



Open your mind. LUT.

Lappeenranta *University of Technology*

Strategiset partneruudet globaalissa toimintaympäristössä

LUT School of Business

Strategiaseminaari 17.2.2010

Sami Saarenketo

Professori, LUT School of Business

sami.saarenketo@lut.fi



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

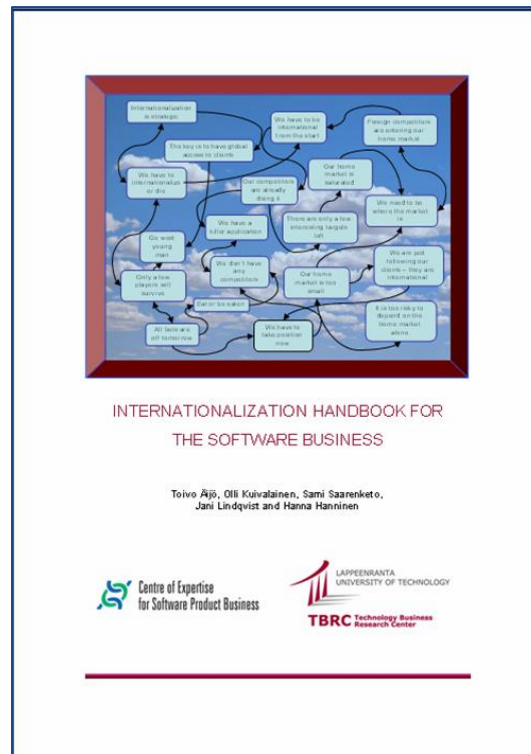
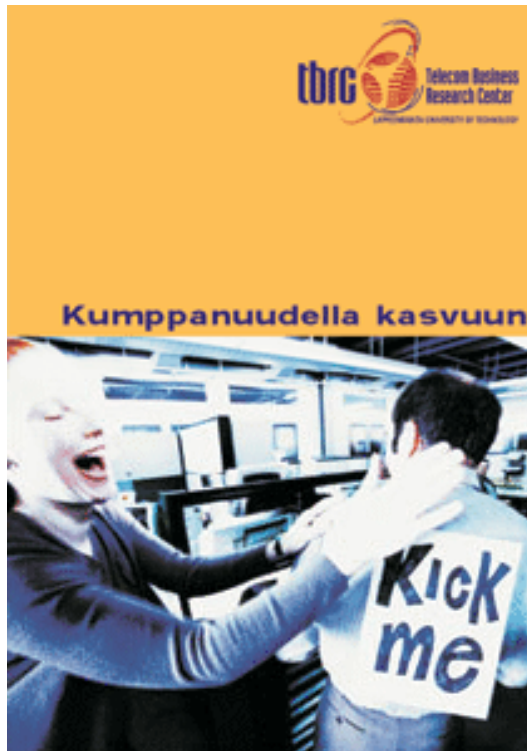
LUT tutkimus partneruuksien ja globaalien liiketoiminnan alueella

- Useita laajoja TEKESin, yritysten ja Suomen Akatemian rahoittamia projekteja yli vuosikymmenen ajan:
- **1999-2000:** Partnership – TEKES, Sonera + 4 pk-yritystä
- **2001-2003:** Born Global – TEKES, Sonera + 6 pk-yritystä
- **2005-2008:** Global Network Management – TEKES + 11 pk-yritystä
- **2006-2008:** International Growth of SMEs – Suomen Akatemia
- **2009-2010:** Value Chain Management – TEKES + 3 yritystä

Työkaluja liikkeenjohdolle



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology



Esityksen sisältö



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology



Globalisoituva "litistynyt" maailma
suomalaisyritysten näkökulmasta
katsottuna



Strategiset partneruudet:
Mitä ja miksi?



Globaalin partneriverkoston johtaminen:
Miten?

Suomalaisyritysten kansainvälistymisstrategioista



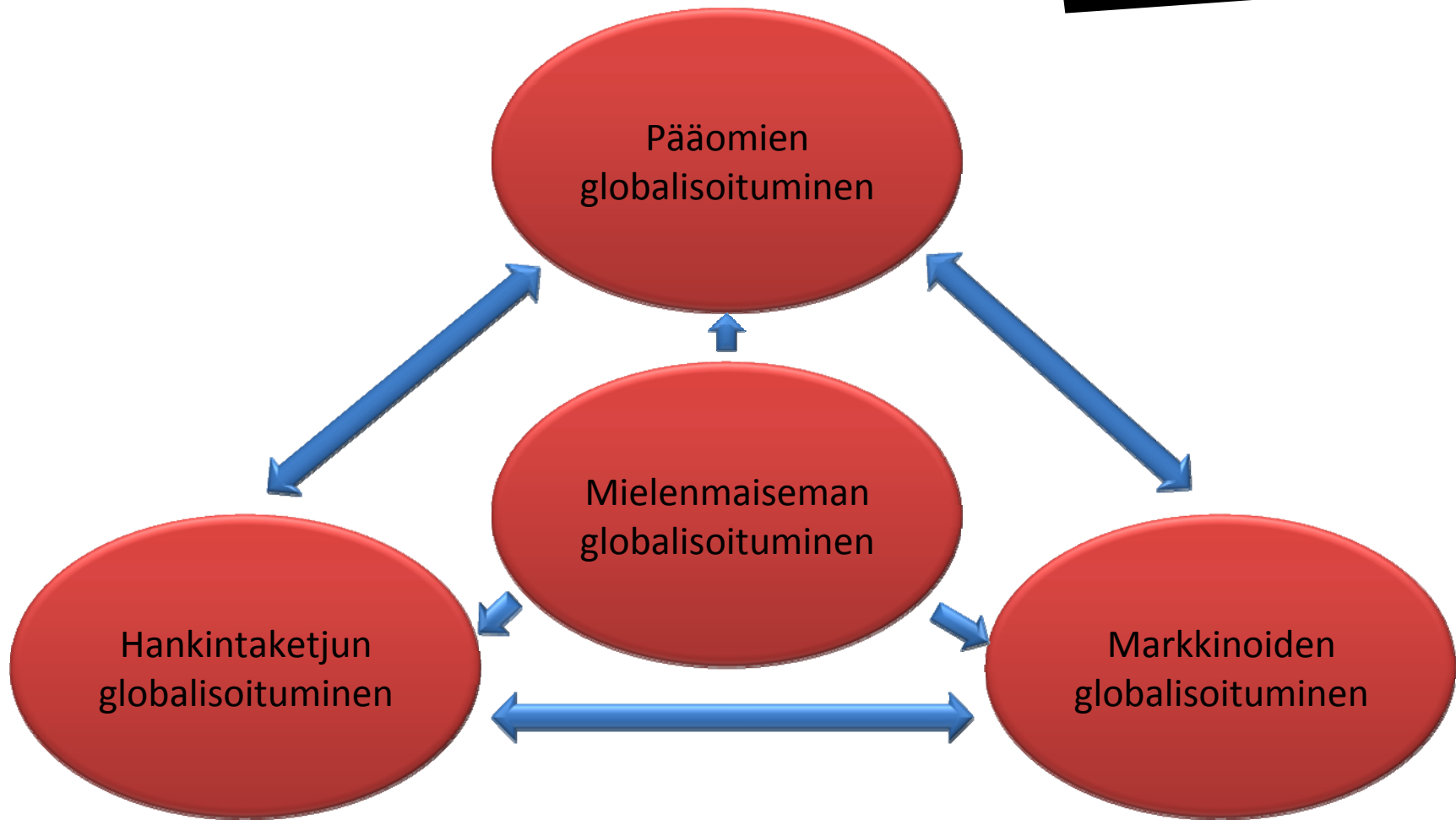
- Suomen pienet kotimarkkinat ja tuotannontekijöiden hintasuhteet eivät tarjoa edellytyksiä kilpailla halvoilla massatuotteilla tai työvoimavaltaisilla aloilla.
- Pienet kotimarkkinat asettavat selvät rajat yrityksen kasvulle ja volyymimarkkinoita vaativille tuotteille ja palveluille → yritykset joutuvat kansainvälistymään selvästi pienempinä ja aikaisemmin kuin kilpailijamaiden yritykset.
- Kun tuotantokustannukset ja panosten hinta tulevat ratkaiseviksi, ainoa vaihtoehto on usein ulkomainen tuotanto.

Suomalaisyritysten kansainvälistymisstrategioista



- Erityisolosuhteemme tarjoavat joitakin hyödynnettävissä olevia etuja: esim. uudistuvat metsäraaka-ainevarat, melko puhtaat elintarvikkeet ja luonto sekä kokemus arktisissa olosuhteissa toimimisesta.
- Suomalaisyritysten kansainvälinen kilpailukyky voi perustua ensisijaisesti ainutlaatuisiin korkean teknologian tuotteisiin (esim. ICT, bioteknologia...) ja/tai tuotantoteknologiaan sekä palvelu- ja markkinointiosaamiseen.
- Yritykset voivat kansainvälisesti pyrkiä lähinnä kapeiden sektorien ("markkinarakojen") markkinajohtajuuteen. Vaihtoehtoinen tapa huoventaa pienen koon ja rajallisten resurssien ongelmaa on yhdistää voimat ulkomaisten yritysten kanssa.

Mikä on globaali yritys?



Govindarajan & Gupta, 2003



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Strategiset partneruudet: Mitä ja Miksi?



Strategiset partneruudet: mitä ja miksi?



- "Hierarkian ja markkinan välissä"
- Ei konsensusta siitä, mitä tarkoitetaan...partneruus lähes aina "strategista" = "tärkeää" (?) harva puhuu "taktisista" partneruuksista
- Ilmiön merkittävydestä:
 - satoja kirjoja, yli 10.000 artikkelia "alliansseista, partnershipeista..", suurin osa viime vuosikymmenen ajalta...
 - Partneruuksien määrä kasvanut 1980 lähtien 2000 luvulle tultaessa, riippumatta tutkimuksissa käytetystä aineistosta/databasesta ja määritelmästä
- Globaali ilmiö mutta erityisen vahva painotus Aasiassa!

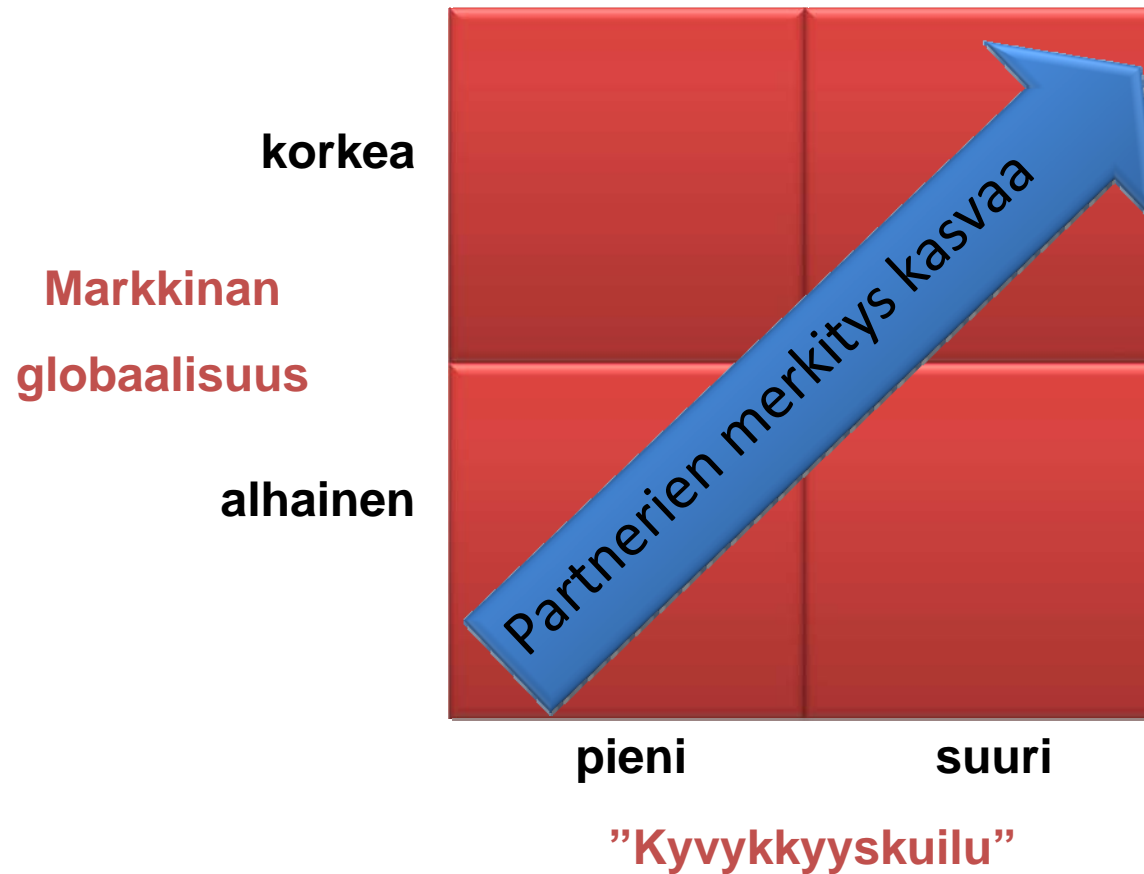
Strateginen kumppanuuksien kirjo yrityksen kansainvälistyessä



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology



Partnerimatriisi: *markkinoiden globalisoituessa ja kyvykkyysskuilun syvetessä tarve partneroitumiselle kasvaa*



”Kuilu”: *Mitkä ovat suomalaisyritysten globaalin menestyksen suurimmat haasteet?*



- 1. Yrityksen tuntemattomuus** ja kääntäen **kilpailijoiden vakiintuneemmat ja luottamuksellisemmat suhteet asiakkaisiin** ("yhteistyö asiakkaiden kanssa on hankalaa tuntemattomalle suomalaisyritykselle")
- 2. Puutteelliset tiedot markkinoista** (sekä kilpailusta, jakelusta ja kulttuurista) tai kääntäen: kilpailijoiden ja paikallisten toimijoiden parempi markkinatuntemus.
- 3. Resurssien puutteet** erityisesti henkilöstön kielitaidossa, kansainvälisessä kokemuksessa, markkinointiosaamisessa sekä rahoituksen riittämättömyys ja siitä johtuvat vaikeudet luotottaa asiakkaita tai kantaa toiminnan riskejä.
- 4. Ulkopuolisen toimijan yleiset hankaluudet**, kuten pitkä etäisyys markkinoista, kaupan esteet ja protektionismi, lainsäädännölliset esteet sekä paikallisten kilpailijoiden vastatoimet.

Mihin suomalaisyritysten globaali menestys voi käytännössä perustua?



- 1. Kilpailijoita paremmat tuotteet**, niiden teknologinen taso ja laatu mainitaan ylivoimaisesti useimmin. Yhtä usein mainitaan vastaavia sisäisiä tekijöitä, kuten osaaminen, teknologia, tuotekehitys sekä projektien ja tuotantomenetelmien hallinta.
- 2. Asiakslähtöiset tekijät, kuten palvelu**, räätälöintiosaaminen, tuotevalikoima, huolto, toimitukset, yhteistyö tai asiakassuhteiden hallinta mainitaan vähän harvemmin. Erityisesti ICT-alalla hyvä palvelu ja hyvät suhteet alan pelureihin korostuivat enemmän kuin muilla aloilla.
- 3. Markkinointiosaaminen, tunnettuus, koko, resurssit, kustannustaso** tai kansainvälinen kontaktiverkosto ovat kaikkein harvinaisimpia. Itse asiassa monet näistä mainitaan yhtä usein kilpailukyvyn heikkouksina.

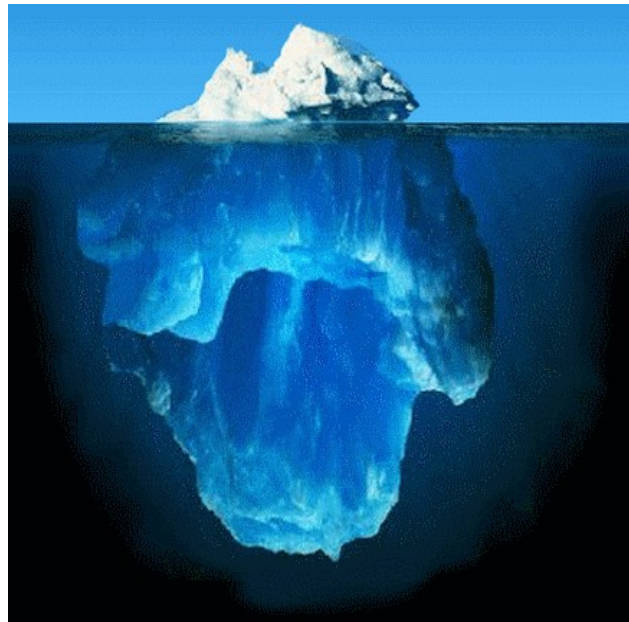
Strategisten partneruuksien motiivit globaalissa toimintaympäristössä



Partneruoksien merkittävä ”drop-out rate”



- Haasteellista saada toimimaan käytännössä, erityisesti globaalissa kontekstissa.
 - Kieli- ja kulttuurierot kumppaneiden välillä: kuinka konflikteja ratkotaan?
 - Esim. Volvo & Renault: Ruotsi vs. Ranska...
 - Daimler & Chrysler ”Marriage made in heaven”: Saksa vs. USA...





Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Globaalin partneriverkoston johtaminen: Miten?



Partneriverkoston johtaminen

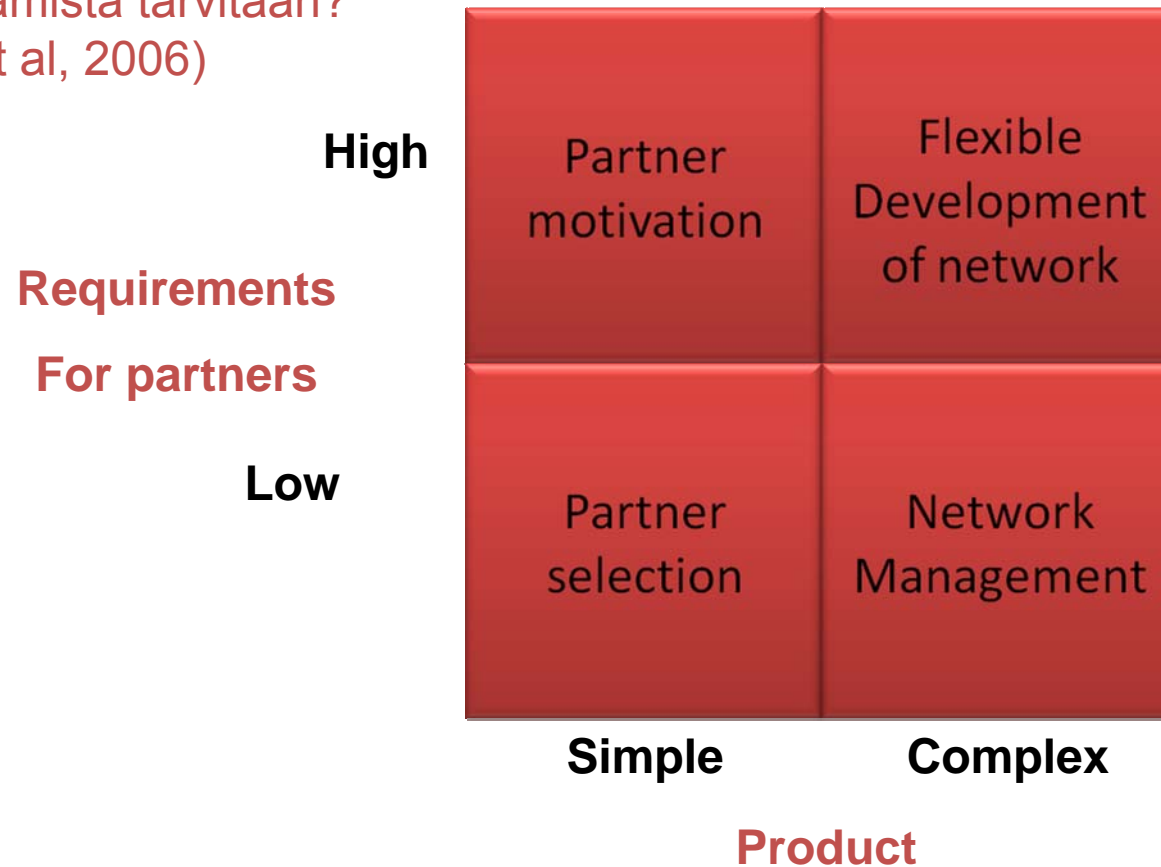
– osa 1



- Globaalin partneriverkoston johtaminen edellyttää
 - kokonaisnäkemyistä yrityksen toiminnasta
 - monipuolista osaamista
 - yrityksen ydinosaimisen määrittelyä
 - pitkäjänteisyyttä
 - sitoutumista kaikilla organisaation tasoilla
 - kulttuurista 'lukutaitoa'
 - viestintävalmiuksia

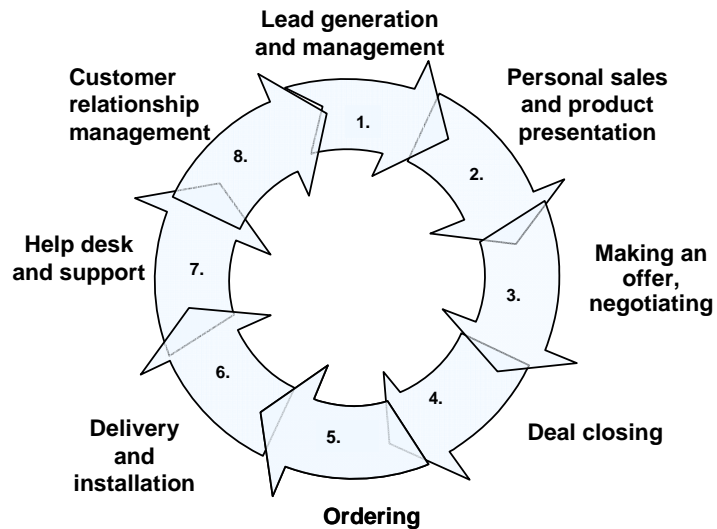
Partneriverkoston johtaminen – osa 2

Millaista johtamista tarvitaan?
(Ruokonen et al, 2006)

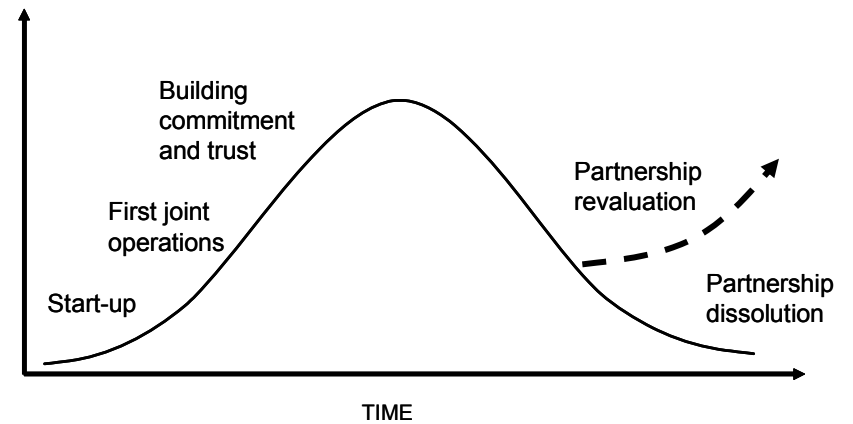


Partneriverkoston johtaminen – osa 3

Millaista johtamista tarvitaan? (GNM Workbook)



INTENSITY OF THE RELATIONSHIP



Partneriverkoston johtaminen

– osa 4



1. Kumppanuusohjelman ja –strategian rakentaminen
 - Mikä onkaan yrityksen ydinosaaaminen? Mihin kumppaneita tarvitaan? Millaisia yhteistyösuhteita tarvitaan?
 - Kumppaneiden arvottaminen
 - Vaatimukset kumppaneille ja toisaalta yritykselle
 - Kumppanuustietokanta
2. Kumppanuusstrategiasta viestiminen
 - Ulkoiset ja sisäiset sidosryhmät
 - Kumppanuustyöpajat
3. Henkilöresurssien kohdentaminen kumppanuuksien johtamiseen
 - Henkilövalinnat
 - Nimetyt vastuuhenkilöt

Metalliteollisuus 2009: Taantuma paljastaa kumppanuuden laadun



- Toimivassa yhteistyöverkostossa kumppanit mieltävät olevansa samassa veneessä. Tällöin on luontevaa miettiä yhdessä ratkaisuja vaikeista ajoista selviämiseen.
- Taantuma on kuitenkin partneruuksiin perustuvan liiketoiminnan happotesti. Siinä nähdään, kestäkö joustavaksi ja tehokkaaksi mainittu verkosto paremmin huonoja aikoja kuin vanha tehdään kaikki itse -malli.
- *"Nyt todella koetellaan yritysten välisiä suhteita ja nähdään, ovatko kumppanit luottamuksen arvoisia. Kapasiteetin tasaajat ovat vaarassa pudota markkinoilta. Jos yrityksellä on vaikeasti korvattavaa osaamista ja se on syvällä kiinni toimivassa verkostossa, tulevaisuuden näkymät ovat paremmat"*
- *"Sellaista taloudellista pelastusrengasta ei yrityksillä ole käytettävissään, että kassakriisiin ajautunut verkostokumppani voitaisiin pelastaa. Siinä suhteessa jokainen joutuu tulemaan toimeen omillaan."*

Partnership suhteen menestystekijät



1. Yhteiset, yhteensopivat ja selkeät tavoitteet
2. Avoin kommunikaatio
3. Ylimmän johdon tuki
4. Osapuolten selvä, erotettavissa oleva lisäarvo
5. Mekanismi konfliktien ratkaisuun
6. Joustavuus
7. Sitoutuminen
8. Luottamus

Kumppanuuskyvykkyys



Menestyksellisen kumppanuuden luominen à la Santalainen

1. Osapuolten odotusten, päämäärien ja strategioiden yhteensopivuus
2. Kilpailuedun lähteenä olevien ydinpätevyyksien suojeleminen
3. Keskinäinen luottamus ja toimiva henkilökemia
4. Yhteistyön kehittäminen ja ylläpito organisaation eri tasoilla
5. Järjestelmien ja prosessien yhteensopivuus
6. Strateginen seuranta



Kiitos mielenkiinnosta!

sami.saarenketo@lut.fi