

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMINEN JA ORGANISAATIOT

Juha Puskala

KILPAILIJOIDEN VÄLINEN YHTEISTYÖ JA SUORIUTUMINEN

Case-tutkimus metalliteollisuudessa toimivista pk-yrityksistä

Johtaminen ja organisaatiot
pro gradu -tutkielma

Master's Programme in Strategic Management

VAASA 2014

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
KUVIOLUETTELO	5
TAULUKKOLUETTELO	5
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	11
1.2. Tutkimuksen rakenne	11
2. COOPETITION - KILPAILJOIDEN VÄLINEN YHTEISTYÖ	13
2.1. Coopetitionin määrittely	13
2.2. Coopetition eri näkökulmista tarkasteltuna	17
2.3. Coopetition-mallit	20
2.3.1. Heikko yhteistyö – heikko kilpailu	22
2.3.2. Heikko yhteistyö – vahva kilpailu	23
2.3.3. Vahva yhteistyö – heikko kilpailu	24
2.3.4. Vahva yhteistyö – vahva kilpailu	25
2.4. Yhteenvedo coopetition-malleista	27
3. COOPETITION JA SUORIUTUMINEN	29
3.1. Suoriutuminen coopetition-kontekstissa (coopetitive performance)	30
3.2. Coopetitionin avulla saavutettavat hyödyt	31
3.2.1. Innovaatiot	32
3.2.2. Teknologiset hyödyt	34
3.2.3. Resurssit ja tietämys	35
3.2.4. Kansainväliset mahdollisuudet	36
3.2.5. Taloudelliset hyödyt	37
3.2.6. Muut hyödyt	38
3.2.7. Yhteenvedo hyödyistä	40
3.3. Hyödyt ja suoriutuminen coopetition-malleissa	42

4. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TOTEUTUS	46
4.1. Tutkimusmetodologia	46
4.2. Case- eli tapaustutkimus tutkimusstrategiana	47
4.3. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten esittely	50
4.4. Tutkimuksen toteutus	52
4.5. Aineiston analyysi	53
4.6. Tutkimuksen luotettavuus	55
5. TUTKIMUKSEN TULOKSET	57
5.1. Suhtautuminen kilpailijoiden väliseen yhteistyöhön	57
5.2. Tapausten esittely ja analysointi	59
5.2.1. Alihankkijoiden keskinäinen yhteistyö – tapaukset II, III, IV ja XI	62
5.2.2. Tuotekeskeinen valmistusyhteistyö – tapaukset VI, VII ja XIV	64
5.2.3. Myyntiyhteistyö – tapaukset IX ja X	66
5.2.4. Verkostoituminen – tapaus XIII	68
5.2.5. Yhdistystoiminta – tapaukset V ja XII	69
5.2.6. Muut yhteistyökuviot – tapaukset I ja VIII	71
5.3. Yhteenveto tapauksista	72
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	75
6.1. Tutkimustulosten peilaaminen teoriaan	75
6.1.1. Hyödyt ja teoria	75
6.1.2. Hyödyt coopetition-malleissa	77
6.2. Vastaus tutkimusongelmaan	79
6.3. Pohdintaa ja tutkimuksen rajoitukset	82
6.4. Jatkotutkimusehdotukset	83
LÄHDELUETTELO	84
LIITTEET	89
Liite 1. Haastatteluissa esitetyt kysymykset	89

KUVIOLUETTELO	sivu
Kuvio 1. Coopetition yhden jatkumon tilanteessa (Bengtsson ym. 2010b).	17
Kuvio 2. Coopetition kahden jatkumon tilanteessa (Bengtsson ym. 2010b).	18
Kuvio 3. Dynaamisen coopetitionin areena (Bengtsson ym. 2010b).	19
Kuvio 4. Coopetition-matriisi (Luo 2004).	21
Kuvio 5. Coopetition-mallit kahden jatkumon tilanteessa.	28
Kuvio 6. Tapaustutkimuksen tyyppejä (Yin 2009: 46).	50
Kuvio 7. Tapaukset coopetition-matriisissa.	61

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Coopetitionin määritelmiä.	13
Taulukko 2. Tutkimukset coopetitionin hyödyistä.	41
Taulukko 3. Tutkimukseen osallistuneet yritykset.	51
Taulukko 4. Tutkimuksessa käsiteltävät tapaukset.	60

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Juha Puskala
Tutkielman nimi:	Kilpailijoiden välinen yhteistyö ja suoriutuminen – Case-tutkimus metalliteollisuudessa toimivista pk-yrityksistä
Ohjaaja:	Jukka Vesalainen
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot
Koulutusohjelma:	Master's Programme in Strategic Management
Aloitusvuosi:	2009
Valmistumisvuosi:	2014

Sivumäärä: 89

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään kilpailijoiden välisen yhteistyön eli cooperationin ja yritysten suoriutumisen välistä suhdetta. Lisäksi tarkoituksena on selvittää suoriutumisen yhteyttä cooperationin eri malleihin, jotka koostuvat sekä vahvan että heikon yhteistyön ja kilpailun variaatioista.

Tutkimuksessa tarkastellaan kilpailun ja yhteistyön toteutumista kaksiulotteisesti, jolloin sekä kilpailu että yhteistyö voivat tapahtua samanaikaisesti eri vahvuisina. Tällöin voidaan muodostaa neljä cooperation-mallia, jotka kuvaavat cooperation-suhteiden ääripäitä. Suoriutumisen ja cooperationin välistä suhdetta puolestaan tarkastellaan cooperationin avulla mahdollisesti saavutettavien hyötyjen kautta, joita pyritään linkittämään cooperation-malleihin.

Empiirinen tutkimus toteutettiin monitapaustutkimuksena. Tutkimukseen osallistui yhteensä yhdeksän metalliteollisuudessa toimivaa yritystä, jotka tekevät tai ovat tehneet yhteistyötä kilpailijoidensa kanssa. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla yritysten johtohenkilöitä. Haastattelujen perusteella onnistuttiin löytämään 14 kilpailijoiden välistä yhteistyötä kuvaavaa tapausta, jotka voitiin luokitella kuuteen ryhmään tapausten luonteen ja laadun perusteella.

Tutkimuksessa saatiin selville, että tekemällä yhteistyötä kilpailijoidensa kanssa yritysten on mahdollista saavuttaa monia eri hyötyjä. Tämän lisäksi huomattiin, että vahvaan yhteistyöhön ja vahvaan kilpailuun perustuvien cooperation-suhteiden avulla voidaan saavuttaa huomattavasti monipuolisempia hyötyjä verrattuna tilanteisiin, joissa joko yhteistyö tai kilpailu on heikkoa. Näiden hyötyjen kautta cooperationilla näyttäisi taten olevan positiivinen vaikutus yritysten suoriutumiseen. Lisää tutkimustietoa tarvitaan kuitenkin, koska eräiden tutkijoiden mukaan kokonaisvaikutus itse asiassa olisikin negatiivinen.

AVAINSANAT: cooperation, kilpailijoiden välinen yhteistyö, cooperation-mallit, suoriutuminen

1. JOHDANTO

Perinteisen näkemyksen mukaan yritysten välisten suhteiden on katsottu perustuvan joko kilpailuun tai yhteistyöhön (Walley 2007). On kuitenkin havaittu, että yritysten väliset suhteet eivät läheskään aina perustu pelkästään kilpailuun tai yhteistyöhön, sillä kilpailijoiden väliset yhteistyösuhteet ovat nousseet yhä tavallisemmiksi yritysmaailmassa (Hamel, Doz & Prahalad 1989; Padula & Dagnino 2005). Jopa yli 50% uusista yhteistyöalliansseista on muodostettu nimenomaan kilpailijoiden välillä (Gnyawali, He & Madhavan 2006). Samanaikainen yhteistyö ja kilpailu on nimetty *coopetitioniksi*¹ (Bengtsson & Kock 2000).

Coopetition voidaan määritellä tilanteeksi, jossa kaksi yritystä kilpailee ja tekee yhteistyötä toistensa kanssa samanaikaisesti (Bengtsson & Kock 2000; Gnyawali & Madhavan 2001). Coopetition on siis samanaikaisen kilpailun ja yhteistyön yhdistelmä, jossa yritykset tekevät yhteistyötä keskenään kasvattaakseen ”bisnes-piirakan” kokoa, mutta samanaikaisesti kilpailevat saadakseen isomman ja isomman palan piirakasta itselleen (Brandenburger & Nalebuff 1996).

Vaikka kilpailijoiden välinen yhteistyö onkin ollut tutkimuksen kohteena jo lähes parinkymmenen vuoden ajan, käytännössä tutkimus coopetitiosta on jäänyt suhteellisen pintapuoliseksi. Tähän mennessä tutkimukset ovat onnistuneet vain nimeämään aiheen, tekemään väitteitä aiheeseen liittyen ja nostaneet aihetta esiin. (Dagnino & Padula 2002; Padula & Dagnino 2007). Jo pelkkä aiheen määrittely aiheuttaa melko paljon hajontaa eri tutkijoiden välillä, kuten myöhemmin coopetitionia määriteltessä tullaan huomamaan. Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta tutkimus coopetitionista on pääasiassa keskittynyt kehittämään coopetitionia käsitteenä (Ritala 2010:16).

Tähän mennessä tehdyt tutkimukset ovat siis keskittyneet lähinnä määrittelemään coopetition-käsitettä ja selvittämään sen luonnetta (mm. Lado, Boyd & Hanlon 1997; Bengtsson & Kock 2000; Luo 2007) sekä selvittämään, miksi coopetition-suhde on ylipäänsä syntynyt toimijoiden välille tietyissä tapauksissa (mm. Padula & Dagnino 2005, 2007; Bengtsson & Kock 2000; Geraudel & Salvatat 2014). Muissa tutkimuksissa on pyritty selvittämään muun muassa coopetitionin aikana tapahtuvia prosesseja (Bengtsson, Eriksson & Wincent 2010b) sekä coopetition-suhteen mahdollisia seurauksia – niin positiivisia kuin negatiivisiakin (mm. Morris, Kocak & Özer 2007; Lado ym. 1997; Gnyawali ym. 2006; Park, Srivastava & Gnyawali 2014). Edellisten lisäksi kilpailijoiden välistä yhteistyötä on tutkittu myös sen eri tasoilla, joita ovat yksilö, organisaatio,

¹ Sanalle coopetition ei ole järkevää suomenkielistä vastinetta, joten sanaa käytetään sen alkuperäisessä, englanninkielisessä muodossa.

organisaatioiden väliset suhteet ja verkostot. (Bengtsson, Eriksson & Wincent 2010a: 22).

Coopetitionin eri tasojen lisäksi on havaittu, että kilpailijoiden välinen yhteistyösuhde voi muodostua lukemattomista erilaisista variaatioista, joissa kilpailun ja yhteistyön intensiteetit vaihtelevat vähäisestä runsaaseen. Coopetition-suhteita voidaan täten määrittellä sen mukaan, miten voimakkaina yhteistyö ja kilpailu suhteissa esiintyvät. (Chin, Chan & Lam 2008). Tarkastelemalla coopetition-suhteissa esiintyvän kilpailun ja yhteistyön määrää voidaan muodostaa neljä erilaista coopetition-suhteiden ääripäätä, jotka koostuvat sekä heikosta että vahvasta kilpailusta ja yhteistyöstä (Bengtsson ym 2010b; Luo 2004, 2007; Lado ym. 1997). Näitä neljää coopetitionin ääripäätä kutsutaan coopetition-malleiksi (Chin ym. 2008).

Koska kilpailijoiden välisen yhteistyön on havaittu olevan yleistä tämän hetkessä yritysmaailmassa (Hamel ym. 1989), on aiheeseen kiinnitettävä huomiota. Coopetitionin avulla yritykset voivat saavuttaa useita hyötyjä, joita ovat esimerkiksi kustannusten ja riskien jakaminen uusia tuotteita kehiteltäessä sekä lyhentyneet toimitusajat. Tekemällä yhteistyötä kilpailijan kanssa yritykset voivat puolestaan keskittyä paremmin ydinosaamiinsa ja sen jatkuvaan kehittämiseen. (Bengtsson & Kock 2000). Kilpailijoiden välisen yhteistyön tutkimuksen pioneerit Brandenburger & Nalebuff (1996) esittävätkin, että coopetition parantaisi yritysten suoriutumista merkittävästi (Bouncken & Fredrich 2012: 3).

Yhteenvetona voidaan todeta, että tutkimus coopetitionista on jäänyt melko pintapuoliseksi. Varsinkin coopetitionin ja yrityksen suoriutumisen välisen suhteen selvittäminen on jäänyt vähemmälle huomiolle. On huomattu, että coopetitionilla olisi ylipäänsä positiivinen vaikutus yritysten suoriutumiseen (Walley 2007; Ritala 2010:17), mutta jotkin tutkimukset ovat myös ehdottaneet, että coopetition itse asiassa heikentäisi yritysten suoriutumista (Ritala 2010:17). Bouncken & Fredrich (2012: 2) toteavatkin osuvasti, että coopetitionilla on kahdet kasvot: coopetition voi parantaa yritysten suoriutumista ja innovaatiokykyä, mutta se sisältää myös opportunistin ja väärinkäsitysten riskejä, jotka voivat johtaa suoriutumisen heikkenemiseen. Gnyawali, He & Madhavan (2008) ovatkin todenneet, että ei ole olemassa yhtään laajaa ja systemaattista empiiristä tutkimusta, joka olisi selvittänyt coopetition-strategian vaikutuksia yritysten suoriutumiseen (Ritala 2010:17-18).

Yritysten suoriutuminen vaikuttaa sen menestymiseen, ja menestyminen puolestaan vaikuttaa kaikkiin yrityksen sidosryhmiin. Coopetition on suhteellisen uusi konsepti strategisen johtamisen alalla, ja sen on huomattu olevan yhä yleistävämpi ilmiö tämän-

hetkessä yritysmaailmassa (Hamel ym. 1989). Erityisesti coopetitionin ja suoriutumisen välisen yhteyden tutkimus on ollut vähäistä (Bouncken & Fredrich 2012: 2), ja tähän mennessä saavutetut tutkimustulokset ovat aiheuttaneet jonkin verran hämmennystä siitä, voiko coopetition-strategia ylipäänsä olla menestyksenkäs (Ritala 2010:17). Empiirisen aineiston vähyyden ja sen ristiriitaisten näkemysten vuoksi, pitäisi coopetitionin vaikutusta yritysten suoriutumiseen tutkia enemmän.

1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään coopetitionin ja yritysten suoriutumisen välistä suhdetta sekä selvittää suoriutumisen yhteyttä coopetitionin eri malleihin, jotka muodostuvat sekä vahvan että heikon yhteistyön ja kilpailun eri variaatioista. Tavoite voidaan kiteyttää tutkimuskysymykseen:

Millainen suhde kilpailijoiden välisellä yhteistyöllä on yritysten suoriutumiseen?

Tutkimuskysymystä tukevinä alakysymyksinä voidaan esittää seuraavat kysymykset:

- Millaisia erilaisia malleja coopetitionista on havaittavissa?
- Mitkä ovat coopetitionin mahdolliset positiiviset seuraukset eli hyödyt?
- Miten coopetitionin hyödyt realisoituvat sen eri malleissa?

Tutkimuksen pääkysymys on luonnollisesti kysymyksistä tärkein, johon pyritään löytämään vastaus vastaamalla ensin sitä tukeviin alakysymyksiin. Vastaamalla alakysymyksiin pyritään selvittämään, millaisia hyötyjä yritysten on mahdollista saavuttaa tekemällä yhteistyötä kilpailijoidensa kanssa, ja miten hyödyt ilmenevät coopetitionin eri malleissa. Tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan tarkastelemalla metalliteollisuudessa toimivia pieniä ja keskisuuria yrityksiä.

1.2. Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäinen pääluke on johdanto, jossa kerrotaan aiheen taustaa ja selvitetään tämänkaltaisen tutkimuksen tarvetta. Johdantoluvussa esitellään myös tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys sekä sitä tukevat alakysymykset. Johdantoluvun lopuksi

esitellään tutkimuksen rakenne. Tutkimuksen toisessa ja kolmannessa pääluvussa esitellään tutkimukseen liittyvä teoria. Toinen pääluku keskittyy kilpailijoiden väliseen yhteistyöhön eli cooptitioniin käsitteenä: cooptition määritellään monesta eri näkökulmasta, koska kyseinen käsite on tutkimuksen kannalta oleellisin. Käsitteen määrittelyn jälkeen esitellään kirjallisuuskatsauksesta havaitut erilaiset cooptition-mallit, joiden yhteyttä suoriutumiseen pyritään myöhemmin selvittämään.

Tutkimuksen kolmannessa pääluvussa pyritään selvittämään kirjallisuuskatsauksen perusteella cooptitionin ja yritysten suoriutumisen välistä suhdetta luokittelemalla cooptitionin avulla saavutettavia hyötyjä eri kategorioihin. Ennen luokittelua määritellään kuitenkin, mitä tarkoittaa suoriutuminen cooptition-kontekstissa eli mitä on *cooptitive performance*. Kolmannen luvun lopussa pyritään peilaamaan cooptitionin avulla mahdollisesti saavutettavia hyötyjä cooptition-malleihin.

Neljännessä pääluvussa esitellään tutkimuksen toteutusta ja käydään läpi niiden tutkimusmenetelmien teorit, joita empiirisessä tutkimuksessa on käytetty, sekä pohditaan, miten juuri näihin tutkimusmenetelmiin on päädytty ja miten ne sopivat tähän tutkimukseen. Näiden lisäksi esitellään lyhyesti tutkimukseen osallistuneet yritykset, kerrotaan aineiston analysoinnista sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Viidennessä pääluvussa esitellään tutkimuksen tuloksia. Kuudennen, ja samalla tutkimuksen päättävän luvun alussa tutkimustuloksia peilataan tutkimuksen teoriaan, jolloin pyritään selvittämään tulosten ja teorian yhteyttä. Tämän lisäksi pohditaan, miten tutkimus vastasi asetettuihin tutkimuskysymyksiin, ja täytyikö näin ollen tutkimuksen tavoite. Luvun lopuksi pohditaan tutkimusta ja tutkittavaa ilmiötä kriittisestä näkökulmasta, minkä jälkeen esitellään jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2. COOPETITION - KILPAILIJOIDEN VÄLINEN YHTEISTYÖ

Termin coopetition alkuperäinen lähde on hieman kiistanalainen. Monet tutkijat ovat ehdottaneet, että ensimmäisenä coopetition-termiä käytti yhdysvaltalaisen Novellin perustaja ja pääjohtaja Ray Noorda 1980-luvulla (mm. Dagnino & Padula 2002: 4; Ritala 2010: 21). Strategia-kirjallisuudessa coopetition tuotiin ensimmäisen kerran esiin Brandenburger ja Nalebuffin (1996) teoksessa ”Co-opetition”, jonka jälkeen termiä on käytetty tässä merkityksessä useissa eri konteksteissa (Ritala 2010: 21).

2.1. Coopetitionin määrittely

Taulukkoon 1 on koottu muutamia tunnettuja coopetitionin määritelmiä. Taulukkoa 1 tarkastelemalla voidaan havaita, että jo pelkkä aiheen määrittely on aiheuttanut melko paljon hajontaa tutkijoiden välillä (Ritala 2010: 16).

Taulukko 1. Coopetitionin määritelmiä.

Tutkija	Määritelmä
Brandenburger & Nalebuff (1996)	Kahden yrityksen välinen suhde, jossa yritykset tekevät yhteistyötä kasvattaakseen ”bisnes-piirakan” kokoa ja samanaikaisesti kilpailevat saadakseen yhä isomman palan ”piirakasta”.
Dowling ym. (1996)	Yritykset kilpailevat yksillä markkinoilla ja tekevät yhteistyötä toisilla markkinoilla.
Bengtsson & Kock (2000)	Yritykset kilpailevat ja tekevät yhteistyötä samanaikaisesti samankaltaisen tuotteen ympärillä.
Gnyawali & Madhavan (2001)	Kaksi yritystä kilpailee ja tekee yhteistyötä toistensa kanssa samanaikaisesti.
Luo (2007)	Yritykset kilpailevat ja tekevät yhteistyötä samanaikaisesti maailmanlaajuisilla markkinoilla.
Padula & Dagnino (2007)	Yritykset ovat vuorovaikutuksessa keskenään osittain yhtenevän ”kiinnostusrakenteen” (interest structure) pohjalta.
Chin, Chan & Lam (2008)	Vallankumouksellinen ajattelutapa yhdistää kilpailu ja yhteistyö.
Bengtsson, Eriksson & Wincent (2010b)	Prosessi, joka perustuu samanaikaiseen ja molemminpuoliseen kilpailuun ja yhteistyöhön vähintään kahden toimijan välillä.

Yksinkertaisimmillaan coopetition voidaan määritellä tilanteeksi, jossa kaksi yritystä kilpailee ja tekee yhteistyötä toistensa kanssa samanaikaisesti (Bengtsson & Kock 2000; Gnyawali & Madhavan 2001). Brandenburger & Nalebuff (1996) puolestaan määrittelevät coopetitionin samanaikaisen kilpailun ja yhteistyön yhdistelmäksi, jossa yritykset tekevät yhteistyötä keskenään kasvattaakseen ”bisnes-piirakan” kokoa, mutta samanaikaisesti kilpailevat saadakseen yhä isomman ja isomman palan piirakasta itselleen. Myös Gnyawali, He & Madhavan (2008) vertaavat coopetitionia piirakan valmistamiseen: yritykset hakeutuvat yhteen leipoakseen piirakan ja lopulta kilpailevat saadakseen siitä mahdollisimman suuren palan. Yritysten välistä coopetition-suhdetta voidaan verrata jopa avioliittoon, koska onnistuneen coopetition-suhteen perustaminen ja ylläpitäminen muistuttaa monilta osin avioliiton vaiheita (Zineldin 2004). Kilpailijoiden välinen yhteistyö herättää monenlaisia tunteita, sillä coopetitionia verrataan myös ”vihollisen kanssa pelehtimiseen” (Coy 2006).

Coopetitionin määritelmiä on usein jouduttu tarkentamaan johtuen siitä, että miten kilpailija ymmärretään. Kilpailijat voidaan määritellä esimerkiksi toimijoiksi, jotka tuottavat ja markkinoivat samankaltaisia tuotteita. Näin ollen myös coopetitionin määritelmä tarkentuu: nyt coopetitionin voidaan katsoa tapahtuvan tilanteessa, jossa yritykset samanaikaisesti tekevät yhteistyötä ja kilpailevat samanlaisen tuotteen ympärillä (Bengtsson & Kock 2000). Dowling, Roering, Carlin & Wisnieski (1996) sen sijaan määrittelevät coopetitionin tilanteeksi, jossa yritykset kilpailevat keskenään joillain markkinoilla ja tekevät yhteistyötä eri markkinoilla. Yhteistyö ja kilpailu tapahtuvat siis eri markkinoilla. Dowling ym. (1996) määritelmä eroaa siis suuresti Bengtsson & Kock (2000) määritelmästä siltä osin, missä konteksteissa yhteistyö ja kilpailu tapahtuvat.

Laineen (2002) mukaan coopetition tapahtuu käytännössä esimerkiksi siten, että yritykset tekevät yhteistyötä ostotoiminnoissa ja palvelujen tuottamisessa sekä samanaikaisesti kilpailevat markkinoinnin ja valmistuksen alueilla. Myös Laineen (2002) määritelmä siitä, missä coopetition tapahtuu, eroaa suuresti Dowling ym. (1996) määritelmästä, sillä Laineen (2002) määritelmän mukaan voidaan olettaa, että coopetition kuitenkin tapahtuu saman tuotteen/tuotteiden ympärillä. Sen sijaan Bengtsson & Kock (2000) määritelmä on melko samanlainen Laineen (2002) määritelmän kanssa. Bengtsson & Kock (2000) mukaan yritykset kilpailevat esimerkiksi tuotteiden myynnissä ja jakelussa. Tutkiessaan coopetitionin avulla saavutettavia kansainvälisiä mahdollisuuksia Kock, Nisuls & Söderqvist (2010) huomasivat, että yritykset tekevätkin yhteistyötä tuotteidensa myynnissä ja jakelussa kansainvälistymisprosessin aikana. Kock ym. (2010) tutkimustulokset ovat siis täysin ristiriidassa Bengtsson & Kock (2000) kanssa. On kuitenkin otet-

tava huomioon, että kansainvälistymisprosessi saattaa vaikuttaa olennaisesti yritysten toimintoihin, mikä saattaisi selittää ristiriitaisia näkemyksiä.

Globaalissa kontekstissa coopetition voidaan määritellä tilanteeksi, jossa yritykset kilpailevat ja tekevät yhteistyötä maailmanlaajuisilla markkinoilla (Luo 2007). Luon (2007) määritelmä yhdistää coopetitionin näin ollen globaaleihin markkinoihin. Sinälään määritelmä ei eroa esimerkiksi Bengtsson & Kock (2000) määritelmästä, vaan Luon (2007) mukaan coopetition voi ilmetä myös globaalissa kontekstissa. Coopetitionin voidaan määritellä myös yhdeksi ”sinisen meren strategioista” eli vallankumoukselliseksi ajattelutavaksi yhdistää kilpailua ja yhteistyötä (Chin ym. 2008).

Padula & Dagnino (2007) määrittelevät coopetitionin huomattavasti tarkemmin kuin edellä Luo (2007) ja Chin ym. (2008) ovat määritelleet. Padula & Dagnino mukaan coopetition voidaan määritellä tilanteeksi, jossa yrityksillä on osittain yhtenevä kiinnostusrakenne (interest structure). Yritykset ovat siis asettaneet suhteelleen osittain samantyyppisiä tavoitteita, mutta jotkin tavoitteet voivat olla pelkästään toisen yrityksen itselleen asettamia. Padula & Dagnino (2007) määritelmään liittyy kirjoittajien mukaan kuitenkin joitain oletuksia. Ensimmäiseksi oletetaan, että yritysten tietynlainen itsekkyyttä vahvistaa yritysten käyttäytymistä, jolloin yhteistyö kilpailijan kanssa tarjoaa hedelmällisen ja usein myös välttämättömän keinon kehittymiseen. Oletuksen mukaan yritysten omat ja yksityiset tavoitteet voivat mennä päällekkäin toistensa kanssa, jolloin on mahdollista, että näistä tavoitteista muodostuu lopulta yhteinen tavoite, joka ohjaa kilpailevia yrityksiä yhteistyöhön. Toisen oletuksen mukaan coopetition on pohjimmiltaan kahdenkeskinen suhde. Coopetitionia voidaan kuitenkin tutkia myös laajemmissa konteksteissa, esimerkiksi verkostoissa. Kolmannen oletuksen mukaan coopetition ei ole pelkästään kaksijakoinen suhde, joka koostuu joko kilpailusta tai yhteistyöstä, vaan moniulotteinen suhde, jossa voidaan omaksua paljon erilaisia arvoja, varsinkin jos coopetitionia tarkastellaan ortogonaalisesti kilpailun ja yhteistyön välillä. (Padula & Dagnino 2007: 37-38).

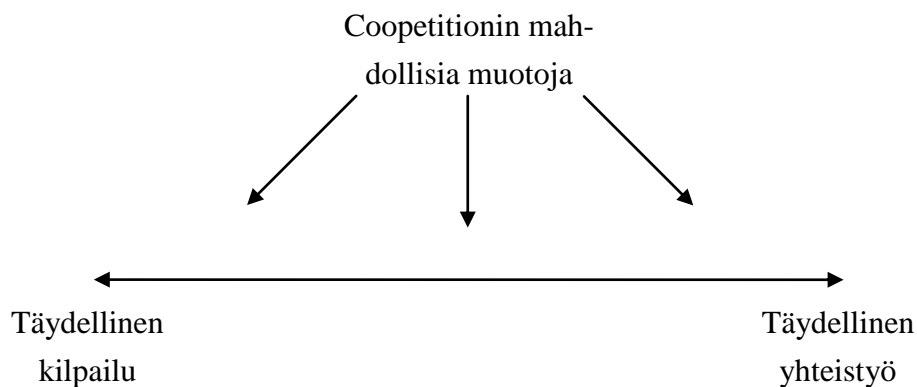
Padula & Dagnino (2007) määritelmää jonkin verran tuoreemman määritelmän mukaan coopetition on prosessi, joka perustuu samanaikaiseen ja molemminpuoliseen kilpailuun ja yhteistyöhön vähintään kahden toimijan välillä. Keskeistä määritelmässä on toimijoiden vuorovaikutussuhde, joka koostuu sekä kilpailusta että yhteistyöstä. (Bengtsson ym. 2010b). Bengtsson ym. määritelmä on osittain yhteneväinen Padula & Dagnino (2007) määritelmän kanssa, koska molempien mukaan coopetition-suhteen tarkastelu voidaan jakaa sekä kilpailu- että yhteistyöjatkumoon. Bengtsson ym. mukaan heidän määritelmänsä kuitenkin sopii kaikkiin eri konteksteihin, esimerkiksi organisaatioiden ja verkostojen välisiin suhteisiin, joissa coopetition-suhteet ovat myös mahdollisia.

Tässä vaiheessa on hyvä tarkentaa sitä, minkä toimijoiden välillä coopetitionia voidaan havaita. Tähän mennessä esitellyt määritelmät koskevat oikeastaan vain yritysten välisiä suhteita, paitsi Bengtsson ym. (2010b) määritelmä, jossa puhutaan pelkistä toimijoista. Coopetitionin on havaittu tapahtuvan neljällä eri tasolla. Ensimmäiseksi coopetition voi tapahtua yksilötasolla, jolloin coopetition tapahtuu kahden yksilön tai yksilöryhmien välillä liiketoimintakontekstin ulkopuolella. Toiseksi coopetitionin voidaan katsoa tapahtuvan yrityksen sisäisten toimintojen ja osastojen sekä yrityksen työntekijöiden välillä. (Tidström 2008; Ritala, Välimäki, Blomqvist & Henttonen 2009: 64). Dagnino & Padula (2002) kutsuvat tämän tason coopetitionia mikro-tasoksi. Kolmanneksi coopetition voi tapahtua meso-tasolla, jolloin coopetition-suhteet ovat yritysten välisiä suhteita (Dagnino & Padula 2002). Tällä tasolla yritysten väliset coopetition-suhteet voivat olla sekä horisontaalisia eli kilpailijoiden välisiä, tai vertikaalisia, jolloin coopetition tapahtuu ostajien ja myyjien välillä (Dagnino & Padula 2002; Tidström 2008). Neljänneksi coopetition voi tapahtua yritysryhmien tai eri aloilla toimivien yritysten välillä. Tätä tasoa kutsutaan myös makro-tasoksi (Dagnino & Padula 2002). Coopetitionia voidaan havaita myös monikansallisten yritysten (MNE) tasolla, jolloin coopetition tapahtuu esimerkiksi eri maissa sijaitsevien tytäryhtiöiden tai yhtiön ja maan hallituksen välillä (Luo 2004, 2005).

Tämän tutkielman coopetition-määritelmä perustuu vahvasti Bengtsson ym. (2010b) esittämään coopetitionin määritelmään. Coopetition määritellään tilanteeksi, jossa vähintään kaksi toimijaa samanaikaisesti kilpailee ja tekee yhteistyötä toistensa kanssa. Tämän lisäksi kilpailun ja yhteistyön tulee olla molemminpuolista. Bengtsson ym. (2010b) määritelmä on tutkijan mielestä edellä esitellyistä määritelmistä kattavin, sillä määritelmässä coopetition-suhteen osapuolia käsitellään toimijoina, jolloin määritelmä sisältää kaikki coopetitionin eri tasot. Monien muiden määritelmien mukaan coopetition tapahtuu nimenomaan pelkkien yritysten välillä (mm. Brandenburger & Nalebuff 1996; Gnyawali & Madhavan 2001). Vaikka tutkimuksen empiirisessä osassa tarkastellaankin yrityksiä, määriteltäessä coopetitionia oletetaan, että coopetitionia voi tapahtua myös muiden toimijoiden välillä. Toimija-aspektin lisäksi Bengtsson ym. (2010b) määritelmässä oletetaan kilpailun ja yhteistyön olevan samanaikaista ja molemminpuolista. Oletus samanaikaisuudesta sisältyy lähestulkoon kaikkiin muihinkin määritelmiin, mutta oletus molemminpuolisuudesta sisältyy pelkästään Bengtsson ym. (2010b) määritelmään. Molemminpuolinen kilpailu ja yhteistyö on varsin keskeinen osa coopetition-suhdetta, koska muuten toimijoiden välinen suhde saattaisi jäädä pelkkään kilpailuun tai yhteistyöhön perustuvaksi, jolloin kyseessä ei enää olisikaan kilpailijoiden välinen yhteistyösuhde.

2.2. Coopetition eri näkökulmista tarkasteltuna

Perinteisen näkemyksen mukaan coopetitionin on katsottu tapahtuvan yksiulotteisesti niin sanotussa yhden jatkumon tilanteessa, jossa toisena ääripäänä on kilpailu ja toisena yhteistyö. Yhden jatkumon tilanne esitellään kuviossa 1. Tämän näkökulman mukaan coopetition-suhteet voivat olla enemmän joko kilpailu- tai yhteistyöpainotteisia. On myös mahdollista, että coopetition-suhteessa kilpailu ja yhteistyö esiintyvät yhtä vahvoina. Erilaisia äärivaihtoehtoja coopetition-suhteelle on siis kolme: paljon kilpailua – vähän yhteistyötä, paljon yhteistyötä – vähän kilpailua sekä yhtä paljon kilpailua ja yhteistyötä. (Bengtsson & Kock 2000). Coopetitionia yhdellä jatkumolla tarkasteltaessa on kuitenkin muistettava, että kilpailijoiden välisen yhteistyösuhteen koostumus voi olla erilainen, koska kilpailu ja yhteistyö voivat tapahtua eri toiminnoissa eri vahvuisina. Tällainen tilanne vallitsee esimerkiksi silloin, kun kilpailu on kovaa myynnissä ja yhteistyö runsaampaa hankinnassa.

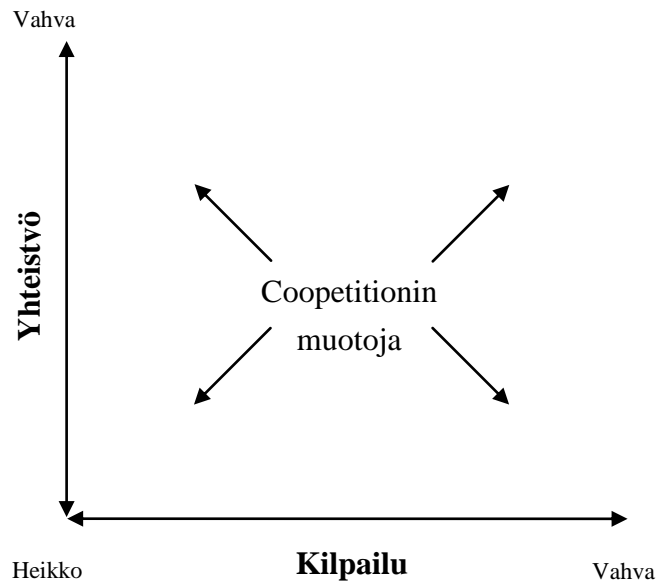


Kuvio 1. Coopetition yhden jatkumon tilanteessa (Bengtsson ym. 2010b).

Bengtsson ym. (2010b) mukaan coopetitioniin liittyvässä kirjallisuudessa coopetitionin kilpailu- ja yhteistyönäkökulmiin sekä niiden vaikutuksiin ei ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota, ja näkökulmat on usein määritelty toistensa vastakohtiksi. Kilpailun ja yhteistyön näkeminen coopetition-suhteen ääripäinä yhden jatkumon tilanteessa saattaa rajoittaa ja hankaloittaa coopetition-paradigman kehittymistä (Padula & Dagnino 2007).

Uudemman näkökulman mukaan coopetition-suhdetta voidaan tarkastella kaksiulotteisesti, jolloin toinen jatkumo kuvaa kilpailua ja toinen yhteistyötä. Coopetition niin sanotussa kahden jatkumon tilanteessa esitellään kuviossa 2. Kyseisen näkökulman mukaan

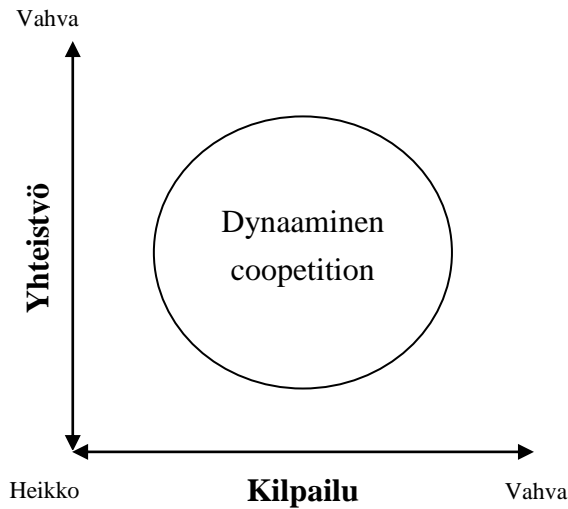
kilpailu ja yhteistyö ovat kaksi eri vuorovaikutusprosessia ja voivat tämän vuoksi olla olemassa samanaikaisesti. Näin ollen cooperation-suhde voi koostua tilanteista, joissa yritysten välillä tapahtuu paljon kilpailua ja yhteistyötä tai tilanteissa, joissa sekä kilpailu että yhteistyö on vähäistä. (Bengtsson ym. 2010b; Park ym. 2014). Myös Padula & Dagnino (2007) ovat ehdottaneet, että kilpailijoiden välistä yhteistyötä tulisi tarkastella moniulotteisesti yksiulotteisen tarkastelun sijaan.



Kuvio 2. Coopetition kahden jatkumon tilanteessa (Bengtsson ym. 2010b).

Tarkasteltaessa coopetitionia kaksiulotteisesti (kuviot 2), kilpailijoiden yhteistyösuhde voi siis muodostua kaikista mahdollisista vaihtoehdoista vahvan ja heikon kilpailun sekä vahvan ja heikon yhteistyön välillä. Tällöin voidaan havaita myös neljä erilaista cooperation-suhteen ääripäätä, jotka muodostuvat sekä vahvan että heikon yhteistyön ja kilpailun muodoista. (mm. Lado ym. 1997; Bengtsson ym. 2010b; Luo 2004, 2007; Park ym. 2014).

Kolmannen näkökulman mukaan, jossa kilpailijoiden välistä yhteistyötä tarkastellaan myös kaksiulotteisesti, kaikista hedelmällisin coopetitionin variaatio etenkin yrityksen suoriutumisen kannalta olisi kuviossa 3 esiteltävä niin sanottu *dynaaminen coopetition*, jossa yritysten välinen cooperation-suhde koostuu kohtuullisesta määrästä kilpailua ja kohtuullisesta määrästä yhteistyötä (Bengtsson ym. 2010b). Myös Luo, Rindfleisch & Tse (2007) mukaan kohtuullinen määrä yhteistyötä kilpailijan kanssa olisi optimaalinen coopetitionin variaatio.



Kuvio 3. Dynaamisen coopetitionin areena (Bengtsson ym. 2010b).

On hyvin epätodennäköistä, että dynaamisessa coopetition-suhteessa kilpailua ja yhteistyötä olisi havaittavissa täsmälleen saman verran. Kilpailun ja yhteistyön määrän tulisi kuitenkin olla tasapainossa keskenään, mutta määrät voivat tilanteen mukaan muuttua. (Bengtsson ym. 2010b). Dynaamisessa coopetitionissa yhteistyö voi lisääntyä esimerkiksi tilanteessa, jossa jokin kolmas, coopetition-suhteen ulkopuolinen yritys koetaan uhkaksi markkinoilla, jossa yhteistyötä tehdään. Kilpailu puolestaan saattaa lisääntyä, mikäli yritysten kilpailulliset tavoitteet muistuttavat toisiaan ja menevät osittain päällekkäin. (Luo 2007).

Bengtsson ym. (2010b) mukaan yritysten välille kehittyy myös dynaamisessa coopetition-suhteessa jännitteitä, jotka syntyvät sekä kilpailun että yhteistyön vaikutuksista. Kilpailun aiheuttama paine synnyttää tarpeeksi jännitteitä, jotka painostavat yrityksiä kehittämään toimintojaan. Yhteistyöstä kehittyvien jännitteiden johdosta yritykset eivät kuitenkaan tule liian riippuvaisiksi toisistaan. Riskinä on kuitenkin, että coopetition-suhteen dynamiikka kärsii, mikäli yritysten välinen kilpailu tai yhteistyö muuttuu joko liian vahvaksi tai liian heikoksi. (Bengtsson ym. 2010b).

Bengtsson ym. (2010b) ja Luo ym. (2007) mukaan dynaaminen coopetition-suhde, joka koostuu kohtuullisesta määrästä kilpailua ja yhteistyötä, olisi siis kaikkein hedelmällisin variaatio coopetitionista mikäli yritykset haluavat saavuttaa kestävästä parannusta suoriutumiseensa pitkällä aikavälillä. Tämän hetkinen tietämys coopetitionin dynamiikasta on kuitenkin melko vähäistä ja aihetta tulisi tutkia enemmän (Bengtsson ym. 2010b). Tässä

tutkimuksessa keskitytäänkin tarkastelemaan kilpailijoiden välisiä yhteistyösuhteita kahden jatkumon tilanteessa. Kahden jatkumon tilanne on valittu tutkimuksen näkökulmaksi, koska sen mukaan coopetition-suhteissa yhteistyö ja kilpailu voivat esiintyä samanaikaisesti joko saman vahvuusina tai eri vahvuusina, mikä ei olisi mahdollista yhden jatkumon tilanteessa. Näkökulman valintaa perustellaan tarkemmin seuraavan luvun lopussa, jolloin näkökulma myös tarkentuu. Seuraavassa kappaleessa pyritään tunnistamaan ja kuvailemaan kahden jatkumon tilanteessa havaittavia coopetition-suhteen ääripäitä, jotka koostuvat heikon ja vahvan yhteistyön sekä heikon ja vahvan kilpailun yhdistelmistä.

2.3. Coopetition-mallit

Yritysten välinen coopetition-suhde voi muodostua lukemattomista erilaisista yhdistelmistä kilpailua ja yhteistyötä olettaen kuitenkin, että yritykset kilpailevat ja tekevät yhteistyötä samanaikaisesti (Bengtsson ym. 2010b). Kilpailijoiden välinen yhteistyösuhde voi olla enemmän joko kilpailu- tai yhteistyöpainotteinen, mikä tarkoittaa sitä, että molempia, sekä kilpailua että yhteistyötä, esiintyy suhteessa, mutta toista enemmän. On myös mahdollista, että coopetition-suhteessa kilpailu ja yhteistyö ilmenevät yhtä runsaina, jolloin kilpailua ja yhteistyötä tapahtuu kilpailijoiden välillä suunnilleen saman verran. (mm. Lado ym. 1997; Bengtsson & Kock 2000). Erilaisia variaatioita coopetitionista voidaan tunnistaa juurikin sen perusteella, missä määrin yhteistyötä ja kilpailua coopetition-suhteessa esiintyy (Chin ym. 2008).

Coopetition-suhteessa kilpailu voi esiintyä vahvana, heikkona tai jonain niiden väliltä. Vahvassa kilpailussa yritykset kokevat toisensa todellisiksi kilpailijoiksi, joiden välillä voi olla havaittavissa jopa vihamielisyyttä. Yritykset seuraavat tarkkaan toistensa liikkeitä ja ovat valmiita reagoimaan niihin nopeasti (Bengtsson ym. 2010b). Kilpailu on vahvimmillaan myös silloin, kun yritykset tarjoavat paljon samankaltaisia tuotteita samoilla markkinoilla, keräävät runsaasti tietoa toisistaan ja yritysten välisestä suhteesta puuttuvat selkeät pelisäännöt (Bengtsson, Eriksson & Kock 2005). Heikko kilpailu puolestaan on vahvan vastakohta: yritykset kilpailevat keskenään jossain määrin mutta eivät kuitenkaan näe toisiaan todellisina kilpailijoina eivätkä kohtelee toisiaan vihamielisesti. (Bengtsson ym. 2010b). Bengtsson ym. (2005) mukaan kilpailu on heikkoa myös silloin, kun yritykset eivät uhkaa toisiaan vaan mukautuvat toistensa tilanteisiin, tiedonkeruu toisista on vähäistä, ja kun yritysten toiminnot ovat etäällä toisistaan.

Coopetition-suhteessa yhteistyö voi olla, kuten kilpailukin, vahvaa, heikkoa tai jotain niiden väliltä. Yhteistyön vahvuutta voidaan tarkastella selvittämällä yritysten toistensa täydentävyyttä ja niiden välistä luottamusta sekä muiden mahdollisten sidosten vahvuutta. Vahvassa yhteistyösuhteessa edellä mainitut kolme osa-aluetta esiintyvät voimakkaana: yritykset täydentävät paljon toisiaan, luottamus on korkealla ja sidokset yritysten välillä ovat vahvat. Yritysten välillä tapahtuu myös paljon vaihdantaa ja yritykset ovat tietoisia omista rooleistaan suhteessa. Heikko yhteistyö puolestaan on vahvan vastakohta, jossa kanssakäyminen on satunnaista, luottamus on heikkoa ja roolit ovat epäselvät. (Bengtsson ym. 2010b; 2005).

Coopetition-suhdetta voidaan siis määritellä sen mukaan, miten voimakkaina kilpailu ja yhteistyö suhteessa esiintyvät (Chin ym. 2008). Tutkijat, muun muassa Bengtsson ym. (2010b), Luo (2004, 2007), Lado ym. (1997) ja Park ym. (2014), ovat todenneet, että coopetition-suhteella olisi olemassa neljä erilaista ääripäätä. Luo (2004) on sijoittanut coopetition-suhteiden ääripäät coopetition-matriisiin. Kuviossa 4 esiteltävä matriisi koostuu sekä vahvan että heikon kilpailun ja yhteistyön kombinaatioista. Ladon ym. (1997) mukaan coopetitionin ydin on juurikin se, että sulauttamalla yhteen kilpailun ja yhteistyön ominaisuudet on mahdollista kehittää tietotaitoa ja teknologioita sekä kasvaa markkinoilla paremmin kuin yksistään kilpailemalla tai tekemällä yhteistyötä.

Kilpailu	vahva	Vahva kilpailu Heikko yhteistyö	Vahva kilpailu Vahva yhteistyö
	heikko	Heikko kilpailu Heikko yhteistyö	Heikko kilpailu Vahva yhteistyö
		Yhteistyö	vahva

Kuvio 4. Coopetition-matriisi (Luo 2004).

Coopetition-matriisi eroaa jonkin verran edellä esitellystä dynamisesta coopetitionista, mutta erot ovat kuitenkin melko pienet. Matriisi koostuu coopetition-suhteen ääripäistä, kun taas dynaaminen coopetition sisältää kohtuullisen määrän kilpailua ja yhteistyötä. Voidaan siis todeta, että coopetition-matriisi on ehdottomampi lähestymistapa tulkita kilpailijoiden välisiä yhteistyösuhteita, koska matriisissa ei oikeastaan ole liikkumava-

raa sen eri osien sisällä. Dynaamisessa coopetitionissa on näin ollen huomattavasti enemmän vaihtoehtoja.

Tässä tutkimuksessa lähestymistapana käytetään kuitenkin coopetition-matriisia, vaikka eräät tutkijat, kuten Bengtsson ym. (2010b) ja Luo ym. (2007) ovatkin ehdottaneet, että hedelmällisin coopetitionin variaatio olisi nimenomaan dynaaminen coopetition. Coopetition-matriisin valintaa tutkielman lähestymistavaksi voidaan perustella siten, että verrattuna dynaamiseen coopetitioniin matriisi on selkeämpi ja helpommin lähestyttävissä. Tämän lisäksi tietämys coopetitionin dynamiikasta on tällä hetkellä melko vähäistä (Bengtsson ym. 2010b), joten aihetta tulisi tutkia tarkemmin ennen kuin dynaamisen coopetitionin vaikutusta yritysten suoriutumiseen voidaan paremmin selvittämään.

Seuraavaksi tarkastellaan edellä esiteltyjä coopetition-suhteiden ääripäitä eli coopetition-malleja, jotka löytyvät coopetition-matriisista. Coopetition-mallit koostuvat sekä vahvan ja heikon yhteistyön että vahvan ja heikon kilpailun kombinaatioista. Näin ollen erilaisia coopetition-malleja voidaan muodostaa neljä erilaista: *heikko yhteistyö - heikko kilpailu*, *heikko yhteistyö - vahva kilpailu*, *vahva yhteistyö - heikko kilpailu* ja *vahva yhteistyö - vahva kilpailu*.

2.3.1. Heikko yhteistyö – heikko kilpailu

Tilanteessa, jossa yritykset eivät tee yhteistyötä toistensa kanssa eivätkä aktiivisesti kilpaile keskenään, sekä yhteistyö että kilpailu on heikkoa tai vähäistä. Tällaista tilannetta on kuvailtu muun muassa eristäytyneeksi (Luo 2007) ja epävakaaksi (Bengtsson ym. 2005) tilanteeksi. Yrityksiä, jotka ovat heikon yhteistyön ja kilpailun tilanteessa voidaan sanoa olevan toisistaan vieraantuneita (Luo 2004) tai yksinäisiä toimijoita (Chin ym. 2008).

Heikon kilpailun ja yhteistyön coopetition-suhteessa yritykset toimivat pääasiassa yksin, jolloin riippuvuutta toisista yrityksistä ei pääse muodostumaan, mikä voidaan nähdä myös positiivisena asiana. Heikon kilpailun ja yhteistyön tilanteessa varsinkin globaalissa kontekstissa yritysten toiminta mitä luultavimmin rajoittuu vain tietyille markkinasegmentille. On myös mahdollista, että yrityksellä on monopoliasema markkinoilla, jolloin sen ei tarvitse kilpailla tai tehdä yhteistyötä muiden kanssa senkään vuoksi, koska potentiaaliset kilpailijat ja yhteistyökumppanit puuttuvat. (Luo 2007).

Vaikka edellä kuvailtujen tapaiset monopolit ovatkin nykyään melko harvinaisia (Luo 2007), heikon kilpailun ja yhteistyön tilanteessa yritysten on helppo sortua vilpilliseen toimintaan, esimerkiksi kartelleja muodostamalla (Bengtsson ym. 2010b). Yritykset

voivat pyrkiä hyödyntämään monopoliasemaansa vaikeuttamaan uusien yritysten pääsyä markkinoille muun muassa vaikuttamalla toimialansa lainsäädäntöön tai pitämällä yksin hallussaan alalla tarvittavaa tietotaitoa ja resursseja (Luo 2007). Yritykset pystyvät ohjaamaan kilpailua markkinoilla asemansa ansiosta muun muassa säätelemällä tuotantoaan ja muuttelemalla hintoja. (Lado ym. 1997).

Vähäistä kilpailua ja yhteistyötä sisältävä coopetition-suhde voi Ladon ym. (1997) mukaan johtaa niin sanottuun organisaation yleiseen tyytyväisyyteen, joka kumpuaa hyvin toimivista johtamisjärjestelmistä, vankasta tietotaito-pohjasta ja teknologiasta. Todellisuudessa nämä eivät välttämättä toimikaan hyvin, jolloin yritys kuvittelee olevansa suorituskykyisempi kuin oikeasti on. Organisaation yleinen tyytyväisyys puolestaan johtaa siihen, että yrityksen kyky löytää uusia innovaatioita rajoittuu huomattavasti. (Lado ym. 1997). Myös Bengtsson ym. (2005) mukaan uudet innovaatiot heikon kilpailun ja yhteistyön tilanteessa ovat harvinaisia ja sattumanvaraisia, koska yritykset eivät jaa tietotaitoaan tai resurssejaan toisilleen. On myös mahdollista, että kilpailun puute johtaa turvallisuuden tunteeseen, jolloin yritykset eivät tarpeeksi hyvin pidä huolta salaisuuksistaan.

On kuitenkin hieman pohdittava, että voidaanko yritysten välistä suhdetta, joka koostuu heikosta yhteistyöstä ja kilpailusta, kutsua todelliseksi coopetition-suhteeksi. Coopetition määritellään kilpailijoiden väliseksi yhteistyöksi (mm. Bengtsson & Kock 2000), joten heikon kilpailun ja heikon yhteistyön tilanne täyttää kyllä jokseenkin coopetition-suhteen kriteerit, mutta todellisesta coopetition-suhteesta ei kuitenkaan voida puhua.

2.3.2. Heikko yhteistyö – vahva kilpailu

Tilanteen, jossa yritysten välillä esiintyy paljon kilpailua mutta yhteistyö on vähäistä, voidaan sanoa olevan kilpailutilanne (Luo 2007), ja suhteen osapuolet ovat tällöin kilpailijoita keskenään (Luo 2004; Chin ym. 2008). Coopetition-suhteessa, jossa kilpailu on runsasta ja yhteistyö vähäistä, yritykset yrittävät aktiivisesti saavuttaa itselleen suoremman osan markkinoista ja näin ollen parantaa ja vahvistaa asemaansa kyseisillä markkinoilla (Luo 2007). Runsaasta kilpailusta johtuen yritysten välille syntyy välillä vahvojakin jännitteitä, minkä vuoksi yritysten välinen luottamus ja niiden väliset sidokset ovat heikkoja. Heikosta luottamuksesta ja sidoksista johtuen yritykset eivät näe mahdollisuuksia parantaa yhteistyösuhdettaan (Bengtsson ym. 2010b).

Lado ym. (1997) mukaan yritykset kilpailevat aktiivisesti saavuttaakseen huomattavaa kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden. Kilpailuetua voidaan saavuttaa muun muassa mani-

puloimalla toimialan rakennetta ja käytäntöjä edullisemmaksi itselleen tai kehittämällä ja hallitsemalla ainutlaatuisia kyvykkyyksiä, joita muut eivät pysty kopioimaan. Tällaista toimintaa voidaan kutsua nollasummapeliksi, jossa toinen osapuoli pyrkii hyötymään toisen kustannuksella samalla kuitenkin itse kärsien. (Lado ym. 1997).

Vahvan kilpailun ja heikon yhteistyön coopetition-suhde syntyy todennäköisimmin, mikäli yritysten tuotteet, resurssit sekä markkinat ovat samankaltaisia. Resurssien ja tuotteiden samankaltaisuus vähentää yritysten halukkuutta tehdä yhteistyötä kilpailijansa kanssa, mutta lisää halukkuutta kilpailla, koska yritykset haluavat tietenkin menestyä. (Luo 2007). Myös Bengtsson ym. (2010b) mukaan runsas kilpailu vaikeuttaa yritysten mahdollisuuksia luoda kannattavia yhteistyösuhteita etenkin luottamuspulasta johtuen.

Vahvan kilpailun jatkuessa pidempään yritysten kyky tehdä yhteistyötä heikkenee (Bengtsson ym. 2005), mikä saattaa johtua osaltaan myös edellä mainitusta luottamuspulasta. Bengtsson ym. (2005) mukaan yhteistyökyvyn heikentyminen voi vaikuttaa ajan kuluessa negatiivisesti myös yritysten muihin yhteistyösuhteisiin, koska yritykset alkavat suhtautua opportunistisesti näihin. Suhtautuessaan opportunistisesti toisiinsa yritykset eivät aina onnistu näkemään mahdollisella yhteistyöllä saavutettavia hyötyjä (Lado ym. 1997). Yritysten yhteistyökyvyyttä johtuen heikon yhteistyön ja vahvan kilpailun coopetition-suhde tulee Bengtsson ym. (2010b) mukaan todennäköisesti päätymään, koska vähäisellä yhteistyöllä yritykset eivät pysty tasapainottamaan runsaasta kilpailusta aiheutuvia jännitteitä.

2.3.3. Vahva yhteistyö – heikko kilpailu

Coopetition-suhteen, jossa yritysten välinen kilpailu on varsin vähäistä ja yhteistyö puolestaan runsasta, osapuolia voidaan kutsua kumppaneiksi (Luo 2004, 2007; Chin ym. 2008). Tällaisessa coopetition-suhteessa yritykset pyrkivät saavuttamaan molempuolisia hyötyjä yhdistämällä toisiaan täydentäviä resursseja, taitoja ja muita kyvykkyyksiä (Lado ym 1997; Luo 2007; Chin ym. 2008). Luon (2007) mukaan runsaan yhteistyön ja vähäisen kilpailun coopetition-suhde on mahdollinen vain, mikäli yritysten resurssit todellakin täydentävät toisiaan ja yritykset lähtökohtaisesti toimivat eri markkinoilla. Toisiaan täydentävät resurssit vahvistavat yritysten välisiä taloudellisia sidoksia, kun taas markkinoiden erilaisuus vähentää kilpailun luomaa painetta, mikä osaltaan mahdollistaa yhteistyön. Vahvasta yhteistyöstä ja yritysten ominaisuuksista johtuen yritysten on mahdollista täydentää toistensa toimintoja, sidokset yritysten välillä ovat vahvoja ja yritykset luottavat toisiinsa (Bengtsson ym. 2010b). Toisin sanoen, vahvan

yhteistyön ja heikon kilpailun cooperation-suhteessa yritykset ovat vahvasti toisiinsa sitoutuneita (Bengtsson ym. 2005).

Lado ym. (1997) mukaan luottamuksella on varsin tärkeä rooli runsaan yhteistyön ja vähäisen kilpailun cooperation-suhteessa. Vahvan luottamuksen avulla yritykset voivat saavuttaa molemminpuolista hyötyä monella eri tavalla. Luottamus vähentää epävarmuuden tunnetta, minkä vuoksi kumppanit osaavat arvioida etukäteen, miten toinen mahdollisesti tulee toimimaan. Luottamus toimii myös sosiaalisen kontrollin välineenä tarjoamalla tarvittavat keinot yritysten välisen sosiaalisen systeemin ylläpitämiseen. Luottamuksen rooli sekä yhteistyösuhteen perustamisessa että sen ylläpitämisessä on erittäin suuri. (Lado ym. 1997).

Runsaaseen yhteistyöhön perustuvalla cooperation-suhteella on myös joitain heikkouksia. Lado ym. (1997) mukaan runsas yhteistyö voi johtaa itse asiassa taloudellisiin tappioihin esimerkiksi tilanteessa, jossa yksi suhteen osapuolista vähättelee yhteistyön merkitystä tai muuten käyttäytyy opportunistisesti muita kohtaan. Runsas yhteistyö voi johtaa myös siihen, että yritykset saattavat tulla liian riippuvaisiksi toisistaan, koska yritykset ovat perustaneet muun toimintansa yhteistyöstä saamiensa apujen ympärille. Vähäisen kilpailun vuoksi kilpailun tuoma paine puuttuu lähes kokonaan, jolloin mikään ns. ulkopuolinen voima ei pakota yrityksiä kehittymään ja etsimään uusia mahdollisuuksia. Mikäli yritykset eivät näe toisiaan kilpailijoina vaan pelkkinä kumppaneina, myös vahvan yhteistyön ja heikon kilpailun cooperation-suhde tulee todennäköisesti päättymään ennen aikojaan. (Bengtsson ym. 2010b).

2.3.4. Vahva yhteistyö – vahva kilpailu

Ehkä kaikkein selvin cooperation-suhde on kyseessä silloin, kun yritysten välillä on havaittavissa runsaasti sekä kilpailua että yhteistyötä. Tällaisessa suhteessa olevien yritysten voidaan sanoa olevan muun muassa mukautujia ja sopeutujia (Luo 2007; Chin ym. 2008), koska yritykset ovat sopeutuneet samanaikaiseen tiiviiseen yhteistyöhön sekä aktiiviseen kilpailuun. Luon (2007) mukaan vahvan yhteistyön ja kilpailun cooperation-suhteessa yritykset tekevät yhteistyötä joissain toiminnoissa saavuttaakseen molemminpuolista hyötyä, ja samalla kilpailevat toisissa toiminnoissa saavuttaakseen yrityskohdasta hyötyä. Luon (2007) mukaan kilpailu ja yhteistyö tapahtuvat siis eri konteksteissa. Yritykset voivat esimerkiksi kilpailla yksillä markkinoilla ja tehdä yhteistyötä toisilla, tai kilpailu ja yhteistyö voivat tapahtua arvoketjun eri toiminnoissa.

Lado ym. (1997) mukaan vahvan kilpailun ja yhteistyön tilanteessa yritys voi intensiivisesti kilpailla yhden yrityksen kanssa ja samanaikaisesti harjoittaa aktiivista yhteistyötä jonkin toisen yrityksen kanssa. Lado ym. (1997) ja Luon (2007) määritelmät ovat melkoisesti ristiriidassa keskenään siltä osin, kenen kanssa yritys kilpailee ja kenen kanssa tekee yhteistyötä. Lado ym. (1997) mukaan yrityksen kilpailijan ja yhteistyökumppanin ei tarvitse olla sama yritys, kun taas Luon (2007) mukaan vahvan kilpailun ja yhteistyön coopetition-suhteessa yhteistyö ja kilpailu tapahtuvat nimenomaan saman yrityksen kanssa. Lado ym. (1997) käsitykseen on kuitenkin suhtauduttava hieman kriittisesti, sillä lähtökohtaisesti coopetition määritellään kilpailijoiden väliseksi yhteistyöksi samojen yritysten tai laajemmin ajatellen toimijoiden välillä (mm. Bengtsson & Kock 2000; Gnyawali & Madhavan 2001; Bengtsson ym 2010b).

Kuten heikon kilpailun ja runsaan yhteistyön coopetition-suhteessakin, yritykset täydentävät toisiaan sekä sidokset ja luottamus yritysten välillä ovat vahvat. Yritysten vahvasta sitoutumisesta ja luottamuksesta johtuen yritysten välinen tiedon ja resurssien vaihdanta on sujuvaa ja luontevaa (Bengtsson ym. 2010b). Lado ym. (1997) mukaan molempipuolisten hyötyjen saavuttaminen pitkällä aikavälillä on mahdollista, mikäli yritykset onnistuvat tunnistamaan ja löytämään oikeanlaiset kumppanit, ymmärtämään yhteistyön tuomat mahdollisuudet win-win -näkökulmasta sekä antamalla omia erikoislaatuisia resurssejaan käytettäväksi suhteessa.

Vaikka vahvan kilpailun ja yhteistyön coopetition-suhde vaikuttaisikin ihanteellisimmalta coopetition-suhteelta, jossa win-win -tilanteen pitäisi vallita (Bengtsson ym. 2010b), löytyy siitä kuitenkin joitain heikkouksiakin. Runsa kilpailu voi ajaa yritykset ”kilpailulliseen umpikujaan”, jossa yritykset jatkuvasti ja pakonomaisesti pyrkivät kehittämään jo olemassa olevia resurssejaan sekä kyvykkyyksiään ja samalla laiminlyövät uusien mahdollisuuksien ja innovaatioiden etsimisen (Bengtsson ym. 2010b). Runsa kilpailu voi myös heikentää yrityksen kilpailuasemaa tilanteessa, jossa suhteen ylläpitokustannukset ovat suuremmat kuin suhteen avulla saatavat tuotot (Lado ym. 1997). Kilpailun luoma paine voi myös heikentää yritysten välistä luottamusta, jolloin yritykset alkavat laskelmoida, mitä kumppanilleen kannattaa kertoa ja mitä ei (Bengtsson ym. 2005).

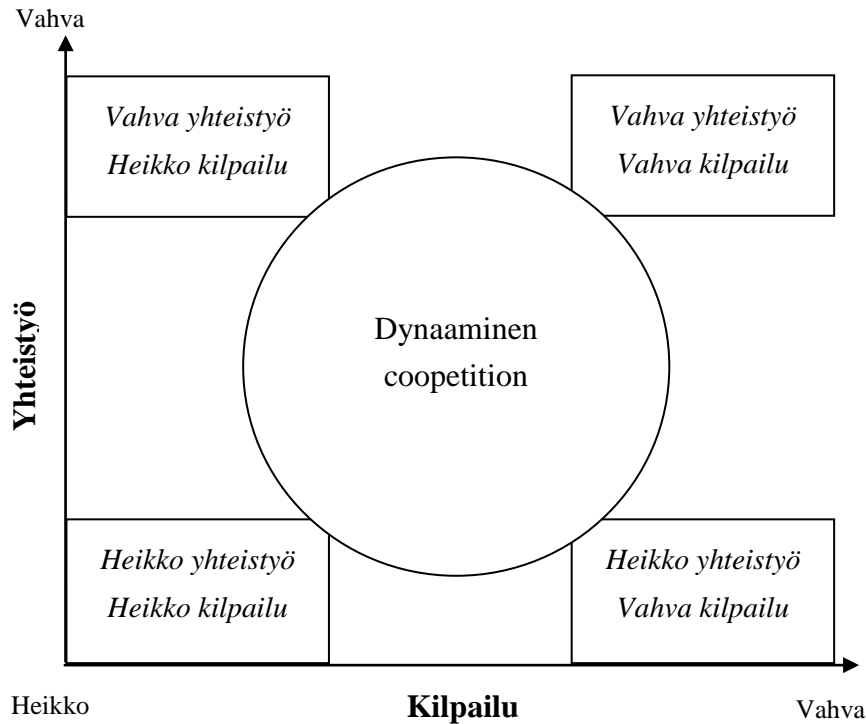
Toisaalta runsaasta yhteistyöstä johtuen kilpailijoiden välille ei pääse syntymään jännitteitä, mikä saattaa joissain tilanteissa olla myös hyvä asia. Jännitteiden puuttuessa yritysten innovatiivisuus saattaa puolestaan heikentyä, koska yritykset luottavat sokeasti siihen, että kumppani tulee jakamaan tietojaan ja resurssejaan myös tulevaisuudessa. Näin ollen yritykset sitoutuvat liiaksi toisiinsa, jolloin suhteen päättämisestä voi tulla

vaikeaa. (Bengtsson ym. 2010b). Runsas yhteistyö ja avoin ilmapiiri tarjoavat yrityksille myös mahdollisuuden vilpilliseen käyttäytymiseen. Koska suhteen osapuolet ovat paljastaneet ja antaneet omia erikoislaatuisia resurssejaan ja kyvykkyyksiään muille, nämä voivat vilpillisesti hyödyntää niitä saavuttaakseen yksipuolista hyötyä. (Lado ym. 1997).

Vaikka vahvan kilpailun ja vahvan yhteistyön cooperation-suhde Bengtsson ym. (2010b) mukaan vaikuttaisikin ihanteellisimmalta cooperationin variaatiolta, suhde voi kuitenkin epäonnistua. Lado ym. (1997) mukaan epäonnistuminen on todennäköisintä, mikäli suhteen osapuolten odotukset ja tavoitteet ovat ristiriitaisia, kun hyödyt jakaantuvat epätasaisesti tai eriaikaisesti, tai jos yritykset alkavat salata tietojaan toisiltaan, eli kertovat ja paljastavat koko ajan vähemmän esimerkiksi resursseistaan ja kyvykkyyksistään. Tällaisessa tilanteessa, jossa sekä runsaan kilpailun että runsaan yhteistyön negatiiviset puolet tulevat esiin, cooperation-suhteella mahdollisesti saavutettavat hyödyt jäävät mitä todennäköisimmin saavuttamatta. (Lado ym. 1997).

2.4. Yhteenveto cooperation-malleista

Tarkasteltaessa yritysten välisiä cooperation-suhteita niin sanotussa kaksiulotteisesti kahden jatkumon tilanteessa voidaan siis muodostaa neljä cooperation-suhteiden ääripäätä eli cooperation-mallia, jotka koostuvat vahvasta ja heikosta kilpailusta sekä vahvasta ja heikosta yhteistyöstä (Bengtsson ym. 2010b). Kuviossa 5 yhdistetään cooperation-mallit kahden jatkumon tilanteeseen. Mallien väliin jäävän tyhjän alueen täyttää dynaaminen cooperation, joka siis koostuu kohtuullisesta määrästä yhteistyötä ja kilpailua.



Kuvio 5. Coopetition-mallit kahden jatkumon tilanteessa.

Lado ym. (1997) mukaan vahvan kilpailun ja vahvan yhteistyön coopetition-suhde olisi kaikista coopetition-suhteen variaatioista paras mahdollinen tilanne, jonka avulla yritykset voivat saavuttaa huomattavaa ja kestäväää parannusta suoriutumiseensa. Coopetitionilla mahdollisesti saavutettavat hyödyt on usein liitetty juurikin vahvan kilpailun ja yhteistyön tilanteeseen (Bengtsson ym. 2010b). Tiettyjen olosuhteiden vallitessa myös vahvan kilpailun ja yhteistyön coopetition-suhde voi epäonnistua (Lado ym. 1997).

Tutkielman seuraavassa pääluvussa pyritään selvittämään coopetitionin ja yritysten suoriutumisen välistä suhdetta. Suoriutumista tarkastellaan luokittelemalla coopetitionin avulla mahdollisesti saavutettavia hyötyjä eri kategorioihin, jonka jälkeen niitä pyritään peilaamaan edellä esiteltyihin coopetition-malleihin. Lado ym. (1997) ja Bengtsson ym. (2010b) mukaan coopetitionilla saavutettavat hyödyt liittyvät nimenomaan vahvan kilpailun ja yhteistyön yhdistelmään, mutta todennäköistä on, että myös muiden variaatioiden avulla yritykset voivat saavuttaa joitain hyötyjä.

3. COOPETITION JA SUORIUTUMINEN

Vaikka coopetition on ollut tutkimuksen kohteena jo toistakymmentä vuotta, tutkimus coopetitionin suhteesta yritysten suoriutumiseen on kuitenkin vasta sen alkuvaiheessa (mm. Abdallah & Wadhwa 2009; Bouncken & Fredrich 2012). Abdallah & Wadhwa (2009) mukaan kilpailijoiden välisen yhteistyön vaikutuksen tutkiminen yritysten suoriutumiseen on jäänyt taka-alalle, koska tähän mennessä strategia-kirjallisuus on kehittänyt pääasiassa kahden vastakkaisen näkökulman, kilpailun ja yhteistyön ympärille. Yritysten suoriutumisen suhdetta kilpailu- ja yhteistyönäkökulmiin erikseen on näin ollen tutkittu melko paljon. Yhteistyönäkökulman mukaan yritysten on mahdollista saavuttaa parannusta suoriutumiseensa tavoittelemalla yhdessä laadittuja tavoitteita esimerkiksi yhdistämällä resurssejaan ja tietotaitojaan. Kilpailunäkökulman mukaan yritykset puolestaan pyrkivät suoriutumaan paremmin kehittämällä omia resurssejaan saavuttaakseen huomattavaa kilpailuetua kilpailijoidensa kustannuksella. (Abdallah & Wadhwa 2009). Vaikka coopetitionin ja suoriutumisen välistä yhteyttä onkin yleisesti ottaen tutkittu melko vähän, kilpailijoiden välisen yhteistyön vaikutusta esimerkiksi innovaatioihin on sen sijaan tutkittu jo jonkin verran muun muassa Ritala & Hurmelinna-Laukkasen (2009), Bouncken & Fredrich (2011,2012), Bouncken & Kraus (2013) ja Park ym. (2014) toimesta.

Tämän hetkisessä bisnes-maailmassa menestyminen vaatii yrityksiltä kykyä kehittää ja johtaa coopetition-suhteitaan (Abdallah & Wadhwa 2009). Kilpailijoiden välisen yhteistyön on havaittu auttavan yrityksiä saavuttamaan huomattavaa parannusta suoriutumiseensa verrattuna pelkkään kilpailuun tai yhteistyöhön perustuvaan suhteeseen (mm. Brandenburger ym. 1996; Lado ym. 1997; Zineldin 2004). Keskeistä kyseisessä väittämässä on se, että yritykset suoriutuvat paremmin, mikäli he tekevät yhteistyötä kilpailijansa kanssa kasvattaakseen yhteistyön avulla saavutettavaa arvoa ja lopulta kilpailevat arvон jakamisesta (Abdallah 2011: 100). Luon (2005) mukaan coopetition-suhde on hyödyllinen kaikille suhteen osapuolille, jolloin kaikki voivat saavuttaa parannusta suoriutumiseensa. Peng, Pike, Yang & Roos (2012) ovat samaa mieltä Luon kanssa ja väittävät, että yhteistyöllä kilpailijat voivat saavuttaa merkittävää hyötyä ainakin väliaikaisesti.

Bouncken & Fredrich (2011) mukaan coopetition on kuitenkin kuin kaksiteräinen miekka. Toisaalta kilpailijoiden välisen yhteistyön avulla yritykset voivat saavuttaa parannusta suoriutumiseensa ja kehittää uusia innovaatioita, mutta toisaalta coopetitioniin liittyy kuitenkin sellaisia riskejä, jotka saattavat johtaa jopa heikentyneeseen suoriutumiseen. Tällaisia riskejä ovat muun muassa opportunisti ja mahdolliset väärinkäsityk-

set yritysten välillä, tietovuodot, ”oppimiskilpailuun” ajautuminen, resurssien tehoton kohdentaminen, toisistaan eroavat strategiset tarkoitukset sekä kumppanien tehottoisuus. (Bouncken & Fredrich 2011; 2012). Myös Kim & Parkhe (2009) mukaan cooperation-suhteisiin liittyy riskejä, jotka saattavat lopulta johtaa suhteen epäonnistumiseen. Bouncken & Fredrich mukaan kilpailijoiden välisen yhteistyösuhteen kokonaisvaikutus yritysten suoriutumiseen on kuitenkin positiivinen mahdollisista häiriötekijöistä huolimatta, koska cooperationin avulla yritykset pääsevät käsiksi toistensa resursseihin ja näin ollen voivat hyödyntää niitä. Cooperation-suhteen avulla yritysten on myös mahdollista tehokkaammin löytää uusia resursseja ja kehittää jo olemassa olevia resurssejaan yhä paremmiksi (Bouncken & Fredrich 2011; 2012).

Tutkimuksen seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan cooperation avulla saavutettavia hyötyjä, joita pyritään lopuksi peilaamaan tutkimuksen edellisessä luvussa käsiteltyihin cooperation-malleihin. Tarkastelemalla kilpailijoiden välisen yhteistyön avulla saavutettavia hyötyjä saadaan paremmin selville, vaikuttaako cooperation ylipäänsä positiivisesti yritysten suoriutumiseen vai kumoavatko Bouncken & Fredrich (2011) ja Kim & Parkhe (2009) ehdottamat cooperationin mahdolliset negatiiviset vaikutukset ja riskit sen avulla saavutettavat hyödyt. Ensimmäiseksi kuitenkin määritellään, mitä suoriutuminen cooperation-kontekstissa oikeastaan tarkoittaa eli mitä *cooperative performance* on, mikä jälkeen tarkastellaan cooperationin avulla saavutettavia hyötyjä.

3.1. Suoriutuminen cooperation-kontekstissa (cooperative performance)

Monet tutkijat ovat havainneet yritysten välisten cooperation-suhteiden vaikuttavan positiivisesti yritysten suoriutumiseen (mm. Brandenburger ym. 1996; Lado ym. 1997; Zineldin 2004). Abdallahin (2011) mukaan monet tutkimukset liittyen cooperationin ja suoriutumisen väliseen suhteeseen ovat kuitenkin jääneet melko pintapuolisiksi, koska aihetta on tarkasteltu toistensa vastakohtien, kilpailu- ja yhteistyönäkökulmien kautta. Tästä johtuen, suoriutumista tulisi tarkastella erikseen cooperation-kontekstissa. (Abdallah & Wadhwa 2009; Abdallah 2011: 94).

Abdallahin (2011) mukaan suoriutuminen cooperation-kontekstissa koostuu sekä kilpailun että yhteistyön suoriutumisvaikutuksista. Yhteistyön suoriutumisvaikutuksen (*collaborative performance*) voidaan katsoa tarkoittavan ”*cooperation-suhteen osapuolten yhdessä asiakkaille luoman kokonaisarvon osaa, jonka yksi yritys on lisännyt kyseiseen kokonaisarvoon*” (Abdallah 2011: 97). Abdallahin määritelmään liittyvät oleellisesti käsitteet arvon luominen (*value creation*) ja arvon lisääminen (*value added*). Arvon

luominen tarkoittaa asiakkaiden havaitsemien hyötyjen sekä näiden hyötyjen tarjoamiseen liittyvien kustannusten suhdetta. Yritykset tekevät yhteistyötä luodakseen enemmän arvoa, eli yhteistyön avulla ”kasvatetaan piirakan kokoa” (mm. Gnyawali & Madhavan 2001). Arvon lisääminen puolestaan tarkoittaa yksittäisen yrityksen panosta kokonaisarvoon nähden. (Abdallah 2011: 96-97).

Kilpailun suoriutumisvaikutus (competitive performance) puolestaan tarkoittaa ”omaksutun arvon ja lisätyn arvon suhdetta” (Abdallah 2011: 98). Omaksutulla arvolla (value appropriated) tarkoitetaan sitä osaa yhdessä luodusta kokonaisarvosta, jonka yritys saa tai hankkii itselleen (Ritala 2010: 22). Perinteisen näkemyksen mukaan yrityksen omaksutun arvon ”määrä” vastaa yrityksen kokonaisarvoon lisäämää arvon määrää. Näin ollen yrityksen ei ole mahdollista ”ottaa enempää kuin on antanut”. (Brandenburger & Nalebuff 1996). Abdallahin (2011) käsitys kuitenkin eroaa Brandenburger & Nalebuff (1996) käsityksestä. Abdallahin mukaan on mahdollista, että yritys omaksuu itselleen enemmän arvoa kuin mitä tämä on lisännyt kokonaisarvoon. Yritykset, jotka ovat kilpailukykyisempiä kuin toiset, voivat täten ”ottaa enemmän kuin ovat antaneet” (Abdallah 2011: 98).

Suoriutuminen coopetition-kontekstissa (coopetitive performance) voidaan nyt määritellä ”synergistiseksi vuorovaikutukseksi”, joka koostuu yrityksen kokonaisarvoon lisäämästä arvosta (collaborative performance) sekä lisätyn ja omaksutun arvon suhteesta (competitive performance). Synergistinen vuorovaikutus tässä yhteydessä tarkoittaa coopetitionin avulla saavutetun uuden arvon tai ”lisäarvon” määrää suhteessa erikseen yhteistyön ja kilpailun avulla saavutettujen arvojen kokonaisuuteen. (Abdallah 2011: 99). Abdallahin määritelmä on samassa linjassa muiden tutkijoiden (mm. Bengtsson & Kock 2000; Chin ym. 2008) kanssa siitä, että coopetitionin avulla voidaan saavuttaa parannusta suoriutumiseen huomattavasti paremmin kuin yksin kilpailun tai yhteistyön kautta. Saavuttaakseen huomattavaa parannusta suoriutumiseensa, yritysten täytyy osata sekä lisätä arvoa että omaksua sitä itselleen: toisin sanoen yrityksillä tulee olla hyvä collaborative performance sekä hyvä competitive performance (Abdallah 2011: 100).

3.2. Coopetitionin avulla saavutettavat hyödyt

Kilpailijoiden välisen yhteistyön eli coopetitionin suhdetta yritysten suoriutumiseen voidaan tarkastella sen avulla saavutettavien hyötyjen kautta. Coopetitionin avulla saavutettavat hyödyt voivat olla sekä taloudellisia että ei-taloudellisia (Walley 2007). Walley (2007) mainitsevat taloudelliset ja ei-taloudelliset hyödyt voivat hyvinkin vaihdel-

la sen mukaan, millä toimialalla yritykset kilpailevat ja tekevät yhteistyötä (Morris ym. 2007). Coopetitionin on havaittu vaikuttavan positiivisesti innovaatioihin esimerkiksi IT-alalla (Bouncken & Fredrich 2011), kun taas aloilla, joissa massatuotanto on yleistä, coopetitionin on huomattu pienentävän muun muassa valmistuskustannuksia (Bengtsson & Kock 2000; Zineldin 2004). Tekemällä yhteistyötä kilpailijansa kanssa yritykset voivat saavuttaa molemminpuolista hyötyä esimerkiksi toimialoilla, joissa tuotteiden elinkaari on lyhyt ja tuotekehityskustannukset ovat suuret (Bouncken & Fredrich 2012: 5). Coopetitionin avulla saavutettavissa hyödyissä voi olla myös yrityskohtaisia eroja, mikä johtuu yritysten erilaisista coopetition-strategioista (Abdallah 2011: 89).

Seuraavaksi tarkastellaan coopetitionin avulla saavutettavia hyötyjä luokittelemalla niitä eri kategorioihin. Tehty luokittelu ei ole mitenkään ehdoton, sillä varsin monet havaitut hyödyt sopisivat samanaikaisesti eri kategorioihin, koska yksi saavutettu hyöty voi vaikuttaa esimerkiksi yrityksen kykyyn innovoida ja lopulta taloudelliseen tulokseen. Hyödyt on luokiteltu kuuteen eri kategoriaan hyötyjen laadun ja luonteen mukaisesti. Kategorioita ovat *innovaatiot, teknologiset hyödyt, resurssit ja tietämys, kansainväliset mahdollisuudet, taloudelliset hyödyt* sekä *muut hyödyt*.

3.2.1. Innovaatiot

Kilpailijoiden välisen yhteistyön on havaittu parantavan yritysten kykyä olla innovatiivisia etsiessään uusia mahdollisuuksia etenkin tavanomaisen tutkimuksen saralla (Bouncken & Fredrich 2011). Varsinkin kilpailun luoma paine kannustaa yrityksiä etsimään ja kehittämään uusia innovaatioita pysyäkseen kilpailijoidensa mukana markkinoiden kehittyessä (Bengtsson ym. 2010b; Osarenkhoe 2010; Lado ym. 1997). Coopetition-suhteen osapuolten avointen innovaatioprosessien on myös havaittu kannustavan muita osapuolia innovatiivisuuteen (Abdallah 2011:91). Kilpailun luoman paineen alaisina yritysten on siis pakko olla innovatiivisia. Tällöin voidaan kuitenkin pohtia, että voivatko pakon alla syntyneet innovaatiot olla hyviä ja näin ollen vaikuttaa positiivisesti yrityksen suoriutumiseen. Lado ym. (1997) mukaan kilpailun luoma paine kannustaa yrityksiä etsimään uusia innovaatioita, jotka johtavat kasvaneeseen tietämykseen, taloudellisiin hyötyihin, teknologiseen kehitykseen, suurempaan markkinaosaan ja näiden kautta parempaan suoriutumiseen.

Ritala & Hurmelinna-Laukkasen (2009) mukaan coopetitionin avulla yritykset voivat saavuttaa sekä vähäisiä innovaatioita liittyen sen nykyisiin tuotteisiin ja palveluihin että täysin uusia innovaatioita. Myös Bouncken & Fredrich (2011; 2012) mukaan yritykset voivat saavuttaa sekä kaupallistaa vähäisiä ja täysin uusia, radikaaleja innovaatioita te-

kemällä yhteistyötä kilpailijoidensa kanssa, koska cooperationin avulla yritykset voivat saada toisiaan täydentäviä resursseja ja tietoja, joita voisi muuten olla lähes mahdoton hankkia. Bouncken & Fredrich mukaan cooperationin avulla voidaan kuitenkin tehokkaammin saavuttaa radikaaleja kuin vähäisempiä innovaatioita. Tässä suhteessa Bouncken & Fredrich ja Ritala & Hurmelinna-Laukkasen käsitykset kuitenkin hieman eroavat toisistaan, vaikka molempien mukaan cooperation vaikuttaa ylipäänsä positiivisesti innovaatioiden syntyyn. Bouncken & Fredrich tutkivat cooperationin suhdetta innovaatioihin pelkästään IT-alalla, kun taas Ritala & Hurmelinna-Laukkasen tutkimus liittyy yleisesti high-tech -aloihin eli huipputekniikkaa käyttäviin aloihin. Cooperation vaikuttaa erityisesti radikaalien innovaatioiden syntyyn, koska sen avulla voidaan päästä yli erilaisista innovaatioprosessien solmukohdista, esimerkiksi innovointia haittaavasta ryhmäajattelusta. Myös cooperation-suhteen osapuolten välinen luottamus ja riippuvuus toisistaan vaikuttavat innovaatioiden syntyyn. Mikäli luottamus ja riippuvuus ovat korkeita, todennäköisyys sekä radikaalien että vähäisempien innovaatioiden syntyyn on suurempi. (Bouncken & Fredrich 2011; 2012; Bouncken & Kraus 2013).

Nieto & Santamarian (2007) mukaan kilpailijoiden välisen yhteistyön avulla ei voitaisikaan saavuttaa radikaaleja ja uusia innovaatioita. Nieto & Santamarian mukaan cooperation-suhteeseen liittyy liiaksi riskejä, esimerkiksi opportunistia ja luottamuksen puutetta, jotka itse asiassa estävät innovaatioiden synnyn. Myös Bouncken & Kraus (2013) huomasivat tutkiessaan IT-alalla toimivia pk-yrityksiä, että kilpailijoiden välisellä yhteistyöllä olisi negatiivinen vaikutus ennennäkemättömien, vallankumouksellisten innovaatioiden (revolutionary innovations) syntyyn. Heidän mukaansa cooperationilla olisi positiivinen vaikutus vallankumouksellisiin innovaatioihin vain tiettyjen olosuhteiden vallitessa (Bouncken & Kraus 2013). On kuitenkin otettava huomioon, että Nieto & Santamaria (2007) ja Bouncken & Kraus (2013) puhuvat erityyppisistä innovaatioista, ja puhuttaessa pelkästään radikaaleista innovaatioista heidän väittämänsä eroavat täysin toisistaan.

Nieto & Santamaria (2007) ovat siis täysin eri mieltä Bouncken & Fredrich (2011, 2012), Bouncken & Kraus (2013) ja Ritala & Hurmelinna-Laukkasen (2009) kanssa siitä, miten cooperation vaikuttaa yritysten innovaatiokykyyn erityisesti radikaalien innovaatioiden suhteen. Ritala & Hurmelinna-Laukkanen kuitenkin huomauttavat, että Nieto & Santamarian tutkimuksessa tarkastellaan tehdasteollisuutta, joka on niin sanottu ”low-tech industry” eli matalamman teknologian ala. Innovaatioihin liittyvät cooperation-suhteet ovat harvinaisempia ja vähemmän hyödyllisiä juurikin low-tech -aloilla (Ritala & Hurmelinna-Laukkanen 2009). Ritala & Hurmelinna-Laukkasen, Bouncken & Fredrich ja Bouncken & Kraus mukaan cooperationin avulla saavutetaan uusia innovaa-

tioita erityisesti high-tech -aloilla, joissa radikaalien innovaatioiden saavutukset kompensoivat Nieto & Santamarian (2007) ehdottamat riskit (Bouncken & Fredrich 2012). Coopetitionilla on havaittu olevan positiivinen vaikutus innovaatioihin myös biotekniikan alalla (Quintana-García & Benavides-Velasco 2004), jonka voidaan katsoa kuuluvan high tech -aloihin.

3.2.2. Teknologiset hyödyt

Kilpailun luoma paine coopetition-suhteessa vaikuttaa myös yritysten saavuttamiin teknologisiin hyötyihin. Kilpailun paineesta johtuen yritysten on koko ajan pyrittävä kehittämään vanhoja tuotteitaan² paremmiksi ja samalla suunniteltava uusien tuotteiden lanseerausta joko samoille tai uusille markkinoille. Kilpailun paine kannustaa yrityksiä myös ennakoimaan ja ottamaan riskejä tuotekehittelyssään (Zineldin 2004). Mikäli yritys onnistuu tuotekehittelyssään, hyötyy yritys siitä myös taloudellisesti. (Bengtsson & Kock 2000). Myös Morris ym. (2007), Lado ym. (1997) ja Luo ym. (2007) mukaan tekemällä yhteistyötä kilpailijansa kanssa yritykset voivat parantaa tuotteidensa laatua yhdessä niitä kehittämällä tai parantamalla omaa tuotekehittelyprosessiaan kilpailijan esimerkin mukaan. Coopetition mahdollistaa yritysten prosesseihin ja tuotteisiin liittyvän tiedon vaihtamisen, jonka avulla coopetition-suhteen osapuolet voivat kehittää omia prosessejaan ja tuotteitaan (Luo 2005).

Onnistunut kilpailijoiden välinen yhteistyösuhde mahdollistaa tehokkaan teknologioden ja kyvykkyyksien vaihdon yritysten välillä (Zineldin 2004; Osarenkhoe 2010). Näin ollen yritysten on mahdollista oppia ja sisäistää toistensa toimintatapoja ja parantaa omia prosessejaan muilta saamiensa esimerkkien mukaisesti (Luo 2007). Abdallahin (2011) mukaan yritykset vaihtavat tietoja teknologioistaan ja analysoivat niitä löytääkseen mahdollisuuksia, joista kaikki suhteen osapuolet hyötyisivät. Coopetition-suhteen osapuolten välisen tehokkaan vaihdannan ansiosta yritykset voivat yhdessä tuottaa ja valmistaa mahdollisesti sellaisia tuotteita, joita yritykset eivät yksinään pystyisi asiakkailleen tarjoamaan (Osarenkhoe 2010). Vaikka yritys periaatteessa pystyisikin jotain edellä mainitun kaltaisia tuotteita itse valmistamaan, yhteistyöllä tuote voidaan valmistaa huomattavasti kannattavammin (Walley 2007). Sama pätee myös yritysten käyttämien teknologioiden kehittämiseen (Morris ym. 2007). Yhdessä valmistamiseen ja tuotteiden kehittämiseen liittyvät vahvasti myös yritysten välinen resurssien ja tiedon jakaminen, mitä käsitellään tutkimuksen seuraavassa luvussa.

² Tässä yhteydessä tuotteet sisältävät sekä konkreettiset tuotteet että palvelut.

Useilla aloilla vallitsee kilpailevia teknologioita tai teknisiä standardeja, esimerkiksi DVD vs. Blu-Ray, jotka pyrkivät nousemaan markkinoiden suosituimmaksi standardiksi tai teknologiaksi. Coopetitionin avulla yritykset voivat mainostaa käyttämäänsä standardia saadakseen sille yhä enemmän kannattajia (Luo 2007) tai yhdistää toisiaan täydentäviä teknologioita ollakseen vahvempia kilpailevia teknologioita vastaan (Gnyawali & Park 2009). Yhdessä kehitetyt ja levitetty teknologiset standardit puolestaan parantavat yritysten teknistä suoriutumista ja helpottavat tulevaisuuden yhteistyötä teknologioiden suhteen, koska tekninen kuilu yritysten välillä pienenee. Tästä johtuen yhteistyön aloittaminenkin helpottuu, koska kaikki käyttävät samoja teknologioita. (Abdallah 2011: 86, 88).

3.2.3. Resurssit ja tietämys

Gnyawali & Park (2009) mukaan yhteistyö kilpailijan kanssa on resurssien näkökulmasta monella lailla uniikkia ja tärkeää. Heidän mukaansa kilpailijoiden resurssit ovat hyödyllisempiä kuin ei-kilpailijoiden resurssit, koska kilpailevien yritysten markkina-alueet ja resurssit kaiken kaikkiaan ovat samankaltaisia, jolloin resursseja on mahdollista hyödyntää joko suoraan sellaisenaan tai niitä vähän kehittämällä ja muokkaamalla (Gnyawali & Park 2009). Myös Zineldin (2004) mukaan yksi tärkeimmistä coopetitionin avulla saavutettavista hyödyistä liittyy tiedon, resurssien sekä osaamisten jakamiseen ja yhdistämiseen. Kilpailijoiden välinen yhteistyö antaa yrityksille mahdollisuuden päästä käsiksi toistensa ainutlaatuisiin resursseihin ja kyvykkyyksiin, jolloin yritysten oma suorituskyky paranee, mikäli he osaavat tehokkaasti hyödyntää toistensa resursseja (Bengtsson & Kock 2000; Osarenkhoe 2010). Näin ollen hyödyntämällä kumppaninsa resursseja yritys voi parantaa omaa asemaansa markkinoilla (Morris ym. 2007). Samalla kun yritykset yhdistävät resurssejaan ja kyvykkyyksiään parantaakseen kaikkien coopetition-suhteen osapuolten asemaa markkinoilla, kustannukset ja riskit liittyen tällaisten resurssien ja kyvykkyyksien kehittämiseen ja käyttöönottamiseen pienenevät (Luo 2007). Tiedon ja resurssien jakaminen vaikuttaa positiivisesti myös työntekijöiden ammattitaitoon (Zineldin 2004).

Resurssien, kyvykkyyksien ja tietojen jakaminen on tärkeä osa onnistuneessa coopetition-suhteessa (Luo ym. 2007), ja kilpailijoiden välisen yhteistyön väitetäänkin parantavan sekä aineellisten että aineettomien resurssien kuten myös tiedon vaihtoa (Bouncken & Fredrich 2012). Yhdistelemällä ainutlaatuisia resurssejaan ja tietojaan yritysten on mahdollista tarjota asiakkailleen jotain sellaista, mitä mikään muu yritys yksinään tai yhdessä toisenlaisten yritysten kanssa ei pystyisi tarjoamaan (Bengtsson ym. 2010b).

Vastaanottamalla resursseja kumppaniltaan yrityksen on myös mahdollista laajentaa toimintaansa uusille markkinoille, mikäli yrityksen omat resurssit eivät siihen riitä (Morris ym. 2007).

Bengtsson & Kock (2000) mukaan coopetition liittyen yritysten resursseihin ja tietoon on mekanismi, jonka avulla organisaatiot voivat oppia toisiltaan varsinkin toistensa ydinkyvykkyyksiin ja ydinosaamisiin liittyvissä asioissa. Coopetitionin avulla kaikki coopetition-suhteen osapuolet voivat oppia toisiltaan (Tsai 2002) etenkin niissä asioissa, joissa yrityksen oma tietämys on heikko (Morris ym. 2007). Luo ym. (2007) mukaan coopetition vaikuttaa yritysten oppimiskykyyn positiivisesti, koska yritysten on koko ajan seurattava kilpailijansa toimintaa pysyäkseen kehityksessä mukana. Kilpailijan jatkuva valvominen saattaa johtaa parempaan suoriutumiseen markkinoilla, mutta se voi johtaa myös suoriutumisen heikkenemiseen, mikäli yritys keskittyy liiaksi vahtimaan kilpailijansa tekemisiä ja laiminlyö kehittymisen muilla alueilla.

Dagnino (2009: 37) tarkastelee yritysten tiedon karttumista coopetition-suhteessa coopetitionin eri tasoilla, joita ovat mikro-, meso- ja makro-taso. Mikro-tasolla tieto karttuu yrityksen sisäisen lisääntyneen kommunikaation ja tiedonsiirron sekä uuden tiedonluonnin kautta. Myös työntekijöiden parantunut sitoutuminen työhön vaikuttaa tiedon karttumiseen. Meso-tasolla uutta tietämystä voidaan saavuttaa koko toimialaa koskevan uuden tiedon luonnilla ja sen jakamisella, johon vaikuttaa tehokas kommunikaatio yritysten välillä. Yritykset suunnittelevat ja kehittävät tuotteita yhdessä, mikä osaltaan vaikuttaa myös tiedon lisääntymiseen. (Dagnino 2009: 37) Yritykset jakavat tietojaan esimerkiksi yritysten sisäisiin toimintoihin, kuten markkinointiin ja logistiikkaan liittyen (Bonel & Rocco 2007). Makro-tasolla tiedon karttuminen Dagninon (2009: 37) mukaan puolestaan tapahtuu toimialojen välisen lisääntyneen kommunikaation kautta, kun yritykset jakavat omalla toimialallaan luotua uutta tietoa muiden toimialojen yrityksille.

3.2.4. Kansainväliset mahdollisuudet

Coopetition vaikuttaa monella eri tavalla yritysten mahdollisuuksiin toimia kansainvälisillä markkinoilla. Coopetitionin avulla yritysten kansainvälistymisprosessi helpottuu ja nopeutuu huomattavasti etenkin silloin, jos ainakin yksi suhteen osapuolista toimii jo ennestään kansainvälisesti. Kumppaninsa avulla yritysten on mahdollista päästä mukaan valmiisiin kansainvälisiin jakeluverkostoihin ja saada arvokkaita kontakteja uusilla markkinoilla toimiakseen. Jaettujen kontaktien ja jakeluverkostojen on huomattu lisäävän coopetition-suhteen osapuolten kansainvälisiä mahdollisuuksia. Tämän lisäksi vaihtovat pääsy jakeluverkostoihin sekä kontaktien luominen kumppanin avustuksella vä-

hentävät huomattavasti kansainvälistymisen kustannuksia, koska kontaktit ja jakeluverkot ovat jo valmiiksi rakennettuja. Kustannukset pienevät myös, mikäli cooperation-suhteen osapuolet päättävät yhdessä hakeutua kansainvälisille markkinoille, jolloin kansainvälistymiskustannukset jaetaan kumppanien kesken. (Kock ym. 2010).

Kansainvälistymiseen liittyy myös yrityksen tunnetuksi tekeminen. Kock ym. (2010) mukaan cooperationin avulla yritykset voivat luoda itselleen mainetta ja nimeä kansainvälisillä markkinoilla etenkin valmiiden jakeluverkostojen kautta. Näin ollen yrityksen tunnettuus markkinoilla paranee. Cooperationin avulla saavutettaviin kansainvälisiin mahdollisuuksiin liittyvät olennaisesti myös resurssien ja erityisesti tiedon jakaminen suhteen osapuolten kesken. Tiedon jakaminen liittyen joillain tietyillä markkinoilla toimimiseen saattaa auttaa toisia yrityksiä huomattavasti näiden yrittäessä laajentua uusille markkinoille, koska tietonsa kertonut yritys tietää miten näillä markkinoilla pitää toimia onnistuakseen. (Kock ym. 2010). Cooperationin avulla yritykset voivat myös paremmin varautua paikalliseen verotukseen kumppaninsa tietojen avustuksella, jolloin tehokkaan verosuunnittelun ansiosta yritysten verotaakkaa saadaan mahdollisesti helpotettua (Luo 2005). Mikäli yritykset onnistuvat tehokkaasti sisäistämään toistensa tietoja ja taitoja, voidaan niitä mahdollisuuksien mukaan hyödyntää onnistuneesti myös toisilla markkinoilla (Luo 2007).

3.2.5. Taloudelliset hyödyt

Onnistuneen cooperation-suhteen avulla saavutettavat hyödyt muuttuvat ajan kuluessa usein taloudellisiksi hyödyiksi, sillä esimerkiksi yrityksen tehokkaassa innovaatioprosessissa syntyneet uudet tuotteet lopulta myydään, jolloin yritykselle kertyy myyntituloja. Osarenkhoen (2010) mukaan yksi cooperationin keskeisimmistä hyödyistä liittyykin nimenomaan monien eri kustannusten vähenemisen mahdollisuuteen. Valmistamalla yhdessä yritykset voivat jakaa valmistukseen liittyvät kustannukset toistensa kanssa ja näin vähentää yrityskohtaisia kustannuksia (Dowling ym. 1996; Bengtsson & Kock 2000) Bengtsson & Kock (2000) mukaan yhdessä valmistamisen etuna on myös se, että tällöin yritykset pystyvät erikoistumaan eli keskittymään ja toimimaan omaan ydinosaamiseensa liittyvien toimintojen ympärillä. Erikoistumalla omaan ydinosaamiseensa yritykset voivat tehostaa toimintojaan, mikä puolestaan vaikuttaa olennaisesti myös yrityksen kustannuksiin (Chin ym. 2008). Yhteistuotannon avulla voidaan myös lyhentää valmistuksen läpimenoaikoja, jolloin tuotantoon sitoutuneen pääoman määrä pienenee entisestään (Dowling ym. 1996; Bengtsson & Kock 2000).

Kilpailijoiden välinen yhteistyö mahdollistaa monessa tapauksessa massatuotannon, jonka on havaittu pienentävän valmistukseen liittyviä kustannuksia (Dowling ym. 1996; Zineldin 2004). Bonel & Roccon (2007) mukaan massatuotannon avulla ja erityisesti muille yrityksille valmistamalla voidaan tasata varsinkin vakituisten työntekijöiden palkkaukseen liittyviä kustannuksia. Yritysten kustannukset pienenevät myös, kun yritykset yhdistävät voimavarojaan tutkimus- ja kehittämistoiminnoissa (TK-toiminnot), jolloin TK-toiminnoista syntyvät kustannukset voidaan jakaa osapuolten kesken (Bengtsson & Kock 2000).

Coopetitionin avulla yritysten on mahdollista laajentaa toimintaansa uusille markkinoille (Lado ym. 1997; Bengtsson & Kock 2000; Zineldin 2004). Onnistuessaan uusien markkinoiden valtaamisessa yritys usein hyötyy myös taloudellisesti. Uusille markkinoille laajentuminen voi tapahtua joko yhdessä coopetition-suhteen osapuolien kanssa tai vain yhden osapuolen toimesta. Laajentaessaan toimintojaan yksin uusille markkinoille yritys hyödyntää kumppaniltaan mahdollisesti saamia resursseja ja tietämystä. Ilman tiedon ja resurssien jakamista uusien markkinoiden valtaaminen ei välttämättä olisi edes mahdollista. (Morris ym. 2007). Luon (2007) mukaan uusille markkinoille suunnattaessa coopetitionin avulla voidaan vähentää kustannuksia ja riskejä erityisesti innovaatio- ja tuotekehittelyprosesseihin liittyen.

Dagninon (2009: 37) mukaan taloudellisten hyötyjen saavuttaminen coopetitionin avulla vaihtelee coopetitionin eri tasoilla (mikro, meso ja makro). Mikro-tasolla taloudellista hyötyä voidaan saavuttaa, jos siirtymistä TK-toiminnoista tuotantoon voidaan nopeuttaa ja tehostaa. Meso-tasolla taloudellista hyötyä voidaan saavuttaa muun muassa investoimalla TK-toimintoihin sekä yhteisvalmistuksen ja yhteisten TK-toimintojen avulla (Dagnino 2009: 37). Näin ollen Dagnino (2009) on samassa linjassa Bengtsson & Kock (2000) kanssa siitä, että coopetitionin avulla voidaan saavuttaa taloudellista hyötyä ainakin TK-toimintojen suhteen. Makro-tasolla taloudellista hyötyä voidaan Dagninon (2009: 37) mukaan saavuttaa tavoittelemalla yhteistä voittoa vähemmän aggressiivisesti, sekä panostamalla voittovarojen jakamisjärjestelyihin.

3.2.6. Muut hyödyt

Muista coopetitionin avulla saavutettavista hyödyistä ehkä keskeisin on se, että coopetitionin avulla yritysten strategioista tulee joustavampia strategisten vaihtoehtojen lisääntyessä (Morris ym. 2007; Luo 2007: 132). Yritykset, joiden strategiat perustuvat coopetitioniin, pystyvät mukautumaan vaihtuviin markkinaolosuhteisiin tehokkaammin ja nopeammin kuin pelkkään kilpailu- tai yhteistyöstrategiaan nojautuvat yritykset, koska

coopetition tarjoaa enemmän vaihtoehtoja uusien tilanteiden kohtaamiseen. Näin ollen yritysten tuntemaa yleistä epävarmuutta erityisesti markkinoiden suhteen voidaan vähentää ja hallita (Gnyawali & Park 2009). Luon (2007: 131) mukaan coopetition-suhteen osapuolet voivat tämän lisäksi nopeasti esimerkiksi parantaa tuotantonsa tehokkuutta, laadunvalvontaa sekä tuotekehittelyprosessejaan kaikilla markkinoillaan. Luon (2007: 131) väittämään on kuitenkin suhtauduttava varauksella, koska hän ei perustele, miten tuotannon tehokkuutta, laadunvalvontaa ja tuotekehitysprosesseja voidaan coopetitionin avulla parantaa.

Myös yritysten tuotetarjoomaan liittyvät hyödyt ovat keskeisiä muita hyötyjä. Kock ym. (2010) mukaan coopetitionin avulla yritykset voivat laajentaa tuote- ja palvelutarjoomaansa etenkin kansainvälisessä kontekstissa. Myös Lado ym. (1997) mukaan coopetition mahdollistaa laajemman tuotevalikoiman tarjoamisen. Yritykset voivat tarjota asiakkailleen myös kumppaninsa tuotteita, jolloin molemmat yritykset hyötyvät taloudellisesti. Koska yritykset tarjoavat toistensa tuotteita ristiin, yritykset voivat keskittyä omaan ydinosaamiseensa ja sen kehittämiseen. Kilpailijoiden välisen yhteistyön ansiosta yritykset voivat myös supistaa ja rajata tuotevalikoimaansa. Näin tuotevalikoimaansa supistanut yritys voi keskittyä johonkin tiettyyn markkina-nicheen. (Kock ym. 2010).

Chin ym. (2008) mukaan coopetitionin avulla yritysten tavoitteet voidaan puolestaan yhdistää suhteen osapuolten yhteisiksi tavoitteiksi, jolloin kilpailijoiden välinen yhteistyö tarjoaa mahdollisuuksia ulkoisten esteiden poistamiseen ja riskien vähentämiseen. Näin ollen myös yritysten riskinsietokyky paranee, koska mahdolliset riskit jaetaan coopetition-suhteen osapuolten kesken (Osarenkhoe 2010). Yhteistyötä kilpailijan kanssa voidaan käyttää myös eräänlaisena riskien johtamistyökaluna etenkin silloin, kun markkinat ovat epävarmat ja käytettävät teknologiat muuttuvat nopeasti (Gnyawali & Park 2009: 311). Luo (2007) on samaa mieltä Chin ym. (2008) kanssa siitä, että coopetitionin avulla voidaan poistaa ulkoisia esteitä.

Edellä mainittujen hyötyjen lisäksi Luo (2007) ehdottaa, että yhteistyötä tekevät kilpailijat ovat yhdessä vahvempia ulkoisia sidosryhmiä, esimerkiksi eri maiden hallituksia vastaan, jolloin yritykset voivat yhdessä parantaa asemiaan markkinoilla tai tietyllä teollisuuden alalla. Erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten näkökulmasta katsottuna coopetition on hyödyllistä, koska yhteistyöllä yritykset saavat äänensä paremmin kuulumaan isompien yritysten hallitessa (Gnyawali & Park 2009).

3.2.7. Yhteenveto hyödyistä

Kilpailijoiden välisen yhteistyön avulla voidaan siis saavuttaa monenlaisia hyötyjä, jotka realisoituvat välittömästi tai välillisesti, ovat aineellisia ja aineettomia tai taloudellisia ja ei-taloudellisia. Jotta hyötyjen laatua ja todenperäisyyttä voidaan arvioida, on tarkasteltava, mihin hyödyt perustuvat. Taulukossa 2 esitellään kirjallisuuskatsauksessa lähteenä toimineet tutkimukset ja niiden pohjalta havaitut hyödyt sen mukaan, perustuvatko hyödyt empiiriseen tutkimukseen, toissijaiseen lähteeseen tai tutkijan/tutkijoiden omiin näkemyksiin. Hyödyt esitellään kategorioittain. Tämän lisäksi jokaiseen kategoriaan kuuluvia hyötyjä on pyritty luokittelemaan vielä erikseen pienempiin kokonaisuuksiin.

Taulukkoa 2 tarkastelemalla voidaan havaita, että yritysten innovaatioihin ja innovaatiokykyyn liittyvät hyödyt perustuvat suurilta osin empiirisiin tutkimuksiin. Myös resursseihin ja tietämykseen liittyvät hyödyt sekä taloudelliset hyödyt pohjautuvat empiirisiin tutkimuksiin, mutta perusteluina on käytetty myös paljon toissijaisia lähteitä ja tutkijoiden omia näkemyksiä. Teknologisista hyödyistä suurin osa sen sijaan perustuu toissijaisiin lähteisiin tai tutkijoiden omiin näkemyksiin, kun taas kansainvälisiin mahdollisuuksiin liittyvät hyödyt saavat tukea empiirisestäkin tutkimuksesta. Muista hyödyistä strateginen joustavuus ja yritysten vaikutusvalta ulkoisia sidosryhmiä vastaan pohjautuvat toissijaisiin lähteisiin ja tutkijoiden näkemyksiin, kun tuotetarjoomahyödyt, tavoitteiden yhdistäminen ja riskien jakaminen puolestaan perustuvat pääasiassa empiiriseen todistusaineistoon.

Yhteenvetona voidaan todeta, että ainakin innovaatiohyödyillä, resursseihin ja tietämykseen liittyvillä hyödyillä sekä taloudellisilla hyödyillä on myös empiiristä todistusaineistoa, jolloin näiden hyötyjen voidaan katsoa olevan todenperäisiä. Myös kansainvälisiin mahdollisuuksiin, tuotetarjoomaan ja riskienjakamiseen liittyvät hyödyt perustuvat ainakin osittain empiiriseen aineistoon. Teknologiset hyödyt, strateginen joustavuus, yritysten vaikutusvalta ulkoisia sidosryhmiä vastaan sekä osa resursseihin, tietämykseen ja taloudellisiin seikkoihin liittyvistä hyödyistä perustuvat sen sijaan toissijaisiin lähteisiin ja tutkijoiden omiin näkemyksiin. Näihin hyötyihin on näin ollen suhtauduttava kriittisesti, koska niiden pohjalla ei välttämättä ole empiiristä todistusaineistoa.

Taulukko 2. Tutkimukset coopetitionin hyödyistä.

Luokka	Hyöty	Empiirinen tutkimus	Toissijainen lähde	Oma näkemys
INNOVAATIOT	Radikaalit ja vähäiset innovaatiot high tech -aloilla	Bouncken & Fredrich (2011, 2012); Bouncken & Kraus (2013); Quintana- García & Benavides-Velasco (2004)	Ritala & Hurmelinna-Laukkanen (2009)	
	Ei innovaatioita low tech -aloilla	Nieto & Santamaria (2007)		
	Innovaatiot kilpailun paineesta	Abdallah (2011)	Lado ym. (1997); Osarenkhoe (2010)	
TEKNOLOGISET HYÖDYT	Tuotteiden, TK-prosessien ja teknologioiden kehittäminen ja jakaminen		Morris ym. (2007); Lado ym. (1997); Luo (2005, 2007); Osarenkhoe (2010)	Zineldin (2004)
	Ennakointi ja riskinotto kilpailun paineesta			Zineldin (2004)
	Yhteisvalmistus, toisiaan täydentävät teknologiat	Osarenkhoe (2010)	Walley (2007)	Luo (2007); Gnyawali & Park (2009)
RESURSSIT JA TIETÄMYS	Resurssien, tiedon, osaamisen ja kyvykkyyksien jakaminen ja sen tehostaminen	Bengtsson & Kock (2000); Bouncken & Fredrich (2012); Bonel & Rocco (2007); Osarenkhoe (2010)	Zineldin (2004); Bengtsson & Kock (2000); Bengtsson ym. (2010a)	Gnyawali & Park (2009); Morris ym. (2007); Luo (2007); Dagnino (2009)
	Oppiminen	Bengtsson & Kock (2000); Luo ym. (2007)	Morris ym. (2007); Tsai (2002)	
KV-MAHDOLLISUUDET	Pääsy kv-jakeluverkkoihin, kontaktit, maineen/nimen luominen, kv-kustannusten jakaminen	Kock ym. (2010)		Luo (2007)
TALOUDELLISET HYÖDYT	Kustannussäästöt, taloudellinen tulos	Osarenkhoe (2010); Bengtsson & Kock (2000); Bonel & Rocco (2007); Morris ym. (2007)	Osarenkhoe (2010); Bengtsson & Kock (2000)	Chin ym. (2008); Dowling ym. (1996); Dagnino (2009); Zineldin (2004)
	Laajentuminen uusille markkinoille	Kock ym. (2010)	Lado ym (1997)	Luo (2007); Zineldin (2004)
MUUT HYÖDYT	Strateginen joustavuus		Morris ym. (2007)	Luo (2007); Gnyawali & Park (2009)
	Tuotetarjooma	Kock ym. (2010)	Lado ym. (1997)	
	Yhteiset tavoitteet, riskien jakaminen	Chin ym. (2008); Osarenkhoe (2010)		Luo (2007)
	Ulkoiset sidosryhmät			Luo (2007); Gnyawali & Park (2009)

3.3. Hyödyt ja suoriutuminen coopetition-malleissa

Heikon yhteistyön ja heikon kilpailun coopetition-suhteissa kilpailijoiden välisellä yhteistyöllä mahdollisesti saavutettavat hyödyt jäävät todennäköisesti saavuttamatta (Lado ym. 1997; Bengtsson ym. 2010b). Vähäisestä kilpailusta johtuen yritysten ei tarvitse aktiivisesti etsiä uusia mahdollisuuksia hankkiakseen itselleen kilpailuetua coopetition-suhteen muihin osapuoliin nähden (Bengtsson ym. 2005, 2010b). Vähäisestä yhteistyöstä johtuen yritykset eivät jaa tietojaan, resurssejaan ja kyvykkyyksiään kumppaneilleen, jolloin tehokkaan tiedonvaihdon ja resurssien jakamisen avulla saavutettavat hyödyt jäävät näin ollen saavuttamatta (Bengtsson ym. 2010b).

Vaikka heikon yhteistyön ja kilpailun coopetition-suhteissa mahdolliset hyödyt jäävätkin todennäköisesti saavuttamatta, voidaan kyseisestä tilanteesta löytää ainakin yksi positiivinen puoli. Tällaisessa tilanteessa yritykset toimivat pääasiassa yksin, jolloin riippuvuutta toisista yrityksistä ei pääse syntymään (Luo 2007). Vahvasti kumppanitaan riippuvainen yritys ei välttämättä pystyisi toimimaan ilman tätä, ja kumppanin vaihtaminen tulisi todella kalliiksi. Heikon yhteistyön ja kilpailun tilanne on mahdollinen myös silloin, mikäli yrityksellä on monopoliasema markkinoilla (Luo 2007). Lado ym. (1997) mukaan monopolistinen toiminta voi olla yritykselle jossain määrin hyödyllistä lyhyellä aikavälillä, mutta todennäköisempää on, että heikon yhteistyön ja heikon kilpailun coopetition-suhde ei ainakaan pitkällä aikavälillä ole kovinkaan hedelmällinen (Lado ym. 1997; Bengtsson ym. 2010b).

Heikon yhteistyön ja vahvan kilpailun coopetition-suhteissa mahdollisesti saavutettavat hyödyt aiheutuvat runsaan kilpailun aiheuttamasta paineesta. Aktiivinen kilpailu kannustaa yrityksiä etsimään ja kehittämään uusia innovaatioita (Lado ym. 1997; Osa-renkhoe 2010; Bengtsson ym. 2010b). Uusien innovaatioiden syntyminen saattaa kuitenkin joissain tapauksissa olla vaikeaa, koska vähäisestä yhteistyöstä ja runsaasta kilpailusta johtuen coopetition-suhteen osapuolet voivat suhtautua opportunistisesti toisiinsa ja kärsiä luottamuspulasta (Nieto & Santamaria 2007). Opportunismista johtuen yritykset eivät läheskään aina onnistu näkemään mahdollisen yhteistyön tuomia etuja (Lado ym. 1997).

Innovaatioiden lisäksi kilpailun luoma paine kehottaa yrityksiä parantamaan nykyisiä tuotteitaan ja palveluitaan sekä kehittämään uusia tuotteita. Aktiivisen kilpailun johdosta yritysten on ennakoitava ja otettava riskejä suunnitellessaan ja kehittäessään uusia tuotteita (Zineldin 2004). Ennakointi ja riskinotto tuotekehittelyssä voi onnistuessaan tuottaa yritykselle huomattavaa taloudellista etua kilpailijoihinsa nähden, mikäli yritys pystyy tehokkaasti vastaamaan sen hetkiseen ja nopeasti muuttuvaan kuluttajien käyt-

täytymiseen. Runsas kilpailu vaikuttaa positiivisesti yritysten oppimiskykyynkin, koska yritysten on koko ajan seurattava kilpailijoidensa tekemisiä pysyäkseen kehityksessä mukana (Luo ym. 2007). Näin yritykset oppivat reagoimaan kilpailijoidensa liikkeisiin. Kilpailijoiden seuraaminen vaikuttaa myös yritysten kykyyn ennakoida tuotekehittelyssä pysyäkseen koko ajan kilpailijoitaan askeleen edellä.

Vahvan kilpailun ja heikon yhteistyön tilanteessa yritykset voivat saavuttaa taloudellista hyötyä onnistuneen tuotekehittelyn lisäksi parantamalla tuottavuuttaan ja tehokkuuttaan. Aktiivinen kilpailu auttaa yrityksiä tiivistämään organisaatioitaan, jolloin sekä tuottavuus että tehokkuus paranevat. Parantuneen tehokkuuden ja tuottavuuden ansiosta yritysten on mahdollista saavuttaa merkittäviä kustannussäästöjä. (Lado ym. 1997).

Vaikka heikon yhteistyön ja vahvan kilpailun cooperation-suhteen osapuolet voivatkin saavuttaa joitain hyötyjä etenkin kilpailun luoman paineen ansiosta, ei tällainen cooperation-suhde ole Lado ym. (1997) mukaan riittävä, mikäli yritykset haluavat saavuttaa pidempiaikaista parannusta suoriutumiseensa. Myös Bengtsson ym. (2010b) mukaan vähäiseen yhteistyöhön sekä runsaaseen ja mahdollisesti vihamieliseenkin kilpailuun perustuvan cooperation-suhteen avulla on melko vaikea saavuttaa molemminpuolista hyötyä, ja näin ollen parannusta suhteen osapuolten suoriutumiseen.

Vahvan yhteistyön ja heikon kilpailun cooperation-suhteissa yritysten välille on kehittynyt luottamuksellinen ilmapiiri runsaan ja avoimen yhteistyön ansiosta (Bengtsson ym. 2010b). Luottamuksellinen ilmapiiri kannustaa cooperation-suhteen osapuolia avoimuuteen erityisesti innovaatioprosesseissa, ja avoimuus puolestaan kannustaa suhteen muita osapuolia innovatiivisuuteen (Abdallah 2011:91). Vankan luottamuksen on myös havaittu edesauttavan innovaatioiden syntyä (Bouncken & Fredrich 2011).

Tehostuneiden innovaatioprosessien lisäksi runsaaseen yhteistyöhön perustuvan cooperation-suhteen avulla suhteen osapuolet voivat saavuttaa hyötyjä, jotka tulevat yritysten välisen tiedon, resurssien, osaamisten sekä kyvykkyyksien ja teknologioiden jakamisesta. Cooperation-suhteen osapuolet jakavat tietojaan esimerkiksi kansainvälistymiseen liittyen, jolloin yritysten on mahdollista oppia toisiltaan (Luo 2007; Kock ym. 2010). Yritykset voivat parantaa ja tehostaa omia prosessejaan kumppaneiltaan saamien tietojen perusteella (Luo 2005), jolloin voidaan saavuttaa kustannussäästöjä ja parantaa näin myös yritysten suorituskykyä. Tehokkaan resurssienjakamisen avulla yritykset puolestaan voivat tuottaa yhdessä jotain sellaista, mitä yritykset yksin tai muut yritykset yhdessä eivät pystyisi asiakkailleen ainakaan samaan hintaan tarjoamaan (Osarenkhoe 2010). Yhteistuotannon ansiosta yritykset voivat jakaa tuotantoon liittyvät kustannukset keskenään (Bengtsson & Kock 2000) sekä keskittyä toimimaan oman ydinosaamisensa

ympärillä (Chin ym. 2008). Toimimalla yhdessä yritysten riskinsietokykykin paranee, koska runsaaseen yhteistyöhön perustuvan cooperation-suhteen osapuolet jakavat mahdolliset riskit toistensa kanssa (Osarenkhoe 2010).

Aktiivisen yhteistyön ja vähäisen kilpailun tilanteessa yritykset voivat keskittyä pidemmän aikavälin tavoitteisiin, jolloin yritysten on helpompi tunnistaa ja löytää mahdollisuuksia, joista kaikki hyötyisivät. Yritykset nimenomaan haluavat saavuttaa molemminpuolista ja kestäväää parannusta suoriutumiseensa. Molemminpuolista hyötyä etsiessään yritykset eivät ajattele vain omaa parastaan, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti myös yritysten väliseen luottamukseen. (Lado ym. 1997).

Vahvan yhteistyön ja heikon kilpailun cooperation-suhteessa suurena vaarana on kuitenkin se, että suhteen osapuolet tulevat liian riippuvaisiksi toisistaan (Bengtsson ym. 2010b), jolloin yhden ollessa vaikeuksissa myös muut kärsivät. Yritysten toiminta saattaa perustua liialti kumppaneilta saatujen resurssien ja kyvykkyyksien varaan. Tämän lisäksi kilpailun luoma paine puuttuu lähes kokonaan, jolloin yritykset voivat tuudittautua yhteistyön antamaan hyvinolontunteeseen. Kuten heikon yhteistyön ja vahvan kilpailun tilanteessakin, vahvaan yhteistyöhön ja heikkoon kilpailuun perustuva cooperation-suhde ei Lado ym. (1997) mukaan todennäköisesti ole riittävä, mikäli suhteen osapuolet haluavat saavuttaa parannusta suoriutumiseensa pitkällä aikavälillä.

Vahvaan yhteistyöhön ja vahvaan kilpailuun perustuva cooperation-suhde olisi Lado ym. (1997) mukaan edellä esitetyistä cooperation-malleista paras mahdollinen cooperationin variaatio, mikäli yritykset haluavat saavuttaa huomattavaa parannusta suoriutumiseensa pitkällä aikavälillä. Myös Bengtsson ym. (2010b) mukaan vahvan yhteistyön ja kilpailun tilanne vaikuttaisi optimaalisimmalta cooperationin variaatiolta. Lado ym. ja Bengtsson ym. ehdotukset ovat järkeenkäyviä, koska vahvan kilpailun ja yhteistyön cooperation-suhteessa yhdistyvät sekä aktiivisen kilpailun että runsaan yhteistyön positiiviset vaikutukset erityisesti yritysten suoriutumisen kannalta. Aktiivisen kilpailun aiheuttama paine kehottaa cooperation-suhteen osapuolia kehittymään itsenäisesti, kun taas runsas yhteistyö kannustaa suhteen osapuolia jakamaan tietojään ja resurssejaan, jolloin osapuolet voivat tavoitella molemminpuolisia hyötyjä.

Kilpailun ja yhteistyön hyvien puolien lisäksi runsaan kilpailun ja yhteistyön yhdistelmä parantaa yritysten strategista joustavuutta huomattavasti enemmän, kuin pelkkään vahvaan kilpailuun tai vahvaan yhteistyöhön perustuva cooperation-suhde (Morris 2007; Luo 2007). Vahvan kilpailun ja yhteistyön johdosta cooperation-suhteen osapuolilla on huomattavasti enemmän strategisia vaihtoehtoja esimerkiksi reagoida muuttuviin markkinaolosuhteisiin ja kilpailutilanteisiin (Luo 2007). Strateginen joustavuus ja strategis-

ten vaihtoehtojen laajuus tukevat Lado ym. ja Bengtsson ym. ehdotusta, jonka mukaan vahvan kilpailun ja yhteistyön yhdistelmä olisi optimaalisin cooperationin variaatio.

Strategisten vaihtoehtojen lisääntyessä, kun sekä kilpailu että yhteistyö esiintyvät suhteessa vahvoina, myös yritysten innovaatiokyky paranee. Park ym. (2014) mukaan vahvan yhteistyön ja kohtalaisen vahvan kilpailun cooperation-suhde olisi kaikkein hedelmällisin variaatio yritysten innovaatioiden kannalta. Vahvan yhteistyön ansiosta yritykset voivat saavuttaa molemminpuolisia hyötyjä, vaikka yritykset kilpailisivatkin samoilla markkinoilla. Hyötyjä voidaan saavuttaa esimerkiksi kehittämällä teknologioita yhdessä ja siten luoda uusia standardeja. Vahva kilpailu puolestaan motivoi yrityksiä oppimaan toisiltaan. (Park ym. 2014)

On myös mahdollista, että aktiiviseen kilpailuun ja yhteistyöhön perustuva cooperation-suhde epäonnistuu, jolloin mahdolliset hyödyt jäävät saavuttamatta. Suhde epäonnistuu muun muassa silloin, kun suhteen osapuolet alkavat suhtautua epäilevästi toisiinsa tai jos osapuolten odotukset ja tavoitteet ovat ristiriitaisia (Lado ym. 1997). Tällaisessa tilanteessa sekä vahvan kilpailun että vahvan yhteistyön negatiiviset vaikutukset tulevat esiin ja vaikuttavat suhteen onnistumiseen, ja tällöin samanaikainen kilpailu ja yhteistyö voivat kumota toistensa positiivisia vaikutuksia.

Kaikilla edellä esitellyistä erilaisista cooperation-suhteiden ääripäistä näyttäisi olevan sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia suhteiden osapuolten suoriutumisen kannalta. Heikon yhteistyön ja kilpailun tilanteessa positiivisia vaikutuksia ei oikeastaan havaittu muuta kuin, että lyhyellä aikavälillä monopolistinen toiminta saattaa parantaa yritysten suoriutumista ainakin hetkellisesti. Heikon yhteistyön ja vahvan kilpailun tilanteessa aktiivisen kilpailun luoma paine vaikuttaa eniten yritysten saavuttamiin hyötyihin kehottamalla yrityksiä kehittymään pysyäkseen kilpailussa mukana. Sen sijaan vahvan yhteistyön ja heikon kilpailun tilanteessa yritykset pyrkivät saavuttamaan molemminpuolista hyötyä muun muassa jakamalla resurssejaan. Vahvan yhteistyön ja kilpailun cooperation-suhde puolestaan pyrkii yhdistämään sekä runsaan kilpailun että runsaan yhteistyön positiiviset vaikutukset, jolloin yritykset voisivat saavuttaa huomattavaa parannusta suoriutumiseensa. Vahvan yhteistyön ja kilpailun cooperation-suhde vaikuttaisinkin optimaalisimmalta cooperationin variaatiolta (Lado ym. 1997; Bengtsson ym. 2010b). On kuitenkin otettava huomioon, että vahvan kilpailun ja yhteistyön negatiiviset vaikutukset saattavat kumota suhteella mahdollisesti saavutettavat hyödyt. Jotta vahvan kilpailun ja yhteistyön mahdolliset negatiiviset vaikutukset yritysten suoriutumisen kannalta saataisiin paremmin selville, tulisi aiheutta tutkia lisää siitäkin näkökulmasta.

4. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TOTEUTUS

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimusmetodologiaa sekä tutkimuksen toteuttamista. Metodologian tarkastelu aloitetaan käsittelemällä ensin lyhyesti tieteellistä tutkimusta yleisellä tasolla, minkä jälkeen tämän tutkimuksen näkökulmaa ja tutkimusstrategiaa tullaan tarkentamaan ja avaamaan. Tämän jälkeen esitellään lyhyesti tutkimukseen osallistuneet yritykset ja selostetaan tutkimuksen toteuttamista – aineiston keruuta sekä aineiston analysointia. Luvun lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä.

4.1. Tutkimusmetodologia

Tieteellisen tutkimuksen tarkoitus voi yleisesti ottaen olla erilaisten ilmiöiden kartoittaminen (ymmärtäminen), selittäminen, kuvaileminen tai ennustaminen. Yksittäiseen tutkimukseen voi toki sisältyä useampikin tarkoitus, jotka voivat tutkimuksen edetessä muuttua. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007: 134). Tämä tutkimus on luonteeltaan ymmärtävä tutkimus, jonka tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään kilpailijoiden välisen yhteistyön vaikutuksia yritysten suoriutumiseen tarkastelemalla suhteen avulla saavutettuja hyötyjä. Hirsjärvi ym. (2007: 134) mukaan ymmärtävälle tutkimukselle on tyypillistä muun muassa, että se pyrkii etsimään uusia näkökulmia tai selvittämään vähän tunnettuja ilmiöitä. Ymmärtävässä tutkimuksessa käytetään tavallisimmin kvalitatiivista lähestymistapaa (Hirsjärvi ym. 2007: 134). Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttäen, koska laadullinen tutkimus on luonnollinen valinta tutkimusmetodiksi tutkimuksen aihe ja lähtökohdat huomioonottaen.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, ja siinä pyritäänkin tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole mahdollista saavuttaa objektiivisuutta sen perinteisessä mielessä, sillä tutkija ja se, mitä tiedetään, kietoutuvat tiiviisti toisiinsa. Tällöin tutkimuksen tulokset ovat vain ehdollisia selityksiä, jotka rajoittuvat aikaan ja paikkaan, ja näin ollen laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väitteitä. Laadullinen tutkimus suosii ihmistä tiedonkeruun välineenä ja tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei siis sattumanvaraisesti. Tutkimus toteutetaan joustavasti ja tyypillistä onkin, että tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tapauksia käsitellään uniikkeina, jonka mukaan aineistoa myös tulkitaan. Myös laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa sekä induktiivinen analyysi, jossa tarkoituksena on paljastaa odottamattomia seikkoja, ovat laadullisessa tutkimuksessa tyypillisiä. (Hirsjärvi ym. 2007: 157, 160).

Laadullinen tutkimus voidaan ryhmitellä karkeasti neljään ryhmään sen perusteella, mistä asioista tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita: kielen piirteistä, säännönmukaisuuksien keksimisestä, tekstin tai toiminnan merkityksien ymmärtämisestä, tai reflektiosta. Esiteily ryhmittely voidaan nähdä ikään kuin eräänlaisena jatkumona, jossa kielen piirteisiin keskittyvä tutkimus on näistä tutkimustyypeistä strukturoiduin. Jatkumossa eteenpäin mentäessä tutkimus muuttuu koko ajan vähemmän strukturoiduksi ja enemmän kokonaisvaltaiseksi, jolloin reflektiosta kiinnostunut tutkimus olisi kokonaisvaltaisinta tutkimustyyppiä. Tämä tutkimus on kiinnostunut nimenomaan toiminnan merkityksien ymmärtämisestä. Tällöin merkityksiä pyritään ymmärtämään tulkitsemalla aineistoa monipuolisesti ja kokonaisvaltaisesti sekä etsimällä aineistoista esiin nousevia teemoja. Laadullista tutkimusta, jossa ollaan kiinnostuneita toiminnan merkityksien ymmärtämisestä, voidaan lähteä toteuttamaan esimerkiksi tapaustutkimusstrategiaa noudattaen. (Hirsjärvi ym. 2007: 161-162).

4.2. Case- eli tapaustutkimus tutkimusstrategiana

Tämä tutkimus on suoritettu tapaustutkimusstrategiaa noudattaen, koska tapaustutkimus on empiirinen tutkimusmenetelmä, joka tarkastelee ajankohtaisia ilmiöitä tosielämän kontekstissaan erityisesti silloin, kun ilmiön ja kontekstin väliset rajat eivät ole täysin selviä. Toisin sanoen case-tutkimusta käytetään tutkimusmenetelmänä silloin, kun halutaan ymmärtää tosielämän ilmiötä, johon liittyy keskeisesti olennaisia tilanteesta riippuvaisia olosuhteita. (Yin 2009: 18). Tapaustutkimuksen avulla pyritään hankkimaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa joko yksittäisestä tapauksesta tai useammasta, toisiinsa suhteessa olevasta tapauksesta (Hirsjärvi ym. 2007: 130). Tapaustutkimus onkin yksi yleisimmistä laadullisista menetelmistä liiketaloustieteellisen tutkimuksen saralla. Kyseessä ei itse asiassa ole kuitenkaan ”puhdas” tutkimusmenetelmä vaan pikemminkin oma tutkimusotteensa, jonka ydin on sen ainutlaatuisessa tavassa kerätä tapauksia ja analysoida niitä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 154).

Yinin (2009) mukaan keskeisimmät aineistolähteet tapaustutkimusta tehtäessä ovat dokumenttilähteet (esim. kirjeet, sähköpostit, raportit, arvioinnit), arkistotiedot (esim. julkiset tilastot, toimintakertomukset), haastattelut, suorat havainnointiaineistot, osallistuvalla havainnoinnilla kerätyt aineistot sekä fyysiset esineet (Yin 2009: 101-105). Case-tutkimuksen tyypillisimmät aineistolähteet ovat varmasti haastattelu- ja kirjalliset aineistot (Koskinen ym. 2005: 157), ja tämän tutkimuksen aineisto onkin kerätty pääasiassa haastattelujen avulla. Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu on ainutlaatuinen, koska siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastat-

telumetodin suurimpana etuna muihin menetelmiin verrattuna pidetäänkin joustavuutta, koska aineiston keruuta voidaan säädellä tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastattelussa ihminen nähdään subjektina, joka tuo esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Samalla haastateltavan puhe voidaan sijoittaa laajempaan kontekstiin. Haastattelussa pystytään myös esittämään selventäviä kysymyksiä, ja näin syventää hankittavaa tietoa. Toisaalta haastattelu aineistonkeruumenetelmänä on haastava, koska haastattelijalta vaaditaan paljon – haastattelujen suunnittelu sekä toteuttaminen edellyttävät huolellisuutta ja tutkittavan aiheen perinpohjaista tuntemista. (Hirsjärvi ym. 2007: 199-200). Näiden tekijöiden valossa on melko selvää, että haastattelu oli tätäkin tutkimusta ajatellen oikea valinta aineistonkeruumenetodiksi.

Selkeästi käytetyin haastattelutyypin laadullisessa tutkimuksessa on puolistrukturoitu eli teemahaastattelu, jota tässäkin tutkimuksessa käytettiin. Teemahaastattelu on varsin tehokas haastattelumenetelmä, koska tutkijan on mahdollista ohjata haastattelua sitä kuitenkaan täysin kontrolloimatta. Tämän lisäksi teemahaastattelu on varsin yksinkertainen ja luonnollinen, keskustelua muistuttava haastattelumuoto, jossa haastateltava voi vapaasti ja omin sanoin vastaila haastattelijan kysymyksiin. Haastattelun onnistumisen kannalta lähes ratkaisevassa asemassa on haastattelua eteenpäin ohjaava haastattelurunko, jonka täytyy olla hyvin rakennettu. Haastattelurunko antaa haastattelulle hahmon, jonka tehtävänä on varmistaa, että tutkija esittää tarkentavat kysymyksensä, ja viedä haastattelua luontevasti eteenpäin. Näin ollen hyvä haastattelurunko on pikemminkin haastattelijan ”muistilista” kuin teoriaperusteinen kysymyssarja. (Koskinen ym. 2005: 104-110).

Case-tutkimusta tehtäessä tutkijan ei tulisi kuitenkaan luottaa pelkästään yhteen aineistonkeruumenetelmään, vaan tutkimuksessa tulisi hyödyntää useaa eri aineistolähdettä. Usean aineistolähteen käyttö eli *triangulaatio* onkin yksi tapaustutkimusstrategian keskeisimmistä vahvuuksista. Aineiston kerääminen hyödyntämällä eri menetelmiä vie enemmän aikaa ja resursseja, mutta sen avulla on mahdollista saada kattavampi kuvaus aineistosta sekä tarkastella sitä useammasta näkökulmasta. Triangulaation periaatetta voidaan noudattaa myös käyttämällä useaa eri tutkimusmenetelmää samassa tutkimuksessa. Triangulaatiosta puhutaan myös silloin, kun samaan tutkimukseen osallistuu useampi tutkija, tai kun tutkittavaa ilmiötä lähestytään eri teorioiden näkökulmasta. (Yin 2009: 114-117). Tässä tutkimuksessa triangulaation periaate toteutuu jossain määrin, mutta ei kuitenkaan kovin vahvasti. Huomattava pääpaino aineiston hankinnassa on haastatteluilla, mutta tutkimuksessa on pyritty myös mahdollisuuksien mukaan hyödyntämään tutkimukseen osallistuneista yrityksestä saatavilla olevia julkisia dokumentteja ja muita tietoja sekä jossain määrin haastattelutilanteissa tehtyjä suoria havaintoja. Suo-

ria havaintoja pyritään hyödyntämään erityisesti silloin, kun käsitellään haastateltujen asenteita ja suhtautumista kilpailijoiden välistä yhteistyötä kohtaan. Näin pyritään parantamaan tutkimuksen luotettavuutta.

Kuten jo aikaisemmin mainittiinkin, tapaustutkimuksen kohteen eli tapauksen pitäisi olla jokin tosielämän ilmiö, ei siis vain pelkkä aihe, argumentti tai oletus (Yin 2009: 32). Tapaus on monesti yritys tai jokin tietty osa siitä, kuten esimerkiksi prosessi, toiminto, osasto tai yrityksen historia. Myös yksilöt tai erilaiset tapahtumat, kuten päätökset ja niiden toteuttaminen, organisaatioiden muutosprosessit sekä yritysten väliset suhteet ja kumppanuudet voivat olla tapaustutkimuksen kohteina (Koskinen ym. 2005: 154, 157; Yin 2009: 29, 33). Tapaustutkimuksen ehkä keskeisin metodologinen ongelma liittyy nimenomaan käsitteeseen ”tapaus” ja siihen, miten se määritellään. Tapaus nähdään usein tutkimuksen lähtökohtana, vaikka se kannattaisi pikemminkin hahmottaa tutkimusongelmaksi (Koskinen ym. 2005: 159). Yinin (2009) mukaan tapauksen määrittely ja tutkimuskysymykset kulkevat käsi kädessä: tapauksen määrittely tarkentuu vasta silloin, kun tutkimuskysymyksetkin tarkentuvat. Tutkimuskysymyksiä on edelleen tarkennettava, mikäli tapauksen määrittely on niiden perusteella liian vaikeaa, ja tapaus on näin ollen mahdollista määritellä usealla eri tavalla (Yin 2009: 30).

Perinteisessä case-tutkimuksessa tapaus on siis usein esimerkiksi yritys tai jokin sen toiminto. Tämä tutkimus kuitenkin eroaa hieman perinteisestä tapaustutkimuksesta siinä suhteessa, miten tapaus määritellään. Tässä tutkimuksessa ei tutkita yrityksiä, vaan tapauksina ovat kilpailevien yritysten väliset yhteistyösuhteet, jotka nähdään tutkittavaa ilmiötä kuvaavina tapahtumina, ja joita pyrittiin löytämään haastatteluja tekemällä ja myöhemmin analysoimaan. Haastattelujen avulla selvitettiin muun muassa sitä, miten yhteistyö kilpailijan kanssa näkyy käytännössä, miten yhteistyö on syntynyt ja mitä yhteistyöllä on mahdollisesti saavutettu.

Tapaustutkimukset voidaan jakaa tapausten määrän mukaan yksittäisiin tapauksiin keskittyviin tutkimuksiin sekä monitapaustutkimuksiin, joista ensimmäinen keskittyy siis vain yhteen tapaukseen ja jälkimmäinen useampaan. Tämän lisäksi tapaustutkimuksia voidaan erotella myös niiden tutkimus- eli analyysiyksiköiden määrän perusteella tutkimuksiin, joissa on vain yksi tutkimusyksikkö (esimerkiksi yritys), ja tutkimuksiin, joissa tarkastellaan useampia yksiköitä (esim. yksilöt, osasto ja yritykset) yhden tapauksen sisällä. Yhden analyysiyksikön tutkimusta kutsutaan *holistiseksi*, ja useamman yksikön tutkimusta *upotetuksi*. Näin ollen voidaan muodostaa neljä erilaista tapaustutkimustyyppiä, joista jokaisella on omat vahvuutensa ja heikkoutensa: *holistinen yksittäis- ja*

monitapaustutkimus sekä upotettu yksittäis- ja monitapaustutkimus. (Yin 2009: 46; Koskinen ym. 2005: 161-162).

	Yksi tapaus	Monta tapaus
Holistinen (yksi tutkimus- yksikkö)	<i>Holistinen yksittäis- tapaustutkimus</i>	<i>Holistinen monitapaus- tutkimus</i>
Upotettu (monia tutki- musyksikköä)	<i>Upotettu yksittäistapaus- tutkimus</i>	<i>Upotettu monitapaustut- kimus</i>

Kuvio 6. Tapaustutkimuksen tyyppisiä (Yin 2009: 46).

Tämä tutkimus noudattaa upotetun monitapaustutkimuksen periaatteita, koska tutkimukseen sisältyy useita tapauksia ja niistä jokaisessa otetaan huomioon useampia analyysiyksiköitä. Verrattuna case-tutkimukseen, jossa keskitytään vain yhteen tapaukseen, monet seikat puoltavat useamman tapauksen tutkimusta. Monitapaustutkimuksella saavutettuja tuloksia pidetään usein vakaampina, minkä vuoksi tutkimuksen todistusarvoa voidaan pitää parempana. Monitapaustutkimuksella on kuitenkin myös heikkoutensa eikä se sovi kaikkien ilmiöiden tutkimiseen. (Yin 2009: 53). Tämän tutkimuksen näkökulmasta monitapaustutkimus on kuitenkin sopivampi vaihtoehto kuin yksittäistapaustutkimukseen perustuva tutkimus, koska aineistosta saadaan huomattavasti kattavampi tarkastelulla useampaa tapaus. Yksittäistapaustutkimus olisi tullut kyseeseen esimerkiksi silloin, jos tutkittaisiin vain yhtä yhteistyösuhdetta, jossa on mukana kaksi tai useampi yritys. Tässä tutkimuksessa ilmiötä pyritään ymmärtämään kuitenkin yleisemmällä tasolla, jolloin tarvitaan useampi tapaus tarkasteltavaksi.

4.3. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten esittely

Tutkimuksen kohteeksi valikoituivat metalliteollisuudessa toimivat pienet ja keskisuuret yritykset, joista kaikki yhtä yritystä lukuun ottamatta sijaitsevat Vaasan seudulla. Metalliteollisuus valittiin tutkimuksen kohteeksi lähinnä tutkijan kiinnostuksen ja alan aikai-

semman tuntemuksen perusteella. Tutkimuksen kohdetoimialaa ei määritelty kovinkaan tarkasti, koska keskittymällä yleisesti metalliteollisuuteen oli mahdollista kerätä monipuolinen aineisto suhteellisen lyhyessä ajassa. Tutkimukseen osallistui lopulta yhdeksän yritystä, jotka esitellään lyhyesti taulukossa 3. Yritysten nimet on korvattu käyttämällä kreikkalaisia aakkosia.

Taulukko 3. Tutkimukseen osallistuneet yritykset.

Yritys	Työntekijöitä	Kuvaus toiminnasta
Alfa Oy	20	Ohutlevytyökalu- sekä laitevalmistus, komponenttivalmistus sekä vaativien kappaleiden alihankintakoneistusta
Beeta Oy	95, joista 15 metallipuolella	Monitoimialayritys, joka suorittaa ja valmistaa metalli, puu- ja laserkaiverrustöitä sekä alihankintatöitä
Gamma Oy	4	Metallien ja muovien CNC-koneistus, mekaaniset kokoonpano- ja osakokoonpanotyöt
Delta Oy	105	Monipuolinen järjestelmätoimittaja ja sopimusvalmistaja, suunnittelu ja tuotekehitys, levy-, hitsaus- ja puristintyöt, suojatilojen valmistus
Epsilon Oy	220	Seitsemän yrityksen yritysryhmä; toimii ydinvoima-, laiva-, voimalaitos-, öljy- ja kaasuteollisuudessa; ilmastointiratkaisuja, koneistusta, eristystuotteita, muita metallituotteita ja -palveluita
Zeeta Oy	80	Alkuperäisosia diesel- ja sähkömoottoreiden valmistajille maailmanlaajuisesti
Eeta Oy	15	Metalliteollisuuden alihankintaa, CNC-koneistusta
Theeta Oy	48	Komponenttien valmistus sähkölaite-, kemian- ja teräsrakenneteollisuudelle sekä tukkukaupalle; raaka-aineiden myyntiä
Ioota Oy	18	Kokonais- ja osaratkaisuja teollisuuden tarpeisiin; järjestelmätoimitukset (laitteistokokoonpanot ja täydelliset toimilaitteet), koneistuspalveluja, laserpalveluja

Kuten taulukosta 3 nähdään, yritysten koot vaihtelevat henkilöstömäärän mukaan jonkin verran, mutta kaikki yritykset täyttävät kuitenkin pk-yrityksille asetetut kriteerit. Tilastokeskuksen (2014) määritelmän mukaan pk-yrityksiksi luokitellaan yritykset, joiden palveluksessa on enintään 250 työntekijää ja joiden vuosittainen liikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa (Tilastokeskus 2014). Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä eniten henkilöstöä on Epsilon Oy:ssä, joka on seitsemän yrityksen yritysryhmä. Vähiten työntekijöitä on puolestaan Gamma Oy:ssä, joka on pieni yrittäjävetoinen konepaja. Henkilöstömäärien lisäksi kaikkien yritysten liikevaihdot jäävät alle 50 miljoonan euron.

Tutkimukseen osallistuneita yrityksiä ei ole mielekästä esitellä tämän tarkemmin, koska tutkimuksen kohteena eivät ole edellä esiteltyt yritykset vaan haastatteluiden avulla löydetty kilpailijoiden väliset yhteistyösuhteet. Tutkimukseen osallistuneet yritykset tekevät tai ovat tehneet ainakin jossain määrin yhteistyötä kilpailijoidensa kanssa, ja näitä tapauksia tullaan myöhemmin lähemmin tarkastelemaan. On myös huomioitava, että tutkimukseen osallistuneet yritykset eivät välttämättä ole kilpailijoita keskenään, joten haastatteluissa esiinnousseet tapaukset eivät ole esimerkkejä näiden yritysten välisistä yhteistyösuhteista, vaan tapaukset ja yritykset ovat toisistaan riippumattomia. Yhtä yritystä lukuun ottamatta kaikki tutkimukseen osallistuvat yritykset tarjoavat kuitenkin koneistuspalveluja ainakin jossain määrin, joten tässä mielessä yritykset voidaan nähdä myös toistensa kilpailijoina.

4.4. Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen pääaineistona käytetään siis haastattelujen avulla hankittua aineistoa. Tutkimuksen toteuttamisen ensimmäinen vaihe oli laatia haastattelurunko, johon sisällytettiin kysymyksiä, joiden avulla tutkittavaa ilmiötä pyrittiin selvittämään. Kuten aikaisemmin on jo todettu, haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, jolloin kaikilta haastateltavilta kysyttiin samat kysymykset. Vastausmahdollisuutta ei kuitenkaan rajattu vaihtoehdoin tai muilla keinoin, vaan haastateltavien oli mahdollista vastata omin sanoin. Haastattelurungosta poikettiin tarpeen vaatiessa lähinnä tarkentavien lisäkysymysten muodossa. Haastatteluissa esitetyt kysymykset ovat liitteessä 1.

Haastattelut toteutettiin 7.1. ja 1.4.2014 välisenä aikana, ja haastattelujen kesto vaihteli noin 15 minuutista 60 minuuttiin. Haastattelut olisi ollut mahdollista toteuttaa nopeamman aikataulussa, mutta aikataulujen yhteensovittaminen tuotti vaikeuksia. Ensimmäinen haastattelu tehtiin tutkijalle jo entuudestaan tutussa yrityksessä, ja tämä haastattelu toimikin niin sanottuna koehaastatteluna, jonka avulla pystyttiin testaamaan kysymysten toimivuutta. Ensimmäisen haastattelun perusteella haastattelukysymysten avulla onnistuttiin saamaan relevanttia aineistoa tutkimuksen kannalta, joten myös ensimmäisen haastattelun aineisto sisällytettiin tutkimuksen kokonaisaineistoon.

Yhteydenotto tapahtui puhelimitse yrityksen toimitusjohtajaan, ja yhteistiedot saatiin yritysten www-sivuilta. Puhelun aikana selvennettiin tutkimuksen tarkoitusta sekä selvitetiin lyhyesti, onko kyseisellä yrityksellä kokemuksia yhteistyöstä kilpailijoiden kanssa. Samalla pyrittiin myös sopimaan haastattelusta ja sopivasta ajankohdasta, mikäli kiinnostusta tutkimukseen osallistumiseen löytyi. Haastateltavina henkilöinä olivat yri-

tysten toimitusjohtajat yhtä yritystä lukuun ottamatta, jossa haastateltiin hallituksen puheenjohtajaa. Haastattelut suoritettiin yritysten omissa tiloissa. Tutkimuksen aikana otettiin yhteyttä yhteensä neljääntoista yritykseen, joista siis yhdeksää lopulta haastateltiin. Lopuista viidestä yrityksestä osa kieltäytyi haastattelusta ja osa kertoi, ettei heidän yrityksensä tee tai ole tehnyt yhteistyötä kilpailijoidensa kanssa.

Kaikki haastattelut äänitettiin ja litteroitiin mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, kun asiat olivat vielä tuoreessa muistissa. Haastattelut litteroitiin tarkasti, mutta esimerkiksi puheen vivahteita taukoineen ja huokauksineen ei nähty tarpeelliseksi kirjata. Täytesanoja ja toistoja jätettiin myös jonkin verran kirjaamatta. Yrityksiin oltiin yhteydessä eri aikoina ja uusia haastatteluja sovittiin sen mukaan, kuinka paljon aineistoa tutkimukseen vielä tarvitaan. Tämä selittää osaltaan myös sitä, miksi haastattelujen tekeminen vei aikaa noin kolme kuukautta. Jokaisen haastattelun avulla saatiin vähintään yksi tapaus kilpailijoiden välisestä yhteistyöstä, kun enimmillään samassa haastattelussa keskusteltiin tarkemmin kolmesta tapauksesta.

Haastattelujen edetessä pohdittiin aineiston riittävää kokoa tutkimuksen kannalta. Laadullisen aineiston koon määrittämiseksi on kehittynyt muutamia käytännössä muotoutuneita sääntöjä. Eskola ja Suorannan (2005) mukaan yksi tapa ratkaista aineiston riittävyys on tarkastella sen kylläntymistä eli saturaatiota. Tällöin ajatellaan, että aineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa, jolloin tietty peruslogiikka alkaa toistua aineistossa (Eskola & Suoranta 2005: 62). Tätä tutkimusta varten toteutettiin siis yhdeksän haastattelua, joiden avulla löydettiin 14 kilpailijoiden välistä yhteistyötä kuvaavaa tapausta, joista muutamat ovat samankaltaisia toistensa kanssa. Näin ollen voidaan todeta, että aineiston saturaatiopiste täyttyi tyydyttävästi tutkimusongelman ratkaisun kannalta. Mikäli haastattelujen tekemistä olisi vielä jatkettu, uudenlaisia tapauksia olisi toki voinut tulla ilmi, joten täydellisestä saturaatiopisteen täyttymisestä ei voida kuitenkaan puhua.

4.5. Aineiston analyysi

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on selkeyttää aineistoa ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Aineiston kerääminen ja kuvaaminen eivät useinkaan riitä vaan aineistoa on myös osattava tulkita ja analysoida (Eskola & Suoranta 2008: 137). Ilman tulkintaa ja analysointia tutkimuksella saavutettu uusi tieto ei välttämättä jäsenyisi osaksi suurempaa kokonaisuutta, ja sen arvo jää näin melko sattumanvaraiseksi. (Koskinen ym. 2005: 229).

Ennen varsinaista analyysia aineisto on purettava ja valmisteltava teknisesti käsiteltävään muotoon, esimerkiksi nauhoitetut haastattelut on kirjoitettava puhtaaksi. Jo aineiston alustavassa läpikäynnissä tutkijalle syntyy joitain oivalluksia, mutta niiden kanssa on vielä analyysin alkuvaiheessa oltava varovainen. Analyysin tulisikin edetä asteittain ja todennäköistä on, että ensimmäinen aineiston jäsenitys ei ole kuitenkaan se lopullinen jäsenitys. Esimerkiksi teemahaastattelun haastattelurunko muodostaa jo sinällään jonkinasteisen jäsenityksen analyysille. (Eskola & Suoranta 2008: 150-152).

Laadullisen aineiston analyysitekniikoita on olemassa useita ja niiden soveltaminen riippuukin analysoitavasta aineistosta. Loppujen lopuksi on erittäin tärkeää, että tutkija tuntee aineistonsa läpikotaisin. Käytännössä analyysitavat kuitenkin usein kietoutuvat toisiinsa eivätkä ole mitenkään selvärajaisia. Jotta tutkija onnistuisi analysoimaan aineistonsa hyvin, pelkästään yhden analyysitavan käyttö on harvoin mahdollista. Laadullisen aineiston analyysiin käytettyjä tapoja ovat muun muassa tilastollisen tutkimuksen analyysitekniikat, teemoittelu, tyypittely, diskursiiviset analysointitavat, analyttinen induktio ja poikkeavien tapausten etsiminen sekä aineiston analysointi miksi-kysymysten avulla. (Eskola & Suoranta 2008: 151, 160-161; Koskinen ym. 2005: 233, 244).

Tapaustutkimusstrategian näkökulmasta aineistoa voidaan analysoida esimerkiksi teorialähtöisesti, joka onkin käytetyin analysointistrategia. Teoreettinen analyysi lähtee liikkeelle siitä, että tutkimuksen alkuperäiset tavoitteet perustuvat teorian pohjalta tehtyihin havaintoihin, jotka puolestaan ovat heijastuneet tutkimuskysymyksiin ja -suunnitelmaan. Teorialähtöisyys myös auttaa tutkijaa priorisoimaan aineistoa ja jättämään tutkimusongelman kannalta ei-oleellista aineisto vähemmälle huomiolle. Toinen yleinen analyysitapa on kehittää kuvaileva viitekehys aineistosta. Viitekehystä voidaan hyödyntää esimerkiksi silloin, kun tutkimusta varten on kerätty paljon aineistoa ilman, että tutkimusongelmaa ei ole tarkemmin mietitty. (Yin 2009: 130-132).

Tämän tutkimuksen analysointistrategiaksi sopii teorialähtöinen analysointi, koska empirian keräysprosessi aloitettiin tutkittavaa ilmiötä käsittelevän teorian pohjalta. Teoriat onnistuttiin havaitsemaan erilaisia teemoja tai kategorioita, joihin kilpailijoiden välisellä yhteistyöllä saavutettavat hyödyt pystytään jaottelemaan. Näin ollen esimerkiksi teemoittelua voidaan käyttää aineiston analyysikeinona. Teemoittelu onkin varsin luonnollinen lähestymistapa aineiston analysointiin etenkin kun aineisto on kerätty teemahaastattelujen avulla, jolloin haastattelurunkoa voidaan käyttää myös aineiston jäsentämisen apuvälineenä. Teemoittelun avulla aineisto pilkotaan ja järjestetään erilaisten esiin nousevien aihepiirien mukaan, minkä tarkoituksena on nostaa esiin tutkimuson-

gelmaa valaisevia teemoja. Samalla pyritään löytämään ja erottelemaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet ja pelkistämään havaintoja. (Eskola & Suoranta 2008: 174-180).

Onnistunut teemoittelu vaatii tutkimuksessa käytettävän teorian ja siihen kerätyn aineiston tiivistä vuorovaikutusta – teoria ja empiria kulkevat ikään kuin käsi kädessä. Käytännössä tämä näkyy siten, että tutkimusraportissaan tutkija vertailee teoriassa esitettyjä ja aineistosta ilmeneviä asioita ja pyrkii vertailun avulla selvittämään, mistä on kysymys, sekä pohtimaan havaittujen asioiden syitä. Vertaillen teoriaa ja aineistoa tutkijan on mahdollista käyttää suoria lainauksia eli sitaatteja aineistosta tulkintojensa perusteluina ja esimerkkeinä. (Eskola & Suoranta 2008: 174-180).

Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoitiin käytännössä heti sen keruuprosessin alkamisesta lähtien. Aineistoa kerätessä alkoi jo nopeasti muodostua erilaisia teemoja, mihin aineistosta löytyviä tapauksia voidaan luokitella. Kun aineisto oli kokonaisuudessaan kerätty, litterat luettiin läpi tehden samalla muistiinpanoja tapauksittain, jotka myöhemmin luokiteltiin eri ryhmiin tapausten laadun ja luonteen perusteella. Aineiston lopullinen analysointi suoritettiin lopulta näitä muistiinpanoja hyödyntäen. Tutkimuksen tuloksia esiteltäessä käytetään sitaatteja, jotka kuvaavat osuvasti käsiteltävää aihetta. Sitaaatteja käytetään erityisesti perustelevaan tehtyjä tulkintoja.

4.6. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusten tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka virheitä pyritäänkin välttämään. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan usein pohtimalla tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia, jotka ovat peräsin kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Tutkimuksen *reliabiliteetilla* eli luotettavuudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta – toisin sanoen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen *validiteetilla* eli pätevyydellä puolestaan tarkoitetaan sitä, onko menetelmällä tai mittarilla onnistuttu mittaamaan juuri sitä, mitä on ollut tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2007: 226-227).

Reliabiliteetin ja validiteetin soveltuvuutta laadullisen tutkimuksen tulosten arviointiin on kuitenkin kritisoitu (Koskinen ym. 2005: 255; Eskola & Suoranta 2008: 211), ja näiden sijasta tulisikin keskittyä enemmän tulosten uskottavuuteen, siirrettävyyteen, varmuuteen ja vahvistuvuuteen (Eskola & Suoranta 2008: 211-212). Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa myös selostamalla mahdollisimman tarkkaan tutkimuksen to-

teutus kaikkine sen vaiheineen. Toteutusta selvennettäessä olisi hyvä keskittyä aineiston keräämiseen ja sen tulkinnan avaamiseen – miten aineisto on hankittu ja miten tuloksiin on päädytty. (Hirsjärvi ym. 2007: 227-228).

Tutkimuksen validiteettia pyrittiin parantamaan panostamalla haastattelukysymyksiin, jotka luotiin pääasiassa teoriasta tehtyjen havaintojen pohjalta. Ennen varsinaista aineistonkeruuta laadukkuutta voidaan tavoitella myös siten, että mietitään ennalta, miten esiin nousevia teemoja voidaan haastatteluissa syventää, ja pohditaan vaihtoehtoisia lisäkysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2008: 184). Validiutta pyrittiin myös parantamaan suorittamalla koehaastattelu ennen varsinaisia haastatteluja tutkijalle jo entuudestaan tutussa yrityksessä. Koehaastattelun perusteella kysymyksiä muokattiin siten, että niiden avulla voidaan paremmin pureutua tutkittavaan ilmiöön. Koehaastattelu paransi validiutta myös siten, että sen perusteella tutkijan oli mahdollista pohtia, miten haastatteluissa ilmeneviin esimerkkeihin kilpailijoiden välisestä yhteistyöstä voidaan syventyä tehokkaammin jo haastattelujen aikana.

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin sen sijaan parantamaan kuvailemalla tutkimuksen toteutusta tarkkaan ja kattavasti. Tutkimuksen toteutusta kuvailtaessa aineistonkeruuprosessi esiteltiin yksityiskohtaisesti ja aineiston analysointia selvennettiin. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan käyttämällä triangulaatiota mahdollisuuksien mukaan. Triangulaation hyödyntämismahdollisuudet ovat toki hieman rajallisen, koska haastatteluaineisto muodostaa suuren osan tutkimusaineistosta, mutta ei ole syytä epäillä, ettei kerätystä aineistosta saisi samankaltaisia tuloksia toisellakin tutkimuskerralla tai toisen tutkijan toimesta. Tutkimuksessa on pyritty myös mahdollisuuksien mukaan hyödyntämään haastattelutilanteissa tehtyjä suoria havaintoja. Suoria havaintoja pyritään hyödyntämään erityisesti silloin, kun käsitellään haastateltujen asenteita ja suhtautumista kilpailijoiden välistä yhteistyötä kohtaan.

Tutkittava ilmiö – kilpailijoiden välinen yhteistyö – on kuitenkin melko arka aihe, johon kaikki haastateltavat suhtautuvat omien näkemystensä, kokemustensa ja taustaoletustensa mukaisesti. Haastateltavien omat käsitykset siis vaikuttavat suuresti heidän vastauksiinsa, mikä osaltaan heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkittavan ilmiön luonteen vuoksi haastateltavat saattoivat olla hieman varautuneita, koska eivät halunneet paljastaa tarkempia yksityiskohtia mahdollisista yhteistyösuhteista kilpailijoihinsa. Täten luotettavuutta pyrittiinkin parantamaan käsittelemällä tutkimukseen osallistuneita yrityksiä tutkimuksessa anonymisti, mikä kerrottiin myös haastateltaville heti, kun heihin oltiin puhelimitse yhteydessä. Näin pyrittiin vähentämään haastateltavien varautuneisuutta ja luomaan luottavainen ilmapiiri tutkijan ja haastateltavien välille.

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Ensimmäisessä alaluvussa keskustellaan lyhyesti haastateltavien asenteista ja suhtautumisesta kilpailijoiden välistä yhteistyötä kohtaan, jotta saadaan parempi kuva siitä, miten haastatellut ilmiöön suhtautuvat. Tämän jälkeen esitellään haastattelujen avulla löydetty kilpailijoiden välisiä yhteistyösuhteita kuvaavat tapaukset, jotka jo niitä esiteltäessä jaetaan eri luokkiin niiden luonteen ja laadun perusteella. Tapauksia esiteltäessä pohditaan myös, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet kyseisten coopetition-suhteiden syntyyn ja mitä konkreettisia hyötyjä on saavutettu.

5.1. Suhtautuminen kilpailijoiden väliseen yhteistyöhön

Haastattelujen avulla pyrittiin myös selvittämään haastateltavien suhtautumista ja asenteita kilpailijoiden välistä yhteistyötä kohtaan. Haastateltujen omat oletukset ja asenteet vaikuttavat suuresti esimerkiksi siihen, näkevätkö he coopetitionin tulevaisuuden mahdollisuutena vai onko yhteistyö kilpailijan kanssa kokonaan poissuljettu vaihtoehto. Zeeta Oy:n toimitusjohtaja tiivistää yhteistyösuhteen kilpailijan kanssa osuvasti avioliittovertaukseen, joka tuli esiin jo kirjallisuuskatsauksenkin yhteydessä.

”Se on vähän kuin avioliitto, joskus menee hyvin ja joskus menee päin persettä!”

Haastateltavien asenteet coopetitionia kohtaan vaihtelevat hyvinkin suuresti. Toiset näkevät kilpailijoiden väliset yhteistyösuhteet suurena mahdollisuutena, johon pitäisi tulevaisuudessa yhä enemmän kiinnittää huomiota. Toiset puolestaan suhtautuvat ilmiöön nihkeämmin ja näkevät, että kilpailijan kanssa tehdään yhteistyötä vain pakon sanelemana. Monet ilmiöön myönteisesti suhtautuvista haastatelluista korostavat coopetitionin merkitystä erityisesti kansainvälistymisen kannalta:

”No se on oikeestaan ainut tie täältä Suomesta, on sen verran pieni maa. Jos joku haluaa tältä alalta lähteä Venäjälle, niin sen pitää kyllä hommata kaikki kilpailijat ja tekijät yhteen. Se on ainut tie.”

”Mä uskon että tota, mä niinkun näkisin mieluummin niin päin, että se pitäis yleistyä, ja niinku laajemmaltikin. Ja nyt lähinnä puhun suomalaisesta teollisuudesta ylipäättään, että tällä hetkellä suomalainen teollisuus on aika haastavassa tilanteessa. Meidän kilpailukyky, kansainvälinen kilpailukyky on aika huono. Kaikki ne konstit, joilla me pystytään parantamaan tätä kilpailukykyä, niin on hyödyks, vaikka ne ois pienemmätki. Sillon se kannattais tuokin kortti käyttää.”

”Et kyllä mä uskon et on pakko mennä siihen. Me ollaan sen verran pieniä kumminkin et meidän on oltava yhdessä. Et kyllä mä niinku henk.koht. uskon et se tulee lisääntymään, sen on pakko lisääntyä. Et jos me meinataan pärjätä näitten muitten (maiden) kanssa.”

Kuten edellä esitellyistä kommentteista voidaan huomata, haastatellut ovat huolissaan Suomen kilpailukyvyistä kansainvälisillä markkinoilla ja korostavat, että suomalaiset yritykset ovat kooltaan kuitenkin melko pieniä, minkä vuoksi yhteistyötä olisi tehtävä myös kilpailijoiden kanssa, mikäli yritykset haluavat kansainvälistyä ja tätä kautta kasvaa. Haastatellut pohtivat myös taloustilanteen vaikutusta kilpailijoiden välisiin yhteistyösuhteisiin, mutta tässä kohdin ajatukset olivat hieman ristiriitaisia. Gamma Oy:n toimitusjohtajan mukaan taloudellisesti huonompaa aikana kilpailu töistä on kovempaa, jolloin yhteistyö vähenee, kun taas parempaa aikana tehdään enemmän yhteistyötä. Suurin osa haastatelluista kuitenkin oli sitä mieltä, että huonommat ajat pikemminkin yhdistävät, jolloin yhteistyötä tehdään enemmän:

”Et kyllä mä luulen et ku on hyvä aika niin kaikilla on joka paikka täynnä töitä. Ja sitte ku tulee se lama niin ruvetaan vähä kuulostelevaan et oisko jollaki muulla (töitä).”

”No vaikeet ajat enemmänki sitte yhdistää, että jos menee hyvin niin silloin tulee helposti mieleen, että eihän tässä muita tarvitakaan vaan pärjätään itte. Näin vois ajatella. No kyllä jos näin tää huono aika jatkuu ja jatkuu niin kyllä mä uskon, että enemmän ruvetaan tekeen yhteistyötä.”

Ristiriitaiset vastaukset johtuvat kuitenkin todennäköisesti siitä, että Gamma Oy:n kuvailemalle kilpailijoiden väliselle yhteistyösuhteelle on ominaista se, että yhteistyö on silloin aktiivisempaa, kun töitä on paljon ja talous vetää hyvin (ks. kappale 5.2.6.).

Coopetitioniin nihkeämmin suhtautuvien mukaan kilpailijoiden välisiin yhteistyösuhteisiin ajaututaan oikeastaan vain pakon sanelemana ja poikkeustapauksissa. Tämän lisäksi monet haastatelluista nostivat esiin, että sana ”kilpailija” sinällään aiheuttaa jo tietynlaisia, jopa negatiivisiakin ajatuksia. Ennemmin tulisi puhua kumppaneista, vaikka kumppanina olisikin kilpailija.

”Ei kyllä ne on, kyllä mä sanosin näin, että ei näihin tämmösiin tällä lailla yhteistöihin ajaututa muutaku pakon sanelemana. En kyllä voi kuvitella että kovin paljo on. Muutaku tosiaan hätätapauksessa, on kone rikki tai tulipalo, silloin mennään jopa kilpailijan tykö kun on pakko.”

”Todella vaikee kuvio. Se tulee niinku heti mieleen.”

”...mutta kyllä mä jotenkin tavallaan kuitenkin vierastan ajatusta, että kilpailijan kanssa tehdään yhteistyötä.”

”Se kilpailija (-sana) niinkun sisältää semmosen pienen negatiivisen latauksen.”

”Se kilpailija-sana on tietenkin vähän vaikeaa, ja sitä koetaan aina vähän negatiivisena et ne kilpailee meidän kanssa mut oikeesti se pitäisi olla se kumppani.”

Yhteenvetona voidaan todeta, että haastateltujen asenteet ja suhtautuminen kilpailijoiden väliseen yhteistyöhön todellakin vaihtelevat laidasta laitaan, kuten edellä esitellyistä kommentteista voidaan havaita. Toiset näkevät sen mahdollisuutena, johon tulisi tarttua ja jota tulisi hyödyntää, kun taas toiset kokevat, että kilpailijoiden väliseen yhteistyöhön ajaututaan ainoastaan poikkeustilanteissa. Mielenkiintoista on myös havaita, että vaikka suhtautuminen cooptationiin olisikin nihkeää, yksikään haastatelluista ei kuitenkaan sulje kokonaan pois mahdollisuutta, että tulevaisuudessa siihen ryhtyttäisiin. Täten kilpailijoiden väliseen yhteistyöhön suhtaudutaan suhteellisen avoimesti – vaikkakin varauksella – mikäli se nähdään mahdollisuutena, jonka avulla oman yrityksen on mahdollista suoriutua ja menestyä paremmin.

5.2. Tapausten esittely ja analysointi

Haastattelujen avulla onnistuttiin löytämään yhteensä neljätoista kilpailijoiden välistä yhteistyötä kuvaavaa tapausta, jotka on numeroitu mielivaltaisesti käyttäen roomalaisia numeroja. Tapaukset voidaan tämän lisäksi luokitella yhteensä kuuteen ryhmään niiden laadun ja luonteen perusteella. Ryhmiä ovat *alihankkijoiden keskinäinen yhteistyö*, *tuotekeskeinen valmistusyhteistyö*, *myyntiyhteistyö*, *verkostoituminen*, *yhdistystoiminta* sekä *muut yhteistyökuviot*. Muut yhteistyökuviot -ryhmään kuuluvat sellaiset tapaukset, jotka eivät luonteensa perusteella sopineet muihin ryhmiin. Tapaukset ovat myös ”pienempiä” tapauksia, joten niitä varten ei ollut järkevää perustaa omaa ryhmää. Tapaukset esitellään lyhyesti taulukossa 4, jonka avulla voidaan muodostaa yleiskuva tutkimuksessa käsiteltävistä tapauksista.

Taulukko 4. Tutkimuksessa käsiteltävät tapaukset.

Tapaus	Kuvaus	Luokka	Yritys
I	Töiden jakaminen kilpailijoiden kesken, toistensa mainostaminen ja asiakkaiden eteenpäin ohjaaminen	Muut yhteistyökuviot	Gamma Oy
II, III, IV, XI	Alihankintaan perustuvaa valmistusyhteistyötä, ydinosamisiin keskittyminen ja erikoistuminen	Alihankkijoiden keskinäinen yhteistyö	Beeta Oy, Theeta Oy, Eeta, Oy, Zeeta Oy
V	Paikallinen yritysyhdistys, jonka puitteissa järjestetään mm. koulutuksia; pyrkii kehittämään alueen yritystoimintaa	Yhdistystoiminta	Eeta Oy
VI, VII	Projektiluontoinen valmistusyhteistyö, jossa mukana useampi kilpaileva yritys	Tuotekeskeinen valmistusyhteistyö	Alfa Oy
VIII	Kilpailevien yritysten kuljetusyhteistyö	Muut yhteistyökuviot	Delta Oy
IX	Kilpailijan tuotteiden myynti omien tuotteiden ohella	Myyntiyhteistyö	Epsilon Oy
X	Private label -tyyppinen myyntiyhteistyö, jossa kilpailija myy Epsilon Oy:n valmistamaa tuotetta omalla nimellään	Myyntiyhteistyö	Epsilon Oy
XII	Alueellinen yritysjärjestö, jonka tavoitteena on tuoda yrittäjiä yhteen ja kehittää yritystoimintaa	Yhdistystoiminta	Zeeta Oy
XIII	Kansainvälistymiseen tähtäävä verkostoitusprojekti, jossa mukana useita yrityksiä, joista osa kilpailijoita keskenään	Verkostoituminen	Ioota Oy
XIV	Työkalusetin valmistaminen päämiehelle yhteistyössä kilpailijan kanssa	Tuotekeskeinen valmistusyhteistyö	Ioota Oy

Haastatteluja tulkitsemalla pyrittiin selvittämään, esiintyykö yhteistyö ja kilpailu cooperation-suhteissa heikkona vai vahvana, minkä perusteella kaikki tapaukset voitiin sijoittaa tutkielman teoriaosassa esiteltyyn cooperation-matriisiin, joka esitellään kuviossa 7. Edellä tehtyä luokittelua on tämän lisäksi korostettu käyttämällä erilaisia fontteja, jotta luokat voitaisiin erottaa toisistaan kuviossa selvemmin.

Vahva kilpailu	IX, X <i>VI, VII, XIV</i> <i>I</i> <i>XIII</i>
Heikko kilpailu	<i>VIII</i> <u><i>II, III, IV, XI</i></u> V, XII
	Heikko yhteistyö Vahva yhteistyö

Kuvio 7. Tapaukset coepetition-matriisissa.

Tapaukset sijoitettiin matriisiin yhteistyön ja kilpailun vahvuuksien mukaan. Yhteistyön katsottiin olevan vahvaa, mikäli yritykset tekevät aktiivista ja tiivistä yhteistyötä toistensa kanssa liiketoimintaan liittyvissä toiminnoissa. Yhteistyö tulkittiin heikoksi silloin, kun se on vähäistä ja satunnaista, pääasiassa kauppasuhteeseen perustuvaa, tai tapahtuu yritysten liiketoiminnan ulkopuolella. Kilpailu tulkittiin vahvaksi, jos yritykset aktiivisesti kilpailevat samoista töistä ja ovat toistensa suoria kilpailijoita. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yritysten konekanta on samankaltainen, jolloin yritykset voivat vastaanottaa samanlaisia töitä, tai yritykset tarjoavat kilpailevia tuotteita. Kilpailu on heikkoa puolestaan silloin, kun kilpailu on vähäistä, eivätkä yritykset kilpaile aktiivisesti keskenään töitä saadakseen.

Kuten kuviosta 7 voidaan havaita, kahdeksan tapausta sijoittuu matriisiin oikeaan laitaan, jolloin havaituissa coepetition-suhteissa yhteistyö esiintyy vahvana. Näistä seitsemässä tapauksessa myös kilpailu esiintyy vahvana, jolloin nämä coepetition-suhteet ovat muotoa *vahva yhteistyö – vahva kilpailu*. Yhdessä tapauksessa kilpailu esiintyy puolestaan heikkona, jolloin tämä kilpailijoiden välinen yhteistyösuhde on muotoa *vahva yhteistyö – heikko kilpailu*. Loput kuusi tapausta sijoittuvat matriisiin vasempaan alakulmaan, jossa sekä kilpailu että yhteistyö on heikkoa. Näin ollen tapaukset ovat muodoltaan *heikko yhteistyö – heikko kilpailu*.

Kuviosta voidaan myös todeta tehty luokittelu, jota on pyritty korostamaan käyttämällä erilaisia fontteja. Luokittelun perusteella voidaan havaita, että kaikki samaan luokkaan

kuuluvat tapaukset sijaitsevat samassa matriisin ruudukossa. Poikkeuksena tästä on ryhmä *muut yhteistyökuviot* (tapaukset I ja VIII), mikä on toisaalta ymmärrettävääkin, koska tapaukset ovat luonteeltaan erilaiset, mikä käy myöhemmin tapauksia esiteltäessä ilmi. Matriisia ja luokittelua tarkastelemalla voidaan jo tässä vaiheessa todeta, että samantyyppiset cooperation-suhteet ovat saman vahvuisia yhteistyön ja kilpailun intensiteettien perusteella.

Tutkielman seuraavissa alaluvuissa käsitellään tarkemmin aineiston tapauksia. Tapauksien analysointi tapahtuu ryhmittäin ja etenee siten, että ensin tapaukset esitellään lyhyesti, minkä jälkeen kunkin tapausryhmän osalta pohditaan niiden syntyyn vaikuttaneita tekijöitä. Edellisten lisäksi pohditaan myös, mitä konkreettisia saavutuksia tai hyötyjä kunkin tapausryhmän näkökulmasta on onnistuttu saavuttamaan.

5.2.1. Alihankkijoiden keskinäinen yhteistyö – tapaukset II, III, IV ja XI

Kilpailevien alihankkijoiden keskinäistä yhteistyötä kuvaavat tapaukset ovat suhteellisiin löyhiä esimerkkejä kilpailijoiden välisestä yhteistyöstä, koska näissä cooperation-suhteissa sekä yhteistyö että kilpailu esiintyvät heikkoina. Yhteistyön katsotaan olevan heikkoa, koska yritykset tekevät yhteistyötä melko satunnaisesti ja yhteistyösuhde perustuu lähinnä alihankinta- tai kauppasuhteeseen. Kilpailu puolestaan tulkitaan heikoksi, koska yritykset eivät kilpaile kovinkaan aktiivisesti keskenään, ja yritysten konekannat ovat erilaisia, jolloin yritykset ovat erikoistuneet suorittamaan pääasiassa vain tiettyjä työsuorituksia.

Vaikka tapaukset muistuttavatkin alihankintasuhteita, täyttävät ne kuitenkin competitionille asetetut vaatimukset – samanaikainen ja molemminpuolinen kilpailu ja yhteistyö. Alihankkijoiden välisiä yhteistyösuhteita kuvaavat osuvasti seuraavat toteamukset:

”No lähinnä kyllä tämä meidän Vaasan alueen metalliyritykset, jos puhutaan metalliyrityksistä, niin meidän välinen yhteistyö, alihankkijoiden yhteistyö. Täällä on muutama iso yritys, jotka työllistää melkein kaikkia. Niin se ei oo kyllä kannattavaa millään tavalla, että me alihankkijat kilpaillaan keskenään, vaan meidän pitäis pyrkiä jakamaan niitä töitä mitä on tarjolla eikä päämiehen hyväksi ruveta kilpailemaan keskenämme täällä.”

”...on joku firma joka on ihan meidän kilpailija, mutta sitten se on saanut jonkun isomman tilauksen joltain, mitä se ei pysty niiku itte tehdä. Sitten se tulee kysymään meiltä, että voidaanko me auttaa täs näin. Kyllä se, kyllä me se tehdään.”

Käytännössä yhteistyö tapahtuu siten, että jokainen yritys valmistaa tietyn osan esimerkiksi jostain kokonaistilauksesta, joka lopulta menee päämiehelle. Päämies puolestaan

toimittaa tuotteen mahdollisesti vielä eteenpäin omalle asiakkaalleen. Kyseessä on siis lähinnä alihankintasuhdetta muistuttava kuvio, mutta alihankkijoiden on kuitenkin oltava tietoisia toistensa tekemisistä, ja näin ollen heidän on myös tehtävä yhteistyötä pystyäkseen koordinoimaan kokonaisuutta.

Kilpailevien alihankkijoiden väliset yhteistyösuhteet ovat lähteneet liikkeelle lähinnä yksiselitteisistä ja käytännöllisistä syistä. Päälimmäisenä syynä on ollut se, etteivät yritykset olisi yksin pystyneet toimittamaan isompia kokonaistilauksia, minkä vuoksi on aloitettu yhteistyötä kilpailevienkin yritysten kanssa. Yrityksillä on siis ollut selkeä tarve yhteistyösuhteiden perustamiseen. Yhteistyökumppanin valintaa on ohjannut yritysten osaaminen ja osaamisen toisiaan täydentävyys. Haastatteluissa korostettiin, että yritykset keskittyvät omiin osaamisalueisiin, jolloin yhteistyöhön on ryhdyttävä, mikäli halutaan toimittaa isompia kokonaisuuksia.

Tekemällä yhteistyötä kilpailijoidensa kanssa yritykset ovat saavuttaneet ensisijaisesti taloudellisia hyötyjä. Keskeisimpänä tekijänä taloudellisten hyötyjen taustalla on ollut yhteistyösuhteiden työllistävä vaikutus – yritykset ovat onnistuneet saamaan tilauksia ja töitä, joita eivät välttämättä muuten olisi saaneet. Taloudellinen hyöty tulee ilmi myös investointien, tai itse asiassa niiden välttämisen yhteydessä. Tekemällä yhteistyötä kilpailijansa kanssa yrityksen ei ole pakko investoida kaikkiin niihin koneisiin ja laitteisiin, joita esimerkiksi jonkin tilauksen toimittaminen vaatisi. Yritykset voivat tällaisissa tapauksissa turvautua kumppaninsa apuun, jolta tarvittavat laitteet löytyvät entuudestaan. Yritysten on tällöin myös mahdollista keskittyä omiin ydinosaamisiinsa, mikä yleensä johtaa parhaimpaan mahdolliseen lopputulokseen myös kokonaisuuden kannalta. Muita haastatteluissa mainittuja hyötyjä ovat muun muassa nopeus ja toimitusajassa pysyminen sekä hyvä toimitusvarmuus. Varsinkin toimitusaikojen suhteen uhaksi muodostuu yritysten välinen riippuvuus etenkin silloin, kun jokin yrityksistä ei pystykään tekemään omaa osuuttaan ajoissa. Tällöin koko tilauksen toimittaminen vaarantuu, mikä puolestaan on haitallista kaikille osallisille yrityksille.

Alihankkijoiden välisistä yhteistyösuhteista on kuitenkin lopuksi todettava, että nämä tapaukset ovat varsin löyhiä esimerkkejä coopetitionista, joissa sekä yhteistyö että kilpailu esiintyvät suhteellisen heikkoina. Coopetitionin avulla saavutettavat hyödytkin jäävät melko pintapuolisiksi. Kilpailevien alihankkijoiden väliset yhteistyösuhteet eivät kuvaa ilmiötä kovinkaan kattavasti, eikä näin ollen ei voida puhua todellisista coopetition-suhteista.

5.2.2. Tuotokeskeinen valmistusyhteistyö – tapaukset VI, VII ja XIV

Tuotokeskeisen valmistusyhteistyön tapauksissa sekä yhteistyö että kilpailu esiintyvät vahvoina, jolloin voidaan puhua todellisista cooptation-suhteista. Tapaukset VI ja VII ovat autoteollisuuden työkalualan yhteistyöprojekteja, joissa useampi kilpaileva yritys teki yhteistyötä valmistukseen ja toimittamiseen työkaluja autoteollisuudessa toimivalle ulkomaiselle päämiehelle. Projektit kestivät vajaan vuoden, jonka aikana yritykset olivat toisiinsa aktiivisesti yhteydessä ja tapasivat muutaman kerran sopiakseen projektin toteuttamisesta, koska työvaiheet saattoivat mennä osittain päällekkäin. Projektien ulkopuolella yritykset kilpailevat keskenään aktiivisesti, koska yritysten konekanta on suunnilleen samanlainen, jolloin yritykset pystyvät vastaanottamaan samoja töitä.

Tapauksessa XIV puolestaan on kyse hieman toisenlaisesta valmistusyhteistyöstä, jossa tuotteena oli eräänlainen teollisuuteen tarkoitettu työkalusetti. Valmistusyhteistyökuviossa oli mukana kaksi kilpailevaa yritystä sekä päämies, jonka käyttöön settiä valmistettiin. Käytännössä valmistus tapahtui siten, että toinen yrityksistä valmisti osan setistä ja toinen loput, joista sitten koottiin yksi kokonaisuus. Näin ollen yhteistyö oli tiivistä ja aktiivista. Yritykset olivat myös vahvoja kilpailijoita keskenään, koska ne toimivat täsmälleen samalla alalla ja kilpailivat aktiivisesti. Yhteistyön tarkoituksena oli pitkäkestoinen valmistusyhteistyö, joka lähti lupaavasti liikkeelle ja onnistui jonkin aikaa, mutta loppui lopulta suhteellisen nopeasti yhteistyön aloittamisen jälkeen erinäisiin ristiriitoihin. Kilpailija oli aiemmin ollut hallitsevassa markkina-asemassa ja koki siten yhteistyön vastenmielisenä ja tunsikin, että heidän alueelleen oli liiaksi tunkeuduttu:

”...siinä oli se historiapainolasti niillä, koska ne oli aikasemmin ollu monopoliasemassa siinä, ja sit me tultiin niiden tontille, niin se oli vaikee niiden sulattaa, et me ruvetaan tekeen jotakin, ja ne olis tehny sitte vain osan siitä koko kakusta.”

Tapauksen taustalla olleet syyt vaihtelevat hieman, koska kyseessä on kuitenkin kaksi hieman erilaista valmistusyhteistyökuviota. Tapaukset VI ja VII ovat projektiluonteisia eivätkä toistu kovinkaan usein, kun taas tapaus XIV on esimerkki yhteistyöstä, jolla tavoiteltiin pidempiaikaista kumppanuutta. Tapaukset VI ja VII ovat siis isompia projekteja, joita ei yksikään yritys Suomessa olisi yksin pystynyt toteuttamaan. Tämän takia yritykset ryhtyivät yhteistyöhön, vaikka normaalisti kilpailevatkin keskenään. Ilman yhteistyötä projekti olisi todennäköisesti mennyt kilpailevien ulkomaisten yritysten toteutettavaksi. Näin ollen halu työllistyä ajoi yritykset yhteistyöhön:

”Koska niissä oli usein kilpailija Japanissa tai Ruotsissa tai Puolassa...eli ne työt olis menny muihin maihin...motivoi se työllisyyden merkitys...”

Tapauksen XIV osalta alkuperäinen idea yhteistyöhön tuli päämieheltä, jolle työkalusetiä oli tarkoitus valmistaa. Päämies toimi samalla ikään kuin yhteistyökuvion veturina. Molemmat yrityksistä olisi kyennyt valmistamaan settiä yksinkin, mutta päämies koki, että yhteisvalmistus olisi parempi vaihtoehto. Tällöin molemmat yritykset voisivat keskittyä nimenomaan siihen, minkä he parhaiten osaavat:

”Et me oltais keskitytty molemmat niinku johki, ja se osataan hyvin, ja oltais autettu toisiamme ja oltais yhdessä oltu vahvempia.”

Luultavasti yhteistyökuvion taustalla oli myös päämiehen ajatus siitä, että on hyvä olla olemassa vaihtoehtoja, mikäli toiselle yrityksistä tapahtuu jotain. Tällöin työkalusetiä valmistavat yritykset toimivat toistensa back up:ina, joka pystyy tarpeen vaatiessa ottamaan koko setin valmistuksen vastuulleen. Koska aloite yhteistyöhön tuli siis päämieheltä eikä yrityksiltä itseltään, voidaan pohtia, ovatko kilpailevat yritykset tällaisissa tapauksissa aidosti sitoutuneita yhteistyöhön. Tapauksen XIV osalta voidaan todeta, että yhteistyösuhteen perustaminen ja ylläpitäminen osoittautui erittäin haastavaksi. Syy tähän saattoi osaltaan olla myös siinä, että idea yhteistyöhön tuli päämieheltä, mutta muitakin syitä yhteistyön epäonnistumiseen varmasti on.

Tapauksen XIV osalta kilpailijoiden välisellä yhteistyöllä saavutettavat hyödyt jäivät todella pintapuolisiksi, koska yhteistyö loppui ennen aikojaan. Keskeisin saavutettu hyöty oli, että yritykset pystyivät keskittymään omaan osaamiseensa ja näin ollen tarjoamaan parempia kokonaisuuksia päämiehelle ja näin olleet yhdessä vahvempia. Mikäli yhteistyö olisi lähtenyt kunnolla käyntiin, olisi se ollut Ioota Oy:n toimitusjohtajan mukaan molemmille osapuolille varmasti hyödyllistä. Omaan osaamiseen keskittymisen lisäksi hyötyjä olisi voinut kehittyä muillakin osa-alueilla, mutta tässä tapauksessa yhteistyön todellinen potentiaali jäi kuitenkin saavuttamatta.

Tapausten VI ja VII näkökulmasta keskeisin saavutettu hyöty liittyy taloudellisiin hyötyihin. Yritykset onnistuivat toimittamaan projektit menestyksekkäästi, mistä kaikki yritykset hyötyivät taloudellisesti:

”Me kaikki pärjättiin siinä hyvin. Saatiin vuosi pelastettua oikeestaan kerran, oli muuten aika rauhallista...taloudellinen hyöty tuli tietenki...kassa tykkäs ainaki.”

Taloudellinen hyöty oli siis merkittävä kaikille projekteihin osallistuneille yrityksille. Toinen keskeinen hyöty liittyy oppimiseen. Yritykset tekivät tiivistä yhteistyötä keskenään ja jakoivat tietämystään toisilleen paljastamatta kuitenkaan omia liikesalaisuuksiaan. Näin ollen yritysten oli mahdollista tehostaa ja hioa omia menetelmiään kilpailevilta yrityksiltä saamiensa tietojen perusteella, mikä puolestaan myöhemmin realisoituu

taloudellisessakin mielessä, mikäli yrityksen työmenetelmiä voidaan tehostaa huomattavasti. Kolmas saavutettu hyöty liittyy yritysten maineeseen ja tunnettuuteen. Ensimmäinen projekti toimitettiin onnistuneesti, mikä loi yritykselle hyvän maineen ja lisäsi tunnettuutta alalla. Tämä puolestaan johti uusin tilauksiin tulevaisuudessa, ja toinen projekti saatiinkin paljolti edellisen projektin hyvien kokemusten pohjalta. Näin ollen hyvin onnistuneet projektit johtavat tulevaisuuden toimeksiantoihin. Yhteenvetona voidaan todeta, että ainakin tapausten VI ja VII valossa projektiluonteinen valmistusyhteistyö kilpailijoiden kanssa on ollut ylipäänsä hyödyllistä projekteihin osallistuneiden kilpailevien yritysten näkökulmasta.

5.2.3. Myyntiyhteistyö – tapaukset IX ja X

Tapaukset IX ja X liittyvät tilanteisiin, jossa kilpailevat yritykset tekevät myyntiyhteistyötä. Tapauksessa IX yhteistyö esiintyy vahvana, koska yritykset tekevät aktiivisesti yhteistyötä liiketoimintaansa liittyen, kun taas kilpailu esiintyy pikemminkin kohtalaisena. Yritykset eivät ole toistensa täysiä kilpailijoita, koska tuotetarjoomat menevät vain osittain päällekkäin. Tapauksessa X sekä yhteistyö että kilpailu sen sijaan esiintyvät molemmat vahvoina, koska yritykset kilpailevat ja tekevät yhteistyötä aktiivisesti keskenään, sekä tarjoavat kilpailevia tuotteita. Näin ollen molempien tapausten yhteydessä voidaan puhua todellisista cooperation-suhteista.

Tapauksessa IX on kyse myyntiyhteistyöstä, jossa kilpailevat yritykset myyvät toistensa tuotteita omien tuotteidensa ohella. Yritysten omiin tuotevalikoimiin kuuluu myös kilpailevia tai vaihtoehtoisia tuotteita, mutta myyntiyhteistyön piiriin kuuluu pääasiassa toisiaan täydentäviä tuotteita. Yhteistyö on lähtenyt aikoinaan liikkeelle käytännöllisistä syistä, ja ideana on ollut, että yritykset pystyisivät tarjoamaan laajempaa tuotekokonaisuutta ja enemmän vaihtoehtoja asiakkailleen. Laajempi tuoterepertuaari myös helpottaa yritysten pääsyä uusille markkinoille.

Tapaus X on puolestaan hieman monimutkaisempi yhteistyösuhde, joka on itse asiassa niin sanottu private label -tyyppinen yhteistyökuvio erään tuotteen ympärillä. Käytännössä tämä tapahtuu siten, että Epsilon Oy valmistaa ja myy tuotettaan oman tuotemerkinsä nimellä samalla kun kilpaileva yritys myy samaa Epsilon Oy:n valmistamaa tuotetta omana tuotemerkinään. Nykyään yritysten välinen suhde muistuttaa enemmänkin kauppasuhdetta, jossa kilpailu ei ole enää niin intensiivistä. Yhteistyön alkuvuosina kilpailua esiintyi yritysten välillä kuitenkin enemmän, ja tässä keskitytäänkin nyt kuvailemaan yhteistyösuhteen alkuvuosia. Yhteistyö lähti liikkeelle edellisen laman

aikana, jolloin kyseiselle tuotteelle oli kolme, neljä suurempaa suomalaista valmistajaa, jotka kilpailivat samoista markkinoista:

”...meillä oli yks tuote täällä, mitä teki, sanotaan että kolme-neljä suomalaista valmistajaa oli. Ja tapeltiin samoista markkinoista eikä kenellekkää riittäny tarpeeksi. Siinä sitte yhen (kilpailevan) ison yrityksen kans todettiin, että sovitaan niin, että me poistutaan markkinoilla vähä alaspäin tukkuritasolle, ja sitte tää ottaa niinku sen myynnin hoitoon siit koko kaikesta muusta ja jättää tuotannon pikkuhiljaa niistä tuotteista, ja sit me jatketaan sitä tekemistä ja poistutaan sit vähä sieltä niitten markkina-alueilta eikä myydä sinne.”

Idea yhteistyöhön tuli siis lamasta, koska yritykset joutuivat kilpailemaan ja ponnistelemaan saadakseen riittävän osuuden markkinoista pärjätäkseen. Epsilon Oy lähestyi yhtä kilpailijoistaan ja ehdotti, että he poistuisivat markkinoilta alaspäin tukkuriksi ja kilpailija ottaisi heidän tuotteensa myyntiin samalla omaa tuotantoaan vähentäen ja lopulta lopettaen sen kokonaan. Yhteistyöhön ryhdyttiin lopulta useiden neuvottelujen jälkeen. Jäljelle jääneistä kilpailijoista kolmaskin liittyi myöhemmin mukaan tähän yhteistyökuvioon. Syynä heidän mukaan tulemiseensa oli se, että Epsilon Oy oli juuri tehnyt kattavan tuotekehitysprosessin, jota yhteistyökuvioon kolmantena mukaan tullut yritys oli vasta suunnittelemassa omalle tuotteelleen. Kilpaileva yritys tuli lopulta mukaan kuvioon, koska he totesivat, ettei heidän enää kannata aloittaa kallista tuotekehitysprosessia, koska Epsilon Oy on sen vastikään tehnyt:

”Ne ei satsaa siihen tuotekehitykseen ku se vaatii kummiski semmosen, se oli kummiski satojen tuhansien investointi. Se vaatii työkalujen ostamista, koneiden ostamista et ne saa sen uuden mallin ja näin, kaikki jutut täytettyä mitä pitää täyttää.”

Aloittamalla tiiviin yhteistyön kilpailijansa kanssa Epsilon Oy onnistui säilyttämään oman tuotannon ja saamaan sen kannattavaksi, mikä oli erittäin oleellista lamasta selviytymisen kannalta. Laman aikana hintakilpailu oli kiivasta, minkä takia hintataso oli jokseenkin vääristynyt. Yhteistyön avulla markkinoiden hintataso palautui lopulta oikeaksi, mikä puolestaan vaikutti keskeisesti yritysten kannattavuuteen. Voidaan siis todeta, että yhteistyöllä oli merkittävä taloudellinen vaikutus niin Epsilon Oy:n kuin sen kilpailijoidenkin kannalta. Kolmantena yhteistyökuvioon mukaan tulleen yrityksen näkökulmasta kustannussäästöjä tuli myös siten, että heidän ei tarvinnut aloittaa kallista tuotekehitysprosessia omalle tuotteelleen. Tämän lisäksi Epsilon Oy on onnistunut saavuttamaan merkittävän aseman markkinoilla – Epsilon Oy:n toimitusjohtaja arvioi, että heidän tuote hallitsee tällä hetkellä noin 80% markkinoista.

Yhteistyöllä on ollut myös muita, kauaskantoisiakin seurauksia. Sama yhteistyökuvio toimii yhä edelleen, vaikka yritysten omistus pohjissa on tapahtunut muutoksia. Teke-

mällä tiivistä yhteistyötä kilpailijoidensa kanssa yritysten on ollut mahdollista oppia toisiltaan. Yhteistyön avulla yritykset pystyvät myös tarkkailemaan markkinoita paremmin ja reagoimaan mahdollisiin muutoksiin nopeammin. Tämä lisää yritysten strategista joustavuutta, koska markkinoita kuulostellaan useasta eri suunnasta:

”Sanotaanko et ennen katottiin kaksilla silmillä niin nyt meillä on kuudet silmäparit, jotka seuraa kenttää koko ajan.”

Vaikka tapaus X muistuttaakin tänä päivänä enemmän kauppasuhdetta, lähti se kuitenkin liikkeelle kilpailijoiden välisestä tiiviistä yhteistyöstä, jossa vielä yhteistyön alkuvaiheessa kilpailu yritysten välillä esiintyi vahvana. Yhteenvetona voidaan todeta, että myyntiyhteistyötä kuvaavien tapausten IX ja X perusteella kilpailijoiden välinen yhteistyö näyttää olevan hyödyllistä suhteen kaikkien yritysten näkökulmasta.

5.2.4. Verkostoituminen – tapaus XIII

Tapaus XIII käsittelee tilannetta, jossa rakennettiin alueellinen yritysverkosto, jonka päätavoitteena oli päästä mukaan kansainväliseen toimintaan ja näin auttaa verkostoon kuuluvia yrityksiä kansainvälistymään ja kasvamaan. Verkoston rakentamista varten oli saatu myös ulkopuolista rahoitusta. Verkostoon kuului useita alueen yrityksiä, joista osan voidaan katsoa olevan suoria kilpailijoita, jotka kilpailevat aktiivisesti toistensa kanssa. Tästä johtuen voidaan päätellä, että tapaus XIII:ssä sekä yhteistyö että kilpailu esiintyvät vahvoina, jolloin voidaan puhua todellisesta coopetition-suhteesta.

Alkuperäinen idea verkoston perustamiseen lähti Ioota Oy:n toimitusjohtajan mukaan todennäköisesti alueella toimivilta isoilta kansainvälisiltä yrityksiltä. Hän ei ole idean alkuperästä kuitenkaan täysin varma, koska Ioota Oy ei ollut mukana verkoston starttivaiheessa vaan tuli mukaan hieman myöhemmin. Verkostoa ideoineet yritykset halusivat parantaa kansainvälistä kilpailukykyään ja varmistaa, että heidän tukena toimii kattava yritysverkosto, jonka avulla he pystyvät toimimaan kansainvälisillä markkinoilla. Myös muut yritykset näkivät verkoston tarjoamat mahdollisuudet:

”Et tavallaan siinä olis sitte pystytty menemään johonki isompiin Venäjän projekteihin ja tälläsiin ku meitä on tällänen rypäs näitä yrityksiä, niin me näytään niinku yhtenä sinne isolle asiakkaalle...niin onhan se tavallaan ne hartiast on paljo isommat ja on niitä back-uppeja ja osaamista löytyy...”

Niin sanottuina vetureina verkostossa toimivat alueella sijaitsevat isommat kansainväliset yritykset, joiden kautta verkoston toimintaa koordinoitiin. Uudet työt ja tilaukset tulivat verkostolle pääasiassa näiden yritysten kautta, mutta töitä saatiin myös muita

kanavia pitkin. Kansainvälistymisen lisäksi verkoston tavoitteena oli tehdä yhteistyötä raaka-aineiden ja muiden materiaalien hankinnassa. Yhteishankinnalla tavoiteltiin erityisesti kustannusetuja. Esimerkiksi raaka-aineiden yhteishankinta oli tarkoitus toteuttaa siten, että verkoston yrityksiä varten hankitaan kerralla isompia määriä tiettyä raaka-ainetta. Hankintayhteistyö oli mahdollista, koska monet verkoston yrityksistä toimivat samalla alalla ja käyttivät täsmälleen samoja raaka-aineita.

Tämäntapaisella yhteistyöllä saavutettavat hyödyt liittyvät keskeisesti samoihin asioihin kuin mitä verkoston perustamisen taustalla olevat syyt olivat. Verkostoitumalla yritysten on mahdollista päästä mukaan kansainvälisille markkinoille, ja tätä kautta saada enemmän töitä ja isompia tilauksia. Yksikään yritys ei pystyisi yksin osallistumaan tässä mittakaavassa esimerkiksi kansainvälisiin projekteihin. Raaka-aineiden ja muiden materiaalien hankintayhteistyöllä olisi saavutettu kustannusetuja, jolloin verkoston avulla yritykset olisivat saaneet myös taloudellista hyötyä.

Verkoston toiminta lähti hyvin käyntiin, mutta alkoi lopulta hiipua, ja noin parin vuoden jälkeen perustamisesta toiminta loppui hiljaksen. Ioota Oy:n toimitusjohtajan mukaan verkoston toiminnan loppumisesta ei koskaan erityisesti tiedotettu, vaan toiminta loppui kaikessa hiljaisuudessa. Hän epäilee, että lamalla ja mahdollisella rahoituksen loppumisella saattoi olla vaikutusta verkoston toimintaan. Lisäksi hän kertoo, että verkoston vetureina toimineet isot yritykset näkivät toiminnan vain omalta kantiltaan eivätkä ottaneet huomioon pienempien yritysten näkökulmaa:

”...sieltä tuli läpitte tavallaan se, että se ei kumminkaan ollu se koordinoija valmis ajattelemaan näitten alihankkijoitten puolesta, vaan se vaan näki sen oman kakkunsa...sieltä nyhrettiin se pois mitä saatin ja piste.”

Vaikka verkoston toiminta loppuikin parin vuoden jälkeen sen perustamisesta, ehtivät verkostoon kuuluvat yritykset hyötyä verkostoon kuulumisesta. Hyödyt jäivät toki melko pintapuolisiksi ja lyhytkestoisiksi, koska verkoston todellista potentiaalia ei koskaan saavutettu. Yritysverkostojen avulla, joissa on mukana kilpaileviakin yrityksiä, voidaan saavuttaa jossain määrin hyötyjä, mutta tapauksen XIII perusteella on kuitenkin vaikea sanoa tarkemmin, miten hyödyt todellisuudessa realisoituisivat.

5.2.5. Yhdistystoiminta – tapaukset V ja XII

Tapaukset V ja XII kuvaavat yritysyhdistystoimintaa. Tapauksessa V on kyse paikallisesta yrittäjähdistyksestä, jonka tavoitteena on kehittää kunnan yritystoimintaa. Tapaus XII puolestaan kuvaa alueellista yritysyhdistystä tai aluejärjestöä – Rannikko-

Pohjanmaan Yrittäjät – joka kattaa nimensä mukaisesti Rannikko-Pohjanmaan alueen. Vaikka yhdistykset ovatkin alueellisesti erilaisia, niiden toimintaperiaate ja tavoitteet ovat kuitenkin lähestulkoon samat. Yhdistystoiminta perustuu vahvalle ja aktiiviselle yhteistyölle, mutta tapahtuu kuitenkin yritysten liiketoiminnan ulkopuolella, minkä vuoksi yhteistyö tulkitaan heikoksi. Myös kilpailu on heikkoa, vaikka yhdistyksiin kuuluukin kilpailevia yrityksiä. Kilpailun katsotaan olevan heikkoa, koska kilpailu tapahtuu yhdistystoiminnan ulkopuolella eikä siihen liittyen.

Yritysyhdistysten perustaminen on tapahtunut selkeästi alueen yrittäjien aloitteesta. Perustamalla oman yhdistyksen yrittäjien on mahdollista ajaa yrittäjien asioita tehokkaammin niin paikallisesti kuin koko alueenkin näkökulmasta. Varsinkin tapauksen V kuvaama paikallinen yritysyhdistys perustettiin, koska paikalliset yrittäjät halusivat tehdä tiiviimpää yhteistyötä kunnan kanssa. Oman yhdistyksen perustamisen taustalla oli myös halu vaikuttaa asioihin paikallisesti. Kuulumalla pelkästään suurempaan alueelliseen yhdistykseen tämä ei välttämättä olisi mahdollista:

”...se on tullu tossa aiva niinku yrittäjien taholta...paikallinen (yhdistys), niin se antaa niinku enemmän.”

Yrittäjäyhdistykset järjestävät monenlaista liiketoimintaan liittyvää ja siihen liittymättöä toimintaa, kuten esimerkiksi koulutuksia, tutustumismatkoja ulkomaisiin yrityksiin sekä erilaisia illanistujaisia. Yhdistystoiminta on aktiivista, ja erilaisia tapahtumia ja kokouksia järjestetäänkin lähes kuukausittain. Yritysyhdistystoiminta lähentää alueen yrittäjiä, jolloin voi huomata esimerkiksi sen, että muutkin yritykset kamppailevat samankaltaisten asioiden kanssa. Mahdollisia ongelmia voidaan lähteä tällöin yhdessä ratkomaan. Yhdistystoiminnan kautta yrittäjät ovat onnistuneet luomaan uusia kontakteja, joista on myöhemmin kehittynyt pitkäkestoisiaakin yhteistyösuhteita. Tapauksessa XII käsiteltävä aluejärjestö on järjestänyt muun muassa tutustumismatkoja ulkomaille. Matkat ovat olleet eräänlaisia opintomatkoja, ja niiden tarkoituksena on ollut ulkomaisen yritysten benchmarkkaus, minkä perusteella yritysten toimintaa on voitu kehittää. Tapauksessa V kuvailtava paikallinen yritysyhdistys on perustettu vasta muutama kuukausi sitten, mutta yhdistys on jo lyhyessä ajassa onnistunut lisäämään yhteistyötä kunnan kanssa huomattavasti. Yhteistyön ansiosta yhdistys ja kunta ovat esimerkiksi sopineet paikallisen teollisuusalueen liikennejärjestelyjen parantamisesta. Yhdistys kommunikoi tiiviisti kunnan kanssa, ja näin aluetta pystytään entisestään kehittämään:

”...on kuunneltu...on niinku just sellasta täsmäiskua oikeen...”

Yhdistystoiminta on hyvä esimerkki kilpailijoiden välisestä yhteistyöstä, vaikka yhteistyö ja kilpailu esiintyvätkin heikkoina. Yritysyhdistykset kokoavat alueen yritykset yh-

teen ja pyrkivät kehittämään alueen yritystoimintaa. Ainakin tapausten V ja XII perusteella voidaan todeta, että kilpailevienkin yritysten on mahdollista saavuttaa jopa merkittäviä hyötyjä kuulumalla yrittäjähdistyksiin. Kaikki yhdistystoiminnan avulla saavutettavista hyödyistä eivät toki realisoidu välittömästi vaan osa konkretisoituu vasta ajan kuluessa.

5.2.6. Muut yhteistyökuviot – tapaukset I ja VIII

Tapaukset I ja VIII ovat toisiinsa verrattuna täysin erilaisia esimerkkejä kilpailijoiden välisestä yhteistyöstä. Tapaus I kuvaa tilannetta, jossa kilpailevat yritykset mainostavat toisiaan sekä ohjaavat asiakkaita toistensa luo ja näin ollen jakavat töitä keskenään. Yritykset tekevät tämänkaltaista yhteistyötä tiiviisti ja ovat vahvoja kilpailijoita keskenään, jolloin sekä yhteistyö että kilpailu esiintyvät tässä coopetition-suhteessa vahvoina. Tapauksessa VIII puolestaan on kyse kilpailevien yritysten välisestä kuljetusyhteistyöstä, jossa yhteistyötä tehdään tiiviisti. Yritykset eivät ole kuitenkaan toistensa täysiä kilpailijoita, vaan kilpailu esiintyy pikemminkin kohtuullisesti. Tämän lisäksi yrityksillä on muutamia yhteisiä asiakkaita.

Tapaus I kuvaa siis tilannetta, jossa samalla alalla toimivat kilpailevat yritykset ohjaavat asiakkaita toisilleen, mikäli eivät itse ehdi tai pysty heitä palvelemaan. Yritykset ikään kuin mainostavat toisiaan, ja pyrkivät ohjaamaan asiakkaita ensisijaisesti aina toisilleen:

”...ne antaa aina meidän puhelinnumeron ja yhteystiedon...ja mä oon sitte vastaavasti ohjannu (asiakkaita) sinne...”

Yritysten välinen suhde perustuu pääasiassa alihankintaan, jossa Gamma Oy toimii kilpailijansa alihankkijana. Yritykset toimivat kuitenkin samalla alalla ja kilpailevat aktiivisesti tietyillä osa-alueilla. Suhteen pääpaino on edelleen alihankinnassa, jonka hyvien kokemusten perusteella yritykset ovat alkaneet mainostamaan toisiaan ja ohjaamaan asiakkaita toisilleen. Coopetition-suhde on siis kehittynyt pitkän alihankintasuhteen pohjalta, josta yrityksillä on hyviä kokemuksia toisistaan. Parhaimmillaan yhteistyö on ollut hyvinkin tiivistä ja aktiivista, mutta talouden laman vaikutuksesta yhteistyö on vähentynyt, koska töitä on ollut vähemmän.

Tapauksen I mukainen yhteistyö on ollut kilpailijoille hyödyllistä, ja sen merkitys on ollut suuri varsinkin Gamma Oy:lle, joka on pieni yrittäjävetoinen konepaja. Gamma Oy on onnistunut saamaan useita uusia asiakkaita juurikin tämän yhteistyökuvion kautta. Tämän lisäksi yritykset onnistuivat säilyttämään vanhat asiakkaat paremmin, koska heidän tarpeisiinsa voidaan vastata yhteistyökumppanin avulla. Yhteistyö on täten ollut

molemmille yrityksille hyödyllistä ainakin työllistyvyyden ja asiakashankinnan kannalta, jotka lopulta realisoituvat myös taloudellisesti.

Tapaus VIII sen sijaan kuvaa tilannetta, jossa kaksi kilpailevaa yritystä tekee yhteistyötä raaka-ainekuljetuksiin liittyen. Yhteistyö on toki vielä alkutekijöissään, eikä ole lähtenyt vielä kunnolla liikkeelle. Käytännössä kuljetusyhteistyö tapahtuu siten, että yritykset tuovat yhteisellä kuljetuksella puolivalmisteita ja komponentteja tehtailleen. Puolivalmisteet ja komponentit tulevat suunnilleen samasta paikasta, ja tehtaakin sijaitsevat lähellä toisiin, jolloin yhteiskuljetuksen käyttö on kannattavaa. Idea kuljetusyhteistyöhön tuli yhteiseltä asiakkaalta, joka huomasi, että yritykset tuovat komponentteja samasta paikasta, ja heidän käyttämät kuljetukset kulkivat usein puolityhjänä:

”Se saattaa olla jopa niin, että se lähti yhteiseltä asiakkaalta, joka tajus sen ongelman et nää molemmat tahot tuo komponentteja samasta paikasta... Täähän lähti siitä, että tää auto kulki puolityhjänä...”

Kuljetusyhteistyön avulla yritysten on mahdollista toteuttaa tehokkaammin kuljetuksia tiheämmällä aikavälillä, parhaimmillaan yhteiskuljetuksia tapahtuisi viikoittain. Yritykset voisivat hoitaa kuljetukset yhtä usein yksistäänkin, mutta silloin kuljetus kulkisi puolityhjänä, mikä ei ole tehokkuuden kannalta järkevää. Yhteisillä kuljetuksilla tavoitellaan ennen kaikkea tehokkuutta, joka realisoituu myöhemmin kustannuseduksi. Näin ollen yritysten on mahdollista hyötyä taloudellisestikin tekemällä yhteistyötä kuljetusten suhteen. Näin ollen voidaan todeta, että tapauksen VIII perusteella yhteistyö kilpailijan kanssa on hyödyllistä, kunhan yhteistyö lähtee kunnolla liikkeelle. Myös tapauksen I perusteella kilpailijoiden välinen yhteistyö vaikuttaa ylipäänsä hyödylliseltä.

5.3. Yhteenveto tapauksista

Kun edellä esiteltyjä tapauksia tarkastellaan tarkemmin, voidaan huomata, että luokkien välillä löytyy jonkin verran yhtäläisyyksiä coopetition-suhteiden taustatekijöiden ja suhteiden avulla saavutettujen hyötyjen suhteen. Kilpailevien alihankkijoiden väliset yhteistyösuhteet ovat syntyneet lähinnä käytännöllisistä syistä, koska yritykset yksinään eivät pystyisi toimittamaan läheskään kaikkia isoja tilauksia. Näin ollen yritysten on tehtävä yhteistyötä jopa kilpailijoiden kanssa. Yhteistyön avulla yritysten on myös mahdollista keskittyä paremmin ydinosamiinsa, mikä on myös yhteistyön aloittamisen taustalla.

Samankaltaisia syitä coopetitionille löytyy myös tuotekeskeisten valmistusyhteistyön tapauksista VI ja VII, jotka ovat siis yhteistyöprojekteja, joissa valmistettiin työkaluja

autoteollisuuden käyttöön. Projektit olivat kooltaan mittavia, joten yritysten oli ryhdyttävä yhteistyöhön saadakseen projekti, koska muuten työt olisivat menneet ulkomaisille kilpailijoille. Kilpailijoiden välisen valmistusyhteistyön taustalla näyttää siis olevan samanlaiset taustatekijät, oli kyseessä sitten alihankkijoiden keskinäinen tai tietyn tuotteen ympärille rakennettu yhteistyö. Myös verkostoitumista kuvaava tapaus XIII on lähtenyt liikkeelle jokseenkin samanlaisesta syystä: yritykset halusivat parantaa kansainvälistä kilpailukykyään, joten niiden oli aloitettava tiivis yhteistyö. Sen sijaan tapauksen XIV valossa yritykset pystyivät keskittymään paremmin omiin osaamisiinsa yhteistyön ansiosta, mikä tuli ilmi myös alihankkijoiden yhteistyön syitä tarkastellessa.

Idea kilpailijoiden väliseen yhteistyöhön on voinut tulla myös taloudellisista syistä, kuten myyntiyhteistyötä kuvaavassa tapauksessa X sekä tapauksessa VIII, joka kuvaa kilpailijoiden kuljetusyhteistyötä. Taloudelliset syyt voidaan linkittää löyhästi myös alihankkijoiden valmistusyhteistyöhön, jossa mainittiin, että tekemällä yhteistyötä kilpailijoiden kanssa yritysten ei tarvitse investoida useisiin eri koneisiin ja laitteisiin, vaan yritykset voivat hyödyntää kilpailijoidensa konekantaan. Coopetition-suhteisiin voidaan ryhtyä myös jonkin ulkopuolisen tahon aloitteesta. Näin on esimerkiksi tapauksessa XIV, jossa päämies halusi yritysten tekevän yhteistyötä, ja tapauksessa VIII, jossa ajatus yhteistyöstä tuli yhteiseltä asiakkaalta. Sekä taloudelliset syyt että ulkopuolisen tahon aloite voivat mitä ilmeisimmin olla kilpailijoiden yhteistyön ideana useassa eri luokassa, joten näiden välillä ei ole olemassa erityisiä yhteyksiä.

Kun tapauksia tarkastellaan saavutettujen hyötyjen näkökulmasta, voidaan selvästi huomata, että lähes kaikissa tapauksissa kilpailijoiden välisellä yhteistyöllä voidaan saavuttaa taloudellisia hyötyjä. Taloudellisia hyötyjä saavutetaan joko välittömästi tai välillisesti muiden hyötyjen kautta, jotka realisoituvat myöhemmin esimerkiksi kustannussäästöinä. Myös oppiminen hyötynä nousee esiin useassa eri tapauksessa ja eri tapausluokassa, kuten valmistamiseen ja myyntiin liittyvän yhteistyön sekä yhdistystoiminnan yhteydessä. Ydinosaamisiin keskittyminen sen sijaan koetaan hyödyllisenä valmistusyhteistyöhön liittyvissä tapauksissa. Myös työllistyminen ja varmempi töiden saanti tulevaisuudessa nousee esiin muutaman tapauksen yhteydessä eri luokissa.

Kun kilpailijoiden välisiä yhteistyösuhteita ja niiden avulla saavutettuja hyötyjä tarkastellaan coopetition-matriisissa (ks. kuvio 7), voidaan huomata, että heikon kilpailun ja vahvan yhteistyön sekä heikon kilpailun ja heikon yhteistyön coopetition-suhteissa toteutuneet hyödyt jäävät melko pintapuolisiksi. Merkittävimmät saavutukset liittyvät lähinnä taloudellisiin hyötyihin. Tästä poikkeuksena ovat kuitenkin yritys yhdistystoiminnan (tapaukset V ja XII) avulla saavutettavat hyödyt, jotka voivat olla merkittäviä-

kin. On kuitenkin otettava huomioon, että yhdistystoimintaa kuvaavat tapaukset ovat luonteeltaan täysin erilaisia verrattuna muihin heikon kilpailun ja yhteistyön coopetition-suhteisiin. Vahvan kilpailun ja vahvan yhteistyön coopetition-suhteiden avulla saavutettavat hyödyt ovat sen sijaan monipuolisempia. Taloudelliset hyödyt ovat toki näissäkin yhteistyösuhteissa merkittävässä asemassa, mutta muitakin hyötyjä voidaan saavuttaa paremmin verrattuna heikon kilpailun ja yhteistyön sekä heikon kilpailun ja vahvan yhteistyön coopetition-suhteisiin. Tapausten perusteella yritysten on muun muassa mahdollista oppia toisiltaan, yritysten strategiset vaihtoehdot lisääntyvät ja strategioista tulee joustavampia sekä yritykset pääsevät helpommin mukaan kansainvälisille markkinoille.

Tapauksia vertailemalla voidaan siis todeta, että vahvan kilpailun ja vahvan yhteistyön coopetition-suhde vaikuttaisi hedelmällisemmältä coopetitionin variaatiolta heikkoon kilpailuun ja yhteistyöhön sekä heikkoon kilpailuun ja vahvaan yhteistyöhön perustuviin suhteisiin verrattuna. Poikkeuksena tästä on kuitenkin yhdistystoiminta, joka on luonteeltaan erilainen muiden saman kategorian tapausten kanssa. Tämän lisäksi havaittiin, että tekemällä yhteistyötä kilpailijoidensa kanssa yritykset saavuttavat todennäköisimmin taloudellisia hyötyjä joko välittömästi tai välillisesti. Myös oppiminen ja työllistyminen realisoituivat hyödyksi muutamassa eri tapauksessa. Hyötyjen ja tapausluokkien välillä ei sen sijaan havaittu olevan merkittävää yhteyttä, sillä samanlaisia hyötyjä voidaan saavuttaa eri tapausluokissa. Heikon kilpailun ja heikon yhteistyön sekä heikon kilpailun ja vahvan yhteistyön coopetition-suhteiden keskeisimmät hyödyt liittyvät taloudellisiin seikkoihin. Sen sijaan coopetitionin taustatekijöiden ja tapausluokkien välillä näyttäisi olevan jonkinlainen yhteys ainakin siten, että kilpailijoiden välinen valmistusyhteistyö (alihankkijoiden keskinäinen ja tuotekeskeinen) lähtee liikkeelle usein samankaltaisista syistä, jotka vaikuttavat osin myös kansainvälistymiseen tähtäävässä verkostoitumisessa.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen päättävässä luvussa peilataan tutkimustuloksia tutkimuksen teorian kanssa, minkä jälkeen pyritään vastaamaan tutkimuskysymykseen ja sitä tukeviin alakysymyksiin. Vastaamalla tutkimuskysymyksiin pyritään myös arvioimaan, miten tutkimuksen tavoite onnistuttiin täyttämään. Luvun lopuksi pohditaan tutkimusta sekä tutkittavaa ilmiötä kriittisestä näkökulmasta. Lisäksi pohditaan tutkimuksen rajoituksia ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.

6.1. Tutkimustulosten peilaaminen teoriaan

Seuraavissa alaluvuissa pyritään peilaamaan tutkimustuloksia tutkimuksen teorian kanssa, jotta saadaan selville, millaisia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia näiden väliltä mahdollisesti löytyy. Tulosten peilaaminen teoriaan tapahtuu kahdessa osassa. Ensin tutkimuksen aineistosta löydettyjä hyötyjä peilataan teoriassa esiintyneisiin hyötyihin (ks. kappale 3.2.), minkä jälkeen pohditaan hyötyjen ja coopetition-mallien yhteyksiä (ks. kappale 3.3.). Koska yksikään aineiston tapauksista ei ollut muotoa heikko yhteistyö – vahva kilpailu, ei tuloksia voida peilata teoriaan näiltä osin.

6.1.1. Hyödyt ja teoria

Keskeisimpänä hyötynä tuloksista nousi esiin taloudelliset hyödyt, joita havaittiin reaalisoituvan usean eri tapauksen yhteydessä ja monessa eri tapausluokassa. Osarenkhoen (2010) mukaan yksi coopetitionin keskeisimmistä hyödyistä liittyykin nimenomaan taloudellisiin seikkoihin esimerkiksi kustannussäästöjen kautta. Kustannussäästöjä voidaan saavuttaa Bengtsson & Kock (2000) mukaan muun muassa valmistusyhteistyön avulla, jolloin yritykset voivat keskittyä omaan osaamiseensa ja erikoistua. Tutkimuksessa alihankkijoiden keskinäiset yhteistyösuhteet kuvaavat tällaisia tilanteita. Kustannussäästöjä pyritään hakemaan myös tapauksessa VIII, jossa kilpailevat yritykset tekevät kuljetusyhteistyötä. Alihankkijoiden välistä yhteistyötä kuvaavissa tapauksissa keskeiseksi hyödyksi mainitaan lisäksi nopeus, jonka myös Dowling ym. (1996) ja Bengtsson & Kock (2000) nostavat esiin. Tutkimuksen tapauksissa nostetaan esiin muutamaa otteeseen myös kilpailijoiden välisen yhteistyön työllistävä vaikutus. Työllistymisen voidaan katsoa kuuluvan taloudellisten hyötyjen kategoriaan, koska hyvä työllisyys reaalisoituu usein lopulta taloudellisessakin mielessä.

Myös teorian teknologisten hyötyjen ja aineistosta esiinnousseiden hyötyjen väliltä voidaan löytää useita yhtäläisyyksiä. Zineldin (2004) mukaan kilpailun aiheuttama paine kannustaa yrityksiä ennakoimaan ja ottamaan riskejä tuotekehittelyssään. Näin tapahtui osittain tapauksessa X, jossa Epsilon Oy uudisti tuoteperheensä, minkä vuoksi kilpaileva yritys aloitti yhteistyön Epsilon Oy:n kanssa, koska tämä ei nähnyt oman tuotekehittelyprosessin aloittamista kannattavaksi. Epsilon Oy oli jo aiemmin aloittanut yhteistyön toisen kilpailevan yrityksen kanssa, ja nyt yhteistyökuvioon tuli mukaan kolmaskin kilpailija.

Coopetitionin avulla kilpailijat pystyvät yhdessä valmistamaan tuotteita, joita yritykset eivät pystyisi valmistamaan välttämättä yksin (Osarenkhoe 2010). Valmistusyhteistyötä kuvaavissa tapauksissa kyse oli nimenomaan tästä: yritykset eivät olisi pystyneet yksinään toimittamaan isoja tilauksia, joten heidän on tehtävä yhteistyötä. Myös tapausten VI ja VII osalta kilpailevat yritykset aloittivat valmistusyhteistyön päästäkseen mukaan isoon autoteollisuuden projektiin. Tapauksissa VI ja VII tiivis yhteistyö mahdollisti myös sen, että yritykset oppivat toisiltaan ja pystyivät näin kehittämään omia toimintojaan (vrt. Luo 2007).

Kock ym. (2010) mukaan coopetitionin avulla yritysten kansainvälistymisprosessi nopeutuu ja helpottuu. Tämän lisäksi kansainvälistymiseen liittyviä kustannuksia voidaan jakaa yhteistyökumppanien kesken. Tapauksessa XIII esiteltävä verkostoitumisprojekti tähtäsi nimenomaan kansainvälistymiseen. Verkostoitumalla ja yhteistyösuhteita muodostamalla yritysten oli helpompi päästä kansainvälisille markkinoille ja mukaan kansainväliseen toimintaan. Myös tapauksissa VI ja VII esiteltävien coopetition-suhteiden avulla yritykset pääsivät mukaan projekteihin, jotka toimitettiin ulkomaiselle asiakkaalle. Hyvin onnistuneet projektit paransivat yritysten mainetta ja lisäsivät tunnettuutta, minkä pohjalta yritykset pääsevät mukaan tuleviinkin projekteihin. Coopetitionin avulla yritykset voivat näin ollen luoda itselleen mainetta ja nimeä kansainvälisillä markkinoilla (Kock ym. 2010).

Muut hyödyt -kategoriaan kuuluvista hyödyistä esiin nousi strategisen joustavuuden parantuminen ja tuotetarjoomahyödyt sekä se, että yhteistyön avulla yritykset ovat vahvempia ulkoisia sidosryhmiä vastaan. Tekemällä yhteistyötä kilpailijoidensa kanssa yritysten strategiset vaihtoehdot lisääntyvät (Morris ym. 2007; Luo 2007), jolloin muuttuviin markkinaolosuhteisiin pystytään mukautumaan nopeammin ja tehokkaammin. Strateginen joustavuus tuli esiin tapauksen X yhteydessä, jossa kilpailevat yritykset voivat laajemmin tarkkailla markkinoita ja niiden muutoksia yhteistyötä tekemällä. Yhteistyö kilpailijoiden kanssa mahdollistaa myös tuotetarjonnan laajentamisen (Lado ym.

1997; Kock 2010), josta on kyse tapauksessa IX ja osittain myös tapauksessa X. Luo (2007) mukaan yhteistyötä tekevät kilpailijat ovat yhdessä vahvempia ulkoisia sidosryhmiä vastaan, mikä käy ilmi yritysyhdistystoimintaa kuvailevissa tapauksissa V ja XII. Varsinkin tapauksen V paikallinen yritysyhdistys on parantanut yritysten ja kunnan välistä kommunikointia, minkä johdosta yritysten tarpeet voidaan ottaa paremmin huomioon. Kirjallisuuskatsauksen muista hyödyistä riskien jakaminen (Luo 2007) ei nousnut aineistosta selvästi esiin, mutta monen tapauksen osalta voidaan olettaa, että cooperationin avulla voidaan parantaa myös yritysten riskinsietokykyä.

Resursseihin ja tietämykseen sekä innovaatioihin liittyviä hyötyjä ei sen sijaan noussut aineistosta esiin. Muutamissa tapauksissa mainittu tiedonjakaminen ja oppiminen toki kuuluvat havaittuihin hyötyihin, mutta resursseihin liittyviä hyötyjä ei suoranaisesti havaittu, kuten ei havaittu innovaatioihinkaan liittyen. Ritala & Hurmelinna-Laukkasen (2009), Bouncken & Fredrich (2011, 2012) ja Bouncken & Kraus (2013) mukaan uusia innovaatioita voidaan saavuttaa cooperationin avulla erityisesti high tech -aloilla. Tämä selittää osittain sen, ettei tutkimuksen aineistosta löydetty innovaatioihin liittyviä hyötyjä, koska tutkimuksessa keskityttiin metalliteollisuuteen. Innovaatioiden osalta tutkimus on täten samassa linjassa Nieto & Santamarian (2007) tutkimuksen kanssa, jossa tutkittiin cooperationin ja innovaatioiden suhdetta tehdasteollisuudessa. Tutkimuksen mukaan cooperationin ja innovaatioiden välillä ei havaittu olevan yhteyttä.

Peilaamalla tutkimuksen aineiston pohjalta löydettyjä hyötyjä teoriassa esiteltyihin hyötyihin, huomataan selvästi, että tulokset ovat monilta osin yhteneväisiä teoriassa esitettyjen havaintojen kanssa. Aineiston perusteella löydettyistä hyödyistä vain muutamat eivät tulleet ilmi kirjallisuuskatsauksessa. Näistä hyödyistä suurin osa liittyy yritysyhdistystoiminnan avulla saavuttuihin seikkoihin. Yhdistystoimintaa ei mainittu kirjallisuuskatsauksen yhteydessä ollenkaan, mikä osaltaan selittää yhdistystoiminnan avulla saavutettavien hyötyjen puuttumisen teoriasta.

6.1.2. Hyödyt cooperation-malleissa

Tutkimuksen aineiston kuudessa tapauksessa sekä yhteistyö että kilpailu esiintyvät heikkoina. Nämä tapaukset ovat tällöin muotoa *heikko yhteistyö – heikko kilpailu*. Yhdessä tapauksessa yhteistyö on vahvaa ja kilpailu heikkoa, jolloin tapaus on muodoltaan *vahva yhteistyö – heikko kilpailu*. Lopuissa seitsemässä tapauksessa sekä yhteistyö että kilpailu esiintyvät sen sijaan vahvoina, ja näin ollen tapaukset ovat muotoa *vahva yhteistyö – vahva kilpailu*.

Heikon yhteistyön ja heikon kilpailun cooperation-suhteissa yritysten ei tarvitse aktiivisesti etsiä uusia mahdollisuuksia kilpailuetua hankkiakseen (Bengtsson ym. 2005, 2010b), jolloin yritysten on mahdollista erikoistua johonkin tiettyyn osaamisalueeseen. Valmistusyhteistyön avulla yritysten on mahdollista jakaa valmistukseen liittyviä kustannuksia (Bengtsson & Kock 2000), ja näin keskittyä tehokkaammin ydinosaamisiinsa (Chin ym. 2008). Tutkimuksen alihankkijoiden keskinäistä yhteistyötä kuvaavat tapaukset noudattavat edellä esiteltyä kaavaa, mutta yhteistyön avulla saavutetut hyödyt jäävät kuitenkin melko pintapuolisiksi. Yritysten välinen tiedon, resurssien ja osaamisen jakaminen on tapauksissa hyvin vähäistä, minkä myös Bengtsson ym. (2010b) ovat maininneet. Heikon yhteistyön ja heikon kilpailun cooperation-suhteiden merkittävimmät hyödyt näyttävät liittyvän pääasiassa taloudellisiin seikkoihin, minkä perusteella heikon yhteistyön ja kilpailun cooperation-suhde ei ole kovinkaan hedelmällinen yritysten suoriutumisen kannalta pitkällä aikavälillä tarkasteltuna.

Poikkeuksellinen esimerkki kilpailijoiden yhteistyöstä, jossa sekä yhteistyö että kilpailu ovat heikkoa, on yritysyhdistystoiminta. Vaikka yritykset tekevät yhdistyksen puitteissa tiiviisti yhteistyötä, yhteistyö tapahtuu kuitenkin liiketoimintakontekstin ulkopuolella, jolloin yhteistyö määritellään heikoksi. Yhdistystoiminnan avulla yritysten on kuitenkin mahdollista saavuttaa monia eri hyötyjä, joista osa voi olla ajan kuluessa merkittäviäkin. Kirjallisuuskatsauksessa vastaavanlaisia esimerkkejä cooperationista ei löydetty, joten näiltä osin tutkimuksen tuloksia on vaikea verrata teoriaan.

Vahvan yhteistyön ja heikon kilpailun cooperation-suhteissa mahdollisesti saavutettavat hyödyt aiheutuvat kilpailevien yritysten tiiviistä yhteistyöstä kilpailun jäädessä taka-alalle. Yritysten välille muodostuu luottamuksellinen ilmapiiri (Bengtsson ym. 2010b), jonka vuoksi yritykset ovat valmiita jakamaan tietojiaan, resurssejaan ja osaamisiaan. Bengtsson ym. (2010b) mainitsevat myös, että tämänkaltaisissa cooperation-suhteissa vaarana on kuitenkin yritysten välille kehittyvä liiallinen riippuvuus.

Taloudelliset hyödyt ovat suuressa merkityksessä myös vahvan yhteistyön ja heikon kilpailun cooperation-suhteissa, mikä tulee selvästi ilmi tapauksesta VIII, jossa kilpailevat yritykset tavoittelevat tehokkuutta ja kustannusetuja käyttämällä yhteiskuljetuksia. Tapauksessa VIII hyödyt jäävät kuitenkin melko pintapuolisiksi, koska yhteistyötä tehdään pelkästään kuljetuksiin liittyen. Myös Bengtsson ym. (2010b) mainitsema yritysten välille mahdollisesti muodostuva riippuvuus nousee tapauksesta esiin. Yritykset käyttävät yhteiskuljetusta puolivalmisteiden ja komponenttien hankinnassa, ja molemmille on varattu tietty tila kuljetuksesta. Riippuvuus tulee selkeästi ilmi silloin, jos toiselle yritykselle toimitettavat tavarat eivät mahdukaan kuljetukseen, koska toisen yrityksen ta-

varat vievät enemmän tilaa kuin on sovittu. Mikäli kaikkia komponentteja ei saada toimitettua ajallaan, yrityksen tuotanto saattaa pahimmassa tapauksessa pysähtyä kokonaan, ja korvaavaan kuljetuksen järjestäminen nopealla aikataululla tulisi erittäin kalliiksi. Näin ollen yritykset ovat riippuvaisia yhteiskuljetuksista. Yhteenvetona voidaan todeta, että vahvan yhteistyön ja heikon kilpailun cooperation-suhde ei todennäköisesti ole riittävä, mikäli yritykset haluavat saavuttaa pidempiaikaista parannusta suoriutumiseensa. On kuitenkin otettava huomioon, että vahvan yhteistyön ja heikon kilpailun kategoriaan ei löytynyt kuin yksi tapaus, jonka perusteella on vaikea tehdä johtopäätöksiä.

Vahvan kilpailun ja vahvan yhteistyön cooperation-suhteissa yhdistyvät sekä aktiivisen kilpailun että runsaan yhteistyön positiiviset vaikutukset yritysten suoriutumisen kannalta. Aktiivisen kilpailun aiheuttama paine kehottaa cooperation-suhteen osapuolia kehittymään itsenäisesti, kun taas runsas yhteistyö kannustaa suhteen osapuolia jakamaan tietojaan ja resurssejaan, jolloin osapuolet voivat tavoitella molemminpuolisia hyötyjä. Lado ym. (1997) ja Bengtsson ym. (2010b) ehdottavatkin, että vahvaan kilpailuun ja yhteistyöhön perustuva cooperation-suhde olisi hedelmällisin cooperationin variaatio. Myös tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että samanaikaisen vahvan yhteistyön ja kilpailun avulla yritysten on mahdollista saavuttaa huomattavasti monipuolisempia hyötyjä verrattuna muihin cooperation-suhteisiin. Näin ollen vahvan yhteistyön ja vahvan kilpailun cooperation-suhde olisi tutkimuksen tulosten perusteella hedelmällisin variaatio cooperationista.

6.2. Vastaus tutkimusongelmaan

Tutkimuksen tavoitteena oli pyrkimys ymmärtää kilpailijoiden välisen yhteistyön eli cooperationin ja yritysten suoriutumisen välistä suhdetta. Tämän lisäksi pyrittiin selvittämään suoriutumisen yhteyttä cooperationin eri malleihin, jotka muodostuvat sekä vahvan että heikon yhteistyön ja kilpailun eri variaatioista. Tutkimuksen tavoite muotoiltiin tutkimuskysymykseksi: *Millainen suhde kilpailijoiden välisellä yhteistyöllä on yritysten suoriutumiseen?*

Vastausta tutkimuskysymykseen lähdettiin selvittämään tutkimuskysymystä tukevien alakysymysten avulla. Vastaamalla ensin alakysymyksiin pyrittiin selvittämään, millaisia malleja cooperationista on havaittavissa, millaisia hyötyjä yritysten on mahdollista saavuttaa tekemällä yhteistyötä kilpailijoidensa kanssa, ja miten saavutettavat hyödyt ilmenevät cooperationin eri malleissa.

Ensimmäiseksi siis selvitettiin, millaisia erilaisia malleja coopetitionista on havaittavissa. Kirjallisuuskatsauksen perusteella havaittiin, että pelkkä kilpailijoiden välisen yhteistyön määrittely on aiheuttanut melko paljon hajontaa eri tutkijoiden välillä. Lisäksi huomattiin, että coopetitionia voidaan tarkastella yksi- ja kaksiulotteisesti sekä niin sanotun dynaamisen coopetitionin näkökulmasta. Tutkimuksen näkökulmaksi valittiin kaksiulotteinen tarkastelu, jolloin sekä kilpailu että yhteistyö voivat toteutua samanaikaisesti eri vahvuisina. Tällöin voidaan havaita neljä erilaista coopetition-mallia eli coopetition-suhteiden ääripäätä, jotka koostuvat sekä heikosta ja vahvasta yhteistyöstä että heikosta ja vahvasta kilpailusta. Tutkimuksessa käsitellyissä tapauksissa kuudessa sekä yhteistyö että kilpailu esiintyvät heikkoina, yhdessä tapauksessa yhteistyö on vahvaa kilpailun ollessa heikkoa, ja loppuissa seitsemässä tapauksessa sekä yhteistyö että kilpailu esiintyvät vahvoina. Näin ollen tapaukset ovat muotoa heikko yhteistyö – heikko kilpailu, vahva yhteistyö – heikko kilpailu, sekä vahva yhteistyö – vahva kilpailu.

Toiseksi pyrittiin selvittämään coopetitionin avulla mahdollisesti saavutettavia positiivisia seurauksia eli hyötyjä. Kilpailijoiden välisellä yhteistyöllä saavutettavat hyödyt voitiin luokitella niiden luonteen ja laadun mukaan kuuteen eri kategoriaan, joita ovat innovaatiot, teknologiset hyödyt, resurssit ja tietämys, kansainväliset mahdollisuudet, taloudelliset hyödyt sekä muut hyödyt. Tehty luokittelu ei ole mitenkään ehdoton, sillä monet hyödyistä sopisivat luonteensa puolesta useaan eri kategoriaan ja voivat ajan kuluessa realisoitua toisenlaisena hyötynä. Tutkimuksen tulosten perusteella lähes kaikissa kilpailijoiden välistä yhteistyötä kuvaavissa tapauksissa yritykset kokivat joko välitöntä tai välillistä taloudellista hyötyä. Muita merkittäviä havaittuja hyötyjä ovat oppiminen, strateginen joustavuus, kansainvälistyminen, tuotetarjoomahyödyt, ydinosaamisiin keskittyminen, maine ja työllistyminen. Innovaatioihin liittyviä hyötyjä ei sen sijaan aineistosta löydetty.

Kun tutkimuksen aineiston pohjalta havaittuja hyötyjä peilattiin teoriassa esiteltyihin hyötyihin, huomattiin selvästi, että tulokset ovat monilta osin yhteneväisiä teorian kanssa. Tutkimustulosten perusteella vain muutamat havaituista hyödyistä eivät tulleet ilmi kirjallisuuskatsauksessa. Näistä hyödyistä suurin osa liittyi yritysyhdistystoiminnan avulla saavuttuihin hyötyihin. Yhdistystoimintaa ei mainittu kirjallisuuskatsauksen yhteydessä ollenkaan, mikä osaltaan selittää yhdistystoiminnan avulla saavutettavien hyötyjen puuttumisen teoriasta.

Kolmanneksi selvitettiin, miten kilpailijoiden välisellä yhteistyöllä saavutetut hyödyt näkyvät coopetition-malleissa. Tämän lisäksi pohdittiin, onko realisoituneiden hyötyjen ja mallien välillä havaittavissa jonkinasteista riippuvuutta. Yksikään tutkimuksen tapa-

uksista ei ollut muotoa heikko yhteistyö – vahva kilpailu, joten hyötyjen ja mallien yhteyttä ei voitu tarkastella tältä osin. Heikon yhteistyön ja heikon kilpailun tilanteessa yritysten saavuttamat hyödyt jäävät melko pintapuolisiksi, ja merkittävimmät hyödyt liittyvät taloudellisiin seikkoihin. Poikkeuksena tästä on kuitenkin yritysyhdistystoiminta, jonka avulla yritysten on mahdollista saavuttaa merkittäviäkin hyötyjä. Myös vahvan yhteistyön ja heikon kilpailun tilanteessa keskeisimmät hyödyt liittyvät taloudellisiin asioihin ja jäävät suhteellisen pintapuolisiksi. Tutkimuksen aineistossa oli kuitenkin vain yksi vahvaa yhteistyötä ja heikkoa kilpailua kuvaava tapaus, joten johtopäätöksiä on sen perusteella vaikea tehdä. Vahvan yhteistyön ja vahvan kilpailun tilanteessa yritysten saavuttamat hyödyt ovat sen sijaan huomattavasti monipuolisempia ja merkittävämpiä. Näin ollen voidaan päätellä, että vahvan yhteistyön ja kilpailun cooperation-suhteen avulla yritysten on mahdollista saavuttaa merkittävämpiä hyötyjä ainakin vahvan yhteistyön ja heikon kilpailun sekä heikon yhteistyön ja heikon kilpailun cooperation-suhteisiin verrattuna.

Vastaamalla ensin tutkimuskysymystä tukeviin alakysymyksiin voidaan nyt vastata itse tutkimuskysymykseen. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että tekemällä yhteistyötä kilpailijoidensa kanssa yritysten on mahdollista hyötyä monella eri tavalla. Näin ollen voidaan päätellä, että cooperationilla olisi kaiken kaikkiaan positiivinen vaikutus yritysten suoriutumiseen. Tämän lisäksi havaittiin, että vahvaan yhteistyöhön ja vahvaan kilpailuun perustuvan cooperation-suhteen avulla yritysten on mahdollista suoriutua paremmin sekä saavuttaa monipuolisempia ja merkittävämpiä hyötyjä verrattuna muihin mahdollisiin cooperation-suhteisiin. Tutkimuksen tulokset ovat siis samassa linjassa muun muassa Lado ym. (1997) ja Bengtsson ym. (2010b) kanssa siitä, että vahvan yhteistyön ja vahvan kilpailun cooperation-suhde olisi hedelmällisin cooperationin variaatio.

Tutkimuksen tuloksia tarkastelemalla havaittiin myös, että valmistusyhteistyöhön perustuvien cooperation-suhteiden (alihankkijoiden keskinäinen yhteistyö ja tuotekeskeinen valmistusyhteistyö) taustalla on ollut samankaltaisia tekijöitä, jotka ovat ajaneet kilpailuvia yrityksiä yhteistyöhön. Muiden tapausluokkien välillä vastaavia yhteyksiä ei havaittu. Kun saavutettuja hyötyjä tarkasteltiin tapausluokittain, ei näidenkään välillä havaittu merkittäviä yhteyksiä. Samanlaisia hyötyjä voidaan näin ollen saavuttaa eri tapausluokissa.

Tutkimus kilpailijoiden välisestä yhteistyöstä on edennyt jo jonkin verran aiheen suhteellisen nuoresta iästä huolimatta, mutta tutkimus cooperationin ja suoriutumisen välisestä yhteydestä on kuitenkin vielä alkutekijöissään. Vaikka ilmiön tutkimus onkin ollut

tähän mennessä vähäistä, onnistuttiin tässä tutkimuksessa vastaamaan melko hyvin asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Vastaamalla tutkimuskysymyksiin tutkimuksen tavoite onnistuttiin näin ollen täyttämään. Suoriutumisen ja coopetition-mallien yhteyden osalta tavoite jäi kuitenkin osittain saavuttamatta, koska tutkimuksessa ei käsitelty yhtään heikkoon yhteistyöhön ja vahvaan kilpailuun perustuvaa coopetition-suhdetta.

6.3. Pohdintaa ja tutkimuksen rajoitukset

Kilpailijoiden välisen yhteistyön suhdetta yritysten suoriutumiseen pyrittiin selvittämään coopetitionin avulla saavutettavien hyötyjen kautta, vaikka eräiden tutkimusten mukaan coopetitionilla voisi olla negatiivisiakin vaikutuksia suoriutumisen kannalta. Tutkimuksen tapauksista kahdessa kuvailtiin tilannetta, jossa coopetition-suhde päättyi melko pian lupaavan alun jälkeen erinäisistä syistä, mutta selkeitä negatiivisia seurauksia ei havaittu. Negatiivisia vaikutuksia ei havaittu muidenkaan tapausten yhteydessä. Koska yleistykset coopetitionin positiivisista vaikutuksista yritysten suoriutumiseen on saanut jonkin verran kritiikkiä, tulisi aihetta täten tutkia lisää.

Kun tutkimuksen teoriaosassa kirjallisuuskatsauksen perusteella havaittuja hyötyjä tarkasteltiin sen mukaan, mihin ne pohjautuvat, voitiin selkeästi havaita, että osa hyödyistä perustuu pääasiassa toissijaisiin lähteisiin tai tutkijoiden omiin näkemyksiin (ks. 3.2.7.). Näihin hyötyihin on täten suhtauduttava varauksella ja kriittisesti, koska niiden taustalla ei ole empiiristä todistusaineistoa tai sitä ei ainakaan mainittu. Tämän lisäksi monet coopetitionia tutkivista tutkijoista tuntuvat suhtautuvan ilmiöön varsin yksipuolisesti. Tutustumalla coopetitionia käsittelevään kirjallisuuteen saa jotenkin sellaisen käsityksen, että kilpailijoiden välinen yhteistyö nähdään ylivoimaisena liiketoimintamallina, jonka avulla yritysten on mahdollista suoriutua huomattavasti paremmin kaikilla liiketoimintojensa osa-alueilla. Tämä käy ilmi esimerkiksi siten, että monet kirjallisuuskatsauksessa havaituista hyödyistä perustuvat tutkijoiden omiin näkemyksiin eikä empiirisiin tutkimuksiin, kuten edellä jo mainittiinkin. Useissa tutkimuksissa toki korostetaan, että tutkimus coopetitionista on kuitenkin vielä alkutekijöissään.

Tuloksia tulkittaessa on myös hyvä ottaa huomioon tutkimusta rajoittavat tekijät. Tutkimuksen kohteeksi valittiin metalliteollisuudessa toimivat pienet ja keskisuuret yritykset eikä toimialaa rajattu sen tarkemmin. Näin ollen tutkimuksen tulokset voivat olla yleistettävissä metalliteollisuudessa toimiviin pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, mutta on otettava huomioon, että alueellisia eroja saattaa ilmetä. Tutkimukseen osallistuneet yri-

tykset sijaitsevat yhtä yritystä lukuun ottamatta Vaasan alueella, joten tulokset saattavat olla tyypillisiä vain kyseisen alueen näkökulmasta.

6.4. Jatkotutkimusehdotukset

Varsin luonnollinen tapa jatkotutkimukseen olisi laajentaa tutkimuksen aineistoa ja sisällyttää siihen huomattavasti enemmän yrityksiä ja haastatteluja. Tämän lisäksi aineiston keruussa olisi otettava huomioon, että tutkimukseen osallistuu yrityksiä maantieteellisesti kattavasti eikä vain yhdeltä tietyltä alueelta. Näin tutkimuksen tulokset olisivat paremmin yleistettävissä. Tutkimuksen kohdetoimialana pysyisi metalliteollisuus, jota voitaisiin kuitenkin tarkentaa esimerkiksi siten, että kaikkien tutkimukseen osallistuvien yritysten tulee tarjota koneistuspalveluja. Mielenkiintoista olisi myös, jos tutkimukseen löytyisi keskenään yhteistyötä tekeviä kilpailevia yrityksiä. Tällöin voitaisiin verrata, miten kilpailevat yritykset kokevat yhteistyöllään mahdollisesti saavuttamansa hyödyt, ja eroavatko yritysten kokemat hyödyt toisistaan.

Aineistoa kasvattamalla törmätään varmasti myös negatiivisiin esimerkkeihin kilpailijoiden välisestä yhteistyöstä, joissa cooptitionilla ei olekaan saavutettu positiivisia vaikutuksia. Cooptitionin positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia voitaisiin käsitellä samassa tutkimuksessa rinnakkain ja lopuksi arvioida, millaisissa tapauksissa kilpailijoiden välinen yhteistyö on ollut hyödyllistä ja millaisissa jopa haitallista. Näin saataisiin lisää tutkimustietoa myös cooptitionin negatiivisista vaikutuksista.

Toisaalta mielenkiintoinen ja haastava jatkotutkimuksen aihe olisi lähteä tutkimaan kilpailijoiden välisen yhteistyön vaikutuksia dynaamisen cooptitionin näkökulmasta, koska eräät tutkijat ovat ehdottaneet, että dynaaminen cooptition olisi hedelmällisin variaatio kilpailijoiden välisestä yhteistyöstä. Dynaaminen cooptition koostuu kohtuullisesta määrästä kilpailua ja yhteistyötä, joten näiden arvioimiseen olisi ensin kehitettävä mittari. Dynaamisen cooptitionin vaikutuksia voitaisiin näin verrata esimerkiksi cooptition-malleihin, jotka koostuvat kilpailijoiden välisen yhteistyön ääripäistä. Tällöin saataisiin selville, onko dynaaminen cooptition todellakin optimaalisin cooptitionin variaatio.

LÄHDELUETTELO

- Abdallah, F. (2011). Co-opetition: strategy and performance of firms in standard setting organizations : the case of the postal sector. *EPFL Theses for Programme doctoral Management de la technologie*. CDM College of Management of Technology, Lausanne : EPFL, 2011.
- Abdallah, F. & Wadhwa, A. (2009). Collaborating with your rivals: Identifying sources of cooperative performance. *Paper presented at the Summer Conference 2009 on CBS – Copenhagen Business School*. Frederiksberg, June 17-19.
- Bengtsson, M. and Kock, S. (2000). 'Coopetition' in business networks – to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*. Vol. 29 No. 5, pp. 397-412.
- Bengtsson, M., Eriksson, J. and Kock, S. (2005). The importance of competition and cooperation for the exploration of innovation opportunities. In Ghauri, P., Hadjikhani, A. & Johanson, J. (Eds). *Managing Opportunity Development in Business Networks*. Palgrave Macmillan. Basingstoke. pp. 49-66.
- Bengtsson, M., Eriksson, J. & Wincent, J. (2010a). Coopetition: new ideas for a new paradigm. In Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, G.B. & Le Roy, F. (Eds.). *Coopetition – Winning Strategies for the 21st Century*. Edward Elgar Publishing Limited. Gheltenham, UK. pp. 19-40.
- Bengtsson, M, Eriksson, J. and Wincent, J. (2010b). Co-opetition dynamics – an outline for further inquiry. *Competitiveness Review: An International Business Journal*. Vol. 20, no. 2, pp. 194-214.
- Bonel, E. & Rocco, E. (2007). Coopeting to Survive; Surviving Coopetition. *International Studies of Management & Organization*. Vol. 37, no. 2, pp. 70-96.
- Bouncken, R.B. & Fredrich, V. (2011). Coopetition: Its Successful Management in the Nexus of Dependency and Trust. *Technology Management in the Energy Smart World (PICMET), 2011 Proceedings of PICMET '11*. July 31 - Aug. 4.
- Bouncken, R.B. & Fredrich, V. (2012). Coopetition: performance implications and management antecedents. *International Journal of Innovation Management*. Vol. 16, No. 5 (October 2012) 1250028 (28 pages).

- Bouncken, R.B. & Kraus, S. (2013). Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of cooptation. *Journal of Business Research*. Vol. 66, no. 10 (Oct 2013), pp. 2060-2070.
- Brandenburger, A.M. & Nalebuff, B.J. (1996). *Co-opetition*. New York: Doubleday.
- Chin, K.-S., Chan, B. and Lam, P.-K. (2008). Identifying and prioritizing critical success factors for cooptation strategy. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 108, no. 4, pp. 437-454.
- Coy, P. (2006). Sleeping with the enemy. *Business Week*. August 21/28, 96–97.
- Dagnino, G.B. (2009). Cooptation strategy – A new kind of interfirm dynamics for value creation. In Dagnino, G.B. & Rocco, E. (Eds.). *Cooptation Strategy – Theory experiments and cases*. London, New York: Routledge, pp. 25-43.
- Dagnino, G.B., and Padula, V. (2002). Cooptation Strategy: A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation. *Paper presented at the Second European Academy of Management Annual Conference*. Stockholm, May 9–11.
- Dowling, M. J., Roering W. D., Carlin, B.A. & Wisnieski, J. (1996). Multifaceted Relationships Under Cooptation: Description and Theory. *Journal of Management Inquiry*. Vol. 5, no. 2, pp. 155-167.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Jyväskylä: Vastapaino
- Gnyawali, D.R. & Madhavan, R. (2001). Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective. *Academy of Management Review*. Vol. 26, no. 3, pp. 431–445.
- Gnyawali, D.R., He, J. and Madhavan, R. (2006). Impact of co-opetition on firm competitive behavior: an empirical examination. *Journal of Management*. Vol. 32, no. 4, pp. 507-530.
- Gnyawali, D.R., He, J. & Madhavan, R. (2008). Cooptation: promises and challenges. In *The 21st Century Management: A Reference Handbook*. Ch. 38, Vol. 1, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 386-398.
- Gnyawali, D.R. & Park, R. (2009). Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model. *Journal of Small Business Management*. Vol. 47, no. 3, pp. 308-330.

- Geraudel, M. & Salvetat, D. (2014). What are the antecedents of coopetition? An Explanation in terms of centrality and personality traits. *European Business Review*. Vol. 26, no. 1, pp. 23-42.
- Hamel, G., Doz Y., & Prahalad, C.K. (1989). Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review*. Vol. 67, no. 1, pp. 133-139.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. 13. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kim, J. and Parkhe, A. (2009). Competing and cooperating similarity in global strategic alliances: An exploratory examination. *British Journal of Management*. Vol. 20, no. 3, pp. 363-376.
- Kock, S., Nisuls, J. & Söderqvist, A. (2010). Co-opetition: a source of international opportunities in Finnish SMEs. *Competitiveness Review: An International Business Journal*. Vol. 20, no. 2, pp. 111-125.
- Koskinen, I.; Alasuutari, P. ja T. Peltonen (2005): *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Lado, A., Boyd, N. and Hanlon, S. (1997). Competition, cooperation and the search for economic rents: a syncretic model. *Academy of Management Review*. Vol. 22, no. 1, pp. 110-141.
- Laine, A. (2002). Hand in Hand with the Enemy—Defining Competitor from a New Perspective. *Paper presented at the Second European Academy of Management Annual Conference*. Stockholm, May 9–11.
- Luo, X., Rindfleisch, A. & Tse, D.K. (2007) Working with Rivals: The Impact of Competitor Alliances on Financial Performance. *Journal of Marketing Research*. Vol. XLIV. (February 2007), pp. 73-83.
- Luo, Y. (2004). A coopetition perspective of MNC-host government relations. *Journal of International Management*. Vol. 10, pp. 431-451.
- Luo, Y. (2005). Toward coopetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries. *Journal of World Business*. Vol. 40, pp. 71-90.

- Luo, Y. (2007). A co-opetition perspective of global competition. *Journal of World Business*. Vol. 42, pp. 129-44.
- Morris, M., Kocak, A. and Özer, A. (2007) Coopetition as a small business strategy: Implications for performance. *Journal of Small Business Strategy*. Vol. 18, no. 1, pp. 35-55.
- Nieto, M.J. & Santamaria L. (2007). The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation. *Technovation*. Vol. 27, pp. 367-377.
- Osarenkhoe, A. (2010). A coopetition strategy – a study of inter-firm dynamics between competition and cooperation. *Business Strategy Series*. Vol. 11, no. 6, pp. 343-362.
- Padula, G. & Dagnino, G.B. (2005) On the Nature and Drivers of Coopetition. *International Studies of Management and Organization*. SSRN working paper 791667. Available at SSRN.
- Padula, G. & Dagnino G.B. (2007). Untangling the Rise of Coopetition: The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure. *International Studies of Management and Organisations*. Vol. 37, no. 2, Summer 2007, pp. 32–52.
- Park, R., Srivastava, M.K. & Gnyawali, D.R. (2014). Walking the tight rope of coopetition: Impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation performance. *Industrial Marketing Management*. Vol. 43, no. 2 (Feb 2014), pp. 210-221.
- Peng, T.-J.A., Pike, S., Yang, J.C.-H. & Roos, G. (2012). Is Cooperation with Competitors a Good Idea? An Example in Practice. *British Journal of Management*. Vol. 23, pp. 532-560.
- Quintana-García, C. & Benavides-Velasco, C.A. (2004). Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation*. Vol. 24, pp. 927-938.
- Ritala, P. (2010). *Coopetitive advantage – How firms create and appropriate value by collaborating with their competitors*. Thesis for the degree of Doctor of Science. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 384. Digipaino 2010.

- Ritala, P. & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition. *Technovation*. Vol. 29, no. 12, pp. 819-828.
- Ritala, P., Välimäki, K., Blomqvist, K. & Henttonen, K. (2009). Intrafirm coopetition, knowledge creation and innovativeness. In Dagnino, G.B. & Rocco, E. (Eds.). *Coopetition Strategy – Theory experiments and cases*. London, New York: Routledge, pp. 64-73.
- Thomason, S.J., Simendinger, E. & Kiernan, D. (2013). Several determinants of successful coopetition in small business. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*. Vol. 26, no. 1, pp. 15-28.
- Tidström, A. (2008). Perspectives on coopetition on an actor and operational level. *Management Research*. Vol. 6, no. 3, pp. 207-217.
- Tilastokeskus (2014). *Tietoa tilastoista - käsitteet ja määritelmät - PK-yritys*. [siteerattu 15.4.2014]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html
- Tsai, W. (2002). Social structure of coopetition within a multiunit organization: Coordination, competition and interorganizational knowledge sharing. *Organizational Science*. Vol. 13, no. 2, pp. 179-190.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 8. painos. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Walley, K. (2007). Coopetition – an introduction to the subject and an agenda for research. *International Studies of Management & Organisation*. Vol. 37, no. 2, Summer 2007, pp. 11–31.
- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research – Design and Methods*. 5. painos. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc.
- Zineldin, M. (2004). Co-opetition: the organisation of the future. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 22, no. 7, pp. 780-789.

LIITTEET

Liite 1. Haastatteluissa esitetyt kysymykset

1. Paljonko yrityksessänne on työntekijöitä?
2. Mitä sinulle tulee mieleen, kun puhutaan kilpailijoiden välisestä yhteistyöstä? Minkälaisia esimerkkejä sinulle on tullut vastaan (lyhyesti)?
3. Mitä uskot, että miten yleistä kilpailijoiden välinen yhteistyö on alallanne varsinkin pienien ja keskisuurten yritysten välillä?
4. Onko teidän yrityksellä omakohtaisia kokemuksia kilpailijoiden välisestä yhteistyöstä? Yhteistyötä parhailaan, ollut joskus tai on suunnitteilla?
 - Millaista yhteistyö on käytännössä, miten se näkyy toiminnassa?
 - Miten syvällistä/aktiivista yhteistyö on?
 - Miten idea yhteistyöhön syntyi, mistä kaikki sai alkunsa?
 - Mitä yhteistyöllä tavoiteltiin/tavoitellaan?
 - Mitä saavutettiin/on saavutettu? Mitä puolestaan jäi saavuttamatta ja miksi?
 - Tuliko/onko tullut yhteistyön aikana jotain yllätyksiä, odottamattomia sattumuksia tai saavutuksia, jota ei odotettu?
 - Onko yhteistyö kilpailijan kanssa ylipäänsä ollut hyödyllistä vai olisiko samoihin lopputuloksiin päästy muutakin kautta? Eli millainen merkitys sillä on ollut?
5. Tuleeko sinulle mieleen vielä muita tapauksia joko teidän yrityksestä tai tiedät alalta muita tapauksia, jossa kilpailijat tekevät yhteistyötä?
6. Mitä uskot, että tulevaisuudessa yleistyykö tai väheneekö kilpailijoiden välinen yhteistyö?
 - Miten uskot taloustilanteen vaikuttavan?
7. Onko kysymyksistä unohtunut jotain tai haluaisitteko vielä kertoa jotain?