laento 2000, 9-27 & 76-103.)



Kuvio 2. Pienen yrityksen verkostoyhteistyön kehittyminen (Toivola 2006, 62.)

Kehittyessään yhteistyö ja verkostoituminen sisältävät monia eri vaiheita. Pienten yritysten verkostoyhteistyön kehittyminen alkaa kokeilu- ja neuvotteluvaiheesta, joka jatkuu sitoutumiseen ja lopulta muodostuu kumppanuudeksi (Kuvio 2.). Kokeilu- ja neuvotteluvaiheessa mahdollisen kumppanin luotettavuutta testataan ja yhteisten kokemusten kautta rakennetaan yhteisiä toimintatapoja. Sitoutumisvaiheessa yrityssuhteet muuttuvat myös sosiaalisiksi verkostoiksi ja avoimuus yritysten välillä lisääntyy. Sitoutuminen näkyy yritysten panostuksessa yhteistyön kehittämiseen. Kumppanuusvaihe on yhteistyön kehittynein muoto, jossa osapuolten välinen vuorovaikutus tiivistyy ohi organisaation ja tehtäväkohtaisten rajojen. Tällöin yritykset ovat riippuvaisia toisistaan. Kumppanuudet ovat verkostomalleja, joissa keskeistä on molemminpuolinen hyöty. (Toivola 2006, 60-62 & 101-102.)

On olemassa erilaisia kumppanuuksia. Stähle ja Laento jakavat kumppanuudet eri tasoihin: operatiiviseen, taktiseen ja strategiseen kumppanuuteen (Taulukko 1.). Jaottelu on hyvä määriteltäessä verkostomaisen toiminnan tavoitetasoja. Tasot eroavat toisistaan niiden kehittyneisyyden perusteella. Olennaista on ymmärtää ansainta- ja toimintalogiikka erilaisten kumppanuuksien takana. Kyseinen logiikka kertoo esimerkiksi sen onko kumppanuuden tarkoitus auttaa laajentamaan tai puolustamaan ydinbisnestä tai onko tavoitteena luoda uusia markkinoita yhdistämällä osaamista. Ansainta- ja toimintalogiikka siis periaatteessa kertoo mitä kumppanuudella halutaan saavuttaa. (Hakanen ym. 2007, 60; Stähle & Laento 2000, 76.)

Operatiivisessa kumppanuudessa yhteistyö voi olla lyhytaikaista ja yhteistyön osapuolien välinen linkki on heikko. Luonteeltaan operatiivinen kumppanuus on mekaanista. Tavoitteena on kustannusten alentaminen ja resurssien keskittäminen omaan ydinliiketoimintaan. Yhteistyö perustuu selkeisiin ja toimiviin sopimuksiin ja luottamuksen perusta on dokumenteissa ja kirjallisissa sopimuksissa. Kumppanuuden lisäarvo tulee yhteistyön tuottamista säästöistä tai vapautuneista resursseista. Operatiivisen kumppanuuden tyypillisimpiä muotoja ovat alihankintasopimukset. (Hakanen ym. 2007, 60; Stähle & Laento 2000, 81-85.)

Taktisessa kumppanuudessa tavoitteena on yhdistää osapuolten prosesseja, poistaa päällekkäisyyksiä ja yhdistää toimintakulttuureja. Tällaisessa kumppanuudessa pyritään osaamisen integrointiin. Osapuolet saavuttavat säästöjä sekä oppivat uutta. Taktinen kumppanuus vaatii luottamusta eikä toimi vain sopimusten perusteella. Kumppanuuden johtaminen on vaativaa, koska toimijoiden verkosto on monimuotoinen ja vaikeasti hallittava. (Hakanen ym. 2007, 60; Stähle & Laento 2000, 86-92.)

Kumppanuus voi olla strategista kahdessa merkityksessä: ensinnäkin kumppanuus on strateginen taito uudessa taloudessa ja toiseksi strateginen viittaa kumppanuuteen, joka sisältää sekä suurimmat onnistumisen mahdollisuudet että suurimmat menettämisen riskit. Strategisessa kumppanuudessa tavoitteena on tietopääoman yhdistäminen siten, että molemmat kumppanit saavuttavat merkittävää strategista etua. Tällaista merkittävää etua voivat tuottaa esimerkiksi tuote- tai bisnesinnovaatiot. Kumppanit tavoittelevat uutta osaamisen ja/tai tuottavuuden tasoa. Strategisessa kumppanuudessa molemmilla osapuolilla on tasavahvat roolit ja ne ovat keskenään riippuvuussuhteessa. Siksi tällainen kumppanuus vaatii avoimuutta ja luottamusta ja tuo molemmille merkittävää lisäarvoa markkinoilla. Strategisessa kumppanuudessa luottamus perustuu yhteiseen aaltopituuteen. Strateginen kumppanuus on tavanomaista yhteistyötä syvempää ja monitasoisempaa. Strategisessa kumppanuudessa yritysten toiminnalliset rajat ovat häilyviä. Kun yhteistyösuhde kehittyy kumppanuustyypiksi verkostoksi, sen keskeiseksi tekijäksi nousee molemminpuolinen luottamus. (Toivola 2006. s. 17; Ståhle & Laento 2000, 9-11 & 93-103.)

Taulukko 1. Kumppanuuden kolme eri tasoa (Ståhle & Laento 2000, 103.)

	Operatiivinen kumppanuus Istuttaminen	Taktinen kumppanuus Integrointi	Strateginen kumppanuus Innovaatio
Tavoite	alentaa kustannuksia keskittyminen omaan ydinbisnekseen	yhdistää prosesseja oppia tehokkaampia toimintatapoja	tuottaa merkittävää strategista etua -> tuoteinnovaatio -> bisnesinnovaatio
Tietopääoma	määritelty tuote tai palvelu (explicit)	ilmenee osaamisena, toimintaprosesseina ja –kulttuurina (tacit)	vaatii ydinosoamisen tai aineettoman varallisuuden paljastamista/luovuttamista
Lisäarvo	taloudellinen	toiminnan tehostaminen uuden oppiminen	mahdollisuus nostaa bisnes kokonaan uudelle tasolle
Luottamuksen perusta	sopimus	dialogi yhteistyö	yhteinen aaltopituus -yhteys -innovatiivisuus -luottamus

Kansainvälisessä kirjallisuudessa strateginen liittouma eli allianssi –käsitteestä on tullut eräänlainen yleiskäsite organisaatioiden välisellä yhteistyöllä. Strategista allianssia tulisi käyttää, kun tarkoitetaan yritysten välistä pitkäaikaista yhteistyösuhdetta, jolla on strateginen tavoite. Tällaisia tavoitteita käsitellään lisää tulevissa luvuissa. Suomessa yleiskäsitteenä käytetään lähinnä verkostoitumista ja siitä syvempi muoto on kumppanuus. Toinen paljon käytetty käsite on

yhteisyritys eli joint-venture, joka voidaan jakaa kahteen eri tyyppiin: omistuspohjaisiin ja sopimusperustaisiin yhteisyrityksiin. Omistuspohjaiset yhteisyritykset ovat pitkäaikaisia kumppanuuksia kahden tai useamman organisaation välillä, jotka yhdistävät resurssinsa uuteen organisaatioyksikköön ja jakavat omistuksen, riskit ja voitot tai tappiot saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. Sopimusperustainen yhteisyritys on keskipitkän aikavälin vapaaehtoinen kumppanuus kahden tai useamman organisaation välillä, jotka yhdistävät resurssinsa, jakavat riskit ja voitot tai tappiot saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. Yhteisyritystä ja strategista liittoumaa ei tulisi kuitenkaan sekoittaa. Yhteisyrityksessä muodostetaan yleensä uusi yritys. Yhteisyritykset ovat konservatiivisempia ja sisältävät pienemmän riskin sekä varmempia sijoituksia ja tavoitteita. (Hakanen ym. 2007, 74-75; Gibbs & Humphries 2009, 50.)

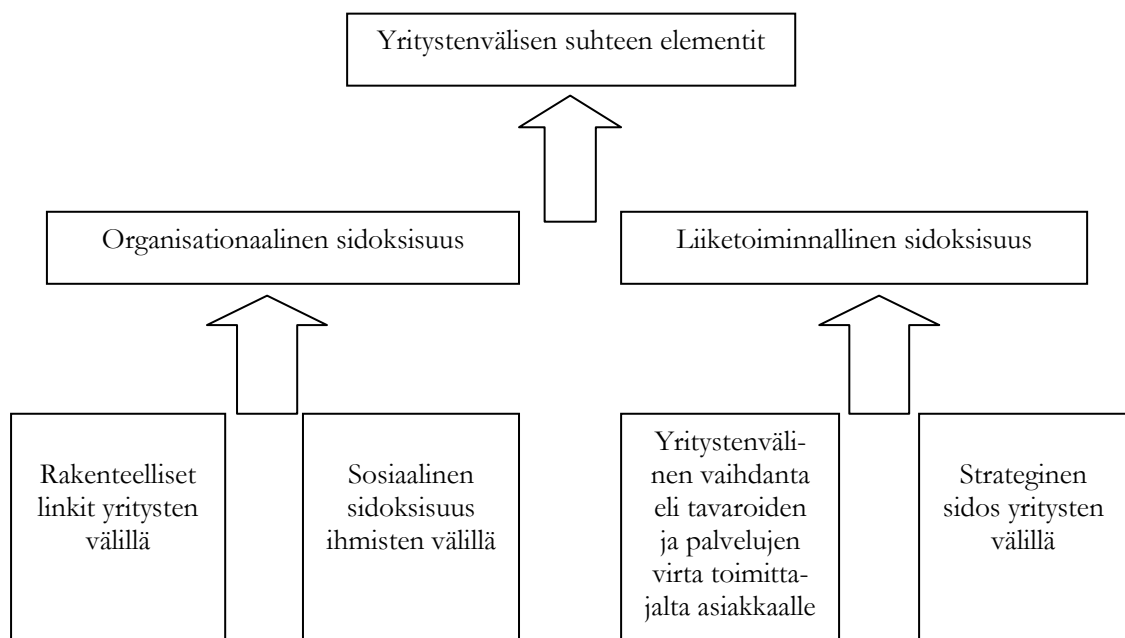
Barney ja Hesterly määrittelevät strategisen liittouman olevan olemassa aina kun kaksi tai useampi itsenäinen organisaatio tekevät yhteistyötä tuotteiden tai palveluiden kehityksessä, tuottamisessa tai myynnissä. Heidän mukaan strategiset allianssit voidaan jakaa kolmeen laajaan kategoriaan: pääomattomiin liittoumiin, pääomallisiin liittoumiin ja yhteisyrityksiin. Erään määritelmän mukaan strateginen liittouma käsittää yritysten sisäisten voimavarojen jakamista, jonka tavoitteena on tyydyttää yhteistyötä tekevien yritysten yhdistetyt ja yksilölliset päämäärät. Strateginen liittouma ja strateginen kumppanuus – käsitteiden voidaan ajatella tarkoittavan samaa asiaa. (Barney & Hesterly 2006, 276-307; Chathoth & Olsen 2003, 421.)

Valkokari määrittelee tavoitteelliset yhteistyömuodot, strategiset allianssit sekä erilaiset kumppanuus- ja verkostosuhteet, liiketoimintaverkoiksi. Strategiset liiketoimintaverkot ovat yritysten kehittämiä verkosto-organisaatioita, joilla tavoitellaan jotain sellaista, johon ei yksin päästä. Liittoumat ovat olleet kovassa kasvussa yritysten kesken, mikä johtuu liittoumien tuomista eduista. (Valkokari 2009, 63; Chathoth & Olsen 2003.)

Historiallisesti yritysten väliset liittoumat ovat olleet kaksinapaisia tarkoittaen, että kaksi yritystä muodostaa kumppanuuden. Vaikka tämä on edelleen tavallisin muoto, on kumppanuuksista tulossa yhä monikasvoisempia esimerkiksi liittoumiin perustuvien verkostojen myötä. Yritykset saattavat yhdistää voimansa muiden kanssa perustamalla konsortioita eli yhteenliittymiä saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. Kaikista liittoumista yleisimpiä ovat teknologiset ja markkinoinnilliset liittoumat. Esimerkiksi markkinointikumppanuus yleensä yhdistää yrityksen jakelukanavajärjestelmään, joka on puoleensavetävä sellaiselle, joka yrittää kasvattaa tuotteen tai palvelun myyntiä. (Gibbs & Humphries 2009, 50-51.)

Strategisen kumppanuuden tai liittouman voi myös määrittellä tarkoittamaan menestyvän, jatkuvasti parantuvan, pitkäaikaisen, strategisen suhteen yhteistoiminnallista kehitystä, joka perustuu molemminpuoliseen luottamukseen, parhaisiin tapoihin, pysyvään kilpailuetuun ja hyötyihin kaikille kumppanuksille; ne ovat suhteita, joilla on erillinen ja positiivinen vaikutus myös kumppanuuden tai liittouman ulkopuolella. Hyvät kumppanit poistavat win/lose vaihtoehdot. Jäljelle jää vain kaksi vaihtoehtoa: voitetaan yhdessä tai hävitään yhdessä. (Lendrum 2004, 21-23 & 60.)

Kumppanuuden strategisuutta voi olla vaikea määrittellä. Jos yhteistyökumppanin osuus ja painoarvo yrityksen myynnistä on suuri, on kumppanuus ilman muuta strateginen. Strategista kumppanuutta voi olla myös avainasiakkaan kanssa tapahtuva yhteistyö tai tärkeän osaamisen lisääminen. (Hakanen ym. 2007, 166.)



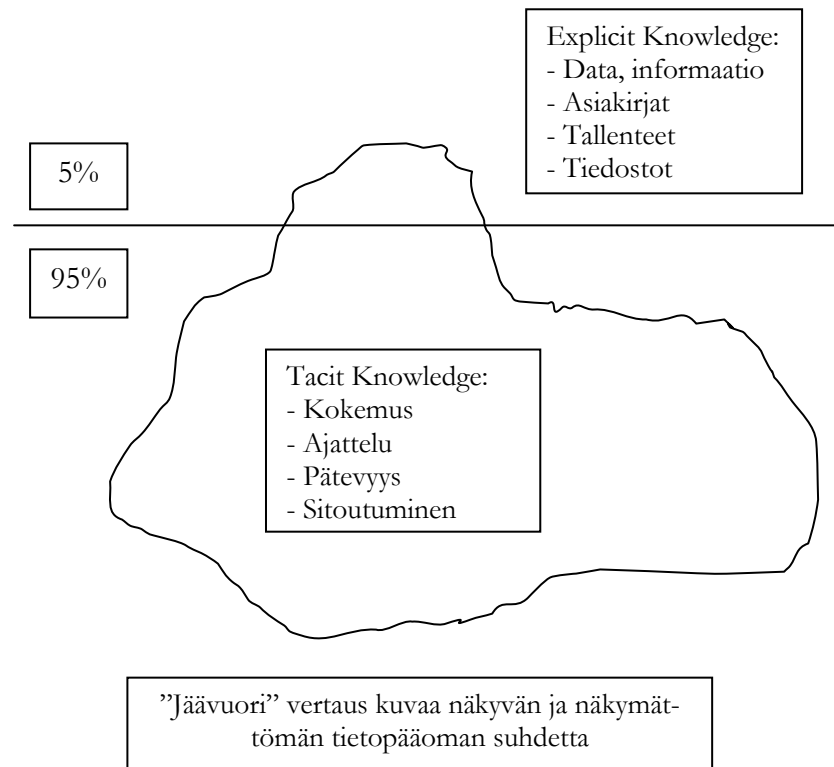
Kuvio 3. Kumppanuuden analysoinnin teoreettinen viitekehys (Vesalainen 2006, 48.)

Kuvio 3 esittää, että yhteistyö syntyy erilaisista sidoksista, jotka voidaan jakaa ihmisten ja yritystoiminnan välisiin suhteisiin. Kuvio selvittää kumppanuuden analysoinnin teoreettista viitekehystä. Yhteistyön elementit koostuvat siis kahden pääryhmän sidoksista. Molemmat ryhmät käsittävät erilaiset linkit yhteistyötä tekevien yritysten välillä. Organisationaaliset tekijät koostuvat yritysten välillä ilmenevistä rakenteellisista sidoksista ja yrityksissä toimivien ihmisten välisistä sosiaalisista sidoksista. Liiketoiminnallisiin tekijöihin puolestaan kuuluvat yritysten välinen varsinainen vaihdanta eli tavaroiden ja palveluiden virta toimittajilta asiakkaalle sekä yritysten välinen strateginen sidoksisuus. (Vesalainen 2002, 42-45.)

2.2 Kumppanuuden peruselementit

Saavuttaakseen kyvyn rakentaa onnistuneita kumppanuuksia on yrityksen hallittava kumppanuuden anatomia eli sen peruselementit. Kumppanuuden peruselementtejä ovat tietopääoma, lisäarvo ja luottamus. Kumppanuus lisää tietopääomaa, tuottaa lisäarvoa sekä perustuu luottamukseen. Peruselementtien eli näiden kolmen ulottuvuuden merkitykset lisääntyvät samassa suhteessa: mitä suuremmat ovat lisäarvon ja ansainnan mahdollisuudet, sitä enemmän tarvitaan luottamusta ja tietopääoman integrointia. Samalla kasvavat myös riskien mahdollisuudet. Eri-tyyppiset kumppanuudet vaativat eri määrän luottamusta tai tietopääoman ja osaamisen integrointia. Kumppanuuksien ja yhteistyön luonne, riskit ja mahdollisuudet muuttuvat tavoitteiden mukaan. Kumppanuus muotoutuu ja tuottaa lisäarvoa eri tavalla riippuen siitä mihin sillä pyritään. Kuvioista 1 (luku 2.1.) käy ilmi miten peruselementit näkyvät kumppanuuden eri tasoissa. (Stähle & Laento 2000, 9-27 & 76-77 & 103.)

Kumppanuudessa syntyvän yhteyden tulisi mahdollistaa tiedon, osaamisen ja koko tietopääoman jakamisen osapuolien välillä. Mitä enemmän ja avoimemmin tietoa jaetaan sitä suuremaksi lisäarvon mahdollisuus kasvaa. Jaettujen tietojen avulla saadaan selville millä tavalla kumppanit voivat täydentää toistensa toimintaa ja osaamista. Tietopääomaa on kahdenlaista: näkyvää (explicit knowledge) ja näkymätöntä eli hiljaista tietopääomaa (tacit knowledge). Tietopääomaa voi kuvata jäävuorella, jonka huipusta näkyy noin 5 % (Kuvio 4). Tämä näkyvä tietopääoma sisältää patentit, teollisoikeudet, tavaramerkit ja dokumentit. Loput jäävuoresta, 95%, on veden alla piilossa. Tämä näkymätön tietopääoma käsittää osaamisen, tiedot, kokemukset ja intuition sekä asiakas- ja partneriverkostot. Yrityksen tietopääomaan kuuluu kolme pääaluetta: organisaation osaaminen, uudistumiskyky ja aineeton varallisuus. Organisaation osaaminen muodostuu yksilöiden kompetensseista ja organisaation suorituskyvystä. Organisaation uudistumiskyvylle on tärkeää, muutosvoima, strateginen kyvykyys ja innovatiivisuus. Yrityksen aineetonta varallisuutta ovat aineettomat oikeudet, asiakas- ja partnerisuhteet, brändi ja tekniset järjestelmät. (Stähle & Laento 2000, 26-29, 39.)



Kuvio 4. Näkyvä ja näkymätön tietopääoma (Cognitive Designs Solutions 2009.)

Tietopääomalla tarkoitetaan myös yrityksen kykyä muuttaa osaamisensa, uudistumiskykynsä ja aineettoman varallisuutensa taloudelliseksi arvoksi. Kumppanuus siis mahdollistaa lisäarvon tuottamisen kaikille yhteistyöyrityksille. Aineellisen tai aineettoman lisäarvon tuottaminen on yksi kumppanuuden tavoitteista. Verkostoja ja kumppanuuksia muodostetaan, jotta verkoston toimijat saavat arvonlisää itselleen. Tämä tapahtuu kumppanuuden osaamisen realisoituessa taloudelliseksi arvoksi. (Stähle & Laento 2000, 40 & 51.)

Kumppanuuden onnistumista eivät takaa pelkästään siihen osallistuvat ihmiset ja yritykset, vaan se, miten kumppanusten välinen suhde pystytään rakentamaan. Tämän suhteen tärkein rakennusaine on luottamus, jolla on suuri vaikutus kumppanuuden tuloksellisuuteen. Luottamuksen rakentamisessa on tärkeää informaation jakaminen. Luottamus rakentuu muun muassa henkilöiden välisissä kohtaamisissa. Kumppanusten on pystyttävä luottamaan toisen pätevyteen, kumppanusten on pystyttävä vakuuttumaan toistensa samankaltaisesta arvoperustasta sekä siitä, että molempien aikomukset toista kohtaan ovat hyvät. Kaikenlainen informaatio toisesta, joko itse yritykseltä tai ulkopuolisilta, vaikuttaa luottamuksen rakentumiseen. (Stähle & Laento 2000, 52-56.)

Kumppanuus- tai liittoumasuhde on ennen kaikkea molemminpuolista luottamusta. Tämä luottamus perustuu pätevyyteen, luonteeseen, keskinäiseen riippuvuuteen, rehellisyyteen ja moraaliin. Luottamuksen rakentumisen keskeisiä tekijöitä ovat onnistuneet aikaisemmat kokemukset, yhteiset toimintatavat ja arvot, tiivis vuorovaikutus, avoin vuoropuhelu sekä tasaver-
taisuus. Luottamus vähentää kumppanusten tarvetta muodollisiin ja virallisiin rakenteisiin. Lisäksi luottamus voi auttaa kumppaneita löytämään sellaisia vaihtokauppamahdollisuuksia, joita ei löydettäisi, jos vain seurattaisiin lakimääräisiä ja taloudellisia organisointimekanismeja. (Lendrum 2004, 17; Toivola 2006, 67; Barney & Hesterly 2006, 302.)

Luottamus voidaan jakaa kolmeen eri tyyppiin. Nämä tyypit ovat sopimuksellinen luottamus, osaamiseen perustuva luottamus ja goodwill-luottamus. Sopimuksellinen luottamus tarkoittaa sitä, että yhteistyöyritykset pitävät kiinni lupauksista ja yhteisesti sovitusta asioista. Osaamiseen perustuva luottamus sisältää sekä teknistä osaamista että johtamisosaamista. Tämän tyyppinen luottamus antaa osapuolille perusteet luottaa toistensa kykyyn toteuttaa oma osansa. Goodwill-luottamus perustuu osapuolten sitoutumiseen, yhteisiin tavoitteisiin ja vastavuoroisuuteen sekä estää oman edun tavoittelun. Tällainen luottamus on luottamustyypeistä monimutkaisin. Vain pitkäaikaisissa kumppanuuksissa muodostuu goodwill-luottamusta. (Toivola 2006, 65.)

Luottamus on erittäin tärkeää yritysten välisen suhteen pysyvyydelle. Kumppanuuden muodostuminen kärsii, jos luottamuksen syntymiselle on esteitä. Tällaisia luottamuksen esteitä voivat olla statuserot, erilainen kyky hyödyntää tietoa, välinpitämättömyys, erilainen panostus, erilaiset tavoitteet, erilainen avoimuuden aste, malttamattomuus ja herkkyyden puute. (Stähle & Laento 2000, 69.)

Tietopääoman jakaminen tarkoittaa myös oppimista. Kumppanuussuhteessa oppiminen on uuden tiedon luomista ja tiedon jakamista. Tällainen oppiminen voi näkyä suhteen tai toisen osapuolen toiminnan kehittämisessä. Luottamus on olennainen osa oppimisen toteutumista. Hyvin vähäinen luottamus tai epäluottamus voi estää tiedon jakamista ja oppimista. Hyvin korkea luottamus saattaa taas vähentää kyseenalaistamista ja siten oppimista. (Valkokari 2008,172.)

2.3 Yhteenveto verkostoista ja kumppanuuksista

Teknologian kehitys, voimistuvan kilpailun haasteet ja vaativien asiakkaiden tarpeet ovat syitä, joiden takia yritysten on oltava entistä joustavia ja nopeampia liikkeissään. Verkostoituminen, yhteistyö muiden kanssa sekä kumppanuudet luovat tällaista joustavuutta ja oikein hyödynnettyinä voivat parantaa yrityksen kilpailukykyä. Kumppanuuden voi määrittellä kahden yrityksen tai organisaation verkostosuhteeksi, joka on vakiintunut ja tiivis sekä usein virallistettu esimerkiksi kirjallisella sopimuksella. Luonteenomaista kumppanuudelle on pitkäjänteisyys ja luottamukseen perustuva tavoitteellinen yhteistyö. Kumppanuuksia on erilaisia ja niitä voi määrittellä eri tavoin. Kumppanuudet voidaan jakaa esimerkiksi kolmeen eri tasoon niiden kehittyneisyyden perusteella: operatiiviseen, taktiseen ja strategiseen kumppanuuteen.

Strategisessa kumppanuudessa tavoitteena on tietopääoman yhdistäminen siten, että molemmat kumppanit saavuttavat merkittävää strategista etua esimerkiksi tuote- tai bisnesinnovaatioiden muodossa. Strategisessa kumppanuudessa molemmilla osapuolilla on tasavahvat roolit ja ne ovat keskenään riippuvuussuhteessa. Tällainen kumppanuus vaatii avoimuutta ja luottamusta. Strategisessa kumppanuudessa yritysten toiminnalliset rajat ovat häilyviä.

Kumppanuuden peruselementtejä ovat tietopääoma, lisäarvo ja luottamus. Kumppanuus lisää tietopääomaa, tuottaa lisäarvoa sekä perustuu luottamukseen. Näiden kolmen ulottuvuuden merkitykset lisääntyvät samassa suhteessa: mitä suuremmat ovat lisäarvon ja ansainnan mahdollisuudet, sitä enemmän tarvitaan luottamusta ja tietopääoman integrointia. Kumppanuukseen ja yhteistyön luonne, riskit ja mahdollisuudet muuttuvat tavoitteiden mukaan. Kumppanuus muotoutuu ja tuottaa lisäarvoa eri tavalla riippuen siitä mihin sillä pyritään.

Strategiselle kumppanuudelle on runsaasti määritelmiä, mutta yleinen yhteisymmärrys on se, että niillä on enemmän strateginen kuin taktinen merkitys ja pidempiaikaisempi tulevaisuuden näkymä kuin muilla yritysten välisillä suhteilla. Strategisen liittouman päämäärä on olennaisesti tärkeä yhteistyötä tekeville yrityksille ja usein sisältää suuren riskin. Kutsuipa yhteistyötä eri yritysten välillä miksi tahansa, tärkeintä on, että yhteistyötä tekevillä yrityksillä on selkeä ja yhteinen ymmärrys siitä mitä yritysten välinen suhde tarkoittaa. (Gibbs & Humphries 2009, 50; Lendrum 2004, 21-23 & 60.)

3 Strategiat, keinot ja arvonluonti kumppanuuden takana

Jotta strategista kumppanuutta voi edes harkita on yrityksen strategian, sisäisen strategiatyön, mission, vision sekä strategisten päämäärien saavuttamisen, oltava selvillä. Strategian määrittely, sisältö ja sen liittyminen verkostoitumiseen ja kumppanuuteen ovat tärkeitä lähtökohtia yrityksen toiminnalle ja mahdollisille kumppanuuksille. (Hakanen ym. 2007, 79-94.)

Verkostojen ja kumppanuussuhteiden johtaminen ja hallinta ovat monimuotoisia asioita, joiden lähtökohtina tulisi olla jonkinlainen verkosto- tai partneristrategia ja verkoston strategia. Kumppanuuden johtamisessa tulisi ottaa huomioon kumppanuuden suuntaus, arvo, kumppanuuden kesto sekä yrityskulttuurit ja organisaatioiden rakenteet (Bamford 2003, 186).

Syitä verkostoitumiseen ja kumppanuuteen on monia. Kuitenkin usein kumppanuuden päätarjoituksena on tuottaa yrityksille taloudellista arvoa. Arvoa luodaan liittoumien avulla, jotka käyttävät hyväkseen mahdollisuuksia ja neutralisoivat uhkia. Jotta pysyvän kilpailuedun luominen onnistuisi, on kumppanuuden oltava harvinainen ja hintava matkittavaksi. Näitä asioita käsitellään tulevissa luvuissa. (Hakanen ym. 2007, 25; Barney & Hesterly 2006, 280 & 292-294.)

3.1 Yrityksen strategia kumppanuuden perustana

Kuten verkostoitumiselle ja kumppanuuksille on myös strategialle monta määritelmää. Eräs yksinkertainen määritelmä on: ”Strategia tarkoittaa keinoja vision saavuttamiseksi (Hakanen ym. 2007, 80).”. Strategia on siis suunnitelma, joka määrittelee organisaation tavoitteet pitkällä tähtäimellä. Strategiaa voi myös pitää yrityksen teoriana siitä, miten se saavuttaa kilpailuetua. Strategia auttaa keskittämään ja kehittämään resursseja oikeaan kohteeseen. Strategisen työskentelyn perimmäinen tarkoitus on yrityksen kilpailukyvyn parantaminen ja kilpailuedun luominen. Tavoitteena ovat oppiminen, yrityksen osaamisen kehittäminen ja tulevaisuuden varmistaminen. Tärkeää strategiatyössä on muistaa, että se on jatkuvaa ja sen tekemisessä painottuvat eri osa-alueet eri aikoina yrityksen ja ympäristön tilanteiden mukaan. (Barney & Hesterly 2006, 5; Hakanen ym. 2007, 79-94.)

Jos yritys noudattaa strategisen johtamisen prosessia, kasvattaa se todennäköisyyttä valita strategia, joka tuottaa kilpailuetua. Kuvio 5 selvittää yhtä mallia strategisen johtamisen prosessista, joka alkaa yrityksen missiosta, josta edetään tavoitteisiin, ulkoisen ja sisäisen analyysin kautta strategiseen valintaan, strategian toteutukseen ja näin kilpailuedun saavuttamiseen. (Barney & Hesterly 2006, 5.)



Kuvio 5. Strategisen johtamisen prosessi (Barney & Hesterly 2006, 5.)

Missio kertoo yrityksen pitkän aikavälin päämäärän ja sen miksi yritys on olemassa. Yrityksen tavoitteet ovat sidoksissa yrityksen missioon. Tavoitteet ovat tiettyjä mitattavia kohteita, joita yritys voi käyttää arvioimaan toteuttaako se missiotaan. Ulkoiset ja sisäiset analyysit ovat prosesseja, joiden avulla yritys selvittää ympäristöön liittyvät uhkat ja mahdollisuudet sekä johtamisen vahvuudet ja heikkoudet. Analyysien avulla yritys voi tehdä strategian valinnan ja aloittaa strategian toteutuksen. Vaikka monet yritykset käyttävät strategisen johtamisen mallia strategian valitsemisessa, ei kaikkia strategioita valita näin. Jotkut strategiat voivat ilmestyä ajan myötä yritysten vastatessa muutoksiin kilpailijoiden rakenteessa. (Barney & Hesterly 2006, 6-29.)

Koska strategialla ja sen keinoilla halutaan saavuttaa yrityksen visio, on tärkeää ymmärtää, mikä visio on. Visio kertoo yrityksen tavoitetilan tulevaisuudessa. Visio luo perustan suunnittelulle ja antaa strategialle suuntaviivat. Vision on haastettava yritys kehittymään. (Artikkelihakemisto 2009.)

3.2 Verkostostrategia, verkoston strategia ja verkostojen johtaminen

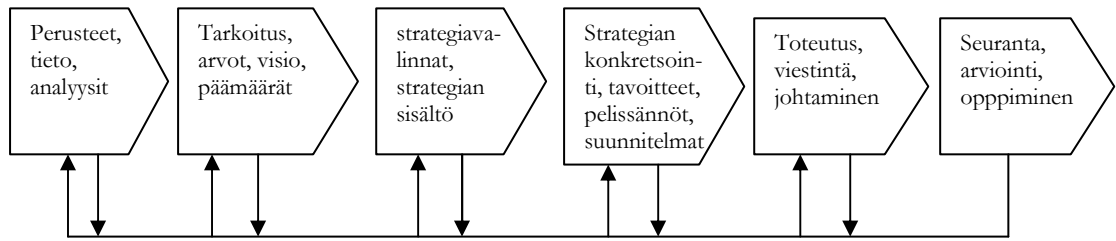
Verkostoitumiseen tarvitaan sisäinen toimintamalli tai prosessi, jonka avulla yritys yhdistää verkostoitumisen osaksi yrityksen strategiaa sekä linkittää sen toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Strategian yksi rooli on käsitellä yrityksen suhdetta ulkoiseen toimintaympäristöön ja yrityksen toiminnan sopeuttamista siihen. Verkostoituminen ei siis ole irrallinen asia yrityksen muusta toiminnasta. Ennen verkostosuhteeseen liittymistä yrityksellä tulisi olla verkostostrategia ja verkoston strategia. Verkostostrategia kertoo mihin verkostosuhteilla tai kumppanuuksilla kokonaisuudessa pyritään. Verkostostrategiasta puhuttaessa voidaan käyttää myös

esimerkiksi käsitteitä kumppanuusstrategia, partneristrategia, yhteistyöstrategia tai verkostoitumisstrategia. Kumppanuuden tai verkoston strategia kertoo mihin juuri tällä yksittäisellä verkostosuhteella pyritään. (Hakanen ym. 2007, 101-105.)

Verkostostrategia tai toisin sanottuna kumppanuusstrategia määrittelee ja kuvaa sen miten yritys tukeutuu ulkopuolisiin toimijoihin ja miten niiden kanssa tehdään yhteistyötä, jotta haluttu strategia toteutuu. Verkostostrategiassa kerrotaan miten kumppanuuksia ja verkostoja rakennetaan, ylläpidetään ja kehitetään. Verkostostrategia on erityisen tärkeä, koska kaikki kumppanuudet ja verkostot eivät ole menestystarinoita. Epäonnistuneita verkosto- ja kumppanuussuhteita arvioidaan olevan enemmän kuin onnistuneita. Arvioiden mukaan jopa 70 % liittoutumista epäonnistuu. Jos todella halutaan hyötyä kumppanuuden luomista mahdollisuuksista, on kumppanuutta suunniteltava, jotta se toimisi ja onnistuisi. Yksinkertainen verkostostrategia sisältää vain periaatteet ja tavoitteet kumppanuuden rakentamiseen tai johonkin verkostoon liittymiseen. Verkostostrategian muoto ja sisältö määräytyvät yrityksen tilanteen ja olosuhteiden mukaan. (Hakanen ym. 2007, 95, 104 & 172; Day 1995.)

Jotta verkostoitumisesta hyödytään mahdollisimman paljon, tarvitsevat yritykset verkostostrategiaa. Se, että yritykset etenevät verkostoyhteistyössä ilman selkeää näkemystä ja tavoitteellisuutta ei enää riitä. Yrityksen verkostostrategiassa tulisi analysoida, määritellä ja kuvata yrityksen visiota ja liiketoimintastrategiaa tukevat nykyiset ja uudet tarvittavat verkostostrategiat. Lisäksi verkostostrategiaan sisältyy selkeät tavoitteet ja tahtotila eli visio kumppanuuksien ja verkkojen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi sekä keinot ja toimenpiteet kehittämisen toteuttamiseksi. Verkostostrategia määrittelee millaista hyötyä tai etua yhteistyö tuo yritykselle. (Hakanen ym. 2007, 106; Valkokari ym. 2009, 9.)

Käsite verkoston strategia tarkoittaa jonkin tietyn kumppanuuden tai verkoston yhteistä strategiaa. Periaatteessa jokainen kumppanuus, verkko tai verkosto tarvitsee oman strategian. Verkoston strategiassa verkostosuhde asemoidaan ympäristöön nähden ja tarkastellaan sitä yhteistyökokonaisuuden näkökulmasta kumppaniyritysten ulkopuolelta. Tällaisessa verkoston tai kumppanuuden strategiassa pohditaan sitä miten kumppanuus tukee yrityksen vision ja päämäärien saavuttamista. Lisäksi strategiassa keskitytään siihen miten kumppanit aikovat yhdessä toimia yhteisen vision ja päämäärien saavuttamiseksi. Kuvio 6 kuvaa verkostosuhteen strategian sisältöä. (Hakanen ym. 2007, 104, 188 & 207.)



Kuvio 6. Strategiatyö verkostosuhteessa (Hakanen ym. 2007, 207.)

Kumppanuudet toteutuvat usein organisaatioiden välisenä yhteistyönä, jolloin yksi kumppanuussuhde koskee useita työntekijöitä. Tällöin pelkät johtajien väliset kumppanuussopimukset tai yhteisymmärrys eivät riitä onnistuneen ja tuottavan kumppanuuden rakentamiseen. Ratkaisevaa on koko organisaation kyky kumppanuuksien hoitamiseen: muun muassa yhteistyökyky, tehokkuus, organisaation rakenteet, vastuutus ja roolit. (Stähle & Laento 2000, 104.)

Verkostosuhteiden johtamisessa tulisi erottaa ainakin kaksi asiaa: (1) yhden verkostosuhteen suunnittelu, rakentaminen ja johtaminen sekä (2) yrityksen kaikkien verkostosuhteiden muodostaman kokonaisuuden hallinta. Jos yrityksellä on vain yksi tai kaksi verkostosuhdetta, ei se välttämättä tarvitse verkostostrategiaa. Riittää, että verkostosuhteet ovat strategian mukaisia, ne on huomioitu strategiassa ja kumppanuuksille on selkeät perusteet, tavoitteet ja pelissäännöt. Verkostosuhteen luonne vaikuttaa suuresti sen painoarvoon strategiatyössä. Verkostosuhde, joka on selkeästi strateginen kumppanuus ja joka liittyy esimerkiksi tärkeän osaamisen lisäämiseen, on huomioitava erikseen strategian laatimisessa ja toimeenpanossa. Jos taas yrityksellä on paljon verkostosuhteita, ne muodostavat olennaisen osan yrityksen nykyistä tai tulevaa strategiaa tai niiden määrä alkaa nousta, tulee niihin keskittyä tarpeeksi yrityksen strategiatyössä. (Hakanen ym. 2007, 166-167.)

Vaikuttaminen, integrointi, koordinointi ja ohjaus ovat tekijöitä joihin johtaminen verkostoissa perustuu. Verkostojen johtaminen on epäsuoraa toimintaa, joka kohdistuu tiedon keräämiseen, verkoston toimijoihin vaikuttamiseen, sosiaalisten ja rakenteellisten sidosten hallintaan sekä asioiden johtamiseen. Suorat valtasuhteet ovat vähäisiä, koska toimijat ovat autonomisia ja voivat päättää verkostoyhteistyöhön osallistumisesta. Verkostoissa toiminnot perustuvat yritysten riippuvuudesta toisen resursseihin ja kyvykkyyksiin. Verkostojohtamisen voidaan sanoa olevan tilannesidonnaista. (Valkokari ym. 2009, 155-156 & 166.)

Verkostojen johtaminen tai hallitseminen on tärkeä prosessi strategisten liittoumien muodostamisessa ja kehittämisessä. Liittouman menestymiseen vaikuttaa suuresti liittouman hallintaan valittu muoto sitä perustettaessa ja sen kehittyessä. Vaikka johtamisen muoto kehittyi liittouman kypsyessä, vaikuttaa se alusta asti yritysten välisen kanssakäynnin luonteeseen. Aluksi yhteistyötä aloittelevat yritykset ovat enemmän skeptisiä kumppaninsa suhteen. Tämän takia yritykset valitsevat muodollisemman johtamisrakenteen seuratakseen kumppanin toimia liittouman alkuvaiheilla. Kun kumppanuus kehittyy ja kypsyy sekä molemminpuolinen luottamus alkaa muodostua, kehitetään epämuodollisempia tapoja johtamiseen, jotta hallintokustannukset pienenevät ja päätöksenteosta tulisi nopeampaa. Voidaan sanoa menestyvien yhteistyöliittoumien olevan tuote, joka syntyy, kun kumppaniyritysten jatkuva suhde kehittyy muodollisista sopimusjärjestelyistä epämuodollisiin sopimuksettomiin järjestelyihin. (Chathoth & Olsen 2003, 432.)

Tutkiessaan strategisten liittoumien menestymistä Kale, Dyer ja Singh (2001) saivat selville, että monet yritykset epäonnistuvat aikaisempien liittoutumiskokemusten hyödyntämisessä. Kuitenkin yritykset, joilla oli erillisiä työryhmiä strategisen liittouman valvomiseen ja koordinointiin, onnistuivat oppimaan kokemastaan. Usein johtajilla ja päälliköillä, jotka ovat olleet tekemisissä liittoumien ja kumppanuuksien kanssa, on korvaamattomia käsityksiä ja opetuksia niistä. Yritykset voivat hyötyä suuresti näiden tietojen tallentamisesta tietojen pysyessä yrityksen hallussa, vaikka kyseiset johtajat tai päälliköt lähtisivät yrityksestä. Oppiakseen työntekijöiden kokemuksista yritysten tulisi tallentaa (capture), luokitella (codify), viestiä ja luoda (communicate & create) sekä valmentaa (coach). Tämä niin kutsuttu 4C:n lähestymistapa auttaa liittoumiin liittyvän tieto-taidon oppimisessa. (Kale, Dyer & Singh 2001, 465.)

Strategisten kumppanuussuhteiden tulokset syntyvät useimmiten itseorganisoitumisen tuloksena. Itseorganisoitumista on vaikea selittää yksinkertaisesti, mutta sen ymmärtäminen on yritysten varsinainen haaste. Strategisten kumppanuuksien hallinta vaatii perinteisten johtamistapojen uudistamista. Kyseiset kumppanuudet ovat usein verkostomaisia, monimuotoisia, spontaaneja ja yhteyksiä on runsaasti. Perinteisen kontrollin avulla strategisten kumppanuuksien hallinta onnistuu vain osittain. Johtamisen tulisi tapahtua tilaa ja vapautta antamalla, mikä tarkoittaa käytännössä, että kaikki radikaali kehittämistoiminta syntyy vain riittävän vapaan ideoinnin ja kokeilun pohjalta. Itseorganisoituminen syntyy ainoastaan kaaoksen tai voimakkaan tasapainottomuuden pohjalta. (Stähle & Laento 2000, 97-98 & 120-123.)

3.3 Kumppanuuden syyt, sen tuottama arvo ja pysyvä kilpailuetu

Yritykset verkostoituvat saavuttaakseen jotain, mitä eivät yksin pysty saavuttamaan. Verkostojen ja niihin liitettävien eri muotojen avulla on esimerkiksi mahdollista vähentää kustannuksia, valloittaa etäisempiä markkinoita, lisätä asiakkaan saamaa arvoa, poistaa oman osaamisen pullokauloja ja kehittää uusia kilpailuetuja. Pienet yritykset ovat hakeneet yhteistyöstä usein rahoitusta, referenssiä, myynnin kasvua, markkinointiyhteistyötä, jakelukanavaa tai valmistusosaamista. (Hakanen ym. 2007, 20; Vakaslahti 2003, 16.)

Kumppanuuden tarkoituksena on siis tarjota yrityksille jotain sellaista, mitä he eivät yksin pystyisi saavuttamaan ja hakea täydentävää osaamista muilta. Näin voidaan itse keskittyä siihen, mikä parhaiten osataan. Muiden avulla muodostetaan kokonaispaketteja asiakkaille. Pienen yrityksen on mahdotonta tarjota kattavaa ja laadukasta palvelukokonaisuutta yksin. Liittoumien myötä saavutettavia voimavaroja voivat olla esimerkiksi sijainti, brändin maine tai asiakkaat. Muun muassa sijainti on erityisen arvokas voimavara hotelli- ja ravintola-alalla, jossa se voi olla päätekijä liiketoimen menestymiselle. (Toivola 2006, 60-62 & 101-102; Hoffman, Preble & Reichel 2000, 329.)

Verkostoitumisesta saatavia hyötyjä on monia. Usein tavoitellaan siis kustannusetuja, liiketoiminnan kasvuja ja uusia tuottoja. Lisäksi haetaan osaamisen vahvistamista, kehittämistä, tiedon hankintaa ja oppimista. Kilpailuaseman ja kannattavuuden parantaminen ovat perimmäisiä syitä verkostoitumiselle. Muun muassa Hakasen, Heinosen ja Sipilän (2007) sekä Vesalaisen (2006) mukaan esille on tullut myös seuraavia syitä verkostoitumiseen, yhteistyöhön ja kumppanuuksiin. (Hakanen ym. 2007, 25-26; Vesalainen 2006.)

- Reagointivalmiuden parantaminen
- Innovatiivisuuden toteutuminen
- Yrityksen uskottavuuden parantaminen, suuruusimago
- Verkosto-, luottamus-, kumppanuus- ja sosiaalisen pääoman kasvattaminen
- Osaamispääoman ja arvon kasvattaminen
- Markkinoiden yhdistäminen; asiakkaalle tarjotaan laajempi maantieteellinen peitto
- Uusille markkinoille pääsyn nopeuttaminen
- Uuden teknologian oppiminen kumppanin kautta
- Kyvykkyyksien ja taitojen yhdistäminen; yhdistetään taitoja ja joskus jopa luodaan täysin uusi bisnes

- Lisävauhdin luominen; markkinoiden vauhdittaminen, asiakkaiden, toimittajien tai kilpailijoiden taivuttelu ottamaan uusi teknologia tai muuta sellaista käyttöön
- Riskien ja investointien jakaminen

Yritys saattaa pyrkiä jonkin heikkouden voittamiseen tai uusien kykyjen ja pätevyyksien hankkimiseen yritysten välisen oppimisen kautta. Uusia kykyjä hyödyntämällä voisi olla mahdollista saavuttaa etuja markkinoilla yli kumppanuuden rajojen. Yrityksen motiivina kumppanuuteen saattaa olla myös hyväksynnän ja aseman saavuttamiseen halu tekemällä yhteistyötä arvostetumman ja vahvemman yrityksen kanssa. Myös pelkkä markkinaosuuden kasvattaminen ja myyntitehokkuus voivat olla syitä yhteistyön aloittamiseen. Kumppanuudet mahdollistavat yritysten myös luoda asiakkaille uusia innovatiivisia ratkaisuja ja tuotteita, joita yksittäinen yritys ei pystyisi tarjoamaan. Yritykset voivat myös yhdistää voimansa neutralisoidakseen kilpailukykyisiä uhkia yhdistämällä voimavaransa voiman luomiseen. (Gibbs ja Humpries 2009, 22-24.)

Barneyn ja Hesterlyn (2006) mukaan strategiset liittoutumat luovat arvoa käyttämällä hyväkseseen mahdollisuuksia ja neutralisoimalla uhkia, jotka yritys kohtaa. Taulukossa 2 on tärkeimpiä mahdollisuuksia, joita strategiset kumppanuudet tarjoavat yrityksille. Nämä mahdollisuudet voidaan luokitella kolmeen kategoriaan: (1) liittoutumia voi hyödyntää nykyisten toimintojen parantamiseen, (2) kilpailuhenkisen ympäristön luomiseen, joka on suotuisa yrityksen paremmalle suorituskyvylle ja (3) helpottamaan yrityksen sisään- tai ulospääsyä uusille markkinoille tai toimialoille. (Barney & Hesterly 2006, 279.)

Taulukko 2. Tavat, joilla strategiset liittoumat voivat tuottaa taloudellista arvoa (Barney & Hesterly 2006, 280.)

Auttavat yrityksiä parantamaan nykyisten toimintojen tehokkuutta
1. Hyödyntämällä suurtuotannon etuja
2. Oppimalla kilpailijoilta
3. Hallitsemalla riskiä ja jakamalla kuluja
Luovat kilpailukykyisen ympäristön, joka on suotuisa paremmalle suorituskyvyille
4. Helpottamalla teknologisten standardien kehitystä
5. Johtamalla hiljaista juonittelua
Helpottavat sisääntuloa ja ulospääsyä
6. Vähäkuluinen sisääntulo uusiin toimialoihin ja niiden osiin
7. Vähäkuluinen ulospääsy toimialoista ja niiden osista
8. Epävarmuuden johtaminen
9. Vähäkuluinen sisääntulo uusille markkinoille

Jotta yhteistyötä tekevät yritykset voivat luoda kilpailuetua, on huomioitava voimavarojen synergia. Liittoumissa jaetaan kumppanusten välillä resursseja, jotka täydentävät toisiaan, mikä auttaa rakentamaan yrityksen arvoa. Kumppanusten kaikki voimavarat eivät ole synergisiä, toisiaan täydentäviä ja yhteensopivia, joten niiden käyttäminen voi luoda haittaa kilpailulle. Jotta kumppanusten välinen suhde olisi synerginen, on molempien osapuolten hyödyttävä toisistaan. (Chathoth & Olsen 2003, 431.)

Jotta yhteistyötä, liittoumaa tai kumppanuutta voidaan pitää strategisena, tulee sen mahdollistaa yrityksille jonkinlainen kilpailuedun saavuttaminen. Yrityksellä voidaan sanoa olevan kilpailuetua, kun se tuottaa itselleen enemmän taloudellista arvoa kuin kilpailijansa. Kilpailuetu voi olla väliaikaista tai pysyvää. Taloudellinen arvo tarkoittaa sitä erotusta, joka syntyy asiakkaan mielletystä hyödystä yritykseltä ostamastaan tuotteesta tai palvelusta ja kyseisen tuotteen tai palvelun kehittämiseen ja myyntiin yhteenlasketusta taloudellisesta hinnasta. (Varadarajan & Cunningham 1995; Barney & Hesterly 2006, 28.)

Vaikka taloudellisen arvon määrittäminen kuulostaa suhteellisen helpolta, ei se aina ole sitä. Yrityksen tuotteiden tai palveluiden tuottamat hyödyt ovat aina asiakkaiden käsityksiä, joita ei ole helppo mitata. Lisäksi kuluja, jotka menevät yhden tietyn palvelun tai tuotteen tuottamiseen ja myyntiin ei ole aina niin helppo yhdistää tai tunnistaa. On kuitenkin olemassa kaksi suosittua mittaria yrityksen kilpailuedusta: kirjanpidollinen tehokkuus ja taloudellinen tehok-

kuus. Kirjanpidollinen tehokkuus mittaa kilpailuetua käyttämällä useita suhdelukuja, jotka on laskettu yrityksen voitosta, tappiosta ja taseesta. Kirjanpidollista tehokkuutta verrataan yrityksen alan keskiarvoon. Taloudellinen tehokkuus vertaa yrityksen tuottoa sen pääomakuluihin. (Barney & Hesterly 2006, 15 & 29.)

Jotta strateginen kumppanuus toisi pysyvää kilpailuetua, on sen oltava harvinainen ja hintava matkittavaksi. Strategisen liittouman harvinaisuus ei riipu ainoastaan kilpailevien yritysten jo toteuttamien liittoumien määrästä, vaan myös siitä ovatko yritysten saavuttamat edut yleisiä alalla kilpailevissa yrityksissä. Yksi syy strategisen liittouman tuomien etujen harvinaisuuteen voi olla, että suhteellisen harvalla yrityksillä on täydentäviä voimavaroja ja keinoja, joita tarvitaan liittouman muodostamiseen. Tämä on erityisen todennäköistä kun muodostetaan liittouma uusille markkinoille saapumista varten. (Barney & Hesterly 2006, 292-294.)

Keinoja ja voimavaroja, jotka auttavat yrityksiä kehittämään ja toteuttamaan arvokkaita strategioita voidaan matkia kahdella tavalla: suoralla kopioinnilla ja korvaamisella. Molemmat tavat tulee ottaa huomioon arvioidessa strategisen liittouman imitoitavuutta. Strateginen liittouma sisältää usein paljon muuta kuin pelkästään yksinkertaiset lailliset sopimukset. Kumppanuutta voisi kuvailla sosiaalisesti monimutkaiseksi ilmiöksi, joka sisältää liittoumaan kuuluvien yritysten ja ihmisten välisen luottamuksen, ystävyuden ja ehkä halun pidättäytyä oman edun ajamisesta kumppanuuden pitkäaikaisen hyvinvoinnin takia. Nämä asiat tekevät liittouman suorasta kopioimisesta vaikeaa. Luottamuksellisen suhteen kehittäminen on välttämätöntä strategisen liittouman menestymiselle. Kaikilla jonkin tietyn alan yrityksistä ei varmasti ole tarvittavia taitoja menestyvien liittoumien rakentamiseen. Jos tarvittavat taidot ja kyvyt ovat harvinaisia kilpailevien yritysten joukossa ja hintavia kehitettäväksi, ovat yritykset, joilla on kyvyt tällaisten taitojen hyödyntämiseen, todennäköisiä saavuttamaan kilpailuetua. (Barney & Hesterly 2006, 294.)

Vaikka strategisen liittouman tarkoitus ja päämäärät olisivat arvokkaita ja harvinaisia ja vaikka yhteistyötä tekevien yritysten suhde olisi sosiaalisesti monimutkainen ja hintava matkittavaksi, se ei silti tarkoita, että liittouma tuottaisi pysyvää kilpailuetua. Jos vähäkuluisia korvikemahdollisuuksia on olemassa, voidaan niillä pyrkiä samoihin tuloksiin kuin strategisen kumppanuuden muodostamisella. On olemassa ainakin kaksi mahdollista korviketta tai vaihtoehtoa strategiselle liittoumalle: ”going it alone” ja yrityskauppa. ”Going it alone” tarkoittaa, että yritys yksinään yrittää kehittää keinoja markkinoiden mahdollisuuksien hyödyntämiseen ja markkinoiden uhki-

en neutralisointiin. Yrityskaupan ideana on ostaa yritys, jolla on jo ostavan yrityksen tarvitsemat kyvyt ja keinot. (Barney & Hesterly 2006, 294-296.)

3.4 Yhteenveto strategioista, keinoista ja arvonluonnista kumppanuuden takana

Kumppanuuden taustalla on aina useita eri asioita. Yrityksen strategia toimii perustana kumppanuuksille, joiden kautta haetaan jonkinlaista etua tai arvoa. Syitä kumppanuuksiin on monia. Kumppanuuksien avulla halutaan siis saavuttaa jotain, mitä ei yksin pystytä saavuttamaan. Muilta haetaan täydentävää osaamista, jonka avulla esimerkiksi tuotetaan laajempi tarjonta asiakkaille. Liittouman myötä saavutettuja voimavaroja voivat olla muun muassa uudet asiakkaat tai uudet innovatiiviset ratkaisut ja tuotteet. Strategiset liittoutumat luovat arvoa käyttämällä hyväkseen mahdollisuuksia ja neutralisoimalla uhkia. Yrityksen arvoa auttaa rakentamaan kumppanusten välillä jaettavat resurssit, jotka täydentävät toisiaan. Kumppanuuden molempien osapuolten on hyödyttävä toisistaan.

Verkostosuhteiden johtamisessa tulisi erottaa kaksi asiaa: (1) yhden verkostosuhteen suunnittelu, rakentaminen ja johtaminen sekä (2) yrityksen kaikkien verkostosuhteiden muodostaman kokonaisuuden hallinta. Aina ei välttämättä tarvita verkostostrategiaa. Jokaisella kumppanuudella tulee kuitenkin olla selkeät perusteet, tavoitteet ja pelisäännöt. Verkostosuhteen luonne vaikuttaa suuresti sen painoarvoon strategiatyössä. (Hakanen ym. 2007, 166-167.)

Strategisen kumppanuuden tulisi mahdollistaa jonkinlainen kilpailuedun saavuttaminen. Kilpailuetu voi olla väliaikaista tai pysyvää. Yrityksellä voidaan sanoa olevan kilpailuetua, kun se tuottaa itselleen enemmän taloudellista arvoa kuin kilpailijansa. Taloudellinen arvo tarkoittaa sitä erotusta, joka syntyy asiakkaan mielletystä hyödystä yritykseltä ostamastaan tuotteesta tai palvelusta ja kyseisen tuotteen tai palvelun kehittämiseen ja myyntiin yhteenlasketusta taloudellisesta hinnasta. Taloudellisen arvon määrittely voi olla vaikeaa, koska yrityksen tuotteiden tai palveluiden tuottamat hyödyt ovat aina asiakkaiden käsityksiä, joita ei ole helppo mitata ja koska kuluja, jotka menevät yhden tietyn palvelun tai tuotteen tuottamiseen ja myyntiin ei ole aina niin helppo yhdistää tai tunnistaa.

Aikaisemmissa luvuissa kerrottiin verkostoista, yhteistyöstä ja kumppanuuksista melko yleisesti koko yritysmaailman näkökulmasta. Seuraavassa luvussa keskitytään hotellialan verkostoihin ja kumppanuuksiin. Muuta yritysmaailmaa koskevat asiat aiheesta näkyvät myös hotellialalla, joten siksi luvussa käsitellään lähinnä hotellialan liittoumien erityispiirteitä ja kehittymistä.

4 Kumppanuuksista hotellialalla

Johdannossa esitellyt tilastot Booz, Allen ja Hamiltonin (1999) tutkimuksesta kertovat alliansien olevan suosiollinen tapa kilpailuedun saavuttamiseen. Tämän takia on välttämätöntä, että hotellialan ammattilaiset ymmärtävät kyseisen strategisen vaihtoehdon merkityksen. Tähän mennessä hotellialalla kumppanuus- ja liittoutumisstrategiat ovat keskittyneet maailmanlaajuisiin ja kotimaisiin markkinoille tulo -strategioihin, jotka keskittyvät franchise – sopimuksiin, yhteismarkkinointi pyrkimyksiin ja johtamissopimuksiin. Holiday Inn, Best Western ja Hyatt käyttävät franchise – sopimuksia levittäytyäkseen nopeasti niin kotimaisilla kuin kansainvälisillä markkinoilla. Myös Hilton käyttää kyseisiä strategioita. Leading Hotels of the World ja Relais & Chateaux liittoutuivat suunnitellakseen yhteismarkkinointia, linkittääkseen Internet –sivuja ja jakaakseen tietokantoja. Vaikka näitä sopimusjärjestelyjä voidaan pitää liittoutumissopimuksina, ne eivät ole kehittyneet luomaan tasa-arvoisuutta riskien jakamisessa kumppaneiden välillä. Ymmärtämällä lisäarvoa luovia strategioita liittoumien rakentamiseen, johtajat pystyvät paremmin olemaan osallisena sekä yrityksensä että alansa menestykseen. (Chathoth & Olsen 2003, 420 & 426; Booz, Allen & Hamilton 2010.)

Morrisonin mukaan pienillä hotelleilla voidaan sanoa olevan kaksi isoa tavoitetta strategisten kumppanuuksien solmimisen takana. Ensimmäisenä tavoitteena on saavuttaa voimaa kilpailuun yritysketjuja vastaan. Koska pienet hotellit haluavat kopioida ketjuhotellien voiman, yrittävät ne saavuttaa suurtuotannon etuja ja muotoilla yhteisen brändi-identiteetin. Toinen tavoite on hyödyntää kommunikaatioteknologian ja globaalien markkinoiden muutoksia ja niiden luomia uusia mahdollisuuksia. Tavoitteena on saavuttaa kilpailuetua innovaation avulla tarjoamalla uusia tuotteita ja palveluita. (Morrison 1994.)

Liittoumien kokonaisuus ja erilaiset tyypit vaihtelevat fuusioista yhteistyön erimuotoihin riippuen siitä miten verkostoituvat yritykset haluavat johtaa suhdettaan. Eräät teoreettiset konseptit antavat ymmärtää, että yritykset, jotka käyttävät kumppanuuksia kilpailuedun saavuttamiseen, tekevät strategisia toimenpiteitä parantaakseen kannattavuuttaan verkostosuhteen kehityksessä, mikä johtaa sopimusjärjestelyjen kehittymiseen. (Chathoth & Olsen 2003, 422.)

Aikaisemmin hotelli- ja ravintola-alalla liittoutumisstrategiat näkyivät lähinnä franchise-sopimuksina. Lähiaikana tapahtunut kehitys hotellialan liittoutumisissa näkyy erilaisina sopimusjärjestelyinä hotellien ja ravintoloiden välillä. Kumppanuuksien kehittymistä on tapahtunut myös teknologian kehityksessä. Tästä esimerkkinä ovat isojen hotelliketjujen muodostamat os-

tojärjestelmät ja jakelukanavat, jotka toimivat Internetissä. Näiden liittoutumien päätavoitteena on kulujen alentaminen. Markkinointiliittoutumat ovat myös kehittyneet: myyntien laskiessa kilpailevat hotellit liittoutuvat houkutellakseen asiakkaita tietylle alueelle. Hotellialan liittoutumien kehitys näkyy myös kumppanien tullessa yhteen jakaakseen asiakastietokantoja parantaakseen kilpailuasemaansa. Tulevaisuudessa menestyvien hotellialan yritysten liiketoimintastrategiat tulevat melkein varmasti sisältämään liittoutumat kilpailuedun saavuttamisen lähteenä. (Chathoth & Olsen 2003, 426-430.)

Hotellien verkostoja tutkiessa Morrison huomasi, että pienet hotelliyritykset linkittyvät sekä yksityisen että julkisen sektorin kanssa. Morrison tutki erityisesti tuotteiden jakelukanavia ja majoitusyhteenliittymiä. Pienten hotellien strategiset liittoumat, jotka on perustettu markkinoinnillisessa mielessä, voidaan jakaa neljään kategoriaan. Nämä kategoriat ovat tukkukauppiaat, yksityisen sektorin jälleenmyyjät, julkisen sektorin jälleenmyyjät ja vapaaehtoiset konsortiot. Vuonna 1994 Morrison antoi esimerkeiksi näistä Gulliverin, Galileon, Ütellen ja Best Western ketjun. Nämä olisivat sopivia strategisia kumppaneita vähemmän vaikutusvaltaiselle pienelle yritykselle. Kuitenkin yhteistyötä harkittaessa ja suunniteltaessa tulee verrata hyötyjä mahdollisiin kustannuksiin. (Morrison 1994; Tinsley & Lynch 2001, 371.)

Haittapuolena hotellialan kumppanuuksissa ja verkostoissa voi olla osallistumisen hinta. Esimerkiksi jakelukanaviin kuuluessa osallistumisesta joutuu maksamaan. Niin sanotun osallistumisen hinnan voi tällöin jakaa kolmeen kategoriaan: taloudellisiin, operatiivisiin sekä ohjesääntöihin ja sanktiomekanismeihin. Taloudellisia kustannuksia voivat olla liittymismaksu, vuotuinen jäsenmaksu, kauppamaksu, matkatoimisto komissio, luottokortti komissio ja järjestelmämaksu. Operatiivisena hintana voidaan pitää itsenäisyyden vähenemistä. Tämä johtuu kumppanin kanssa sovitusta kaupankäyntijärjestelyistä. Ryhmähenkeä hallitaan ohjesääntöjen ja sanktiomekanismien avulla, jotka määrittävät selkeästi kumppanusten välisessä sopimuksessa. Nämä liittyvät esimerkiksi sovitun laadun ylläpitämiseen tai komissioiden maksamiseen. (Morrison 1994.)

Hotellikonsortioita eli -yhteenliittymiä on perustettu, jotta hotellit saavuttaisivat parempaa kilpailuetua. Hotellikonsortion voi määrittellä hotelleista muodostuvaksi organisaatioksi, jossa yhdistetään voimavarat yhteisien osto- tai kaupankäyntijärjestelyjen perustamiseen ja markkinointi palvelujen operoimiseen. Hotellikonsortiot eivät ole tavallisia itsenäisesti toimivia yrityskokonaisuuksia. (Roper 1995.)

Suomessa toimivia hotellikonsortioita ovat muun muassa Best Western -, Private Hotels - ja Finlandia Hotels –ketjut. Ainakin Best Western hotellien voidaan sanoa muodostavan markkinointikonsortion. Vuonna 1946 perustettu Best Western on yksityisesti omistettujen hotellien ryhmittymä, joka jakaa yrityksen markkinointikustannukset säilyttäen omistuksen ja toiminnan yksityisyyden. Ryhmittymän tavoitteena on parantaa jäsenten kilpailukykyä erilaisilla markkinointikeinoilla mahdollistaen pääsyn maailmanlaajuisiin jakelukanaviin, sisäisten järjestelmien tietokoneistamisen kehittämisen ja edustuksen kansainvälisellä tasolla. Ryhmittymään kuuluu yli 4000 hotellia ympäri maailmaa. Private Hotels on myös yksityisten hotellien ryhmittymä, jonka tavoitteena on antaa parasta palvelua yksityisissä hotelleissa. Private Hotels ry on toiminut vuodesta 1994 ja siihen kuuluu 25 hotellia ympäri Suomea. Finlandia Hotels –ketjuun kuuluu Suomessa 29 hotellia. Se on perustettu vuonna 1986. Ketjun tavoitteena on tarjota palveluja tunnuskauseen ”Mukavia hotelleja erilaisiin aamuihin” mukaisesti. (Morrison 1994; Best Western 2009; Private Hotels 2009; Finlandia Hotels 2009.)

Chathoth ja Olsen ovat omien tutkimustensa perusteella sitä mieltä, että hotellialan yritysten tulisi kehittää kehykset strategisten liittoumien valitsemiseen ja toteuttamiseen. Tärkeää on ylläpitää suhdetta kumppaniyritysten välillä pitkäaikaisesti, mikä johtaa luottamuksen ja epämuodollisten johtamismekanismien rakentumiseen. Tuloksena kumppanukset sitoutuisivat tehokkaisiin, voimavaroja jakaviin järjestelyihin. Heidän mielestään hotellialalle voisi kehittyä epämuodollisia pääomattomia sopimusjärjestelyjä, jotka auttaisivat johtajia alentamaan riskeille altistumista tehokkaan voimavarojen johtamisen avulla. Majoitusalan johtajien tulisi vähintään pohtia sitä miten heidän yrityksensä voisi hyötyä strategisista liittoumista menestyäkseen paremmin kuin tänään. Chathoth ja Olsen sanovat, että hotellialan yrityksille ensimmäinen askel oikeaan suuntaan olisi tunnistaa, että jokainen yritys yksinään ei pysty luomaan kilpailullisesti ylivoimaisia erikoistuneita etuja kaikilla alansa alueilla. Tilaa kehittymiselle ja kasvulle on vielä runsaasti, minkä takia aiheen tutkiminen on tärkeää. (Chathoth & Olsen 2003, 432.)

4.1 Yhteenveto hotellialan kumppanuuksista

Tähän mennessä hotellialalla kumppanuus- ja liittoutumisstrategiat ovat keskittyneet maailmanlaajuisiin ja kotimaisiin markkinoille tulo -strategioihin, jotka näkyvät esimerkiksi franchise – sopimuksina, yhteismarkkinointi pyrkimyksinä ja johtamissopimuksina.

Pienillä hotelleilla voidaan sanoa olevan kaksi isoa tavoitetta strategisten kumppanuuksien solmimisen takana:

- 1) Saavuttaa voimaa kilpailuun yritysketjuja vastaan ja halutaan kopioida ketjuhotellien voima.
- 2) Hyödyntää kommunikaatioteknologian ja globaalien markkinoiden muutoksia ja niiden luomia uusia mahdollisuuksia. Tavoitteena on saavuttaa kilpailuetua innovaation avulla tarjoamalla uusia tuotteita ja palveluita.

Hotellialan liittoutumien kehitys näkyy esimerkiksi:

- Sopimusjärjestelyinä hotellien ja ravintoloiden välillä
- Teknologian kehityksen myötä ostojärjestelminä ja jakelukanavina Internetissä
- Markkinointiliittoutumina
- Asiakastietokantojen jakamisena kilpailuaseman parantamiseksi

Kuten muillakin toimialoilla on myös hotellialalla kumppanuuksien muodostamisessa asioita, joita voi olla vaikea toteuttaa tai, jotka voivat olla lopulta haitallisia yritykselle. Tällaiset asiat voivat liittyä luottamuksen muodostamiseen ja kumppanuuden johtamiseen. Luottamus on tärkeää kumppanusten välisen suhteen pysyvyydelle. Jos luottamuksen syntymiselle on esteitä, kärsii kumppanuuden muodostuminen. Samoin, jos luottamusta ei ole, on kumppanuuden johtaminen vaikeaa. Haittapuolena hotellialan kumppanuuksissa ja verkostoissa voi olla myös osallistumisen hinta. Esimerkiksi jakelukanaviin kuullessa osallistumisesta joutuu maksamaan.

Hotellikonsortioita eli -yhteenliittymiä on perustettu, jotta hotellit saavuttaisivat parempaa kilpailuetua. Hotellikonsortion voi määritellä hotelleista muodostuvaksi organisaatioksi, jossa yhdistetään voimavarat yhteisien osto- tai kaupankäyntijärjestelyjen perustamiseen ja markkinointi palvelujen operoimiseen. Suomessa toimivia hotellikonsortioita ovat muun muassa Best Western -, Private Hotels - ja Finlandia Hotels –ketjut.

Chathoth ja Olsen (2003) sanovat, että hotellialan yrityksille ensimmäinen askel oikeaan suuntaan olisi tunnistaa, että jokainen yritys yksinään ei pysty luomaan kilpailullisesti ylivoimaisia erikoistuneita etuja kaikilla alansa alueilla. Tilaa kehittymiselle ja kasvulle on vielä runsaasti, minkä takia aiheen tutkiminen on tärkeää. (Chathoth & Olsen 2003, 432.)

5 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen toteuttamista. Tavoitteena oli tutkia hotellien johtohenkilöiden näkemyksiä kumppanuuden ja kilpailuedun saavuttamisen sidonnaisuudesta. Tarkoituksena oli myös kartoittaa hotellien yhteistyökumppaneita sekä selvittää strategiseen kumppanuuteen suhtautumista. Tutkimus oli ensimmäinen lähestyminen aiheeseen, joten näkemyksiä kartoitettiin suhteellisen yleisellä tasolla. Opinnäytetyö on osa HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun hotelli-, ravintola- ja matkailualan koulutusyksikön markkinoinnin laitoksen toteuttamaa laajempaa tutkimuskokonaisuutta, jossa selvitetään hotelli- ja ravintola-alan yritysten kilpailukykyä, -keinoja ja strategioita. Tutkimus rajattiin Suomen pääkaupunkiseudulle, koska alueella on riittävästi hotelleja ja käytännön toteutus oli helpompaa. Lisäksi tutkimus rajattiin yksityisiin hotelleihin, koska haluttiin tutkia niiden keinoja saavuttaa ketjuhotellien vahvuus ja kilpailukeinoja kumppanuuksien avulla. Tässä tutkimuksessa yksityisellä hotellilla tarkoitetaan yksityisessä omistuksessa olevaa kotimaiseen tai kansainväliseen ketjuun kuulumatonta hotellia.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen menetelmä, joka toteutettiin puolistrukturoitujen haastattelujen eli teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Haastattelumuodolle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymyksillä ei välttämättä ole tarkkaa muotoa tai järjestystä. Samat teemat ja aihepiirit käydään läpi, mutta kysymysten muotoilu ja järjestys voivat vaihdella. Haastattelua pidettiin tutkimuksellisesti parhaana keinona kerätä tietoa, koska tutkimuksen aiheena oli vähän kartoitettu alue. Lisäksi haastattelujen avulla uskottiin parhaiten saatavan tutkimuksellista tietoa haastateltavien omista käsityksistä ja kokemuksista, joilla oli suuri painoarvo koko tutkimuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 74; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 203; Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11.)

Haastatellut olivat eri hotellien johtohenkilöitä, hotellinjohtajia tai toimitusjohtajia, joilla oli tietoa hotellin yhteistyökumppaneista ja joilla oletettiin olevan laaja näkemys hotellien strategisista kumppanuuksista. Haastateltavia oli 6 kappaletta. Haastattelujen kesto oli 26-55 minuuttia. Haastattelun runko eli haastattelupohja toimitettiin etukäteen haastateltaville haastattelun kulun sujumiseksi (Liite 2.). Haastattelujen onnistumisen kannalta oli tärkeää, että haastateltavilla oli käsitys haastattelun aiheesta, sen kulusta ja siihen liittyvistä asioista.

5.2 Tutkimusprosessi

Opinnäytetyön varsinainen tutkimusprosessi alkoi haastattelupohjan laatimisesta. Haastattelupohjan tarkoituksena oli helpottaa haastattelujen kulkua ja antaa haastateltaville käsitys haastatteluun liittyvistä asioista. Haastattelun aiheet pohjautuivat opinnäytetyön teoriaosuuteen. Tärkeitä teemoja haastatteluissa olivat yrityksen perusteet, kilpailuetu, yhteistyökumppanit, strateginen kumppanuus, yhteistyön peruselementit ja verkostoituminen. Näiden teemojen pohjalta muodostettiin haastattelukysymyksiä, joita tarvittaessa pystyi muokkaamaan haastattelun kulun mukaisesti. Haastattelukysymykset pyrittiin muodostamaan selkeiksi ja helposti ymmärrettäviksi.

Haastattelupohja aloitettiin kysymyksillä hotellin missiosta, visiosta ja yleisesti liiketoiminnasta, koska haluttiin saada selville perusasioita hotellin toiminnasta. Lisäksi liiketoiminnasta kertomisen ajateltiin olevan helppo tapa aloittaa haastattelu ja saada haastateltu avautumaan ja sopeutumaan haastattelun tunnelmaan. Liiketoiminnasta kertomisen jälkeen oli suhteellisen luontevaa siirtyä kysymyksiin kilpailueduista ja yrityksen strategiasta. Yrityksen missio, visio ja strategia ovat lähtökohtia kumppanuuksille, joten oli tärkeää selvittää niitä. Tämän jälkeen siirryttiin kysymykseen yhteistyökumppaneista, joita kartoittaessa olisi helpompaa jatkaa haastattelua strategisiin kumppanuuksiin. Kumppanuuden peruselementtejä pyrittiin selvittämään kysymällä asioista, jotka olivat tärkeitä kumppanuussuhteissa samalla viitaten Ståhlen ja Laennon (2000) taulukkoon kumppanuuden tasoista. Kumppanuuksien sidonnaisuudesta yrityksen strategiaan voi päätellä kumppanuuden tasoa ja sitä on helpompi määritellä. Tämän vuoksi kysyttiin kumppanuuden osuutta strategiaan. Verkostostrategia on hyvä keino omien kumppanuuksien kartoittamiseen, rakentamiseen ja ylläpitämiseen joten haastatelluilta haluttiin tiedustella sellaisen olemassa olosta. Verkostostrategia liittyy myös kumppanuuksien johtamiseen. Kysymyksillä verkostojen ja kumppanuuksien johtamisesta ja valitsemisesta pyrittiin kumppanuuksien syvempään ymmärtämiseen selvittämällä kumppanuuden hakemista, muodostumista ja toimintaa siinä. Kumppanuuksien tavoitteita niistä saatua lisäarvoa ja kilpailuetua tiedusteltiin, jotta pystyttäisiin analysoimaan paremmin kumppanuuden tasoa ja ymmärtämään kumppanuuden syitä. (Ståhle & Laento 2000, 103; Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007.)

Haastateltavien kartoittamisessa käytettiin avuksi Internetiä. Pääkaupunkiseudulta löydettiin yhteensä 17 yksityistä hotellia, joille lähetettiin haastattelupyynnöt sähköpostitse (Liite 3.). Neljä mahdollisista haastateltavista vastasi hyvin nopeasti takaisin ja muille soitettiin parin päivän sisällä. Haastattelut saatiin sovittua kolmen viikon ajalle tammi-helmikuulle 2010. Haastatteluja

tehtiin siis yhteensä kuusi. Tämän tutkimuksen kohdalla voidaan katsoa, että kuudessa eri hotellissa tehdyt haastattelut antavat riittävästi tietoa.

Haastattelut tehtiin hotellien tiloissa joko vastaanoton läheisyydessä aulassa, hotellin ravintolassa, kokoushuoneessa tai haastattelun toimistossa. Haastattelut nauhoitettiin sanelukoneella myöhemmän analysoinnin helpottamiseksi. Nauhoittaminen mahdollistaa haastatteluvuorovaihtuksen kulun tarkastelun. Vaikka haastattelija tarkkailee haastateltavaa haastattelutilanteessa, saattaa kuitenkin unohtua, että haastattelijan omalla toiminnalla on vaikutusta haastateltavan toimintaan. Uudelleenkuuntelu saattaa tuoda haastattelusta esille uusia sävyjä. Esimerkiksi haastateltavan epäröinnit, korjaukset ja tarkennukset on helpompi havaita. Samoin pystytään huomaamaan muun muassa kohdat, joissa haastattelija johdattelee haastateltavaa tietynlaiseen vastaukseen tai tilanteet, joissa haastattelija pysäyttää keskustelun vaihtamalla aihetta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 138; Ruusuvuori & Tiittula 2005, 14-15.)

Haastattelujen analysointi aloitettiin aineiston purkamisella. Haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi. Jokaisesta haastattelusta tehtiin yhteenveto, josta poimittiin tutkimuksen kannalta tärkeimmät asiat analysointiin. Aineistoa luokiteltiin ja yhdisteltiin säännönmukaisuuksien etsimiseksi. Tulkinnassa pyrittiin ymmärtämään haastateltavan näkökulma ja tulkinta tutkimuksen aihepiireistä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 138.)

Haastattelutilanteessa haastateltavat olivat hyvin avoimia. Kaikki osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja olivat kiinnostuneita tutkimuksen aiheesta. Osalle aihe oli ennestään tuttu, osalle taas käsitteiden ymmärtäminen oli hankalampaa. Haastattelupohjassa oli kuitenkin määritelty osa käsitteistä ja tarvittaessa haastattelija selvensi kysytyä asiaa.

6 Tulokset

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen tulokset. Tulokset esitellään haastattelujen kysymyksistä muodostettujen teemojen avulla. Teemojen tarkoituksena on auttaa tulosten hahmottamista luokittelemalla niitä. Nämä teemat ovat yrityksen strategia, missio ja visio, kilpailuetu, yhteistyökumppanit, yhteistyön peruselementit ja tavoitteet, verkostoituminen ja verkostojen ja kumppanuuksien johtaminen, strateginen kumppanuus ja sen sidonnaisuus kilpailuetuun sekä strategiseen kumppanuuteen suhtautuminen. Aineistoa myös kuvaillaan haastattelulausuntojen ja suorien lainausten avulla, koska niiden katsotaan avaavan parhaiten haastateltujen ajatusmaailma. Lainaukset ovat lainausmerkeissä ja kursivoitu. Yritysten nimet on korvattu sopivalla yleistermillä, esimerkiksi hotelli tai siivouspalvelu, tutkimukseen osallistuneiden anonymiteetin suojelemiseksi.

6.1 Yrityksen strategia, missio ja visio

Haastattelut alkoivat kysymyksillä hotellin liiketoiminnasta ja sen pyrkimyksistä. Kaikilla oli perimmäisenä pyrkimyksenä tehdä rahaa ja tuottaa voittoa.

”pyritään tietysti rahaa tekemään niinku kaikki muutki”

”No yleisesti hotellit tietenki pyrkii liiketoiminnalla tekemään voittoa”

”pitää harrastaa tuottosaa toimintaa”

Muita pyrkimyksiä liiketoiminnassa olivat esimerkiksi tyytyväiset asiakkaat ja pitkäjänteinen kannattavuus. Liiketoiminnan pyrkimykset, missio, visio ja strategiat olivat hotelleilla hyvin linkittäytyneitä ja hieman päällekkäisiä. Haastatteluissa tuli esiin esimerkiksi seuraavanlaisia missioita ja visioita: toimia perhehotellipohjaisesti, tarjota myönteisiä, yksilöllisiä ja rentoja majoitusalan palveluita, toimia yksityisellä sektorilla menestyvänä edelläkävijänä, pyrkimys pioneerihenkiseen toimintaan, asioiden tekeminen toisella tavalla kuin muut, tukea opetustoimintaa tarjoamalla opiskelijoille majoitusta, historia ja sen vaaliminen sekä majoituksen tarjoaminen laajalle kohderyhmälle kohtuuhintaan.

Yritysten strategioita ja siihen liittyviä asioita olivat muun muassa erilaistuminen ja kasvu, hyvien kokouspalveluiden tuottaminen edulliseen hintaan, yksityisyyden korostaminen, kohtuuhintaisuus, markkinointiketjuun kuuluminen, tulevaisuudessa konseptin monistaminen, monipuoliset palvelut tarjoavana nykyaikaisena, hyvätasoisena ja kansainvälisenä bisnes hotellina toimiminen.

Haastatteluissa sai sen vaikutelman, että haastateltavilla oli hyvä tietämys hotellinsa liiketoiminnasta ja strategioista. Sanatarkasti määritellyt missiot, visiot ja strategiat luultavasti löytyivät paperilta, mutta harva niitä ulkoa luetteli. Kuten eräs haastateltava sanoi: *”kyl meillä on kaikki strategiat ja muut ihan jämtit, mut en mä vaan viittä sanoo sellast ”no olemme strategisesti...” ollaan näin ja mennään näin, et kyl ne on vähän sellasta sanabelinää, et pitää vähän avaa...”*

Muutamalla hotellilla omistajan eli niin sanotun taustayrityksen arvot, periaatteet, missiot tai tarpeet saattoivat myös näkyä hotellin toiminnassa ja vaikuttaa sen toimintaan. Hotellitoiminnalla saatettiin esimerkiksi tuottaa voittoa tai palveluja taustajärjestölle.

Eräs haastateltu selvitti strategiaa ja hotellin toiminnan kehitystä seuraavasti:

”Vähän niinku sellanen evoluutiomainen kehityssuunta tässä, niin tää näkemys eli me yritetään sopeutua tähän muuttuvaan maailmaan tässä meidän ympärillä eli, et jos muut muuttuu niin mekin pyritään muuttamaan puitteiden antamien rajoitusten mukaisesti näihin olosuhteisiin, ja sen takia esim tää remontti on osa tätä strategiaa ja kilpailukyyn ylläpitämistä...”

6.2 Kilpailuetu

Liiketoiminnan pyrkimyksistä ja strategioista oli helppo siirtyä haastattelujen seuraavaan aiheeseen eli kilpailuetuun. Kilpailuetuun liittyviä asioita olivat muun muassa määritelmät kilpailueduille, hotellien omat kilpailuedut ja kilpailuedun hakeminen sekä kilpailuedun mittaus.

Haastatelluilla oli monenlaisia näkemyksiä kilpailueduista ja jokaisella hotellilla oli omansa.

Haastatteluissa tuli esiin myös muutamia yleismääritelmiä tai -käsitteitä kilpailuedulle:

”kilpailuetua on yks tällainen käytännön asia, jonka pitää näkyä ja tuntua, ei sitä muuten oo olemassa, jos se on vaan paperilla, niin siitä ei paljon hyötyä oo”

”kilpailuetu on se, joka tuottaa asiakkaille enemmän arvoa kuin kilpailijat (saavat)”

”kilpailuetua koostuu oikeestaan yksityiskohdista, jotka muodostaa sit kokonaisuuden”

Kilpailuedun nähtiin olevan myös melko laaja käsite:

”no joo siihenhän (kilpailuetuun) liittyy kaikki, koska hotellithan on tällasta elämysbisnestä..”

Hotellien yksittäisiä kilpailuetuja olivat tehty muutostyö tai remontti, rennon tyylikäs suomalainen hotellikonsepti, sijainti, omistajalta saatavat mahdolliset asiakkaat, hyvät liikenneyhteydet, markkinointiketjun tai hotellien yhteistyö, sitoutunut henkilöstö, pienempien asioiden

luoma kokonaisvaikutelma, kanta-asiakasjärjestelmä, yksinkertainen konsepti, kohtuuhintaisuus, oma sektori, erilaisuus, ainutlaatuisuus, hyvin rakennettu palvelukonsepti, hinta-laatu suhde ja historiallinen miljöö.

Kilpailuedun mittaaminen oli hieman vaikea käsite. Kilpailuetua myönnettiin kuitenkin mitatavan ainakin jollain tapaa tai ainakin hotellit vertasivat itseään markkinoihin ja muihin hotelleihin. Mittareina käytettiin esimerkiksi RevPar:ia, käyttöastetta, keskihintaa ja niiden suhteellista asemaa markkinoilla. Käsitteiden laskukaavat ovat liitteenä (Liite 4). Hotellit kertoivat niin sanotusti seuraavansa sitä missä mennään.

”me ollaan sellasessa benchmark -järjestelmässä mukana, josta saa tietoa koko Helsingin tilanteesta ja voidaan sit bejjastaa sitä omaan toimintaan”

”No ehkä jotain kalkyyliä löytyy, markkinaosuuksia tai on olemassa tällasta STR tilastoa, joissa Helsingin keskustan ydinhotelleista on muodostettu ... et verrataan.. jokainen hotelli päivittäin ilmottaa sinne tunnuslukuja eli käyttöasteen, keskihinnan. Et ehkä sieltä voi jotain päätellä...”

Osa haastateltavista piti asiakastyytyväisyystutkimuksia hyvänä keinona arvioida kilpailuetua:

”mitataan osana meidän asiakastyytyväisyystutkimusta ja kokonaislaatua, kun sitä säännöllisesti mitataan voidaan sitten todeta se kehitys ja se tosiasia, että strateginen kumppanuus hyödyttää meitä ja asiakkaita ja sitten tietysti meidän kumppania, että sellanen win-win-win tilanne jollanen sen pitää ollakkin, että kaikki hyötyy.”

”Tottakai me koko ajan katotaan sitä että missä mennään, mut tota se (kilpailuetu) on aika vaikeesti mitattavissa oleva asia, et se on vähän huono itse lähtee arvostelea omia kilpailuetua, sillä tavalla ne on totta kai ne mitä sul on. Asia on kuitenkin niin et me ollaan täs kohtaa, tää talo on tehty tähän.”

Edelliseen lainaukseen viitaten, ilmi tuli myös se, että hotellit voivat keksiä ja kehittää niin sanottuja kilpailuetuja itselleen. Elämysalalla asiakkaalle voi antaa mielikuvia viitaten esimerkiksi hotellin ympäristöön ja sen tarjoamiin mahdollisuuksiin.

”...standardihotelli pyrkii kehittämään jonkun stoorin”

”Täähän on myös niinku elämysalaa, et voidaan me ite keksiä, et täs on luonto lähellä, nytkin on erittäin upeet hiitoladut tossa ja meil on urheilupuisto tos vieressä, meil on parkkipaikoja jopa kesäkuussa ... Mielikuvillahan tässä eletään.”

Kilpailuedusta puhuttaessa esille tuli myös viime vuoden finanssikriisi ja sen seuraukset taloudelliseen tilanteeseen, markkinoihin ja hotellien kilpailuun. Haastateltavat painottivat yksityisten hotellien kilpailuetujen tärkeyttä. Isompien hotelliketjujen ajateltiin kilpailevan paljolti hinnalla.

”Että haluan vielä nimenomaan alleviivata sen, että ilman sellasta toimivaa kilpailuetua, että ne, jotka kilpailevat tai taistelevat olostaan ilman merkittävää kilpailuetua niin kyllä niillä on tosi vaikeeta, että silloin se ainoa kilpailukeino on hinta ja se on aika surullista.”

”me ei lähetä siihen hintakilpailuun”

”se on kans sitä strategiaa, et hinnat kelluu pysyvästi tolleen paikallaan”

6.3 Yhteistyökumppanit

Hotelleilla oli erilaisia yhteistyökumppaneita. Näitä olivat kansainväliset online – varausjärjestelmät, erilaiset myynti- ja jakelukanavat Internetissä, matkatoimistot, hotelliryhmittymät, panimot, päivittäistavaroiden tukkukaupat, leipomot, erilaiset alihankkijayritykset kuten ulkoistettu siivous, ulkoistettu ravintola tai ulkoistettu pesula, autovuokraamot, yritystapahtumia järjestävät ammattilaiset sekä tapahtumiin ja tilaisuuksiin sisältöä tuovat yritykset eli erilaiset ohjelmapalveluyritykset ja Helsingin kaupunki. Nämä yhteistyökumppanit voisi karkeasti jaotella jakelukanaviin, tavarantoimittajiin ja palveluntarjoajiin (taulukko 3.).

Taulukko 3. Hotellien yhteistyökumppaneita

Jakelukanavat	Tavarantoimittajat	Palveluntarjoajat
online-varausjärjestelmät	panimot	ulkoistettu siivous
matkatoimistot	tukkukaupat	ulkoistettu ravintola
erilaiset myyntikanavat	leipomot	ulkoistettu pesula
hotelliryhmittymät		ohjelmapalveluyritykset
		autovuokraamot
		ohjelmapalveluyritykset

”yhteistyökumppaneiksi tietysti täytyy ajatella meidän alihankkijayritykset, jotka tekee ja on asiakaspinnassa mukana”

”Läbinnä noi yhteistyökumppanuudet menee tonne nettipuolelle..”

Yhteistyökumppaneihin liittyen haastateltavien mielestä olennaista oli löytää oikeanlainen yhteistyökumppani.

”kun on iso firma ni silloin sen yhteistyökumppanin kans pitää olla iso, ni silloin seki pystyy joustaa. ... se on vähän sellast taisteluu, et pitää löytää sellanen yhteistyökumppani, jolle meki ollaan sellanen tärke teki- jä.”

Osa haastateltavista koki hotellinsa pienuuden tai sijainnin olleen haaste yhteistyökumppaneita etsiessä:

”Tää yhteistyökumppanuus kulkee hyvin pitkälle sillä tavalla, että kun aina perinteisesti ajatellaan et ... kaikki halua keskustaan .. sen mukaan sit matkatoimistot, lentoyhtiöt tekee diiliä vaan keskustan hotellien kanssa. Tai ne haluaa tehdä yhteistyötä (niiden kanssa), koska oletusarvona on, että sinne mennään.”

”...toiminnan pienuus tulee vastaan, et meil on joskus hankala saada tavaroita tai sopimuksia aikaseksi esim. aamiaissämpylöiden hankinnassa tai jonkun muun, koska ollaan kuitenkin niin pieni subteessa näihin ketjuhoteleihin, jotka pääsee jopa sanelemaan et mistä ne ottaa. Pienuuden haaste et löytää hyviä tavarantoi- mittajia.”

6.4 Yhteistyön peruselementit ja tavoitteet

Haastatteluissa keskusteltiin myös yhteistyön peruselementeistä eli siitä mistä toimiva kumppanuus muodostuu. Haastateltavat pitivät yhteistyössä tärkeänä ennen kaikkea luottamusta. Kaikki haastateltavat olivat tästä samaa mieltä. Muita yhteistyön aineksia haastateltavien mielestä olivat yhteinen näkemys tai visio siitä mitä tehdään, molemminpuolinen rehellisyys, kiinnostus, tuki, imago, kannattavuus, win-win(-win) –tilanne eli kaikkien kumppanien taloudellinen hyöty ja luottamukseen liittyvä avoimuus.

”edullisuus syntyy nimenomaan pitkäaikaisesta yhteistyöstä, joka perustuu yhteisiin näkemyksiin”

”he on meille tärke, me ollaan heille tärke ja arvostetaan heitä ja sit oletetaan et heki arvostaa meidän toimintaa ja tekee niinku kaikkensa sen eteen et kaikki pyörii hyvin.”

”ollaan hyvin avoimia, tietojen kanssa, tietojen vaihdossa, nimenomaan niin että tiedot on luottamuksellisia ...”

”täytyy huomioida toinen osapuoli sellasena kumppanina et myöskin he hyötyy. Ei voi ajatella pelkkää omaa hyötyä.”

Jos yhteistyökumppanilla on hyvä imago, sen ajateltiin tuottavan lisäarvoa tyyliin *”jos se kelpaa noillekin, kelpaa se meillekin”*.

Yhteistyökumppaneilta haettiin paljon erilaisia asioita. Konkreettisia asioita olivat esimerkiksi kohtuuhintainen veloitus, hyvä laatu, tasaisempi kysyntä, näkyvyys ja toimintavarmuus.

”Totta kai haetaan kustannussäästöjä.”

”Viime vuonna kilpailutettiin ja vaihdettiin sille, mut pitää kuitenkin miettiä, et mikä sit oikeesti kannattaa, riski ja varmuus vaikka oisiki halvempaa, myös varmuus ois hyvä.”

”Hinta, laatu ja luotettavuus. Ne samat mitkä meil on omillaki asiakkailla, nii siitä ne rakentuu.”

Yhteistyökumppanit saivat myös arvostusta omasta aloitekyvystä, suhteen hoitamisesta, perehdytyksen tarjoamisesta, myyntituesta, kohtuuhintaisuudesta ja ylipäänsä yhdessä tekemisestä.

”Tässä se on tietenki yks asia, että yhteistyökumppanilla on ja pitää olla erityistä osaamista sillä alalla missä he meitä tukevat. Toisaalta siihen liittyy ihmiset, jotka tekee sitä työtä, toisaalta sen yrityksen johto. Ja se meidän välinen yhteistyö kaikilla tasoilla.”

”...ulkoistettu housekeeping ... heidän perehdyttämiskoulutuksessa käydään läpi et miten meidän hotellissa täytyy toimia.”

Yhteistyölle ja kumppanuuksille asetettuja tavoitteita olivat muun muassa kustannussäästö, osaamisen taso, asiakastyytyväisyys, konseptin luoma lisäarvo asiakkaille, lisääntynyt kauppa, toimivuus ja aidon kumppanin saaminen.

”No paljon kauppaa. Siis lähtökohdasesti niin ku sanoin, et meil on aika hyvä hinta, ni me oletetaan, et se tois meille paljon kauppaa.” (Jakelukanavayhteistyö)

”Et kylhän me luodaan tavoitteet jo silloin ku tehdään se sopimus, ni silloin kerrotaan mitä halutaan ja mitä ollaan ostamassa.”

”No tietysti se ois ensimmäisenä tavoitteena et se ois niinku aito kumppanuus, sellasillahan kumppanuuksillahan ei oo merkitystä, jossa niin sanotusti puuhastellaan, et kylhän sen täytyy edistää liiketoimintaa. Ja sen täytyy luoda, olla osa sitä imagoa mikä me halutaan julkisuuteen ja onhan sillä tällaset eettiset moraaliset

perusteet, et kun se sopivuus on tullu punnituks, todetaan et hei tossa on ideaa ... et siinä alkuvaiheessa pitää jo miettiä voiko tästä syntyä aito kumppanuus.”

6.5 Verkostoituminen ja verkostojen sekä kumppanuuksien johtaminen

Verkostojen ja kumppanuuksien johtaminen oli selkeästi hotellinjohtajan, toimitusjohtajan ja hotellin johtoryhmän tehtäviä. Yhtiön hallituksella tai vastaavalla oli myös sanavaltaa ja kantaa ottava lähestyminen kumppanuuksien suhteen.

”jos puhutaan tällaisista strategisista kumppanuuksista, niin ne on kuitenkin sellainen asia, jotka operatiivinen johto hoitaa sitten käytännön tasolla.”

Luonteeltaan johtamisen sanottiin tapahtuvan hyvin avoimesti ja vuorovaikutuksellisesti. Tietoja vaihdetaan ja tuloksia seurataan säännöllisesti yhdessä ja erikseen. Johtamisen tarpeen sanottiin vähenevän kumppanuuden kasvaessa ja muodostuessa. Eräs haastateltu kuvasi johtamisessa tapahtuvaa yhteistyötä kumppanin kanssa:

”me vaihdetaan tietoja ja seurataan tuloksia yhdessä, säännöllisesti, tietysti näin pitkässä kumppanuudessa ei tarvitse tehdä sitä edes kuukausittain vaan usein neljännesvuosittain, muutaman kerran vuodessa, tavallaan sen kurssin tarkistaminen ja tulosten tarkastaminen riittää. Se johtamisen tarve kumppanuudessa vähenee mitä pidempi aika kuluu ja mitä luontevammaksi osaksi tätä kokonaisuutta kumppanuus muodostuu. Siinä mielessä alussa varmaan oli enemmän tarvetta sille yhteiselle, yhteisten käytäntöjen luomisella ja yhteisten asioiden läpikäymiselle, seurannalle, valvonnalle, kaikelle tällaiselle. Nyt vois sanoa, et se on niin hyvin integroitu tähän meidän toimintaan, että sellasta johtamista ei enää tarvita juurikaan. Se on lähinnä asioiden toteamista yhdessä ja mahdollisesti jossakin muutostilanteissa vähän tällästä kurssin reivaamista, mut se perustuu tälläseen yhteiseen keskusteluun ja avoimuuteen.”

Yhteistyötä harkittaessa tai kumppania valittaessa taustatyötä pidettiin tärkeänä.

”Et sielt voi tulla joltain ihan ideana, et tää vois olla hyvä yhteistyökumppani, et sit katotaan vähän taustoja ja tutkaillaan ja mietitään paljon se pystyis sit tuottamaan lisäarvoa meille ja jos sieltä löytyy sit sopivat speksit niin sit tietenki otetaan yhteyttä ja sanotaan, et meki ollaan kiinnostuneita tekee yhteistyötä, yleensä se tarjous tulee melkein tuolta maailmalta, et ne tyrkyttää itse itseään itse asiassa ... et sä voit niinku kattoo et toi on tollanen, toi on tollanen no ei käy, no ton kanssa me sit tehdään yhteistyötä...”

”... joutuu laittaa puntariin asiat et toimiiko ne ympäristöystävällisesti, miten niitten logistiikka toimii, miten siel tehdään, sit on ihan raba eli ei oo järkevää ostaa samaa tuotetta jostain kalliimmalla eli raba ratkasee, mut myös sen palvelu tai laatu... eli ympäristöasiat, sit edullisuus ja myös laatu ja luotettavuus, niistä tehään sellanen iso vertailu ja kattoo mikä niist on taloudellisin ja järkevin. Kokonaisuus ratkaisee.”

Verkostojen ja kumppanuuksien johtamiseen liittyen puhuttiin myös verkostostrategiasta. Kaikki haastatellut sanoivat, että varsinaista dokumentoitua, kirjattua ja mietittyä verkostostrategiaa ei ollut. Kuitenkin osa ajatteli sen olevan integroituna toimintaan tai püleksivän jossain toiminnan taustalla. Verkostostrategiasta puhuttaessa aiheeksi nousi myös ylipäänsä verkostoituminen ja se millaisia verkostoja hotelleilla on.

”Ei (meillä ole verkostostrategiaa), jos ajatellaan sillä tavalla, että se ois niinku mietitty ja dokumentoitu ja kirjattu osa meidän strategiaan, mutta kyllä se meillä tavallaan sisään rakennettuna on, että meidän verkostostrategia perustuu avoimuuteen, vuorovaikutukseen ja siihen win-win periaatteeseen, josta mä tossa puhuin, että kaikkien pitää hyötyä, että siinä se periaatteessa on, vaikka sitä ei oo koskaan mihinkään kirjatukaan.”

Erään haastatellun vastaus kumppanuuden johtamiseen ja verkostostrategiaan oli tällainen:

”No tää on aika laaja kysymys, koska on tietysti tällainen perusstrategia olemassa ja näähän (kumppanuudet) ei löydy hetkessä. Ne kumppanuussubteet voi syntyä ihan sattumalta tai sitten hyvin tietoisesti hakemalla. Ja niitä voi syntyä niin, että se voi olla vaikka joku tavarantoimittaja, joka ehdottaa jotain. Tässä tarvitaan sellasta kauheen suurta avoimuutta ottaa vastaan asioita ja tietoja. Ja tuota niitä nyt sitten tietenkin johdetaan niin, että riippuen siitä mistä verkostosta on kysymys, niin näähän on tiettyjen tehtäväkuvausten alla se yhteistyö ja sen yhteistyön hoitaminen, että kuka niistä päättää niin ne on enemmän tällasta johtoryhmätyökentelyä ja yhteistyötä, eri tiimien välistä yhteistyötä, jossa niitä punnitaan ja sitten yhteistyössä sitten myöskin ratkastaan, että tämä kuulostaa hyvältä ja järkevältä ja mennään tän kans eteenpäin.”

Hotelleilla saattoi olla kuitenkin tiettyjä ohjenuoria tai asioita, jotka ohjaavat kumppanuuksia tai vaativat kumppanuuksilta jotain tiettyjä asioita tai asettavat niille vaatimuksia. Tällainen asia saattoi olla esimerkiksi jakelukanavayhteistöissä halu pitää tietty keskihinta tai kustannuksien alentaminen.

”ei siinä sen kummosempaa varsinaista strategiaa, et me halutaan tietty keskihinta pitää ja siltä pohjalta liikutaan näiden online-kauppiaiden kanssa”

”joo no se kyllä perustuu tällaseen kustannustehokkuuden hakemiseen eli verkostostrategia sen suhteen on ollut ehkä tämän jakelukanavien niin ku keskittäminen tai sanotaan yksinkertaistaminen...”

Toinen rajoituksia asettava asia oli esimerkiksi ympäristömerkkiin kuuluminen:

”se velvottaa meitä toimimaan ympäristöystävällisesti eli se tarkoittaa myös sitä, et me vaaditaan meidän yrityksiltä, joilta me ostetaan palveluita ja tuotteita niin me odotetaan et myös he toimii vihreiden arvojen mukaisesti, et he ottaa myös näitä asiat huomioon. Se kyl ohjaa myös näitä kumppanuuksia.”

Verkostostrategiasta puhuttaessa haastatellut puhuivat myös verkostoista ja verkostoitumisesta yleisesti.

”yks tällainen verkosto on meidän hotelliketju ... eihän se varsinaisesti yritys oo vaan tietynlainen myynti- ja markkinointiyhteistyöverkosto.”

”... voi kattoo sitä et minkälaisissa foorumeissa pyritään ole esillä, ni ehkä kotimaisissa talouslehdissä pyritään olemaan ... tai joku tällönen niin saattaa olla semmosia kanavia, joiden kautta oletamme tavoittavamme tällönsiä päättäviä kohderyhmiä, jotka päättää tällönsistä majotusasioista ja se tukee sitä kohderyhmää mitä me ollaan hakemassa että ne mediat ois kohdistettu niihin.”

”...markkinoinnillisesti, et missä me mainostetaan, kyl me tietysti mietitään miten se meidän profiiliin vaikuttaa, et ei se oo vaan se että näkyys se meidän mainos siellä vai ei.”

Yksi haastateltu kertoi myös omasta verkostosta saman ammatin puolella, mikä joskus auttoi päätöksenteossa mahdollisia yhteistyökumppaneita harkittaessa.

”...oma verkosto hotellipäälliköistä ja johtajista, et sit pysty sieltä kautta kans kysellee...”

6.6 Strateginen kumppanuus ja sen sidonnaisuus kilpailuetuun

Strategisia kumppaneita löytyi puolelta haastatelluista. Haastateltujen mielestä heidän hotellien strategisia kumppanuuksia olivat ulkoistettu siivouspalvelu, ohjelmapalveluyritys, hotelliyhteisliittymä, designin myyntiorganisaatio, rahoittajat, panimo, Helsingin kaupunki ja yritystapah-tumia järjestävät ammattilaiset. Yhdessä hotellissa ulkoistettu siivouspalvelu, rahoittajat ja designin myyntiorganisaatio nimettiin strategisiksi kumppaneiksi, toisessa kansainvälinen hotelli-konsortio ja panimo sekä kolmannessa nimettiin myös kansainvälinen hotellikonsortio sekä

lisäksi erilaiset ohjelmapalveluyritykset ja Helsingin kaupunki (Taulukko 5.). Strategisesta kumppanuudesta puhuttaessa esiin nousi muun muassa seuraavanlaisia käsityksiä:

”enemmänki puhuisin tollasena strategisena yhteistyökumppanina jotain liikeyritystä, eli jotain hyvää asiakasta mitä meillä on ... tuottaa meille hyvin kauppaa ja me yritetään hoitaa heitä hyvin. Et ollaan tasavahvoja, annetaan hyvät hinnat ja he tuo meille asiakkaita, plus heitä palvellaan erityisen hyvin.”

”Mä oon ainaki aikasemmin ymmärtäny et ne on tällasia matkailualalla toimivia toisia yrityksiä...”

”Nää on semmosii, et ollaan tavallaan niitten kanssa sopimussubteessa, mut silti näiden pitäis olla tällasia win-win tilanteita, et kumpikin on sit siinä niinku hyötypuolella.”

”Täytyy olla avoin, et se on yksi edellytys sille että tällainen strateginen kumppanuus pystyy syntymään.”

Yhdessä hotellissa strategisen kumppanuuden katsottiin kehittyneen vuosien varrella:

”Se on aluksi ollu sellanen, jolla on haettu tuottavuutta, tehokkuutta, kustannussäästöjä, että se ei ehkä aluksi oo ollu tällainen strateginen kumppanuus, mutta meidän tapauksessa siitä on sitten vuosien varrella kehittyny enemmän tai vähemmän tällanen merkittävä strateginen kumppanuus.”

Haastatellut muistelivat myös aikoinaan olleita mahdollisia strategisia kumppanuuksia viitaten markkinointiyhteistöillä esimerkiksi Finlandia Hotels – tai Private Hotels –ketjuun kuulumi- seen: *”siihen aikaan ois voinu pitää tällasina strategisina kumppaneina ja ne on ollu tällasia markkinoin- tiyhteistöitä”*

Yksi haastateltu muisteli seuraavasti:

”me ollaan aikasemmin oltu ... (hotelliyhteistyöissä mukana) ... mikä oli tällanen kustannusjako- markkinointi yhdistys ... mut Helsingissä näiden hotellien intressit suuntautuu enemmän tonne ulkomaille ja sit taas nää maakuntahotellit nii niil on ehkä enemmän kotimaanbisnestä ja asiakkaita. Et siin tulee sit vähän sellanen intressiristiriitä, et missä ollaan mukana ja tarviiiko siinä olla. Ku me oltiin mukana ni sil oli sellanen työllistävä vaikutus, et siinä kävi helposti niin, että halutaan et hallituksessa istuu aina joku Helsingistä, et ois helpompi kokoontua jne. jonka seurauksena ku hallitus päättää, et jotain tehdään ni hallituksen keskenudesta valitaan sen suorittaja ja silloin sai sellasen fiiliksen et siinä tehdään töitä muiden hotellien puolesta, jotka sit hyötyy vaan siitä mut ei tarvi niinku aktiivisesti osallistua. Et sen takia en kaivannu sitä roolia. Kokonksista tuli aina pois jonkun tehtävän kanssa. Et sen takia ennemmin teemme itseksemme, niin ei tarvi syyttää ketään, jos epäonnistutaan, ja sit taas muut ei pääse ratsastamaan toisen sanotaan tällä hen-

... kaisella panostuksella tai sillä henkilön työvoimapanoksella, sillä mitä nää ketkä osallistuu kokoukseen joutuu tekemään. Et tota.. meil ei oo varsinkä nyt ku oon tääl yksin, ni ei oo aikaa miettiä muiden hotellien ongelmia ku on omiaki ongelmia mietittävänä.”

Kumppanuuksien sanottiin usein olevan osa strategiaa sillä tavalla, että yhteistyön teko tietyn kumppanin kanssa on ollut strateginen päätös tai valinta. Yhteistyökumppanin sanottiin myös tukevan yrityksen strategiaa.

Eräällä haastatellulla oli tällainen kommentti:

”... kyl se niin päin menee et ensin keksitään meidän strategia ja se mihkä päin me halutaan mennä ja miten, ja sit haetaan näiden kumppaneiden ja markkinoiden avulla ne työkalut et miten me sinne päästään.”

Haastatellut eivät välttämättä nähneet kumppania strategisena kumppanina, mutta saattoivat kuitenkin sanoa kumppanin olevan strategisesti ratkaiseva:

”... varsinaisia tällasia strategisesti ratkaisevia ei niin hirveesti oo, mut liittyä kyllä enemmän nää ratkasevimmat tohon jakelukanavaverkostoon et nettivaraamoja , nettivarauspotaaleja ni ne muodostaa tällä hetkellä aika oleellisen osan meidän tätä.. tai mitä kautta meidän tää bisnes tulee...”

Jos hotellilla oli hyviä strategisia kumppaneita, oli haastateltu ehdottomasti sitä mieltä, että kumppanit olivat osa strategiaa:

”no kyllä sillä tavalla, et kun mietitään tällasia erilaisia palvelukonseptioita, niin vaikeahan niitä ois itse lähteä toteuttamaan ... se ajatus, et me keskitytään omaan ydinosaamiseen ja sit niinku strategisten kumppanuuksien avulla luodaan runsaampi palvelutarjooma.”

”No kyllä joo, on tietysti ... on ollu sellanen valinta, joka on ollu strateginen valinta ja on sitä tälläkin hetkellä, koska niinku sanottu ne hyödyt on ollu selkeesti näkyvissä jo pitkän aikaa ja se on säilyny sellasena ratkaisuna jonka voi pitää ... että näin kannattaa tehdä, se on meille hyödyllistä, koska meidän asiakkaat kokee sen hyötynä. Ja niinku sanottu niin silloin se on kaikkien hyöty.”

Haastatelluilta kyseltiin myös millaista kilpailuetua tai lisäarvoa kumppanuudet tuovat. Strategisiin kumppaneihin viitaten eräs haastateltu vastasi näin:

”no meidän tapauksessa tää juontaa juuri tästä meidän uniikista hotellimiljööstä, että niitä samoja tuotteita ei voi kukaan mennä es tarjoomaan mihinkään muualla meidän yhteistyökumppaneista, mitä täällä tehdään. Et se on aika itsestäänsehyys tässä, et ne on uniikkeja tuotteita, joita saa vaan meiltä. ... sillä tavalla se on myöskän ihan suora kilpailuetu.”

”Yrityksen erityisluonne mahdollistaa sen, et lisäarvoksi koostuu loppujen lopulta niinku liiketoiminnan tommonen vakaampi kehitys.”

Kumppanin harvinaisuuden ajateltiin myös olevan etu ja tuottavan näin lisäarvoa.

”ei oo toista maailmassa ... samanlaisuudessa ei oo mitään etua.”

6.7 Strategiseen kumppanuuteen suhtautuminen

Varsinaista suhtautumista strategiseen kumppanuuteen tiedusteltiin vielä haastattelun lopussa. Haastatelluilta kysyttiin muun muassa pitäisikö juuri yksityisten hotellien hyödyntää enemmän strategista kumppanuutta kilpailuedun saavuttamiseen. Seuraavat haastattelulausunnot kuvaavat hyvin haastateltujen mielipiteitä.

”Kylhän se mun mielestä meidän alalla strateginen kumppanuus liikkeuu siinä, et tuotetaan toinen toisillemme tulosta.”

”Kylhän nää strategiset kumppanuudet ja kilpailuedun hakeminen on selkeesti asioita, jotka liittyvät jollakin tavalla toisiinsa.”

”Kyllä niistä (strategisista kumppanuuksista) keskusteltu on, mutta meidän aikaisemmat kokemukset ei erityisen paljon puolla sitä, että meidän tyyppinen hotelli, tässä tilanteessa missä nyt eletään, edes kaipaisi kovin paljon merkittäviä strategisia kumppanuuksia.”

”mut sitä kautta sit tällaselle yksityiselle hotellille niin tällanen verkostoituminen ja sitä kautta niiden yhteistyökumppaneiden löytäminen, oikeen rebellisten yhteistyökumppanien löytäminen on äärettömän tärkeitä, et tota siinä mielessä se on jossain mittakaavassa jopa tärkeempää ku sille isolle ketjulle.”

”no kyllä sillä tavalla et kun mietitään tällasia erilaisia palvelukonseptioita, niin vaikeahan niitä ois itse lähteä toteuttamaan, et ainahan ensimmäisenä tänä päivänä pyritään kartottamaan, et kuka tällasia lähtis sit kehittämään meidän kanssa yhteistyössä. Et nää on niin pitkälle erikoistuneita osa-alueita, et mielellään haetaan sen kunkin teeman paras osaja tavallaan, et on ehdottomasti.”

”se ajatus et me keskitytään omaan ydinosaamiseen ja sit niinku strategisten kumppanuuksien avulla luodaan runsaampi palvelutarjooma, et se on yks tärkeä osa strategiaa.”

”nyt kun on tätä konseptia joitakin vuosia on pyöritelty, niin kyllä on selvästi nähtävissä, että se hyöty (strategisessa kumppanuudessa) jälleen kerran on molemminpuolinen.”

”... se (strateginen kumppanuus) on varmaan sellanen keksintö tai ajatus et hitsi täähän kannattas olla. Et koska yksityises nimenomaan, et ei oo niin paljon voimavaroja sit markkinoida tai näin. Esim jos ajattelee 10 hotellii samas ketjus, ni ne markkinoi sitä ketjun nimee, mut me yksittäin täällä, kyl tääl on aika heiluttaminen ku tää ei ees näy mihkää. ... et kyl mä näkisin et strategises kumppanuudes, et sieltä saadaan jotain toimintatapoja tai tuotetta jota ei oo muualla ... et miten se sit tois sitä lisäarvoe niin paljon meidän tuotteille tai palveluille, et se auttas meitä erottuu kilpailijoista enemmän. Ni kyllä ne hirveen arvokkaita on. ... kyl näkisinki et strategisessa kumppanuudessa valitaanki toisen takia, et sil on hyvät verkostot tai jotain muuta, ni ehdottomasti sellanen kannattas ottaa. ... et hitsi, et eihän meil oo oikeestaan just tällasia strategisia kumppaneita, et mä haluisin kyllä.”

”Pitäis (yksityisillä hotelleilla olla strategisia kumppaneita). Koska ketjullahan sinällään ketjusta on jo, ketju jo sinällään tuottaa tiettyä lisäarvoa, joka on se ketjun voimavara, mihin yksityisellä hotellilla ei oo mahdollisuutta. Ja nimenomaan yksityisen hotellin lisäarvo bisnekseen voidaanki saada strategisten kumppanuuksien avulla, et se on tavallaan se vaja millä sitä voi paikata. ... kyllähän se on ihan selvä asia, et ilman näitä strategisia kumppanuuksia me oltas kyllä aika yksin, et ne on tosi tärkeitä. Ja niitähän kaiken aikaa haetaan et koko ajan on niinku tuntosarvet, että mikä tabo voisi olla tällanen kumppani...”

6.8 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Yhteenveto tuloksista taulukon muodossa on liitteenä 5. Tulokset on jaoteltu hotelliikohtaisesti teemoittain. Taulukossa on mukana vain tärkeimmät teemat. Lisäksi seuraavassa on listattu tulosten tärkeimpiä asioita.

Yrityksen strategia, missio ja visio

- Liiketoiminnan perusidea tuottaa voittoa
- Missiot, visiot ja strategiat linkittyneitä ja moninaisia
- Omistaja vaikuttaa hotellin toimintaan

Kilpailuetu

- Kilpailuedulle monta määritelmää
- Monenlaisia kilpailuetuja, jotka usein sidoksissa esimerkiksi strategiaan tai hotellin sijaintiin

- Hotellit vertaavat itseään toisiin
- Kilpailuetu vs. hotellin luomat mielikuvat asiakkaille

Yhteistyökumppanit

- Hotellien pääasiallisia yhteistyökumppaneita olivat erilaiset tavarantoimittajat, jakelukanavat ja palveluntarjoajat
- Olennaista löytää oikeanlainen kumppani
- Toiminnan pienuus saattaa olla haitta

Kumppanuussuhteiden johtaminen

- Kumppanuuksien johtaminen hotellin johtohenkilöiden tehtävä
- Hotelleilla ei ole kirjattuja verkostostrategioita
- Ohjenuoria ja vaatimuksia uusille kumppanuuksille

- Luottamusta ja avoimuus tärkeimpiä kumppanuuden elementtejä

- kolmella hotellilla kuudesta oli strategisia kumppaneita

- Melkein kaikki haastatellut ajattelivat, että etenkin yksityisten hotellien tulisi hyödyntää strategista kumppanuutta

7 Pohdinta

Tässä luvussa pohditaan tutkimuksen tuloksia sekä tehdään niistä johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia. Pohdinnassa tutkimustulokset suhteutetaan tutkimuksen taustakirjallisuuteen eli käytettyyn teoriapohjaan. Luvussa myös arvioidaan tehtyä tutkimusta ja opinnäytetyötä sekä esitellään opinnäytetyöprosessi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 257.)

7.1 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Kaikilla tutkimukseen osallistuneilla hotelleilla oli Stählen ja Laennon (2000) määritelmien mukaisia operatiivisia, taktisia tai strategisia kumppanuuksia. Kaikilta löytyi ainakin operatiivisia kumppanuuksia ja 50 %:lla osallistuneista oli myös jaottelun mukaisia strategisia kumppanuuksia. Näin siis oli haastateltujen omasta mielestä. Suurin osa kumppanuuksista, verkostoista ja yhteistyöstä olivat operatiivisten kumppanuuksien kaltaisia, jotka perustuvat sopimuksiin, taloudellisen lisäarvon hakemiseen tai kustannusten alentamiseen, haluun keskittyä omaan ydibisnekseen ja jonkin tuotteen tai palvelun saamiseen muualta. Hotellien taktisiin kumppanuuksiin pystyi luokittelemaan erilaiset myynti- ja jakelukanavat. Tällaisia kanavia olivat esimerkiksi varausjärjestelmät ja matkatoimistot. Näiden avulla oli mahdollista yhdistää myyntiprosesseja ja tehostaa toimintaa. Tiettyjen myyntikanavien käyttämistä, käyttöönottoa tai poisjättämistä pidettiin enemmän taktisena kuin operatiivisena valintana. (Stähle & Laento 2000, 103.)

Strategisina kumppaneina pidettiin yhteistyökumppaneita, jotka olivat ehdottoman tärkeitä hotellille ja toivat selkeästi lisäarvoa tai loivat kilpailuetua. Taulukossa 4 on jaoteltu tutkimukseen osallistuneiden hotellien kumppanuudet. Jaottelu on tehty haastateltujen näkemysten mukaisesti. Osasta haastatteluista oli vaikea analysoida kaikkia hotellien kumppanuuksia. Kaikki haastatellut eivät luetelleet kaikkia hotellin mahdollisia yhteistyökumppaneita vaan pelkästään tärkeimpiä ja niitä, jotka tulivat mieleen. Jos hotellilla oli strategisia kumppanuuksia, keskittyivät haastatellut kertomaan niistä. Taulukossa 5 on esitetty tutkimukseen osallistuneiden hotellien strategiset kumppanuudet hotelliikohtaisesti.

Taulukko 4. Hotellien kumppanuuksien jakautuminen (haastateltujen näkemys)

Operatiivinen kumppanuus	Taktinen kumppanuus	Strateginen kumppanuus
Ulkoistettu ravintola	Myynti- ja jakelukanavat	Hotelliyhteenliittymä
Ulkoistettu pesula		Ulkoistettu siivouspalvelu
Ulkoistettu siivouspalvelu		Designin myyntiyritys
Tavarantoimittajat		Ohjelmapalveluyritys
Autovuokraamo		Yritystapahtumien järjestäjä
		Panimo
		Helsingin kaupunki
		Rahoittaja

Taulukko 5. Strategiset kumppanuudet hotelleittain (haastateltujen näkemys)

Hotelli 1	Hotelli 2	Hotelli 3
Designin myyntiyritys	Hotelliyhteenliittymä	Ohjelmapalveluyritys
Ulkoistettu siivouspalvelu	Panimo	Yritystapahtumien järjestäjä
Rahoittaja		Hotelliyhteenliittymä
		Helsingin kaupunki

Kahdella hotellilla oli strategisena kumppanina hotelliyhteenliittymä. Roperin (1995) mukaan hotellikonsortioita eli -yhteenliittymiä onkin perustettu, jotta hotellit saavuttaisivat parempaa kilpailuetua. Mielenkiintoista tutkimustuloksissa oli se, miten eri tavalla kumppanuus ulkoistetun siivouspalvelun kanssa nähtiin. Kysyttäessä hotellin yhteistyökumppaneista yksi haastateltavista vain sivusi ulkoistettua siivouspalvelua, joten siellä ei ilmeisesti pidetty tätä varsinaisena yhteistyökumppanina vaan ehkä enemmän osana normaalia toimintaa, joka on välttämätöntä, mutta sellaisena asiana, joka ei tuota erityistä lisäarvoa tai kilpailuetua. Eräässä hotellissa ulkoistettu siivouspalvelu nähtiin kuitenkin erittäin suurena tekijänä ja sanottiin sen olevan yhteistyökumppaneista ehkä selkeimmin strateginen kumppanuus. Tässä hotellissa ulkonäkö, sisustus ja tyyli olivat kilpailuetu ja osa strategiaa, joten siivouspalvelu oli suuressa arvossa ja tärkeä osa toimintaa. Kyseisessä hotellissa oli myös tehty asiakaspalautekyselyitä. Asiakkaat kokivat siistin ympäristön ja toimivan siivouspalvelun positiivisesti, joka oli hotellille lisäarvoa luova asia. Ulkoistetun siivouspalvelun luokittelu strategiseksi kumppaniksi kyseisessä hotellissa oli kuitenkin yllättävää. Mielestäni sitä voisi pitää enemmän taktisena kumppanina. Hotellin strategiasta ja kilpailueduista riippuen sama yhteistyökumppani oli eri tasolla. (Roper 1995.)

Mielestäni panimo ei välttämättä täytä strategisen kumppanin kriteereitä, koska kyseessä oli panimo, jolla on erittäin paljon muitakin yhteistyökumppaneita. Lisäksi panimo ei ollut riippuvainen kyseisen hotellin kumppanuudesta eikä ymmärtääkseni tuottanut hotellille erityistä kilpailuetua tai tuote- ja bisnesinnovaatioita. Myös Helsingin kaupungin luokittelu strategiseksi kumppaniksi vähän arveluttaa, koska se ei tuottanut kyseiselle hotellille merkittävää strategista etua. Lisäksi luokittelisin rahoittajat ennemmin taktisiksi tai jopa operatiivisiksi kumppaneiksi kuin strategisiksi. Rahoittajan tuoma lisäarvo on lähinnä taloudellinen tai saattaa näkyä toiminnan tehostumisessa.

Kuten Hakanen (2007) sanoo, voi kumppanuuden strategisuutta olla vaikea määritellä. Jos yhteistyökumppanin osuus ja painoarvo yrityksen myynnistä on suuri, on kumppanuus ilman muuta strateginen. Strategista kumppanuutta voi olla myös avainasiakkaan kanssa tapahtuva yhteistyö tai tärkeän osaamisen lisääminen. Eräs haastateltu kertoi hyvin epävarmasti, että voisi kuvitella jonkin hyvän asiakkaan olevan strateginen kumppani. Näin voi hyvin olla, jos yhteistyö on kehittynyt sille tasolle ja, jos asiakas tuo hotellille paljon tuottoa. Myös asiakkaan riippuvuus hotellista ja hotellin riippuvuus asiakkaasta vaikuttavat kumppanuuden tasoon. (Hakanen ym. 2007, 166.)

Strategiseksi kumppaniksi voi ehdottomasti kutsua ainakin sellaista yhteistyökumppania, joka on selvästi linkittynyt kilpailuedun saavuttamiseen. Esimerkiksi, jos hotellin yksi kilpailuetu on sisustus, voidaan sisustuksen luonutta yritystä pitää strategisena kumppanina. Samoin jos hotellin tarjontaan kuuluu historiallisen miljöönsä inspiroimia tuotteita tai palveluita, voidaan yritystä, joka osallistuu näiden tuotteiden tai palveluiden tarjoamiseen, pitää strategisena kumppanina. Useimmat strategiset kumppanuudet linkittyivät hotellien strategioihin ja loivat kilpailuetua niille hotelleille, joilla strategisia kumppaneita oli.

Yrityksen strategia, missio ja visio ovat tärkeä perusta yhteistyökumppaneiden hakemiselle ja mahdollisten strategisten kumppanuuksien luomiselle (Hakanen ym. 2007, 79-94.). Tutkimukseen osallistuneilla hotelleilla oli melko erilaisia strategioita ja niin sanottuja perusteita liiketoiminnan harjoittamiselle. Kaikilla hotelleilla oli taustalla liiketoiminnan idea, joka pääasiassa johdatteli toimintaa. Mielestäni hotellien toiminnassa näkyi myös niin sanotun finanssikriisin jälki. Hotellit selkeästi halusivat korostaa erilaisuuttaan ja tuoda esille oman hotellin sellaisia puolia, joita ei muilta hotelleilta löydy. Kuten osa haastatelluista kertoi, pienellä yksityisellä hotellilla ei ole varaa kilpailla hinnalla joten jokin houkutin täytyy olla. Tätä houkutin voi kutsua kilpailueduksi.

Tutkimuksesta voisi erotella seuraavat näkökulmat strategisiin kumppaneihin: hotellilla oli selkeästi strateginen kumppani tai useita, hotellilla ei ollut strategisia kumppaneita huonon kokemuksen takia tai hotelli haluaisi strategisia kumppaneita ja uskoisi niiden tuottavan lisäarvoa, mutta ei ollut vielä löytänyt sellaista. Viisi kuudesta ajatteli, että strateginen kumppanuus on kannattava asia, joka hyödyttäisi hotellia, jos todellinen kumppani löytyisi. ”Going it alone” tarkoittaa, että yritys yksinään yrittää kehittää keinoja markkinoiden mahdollisuuksien hyödyntämiseen ja markkinoiden uhkien neutralisointiin (Barney & Hesterly 2006, 294-296.). Yksi tutkimukseen osallistuneista hotelleista näytti menevän eteenpäin tällä taktiikalla.

Osalle haastatelluista verkostot ja kumppanuudet oli selvästi tuttu ja osattu asia. Joillekin tuotti enemmän hankaluuksia ymmärtää aiheeseen liittyvää käsitteistöä ja osaa saattoi hämätä kumppanuus käsitteen käyttö jopa alihankintasopimuksiin viitattaessa. Kaikille haastateltaville ei ollut selvää esimerkiksi jaottelu operatiiviseen, taktiseen ja strategiseen kumppanuuteen. Jaotellun ymmärtäminen on tärkeää kumppanuuksien todellisen potentiaalın huomaamiseen. Tärkeää on myös ymmärtää, että strateginen kumppanuus on kehitettävissä. Monella hotellilla on jo hyviä yhteistyökumppaneita, mutta mahdollisesti yhteistyötä ei ole kehitetty tai nostettu sille tasolle, että sitä pidettäisiin strategisena kumppanuutena. Osassa hotelleista ei varsinaisesti oltu ajateltu yhteistyökumppaneita strategisina kumppaneina ennen haastattelua. Ainakin yhdessä hotellissa vasta haastattelupyynnö sai pohtimaan hotellin strategisia kumppanuuksia kyseisellä termillä.

Onnistuneiden kumppanuuksien rakentamiseksi on yrityksen hallittava kumppanuuden anatomia eli sen peruselementit. Kumppanuuden peruselementtejä ovat tietopääoma, lisäarvo ja luottamus. Kumppanuus lisää tietopääomaa, tuottaa lisäarvoa sekä perustuu luottamukseen. Haastateltujen mielestä kumppanuuden tärkeimpiä asioita olikin luottamus. Lisäarvon saaminen oli usein peruste kumppanuudelle, mutta haastatteluissa huomautettiin myös, että kumppanuuden kaikkien osapuolien täytyy hyötyä. Win-win – tilanne kahden yrityksen kumppanuudessa on tärkeää. Win-win-win tilanne tarkoittaisi, että myös asiakas hyötyy. Tällainen tilanne olisi paras mahdollinen. (Stähle ja Laento 2000.)

Yhdelläkään hotellilla ei ollut varsinaista kirjallista verkostostrategiaa. Aina sellaista ei tarvitaakaan, jos verkostoituminen on suhteellisen pientä, kuten pienemmässä yksityisessä yrityksessä sen voisi olettaa olevan (Hakanen ym. 2007, 95, 104 & 172.). Kuitenkin jonkinlainen verkostostrategian suunnitelma tai verkostojen ja kumppanuuksien hahmottelu sekä niiden mahdollisen linkittymisen huomioiminen on suositeltavaa. Stählen ja Laennon (2000) kaltaisen jaotellun

tekeminen ja kumppanuuksien lokerointi selkeyttäisi yhteistyökumppaneiden hahmottamista. Näin hotelleissa pysyttäisi selvillä omista yhteistyökumppaneista, jolloin niiden johtaminen ja hallinnointi olisi helpompaa. Kun kaikki nykyiset kumppanit ja niiden taso tai arvo on selkeästi tiedossa, on helpompaa huomata mahdolliset puutteet omassa verkostossa ja pyrkiä hakemaan täydentäviä kumppanuuksia. (Stähle & Laento 2000, 103.)

Yritykset verkostoituvat saavuttaakseen jotain, mitä eivät yksin pysty saavuttamaan. Hakanen (2007) kertoo, että verkostojen avulla on esimerkiksi mahdollista vähentää kustannuksia, valloittaa etäisempiä markkinoita, lisätä asiakkaan saamaa arvoa, poistaa oman osaamisen pullonkauloja ja kehittää uusia kilpailuetuja. Usein kumppanuuden päätarkoituksena on tuottaa yrityksille taloudellista arvoa. Vakaslahden (2003) mukaan pienet yritykset ovat hakeneet yhteistyöstä usein esimerkiksi referenssiä, myynnin kasvua, markkinointiyhteistyötä tai jakelukanavaa (Vakaslahti 2003, 16.). Haastatellut kertoivatkin kumppanuuksien taustalla olevan muun muassa kustannussäästö ja taloudellinen hyöty, lisääntyvä kauppa, näkyvyys, asiakastyytyväisyys ja lisäarvo asiakkaille sekä myyntituki. Myös markkinointiyhteistyö ja jakelukanavat olivat esimerkiksi hotelliyhenteenliittymien tuomia etuja. (Hakanen ym. 2007, 20; Barney & Hesterly 2006.)

Seuraavaan listaan on koottu neuvoja ja tapoja strategisten kumppanien haalimiseen:

- Kokeilemalla menestykseen
- Eri vaihtoehtoja pitää punnita
- Sopivan löytyessä pitää panostaa
- Arvon (esim. jonkin yhteistyökumppanin arvon) tietäminen tai tajuaminen
- Seuranta
- Tuntosarvet, jatkuva hakeminen, silmät auki
- Verkostoituminen, omat suhteet, yhteistyökumppanien suhteet
- Aina ei voi onnistua

Neuvot ovat tietoperustan kautta tutkimuksesta vedettyjä johtopäätöksiä tai haastateltujen itse sanomia. Taulukon ensimmäinen neuvo saattaa sisältää suuren riskin, jos yhteistyön kokeileminen vaatii esimerkiksi suuren investoinnin eikä onnistukaan toivotulla tavalla. Usein strateginen kumppanuus sisältää suuren riskin (Gibbs & Humphries 2009, 50.). Eri vaihtoehtojen punnitseminen ja taustatyön tekeminen on osa kumppanien valintaa, etsintää ja hakemista. Tämä liittyy myös tuntosarviin ja jatkuvaan hakemiseen. Sopiva yhteistyökumppani ei yleensä löydy sattumalta. Kun sopiva kumppani löytyy, on suhteeseen panostettava. Molemminpuolinen hyöty on elintärkeää pitkäaikaiselle yhteistyölle (Stähle & Laento 2000.). Kumppanuuteen

panostamiseen liittyy jatkuva seuranta. On seurattava kumppanuuden kehittymistä, siitä saata-
vaa etua ja sen toimivuutta. Liittoumia ei kuitenkaan kannata ylläpitää, jos se ei kannata. Joskus
on myönnettävä, että aina ei voi onnistua. Jokaista yhteistyötä ja kumppanuutta tulisi tietyin
väliajoin arvioida. Jos yhteistyökumppania aliarvioi, saattaa sen todellinen arvo jäädä käyttä-
mättä tai huomaamatta. Mahdollisuuksien huomaamiseksi on niin sanotusti pidettävä silmät
auki. Uusia kumppaneita voi löytyä eri tavoin. Verkostoituminen ylipäänsä on kannattavaa ja
omia sekä yhteistyökumppaneiden suhteita tulisi hyödyntää.

Chathoth ja Olsen (2003) sanovat, että hotellialan yrityksille ensimmäinen askel oikeaan suun-
taan olisi tunnistaa, että jokainen yritys yksinään ei pysty luomaan kilpailullisesti ylivoimaisia
erikoistuneita etuja kaikilla alansa alueilla (Chathoth & Olsen 2003, 432.). Pienen yrityksen on
mahdotonta tarjota kattavaa ja laadukasta palvelukokonaisuutta yksin (Toivola 2006.). Tutki-
mukseen osallistuneissa hotelleissa oli tunnistettu, että oikean kumppanin avulla voidaan luoda
uusia tai ainakin parempia kilpailuetuja tai vähintään luoda ja tuottaa lisäarvoa asiakkaille. Yh-
dessä hotellissa oli huonon kokemuksen kautta päätetty, että ”going-it-alone” taktiikka sopii
heille paremmin. Kyseisessä hotellissa ei tulisi kuitenkaan hylätä ajatusta strategisista kump-
panuuksista, vaan uusia kumppanuuksia kannattaisi tavoitella. Kumppaneiden tärkeyden ym-
märtäminen on hyvä alku hotellien kumppanuuksien kehittymiselle. Suurimmassa osassa tut-
kimukseen osallistuneissa hotelleissa ymmärrys kumppanuuksista, erityisesti strategisista
kumppanuuksista, on puutteellista.

Jatkotutkimusaiheet kyseisestä tutkimuksesta voisivat liittyä kumppanuuden syvempään ym-
märtämiseen. Tulevaisuuden tutkimukset tulisi keskittää asioihin, jotka vaikuttavat hotellialan
liittoumien ja kumppanuuksien menestymiseen tai epäonnistumiseen. Lisää tutkimustietoja
juuri hotellialaan liittyen tarvitaan myös koskien kumppanuuksien muodostamista, johtamis-
mekanismeista ja luottamuksen kehittymisestä kumppanusten välillä.

7.2 Opinnäytetyön ja tutkimuksen arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia hotellien johtohenkilöiden näkemyksiä kumppanuuden ja
kilpailuedun saavuttamisen sidonnaisuudesta. Tarkoituksena oli myös kartoittaa hotellien yh-
teistyökumppaneita sekä selvittää strategiseen kumppanuuteen suhtautumista. Mielestäni näis-
sä tavoitteissa onnistuttiin. Tutkimukseen osallistuneet ajattelivat, että oikean kumppanin avul-
la voidaan luoda uusia tai ainakin parempia kilpailuetuja tai vähintään tuottaa lisäarvoa asiak-
kaille. Hotelleilla oli erilaisia yhteistyökumppaneita ja myös strategisista kumppanuuksista löytyi.

Strateginen kumppanuus oli osalle tutkimukseen osallistuneille melko tuntematon käsite, jota ei välttämättä oltu ajateltu aikaisemmin. Myös kumppanuuksiin liittyvät aiheet ja teoria olivat suhteellisen tuntemattomia. Strategiseen kumppanuuteen suhtauduttiin kuitenkin suurimmaksi osaksi positiivisesti ja sen nähtiin olevan hyvä keino kilpailuedun saavuttamiseen erityisesti yksityisille hotelleille. Strategisten kumppanuuksien avulla on mahdollista erottua joukosta.

Tutkimusta tehdessä tulisi aina pyrkiä virheettömyyteen. Kuitenkin koska tutkimusten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, tulisi näitä arvioida. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida erilaisilla mittaus- ja tutkimustavoilla. Kvantitatiivisen tutkimuksen reliabelius tarkoittaa tehtyjen mittaustulosten todistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Haastattelututkimuksessa tulisi kertoa aineistonkeruu olosuhteista ja paikoista, haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa ja tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. Tulosten tulkinta vaatii samanlaista tarkkuutta. Tutkijan on aina kerrottava mihin päätelmät perustuvat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226-228.)

Tutkimuksen uskottavuutta lisää se, että haastattelut sekä tulosten analysoinnin ja tulkinnan on tehnyt vain yksi henkilö eli kysymysten esittäminen, tulosten analysointi ja tulkinta on tehty samoin perustein. Haastattelupohjan perustuminen opinnäytetyön tietoperustaan ja tietoperustan ja teorian tunteminen auttoivat mahdollisten lisäkysymysten tai tarkentavien kysymysten esittämisen, jolloin saatiin parempi kuva haastateltavan näkemyksistä.

Haastattelun suunnitteluun olisi voinut käyttää enemmän aikaa. Haastatelluille olisi voinut painottaa haastattelun puolistrukturoitua muotoa. Haastattelupohjaa ei ollut tarkoitus seurata orjallisesti, vaan sen oli tarkoitus toimia haastattelun viitekehyksenä ja ohjenuorana. Tämän ymmärtämistä olisi helpottanut teemojen esilletuominen jo haastattelupohjassa tai mahdollisesti kysymysten numeroinnin olisi voinut jättää pois. Haastattelut kuitenkin toteutuivat suurelta osin puolistrukturoidun haastattelun tapaan. Haastattelun aiheet saattoivat laajentua ja haastateltavan kertomat asiat saivat haastattelijan esittämään lisäkysymyksiä, eikä haastattelut välttämättä edenneet aivan haastattelupohjan mukaisesti. Paremmen suunnittelun kautta haastattelut olisivat saattaneet kestää pidemmän aikaa, jolloin olisi ehditty syventyä paremmin aiheeseen haastatellun kanssa.

Kvalitatiivinen puolistrukturoitu haastattelu oli kuitenkin hyvä tutkimusmenetelmä. Haastattelun kautta tutkimukseen osallistuneet saivat melko vapaasti kertoa näkemyksistään, jotka olivat yksi tutkimuksen kohde. Tutkimusmenetelmä ei ollut ongelmaton, vaan haastava, mutta samalla antoisa. Haastavaa olivat esimerkiksi haastattelutilanteet, jotka ovat aina konteksti- ja tilannesidonnaisia. Tämä pyrittiin ottamaan huomioon tuloksien analysoinnissa tarkkailemalla mahdollisia häiriötekijöitä tai haastattelijan käytöstä, mitkä olisivat saattaneet vaikuttaa haastateltujen vastauksiin. Joskus haastateltavan oli ehkä vaikea käsittää mitä kysymyksellä tarkalleen haettiin. Tällöin haastattelijan tuli muodostaa tarkentavat kysymykset varovasti, jotta ne eivät olisi liian johdattelevia ja vaikuttaisi vastauksen sisältöön. (Hirsjärvi & Hurme 2004.)

Tutkimuksessa haasteellista oli myös se, että haastateltujen omilla kokemuksilla oli suuri painoarvo tiedon laatuun. Oli siis tärkeää, että tutkimukseen osallistuneet kertoivat hotellinsa asioista avoimesti ja jakoivat näkemyksiään ja tietojaan mahdollisimman laajasti. Haastateltujen omat kokemukset vaikuttivat vastauksiin. Tiettyjen kysymysten kohdalla esimerkiksi nousivat juuri tapahtuneet asiat ja tietyt asiat saivat enemmän painoarvoa ja huomiota haastatellun kokemusten ja tietojen mukaisesti.

Tutkimuksen yksi vaikeus liittyi aiheen tuntemattomuuteen ja vakiintumattomaan käsitteistöön. Haastatelluilla saattoi olla erilaisia käsityksiä asioista. Haastattelua suunniteltaessa oli siis pohdittava miten varmistaa se, että haastateltavat ymmärtävät käsitteet samalla tavalla. Virhetulkintojen välttämiseksi haastattelupohjaan laitettiin muutamia käsitteiden selityksiä, joiden uskottiin auttavan yhteisymmärryksen syntymistä. Kaikki eivät ehkä ymmärtäneet mitä kaikilla termeillä tarkoitettiin, mutta yksi tarkoitus olikin tutkia miten aiheeseen liittyvät asiat ymmärretään ja miten niitä hyödynnetään liiketoiminnan pyörittämisessä. Haastateltujen kannalta oli tärkeää, että tutkija oli perillä käsitteistöstä ja pystyi selventämään asioita haastateltavalle tarvittaessa. Kuitenkin virhetulkintoja saattoi syntyä ja haastattelijan kokemattomuus saattoi vaikeuttaa tutkimuksen sujuvuutta. Teemahaastattelussa tutkijan tulisi pyrkiä olemaan mahdollisimman neutraali. Tutkijan käytös ei saisi vaikuttaa haastateltaviin ja heidän vastauksiinsa. (Hirsjärvi & Hurme 2004.)

Kuvio 6. kertoo opinnäytetyöprosessista. Opinnäytetyöprosessi alkoi jo keväällä 2009 opinnäytetyöseminaarissa.

HUHTIKUU - TOUKOKUU 2009

Opinnäytetyöseminaari
Aiheen valinta/etsintä/tutkinta
Tutkimusmenetelmän valinta
Aihesuunnitelma
Aineiston hankinta, lähteiden keruu
Suunnitelman tekeminen

SYYSKUU - MARRASKUU 2009

Lähteiden keruu
Tietoperusta

JOULUKUU 2009

Tietoperusta
Haastattelupohjan tekeminen
Haastateltavien kartoittaminen

TAMMIKUU - HELMIKUU 2010

Haastattelupyyntöjen lähettäminen
Haastattelujen toteuttaminen
Haastattelujen litterointi ja analysointi
Empiirisen osan kirjoittaminen

MAALISKUU - HUHTIKUU 2010

Empiirisen osan kirjoittaminen
Työn viimeistely

Kuvio 6. Opinnäytetyön prosessikaavio

Lähteet

Artikkelihakemisto 2009. Luettavissa: <http://www.kookas.fi/articles/read/6941>. Luettu: 28.10.2009.

Bamford, D. 2003. *Mastering Alliance Strategy*. Jossey-Bass. San Francisco, USA.

Barney, J. & Hesterly, W. 2006. *Strategic Management and Competitive Advantage, Concepts*. Person Education. New Jersey, USA.

Best Western 2009. Luettavissa: <http://www.bestwestern.fi/>. Luettu: 13.1.2010.

Booz, Allen & Hamilton 2010. Luettavissa: <http://www.boozallen.com/media/file/80564.pdf>. Luettu: 6.4.2010.

Buick, I., Halcro, K. & Lynch, P. 1998. Luettavissa: <http://sbaer.uca.edu/research/icsb/1998/99.pdf>. Luettu: 25.3.2010.

Byeong Yong Kim & Haemoon Oh. 2004. How do hotel firms obtain a competitive advantage? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Volume 16, Issue 1, s. 65 – 71.

Chathoth, P. K. & Olsen, M. D. 2003. Strategic alliances: a hospitality industry perspective. *Hospitality Management*. Volume 22, Issue 4, s. 419-434.

Cognitive Designs Solutions. 2009. Luettavissa: <http://www.cognitivedesignsolutions.com/KM/ExplicitTacit.htm>. Luettu: 16.12.2009.

Day, G. S. 1995. Advantageous Alliances. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volume 23, Issue 4, s. 297-300.

Finlandia Hotels 2009. Luettavissa: <http://www.finlandiahotels.fi/>. Luettu: 28.12.2009.

Ford, D., Gadde, L., Håkansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P. & Wilson, D. 1998. *Managing Business Relationships*. John Wiley & Sons. Chichester, England.

- Gibbs, R. & Humphries, A. 2009. Strategic alliances & marketing partnerships : gaining competitive advantage through collaboration and partnering. Kogan Page London, England.
- Hakanen, M., Heinonen, U., Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat – Menesty yhteistyössä. Edita. Helsinki.
- Hill, C. W. L. & Jones, G. R. 2008. Strategic Management, Theory. Houghton Mifflin Company. Boston, New York.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Tammi. Keuruu.
- Hoffman, R. C., Preble, J. F. & Reichel, A. 2000. Strategic alliances for competitive advantage: evidence from Israel's hospitality and tourism industry. International Journal of Hospitality Management. Volume 19, Issue 3, s. 327-341.
- Kale, P., Dyer, J. & Singh, H. 2001. Value Creation and Success in Strategic Alliances: Alliances Skills and the Role of Alliance Structures and Systems. European Management Journal. Volume 19, Issue 5, s. 463-471.
- Lendrum, T. 2004. The Strategic Partnering Pocketbook – Building strategic partnerships and alliances. McGraw-Hill Australia Pty Ltd. Australia.
- Lowe, A. 1988. Small Hotel Survival – an inductive approach. International Journal of Hospitality Management. Volume 7, Issue 3, s. 197-223.
- Morrison, A. J. 1994. Marketing Strategic Alliances: The Small Hotel Firm. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Volume 6, Issue 3, s. 25 – 30.
- Porter, M. E. 2004. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. Free Press. New York.
- Private Hotels 2009. Luettavissa: <http://www.privatehotels.fi/>. Luettu: 28.12.2009.

- Reuer, J. J. 2004. Strategic alliances, theory and evidence. Oxford University Press. New York.
- Roper, A. 1995. The emergence of hotel consortia as transorganizational forms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Volume 7, Issue 1, s. 4 – 9.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä. Luettavissa: <http://www.vastapaino.fi/vp/images/tekstinaytteet/951-768-169-0.pdf>. Luettu:
- Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. WSOY. Porvoo.
- Tinsley, R. & Lynch, P. 2001. Small tourism business networks and destination development. *International Journal of Hospitality Management*. Volume 20, s. 367-378.
- Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys – Strategiana kumppanuus. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H. I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Vesalainen, J. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Metalliteollisuuden Kustannus Oy. Tampere.
- Wallace, R. L. 2004. Strategic partnerships: an entrepreneur's guide to joint ventures and alliances. Dearborn Trade Publishing. Chicago.
- Wittmann, M. C., Hunt, S. D. & Arnett, D. B. 2009. Explaining alliance success: Competences, resources, relational factors, and resource-advantage theory. *Industrial Marketing Management*. Volume 38, Issue 7, s. 743-756.

Liite 1. Käsitteitä

Hotellikonsortio: ts. hotelliyhteenliittymä on hotelleista muodostuva organisaatio, jossa yhdistetään voimavarat yhteisien osto- tai kaupankäyntijärjestelyjen perustamiseen ja markkinointipalvelujen operoimiseen.

Kilpailuetu: Yrityksellä voidaan sanoa olevan kilpailuetua, kun se tuottaa itselleen enemmän taloudellista arvoa kuin kilpailijansa. Kilpailuetu voi olla väliaikaista tai pysyvää.

Kumppanuus: Kahden tai useamman yrityksen tai organisaation verkostosuhde, joka on vaikiintunut ja tiivis sekä usein virallistettu esimerkiksi kirjallisella sopimuksella

Missio: Kertoo yrityksen pitkän aikavälin päämäärän ja sen miksi yritys on olemassa. Yrityksen tavoitteet ovat sidoksissa yrityksen missioon.

Strategia: Keinot vision saavuttamiseksi. Strategia on suunnitelma, joka määrittelee organisaation tavoitteet pitkällä tähtäimellä. Strategiaa voi pitää yrityksen teoriana siitä, miten se saavuttaa kilpailuetua. Strategia auttaa keskittämään ja kehittämään resursseja oikeaan kohteeseen.

Strateginen kumppanuus: Verkostosuhde, joka mahdollistaa yhteistyötä tekeville yrityksille jonkinlaisen kilpailuedun saavuttamisen. Molemmilla osapuolilla on suhteellisen tasavahvat roolit ja ne ovat keskenään riippuvuussuhteessa. Vaatii avoimuutta ja luottamusta. Tuo lisäarvoa markkinoilla.

Taloudellinen arvo: Erotus, joka syntyy asiakkaan mielletystä hyödystä yritykseltä ostamastaan tuotteesta tai palvelusta ja kyseisen tuotteen tai palvelun kehittämiseen ja myyntiin yhteensasketusta taloudellisesta hinnasta.

Verkosto: Useamman yrityksen, organisaation tai yksilön välisten yhteistyösuhteiden kudos.

Verkostostrategia: ts. kumppanuusstrategia määrittelee ja kuvaa sen miten yritys tukeutuu ulkopuolisiin toimijoihin ja miten niiden kanssa tehdään yhteistyötä, jotta haluttu strategia toteutuu. Verkostostrategiassa kerrotaan miten kumppanuuksia ja verkostoja rakennetaan, ylläpidetään ja kehitetään.

Visio: Kertoo yrityksen tavoitetilan tulevaisuudessa. Luo perustan suunnittelulle ja antaa strategialle suuntaviivat. Vision on haastettava yritys kehittymään.

Yksityinen hotelli: Yksityisessä omistuksessa oleva kotimaiseen tai kansainväliseen ketjuun kuulumaton hotelli.

Liite 2. Haastattelupohja

Haastattelupohja: Opinnäytetyö strategiset kumppanuudet yksityisten hotellien kilpailuetuna

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia hotellien johtohenkilöiden näkemyksiä kumppanuuden ja kilpailuedun saavuttamisen sidonnaisuudesta. Tarkoituksena on myös kartoittaa hotellien yhteistyökumppaneita sekä selvittää strategiseen kumppanuuteen suhtautumista.

1. Mikä on yrityksenne missio? Entä visio? Mihin pyritte liiketoiminnallanne?
2. Miten määrittelette kilpailuedun? Mitkä ovat kilpailuetujanne?
3. Mittaatteko kilpailuetua ja jos, niin miten?
4. Miten määrittelisitte yrityksenne strategian?
5. Millaisia yhteistyökumppaneita hotellillanne on? Nimetkää merkittävimmät.
6. Pidättekö yhteistyökumppaneitanne strategisina kumppaneina?
 - Strategisessa kumppanuudessa molemmilla osapuolilla on tasavahvat roolit ja ne ovat keskenään riippuvuussuhteessa. Tällainen kumppanuus vaatii avoimuutta ja luottamusta ja tuo molemmille merkittävää lisäarvoa markkinoilla. (Stähle & Laento 2000.)
 - Yleinen yhteisymmärrys on se, että strategisilla kumppanuuksilla on enemmän strateginen kuin taktinen merkitys ja pidempiaikaisempi tulevaisuudennäkymä kuin muilla yritysten välisillä suhteilla. Strategisen liittouman päämäärä on olennaisesti tärkeä yhteistyötä tekeville yrityksille ja usein sisältää suuren riskin. (Gibbs & Humphries 2009, 50.)
7. Mikä on tärkeää kumppanuussuhteissanne? Millainen on tietopääoman luonne? Entä millainen on luottamuksen perusta? (ks. Kuva 1.)
8. Ovatko kumppaninne osa strategiaanne? Jos ovat, niin miten?
9. Onko yrityksellänne verkostostrategia?
 - Verkostostrategia tai ts. kumppanuusstrategia määrittelee ja kuvaa sen miten yritys tukeutuu ulkopuolisiin toimijoihin ja miten niiden kanssa tehdään yhteistyötä, jotta haluttu strategia toteutuu. Verkostostrategiassa kerrotaan miten kumppanuuksia ja verkostoja rakennetaan, ylläpidetään ja kehitetään. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007.)
10. Miten verkostojenne/kumppanuuksien johtaminen tapahtuu? Kuka päättää kumppanuuksista ja miten kumppanit valitaan?
11. Millaisia tavoitteita olette asettaneet kumppanuuksille?

12. Millaista lisäarvoa ja kilpailuetua saavutatte kumppaneidenne avulla?

	Operatiivinen kumppanuus Istuttaminen	Taktinen kumppanuus Integrointi	Strateginen kumppanuus Innovaatio
Tavoite	alentaa kustannuksia keskittyminen omaan ydinbisnekseen	yhdistää prosesseja oppia tehokkaampia toimintatapoja	tuottaa merkittävää strategista etua -> tuoteinnovaatio -> bisnesinnovaatio
Tietopääoma	määritelty tuote tai palvelu (explicit)	ilmenee osaamisena, toimintaprosesseina ja –kulttuurina (tacit)	vaatii ydinosamisen tai aineettoman varallisuuden paljastamista/luovuttamista
Lisäarvo	taloudellinen	toiminnan tehostaminen uuden oppiminen	mahdollisuus nostaa bisnes kokonaan uudelle tasolle
Luottamuksen perusta	sopimus	dialogi yhteistyö	yhteinen aaltopituus -yhteys -innovatiivisuus -luottamus

Kuva 1. Kolme eri kumppanuuden tasoa (Stähle & Laento 2000, 103).

Lähteet:

Gibbs, R. & Humphries, A. 2009. Strategic alliances & marketing partnerships : gaining competitive advantage through collaboration and partnering. Kogan Page London, England.

Hakanen, M., Heinonen, U., Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat – Menesty yhteistyössä. Edita. Helsinki.

Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. WSOY. Porvoo.

Liite 3. Haastattelupyynnön saate

Osallistumispyyntö haastatteluun.

Hyvä ...,

Opiskelen HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelmassa. Teen opinnäytetyötä hotellien strategisista kumppanuuksista kilpailuetuna.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia hotellien johtohenkilöiden näkemyksiä kumppanuuden ja kilpailuedun saavuttamisen sidonnaisuudesta. Tarkoituksena on myös kartoittaa hotellien yhteistyökumppaneita sekä selvittää strategiseen kumppanuuteen suhtautumista. Tutkimus rajataan Suomen pääkaupunkiseudun yksityisiin hotelleihin. Opinnäytetyö on osana HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun markkinoinnin laitoksen toteuttamaa laajempaa tutkimuskokonaisuutta, jossa selvitetään hotelli- ja ravintola-alan yritysten kilpailukykyä, -keinoja ja strategioita.

Toivoisin osallistumistanne haastatteluun. Edistäisitte tutkimusta kertomalla kumppanuuksista yrityksenne ja hotellialalla toimivan johtajan näkökulmasta. Valmis työ annetaan jokaisen haastatteluun osallistuneen käyttöön. Haastatteluun tulisi varata aikaa noin tunti. Haastattelut nauhoitetaan myöhempiä analysointia varten ja käsitellään nimettöminä. Sähköpostin liitteenä on haastattelupohja, jonka tarkoituksena on antaa teille käsitys haastattelun aihepiiristä ja helpottaa haastattelun kulkua.

Lisätietoja saa myös opinnäytetyön ohjaajalta Timo Moilaselta (timo.moilanen@haaga-helia.fi).
Toivon pikaista yhteydenottoanne.

Ystävällisin terveisin,

Doris Hakkarainen

Restonomiopiskelija

044-500 5048

doris.hakkarainen@gmail.com

Liite 4. Laskukaavoja/majoitusliiketoiminnan tunnuslukuja

RevPar (€) = Revenue per Available Room

= huonemyynti (€)/huonekapasiteetti (kpl)

- huonemyynnin tehokkuuden seuranta
- vertailukelpoinen
- huonemyyntitulot käytettävissä olevaa majoitushuonetta kohden

Huonekäyttöaste % = (myyty huoneet (kpl)/käytettävissä olevat huoneet (kpl)) x 100

- Kuinka suuri osa kapasiteetista on (ollut) käytössä

Vuodekäyttöaste % = (myyty vuoteet (kpl)/käytettävissä olevat vuoteet (kpl)) x 100

Keskihuonehinta (€) = huonemyynti (€)/myyty huoneet (kpl)

- Myydystä majoitushuoneesta keskimäärin saatu tulo

Keskivuodehinta (€) = huonemyynti (€)/yöpyneet vieraat (kpl)

Liite 5. Yhteenveto tuloksista

Teema	Hotelli 1	Hotelli 2	Hotelli 3	Hotelli 4	Hotelli 5	Hotelli 6
Yrityksen strategia, missio ja visio	erilaistuminen, kasvu, kannattavuus, menestyvä edelläkävijä, myönteisiä, yksilöllisiä majoitusalan palveluita	nykyaikainen, hyvä-tasoinen ja kansainvälinen bisneshotelli, historian vaaliminen	Taustasäätiön missio ja visio: uudistaa palvelu-alojen osaamista, edelläkävijyys, alansa johtava osaamiskeskus jne.	voiton tuotto taustajärjestölle	edullinen kokoustoiminta, toimia perhehoitellipohjaisesti	tilojen tarjoaminen taustasäätiölle, opetustoiminnan tukeminen
Kilpailuedut	Erilaisuus (rennon tyylikäs suomalainen hotellikonsepti, sisustus)	Erilaisuus, ainutlaatuisuus, historiallinen miljöö	Tuote kunnossa, kanta-asiakasjärjestelmä, osaava ja sitoutunut henkilöstö	Kokonaisvaikutelma + sijainti	Taustajärjestön tuotettava asiakaskunta, sijainti	Oma sektori ja erilaisuus, kohtuuhintaisuus, yksilöllinen palvelu
Strategiset kumppanuudet	Designin myyntiyritys, ulkoistettu siivouspalvelu, rahoittaja	Hotelliyhteenliittymä, ohjelmapalveluyritys, yritystapahtumien järjestäjä, Helsingin kaupunki	Hotelliyhteenliittymä, panimo	Ei	Ei	Ei
Esimerkkejä muista yhteistyökumppaneista	Jakelukanavat	Alihankkijayritykset	päivittäistavaroiden tukkukaupat	leipomo, ulkoistetut siivous ja ravintola, myynti- ja jakelukanavat	myynti- ja jakelukanavat Internetissä, matkatoimistot	ulkoistettu siivous, ravintola ja pesula, myyntikanavat
Yhteistyön peruselementit ja tavoitteet	Osaaminen, luottamus, yhteinen visio, kustannussäästö	Avoimuus, luottamus, kumppanuuden kaikkien osapuolten huomiointi ja hyöty, aito kumppanuus	luotettavuus, avoimuus, edullisuus, kustannussäästö	molemminpuolisesti kannattavaa, kustannustehokkuus	rehellisyys, kaupan lisääntyminen	luottamus, joustavuus, laatu
Verkostoituminen ja verkostojen ja johtaminen	avoimuus, vuorovaikutus, win-win	myynti- ja markkinointiyhteistyöverkosto, tehtäväkuvauksissa yhteistyön hoitaminen	puntarointi	hotellinjohtajan hommia	hotellinjohto päättää, vuorovaikutus	vuorovaikutus henkilöstön kanssa
Strategiseen kumppanuuteen suhtautuminen	Positiivinen	Yksityisten hotellien tulisi hyödyntää	Etenkin yksityisten hotellien tulisi hyödyntää	voisi olla hyvä juttu, päätetty kuitenkin tehdä asiat itsenäisesti	strateginen kumppani olisi jokin toinen liikeyritys?	Yksityisten tulisi hyödyntää

