

741

714.

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
Taloustieteellinen osasto

KUMPPANUUSSUHTEEN LUOMISEN KEHITTÄMINEN
BENCHMARKINGIN AVULLA

Tapaus - Safematic Brasilia

Markkinoinnin pro gradu -tutkielma

1998

Jaana Lehtonen

Tutkielman laatija: Jaana Lehtonen

Tutkielman ohjaaja: Olavi Uusitalo

Tutkielman tavoitteet:

Tämän tutkielman tarve lähti Safematic Oy:n kiinnostuksesta oppia Brasiliassa menestyvien suomalaisyritysten liiketoimintatavoista ja yrityksen partnership-prosessin kehittämisen pohjalta. Tutkielman tavoitteena oli kehittää Safematic Oy:n omaa toimintatapaa kumppanuussuhteen luomisessa Aracruz selluloosatehtaan kanssa benchmarking-kumppaneiden kokemuksista oppimalla.

Tutkielman suorittaminen:

Tutkimusongelmaa lähestyttiin kirjallisuuden perusteella laaditun viitekehyksen avulla. Asiakasmyyjä -suhteen kehittyminen teollisilla markkinoilla, verkostoituminen, partnership eli läheisin yhteistyön muoto, kansainvälistyminen sekä kulttuuritekijät muodostivat viitekehyksen, jonka kautta tutkimusongelmaa lähdettiin analysoimaan benchmarking-tekniikan keinoin. Empiirisessä tutkimuksessa kuvattiin case-yritys, Safematic Total Partnership™ -toimintamalli, partnership-prosessin ohjausvaihe, kumppanin liiketoimintaympäristö, kumppaneiden välinen suhde sekä tutkittiin benchmarking-kumppaneiden toimintatapoja Brasiliassa. Empiirinen tutkimusaineisto kerättiin benchmarking-vierailujen, benchmarking-profiilien, teemahaastattelujen, yritysten kirjallisen materiaalin sekä aikakausi- ja sanomalehtiartikkeleiden avulla.

Tulokset:

Empiirisen tutkimuksen perusteella voidaan todeta, ettei kumppanuussuhteen luomiseen brasilialaisen kumppanin kanssa ole oikotietä. Luottamus nousi keskeisimmäksi menestystekijäksi kumppanuussuhteen luomisen onnistumisen kannalta. Safematicin tulisi keskittyä enemmän henkilökohtaisten suhteiden hoitamiseen, avoimen kommunikaation ja kielitaidon parantamiseen sekä vieraassa kulttuurissa tarvittavien taitojen kehittämiseen. Paikallisten työntekijöiden palkkaaminen Brasilian tytäryhtiöön sekä asiamiesten käyttö viranomaisyhteyksien luomisessa on myös suositeltavaa, jotta

verkostoitumisen mahdollisuudet paikalliseen ympäristöön parantuisivat. Kumppanuussuhteen luomiseen tulisi motivoida enemmän työntekijöitä molempien kumppaneiden eri organisaatiotasoilta. Intensiivinen yhteistyö kumppanin kanssa ja riittävät resurssit luovat paremmat onnistumisen mahdollisuudet kumppanuussuhteen luomiseen. Partnership-toiminnan käynnistämiseen vaikuttavat erityisesti taloudelliset motiivit. Kumppaneiden organisaatorakenteiden erilaisuus on myös huomioitava. Partnership- eli kumppanuussopimukseen sitoutuminen perustuu ennen muuta vahvoihin henkilökohtaisiin suhteisiin.

Avainsanat: benchmarking, kansainvälistyminen, kulttuuri, partnership, verkostoituminen, vuorovaikutus

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1. TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSONGELMAN RAJAUS	1
1.2. BENCHMARKING LIKETOIMINNAN KEHITTÄMISEN TYÖKALUNA	3
1.3. TUTKIMUSMETODI JA TUTKIMUSMENETELMÄT	7
1.4. TUTKIELMAN RAKENNE	11
1.5. KESKEISTEN KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELEMINEN	13
2. MATKALLA KUMPPANUUSSUHTEESEEN	15
2.1. KUMPPANUUDEN KEHITTYMINEN TEOLLISILLA MARKKINOILLA	15
2.1.1. Vuorovaikutusmalli	16
2.1.2. Asiakas-myyjä -suhteen kehittyminen	17
2.1.3. Yritysten välisen vuorovaikutuksen analysoiminen	19
2.2. VERKOSTOITUMALLA LUODAAN KUMPPANUUTTA	20
2.2.1. Teollisuuden verkostomalli	21
2.2.2. Verkostot suhteina, asemina, rakenteina ja prosesseina	24
2.3. PARTNERSHIP ELI KUMPPANUUS - LÄHEISIN YHTEISTYÖN MUOTO	25
2.4. KANSAINVÄLISTYMINEN	28
2.4.1. Kansainväliset toimintavaihtoehdot	30
2.4.2. Kansainvälisen toimintaympäristön arviointi	30
2.4.3. Yritysten kilpailuympäristöön vaikuttavat esteet	31
2.4.4. Suomalaisyritysten kansainvälistyminen	32
2.5. KULTTUURIN VAIKUTUS KUMPPANUUSSUHTEESEEN	33
2.5.1. Kulttuurierot organisaatiokäyttäytymisessä	34
2.5.2. Diffuusi versus spesifinen kulttuuri	36
2.5.3. Kulttuurien universaalisuus ja partikulaarisuus	37
2.5.4. Latalalaisamerikkalainen neuvottelutyylit	39
2.5.5. Neuvottelustrategian valinta kulttuurien kohdatessa	40
2.6. VIITEKEHYS: KUMPPANUUSSUHTEEN LUOMINEN	41
3. CASE-YRITYS - SAFEMATIC OY	44
3.1. VERKOSTOITUMINEN ASIAKKaidEN KANSSA	44
3.2. SAFEMATIC OY:n ORGANISAATIOMUUTOS TUKEE PARTNERSHIP-TOIMINTAA	46
3.3. SAFEMATIC OY:n KANSAINVÄLISTYMINEN	47
3.4. SAFEMATIC TOTAL PARTNERSHIP™	48
3.4.1. Tulevaisuuden liiketoimintamalli	50
3.4.2. Partnership-toiminnan peruslähtökohdat	50
3.4.3. Partnership-sopimus	51

3.5. PARTNERSHIP-PROSESSIN OHJAUSVAIHE	52
3.5.1. Partnership-prosessin aloittaminen	52
3.5.2. Yritysten ryhmät kokoontuvat - kumppaneiden tapa neuvotella	53
3.5.3. Yhteisen vision luominen	55
3.5.4. Sopimuksen solmiminen ja kehyssovimuksen neuvottelemineen	56
3.5.5. Kartoitus-, dokumentaatio- ja logistiikkatyöryhmien asettaminen	58
4. KUMPPANUUSSUHTEEN LUOMINEN BRASILIALAISEN JA SUOMALAISEN ORGANISAATION VÄLILLÄ	59
4.1. KUMPPANIN LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ - BRASILIA LATINALAISISSA AMERIKASSA	59
4.1.1. Latinalaisen Amerikan kaupparyhmittymät	60
4.1.2. Brasilian talous	60
4.1.3. Suomen ja Brasilian välinen kauppa	62
4.1.4. Suomalaisyrietykset Brasiliassa	63
4.2. ARACRUZ CELULOSE S.A.	64
4.3. SISTEMAS DE MANUTENCAO LTDA.	64
4.4. KEHYSSOPIMUKSEN ALLEKIRJOITTAMINEN BRASILIASSA	65
4.5. KOKEMUKSIA BRASILIASTA	66
5. BENCHMARKING-KUMPPANIT ELI OPPIMISKOHTEET	69
5.1. NELES CONTROLS YHTYMÄN TUOTANTOLAITOS BRASILIASSA	69
5.1.1. Neles Valvulas Industriais (NVI) Ltda.	70
5.1.2. Venttiilien huoltosopimus Aracruzin selluloosatehtaan ja NVI:n välillä	72
5.1.3. Kumppanuussuhteen luomiseen johtaneet menestykselliset toimintatavat	76
5.2. TIKKURILA CPS OY:n MYYNTIYHTIÖ BRASILIASSA	78
5.2.1. Tikkurila-konserni	78
5.2.2. Tikkurila CPS Oy	79
5.2.3. Tikkurila Ltda. Brasiliassa	81
5.2.4. Kumppanuussuhteen luomiseen johtaneet menestykselliset toimintatavat	86
6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	88
6.1. LIIKKEENJOHDOLLISET PÄÄTELMÄT	88
6.2. TUTKIELMAN VIITEKEHYKSEN ARVIOINTI	92
6.3. JATKOTUTKIMUSHAASTEET	96
LÄHDELUETTELO	97

KUVIDEN LUETTELO:

KUVIO 1.	Tutkielman rakenne	12
KUVIO 2.	Neuvottelustrategian valinta	40
KUVIO 3.	Tutkielman viitekehys	42
KUVIO 4.	Safematic Oy:n verkosto-organisaatio	46
KUVIO 5.	Safematic Oy:n partnership-toimintamalli ja benchmarking-kohde	49
KUVIO 6.	Nykytilan ja tahtotilan analysointi	55
KUVIO 7.	Kokemuksia kumppanin käyttäytymisestä	56
KUVIO 8.	Benchmarking-profiilit: Neles Valvulas Industriais Ltda. ja Sistemas de Manutencao Ltda.	109
KUVIO 9.	Benchmarking-profiilit: Tikkurila Ltda. ja Sistemas de Manutencao Ltda. ...	110

TAULUKOIDEN LUETTELO:

TAULUKKO 1.	Viisivaiheinen benchmarking-tutkimuksen prosessi sovellettuna tähän pro gradu -tutkielmaan	6
TAULUKKO 2.	Partnershipin hyödyt ja haitat ostajalle	27
TAULUKKO 3.	Partnershipin hyödyt ja haitat toimittajalle	27
TAULUKKO 4.	Yritysten kilpailuympäristöön vaikuttavat esteet	31
TAULUKKO 5.	Latinalaisamerikkalaisen neuvottelutyylin piirteitä	39
TAULUKKO 6.	Kumppanuussuhteesta koituvat hyödyt ja tärkeimmät osatavoitteet vuosille 1997-1998	54
TAULUKKO 7.	Partnership-sopimuksessa sovittavat yhteiset tavoitteet	57
TAULUKKO 8.	Korruption yleisyys	61
TAULUKKO 9.	Partnership- eli kumppanuussuhteen luomiseen johtaneet menestystekijät NVI:n ja Aracruzian selluloosatehtaan välillä	77
TAULUKKO 10.	Partnership- eli kumppanuussuhteen luomiseen johtaneet menestystekijät Tikkurila Ltda:n ja brasilialaisen avainasiakkaan välillä	86

LIITTEET:

LIITE 1.	PARTNERSHIP-PROSESSI	101
LIITE 2.	PARTNERSHIP-PROSESSIN OHJAUSVAIHE	102
LIITE 3.	BENCHMARKING-TIIMI / BENCHMARKING-VIERAILUT	103
LIITE 4.	BENCHMARKING MEETING: NVI Ltda./Safematic Oy	104
LIITE 5.	BENCHMARKING-TAPAAMINEN: Tikkurila CPS Oy/Safematic Oy	105
LIITE 6.	BENCHMARKING-PROFIILI	106
LIITE 7.	BENCHMARKING-PROFIILIT: Neles Valvulas Industriais Ltda. ja Sistemas de Manutencao Ltda.	109
LIITE 8.	BENCHMARKING-PROFIILIT: Tikkurila Ltda. ja Sistemas de Manutencao Ltda.	110

1. JOHDANTO

Tämä pro gradu -tutkielma tehdään Keski-Suomen Benchmarking -projektin toimeksiannosta. Case-yrityksenä tässä pro gradu -tutkielmassa on Muuramessa toimiva Safematic Oy, joka on ollut kiinnostunut kehittämään omaa kilpailukykyään Brasiliassa benchmarking-toiminnan avulla. Tutkielman tarve lähti Safematic Oy:n partnership-prosessin kehittämisen pohjalta. Metsäklusteriverkostoon kuuluva Safematic Oy on uudella ja innovatiivisella tavalla lähtenyt kehittämään pitkäaikaisia asiakassuhteitaan kohti kumppanuutta. Yrityksen tavoitteena on partnership-kulttuurin luominen sekä omaan että kumppanin organisaatioon. Pitkä yhteinen historia asiakkaan kanssa tarjoaa hedelmällisen maaperän partnership-sopimusten solmimiseen vanhalla ja tunnetulla markkina-alueella. Metsäteollisuuden imussa globaaleille markkinoille pyrkivä Safematic Oy vie partnership-kulttuuria myös ulkomaille ja erityisesti Brasiliaan. Partnership-sopimusten solmiminen strategisesti tärkeiden ulkomaalaisten asiakkaiden kanssa on tällä hetkellä hyvin ajankohtainen aihe Safematic Oy:ssä. Suomessa solmittujen partnership-sopimusten positiivisten kokemusten pohjalta konseptin markkinoinnin mahdollisuudet näyttävät hyviltä. Partnership-prosessi hakee vielä uomaansa ja partnership-sopimuksista kertynyt tieto on vähäistä.

1.1. TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSONGELMAN RAJAUS

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on perehtyä Safematic Oy:n partnership-prosessiin (Liite 1) ja erityisesti partnership-prosessin ensimmäisiin askeliin eli ohjausvaiheen tapahtumiin (Liite 2). Partnership-prosessin ohjausvaiheessa solmitaan partnership-sopimus, jossa sitoudutaan kehitysyhteistyöhön kumppanin kanssa. Partnership-sopimus on kehyssojimus, jossa sovitaan nykytilan tutkimisen aloittamisesta, määritellään toivottu tahtotila sekä sovitaan luottamuksellisesta ja avoimesta tiedonvaihdesta kumppaneiden kesken. Partnership-prosessin ohjausvaiheen tavoitteena on sitouttaa asiakas uuden toimintamallin luomiseen yhdessä Safematic Oy:n kanssa. Partnership-prosessin tavoitteena on asiakastyytyväisyyden lisääminen asiakkaan prosessien käytettävyyttä parantamalla. Partnership-hengessä tapahtuva yhteistyö on mahdollista vain tiiviissä ja avoimessa vuorovaikutussuhteessa. Partnership toimii tukiprosessina kaikille ydinprosesseille Safematic Oy:ssä ja sen eri muotoja ovat asiakaspartnership, alihankkijapartnership, OEM-partnership ja toimittajapartnership.

Tutkimusongelmana tässä pro gradu -tutkielmassa on kumppanuussuhteen luominen Brasiliassa sijaitsevan selluloosatehtaan kanssa. Partnership-suhteen käynnistämisaikajankohta ja -tapa, yritysten väliset partnership-seminaarit, yhteisen vision luominen, kehyssovimuksen solmiminen ja neuvottelemine sekä yhteistyöryhmien asettaminen liittyvät kaikki kumppanuussuhteen ensiaskeleihin, jota kutsutaan myös partnership-prosessin ohjaukseksi. Tutkimusongelma on rajattu partnership-prosessin ohjausvaiheeseen, jossa sitoumus uuden toimintamallin mukaisesta kehitysyhteistyöstä virallistetaan partnership-sopimuksen allekirjoituksella. Kyseessä on asiakaspartnership, joka rajaa muut partnershipin muodot tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimusongelmasta muodostuu yrityksen benchmarking-kohde ja tutkimusongelmaa lähestytään benchmarking-tekniikan keinoin. Benchmarkingin käytön rajoitukset tämän tutkielman osalta ovat määritelty kappaleessa 1.2. otsikon - Benchmarking-tutkimuksen prosessi - alla. Empiirisen tutkimuksen avulla on tarkoitus löytää vastaus seuraavaan kysymykseen:

Miten Safematic voi kehittää omaa toimintatapaansa luodessaan partnership- eli kumppanuussuhdetta Aracruz in selluloosatehtaan kanssa muilta Brasiliassa toimivilta suomalaisyrityksiltä oppimalla?

Tutkimusongelma on erittäin ajankohtainen Safematic Oy:ssä, koska helmikuussa vuonna 1997 solmittu partnership-sopimus ei ole vielä johtanut sopimuksen mukaiseen tiiviiseen kehitysyhteistyöhön. Safematic Oy:n myyntiyhtiö Brasiliaan perustettiin keväällä 1996. Neuvottelut pitkäaikaisen ja läheisen yhteistyön aloittamisesta brasilialaisen avainasiakkaan eli Aracruz in selluloosatehtaan kanssa ovat kestäneet jo yli kaksi vuotta. Lupaavasti alkanut suhde Brasilian suurimpaan ja maailman johtavaan valkaistun eukalyptussellun tuottajaan on kohdannut monia vaikeuksia. Kumppanuussuhteen onnistumisen mahdollisuuksiin uskotaan kuitenkin Safematic Oy:ssä. Henkilöstöresurssien lisääminen Brasilian myyntiyhtiössä vuoden 1997 loppupuolella sekä saman vuoden joulukuussa allekirjoitettu virallinen sopimus partnership-toiminnan käynnistämisestä antavat uskoa positiiviseen kehitykseen kumppaneiden välillä.

Partnership-toimintamallin mukaista yhteistyötä kehitellään parhaillaan yrityksen sisällä. Suomalaisien asiakkaiden kanssa solmitut partnership-sopimukset ovat kaikki hyvin tuoreita vielä. Partnership-sopimuksen solmiminen Brasiliassa tapahtui spontaanisti ilman tarkkaa ohjausta; monta asiaa olisi voitu tehdä toisin. Suomessa solmittujen partnership-sopimusten perusteella voidaan partner-

ship-prosessin ohjausvaihe (Liite 2) kuvata myös prosessina. Näin saadaan selville miksi, miten ja minkälaisessa ympäristössä kumppanuussuhde on alkanut. Ohjausvaiheen kuvaus prosessina auttaa lähestymään tutkimusongelmaa konkreettisesti; ehkä tämän mallin mukaan olisi myös Brasiliassa pitänyt toimia. Koska partnership-prosessin kehittäminen oli vasta alkanut, kun partnership-sopimus solmittiin brasilialaisen selluloosatehtaan kanssa, ei vakiintunutta toimintatapaa kumppanuussuhteen luomiseen ollut vielä olemassa. Ohjausvaiheeseen ei investoitu tarpeeksi henkisiä eikä fyysisiä resursseja, joten tavoite - aito sitoutuminen kehitysyhteistyöhön - on jäänyt ”puolitiehen”. Suhde brasilialaiseen kumppaniin kehittyy ja elää jatkuvasti. Välillä ”tanssitaan sambaa” ja toisinaan taas ”humppaa”. Yhteisten askelten löytäminen on ollut vielä vaikeaa.

Tutkimusongelmaa tarkastellaan pitkäaikaisten asiakas-myyjä -suhteiden kehittymisen sekä verkostoitumisen näkökulmasta. Partnership-sopimus tähtää juuri pitkäaikaisten vuorovaikutussuhteiden luomiseen ja asiakasyrityksen kanssa verkostoitumiseen. Kulttuurin vaikutusta kumppanuussuhteen luomiseen ja Brasilian liiketoimintaympäristön erikoispiirteitä ei voida unohtaa, sillä näiden aihealueiden tutkiminen laajentaa ymmärtämystä tutkittavasta ongelmasta. Yrityksen selvä pyrkimys kohti uutta partnership-kulttuuria ja kasvavien globaalien markkinoiden hyödyntämistä avaa myös laajan ja mielenkiintoisen tarkastelunäkökulman tutkimusongelmaan. Kansainvälistymisen ja globalisoitumisen tarkastelu yleisesti ja myös yrityksen näkökulmasta on aiheellista ja ajankohtaista juuri tämän tutkimuksen ongelmanasettelun kannalta.

Yrityksen kehittämistarpeista lähtevä tutkimus on mielenkiintoinen tutkijalle. Safematic on mennyt Brasiliaan jäädäkseen. Valtavan kasvupotentiaalin omaava Brasilia ja koko Latinalainen Amerikka ovat strategisesti tärkeitä markkina-alueita yritykselle. Nyt tarvitaan tietoa ja taitoa uuden ja houkuttelevan markkina-alueen erityispiirteiden tuntemiseen ja erityisesti kannattavien, pitkäaikaisten ja kumppanuuteen perustuvien yhteistyösuhteiden solmimiseen.

1.2. BENCHMARKING LIKETOIMINNAN KEHITTÄMISEN TYÖKALUNA

Alan parhaista käytännöistä ja huipputasosta oppiminen eli benchmarking on yksi tärkeä liiketoiminnan kehittämisen työkalu. Toisilta oppiminen ja vertailu antavat hyvän mahdollisuuden oman toiminnan kehittämiseen. Avoimuus ja rehellisyys tietojen vaihdossa yhteistyökumppaneiden kes-

ken on ensiarvoisen tärkeää, jotta benchmarking-toiminta onnistuisi. Benchmarkingin eettisissä periaatteissa on määritelty toiminnan laillisuus, tietojen vaihto, salassapito, hyödyntäminen, yhteydet benchmarking-kumppaniin, yhteys ulkopuolisten kanssa, valmistautuminen, toteuttaminen, kumppanuussuhde ja tietojen käsittely. Luottamuksellinen tietojen vaihto ja hyödyntäminen palvelee kaikkia benchmarking-toimintaan osallistuvia yrityksiä.

Benchmarking ilmiö on kotoisin Japanista. Länsimaissa benchmarking-toiminnan hyödyt huomattiin ensimmäiseksi Rank Xerox yhtymän valmistus- ja logistiikkaprosessien kehittämisen yhteydessä 1970-luvun lopulla. Benchmarking-käsitteen luoja Robert C. Camp sovelsi menestyksekkäästi benchmarkingia omien liiketoimintaprosessien tehostamisessa. Rank Xerox voitti vuonna 1989 Malcolm Baldrige -laatupalkinnon ja tämän jälkeen benchmarking-toiminta on levinnyt ympäri maailmaa. Myös Suomessa benchmarking on herättänyt kovaa kiinnostusta 1990-luvun alusta alkaen. Laatupalkintojen kriteereissä painotetaan benchmarkingin toimintatapoja eli vertailua ja toisilta oppimista. (Hannus 1994, 91)

Kari Tuominen (1993) on määritellyt benchmarking käsitteen seuraavasti: ”Benchmarking on jatkuva ja järjestelmällinen prosessi parhaiden menetelmien ja toimintatapojen tunnistamiseksi, ymmärtämiseksi ja soveltamiseksi. Tavoitteena on oman organisaation suorituskyvyn kehittäminen.” (Tuominen 1993, 8) *“Benchmarking is the search for industry best practices that will lead to superior performance... Those best practices are to be pursued regardless whether they exist in one’s own company, industry or outside one’s industry”* - Robert C. Camp, Xerox. (Hannus 1994, 91) Suomen Laatu yhdistyksen Benchmarking-jaoksen puheenjohtajan Pirjo Hagmanin mielestä on viisautta myöntää, että joku on meitä parempi jossain asiassa ja vielä suurempaa viisautta yrittää oppia, miten saavutamme heidät ja jopa menemme ohitse. (Laatuviesti 1997, 2, 7)

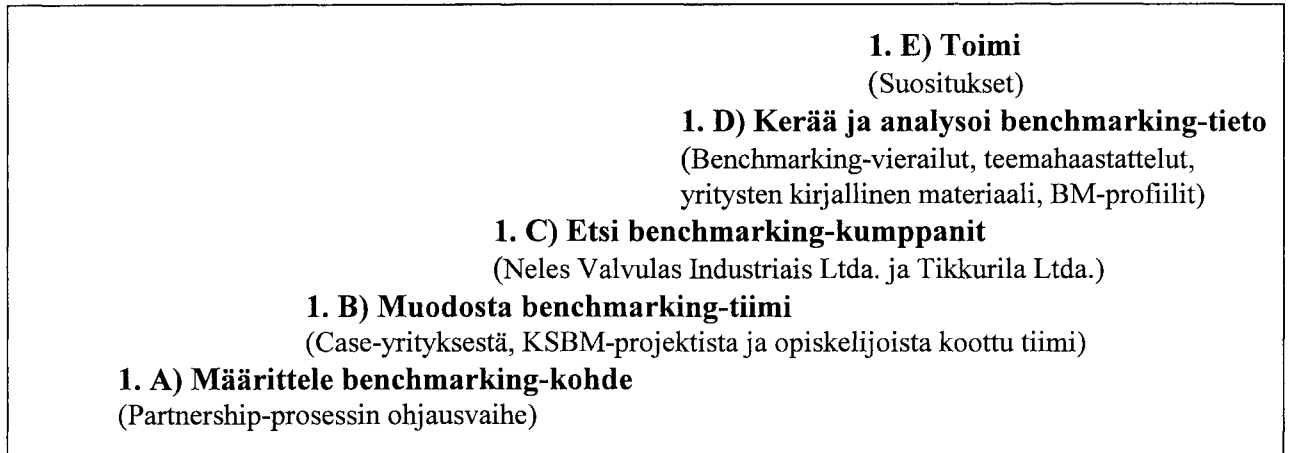
1) Benchmarking-tutkimuksen prosessi

Tämän pro gradu -tutkielman benchmarking-kohde eli tutkimusongelma on määritelty kappaleessa 1.1. Tutkimuksen asiakkaita ovat Safematic Oy ja Keski-Suomen Benchmarking (KSBM) -projekti. Tutkimuksen tarve on lähtenyt Safematic Oy:n partnership-prosessin kehittämisen pohjalta ja tutkimus tehdään Keski-Suomen Benchmarking -projektin toimeksiannosta. Benchmarking-kohde eli partnership-prosessin ohjausvaihe (Liite 2) on määritelty yksityiskohtaisesti benchmarking-tiimin jäsenten (Liite 3) työn tuloksena. Benchmarking-tiimin jäsenenä omaan rooliini on kuulunut

benchmarking-vierailujen (Liite 3) järjestäminen yhteistyökumppaneiden kesken sekä tietojen kerääminen, analysointi ja raportointi. Kaksi tähän tutkimukseen valittua benchmarking-kumppania ovat Neles Valvulas Industriais Ltda. (NVI) ja Tikkurila Ltda. Globaalisti toimivan Neles Controls yhtymän tytäryhtiöllä on jo yli 20 vuoden kokemus paikallisesta toiminnasta Brasilian markkinoilla. Tikkurila CPS Oy:n tytäryhtiön menestyksellinen etabloituminen Brasiliaan tarjoaa myös paljon opittavaa. Tämä pro gradu -tutkielma ei pyri nykyisen toimintamallin muuttamiseen vaan suositusten antamiseen ja uusien ideoiden löytämiseen. Benchmarking-tekniikan tarjoamia kaikkia mahdollisuuksia ei ole ajan ja resurssien puitteissa pystytty täydellisesti hyödyntämään. Case-yrityksellä ei ole vielä paljon kokemusta benchmarking-toiminnasta ja myös tutkijan kokemus benchmarkingista on lisääntynyt tutkimuksen edetessä. Prosessikuvaukset benchmarking-kumppaneiden kumppanuussuhteen luomiseen johtaneista toimintatavoista sekä pätevien mittareiden laatiminen suorituskykyerojen mittaamiseksi onkin rajattu tämän tutkielman ulkopuolelle, sillä tutkimuksen edetessä edellä mainittujen asioiden syvällinen käsitteleminen ei annetun aikataulun ja resurssien puitteissa olisi ollut mahdollista. Toisaalta tutkimusongelman luonteesta johtuen tarkat prosessikuvaukset ja mittarit eivät ehkä olisi tuoneet merkittävästi lisäarvoa tämän työn lopputuloksen kannalta. Tätä tutkimusta voisi luonnehtia mielenkiintoiseksi pilottihankkeeksi, josta on muodostunut oppimistapahtuma kaikille tutkimukseen osallistuneille.

Benchmarking voidaan kuvata vaihe vaiheelta etenevänä prosessina. Robert C. Camp on kehittänyt kymmenvaiheisen benchmarking-tutkimuksen prosessin Xerox yhtymän benchmarking-kokemusten perusteella. Tästä kymmenvaiheisesta benchmarking-tutkimuksen prosessista on tullut hyvin suosituttu ja käytetty työkalu monissa benchmarking-toimintaa harjoittavissa yrityksissä. Xerox yhtymän käyttämän mallin lisäksi monet suuret yritykset kuten AT&T ja IBM ovat luoneet omat mallinsa benchmarking-tutkimustensa suorittamiseen. Michael J. Spendolini on kehittänyt viisivaiheisen benchmarking-tutkimuksen prosessin, joka on kuvattu taulukossa 1. Lähestyn tutkimusongelmaani Spendolinin (1992) kehittämän mallin avulla, josta hän kertoo kirjassaan *The Benchmarking Book*. Spendolinin kehittämä malli tarjoaa systemaattisen lähestymistavan tämän pro gradu -tutkielman tutkimusongelmaan ja vaihe vaiheelta etenevä benchmarking-tutkimuksen prosessi antaa tutkielmalleni hyödyllisen toimintakehikon ja suuntaviivat tutkimuksen toteuttamiseen. Valitsin Spendolinin kehittämän viisivaiheisen benchmarking-tutkimuksen prosessin, koska muihin malleihin verrattuna tämä malli sopii mielestäni parhaiten omaan käyttötarkoitukseeni mallin erinomaisen selkeyden ja kattavuuden perusteella.

TAULUKKO 1. Viisivaiheinen benchmarking-tutkimuksen prosessi sovellettuna tähän pro gradu -tutkielmaan
Lähde: Michael J. Spendolini 1992, 48



1. A) Määrittele benchmarking-kohde

Yrityksen on tiedettävä, mitä se haluaa lähtiessään mukaan benchmarking-toimintaan. Ensimmäiseksi on tärkeää tunnistaa ne henkilöt tai ryhmät eli asiakkaat, jotka tulevat käyttämään benchmarking-tutkimuksesta saatua tietoa ja heidän vaatimuksensa. Benchmarking-kohteen valinta on suoritettava huolellisesti; on tarkoituksenmukaista tutkia yrityksen menestyksen kannalta tärkeää aluetta. Ensin on opittava oma prosessi. Joskus koko prosessin analysoiminen voi olla liian työlästä, joten on parempi keskittyä prosessin kriittiseen osaan. Oman prosessin oppiminen ja sen suorituskyvyn mittaaminen on edellytys oppia yhteistyökumppanin prosessista ja sen suorituskyvystä.

1. B) Muodosta benchmarking-tiimi

Benchmarking on tiimityöskentelyä. Benchmarking-tiimin valitseminen, kouluttaminen ja johtaminen ovat toinen vaihe benchmarking-tutkimuksen prosessissa. Roolit ja vastuualueet jaetaan tiimin jäsenten kesken. Monissa benchmarking-tutkimuksissa benchmarking-tiimin jäsenet ovat myös itse ensisijaisia benchmarking-tutkimuksen asiakkaita.

1. C) Etsi benchmarking-kumppanit

Benchmarking-toiminnan tavoitteena on oppia parhaista toimintatavoista ja huipputason yrityksistä. Benchmarking-kumppanin löytäminen voi olla työlästä. Benchmarking-kumppanin mielenkiinto kasvaa, kun yritys kokee itsekkin hyötyvänsä benchmarking-toiminnasta. Markkinoilta löytyy myös erilaisia tietokantoja, joiden avulla yrityksen omaa suorituskykyä pystytään vertailemaan toisten

yriytysten kanssa. APQC (American Productivity and Quality Center) International Benchmarking Clearinghouse on kehittänyt tähän tarkoitukseen soveltuvan kansainvälisesti arvostetun IBC-tietokannan, joka sisältää kuvauksia parhaista käytännöistä.

1. D) Kerää ja analysoi benchmarking-tieto

Jotta parhaista toimintatavoista ja huipputason yrityksistä voidaan oppia mahdollisimman paljon, on ensin tunnettava oma prosessi, jota halutaan benchmarkata. Benchmarking-tietoa voidaan kerätä mm. arkistomateriaalin, julkaisujen, puhelinhaastattelujen, tutkimusten ja yritysvierailujen avulla. Paras tapa luoda henkilökohtainen, luottamuksellinen ja pitkäaikainen suhde benchmarking-kumppaniin sekä mahdollisuus tarkempaan tietoon kasvaa, kun benchmarking-tieto kerätään yrityseli benchmarking-vierailujen avulla. Benchmarking-tieto on analysoitava asiakkaan alkuperäisten tarpeiden mukaan.

1. E) Toimi

Benchmarking-tutkimuksen tavoitteena on saada aikaan toimintaa, joka voi vaihdella suosituksista aina suunnitelman toteuttamiseen, benchmarking-tutkimustulosten perusteella. Benchmarking-tutkimuksen menestyksellinen suorittaminen riippuu siitä, kuinka hyvin asiakkaan tarpeet pystytään tyydyttämään. Tutkimustulosten hyödyllisyyttä arvioidaan asiakkaan näkökulmasta. Toisilta opittujen menetelmien ja toimintatapojen hyödyntäminen vaatii aina soveltamista; yrityskulttuurien erilaisuus on muistettava. Uusien ideoiden hyödyntäminen omassa prosessissa voi viedä aikaa ja vaatia suuriakin muutoksia. Toteutus on suunniteltava huolellisesti. Uusien ideoiden vakiinnuttamiseen tarvitaan selvät suunnitelmat ja motivoitunut henkilökunta. Prosessin jatkuva kehittäminen ja uusien tavoitteiden asettaminen on edellytys kilpailukyvyyn säilyttämiseksi ja sen parantamiseksi.

1.3. TUTKIMUSMETODI JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämä pro gradu -tutkielma on case- eli tapaustutkimus, jossa tarkastelun kohteena on rajattu ilmiö eli tapaus. Tapaustutkimus pyrkii tapauskohtaiseen ongelmanratkaisuun ja tapauksen syvälliseen analyysiin subjektiivisen todellisuuden kuvan kautta. Tapaustutkimus on empiirinen tutkimus; tapaus kuvataan osana laajempaa kokonaisuutta, jossa se elää ja kehittyy. Tapauksen mielenkiintoi-

suus tai ongelmallisuus ovat esimerkkejä niistä kriteereistä, joiden avulla valittu tapaus on perusteltavissa (Kaikkonen 1996, 82). ”Tutkimuksessa tarvitaan sekä deduktiivista että induktiivista päättelyä” (Uusitalo 1991, 21). Tämä pro gradu -tutkielma on induktiivisesti painottunut. Induktio laajentaa tietoa (Uusitalo 1991, 20). Tutkija kokoaa aluksi mahdollisimman paljon havaintoja, jonka jälkeen hän sitten luokittelee, analysoi ja vertailee havaintojaan (Turunen 1987, 76).

”Tapaustutkimus ei välttämättä ole puhtaasti kvalitatiivinen, vaan se voi käyttää hyväkseen myös kvantitatiivista informaatiota” (Uusitalo 1991, 76). Tämäkään pro gradu -tutkielma ei ole puhtaasti kvalitatiivinen tutkimus. Numerollisessa muodossa olevaa aineistoa saadaan benchmarking-profiilien avulla, joten empiirisiä havaintoja mitataan myös kvantitatiivisesti.

Safematic Oy on tämän pro gradu -tutkielman case-yritys, jonka toimintaa Brasiliassa halutaan kehittää muilta Brasiliassa menestyneiltä suomalaisyrityksiltä oppimalla. Benchmarking-toiminnan avulla pyritään kehittämään yrityksen partnership-prosessin kriittiseen vaiheeseen eli kumppanuussuhteen luomiseen liittyviä toimintatapoja Brasiliassa. Parhaiden toimintatapojen oppiminen ja niiden soveltaminen omaan yrityskulttuuriin on edellytys jatkuvalla kehitykselle. Benchmarking-tekniikan avulla on mahdollista löytää uusia ideoita ja toimintatapoja menestyvien yritysten vastaavia toimintatapoja vertailemalla ja niistä oppimalla. Vaihe vaiheelta etenevä benchmarking-tutkimuksen prosessi tarjoaa selkeän ja mielenkiintoisen lähestymistavan tutkimusongelman analysointiin.

Viitekehys on rakennettu tutkimusongelmaan liittyvään kirjallisuuteen perehtymällä. Viitekehyksen avulla tutkimus liitetään aikaisempiin tutkimuksiin ja samalla selvitetään tutkimuksen oma näkökulma (Uusitalo 1991, 42).

Empiirinen tutkimusaineisto on kerätty benchmarking-vierailujen, benchmarking-profiilien, teema-haastatteluiden, yritysten esitteiden, henkilöstölehtien ja muun kirjallisen materiaalin sekä aikakausi- ja sanomalehtiartikkeleiden avulla. Tutkimusaineiston käsittely on ollut systemaattista eivätkä tulkinnat perustu satunnaisiin poimintoihin. Laajan ja monipuolisen tutkimusaineiston avulla on pyritty tutkittavan kohdeilmion riittävän syvälliseen ymmärtämiseen. Empiirisessä tutkimuksessa on haettu vastausta tutkimusongelmaan. Laaditut kysymykset ovat olleet oleellisia asetetun tutkimusongelman kannalta. Tutkimusaineiston analyysi on suoritettu johdonmukaisesti ja huomiota on

kiinnitetty oleellisten piirteiden esittämiseen. Lopuksi tutkimustulokset on suhteutettu tämän tutkielman kappaleessa kaksi käytyyn kirjallisuuskatsaukseen. Tässä tutkielmassa on selitetty yksityiskohtaisesti käytetyt menetelmät, joten kuka tahansa voisi samoja menetelmiä käyttäen päätyä samoihin tuloksiin.

Benchmarking-vierailut

Benchmarking-vierailut toteutettiin benchmarking-kumppaneiden kotimaisissa pääkonttoreissa. Ennen benchmarking-vierailun toteuttamista määriteltiin benchmarking-kohde (Liite 2), benchmarking-kumppanille lähetettiin täytettäväksi benchmarking-profiili (Liite 6) ja benchmarking-tapaamisen tarkoitus, tavoitteet sekä benchmarking-kohde selvitettiin benchmarking-kumppanille. Benchmarking-vierailut alkoivat Keski-Suomen Benchmarking -projektin esittelyllä, jonka jälkeen Safematic Oy:n edustaja esitteli oman yrityksensä ja partnership-prosessin. Benchmarking-kumppanin yritysesittelyn jälkeen käsiteltiin partnership-prosessin ohjausvaihe eli benchmarking-kohde. Tämän jälkeen benchmarking-kumppani kuvaili vastaavan prosessin omassa yrityksessään. Lopuksi keskusteltiin asiakas-myyjä -suhteen, Brasilian toimintaympäristön ja kulttuurin vaikutuksesta kumppanuussuhteen luomiseen. Liitteessä 3 on selvitetty benchmarking-vierailujen aika, paikka ja osallistajat. Liitteistä 4 ja 5 löytyvät benchmarking-vierailujen ohjelmat ja näistä tapaamisista kerätty benchmarking-tieto on esitetty tämän pro gradu -tutkielman kappaleessa viisi.

Benchmarking-vierailujen tavoitteena oli oppia muilta Brasiliassa toimivilta suomalaisyrityksiltä menestyksellisistä toimintatavoista, jotka johtavat pitkäaikaiseen ja molempia osapuolia hyödyttävään kumppanuussuhteeseen. Benchmarking-tapaamisissa benchmarking-kohdetta sekä benchmarking-kumppaneiden vastaavaa prosessia on lähestytty kvalitatiivisen eli kuvailevan tutkimuksen keinoin. Benchmarking-kumppaneiden kumppanuussuhteen luomiseen johtavaa prosessia ei ole piirretty prosessikaaviona, vaan toimintatapaa on selitetty ja kuvailtu kummankin benchmarking-kumppanin osalta kappaleessa viisi.

Benchmarking-profiilit

Benchmarking-profiili on liitteessä 6. Kumpaakin benchmarking-kumppania on pyydetty täyttämään benchmarking-profiili. Benchmarking-profiileja on myös täytetty neljä kappaletta case-yrityksen päätoimipisteessä ja yksi kappale Brasilian tytäryhtiössä. Tikkurila CPS Oy:ssä benchmarking-profiilin ovat täyttäneet yhdessä varatoimitusjohtaja Vesa Aulanko ja ensimmäinen Brasilian ty-

täryhtiön toimitusjohtaja Irmeli Suikki. Neles Valvulas Industriais Ltda:sta benchmarking-profiilin täytti Kauko Järviharju, joka vastaa yrityksen toiminnasta ja puunjalostusdivisioonan Brasilian myynnistä. Safematic Oy:ssä benchmarking-profiilin täyttivät toimitusjohtaja Alpo Ikonen, varatoimitusjohtaja Jukka Salminen, partnership-suhteista vastaava Hannu Härkönen sekä liiketoiminnan kehittämisen koordinaattori Timo Julkunen yhdessä Brasilian tytäryhtiössä tällä hetkellä työskentelevän Ricardo Madureiran kanssa. Safematic Oy:n Brasilian tytäryhtiöstä benchmarking-profiilin täytti Jari Suihkonen, joka vastaa Latinalaisen Amerikan asiakassuhteista Sao Paulon toimipisteestä käsin. Safematic Oy:n Brasiliassa toimivan tytäryhtiön - Sistemas de Manutencao Ltda:n - benchmarking-profiili on muodostunut kuuden vastaajan keskiarvosta.

Benchmarking-profiilin kysymykset (1-84) kohdemaan analysoinnista, palvelusta ja jälkimarkkinoinnista, markkinointitoiminnoista, viestinnästä, asiakassuhteesta, kulttuurista, toimintatavasta, neuvottelemisesta ja sopimustekniikasta ovat muodostuneet markkinointikirjallisuuden ja pohdinnan tuloksena. Benchmarking-profiilien avulla yritettiin hahmottaa tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden erityisiä vahvuuksia ja heikkouksia edellä mainituilla tämän tutkielman kannalta tärkeillä osa-alueilla. Kaikkia benchmarking-profiilin täyttäjiä on pyydetty kuvailemaan Brasilian yksikön tilannetta asteikolla 1-5, jossa 1 = heikko ja 5 = huipputasoa. Benchmarking-profiilin kysymykset sopimuksesta, kulttuurieroista neuvotteluissa ja onnistuneeseen kauppaan johtavista olenaisista tekijöistä ja toimintatavoista ovat liitetty benchmarking-kumppaneiden ja case-yrityksen Brasilian tytäryhtiön kuvauksiin. Sistemas de Manutencao Ltda:n ja NVI:n benchmarking-profiileja on vertailtu kuviossa 8. Tikkurila Ltda:n ja Sistemas de Manutencao Ltda:n benchmarking-profiileja on vertailtu kuviossa 9.

Teemahaastattelut

Tässä pro gradu -tutkielmassa haastattelutyypinä on käytetty teemahaastattelua. Hirsijärvi ja Remes ja Sajavaara (1997) jakavat tutkimushaastattelut strukturoituihin eli lomakehaastatteluihin, teemahaastatteluihin ja avoimiin haastatteluihin. Teemahaastattelussa käytetään etukäteen laadittua haastattelurunkoa ja teema-alueet eli haastattelun aihepiirit ovat haastateltavan tiedossa ennen haastattelua. (Hirsijärvi ym. 1997, 104) Teemahaastattelua käytettiin Tikkurila Ltda:n ensimmäisen toimitusjohtajan Irmeli Suikin haastattelussa 12.9.1997, Safematic Oy:ssä varatoimitusjohtajan Jukka Salmisen haastattelussa 9.10.1997, Enson avainasiakassuhteen päällikön Heikki Niittylän sekä toimittajasuhteiden koordinaattorin Risto Åmanin haastattelussa 20.10.1997, partnership-suhteita

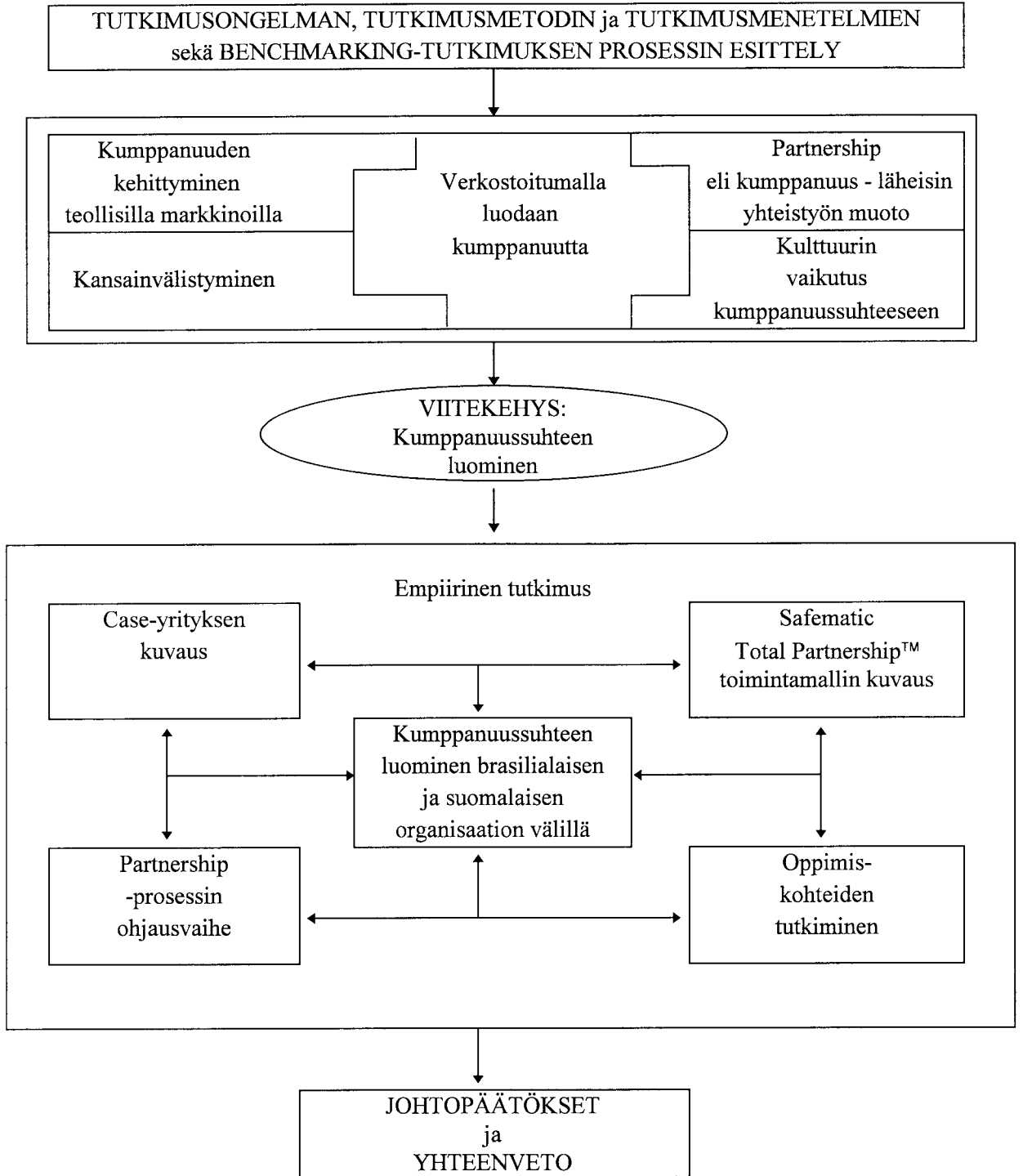
hoitavan Hannu Härkösen haastattelussa 10.11.1997 ja toimitusjohtaja Alpo Ikosen haastattelussa 5.1.1998.

Yritysten esitteet, henkilöstölehdet ja muu kirjallinen materiaali sekä aikakausi- ja sanomalehtiartikkelit

Empiirisessä tutkimuksessa on käytetty Safematic Oy:n, Neles Controls -yhtymän ja Tikkurila Oy:n yritysesitteitä ja henkilöstölehtiä. Safematic Oy:n partnership-toimintamallista kirjoittama materiaali on ollut empiirisen tutkimuksen lähdeaineistoa kuten myös UPM-Kymmene Kaukaan selluloosa-tehtaan, Safematic Oy:n ja Karjalan Tekniikan maaliskuussa 1997 järjestetystä partnership-seminaarista kirjoitettu raportti. Suomalaisista sanoma- ja aikakauslehdistä sekä muista kirjallisista julkaisuista on empiirisessä tutkimuksessa käytetty Helsingin Sanomia, Kauppalehti Optiota, Talouselämää, Suomen ulkomaankauppaliiton asiakaslehteä, Suomen ulkomaankauppaliiton julkaisua Amerikan markkinat, ulkoasiainministeriön julkaisemaa Kauppapolitiikkaa ja kansainvälisen kaupan koulutuskeskuksen -FINTRA:n tiedotuslehteä. Ulkomaisista aikakauslehdistä Brazil & Sweden ja Financial Times ovat tarjonneet empiiriselle tutkimukselleni lähdeaineistoa.

1.4. TUTKIELMAN RAKENNE

Tämän pro gradu -tutkielman rakenne on havainnollistettu kuviossa 1. Johdannossa määritellään tutkimusongelma, tutkimusmetodi ja -menetelmät sekä miten benchmarking-tutkimuksen prosessia sovelletaan tähän pro gradu -tutkielmaan. Kappale kaksi on kirjallisuuskatsaus asiakas-myyjä-suhteeseen teollisilla markkinoilla, verkostoitumiseen, partnership-yhteistyösuhteeseen, kansainvälistymiseen ja kulttuuriin. Kappaleen kaksi lopussa määritellään viitekehys, joka on muodostettu kirjallisuuskatsauksen perusteella. Kappaleessa kolme kuvaillaan tämän tutkielman case-yritys, Safematic Total Partnership™ - yhteistyömalli ja partnership-prosessin ohjausvaiheen tapahtumat. Kumppanuussuhteen luominen brasilialaisen ja suomalaisen organisaation välillä on kappaleen neljä aiheena. Benchmarking-vierailujen, benchmarking-profiilien ja benchmarking-kumppaneilta saadun kirjallisen materiaalin avulla on saatu selville kumppanuussuhteen luomiseen johtaneet menestykselliset toimintatavat, josta kappale viisi kertoo benchmarking-kumppaneiden esittelyn ohessa. Tutkielman viimeisessä kappaleessa tehdään johtopäätökset ja yhteenveto.



KUVIO 1. Tutkielman rakenne

1.5. KESKEISTEN KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELEMINEN

Partnership on tämä tutkielman keskeisin käsite. Kumppanuus ja partnership tarkoittavat tässä tutkielmassa samaa asiaa. Partneri eli kumppani toimii partnership-suhteessa. Partnership-suhdetta nimitetään tässä tutkielmassa kumppanuussuhteeksi. Partnership on määritelty kirjallisuudesta saadun tiedon perusteella seuraavasti.

Partnership = Kumppanuus Partnership on itsenäisten yritysten läheisin yhteistyön muoto, jossa pitkäaikaisen yhteisen edun tavoittelu syrjäyttää yksipuolisen voiton tavoittelun.

On tarpeellista määritellä muutama empiirisen tutkimuksen kannalta keskeinen käsite. Seuraavat määritelmät selkeyttävät case-yrityksen käyttämiä käsitteitä. Näiden käsitteiden määrittämisessä on käytetty Safematic Oy:n kirjallista materiaalia ja haastattelujen avulla saatua tietoa.

Kaukokunnossapito Kaukokunnossapidossa valvotaan asiakkaan luona olevia laitteita keskitetysti. Esimerkiksi paperikoneiden tärinävalvonta on helposti muutettavissa kaukovalvonnaksi, jolloin itse valvonta voidaan suorittaa keskuskorjaamossa kaukana koneesta. Safematic Oy:n tuotteista varsinkin voitelua voidaan valvoa ulkopuolelta. Myös Safematic Oy:n tiivisteveden valvontaan on olemassa järjestelmä, jolla tiivisteiden kuntoa ja mahdollista vaurioitumista voidaan valvoa ulkopuolelta.

Kaukodiagnostiikka Kun kaukokunnossapitoon liitetään laitteita, joilla voidaan suorittaa vaurioanalyysijä ja antaa aiempaa tarkempia raportteja kunnossapitoon liittyvistä asioista, voidaan puhua kaukodiagnostiikasta. Tärinävalvontajärjestelmissä voidaan tärinäanalyysin avulla ennustaa laakereiden todennäköinen elinikä ja laakerivaurion syy. Myös Safematic Oy:n tuotteisiin tullaan tulevaisuudessa liittämään kaukodiagnostiikkaan ominaisuuksia.

Partnership = Kumppanuus	Safematic tarkoittaa partnershipillä kahden kumppanin sitoutumista tiiviiseen ja avoimeen kehitysyhteistyöhön. Yhteisenä tavoitteena on asiakkaan tuotantoprosessin käytettävyyden parantaminen tasarvoisessa ja molempia kumppaneita hyödyttävässä suhteessa.
Partnership-sopimus = Kumppanuussopimus	<p>KUMPPANUUSSUHTEEN LUOMINEN</p> <p>Safematic tarkoittaa partnership- eli kumppanuussopimuksella kehysopimusta, jossa sovitaan nykytilan tutkimisen aloittamisesta, määritellään toivottu tahtotila sekä sovitaan luottamuksellisesta ja avoimesta tiedon vaihdosta kumppaneiden kesken. Partnership-sopimus on ns. ”Top Management Agreement”, jossa sitoudutaan kehitysyhteistyön käynnistämiseen. Safematic solmii partnership-sopimuksia strategisesti merkittävien asiakkaiden kanssa partnership-prosessin ohjausvaiheessa ennen partnership-yhteistyön aloittamista.</p>
Safematic Total Partnership™	<p>KUMPPANUUSSUHTEEN AITO SISÄISTÄMINEN</p> <p>Safematic Oy:n oma tuotenimi - Safematic Total Partnership™ - on nimi yrityksen tavalle tehdä partnership-yhteistyötä. Kumppanuuden aito sisäistäminen on edellytys Safematic Total Partnership™ -yhteistyön onnistumiselle. Safematic Total Partnership™ sisältää yksilöllisesti räätälöidyn sopimuksen, joka laaditaan selvitysvaiheen ja toimenpidesuunnitelmien pohjalta. Suunniteltujen toimenpiteiden hyväksyminen molempien kumppaneiden organisaatioissa takaa sitoutumisen toimenpiteiden toteutukseen partnership-hengessä ja näin Safematic Total Partnership™ -sopimus käytännössä toteutuu. Kumppanuuden tavoitteena on tuottavuuden nousu, yhteistyön järjeistäminen, olemassaolevien resurssien tehokkaampi käyttö, jatkuva kehittäminen, yhteinen ja aito vastuu tavoitteista. Safematic Total Partnership™ -sopimus ei sido kumppania tiukoin ehdoin, vaan kumpikin osapuoli voi halutessaan lopettaa sopimuksen, jos tavoitteisiin ei olla päästy.</p>

2. MATKALLA KUMPPANUUSSUHTEESEEN

Partnership-suhteen ulottuvuudet ja kehitysvaiheet ovat löydettävissä kirjallisuudesta. Tie kohti partnership- eli kumppanuussuhdetta etenee pitkäaikaisten ja vuorovaikutukseen perustuvien suhteiden sekä verkostoitumisen kautta. Kumppaneiden maantieteellinen ja kulttuurinen etäisyys tuo oman erikoisen sävynsä kumppanuussuhteeseen. Kansainvälistyminen tuo uusia mahdollisuuksia ja uhkia, joiden ymmärtäminen ja hyödyntäminen on menestymisen edellytys luotaessa kumppanuussuhdetta ulkomaisen asiakkaan kanssa. Monta siltaa on rakennettava, vuorta kiivettävä sekä laaksoissa levättävä ja taas yritettävä, jotta suhde kumppaniin jalostuu ja kypsyy kohti syvintä yhteistyön muotoa eli partnershipiä.

2.1. KUMPPANUUDEN KEHITTYMINEN TEOLLISILLA MARKKINOILLA

Pitkäkestoiset ja vastavuoroiset asiakassuhteet, yksittäisten asiakkaiden suuri merkitys, tuotteen tekninen monimutkaisuus, markkinoiden maantieteellinen keskittyminen, ostoprosessin monimutkaisuus ja ostoryhmän suuri koko ovat luonteenomaista teollisilla markkinoilla. Myyjän ja ostajan välinen suhde teollisilla markkinoilla ei perustu ärsykkeisiin reagoimiseen, vaan kaksisuuntaiseen vuorovaikutukseen, jossa kumpikin osapuoli voi olla aloitteentekijä. Markkinoille tulon kynnyksellä voi olla korkea teollisten markkinoiden pääomavaltaisuudesta johtuen. Kestävien ja vakaiden suhteiden kehittyminen vie oman aikansa ja johtaa parhaimmillaan tiiviiseen ja luottamukselliseen yhteistyösuhteeseen. Riippuvuus yhteistyökumppanista kasvaa ajan myötä ja samalla myös työnjako selkiytyy. Vallan epätasapainoinen jakautuminen voi johtaa konflikteihin ja lopulta yhteistyösuhdetta purkamiseen. Investointi suhteeseen on kallista, joten kumppanin valinnan tärkeys korostuu. Menestyäkseen teollisilla markkinoilla yrityksen päähuomion tulisi keskittyä juuri asiakassuhteeseen ja sen kehittämiseen.

Henkilökohtaisten suhteiden merkitys korostuu teollisilla markkinoilla. Henkilökohtaisten kontaktien tiheys, syvyys ja asiakassuhteen hoitamiseen osallistuvien henkilöiden organisatorinen asema kertoo yrityksen henkilöresurssien panostuksesta kumppanuussuhteen hoitoon.

2.1.1. Vuorovaikutusmalli

IMP-ryhmän (Industrial Marketing and Purchasing) tutkimukset ostajan ja myyjän välisistä suhteista ovat lisänneet ymmärtämystä teollisista markkinoista. Tutkimusryhmän kehittämässä interaktiomaallisessa teollisten tuotantohyödykkeiden markkinointi ja ostaminen nähdään kahden osapuolen vuorovaikutusprosessina tietyssä ympäristössä. Teollisia markkinoita analysoidaan vuorovaikutusprosessin, siihen osallistuvien ihmisten, ympäristön ja ilmapiirin avulla. (Ford 1990, 12)

Yritysten vuorovaikutusprosessi voi koostua useista erilaisista episodeista. Tavaroiden, palveluiden, informaation, rahan ja sosiaalisen vaihdannan kautta yritykset ovat vuorovaikutusprosessissa keskenään. Vaihdamman ydin on usein tavara tai palvelu, joiden ominaisuuksilla on merkittävä vaikutus myyjän ja ostajan välisessä suhteessa. Informaation sisältö, laajuus, syvyys, persoonallisuus ja muodollisuus riippuu informaation vaihtoon osallistuvien henkilöiden, organisaatioiden ja tilanteiden mukaan. Informaation muodollisuuden aste kertoo paljon yritysten välisestä suhteesta. Vaihdammasa käytettävän rahamäärän suuruus kertoo suhteen taloudellisesta tärkeydestä. Sosiaalisen vaihdannan kautta kokemus toisesta osapuolesta kasvaa. Luottamuksellisen suhteen kehittyminen vaatii aikaa ja henkilökohtaista panosta sekä muiden vaihdannan kohteena olevien episodien onnistumista. Sosiaalinen vaihdanta on kriittinen elementti pitkäaikaisten suhteiden kehitykselle. (Ford 1990, 12-14)

Vuorovaikutusprosessin osapuolina ovat niin organisaatiot kuin siinä toimivat yksilöt. Organisaation koko, rakenne, strategia, teknologia, kokemus markkinoista tai esimerkiksi kansainvälisten suhteiden hoidosta vaikuttavat vuorovaikutusprosessiin ja organisaatioiden välisiin suhteisiin. Myös organisaatioiden työntekijöiden kokemukset, motivaatio ja persoonallisuuden piirteet vaikuttavat ratkaisevasti osapuolten välisiin suhteisiin. Myyjän ja ostajan välinen vuorovaikutus tapahtuu aina tietyssä ympäristössä. Markkinoiden rakenne, suhteen voimakkuus eli dynamiikka, kansainvälistymisen aste, asema jakelutieketjussa ja sosiaalinen systeemi ovat niitä tekijöitä, jotka kaikki omalla tavallaan vaikuttavat organisaatioiden toimintaympäristöön. Myyjän ja ostajan välisen suhteen ilmapiiriä sävyttää valta, odotukset, etäisyys toisesta osapuolesta sekä riippuvuuden ja yhteistyön aste. Taloudelliset perusteet kuten alentuneet kustannukset ja korkeammat voitot sekä organisaation kontrollin lisääminen ympäristöstään ovat niitä syitä, joiden takia yritykset pyrkivät läheisempään vuorovaikutussuhteeseen. (Ford 1990, 14-19)

2.1.2. Asiakas-myyjä -suhteen kehittyminen

Tässä kappaleessa 2.1.2. perehdytään Fordin malliin asiakas-myyjä -suhteen kehittymisestä teollisilla markkinoilla, joka on lainattu Fordin vuonna 1990 toimittamasta teoksesta *Understanding Business Markets* sivuilta 42-56. Asiakkaan ja myyjän suhde teollisilla markkinoilla on usein läheinen, monimutkainen ja pitkäaikainen. Ford on jakanut asiakas-myyjä -suhteen viiteen eri kehitysvaiheeseen, jossa aika on suhdetta selittävä tekijä. Asiakas-myyjä -suhteen kehittyessä suhde siirtyy vaihe vaiheelta kohti seuraavaa vaihetta, joita ovat: vaihe ennen suhteen alkua, suhteen varhainen vaihe, suhteen kehitysvaihe, suhteen vakaa vaihe ja suhteen loppuvaihe. Kokemus, epävarmuus, etäisyys, sitoutuminen ja mukautuminen muuttuvat asiakas-myyjä -suhteen kehittyessä.

Asiakkaan ja myyjän välistä etäisyyttä voidaan kuvata viidellä eri tavalla. Sosiaalinen etäisyys kertoo, missä määrin organisaatioiden ja työntekijöiden työtavat ovat toisilleen tuntemattomia. Kulttuurinen etäisyys kertoo normien, arvojen ja työtapojen eroista eri kulttuureihin kuuluvien organisaatioiden välillä. Teknologinen etäisyys tarkoittaa eroja yritysten tuote- ja prosessiteknologiassa. Ajallinen etäisyys kertoo erot tilauksen ja toimituksen välisestä ajasta. Maantieteellisellä etäisyydellä tarkoitetaan yritysten fyysistä etäisyyttä.

1) Vaihe ennen asiakas-myyjä -suhteen alkua

Uusien toimittajien arviointi voi perustua vertaamalla potentiaalisia toimittajia jo olemassa oleviin toimittajiin. Koska potentiaalisesta toimittajasta ei ole vielä kokemusta, epävarmuus hyödyistä ja kustannuksista on suuri. Sosiaalinen, kulttuurinen, teknologinen, ajallinen ja maantieteellinen etäisyys on myös suuri tässä vaiheessa.

2) Asiakas-myyjä -suhteen varhainen vaihe

Asiakas-myyjä -suhteen varhaisessa vaiheessa potentiaaliset toimittajat ja ostajat neuvottelevat investointihyödykkeiden teknisistä yksityiskohdista tai niiden kehittämistä. Näytetoimitukset ovat myös yleisiä suhteen tässä vaiheessa. Kokemus toisesta osapuolesta on vielä vähäistä eikä rutiineja ole vielä ehtinyt muodostua. Johdon tehtävä on ratkaista mm. näytteiden laatua ja tuotteen muutoksia koskevia asioita. Työntekijöiden osallistumista lisäämällä pyritään vähentämään epävarmuutta. Etäisyys ostajan ja myyjän välillä on vielä suuri ja sitoutumisen aste suhteeseen on alhainen. Koska toista osapuolta ei vielä tunneta tarpeeksi hyvin, yritykset arvioivat toisiaan maineen perusteella.

Paikallisen myyntikonttorin perustaminen ja paikallisten työntekijöiden palkkaaminen vähentävät maantieteellistä ja kulttuurillista etäisyyttä. Sosiaalisten suhteiden puuttuminen johtaa usein tilanteeseen, jossa kumpikaan osapuolista ei luota toisiinsa. Teknologioiden yhteensopivuudesta ei olla vielä varmoja ja toimitusten toteutuminen tulevaisuudessa on vasta suunnitteluasteella.

3) Asiakas-myyjä -suhteen kehitysvaihe

Asiakas-myyjä -suhteen kehitysvaiheessa investointihyödykkeen kaupasta tehdään sopimus ja kumpikin osapuoli valmistautuu toteuttamaan oman osuutensa sopimuksesta. Organisaatioiden välisen yhteistyön seurauksena kokemus kumppanista kasvaa huomattavasti ja samalla epävarmuus sekä etäisyys pienenevät. Lisääntynyt tieto ja henkilökohtaisten suhteiden kehittyminen luo pohjan luottamukselle, jota ei kuitenkaan voida saavuttaa ilman sopimuksen mukaista toimintaa. Sitoutuminen suhteeseen ilmenee parhaiten siinä, miten yritys pyrkii sopeutumaan toisen osapuolen tarpeiden täyttämiseen ja jopa niiden ylittämiseen. Sitoutumisen astetta mitataan myös sillä, miten vuorovaikutussuhteeseen panostetaan. Toinen osapuoli saattaa kokea, että kumppani on heikosti sitoutunut suhteeseen, jos esimerkiksi vastaneuvottelija on huomattavasti matalammalta hierarkian tasolta.

4) Asiakas-myyjä -suhteen vakaa vaihe

Asiakas-myyjä -suhteen vakaassa vaiheessa merkittävästi lisääntynyt kokemus toisesta osapuolesta johtaa usein standardoituihin toimintatapoihin, luottamukselliseen suhteeseen ja yhteisiin käyttäytymisnormeihin. Hinnoista voidaan neuvotella esimerkiksi vuositasolla ja kirjallinen tilaus seuraa usein suullista tilausta. Kumppaneiden epävarmuus toisistaan on pienentynyt minimiinsä. Suhde institutionalisoituu, josta voi seurata myös ongelmia. Rutiiniksi käyneitä toimintatapoja ei enää kyseenalaisteta, vaikka ne eivät enää vastaisi hyvin toisen osapuolen muuttuneita vaatimuksia. Etäisyys kumppaniin on minimissään.

5) Asiakas-myyjä -suhteen loppuvaihe

Asiakas-myyjä -suhteen loppuvaihe saavutetaan pitkäaikaisten vakaiden suhteiden seurauksena. Vakiintuneet toimintatavat ja säännöt ovat liikekumppaneiden välisen kanssakäymisen perusta. Suhde on institutionalisoitunut.

2.1.3. Yritysten välisen vuorovaikutuksen analysoiminen

Fordin, Håkanssonin ja Johansonin artikkelissa - *How Do Companies Interact?* -, jota on lainattu tässä kappaleessa Fordin vuonna 1997 toimittamasta teoksesta *Understanding Business Markets* sivuilta 55-67, yritysten välistä vuorovaikutusta pitäisi analysoida mahdollisuuksien, vastavuoroisuuden, erityisyyden ja johdonmukaisuuden avulla, jotka voidaan esittää seuraavien kysymysten muodossa.

- 1) Mitä olet valmis tekemään minulle? (mahdollisuudet)
- 2) Minkälaisena pidät minua? (vastavuoroisuus)
- 3) Mitä olet valmis tekemään minulle, verrattuna siihen mitä teet muille? (erityisyys)
- 4) Millaisia muunnelmia edellisistä kysymyksistä on löydettävissä? (johdonmukaisuus)

Yrityksen kyky tarjota esimerkiksi tietyn hintainen tai laatuinen tuote tai palvelu tulee esiin vuorovaikutuksessa. Yritys pyrkii vuorovaikutukseen toisen yrityksen kanssa joko yhden tai useamman kumppanin tarjoaman kiinnostavan mahdollisuuden myötä. Vuorovaikutusta voidaan pitää jatkuvana kysymysten asettamisena kumppanille. Mitä olet valmis tekemään minulle? Mitä voin tehdä sinulle? Vastavuoroisuus on korkeaa, jos yritys on valmis luopumaan omista tavoitteista kumppanin tavoitteiden hyväksi. Luottamuksellisissa, läheisissä ja pitkäaikaisissa suhteissa vastavuoroisuutta pidetään itsestään selvänä asiana. Asiakkaiden erilainen kohtelu kertoo erityisyyden asteesta. Myyjä voi kohdella asiakastaan kuten kaikkia muitakin asiakkaitaan. Toisaalta asiakas voi saada ainutlaatuisen erityiskohtelun verrattuna muihin asiakkaisiin. Mitä tiiviimmässä ja läheisemmässä vuorovaikutuksessa verkoston jäsenet ovat toistensa kanssa, sitä korkeampi on myös erityisyyden aste. Samaa suhdetta hoitavien henkilöiden sitoutumisen aste kumppaniin vaihtelee eli suhde asiakkaaseen ei koskaan voi olla täysin johdonmukainen. Myös asiakkaiden tärkeysjärjestys myyjän silmissä vaihtelee eri aikoina. Epäjohdonmukaisuus mahdollistaa muutokset suhteessa. (Ford ym. 1997, 59-64)

2.2. VERKOSTOITUMALLA LUODAAN KUMPPANUUTTA

Yritykset voivat suorittaa liiketoimintansa oman hierarkiensa sisällä, osan ne voivat toteuttaa markkinoiden kautta ja osan yhteistoiminnallisten verkostojen kautta. Verkostoajattelu on saavuttanut suuren suosion 1990-luvulla. Vielä 1980-luvulla puhuttiin strategioista ja kilpailun hyvää tekevistä voimasta. Nyt keskustelu on kääntynyt yhteistyöhön ja verkostoihin yritysten välisessä kanssakäymisessä.

Vertikaalista verkostoitumista tapahtuu yritysten sisällä. Horisontaalinen verkostoituminen on laajentunut yritysten välillä. Globaalien markkinoiden avautumisen myötä yritysten erikoistumisen tarve on kasvanut. Verkostoitumalla muiden yritysten kanssa yritys luo synergiaa ja parantaa omaa sekä verkostossa toimivien yritysten kilpailukykyä. Kustannussäästöt, joustavuus, työn jakaminen, riskin hajauttaminen, voimavarojen entistä tehokkaampi hyödyntäminen ja mahdollisuus oppia muilta verkoston jäseniltä ovat niitä etuja, jotka verkostossa toimiva yritys voi saavuttaa.

Klusteri on hyvä esimerkki kansainvälisillä markkinoilla toimivasta laajasta ja monimutkaisesta verkostosta. Globaalisti toimivalla yrityksellä on myös maailmanlaajuinen verkosto. Näiden verkostojen luominen ja ylläpitäminen vaatii modernia kommunikaatioteknologiaa, sillä kommunikaatio on verkostoitumisen ydin. (Lahti 1994, 65)

Hyvien asiakkaiden eli avainasiakkaiden löytäminen on tärkeää yrityksen menestymisen kannalta. Myös asiakkaat etsivät hyviä yhteistyökumppaneita omien ongelmien ratkaisemiseen. Asiakasverkottumisen perustana on yleensä muodollinen sopimus, jossa toiminnan tavoitteet, voitonjaon perusteet ja irtaantumisen ehdot ja sanktiot määritellään selkeästi. Herrasmiessopimukset, joissa yhteistyöstä sovitaan käden puristuksella ovat vähenemässä. Toisena ääripäänä voidaan nähdä enemmistöomistus tai konsernisuhde. (Koskinen ym. 1995, 80)

Epävarmuus kustannusten ja hyötyjen tasapuolisesta jakautumisesta sekä pelko oman itsenäisyyden menettämisestä ovat verkostoitumisen haittoja. Maantieteellinen välimatka ja yrityskulttuurien erilaisuus sekä erot johtamisfilosofioissa ja arvoissa vaikeuttavat verkostoitumista asiakasyrityksen kanssa. (Koskinen ym. 1995, 86) Suhteita rakennetaan ja ylläpidetään verkostojen kautta. (Kapoor ym. 1991, 27)

Yksilöiden muodostamat sosiaaliset suhteet, niihin kumuloitunut luottamus ja suhteisiin liittyvä henkilökemia muodostavat koko verkostoajattelun ytimen. Eihän kukaan luota tiettyyn yritykseen sinänsä, vaan johonkin tai joihinkin yrityksessä työskenteleviin henkilöihin. (Lainema ym. 1996, 8)

2.2.1. Teollisuuden verkostomalli

Tässä kappaleessa 2.2.1. perehdytään perusteellisesti Håkanssonin ja Johansonin artikkelissa - *A Model of Industrial Networks* - käsittelemään teollisuuden verkostomalliin, joka on lainattu Axelssonin ja Eastonin vuonna 1992 toimittamasta teoksesta nimeltä *Industrial Networks - A New View of Reality* sivuilta 28-34. Tämän mallin avulla pyritään näyttämään kuinka pysyvyys eli stabiili-teetti on edellytys kehitykselle, vaikka vakaus on yleensä nähty kehityksen ja muutosten esteenä. Mallin tavoitteena on myös luoda pohjaa toimijoiden roolien ja toimijoiden verkostojen tutkimiseen. Toimijat, toiminnot ja voimavarat ovat mallin päämuuttujia, jotka liittyvät toisiinsa muodostaen verkoston perusrakenteen. Verkostot muodostuvat toimijoiden, toimintojen ja voimavarojen verkostojen yhdistelmästä.

1) Toimijat

Toimijoita voivat olla yksilöt, ryhmät, osastot, organisaatiot tai organisaatioiden ryhmät. Toimijat suorittavat ja kontrolloivat toimintoja. Heidän tehtävänä on päättää joko yksin tai yhdessä muiden toimijoiden kanssa, mitä toimintoja suoritetaan, miten toiminnot suoritetaan ja mitä voimavaroja toimintojen suorittamisessa hyödynnetään. Toimijoiden suhteet kehittyvät vaihdantaprosessin kautta ja tämä mahdollistaa pääsyn useampien voimavarojen hyödyntämiseen.

Toimijat kontrolloivat voimavaroja joko suoraan tai epäsuoraan. Suora valvonta perustuu omistukseen. Vaihdantaprosessin seurauksena syntyneiden suhteiden avulla epäsuora valvonta muiden toimijoiden voimavaroihin on mahdollista. Organisaatioiden kerrostuneisuuden takia on yleensä vaikea tunnistaa ne toimijat, jotka kontrolloivat juuri kyseessä olevia voimavaroja. Erilaisuus voimavarojen valvonnassa on luonnollista toimijoiden heterogeenisyyden vuoksi.

Toimijoiden päämääriä ohjaavat tavoitteet, joiden saavuttamiseen jokainen toimija pyrkii. Toimijoiden yleisenä tavoitteena on oman vallan lisääminen verkostossa, joka mahdollistaa muiden tavoit-

teiden saavuttamisen. Verkoston kontrolli saavutetaan voimavarojen ja/tai toimintojen valvonnalla. Toimintojen kontrolli on voimavarojen ja tiedon hallintaa.

Toimijoiden tiedot toiminnoista, voimavaroista ja muista toimijoista vaihtelevat. Tieto verkoston eri osista kasvaa, kun kokemus toiminnoista lisääntyy. Tieto lähellä olevista verkoston osista on suurempi kuin kaukaisemmista osista.

Valta toimijoiden kesken ei ole tasaisesti jakautunut verkostossa. Toimijat käyttävät verkostosta saamaansa tietoa ja muodostuneita suhteita omaa valtaansa lisätäkseen. Yhden toimijan vallan lisääntyminen näkyy toisen toimijan vallan vähentymisenä. Eturistiriidat ovatkin yleisiä toimijoiden välillä. Kuitenkin yhden toimijan lisääntynyt valta johtaa usein myös toisten toimijoiden vallan lisääntymiseen verkostossa. Toimijoilla on myös yhteisiä intressejä.

2) Toiminnot

Toiminnot syntyvät, kun yksi tai useampi toimija yhdistää, kehittää, vaihtaa tai luo voimavaroja muita resursseja hyväksi käyttämällä. Toiminnot voidaan jakaa muuntamistoiminnoiksi ja siirtotoiminnoiksi. Muuntamistoiminnot, joita vain yksi toimija kontrolloi suoraan, muuntavat voimavaroja. Siirtotoiminnot, jotka eivät koskaan ole yhden toimijan kontrolloimia, siirtävät resurssien suoran kontrollin toimijalta toiselle. Siirtotoimintojen yhteydessä korostuvat toimijoiden keskinäiset suhteet. Täydellinen toimintojen ketju sisältää aina sekä muuntamis- että siirtotoimintoja, jotka eivät voi olla pelkästään yhden toimijan kontrolloitavissa.

Toimintaketjun muodostaa tiivis ja looginen toimintojen kokonaisuus. Toimijat oppivat suoriutumaan toimintojen ja toimintaketjujen monimuotoisessa kokonaisuudessa. Toimintojen suorittaminen luo rutiineja ja epämuodollisia sääntöjä, jotka antavat toiminnoille institutionaalisen muodon. Näin luodaan perusta jatkuvuudelle ja vakautukselle.

Toimintojen välillä on erilaisia suhteita. Kun toimintoja ei yhdistä välijäsen, vaan ne ovat suoraan yhteydessä toisiinsa, toimintojen välillä on suora suhde. Toimintojen suhde on epäsuora, kun toimintoja yhdistää välijäsen. Erityinen suhde vallitsee, kun toiminnot yhdistetään erityisen toimijan kautta. Yleinen suhde ilmaisee toimijoiden välisen suhteen riippumattomuuden erityisestä toimijasta.

Verkoston näkökulmasta yksittäiset toiminnot ovat korvattavissa. Verkosto säilyttää toimintakykynsä korvaamalla kadonneen toiminnon jollakin toisella lähellä olevalla toiminnolla. Toimintojen verkosto on aina epätäydellinen, sillä uudet toiminnot, muutokset vanhoihin toimintoihin tai toimintojen uudelleenjärjestelyt voivat tehdä verkostosta tehokkaamman.

3) Voimavarat

Voimavaroja, joita kontrolloi yksi tai useampi toimija, tarvitaan muuntamistoimintojen ja siirto-toimintojen suorittamiseen. Voimavarat ovat heterogeenisiä ja niiden käyttöarvo perustuu erilaisten voimavarojen yhdistämiseen. Koska voimavarat koostuvat äärettömistä ominaisuuksista, niiden käyttömahdollisuuksia ei voida täydellisesti määritellä.

Toimijat ovat kiinnostuneet niukkojen resurssien kontrolloimisesta. Voimavarojen hyödyntäminen toiminnoissa voi olla joko standardoitua tai yksilöllistä toimijasta riippuen. Tieto ja kokemus voimavaroista lisää niiden käytettävyyttä. Heterogeenisten voimavarojen erilainen yhdistäminen luo uutta tietoa ja voi johtaa kilpailukykyisempiin yhdistelmiin. Tämä mahdollistaa kehityksen ja muutoksen verkostossa.

4) Verkostoa yhdistävät tekijät

Aika, tieto, valta ja funktionaalisuus yhdistävät toimijoiden, toimintojen ja voimavarojen verkostot toisiinsa. Nämä neljä Håkanssonin ja Johansonin esittämää tekijää ovat tärkeitä verkostoja yhdistäviä voimia, joiden puitteissa koko verkostoa voidaan analysoida.

4. A) Funktionaalinen riippuvaisuus: Toimijat, toiminnot ja voimavarat muodostavat järjestelmän, missä heterogeeninen kysyntä tyydytetään heterogeenisillä voimavaroilla.
4. B) Valtarakenne: Toimijoiden väliset valtasuhteet muodostuvat toimintojen ja voimavarojen kontrolloinnin seurauksena.
4. C) Tietorakenne: Nykyisten ja aikaisempien toimijoiden tieto ja kokemus toiminnoista sekä resursseista ovat sidoksissa toisiinsa.

4. D) Ajallinen riippuvuus: Verkosto on historiansa tuote muistoinen, tietoinen, rutiineinen ja suhteinen. Muutokset vaativat laajaa hyväksyntää verkostossa. Tämän takia kaikki muutokset ovat vähäisiä ja läheisesti sidoksissa menneisyyteen.

Stabiliteetti ja kehitys ovat riippuvaisia toisistaan. Kehitys joillakin alueilla vaatii muuttumattomuutta toisilla alueilla ja päinvastoin. Vakaat suhteet voivat olla tärkeitä, kun yksi toimija yrittää kehittää tiettyjen resurssien käyttöä.

Toiminta verkostossa on vapaaehtoista. Toiminnan mahdollisuus rajoittuu toimijoiden, toimintojen ja resurssien välisiin suhteisiin. Näiden suhteiden avulla voidaan saada aikaan merkittäviä muutoksia verkostossa. Suhteiden avulla voidaan mobilisoida suuria osia verkostosta, kun tarvitaan suuria muutoksia. Muutos ja vakaus eivät pelkästään esiinny yhdessä, vaan molemmat ovat riippuvaisia toistensa olemassaolosta.

2.2.2. Verkostot suhteina, asemina, rakenteina ja prosesseina

Easton käsittelee artikkelissaan - *Industrial Networks: A Review* - Axelssonin ja Eastonin vuonna 1992 toimittamassa teoksessa *Industrial Networks* sivuilla 3-27 verkostoja kielikuvien avulla kuvaten niitä suhteina, rakenteina, asemina ja prosesseina. Vapaiden markkinoiden mallit hallitsevat, jos ostajan ja myyjän välillä ei ole suhdetta. Verkostoajattelun perusoletuksena on, että yritysten väliset verkostot muodostuvat suhteista, joissa kilpailun ja yhteistyön aste vaihtelee. Jos verkostossa toimivat yritykset ovat enemmän riippuvaisia kuin riippumattomia toisistaan, verkostolla on rakenne. Yksittäisellä yrityksellä on oma asemansa verkostossa, joka tuo mukanaan erilaisia mahdollisuuksia ja rajoituksia. Yritysten välisten vuorovaikutusprosessien kautta verkostot muuttuvat ja verkostojen jäsenet vaihtuvat.

2.3. PARTNERSHIP ELI KUMPPANUUS - LÄHEISIN YHTEISTYÖN MUOTO

Partnershipillä tarkoitetaan yhteistyösuhdetta, jossa pitkäaikaisen yhteisen edun tavoittelu syrjäyttää yksipuolisen voiton tavoittelun. Osapuolet luottavat toistensa toimivan yhteisen edun puolesta. (Sinclair ym. 1996, 22: 2, 58) Partnership-suhteessa kumppanit sitoutuvat avoimeen tiedonvaihtoon, riskien ja voittojen yhteiseen jakamiseen sekä toiminnan jatkuvaan parantamiseen. (McIvor ym. 1997, 23: 1, 55)

Partnership-suhteen onnistumisen edellytyksenä on ylimmän johdon sitoumus, molemminpuolinen luottamus, joustavuus, kärsivällisyys ja tiimityöskentelyn hyödyntäminen. Alentuneet kustannukset, laatujohtaminen, virheetön tuotanto laadun tavoitteena, maksujen oikea-aikaisuus, yhteinen tutkimus- ja tuotekehittely, elektroninen tiedonsiirto, täsmälliset toimitukset, nopea ja oikea-aikainen tuotanto (JIT) sekä varastojen pienentäminen tai kokonaan poistaminen ovat kaikki niitä tekijöitä, joita ilman ei voida puhua onnistuneesta partnership-suhteesta. Jatkuva arviointi ja palaute, yhteinen ongelmien ratkaisu, pyrkimys jatkuvaan kehitykseen, avoin kustannuslaskenta ja yksinkertaiset sopimukset sekä oikeiden henkilöiden osallistuminen partnership-suhteen hoitamiseen myös muualta kuin vain oston ja myynnin puolelta mahdollistavat partnership-suhteen toimivuuden käytännössä. (McIvor ym. 1997, 23: 1, 56)

Myyjän ja ostajan välinen partnership vaatii muutoksia molemmissa organisaatioissa. On erittäin tärkeää, että sekä ostajan että myyjän organisaatio on keskittynyt prosessien eikä funktioiden ympärille. Kontrolloitu ja käskevän järjestelmän sijaan on luotava valmentava ja ohjaava järjestelmä. Organisaatioiden sisällä roolit ja vastuualueet muuttuvat. Keskijohto hoitaa nyt niitä tehtäviä, jotka ennen olivat vain ylimmän johdon vastuulla. Työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon kasvaa huomattavasti. Funktioiden rajat ylittävät tiimit työskentelevät koko organisaation edun puolesta eivätkä omaa reviiriään suojellakseen, kuten perinteisesti yhdestä funktiosta kerätty tiimi. Palkitsemisen perusteet muuttuvat; yksilön palkitsemisen sijaan nyt palkitaan koko tiimi. Työntekijöiden koulutuksen tarve kasvaa, sillä muutokseen sopeutuminen ja koko uuden partnership-käsitteen ymmärtäminen vaatii opiskelua. Työntekijöiltä vaaditaan uusia taitoja kuten ryhmätyöskentely- ja ongelmanratkaisutaitoja. Yritysten on investoitava työntekijöidensä kehittämiseen, sillä partnership-suhteen tehokkuus riippuu juuri osaavasta henkilökunnasta. (Shepherd 1995, 38)

Sekä myyjän että ostajan hyödyn varmistamiseksi tarvitaan suorituskykyä mittaavia järjestelmiä. Taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit on määriteltävä, niitä on seurattava ja niistä saatava tieto on jaettava kummankin osapuolen kesken. Informaatioteknologian ja sen sovellutusten täytyvät olla joustavia ja avoimia. Tähän liittyvät suunnittelu-, aikataulu- ja hallintojärjestelmät sekä myös tiedonjakojärjestelmät kuten sähköposti ja verkostoituminen ostajan ja myyjän välillä. (Shepherd 1995, 38-39)

Myyjän ja asiakkaan välinen suhde voi vahvimmillaan perustua aktiiviseen yhteistyöhön. Asiakas-suhteisiin investointi lisää asiakasuskollisuutta ja samalla parantaa yrityksen kannattavuutta. Kun yritys työskentelee yhdessä asiakkaan kanssa parantaakseen asiakkaan suorituskykyä ja alentaakseen asiakkaalle koituvia kustannuksia, on kyse *partnership-markkinoinnista*. Yrityksen suurin haaste on tehdä jo tyytyväisistä ja yritystä toisillekin suosittelevista asiakkaista partnereita. (Kotler 1997, 49)

Kotler (1997) erottaa viisi erilaista markkinointitapaa, jotka kertovat yrityksen investoinnista asiakassuhteen rakentamiseen. Perusmarkkinoinnissa (basic marketing) myyntihenkilö myy vain tuotetta. Reaktiivisessa markkinoinnissa (reactive marketing) tuotteen myymisen lisäksi myyntihenkilö pyytää asiakasta ottamaan yhteyttä, jos tuotteesta on jotain kysyttävää tai vikaa. Vastuullisessa markkinoinnissa (accountable marketing) asiakkaiden tarpeisiin aletaan kiinnittää huomiota. Tuotteen myymisen jälkeen myyntihenkilö ottaa yhteyttä asiakkaaseen tarkastaakseen, että tuote on vastannut asiakkaan odotuksia. Tuotteen parannusehdotukset ja tyytymättömyyden syyt kiinnostavat yritystä. Asiakkaalta saatu tieto auttaa yritystä kehittämään tuotteitaan ja suorituskykyään. Proaktiivinen markkinointi (proactive marketing) perustuu myyntihenkilöstön ehdotuksiin tuotteen parannetusta käytöstä tai uusista ja käytännöllisistä tuotteista. Partnership-markkinointi (partnership marketing) perustuu aktiiviseen yhteistyöhön yrityksen ja asiakkaan välillä. Partnership-markkinoinnissa investointi asiakkaaseen on korkeimmillaan. Yrityksellä on vain muutama asiakas ja myynnistä saatava kate on korkein verrattuna edellä mainittuihin markkinointitapoihin. (Kotler 1997, 49)

Koskisen, Inkiläisen, Sjöströmin ja Tuomisen (1995) mukaan yleinen taloudellinen tilanne vaikuttaa partnership-suhteiden solmimiseen. Toimittajan halukkuus partnership-suhteisiin korostuu laskukautena; asiakas pyritään sitomaan mahdollisimman suuriin tilauksiin. Taloudellisen tilanteen parantuessa ja kysynnän kasvaessa toimittajien halu todelliseen ja läheiseen yhteistyöhön vähenee.

Nousukaudella partnership-suhteesta hyötyvät ostajat, jotka pyrkivät pitämään hintatason kurissa. Alihankinnan ja komponenttien tarjonnan vähetessä ostajat hakeutuvat partnership-suhteisiin halukkaammin kuin tilanteessa, jossa vallitsee korkea tarjonta. (Koskinen ym. 1995, 115)

TAULUKKO 2. Partnershipin hyödyt ja haitat ostajalle
Lähde: Shepherd 1995, 7

HYÖDYT	HAITAT
<ul style="list-style-type: none"> * Alentuneet tuotanto- ja työvoimakustannukset * Parantunut laatu ja suunnittelu * Alentuneet kokoonpanokustannukset ja kompleksisuuden pieneneminen * Toimitusvarmuuden paraneminen * Yhteistyösuhde myyjän kanssa * Parantunut toiminnan ennustettavuus * Avoin hinnoittelu * Sopimuksessa neuvotellut alennukset * Varaston pieneneminen (mahdollisesti JIT) * Herkempi reagoiminen asiakkaiden ja markkinoiden tarpeisiin * Alentuneet hallinnolliset kustannukset 	<ul style="list-style-type: none"> * Riippuvaisuus toimittajasta kasvaa * Tarve oppia uusia neuvottelutaitoja * Riski toimittajien kilpailun vähenemisestä * Liikkeenjohdollisten taitojen lisäämisen tarve * Korkeampi riippuvuus ostajan ja myyjän välisistä funktioiden rajat ylittävistä tiimeistä * Kohonneet kommunikointi- ja koordinaatiokustannukset * Myyjälle kasvanut tuki * Palkitsemisjärjestelmän ajanmukaistamisen tai kokonaan uusimisen tarve * Suorien kontaktien häviäminen toissijaisten toimittajien kanssa * Lisääntyneen informaation vaihdon tuomat riskit

TAULUKKO 3. Partnershipin hyödyt ja haitat toimittajalle
Lähde: Shepherd 1995, 7

HYÖDYT	HAITAT
<ul style="list-style-type: none"> * Suurempi sopimuksen ennustettavuus * Tasaisempi tuotanto ja työvoima * Kasvava tehokkuus ja keskittyminen tutkimus- ja tuotekehittelyyn * Molemminpuolinen rahoitus operationaalisiin parannuksiin * Ostajan tuki myyjälle (status) * Ostajan apu myyjän operaatioissa * Kyky vaikuttaa ostajan tulevaisuuden päätöksiin * Sisäpiirin tietoa ostajan ostopäätöksistä * Toimittajasta tulee portinvartija kilpailijoiden innovaatioille * Suurempi tieto kilpailusta * Mahdollisuus kasvattaa volyyymiä ja tuottoja * Mahdollisuus alentaa hallinnollisia kustannuksia 	<ul style="list-style-type: none"> * Kustannustiedon jakaminen (tärkeiden tietojen menettämisen riski) * Paine kaikkien vaiheiden hoitamiseen suunnittelusta takuuseen laadun parantamisen ja kustannusten alentamisen rinnalla * Alentunut autonomia ja tarve tiimityöskentelyyn * Kohonneet kommunikaatio- ja koordinaatiokustannukset * Riippuvuus ostajan ja myyjän välisistä funktioiden rajat ylittävistä tiimeistä * Jaettu riski asiakkaan menestymisestä markkinoilla * Luottamuksen puutteesta johtuvat riskit * Suurempi riski asiakkaan harjoittamasta vallasta tietojen jakamisen seurauksena

Koskisen, Inkiläisen, Sjöströmin ja Tuomisen (1995) mukaan partnershipit ovat enemmänkin yhteisiä julkilausumia kuin todellista elämää. Aitojen partnership-suhteiden määrä on kuitenkin kasvussa

ja useissa yrityksissä toimittajien määrän vähentäminen ja yhteistyön syventäminen tuotekehityksessä on asetettu strategiseksi tavoitteeksi. Tiedon jakaminen kumppaneiden kesken vaikuttaa asemalta asialta kuin konkreettinen työskentely teknologian tai toimitusprosessien kehittämisen kanssa. Tästä huolimatta kysyntäinformaation jakaminen ja avoimin kirjoin hinnoittelu ovat varsin yleisiä yhteistyön muotoja. (Koskinen ym. 1995, 115)

Yritysten väliset läheiset vuorovaikutussuhteet eivät ole uusi asia teollisilla markkinoilla. Yhteisten strategisten tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävät suhteet ovat sen sijaan uutta. Yritysten välisten suhteiden onnistumiseen vaikuttavat monet eri tekijät kuten tavoitteiden yhteensopivuus, luottamus, tyytyväisyys ja investoinnit suhteeseen, rakenteelliset- ja sosiaaliset siteet sekä erilaisten mahdollisuuksien vertailtavuus. (Wilson & Jantrania 1997, 288)

Luottamuksen ansaitseminen ja läheiseen yhteistyösuhteeseen sitoutuminen ei tapahdu hetkessä. Lukuisten tutkimusten mukaan ostajan ja myyjän välisen suhteen kehittyminen kohti partnershipiä kestää useita vuosia. Kuitenkin erityinen strateginen tarve johtaa nopeammin partnership-suhteen kehittämiseen. (Sinclair ym. 1996, 22: 2, 62)

2.4. KANSAINVÄLISTYMINEN

Kehitys kohti maailman markkinoiden yhdentymistä eli globaaleja markkinoita on lisännyt kansainvälistymisen tarvetta ja mahdollisuuksia. Länsi-Euroopan maat, Pohjois-Amerikka ja Japani ovat jo kauan kilpailleet maailman markkinoista. Nyt kansainväliseen kilpailuun ovat tulleet mukaan Itä-Euroopan kehittyvät taloudet ja Aasian lupaavat talousmaat. Myös voimakkaan kasvupotentiaalin omaavat kehitysmaat kuten Intia, Kiina ja Latinalainen Amerikka ovat avautumassa kansainväliselle kilpailulle.

Tietotekniikan huiman kehityksen myötä maailma ympärillämme on "kutistunut"; nopeat ja joustavat yhteydet eri puolille maailmaa ovat avanneet uusia kaupankäynnin mahdollisuuksia. Tiedosta on tullut yksi merkittävimmistä tietoyhteiskuntamme kilpailuedun lähteistä. Oikeat valinnat, nopea reagoiminen, jatkuva oppiminen sekä tiedon hallinta korostuvat jatkuvien muutosten maailmassa.

Yritysten siirtyessä kotimaisilta ja kansainvälisiltä markkinoilta kohti globaaleja markkinoita myös kilpailuympäristössä tapahtuu muutoksia.

”Kansainvälistyminen ei ole enää pääasiassa alueellisesti rajattua, vaan yhä enemmän koko maapallon kattavaa, mistä voidaan siksi käyttää termiä globalisoituminen” (Äijö 1996, 1). Globaalit markkinat ovat seurausta maantieteellisten, kulttuurillisten ja taloudellisten etäisyyksien pienentymisenä yritysten ja toimialojen kesken. Kun yritys pystyy tarjoamaan standardoidun tuotteen tai palvelun joka puolella maailmaa pienellä paikallisella räätälöinnillä, yrityksellä sanotaan olevan globaali strategia. Yritysten on opittava toimimaan maailmanmarkkinoilla kuin yksillä suurilla kotimarkkinoilla välittämättä ulkoisista, paikallisista ja kansallisista eroista. (Levitt 1983, 92-102) Porterin mukaan toimiala on globaali, kun yrityksen kilpailuasema yhdessä maassa on oleellisesti riippuvainen sen asemasta muissa maissa. (Porter 1986, 12).

Perinteisen näkemyksen mukaan yritysten kansainvälistyminen tapahtuu vaiheittain yrityksen suuntautuessa ensin maantieteellisesti ja kulttuurillisesti läheisiin maihin. Kansainvälinen toiminta on aluksi vaatimatonta ja kokeilevaa. Lähialueilta saatujen hyvien kokemusten myötä yritys on valmis testaamaan kilpailukykyään kaukaisemmilla markkinoilla. Monikansalliset yhtiöt olivat yleisiä ennen ja jälkeen toisen maailmansodan. Monikansalliselle yhtiölle on tyypillistä paikallisten strategioiden laaja kirjo; yritykset toimivat ulkomailla kuten paikalliset yritykset. Globaalien markkinoiden kehittymisen myötä uudenlaisen organisaatorakenteen tarve huomattiin. Joustavat, avoimeen yhteistyöhön ja kommunikaatioon perustuvat integroidut verkostoyritykset, joiden kilpailuedun perusta on monessa maassa, pystyvät tänä päivänä vastaamaan parhaiten globaalien markkinoiden haasteeseen.

Tarpeiden yhdenmukaistuminen sekä samalla niiden monimutkaistuminen lisäävät yritysten pyrkimystä kohti globaalia markkinastrategiaa. Globaalien eli maailmanlaajuisten markkinoiden hyödyntäminen ja teknologian kehityksen läpimurrot antavat 1990-luvun yrityksille kaksi merkittävää mahdollisuutta kilpailukykyä parantamiseksi. (Jahnukainen & Vepsäläinen 1992, 11)

Nopeasti muuttuvat globaalit markkinat vaativat yrityksiltä joustavan ja nopeasti reagoivan organisaatorakenteen. Monet yritykset ovat siirtyneet toiminnan kansainvälistymisen ja globalisoitumisen myötä funktionaaliseen organisaatorakenteeseen prosessiorganisaatorakenteeseen. Jokaisella pro-

sessilla on oltava “omistajansa”, jolla on vastuu oman prosessin tehtävien suorittamisesta ja prosessin laadun parantamisesta. Laatujohtaminen (TQM) on tärkeä osa prosessiajattelua. Laatujohtamista ei voida pitää yhtenä prosesseista, vaan se on pikemminkin asenne. (Jahnukainen & Vepsäläinen 1992, 73)

2.4.1. Kansainväliset toimintavaihtoehdot

Toimintavaihtoehdot kansainvälisessä kaupassa ovat vaativuusjärjestyksessä: vienti, ulkomainen lisensiointi ja franchising, ulkomainen myyntikonttori, ulkomaiset yhteistyösopimukset, ulkomainen sopimusvalmistus, ulkomainen yhteisyritys, projektinvienti, ulkomainen liikkeenjohtosopimus tai oma ulkomainen valmistusyksikkö. (Äijö 1996, 78) Markkinoillemenostrategian eli operaatiostrategian valintaan vaikuttavat monet eri tekijät. Näitä ovat yritystekijä, tuotetekijät, markkinatekijät sekä eri operaatiomuotojen ominaisuudet.

”Strategisen suunnittelun laatu ratkaisee yrityksen menestymisen kansainvälisessä kilpailussa” (Äijö 1996, 9). Strateginen suunnittelu vaatii tuekseen strategisen vision, joka auttaa yritystä menestymään kansainvälisillä markkinoilla. Strateginen suunnittelu menettää merkityksensä, jos se ei perustu syvempään näkemykseen. (Äijö 1996, 11) Rahoitusresurssit, fyysiset resurssit, henkilöstöresurssit, teknologiaresurssit ja immateriaaliset resurssit, joista esimerkkeinä voidaan mainita imago, maine, tuotemerkki sekä asiakassuhteet luovat pohjaa yrityksen oman ydinosaamisen hyödyntämiseen kansainvälisillä markkinoilla. (Äijö 1996, 22) Valtaosa suomalaisten monikansallisten yritysten tutkimus- ja tuotekehitystoiminnasta tapahtuu Suomessa. Ydinosaamisen säilyttäminen kotimaassa on elintärkeää yritysten oman kilpailukyvyn ja kansallisen kilpailukyvyn turvaamiseksi. (Leppänen & Romppanen 1995, 84)

2.4.2. Kansainvälisen toimintaympäristön arviointi

Yrityksen on tunnettava kohdemaan taloudellinen, poliittinen, oikeudellinen ja liiketoiminnallinen ympäristö sekä kulttuurin erityispiirteet. Taloudellisen ympäristön analysointia varten tarvitaan monipuolista tietoa eri lähteistä. Bruttokansantuote, BKT:n kasvu, BKT henkeä kohden, teollisuuden pääsektorit, inflaatioaste, korkotaso, vientivolyymi, tuontivolyymi, asema kansainvälisessä kau-

passa, rahapolitiikka, vararahastot ja työllisyysaste ovat niitä avaintekijöitä, joiden avulla saadaan tietoa taloudellisesta ympäristöstä. (Jeannot & Hennessey 1995, 233)

Maassa vallitseva poliittinen ilmapiiri, puolueiden lukumäärä, vallankumoukset, maan korruptuneisuus ja asenne kansainvälistä kauppaa kohtaan kertovat maan poliittisesta ja oikeudellisesta ympäristöstä. Paikallisen kulttuuriin tuntemus ja paikallisten liiketapojen omaksuminen on edellytys onnistuneelle kaupankäynnille.

2.4.3. Yritysten kilpailuympäristöön vaikuttavat esteet

Yritysten kilpailuympäristö on riippuvainen valtiovallan toimenpiteistä. Vuonna 1996 suoritetussa tutkimuksessa, johon osallistui 3.600 yritystä 69 maasta, pyrittiin löytämään ne epävarmuustekijät, jotka yritys kohtaa markkinoilla toimiessaan. (World Development Report 1997, 34) Yksityisen sektorin kehitystä kehitysmaissa on hidastanut korruptio sekä epävarmuus taloudessa ja politiikassa tapahtuvista muutoksista. Tutkimukseen osallistuneita pyydettiin asettamaan tärkeysjärjestykseen kahdeksan liiketoimintaa vaikeuttavaa estettä, joiden purkamiseen valtiovallan tulisi puuttua. Taulukko 4 kuvaa tilannetta Etelä-Amerikassa, Aasiassa ja OECD -maissa. Mitä alhaisempi luku on sitä nopeammin valtion tulisi puuttua kyseisen tilanteen korjaamiseksi.

TAULUKKO 4. Yritysten kilpailuympäristöön vaikuttavat esteet
Lähde: World Development Report 1997, 42

	Latinalainen Amerikka ja Karibia	Itänen ja eteläinen Aasia	Korkeatuloiset OECD-maat
Omistusoikeus			
korruptio	1	3	5
rikollisuus ja varkaus	3	8	6
säännöstely	8	7	4
Politiikka			
verot	5	2	1
rahoitus	4	5	2
inflaatio	7	4	8
poliittinen epävarmuus	6	6	7
Julkiset investoinnit			
heikko infrastruktuuri	2	1	3

Etelä-Amerikassa korruptio, heikko infrastruktuuri ja rikollisuus olivat suurimpia kaupankäynnin esteitä. Rahoitus, verotus, poliittinen epävarmuus, inflaatio ja valtiovallan säännöstely aiheuttavat

yrittäjälle seuraavaksi suurimmat ongelmat luetellussa järjestyksessä. Itäisessä ja eteläisessä Aasiassa heikko infrastruktuuri, verot ja korruptio aiheuttivat suurimmat kaupankäynnin esteet. Korkean elintason OECD-maissa verotukseen, rahoitukseen ja heikkoon infrastruktuuriin liittyvät ongelmat muodostuivat hankalimmiksi esteiksi kilpailuympäristössä.

2.4.4. Suomalaisyritysten kansainvälistyminen

Kotimarkkinoiden pienuus, uusien markkinoiden tarjoamat mahdollisuudet sekä tarve yrityksen toiminnan kehittämiseen ja kilpailukyvyn parantamiseen ovat yrityksen kansainvälistymisen syitä. Suomalaisyritysten kansainvälistyminen muihin länsimaihin verrattuna on vielä nuori ilmiö. Suomalaiset yritykset perustivat ensimmäiset valmistusyksiköt ulkomaille 1930-luvun alussa ja 1950-luvun lopussa. Nopeaa kansainvälistymistä on tapahtunut 1980-luvulla ennen 1990-luvun alun lamaa. Kansainvälistymisen vauhti 1980-luvulla oli liian nopeaa, sillä suuri osa ulkomaaninvestoinneista osoittautui heikosti kannattaviksi tai tappiollisiksi, mikä omalta osaltaan on ollut kärjistämässä 1990-luvun alun ongelmia (Hernesniemi ym. 1995, 73).

Monien suomalaisten yritysten kansainvälistyminen on alkanut viennillä ja positiivisten kokemusten myötä seuraava vaihe kansainvälistymiskehityksessä on ollut ensin myyntikonttoreiden ja sitten tuotantolaitosten perustaminen läheisille markkinoille. Kansainvälisen kokemuksen karttuessa yritykset ovat etabloituneet myös kaukaisimmille markkinoille. Yritykset ovat joutuneet usein huomattavien muutosten eteen integroitumisprosesseissaan. Kulttuurilliset erot, maa poliittiset- ja sosiaaliset olot sekä yrityksen koko ja resurssit ovat vaikuttaneet siihen, miten nopeasti integroituminen on tapahtunut. Kansainvälistyminen Suomessa on ollut valtaosin suurten yritysten toimintaa. Suomalaisen vahvuutena on ollut vahva tekninen osaaminen, mutta kielitaito ja markkinointiosaaminen on jäänyt vähemmälle huomiolle. Kansainvälistä toimintaa ovat vaikeuttaneet myös rahoituksen ja rahoitusosaamisen puutteet (Hernesniemi ym. 1995, 437).

2.5. KULTTUURIN VAIKUTUS KUMPPANUUSSUHTEESEEN

Kulttuurilla tarkoitetaan käytännöllisesti kaikkea mikä inhimillisessä elämässä on opittua ja mikä siirtyy ihmiseltä toiselle symbolien välityksellä. Kulttuuri sisältää myös käyttäytymistä, tapoja, uskomuksia, lakeja ja taitoja. (Allardt 1988, 56)

Vieraiden kulttuurien ymmärtäminen ja kulttuurierojen tunteminen on kaiken kansainvälisen vuorovaikutuksen edellytys. Monipuolinen kielitaito antaa hyvät valmiudet kansainvälistyjälle, mutta yksin kielitaitokaan ei riitä, jos vastapuolen kulttuuria ei tunneta. Kielen lisäksi ilmaisemme itseämme jatkuvasti elein eli sanattoman viestinnän keinoin. Fyysinen etäisyys, kasvojen ilmeet, tauot puheessa ja äänensävy vaihtelevat huomattavasti eri kulttuureista olevien henkilöiden välillä. Latinalaisessa Amerikassa tervehditään sydämellisesti: kätellen, syleillen tai suudellen. Myös miehet syleilevät keskenään. Latinalaisessa Amerikassa puhuminen on kuin laulua; vahva ilmaisutyyli ja tunteiden näyttäminen kuuluu latinalaiseen kulttuuriin. Brasilialaiset puhuvat osittain samanaikaisesti eikä hiljaisia periodeja puheessa esiinny juuri ollenkaan (Adler 1997, 217). Suomalaiset arvostavat hiljaisuutta ja hillittyä käytöstä. Toisen puheen keskeyttäminen on epäkohteliasta ja tauot kertovat vain asian pohtimisesta. Kun brasilialainen etsii fyysistä läheisyyttä keskustelukumppaniinsa tiiviillä katsekontaktilla ja käteen tarttumalla, suomalainen antaa toiselle tilaa ja saattaa kokea olonsa epä-mukavaksi liian läheisessä kontaktissa. Vastapuoli voi kokea tämän taas loukkaukseksi. Kulttuuri-tausta tulee esille ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Jokin käyttäytymismalli omassa kulttuurissa saa erilaisen tulkinnan ja sisällön toisessa kulttuurissa (Rusanen 1993, 32). Kommunikaatioerot saattavat aiheuttaa arvaamattomia väärinkäsityksiä.

Hyvin yksinkertaisten asioiden hoitaminen ulkomailla voi tuntua mahdottomalta. Byrokratia, erilaiset toimintatavat ja ihmisten erilainen reagoiminen asioihin eroavat eri kulttuureissa ja maissa. Joku on sanonut, että Brasiliassa on kaksi kieltä: portugalin kieli ja asioiden tekemiseen tarvittava ”salakieli”. Paikallisia asiantuntijoita tarvitaan esimerkiksi laki- ja kiinteistöasioiden sekä viranomaisyhteyksien hoidossa. Näitä asiamiehiä kutsutaan nimellä *despachante*. He puhuvat ”molempia kieliä”. (Copeland & Lewis 1985, 176) Korruption vaikutusta ei voida Latinalaisessa Amerikassa unohtaa, mutta pelkästään lahjusrahoilla kauppoja ei saada. Luottojärjestelyillä on merkittävä osuus. Paikallisten toimintatapojen oppiminen on edellytys liiketoiminnan jatkuvuudelle ja menestymiselle. ”Maassa maan tavalla” sanonta on hyvä käyttäytymisohje vieraassa kulttuurissa toimiessamme.

Latinalaisessa Amerikassa on hyvin luonnollista ja jokapäiväistä, että vaikutusvaltaiset henkilöt auttavat ystäviään ja sukulaisiaan. Ilman suhteita on mahdotonta päästä eteenpäin elämässä. Länsimaissa verkostoitumisen idea on samantapainen, mutta se ei kuitenkaan ole niin voimakas, koska länsimaissa uskotaan omilla ansiolla saavutettuun asemaan enemmän. (Copeland & Lewis 1985, 175)

Luottamuksen ansaitseminen, henkilökohtaisten vuorovaikutussuhteiden ylläpitäminen sekä kaupan jälkihoito ja -huolto on tärkeää yhteistyön jatkuvuuden kannalta. Asiakeskeisten suomalaisten tulisi keskittyä enemmän liikesuhteen hoitoon kuin teknisiin yksityiskohtiin neuvotteluissa ihmissuhde-orientoituneiden latinalaisamerikkalaisten kanssa. ”Tärkeää on todistaa vastapuolelle, mitä tämä kaupasta hyötyy” (Aaltola ym. 1993, 12). Pienet lahjat ja vieraanvaraisuus kuuluvat hyviin tapoihin Brasiliassa. Pientenkin yksityiskohtien tunteminen kuten esimerkiksi värien merkitys voi olla hyödyllistä tietoa. Brasiliassa purppuranpunainen liitetään kuolemaan. ”Työ ei ole kuin karkuun juokseva jänis, joten ei ole syytä kiirehtiä” (Aviel 1990, 13). Tämä kuvaa hyvin latinalaisamerikkalaisten suhdetta työhön. Juhliminen ja tanssiminen syrjäyttää usein työntöön Latinalaisessa Amerikassa. Brasilialaiset ovat ystävällisiä ja tunteellisia ihmisiä ja voivat jo lyhyenkin ajan jälkeen sinutella, mutta ulkomaalaisen on syytä odottaa aloitetta brasilialaiselta. Herra on Brasiliassa *senhor* ja rouva *senhora*. Vastapuolen kulttuurin erityispiirteiden ymmärtäminen vaatii aitoa kiinnostusta kumppanin kulttuuria kohtaa sekä avointa mieltä.

2.5.1. Kulttuurierot organisaatiokäyttäytymisessä

Hollantilaisen Geert Hofsteden tutkimukset ovat laajentaneet ymmärtämystä vieraista kulttuureista. Hofsteden tutkimus kattaa 116.000 kyselyä monikansallisen amerikkalaisen yrityksen johdolle ja työntekijöille 40 maassa. Hofsteden tutkimustulosten perusteella kansallinen kulttuuri selittää enemmän eroja työhön liittyvissä arvoissa ja asenteissa, kuin asema organisaatiossa, ammatti, ikä tai sukupuoli. Hofstede löysi neljä ulottuvuutta, joiden avulla kulttuurien välisiä eroja voidaan selittää. Nämä neljä ulottuvuutta ovat individualismi/kollektivismi, vallan jakautuminen, epävarmuuden välttäminen ja maskuliinisuus/feminiinisyys. (Hofstede 1982, 11) Fons Trompenaars ja Nancy Adler ovat myös tutkineet organisaatiokulttuureja eri maissa ja näin rikastuttaneet tietämystämme kulttuurieroista.

1) Individualismi versus kollektivismi

Yksilöllisyyttä eli individualismia pidetään yleensä demokraattisille hyvinvointivaltioille ominaisena piirteenä. Ihmiset näkevät itsensä yksilöinä ja uskovat universaaleihin arvoihin. Individualistisissa kulttuureissa yksilöiden väliset sosiaaliset verkostot ovat väljiä. Kollektiivisissa kulttuureissa sosiaaliset verkostot ovat tiiviitä ja ryhmän etu on yksilön etua tärkeämpää. (Adler 1997, 47) Suomessa on vallalla voimakas individualismi. Latalaisen Amerikan maiden kulttuuria sävyttää kollektiivisuus.

Individualistisissa kulttuureissa päätöksentekoprosessi on yleensä hyvin lyhyt. Nopeat päätökset aiheuttavat kuitenkin usein ongelmia toteutusvaiheessa. Kollektiivisissa kulttuureissa päätöksenteko kestää kauan ja neuvotteluja jatketaan kunnes yhteisymmärrys saavutetaan. Konsensus mahdollistaa kestävän päätöksen. (Trompenaars 1993, 58)

Statuksen näyttäminen kollektiivisissa kulttuureissa on erittäin tärkeää. Kollektiivisissa kulttuureissa oletetaan, että henkilöllä ei ole korkeaa statusta, jos hän liikkuu ilman seuraa. Henkilö ei siis voi olla kovin tärkeä, jos hänellä ei ole mukanaan ketään, joka ottaisi muistiinpanoja tai kantaisi laukkuja. (Trompenaars 1993, 57)

2) Vallan jakautuminen

Vallan jakautuminen tarkoittaa sitä, missä määrin vähemmän valtaa omaavat henkilöt hyväksyvät vallan epätasaisen jakautumisen organisaatiossa. Sosiaalisen ympäristön tukemana esimies ja työntekijä hyväksyvät vallan jakautumisen, jonka aste riippuu merkittävästi kansallisesta kulttuurista. (Hofstede 1982, 72) Valta on keskittynyt hierarkian huipulle, jos esimerkiksi työntekijät hyväksyvät, että esimies on aina oikeassa. Valta on jakautunut tasaisesti, jos työntekijöillä on päätösvaltaa asiantuntemuksensa perusteella.

Brasilia kuuluu niihin maihin, joissa valta on keskittynyt hierarkian huipulle. Näille maille on luonteenomaista työntekijöiden positiivinen suhtautuminen läheiseen valvontaan, esimiehen halu nähdä itsensä hyväntahtoisena päätöksentekijänä ja matalampi työetiikka kuin tasaisesti jakautuneen vallan maissa. Vastaavasti työntekijöiden suhtautuminen negatiivisesti läheiseen valvontaan, esimiesten halu nähdä itsensä systemaattisina ja rationaalisina päätöksentekijöinä sekä korkea työetiikka on luonteenomaista maissa, joissa valtaa jaetaan muun kuin korkean aseman perusteella. (Hofstede

1982, 92) Näissä kulttuureissa titteleille, statukselle ja muodollisuuksille ei anneta liian suurta painoarvoa. Tilanne on päinvastainen kulttuureissa, joissa valta on organisaation huipulla. Neuvotteluihin tulisi lähettää titteliltään ainakin samanarvoinen tai arvoltaan vastapuolen neuvottelijaa korkeampi, kun tiedetään, että kyseisessä maassa valta on keskittynyt huipulle (Adler 1997, 51). Monikauppa on menetetty juuri sen takia, että neuvottelijalla ei ole ollut tarpeeksi korkeaa statusta organisaatiossaan (Trompenaars 1993, 101). Titteleillä on suuri painoarvo Brasiliassa ja käyntikorteissa olisi hyvä olla myös neuvottelijan akateeminen arvo.

3) Epävarmuuden välttäminen

Epävarmuuden sietokyky vaihtelee eri kulttuureissa. Suomessa on matala hierarkia ja vahva tarve välttää epävarmuutta. Brasiliassa valtasuhteet ovat hierarkiset ja epävarmuuden välttämisen tarve on myös vahva; organisaatorakennetta voidaan kuvata pyramidina. Latalaisessa Amerikassa työntekijät odottavat esimieheltään auktoriteettia, tarkkoja ohjeita ja selviä toimenkuvia (Hendon ym. 1996, 47). Niiden avulla pyritään vähentämään epävarmuutta. Myös Suomessa epävarmuuden välttämiseen pyritään selvien roolien ja toimintatapojen avulla.

4) Maskuliinisuus versus feminiinisyys

Ihmisten välinen kanssakäyminen, toisista huolehtiminen ja kiinnostus työelämän laatuun korostuvat feminiinisessä yhteiskunnassa. Maskuliiniset ominaisuudet kuten jämäkkyys, rahan ansaitseminen ja muut materiaaliset ominaisuudet korostuvat maskuliinisessa yhteiskunnassa. (Laukkanen & Vanhala 1994, 224) Ruotsi, Norja, Hollanti, Tanska ja Suomi ovat hyviä esimerkkejä maista, joissa arvostetaan enemmän feminiinisiä kuin maskuliinisia arvoja (Hofstede 1982, 219). Vaikka elämän laadulla ja vapaa-ajalla on tärkeä merkitys, Brasiliassa arvostetaan maskuliinisia arvoja myös voimakkaasti.

2.5.2. Diffuusi versus spesifinen kulttuuri

Sitoutumisen aste eroaa diffuusissa ja spesifisessä kulttuurissa. Spesifiseen kulttuuriin kuuluvat henkilöt eivät jaa henkilökohtaisia asioita liikekumppaninsa kanssa, kun taas diffuusiin kulttuuriin kuuluvat henkilöt haluavat tutustua liikekumppaniinsa yksityishenkilönä ennen varsinaista kauppakäyntiä. Diffuusin kulttuurin maissa kuten Latalaisessa Amerikassa on hyvin luonnollista, että

liikekumppanisi haluaa tietää opiskelustasi, ystävästäsi, perheestäsi, suhtautumisesta elämään, politiikkaan, taiteeseen, kirjallisuuteen ja musiikkiin (Trompenaars 1993, 79). Brasiliassa henkilökohtaisten asioiden jakamista liikekumppanin kanssa ei pidetä ajan hukkana, vaan ystävyyssuhdetta lujittavana tekijänä. Ilman henkilökohtaisia suhteita ja sen mukana kehittynyttä luottamusta toisesta osapuolesta, kaupankäynti ei ole mahdollista Brasiliassa.

Trompenaars (1993) antaa muutamia kaupankäynnin vihjeitä spesifisen kulttuurin kasvateille kuten meille suomalaisille, jotka ovat liikesuhteessa diffuusiin kulttuuriin kuuluvien henkilöiden kuten brasilialaisten kanssa. (Trompenaars 1993, 90)

1. Pehdy liikekumppanisi organisaation historiaan, taustaan ja tulevaisuuden visioon.
2. Älä kiirehdi, sillä ”Roomaan” on monta tietä.
3. Anna neuvotteluiden ”virrata” vapaasti ilman tarkkaa ohjelmaa.
4. Arvosta henkilön tittelä, ikää ja suhteita kaikissa tilanteissa.
5. Älä menetä malttiasi, vaikka vastapuoli käyttäytyisi epäsuorasti.

Asioiden hoitaminen Latinalaisessa Amerikassa onnistuu ainoastaan ystävän tai ystävän ystävän kautta. Jos latinalaisamerikkalainen pyytää sinulta palvelusta, hän kokee, että henkilökohtainen suhde on kehittymässä. Brasiliassa tärkeiden liikeneuvotteluiden järjestäminen lounaan yhteyteen ei ole sopivaa. Neuvotteluiden sosiaaliseen ilmapiiriin kiinnitetään paljon huomiota. Brasilialaiset arvostavat usein neuvotteluprosessia enemmän kuin lopputulosta. Keskustelut ovat yleensä vilkkaita, kiivaita ja hyvin tunnepitoisia. Tärkeän henkilön pitää olla varautunut siihen, että hänen puhe keskeytetään useasti. Puheen keskeyttäminen ei ole epäkohteliasta, vaan pikemminkin osoitus innostuksesta mielipiteiden vaihtamiseen. Tehokkaan kommunikoinnin ja tuloksellisen toteutuksen edellytys on neuvottelijan kyky osoittaa tunteitaan ja siten näyttää kuinka lähellä asia on hänen sydäntään. (Hendon ym. 1996, 39)

2.5.3. Kulttuurien universaalisuus ja partikulaarisuus

Universaaleissa kulttuureissa lait ja säännöt koskevat kaikkia samalla tavalla. Partikulaarisissa kulttuureissa tilanteen poikkeuksellinen luonne antaa henkilölle oikeuden toimia jopa yhteiskunnan lakien ja sääntöjen vastaisesti. Australia, Kanada, Norja, Ruotsi, Suomi, Sveitsi ja Yhdysvallat ovat

hyviä esimerkkejä maista, joissa vallitsee universaalinen kulttuuri. Partikulaarisen kulttuurin maista voidaan mainita mm. Brasilia, Egypti, Etelä-Korea, Venezuela ja Venäjä.

Universaaleista kulttuureista kotoisin olevat henkilöt turvautuvat laajoihin sopimuksiin dokumentoidakseen liikesuhteen "säännöt". Vastaavasti partikulaarisessa kulttuurissa suhteen luonne määrää, miten henkilö käyttäytyy. Partikulaarisessa kulttuurissa sitoutuminen sopimuksen noudattamiseen perustuu vahvoihin henkilökohtaisiin suhteisiin. Partikulaarisen kulttuurin kasvatit kokevat yksityiskohtaiset sopimukset ja erityisesti sakkolausekkeet merkinä siitä, että heihin ei luoteta ja tämän seurauksena osapuolten välillä ei voi olla suhdetta. Sopimuksen noudattaminen ei tunnu kovin tarpeelliselta ilman henkilökohtaista sitoutumista. (Adler 1997, 59) *Macho* ei pidä suunnitelmista, aikatauluista ja laillisista yksityiskohdista, vaan suosii *ad hoc* ja epämuodollisia päätöksiä (Hendon ym. 1996, 39).

Totuus kerrotaan toiselle neuvotteluosapuolelle vasta kun kumppaniin on tutustuttu ja henkilökohtainen suhde kumppaneiden välillä on kehittynyt, kertoi eräs brasilialainen neuvotteluryhmä Nancy Adlerin (1997) tutkimuksissa. Universaaliosassa kulttuurissa totuus on absoluuttinen: totuus kerrotaan kaikille suhteen luonteesta tai syvyydestä riippumatta. Partikulaarisessa kulttuurissa kuten Brasiliassa totuutta muokataan sen mukaan kenelle se kerrotaan. (Adler 1997, 60) Neuvottelut universaaliseen ja partikulaariseen kulttuuriin kuuluvien henkilöiden välillä voivat herättää eettisiä kysymyksiä. "*Heihin ei voi luottaa, koska he auttavat aina ystäviään*", sanoisi universalisti partikularisteista. "*Heihin ei voi luottaa: he eivät edes auttaisi ystäväänsä*", sanoisi partikularisti universalisteista. (Trompenaars 1993, 32) Universalistin on varattava riittävästi aikaa partikulaariseen kulttuuriin kuuluvan liikekumppanin tapaamiseen, sillä kiire herättää epäilyjä (Trompenaars 1993, 41).

Latinalaisessa Amerikassa perheen voimakas vaikutus näkyy myös yrityskulttuurissa. Trompenaars (1993) erottaa perhekulttuurin yhdeksi yrityskulttuurin neljästä dimensiosta, jolle on tyypillistä läheiset mutta hierarkiset suhteet. Perhekulttuurissa "isällä" on huomattavasti enemmän auktoriteettia ja kokemusta kuin hänen "lapsillaan". Tämä johtaa valtaorientoituneeseen yrityskulttuuriin, jonka johtajana toimii huolehtiva "isä", joka tuntee alaisiaan paremmin mitä pitäisi tehdä ja mikä on parasta kaikille. (Trompenaars 1993, 139) Partikulaarisessa kulttuurissa läheiset ja pitkäaikaiset suhteet ovat tyypillisiä työnantajien ja työntekijöiden välillä. Työntekijöiltä vaaditaan muodollisen pätevyyden lisäksi lojaliteettia työnantajaansa kohtaan ja tämän voivat parhaiten täyttää vain ne henki-

löt, jotka työnantaja tuntee joko sukulais- tai ystävyys-suhteen tai yhteisen tuttavun perusteella. Ystävään, perheen jäsenen tai sukulaiseen luotetaan.

Saadaksesi tarvitsemiasi tuotteita tai palveluja monissa maissa sinun on usein ryhdyttävä paikallisten peliin. Brasiliassa tämän pelin pelaamiseen tarvittavan osaamisen nimi on *jeito* eli nokkeluus. Systemin manipulointi omaa etua tavoitellen on mahdollista *jeiton* avulla. *Jeiton* pyytäminen on tilanteiden kääntämistä omaksi eduksi. Esiin nousevien ongelmien ratkaiseminen on mahdollista luovalla tavalla. Brasilialainen voi huumorin ja mielikuvituksen avulla yrittää voittaa kohtalonsa. Amerikkalainen puolestaan uskoo työllä saavutettaviin tuloksiin. Mahdottomiltakin tuntuvat asiat ovat aina neuvoteltavissa. Brasilialaiset odottavat, että kauppahinnasta tingitään ja myös säännöt ovat neuvoteltavissa. On ymmärrettävä, että jokainen tapaus on ainutlaatuinen; tämä auttaa ymmärtämään paikallisen pelin hengen. (Copeland & Lewis 1985, 174)

2.5.4. Latinalaisamerikkalainen neuvottelutyyli

Taulukossa 5 on kuvattu latinalaisamerikkalaista neuvottelutyyliä. Neuvottelutyyli vaihtelevat eri kulttuureissa. Neuvottelijan hyvä esiintymistaito, sujuva suullinen ilmaisutaito, kyky eläytyä vastapuolen asemaan, kyky kuunnella ja yhteistyöhalukkuus ovat kaikki tärkeitä hyvältä neuvottelijalta vaadittavia taitoja. Sosiaaliset taidot ja ihmissuhdetaidot korostuvat neuvotteluissa.

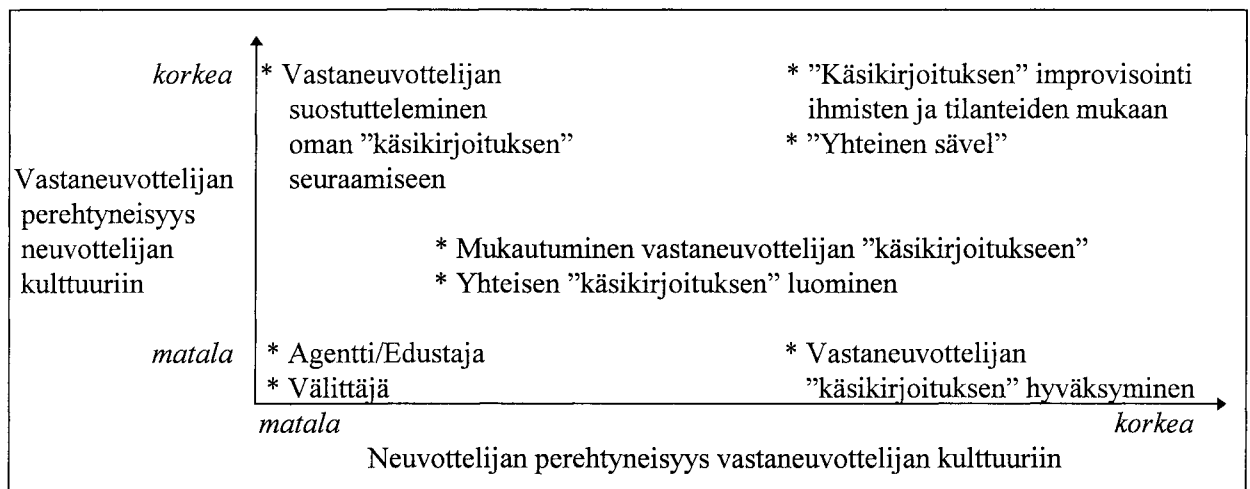
TAULUKKO 5. Latinalaisamerikkalaisen neuvottelutyylin piirteitä
Lähde: Adler 1997, 192

1. Tunteellisuutta arvostetaan ja tunteet näytetään hyvin avoimesti ja kiihkeästi.
2. Neuvottelut ovat valtapeliä.
3. Uskollisuus työnantajaa kohtaan, joka on usein samaa perhettä, on suuri.
4. Yksi henkilö tekee päätöksen hierarkian huipulta.
5. Kasvojen säilyttäminen on ratkaisevaa päätöksenteossa arvon ja maineen suojelemiseksi.
6. Latinalaisamerikkalaiset suhtautuvat malttamattomasti asiakirjoihin, jotka nähdään esteenä yleisten periaatteiden ymmärtämiselle.
7. Päätöksenteko on impulsiivista ja spontaania.
8. Mikä on hyväksi ryhmälle on hyväksi myös yksilölle.
9. Onnistuneeseen päätöksentekoon tarvitaan neuvottelijoiden persoonallista panosta.

Vastaneuvottelijan neuvottelutyylin tunteminen vähentää väärinkäsityksiä ja ongelmia itse neuvottelutilanteessa. Yllätyksiltä tuskin voi täydellisesti välttyä ulkomaisen liikekumppanin kanssa neuvoteltaessa. Kun tunnemme vastaneuvottelijan vahvuudet ja heikkoudet, todennäköiset tavoitteet ja toimintatavat sekä valtuudet, pystymme paremmin valmistautumaan neuvotteluihin ja luomaan molempia osapuolia parhaiten palvelevan lopputuloksen.

2.5.5. Neuvottelustrategian valinta kulttuurien kohdatessa

Stephen Weiss (1994) esittää kahdeksan erilaista neuvottelustrategiaa, joiden sopivuus erilaisiin neuvotteluihin vaihtelee sen mukaan, kuinka hyvin neuvotteluosapuolet tuntevat toistensa kulttuurin. Nämä neuvottelustrategiat on havainnollistettu kuviossa 2. Neuvottelija kohtaa hyvin monenlaisia haasteita kansainvälisillä markkinoilla. Yli 1.600 vuotta vanha neuvo - ”when in Rome, do as the Romans do” - on saanut rinnalleen uusia strategioita, jotka antavat neuvottelijoille enemmän joustavuutta ja paremmat mahdollisuudet tehokkaaseen toimintaan. (Weiss 1994a, 51)



KUVIO 2. Neuvottelustrategian valinta

Lähde: Stephen Weiss 1994a, 54

Kun neuvottelijan perehtyneisyys vastaneuvottelijan kulttuuriin on matala, voidaan neuvottelut käydä agentin tai edustajan välityksellä tai sopia molempien osapuolten hyväksymän ja luotetun välittäjän tehtäväksi. Kun neuvottelija tietää, että vastaneuvottelija on erittäin hyvin perehtynyt neuvottelijan kulttuuriin, neuvottelija voi yrittää suostutella vastaneuvottelijan seuraamaan omaa ”käsikirjoitustaan”. Neuvottelija voi kuitenkin antaa naivin ja kulttuurien eroista tietämättömän ku-

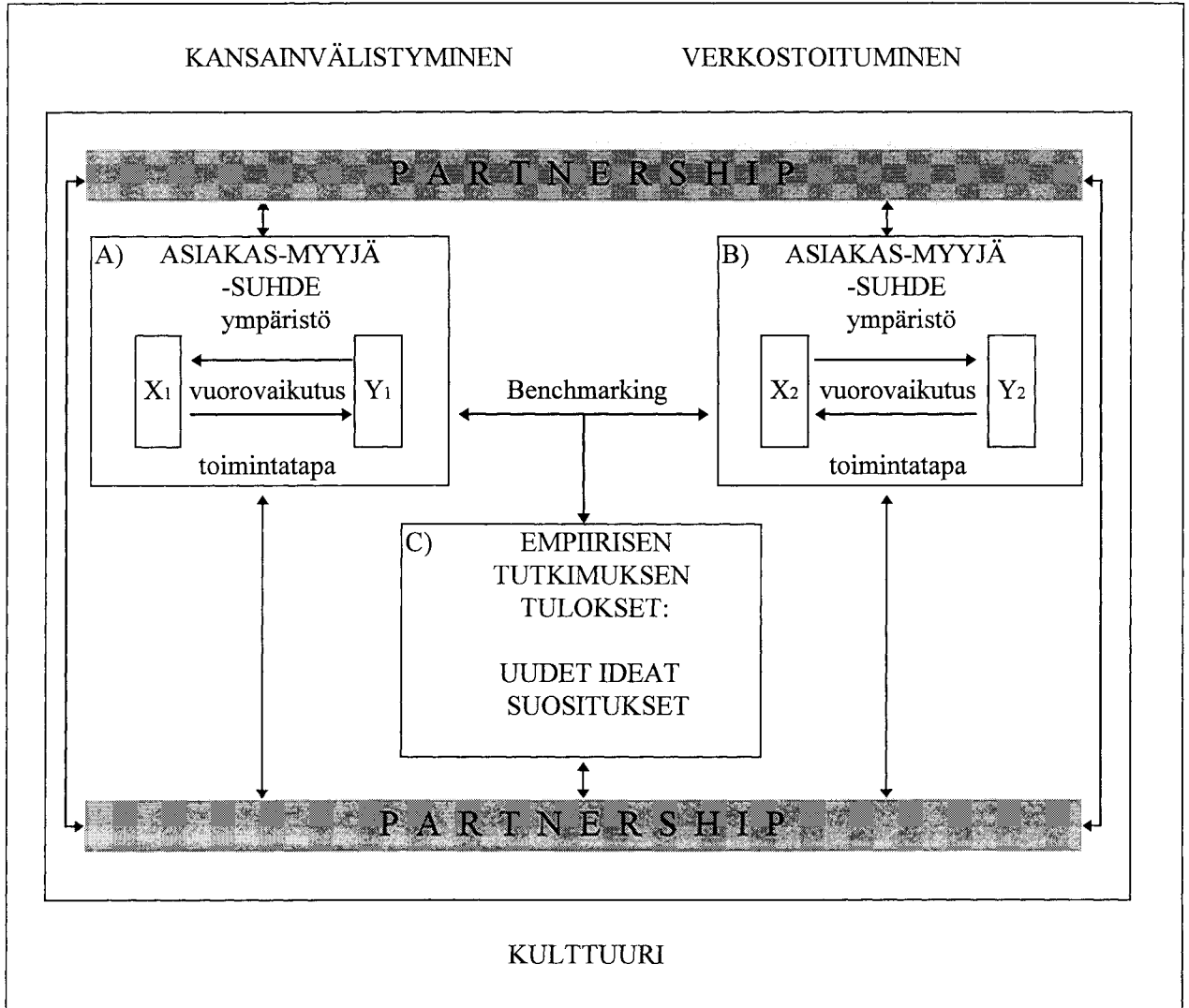
van valitessaan edellä mainitun strategian. Mukautuminen vastaneuvottelijan ”käsikirjoitukseen” on mahdollista, kun neuvottelijalla on jo hyviä kokemuksia vastaneuvottelijan kulttuurista. Yhteisen ”käsikirjoituksen” luominen on mahdollista, jos molemmilla osapuolilla on kokemuksia toistensa kulttuurista. Neuvottelija voi hyväksyä vastaneuvottelijan ”käsikirjoituksen”, jos vastaneuvottelija ei ole perehtynyt neuvottelijan kulttuuriin. Jos kuitenkin molemmat osapuolet ovat hyvin perehtyneitä toistensa kulttuuriin, he voivat yhdessä tai yksin improvisoida ”käsikirjoituksen”, joka keskittyy enemmän mukana oleviin henkilöihin yksilöinä sekä tilanteisiin kuin kulttuureihin laajemmin. ”Käsikirjoituksen” improvisointi on osoittautunut erittäin tehokkaaksi strategiaksi, kun vastaneuvottelijana on ollut tunteita ja ihmissuhteita korostavan kulttuurin edustaja. ”Yhteisen sävelen” löytäminen vaatii molempien osapuolten korkeaa perehtyneisyyttä toistensa kulttuureihin sekä läheistä yhteistyötä kumppaneiden kesken. Tämä strategia syntyy improvisoinnin tai kokonaan uuden ”käsikirjoituksen” luomisen tuloksena. (Weiss 1994a, 51-60)

Neuvottelija, joka on erittäin hyvin perehtynyt vastaneuvottelijansa kulttuuriin, voi harkita kaikkien edellä esitettyjen kahdeksan strategian käyttöä neuvotellessaan eri kulttuurista olevan henkilön kanssa. Vastaneuvottelija tulisi nähdä yksilönä sekä myös oman ryhmänsä jäsenenä. Saman ryhmän yksilöt poikkeavat hyvinkin paljon toisistaan ja tämän takia liian suurta painoarvoa ei tulisi panna ryhmän kulttuurille. Kuitenkin on syytä muistaa, että yksilön poikkeaminen ryhmän normeista on sallittua vain tiettyyn rajaan asti. Vastaneuvottelijan reaktiot antavat hyödyllistä tietoa valitsemasi strategian tehokkuudesta, sillä palautteen avulla strategiaa voidaan muuttaa. Mikään esitetystä neuvottelustrategioista ei yksin takaa menestystä. Molempien osapuolten korkea perehtyneisyys toistensa kulttuureihin mahdollistaa kuitenkin suurimman mahdollisen hyödyn. (Weiss 1994b, 85-98)

2.6. VIITEKEHYS: KUMPPANUUSSUHTEEN LUOMINEN

Tutkielman viitekehys, joka on havainnollistettu kuviossa 3, on muodostettu tässä tutkielmassa käsitellyn kirjallisuuden perusteella. A ja B kuvaavat erilaisia asiakas-myyjä -suhteita. X ja Y ovat toimijoita, joista X edustaa myyjäorganisaatiota ja Y ostajaorganisaatiota. Benchmarking-kohteeksi on valittu tapahtumat ennen kaupan solmimista eli mitä X:n ja Y:n välillä tapahtuu ennen pitkäaikaiseen yhteistyöhön sitoutumista. On tarkoituksenmukaista kuvata tutkimusongelma sen laajemmassa ympäristössä. Asiakas-myyjä -suhteen luonne ja kehitysvaihe sekä vuorovaikutusprosessi

siihen osallistuvine henkilöineen tietyssä ympäristössä ja tietyn ilmapiirin vallitessa syventää tutkitavan ongelman ymmärtämistä.



KUVIO 3. Tutkielman viitekehys

A) Nykyinen tilanne:	B) Oppimiskohde:	C) Tutkimustulokset:
X ₁ = case-yritys	X ₂ = benchmarking-kumppani	Suosituksset
Y ₁ = case-yrityksen avainasiakas	Y ₂ = benchmarking-kumppanin avainasiakas	Uudet ideat

Benchmarking-tekniikan avulla on tarkoitus kehittää nykyistä toimintatapaa. Empiirisessä tutkimuksessa kuvataan case-yrityksen nykyinen tilanne, haetaan oppia muilta yrityksiltä sekä pyritään löytämään uusia ideoita oman toimintamallin kehittämiseen. Benchmarking suoritetaan A:n ja B:n välillä organisaatioiden erilaisia toimintatapoja kumppanuussuhteen luomisesta vertailemalla ja niistä oppimalla. Partnership-suhteeseen perustuva yhteistyö asiakasorganisaation kanssa on myös tutkimukseen valittujen benchmarking-kumppaneiden tavoitteena. Tutkimusongelmaan haetaan vastaus-ta viitekehyksen avulla. Tavoitteena on löytää ne menestystekijät, jotka johtavat onnistuneeseen partnership-suhteeseen.

Kulttuurierot tulevat voimakkaasti esiin kahden maantieteellisesti etäisen kumppanin välillä. Ydinosaamisen hyödyntäminen kansainvälisillä markkinoilla vaatii uusia taitoja, riittävät resurssit ja kohdemaan liiketoimintaympäristön tuntemusta. Verkostoituminen on kaiken toiminnan edellytys. Verkostoitumista tapahtuu organisaatioiden ja niissä työskentelevien ihmisten välillä. Partnership-suhde vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta ja sitä palvelevaa modernia kommunikaatioteknologiaa sekä henkilökohtaisia luottamukseen perustuvia suhteiden verkostoja.

Partnership, jota voidaan pitää läheisimpänä yhteistyön muotona, on verrattavissa avioliittoon, jossa molemmat kumppanit toimivat yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi tasa-arvoisessa ja luottamuksellisessa suhteessa. Tällaisen suhteen kehittyminen vaatii molemminpuolista kiinnostusta, paljon aikaa, lukuisia ja jatkuvia kontakteja sekä ennen muuta korkeaa henkilökohtaista panostusta. Vahvat henkilökohtaiset suhteet luovat pohjan luottamukselle.

Partnership- eli kumppanuussuhteen luominen on mahdollista, kun kumppaneiden välille on muodostunut luottamuksellinen suhde toimintatapojen rutinoituessa ja kokemusten karttuessa toisesta osapuolesta eli kumppanuussuhteen luominen on mahdollista vasta asiakas-myyjä-suhteen vakaassa vaiheessa, jolloin kumppaneiden väliset verkostot ovat kehittyneet muodostaen toimivan ja myös muutoksille vakaan pohjan.

3. CASE-YRITYS - SAFEMATIC OY

Safematic valmistaa voitelu- ja tiivistämisjärjestelmiä sellu- ja paperiteollisuudelle sekä muun teollisuuden käyttöön. Safematic muodostuu kolmesta itsenäisestä liiketoimintayksiköstä, jotka ovat teollisuuden voitelujärjestelmät, teollisuuden tiivistämisjärjestelmät ja ajoneuvojen keskusvoitelujärjestelmät. Safematicin visio on tulla johtavaksi voitelu- ja akselitiivistämisjärjestelmien toimittajaksi puunjalostusteollisuudessa ja muissa valituissa käyttökohteissa maailmanlaajuisesti. Yritys on sitoutunut asiakkaidensa prosessien käytettävyyden parantamiseen ja tuottavuuden edistämiseen. Asiakkaiden kanssa yhteistyössä tapahtuva tuotekehitys on korostunut yhä enemmän siirryttäessä kohti asiakassuuntautunutta toimintatapaa. Tutkimus- ja tuotekehitysinvestointeihin sijoitetaan 6-8 % vuosittain.

Nykyinen toimitusjohtaja Alpo Ikonen perusti Safematic Oy:n vuonna 1972. Yritys myytiin vuonna 1978 Partekille ja vuonna 1988 Safematic Oy siirtyi Interpolatorin omistukseen. Jatkuvat muutokset yrityksen omistussuhteissa häiritsivät asiakas- ja yhteistyösuhteita. Ratkaiseva käänne tapahtui 1. huhtikuuta vuonna 1993, kun 11 yrityksen työntekijää ostivat kaikki yhtiön osakkeet. Pääomistajaksi tuli toimitusjohtaja Alpo Ikonen 51 prosentin osuudella. (Riihonen 1996, 2, 58)

Safematicin päätoimipaikka sijaitsee Muuramen kunnassa entisessä Keski-Suomen läänissä. Yritys työllistää tällä hetkellä noin 200 henkilöä ja vuoden 1996 liikevaihto oli 140 miljoonaa markkaa. Metsäteollisuusinvestointien myötä yrityksen tulevaisuuden kasvuodotukset ovat korkealla. Suomen metsäteollisuuden vaativiin tarpeisiin kehitetyt tiivistämis- ja voiteluratkaisut ovat osoittautuneet hyvin kilpailukykyisiksi myös Suomen rajojen ulkopuolella.

3.1. VERKOSTOITUMINEN ASIAKKAIDEN KANSSA

Metsäteollisuusyritykset, metsäteollisuuden kone- ja laitevalmistajat sekä suunnittelutoimistot ovat Safematic Oy:n tärkeimpiä asiakkaita. Metsäklusteri on muodostunut metsäteollisuuden ydintuotteiden ja sitä palvelevien tuki- ja lähialojen ympärille. Kilpailu- ja yhteistyösuhteisiin perustuva verkosto on muodostunut vahvaksi klusteriksi.

Safematic Oy:n tarjoamat voitelu- ja tiivistämiskoneet sopivat keskenään kilpailevien paperikonevalmistajien paperikoneisiin. Kolme suurinta paperikoneiden valmistajaa - Valmet, Voith ja Beloit - ovat kaikki yrityksen asiakkaita. Muista laitevalmistajista Ahlström, Sunds, Kvaerner ja Andritz kuuluvat yrityksen asiakaskuntaan. Metsäteollisuusjärjestöistä UPM-Kymmene, Enso-Gutzeit ja Metsä-Serla sekä suunnittelutoimistoista Jaakko Pöyry ovat tärkeimpiä asiakkaita.

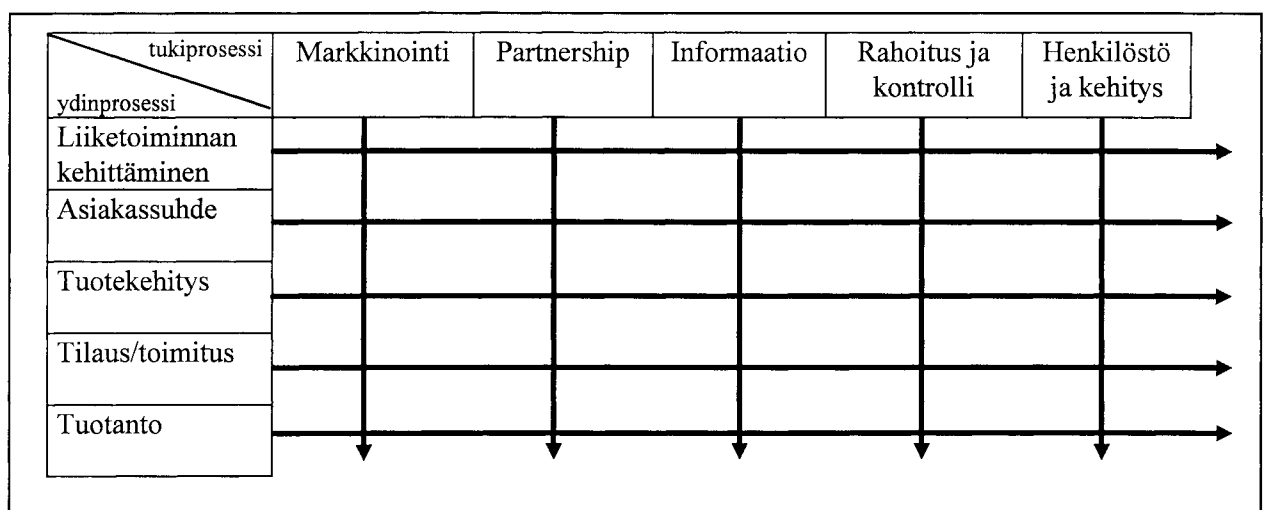
UPM-Kymmene on maailman suurin aikakauslehtipaperin tuottaja. UPM-Kymmenen uusi yritysosto - Blandin Paper Company - Yhdysvalloissa on vahvistanut yhtiön globaalia strategiaa. Blandinin neljä paperikonetta ovat suomalaisittain tarkasteltuna muinaisjäänteitä. Vanhin kone on rakennettu vuonna 1931 ja uusittu 1968. Uusin kone on rakennettu vuonna 1989, jonka uudistamisen Valmet hoitaa vuoden 1998 alussa. Suomalaisista konsulttiyhtiöistä UPM-Kymmene on käyttänyt Jaakko Pöyryä suurten ja kalliiden järjestelyiden selvityksissä ja asiantuntijana. (Salo 1997, 32, 11)

Metsä-Serla on Euroopan seitsemänneksi suurin metsäteollisuuskonserni, jonka viennin ja ulkomaisten tytäryhtiöiden osuus liikevaihdosta on 80 %. Metsä-Serlan liiketoiminnan painopiste on Euroopassa ja sen tuotteita myydään kaikkialla maailmassa.

Industry Week valitsi Valmetin yhdeksi maailman sadasta parhaiten johdetusta yhtiöstä vuonna 1997. Maailmalla on tällä hetkellä noin 800 Valmetin paperikonetta. Huoltopalvelujen ja uusintojen osuus tulee lisääntymään tulevaisuudessa kuten myös uusien markkina-alueiden valtaaminen yhdessä globaalien asiakkaiden kanssa. Syksyllä 1997 Valmetin yksi merkittävimmistä kaupoista tehtiin Kiinaan. Valmet valmistaa historiansa suurimman paperin jälkikäsitteilykoneen kiinalaiselle asiakkaalle. Kaupan arvo on lähes 700 miljoonan markkaa. Latinalainen Amerikka on myös tulevaisuuden haaste yritykselle. Valmet perustaa myynti- ja huoltoyhtiön vuoden 1998 alussa Brasiliaan, Sao Pauloon. Chilessä on jo toiminut vuodesta 1996 lähtien myynti- ja huoltoyhtiö, jonka toiminta-alueena Chilen lisäksi on Argentiinan ja Perun sellu- ja paperitehtaat. Valmetilla on myös toimisto Venezuelassa, josta hoidetaan huoltopalvelut Venezuelan ja Kolumbian alueelle.

3.2. SAFEMATIC OY:n ORGANISAATIOMUUTOS TUKEE PARTNERSHIP-TOIMINTAA

Safematic on siirtymässä prosessinomaiseen liiketoimintatapaan. Liiketoimintaprosessit jaetaan ydin- ja tukiprosesseihin, jotka on havainnollistettu kuviossa 4. Ydinprosesseja ovat liiketoiminnan kehittäminen, asiakassuhde, tuotekehitys, tilaus ja toimitus sekä tuotanto. Tukiprosesseja ovat markkinointi, partnership, informaatio, rahoitus ja kontrolli sekä henkilöstö ja kehitys. Safematicin entinen divisioonarakenne on muuttumassa joustavaksi prosessirakenteeksi. Uusi asiakaslähtöinen ajattelutapa on muuttanut suhdetta asiakkaaseen. Jokaiselle asiakkaalle on nimitetty kyseisestä asiakassuhdeprosessista vastaava henkilö.



KUVIO 4. Safematic Oy:n verkosto-organisaatio
Lähde: Safematic Oy

Uutta liiketoimintatapaa kehitellään parhaillaan Safematic Oy:ssä. Uuteen liiketoimintatapaan sitoutuminen ja muutoksen hallitseminen vaativat vielä paljon voimavaroja ja energiaa organisaation sisällä. Nyt asiakaslähtöisyys on kaiken toiminnan perustana Safematic Oy:ssä. Tiimityöskentely, kevyt ja joustava tuotantotapa, rinnakkainen suunnittelu, liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu, sekä laatuun, aikaan ja nopeuteen perustuvat johtamistavat tukevat prosessinomaiseen organisaatorakenteeseen siirtymistä Safematic Oy:ssä.

Tiivistämis- ja voitelijärjestelmien markkinointi ja myynti on perinteisesti organisoitu eri henkilöiden vastuulle. Nykyisen suuntauksen mukaan myyntihenkilöstön koulutus tähtää sekä tiivistämistä voitelijärjestelmien myynnin ja markkinoinnin hallitsemiseen. Perinteisistä yhden tuotelinjan myyjistä koulutetaan kahden tuotelinjan myyjiä. Näin pyritään pääsemään eroon päällekkäisistä

toiminnoista. Yksi henkilö voi suorittaa asiakkaan koko tehtaan tiivistämis- ja voitelujärjestelmien tarpeen kartoituksen yhdellä käynnillä.

3.3. SAFEMATIC OY:n KANSAINVÄLISTYMINEN

Metsäklusteriin kuuluvan Safematic Oy:n kansainvälistyminen on tapahtunut luonnollisesti. Safematic Oy:n asiakkaat eli metsäteollisuusyritykset sekä metsäteollisuuden kone- ja laitevalmistajat ovat kansainvälistyneet hyvin nopeasti perustamisensa jälkeen. Safematic Oy:ssä kansainvälistyminen nähdään tärkeänä suhdannevaihteluiden tasoittajana. Keskittyminen oman erikoisosaamisen markkinointiin globaaleilla markkinoilla metsäklusterin imussa mahdollistaa liiketoiminnan kehittämisen ja kannattavuuden paranemisen.

Safematic on perustanut osaamiskeskusverkoston Eurooppaan, Pohjois-Amerikkaa, Etelä-Amerikkaan, Aasia-Pacific alueelle sekä Venäjälle. Tärkeimmät vientimaat ovat Yhdysvallat, Kanada, Brasilia, Ruotsi, Norja, Indonesia, Taiwan ja Malesia. Vuonna 1996 liikevaihdosta 60 prosenttia tuli viennistä. Lähivuosina viennin osuus liikevaihdosta pyritään kasvattamaan 80 prosenttiin. Vientistrategiaan kuuluu, että agentti-verkon sijaan on perustettu yhteisyrityksiä Yhdysvaltoihin, Kanadaan, Saksaan ja Ruotsiin. Yhtiön lippu viedään joka paikkaan. Maahantuojusta tehdään Safematicin näköisiä ja autetaan niitä toimimaan yhtenäisen kulttuurin mukaisesti. (Riihonen 1996, 2, 60)

Kansainvälisten toimintojen kehittämistä pidetään tärkeänä koko liiketoiminnan menestymisen kannalta. Safematic Oy:n tavoitteena on tasa-arvoinen kumppanuussuhde niin kotimaisten kuin ulkomaisten strategisesti merkittävien asiakasyritysten kanssa. Kumppanuussuhteen solmiminen ulkomaisen asiakkaan kanssa vaatii paikallista läsnäoloa kyseisessä maassa. Ensimmäinen Safematic Oy:n tytäryhtiö onkin perustettu juuri Brasiliaan, jossa paikallinen toiminta on perusedellytys kaikelle liiketoiminnalle ja läheiselle yhteistyölle.

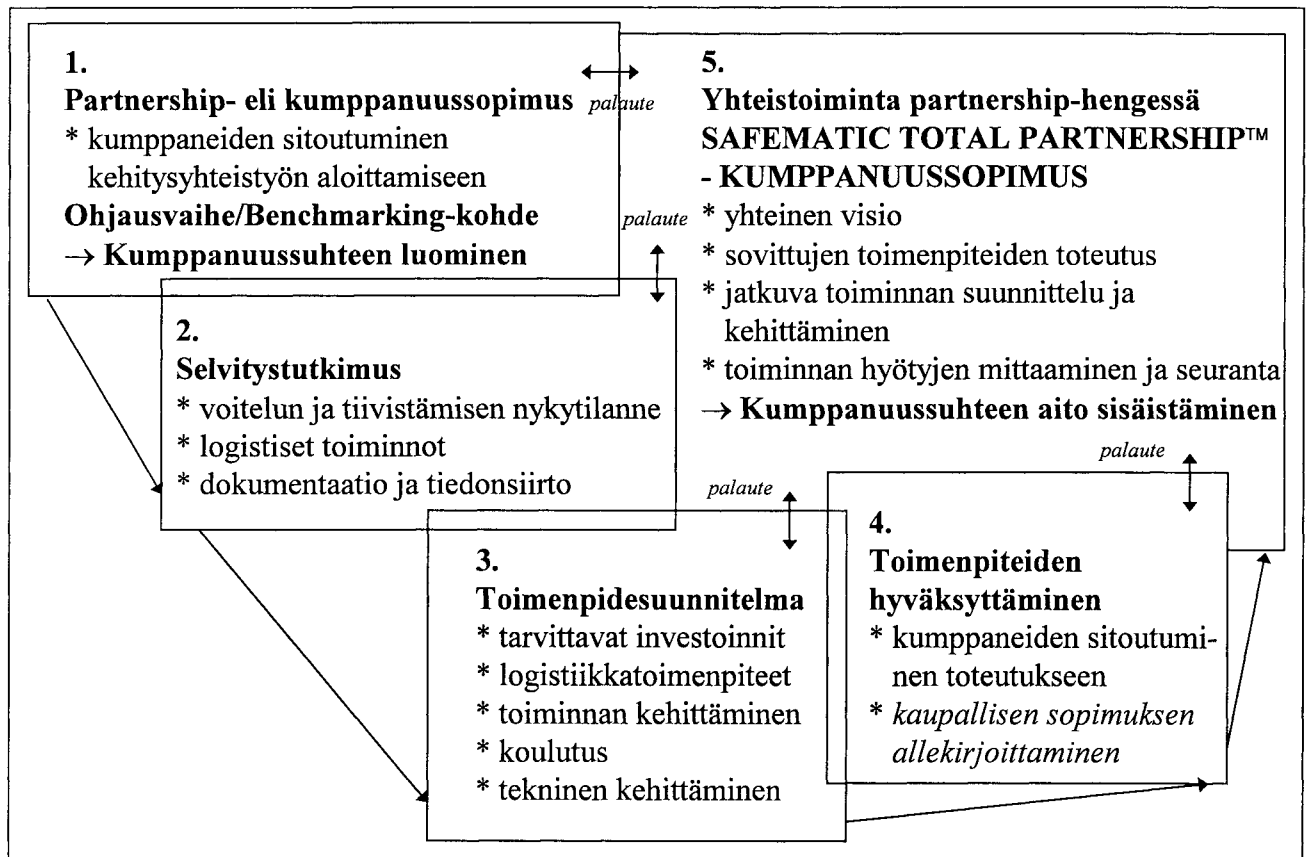
3.4. SAFEMATIC TOTAL PARTNERSHIP™

Partnership-idean konkreettinen kehittäminen alkoi Safematic Oy:ssä keväällä 1996. Vision, mission ja arvojen selkeyttämisen tarve huomattiin. Tärkeimmät arvot muodostettiin avainsanoiksi, jotka tukevat yrityksen missiota ja näin auttavat tavoitteiden saavuttamisessa. Kumppanuus eli partnership, sitoutuminen, käytettävyys, laatu, kohdentaminen, tuotekehitys, jatkuva oppiminen, ympäristö, ihmiset ja kannattavuus muodostavat kymmenen avainsanan luettelon omine määritelmineen, jotka yhdessä luovat kattavan toimintaa ohjaavan käsitteiden kartan Safematic Oy:ssä.

Safematic Total Partnership™ on uusi tapa tehdä yhteistyötä strategisesti merkittävien asiakkaiden kanssa. Safematic Total Partnership™ -yhteistyö on perinteisestä voita/häviä -suhteesta siirtymistä yhteistyösuhteeseen, jossa molemmat voittavat. Safematic Total Partnership™ -sopimus ei sido kumppaniaan tiukoin ehdoin; kumpikin osapuoli voi lopettaa sopimuksen, jos tavoitteita ei ole saavutettu. Suhdetta ohjaa yhteinen visio molempia osapuolia hyödyttävästä luottamuksellisesta yhteistyöstä. Partnership-toiminnan peruslähtökohtana on pyrkimys todelliseen ja aitoon kumppanuuteen. Molempien kumppaneiden tarpeita palvelevan kaukodiagnostiikan ja kaukokunnossapidon käyttöönoton tulevaisuudessa ja jatkuva toimintojen kehittäminen tiiviissä yhteistyössä kumppanin kanssa parantaa asiakkaan prosessien käytettävyyttä ja käyntivarmuutta, vähentää tuotantokustannuksia ja luo yhteistä kilpailuetua. Safematic Total Partnership™ -sopimuksen kyky sopeutua joustavasti olosuhteiden ja tilanteiden muutoksiin on edellytys koko kumppanuussuhteen elinvoimaisuudelle ja jatkuvuudelle. Safematic Total Partnership™ on määritelty seuraavasti:

Safematic Total Partnershipillä™ tarkoitamme kumppanuutta, joka loppuun asti vietyinä merkitsee raja-aitojen häipymistä sekä Safematicin ja asiakasyritysten organisaatioiden väliltä että Safematicin ja tavarantoimittajien organisaatioiden väliltä.

Safematic Total Partnership™ -yhteistyömallin tavoitteena on toimittaa koko tuotantolaitokseen maailmanluokan (world class) tasoa vastaavat tiivistämis- ja voitelluratkaisut. Asiakkaan tuottavuuden parantaminen, yhteistyön järjeittäminen, olemassa olevien resurssien tehokkaampi käyttö, jatkuva kehittäminen sekä yhteinen ja aito vastuu tavoitteista ovat kaikki Safematic Total Partnership™ -yhteistyömallin tavoitteita.



KUVIO 5. Safematic Oy:n partnership-toimintamalli ja benchmarking-kohde

Lähde: mukailtu Safematic Oy:n partnership-toimintamallin kirjallisesta materiaalista

Partnership-toimintamalli on havainnollistettu kuviossa 5. Safematic Oy:n partnership-toimintamalli alkaa kumppanuussuhteen luomisesta ja kehittyy vaihe vaiheelta selvitystutkimuksen, toimenpidesuunnitelman ja toimenpiteiden hyväksymisen kautta kohti Safematic Total Partnership™ -yhteistyötä. Hyötyjen mittaaminen ja seuranta mahdollistavat partnership-toimintamallin jatkuvan kehityksen. Safematic Total Partnership™ -yhteistyö on tarkoitus ulottaa kumppaneiden strategiseen suunnitteluun. Liitteessä 1 esitetty partnership-prosessi noudattaa pääpiirteissään samanlaista vaiheistusta partnership-toimintamallin kanssa, jota voidaan kutsua partnership-prosessiksi. Kehitteillä oleva toimintamalli muuttuu jatkuvasti uusien kokemusten myötä. Yrityksen sisällä on myös erilaisia käsityksiä partnership-toimintamallista sekä partnership-prosessista.

3.4.1. Tulevaisuuden liiketoimintamalli

Safematic Total Partnership™ on tulevaisuuden liiketoimintamalli, joka on tarkoitus kloonata saman asiakkaan muihin tehtaisiin. Partnership-suhde poikkeaa perinteisestä ostaja-myyjä -suhteesta, jossa hinta oli tärkein ostokriteeri. Perinteisen mallin mukaan Safematic laati tarjouksen, jota myyjä kilpailutti muilla toimittajilla. Partnership-suhde perustuu tiiviiseen yhteistyöhön asiakkaan kanssa, jossa selvitysvaiheessa tapahtuvan tarveanalyysin pohjalta asiakas laatii investoinnit, jotka ohjaavat kaupallisen sopimuksen laatimista. Vanhan ajattelutavan poisoppiminen ja uuden liiketoimintamallin syvällinen ymmärtäminen vaatii paljon työtä sekä myyjän että ostajan organisaatiossa.

3.4.2. Partnership-toiminnan peruslähtökohdat

Partnership-toiminnan peruslähtökohdat on kirjattu Safematic Oy:ssä kymmenen kohdan luetteloksi:

- 1. Osapuolten strategioiden on tuettava syvällistä yhteistyötä ja osapuolten arvojen ja asenteiden lähtökohtana on oltava pyrkimys todelliseen ja aitoon kumppanuuteen.*
- 2. Kumppaneiden toiminnan kokonaislaadun on oltava samalla tasolla.*
- 3. Toiminnan on tähdättävä molempia osapuolia hyödyttävään kokonaisuuteen ja kehitystyön on oltava jatkuvasti liikkeessä.*
- 4. Molemmilla osapuolilla on aidosti yhtäläinen vastuu tavoitteisiin pääsystä.*
- 5. Toiminta ei käynnisty kertarysäyksellä, vaan on pitkäjänteinen prosessi, johon molemmat osapuolet sitoutuvat.*
- 6. Tavoitteena on muutakin kuin tilattu tuote. Eri tahojen asiantuntemuksen yhdistäminen tuo yhteistä kilpailukykyä, joka on kokonaisvaltaisempaa kuin yksittäisen toimituksen onnistuminen.*

7. *Mukana on useita asiantuntijoita, jotka hiovat prosesseja siten, että tavoiteltu toimintamalli saavutetaan ja sitä kehitetään jatkuvasti.*
8. *Benchmarking-toiminta mielletään tärkeäksi yhteiseksi kehitystyön moottoriksi.*
9. *Yhteisesti tavoiteltu lisääntynyt kilpailukyky on pystyttävä jatkuvasti todentamaan.*
10. *Toimintatapa on käsitettävä laaja-alaisimmaksi verkottumiskulttuurin malliksi ja se on integroitava osapuolten ydinprosesseihin.*

3.4.3. Partnership-sopimus

Partnership- eli kumppanuussopimus tähtää asiakkaan kunnossapitokustannusten alentamiseen ja asiakkaan tuotantoprosessien käytettävyyden ja käyntivarmuuden lisäämiseen tiiviissä, läheisessä ja avoimessa yhteistyössä kumppanin kanssa. Molempien kumppaneiden keskittyminen omaan ydinosamaiseensa parantaa tuotantolaitoksen tuottavuutta ja luo kilpailuetua molemmille kumppaneille. Partnership-sopimus on kehysopimus, jossa sitoudutaan kehitysyhteistyön aloittamiseen yhteisesti määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi luottamuksellisessa suhteessa.

Safematic Oy:n tavoitteena on solmia partnership-sopimus kaikkien strategisesti merkittävien asiakkaiden kanssa tulevaisuudessa. Kunkin maan aluejohtaja ja markkinoinnista vastaava henkilö valitsevat yhdessä sopivan kumppanin. Seitsemän kohdan lista on apuna asiakasanalyysiä tehtäessä. Kumppaneiden sopivuutta arvioidaan koon, historian, kehityksen, potentiaalın, sijainnin, referenssiarvon ja taloudellisen tilanteen mukaan. Kumppaniksi kelpaava yritys voi olla pienikin, jos sillä on referenssiarvoa ja lupaavat kehitysnäkymät. Suurten yritysten houkuttelevuus riippuu niiden teknologian tasosta. Koko ei ratkaise kohteen paremmuutta. Se on yritettävä suhteuttaa myös muihin kriteereihin.

3.5. PARTNERSHIP-PROSESSIN OHJAUSVAIHE

Partnership-prosessin ohjausvaihe on kuvattu liitteessä 2. Partnership-prosessin ohjausvaiheessa solmitaan partnership- eli kumppanuussopimus, joka on selvä osoitus molempien kumppaneiden sitoutumisesta pitkäaikaiseen kehitysyhteistyöhön.

Safematic Oy on solminut viisi partnership-sopimusta vuoden 1997 marraskuun alkuun mennessä. Ensimmäinen partnership-sopimus solmittiin UPM Kymmene Oy:n Kaukaan selluloosatehtaan kanssa 13.12.1996. Seuraava partnership-sopimus solmittiin helmikuussa 1997 Brasiliassa toimivan Aracruzín selluloosatehtaan kanssa. Saman vuoden kevään ja alkukesän aikana solmittiin partnership-sopimukset Enson Varkauden ja Imatran tulosyksiköiden kanssa. Metsä-Botnian Äänekosken tuotantolaitoksen kanssa solmittiin partnership-sopimus 3.11.1997. Sopimusten solmiminen maailman suurimpiin metsäteollisuuskonserneihin kuuluvien yksiköiden kanssa on ollut luonnollista Suomessa. Maantieteellinen läheisyys, pitkä yhteinen historia ja kumppanin tuntemus ovat luoneet pohjaa kumppanuussopimukselle. Vasta nyt yli kaksikymmentä vuotta kestäneiden asiakassuhteiden kehittämisen mahdollisuudet on ymmärretty niin ostaja- kuin myyjäorganisaation puolella.

Koska partnership-sopimukset ovat vielä hyvin tuoreita, toimintamalli muuttuu ja kehittyy koko ajan. Vasta muutaman vuoden päästä pystytään arvioimaan kriittisesti solmittujen partnership-sopimusten toimivuutta ja kumppanuussuhteen onnistuneisuutta. Tämän hetkistä tilannetta voisi kuvata oppimistapahtumaksi, jossa kumppanit ovat mukana odottavaisin mielin.

3.5.1. Partnership-prosessin aloittaminen

Partnership-sopimusta ehdotetaan strategisesti merkittäville asiakkaille. Safematic etsii kehityshaluisia paperi- ja selluloosatehtaita kumppaneikseen. Kumppanuussuhteen syvyyttä pyritään laajentamaan kasvattamalla kumppaneiden välistä kosketuspintaa. Kumppanuussuhteen onnistuminen riippuu paljolti siitä miten molempien yritysten eri tasoilla olevat työntekijät saadaan osallistumaan yhteistyöhön. Myynnin, markkinoinnin, tuotekehityksen, tuotannon ja kunnossapidon puolelta pyritään sitouttamaan riittävä määrä ihmisiä yhteisten tavoitteiden kilvoitteluun.

Partnership-prosessin käynnistämisen kannalta on erittäin tärkeää, että asiakasyrityksestä löydetään “kummisetä”, jolla on tahtoa ja valtaa partnership-toimintamallin toteuttamiseen omassa organisaatiossaan. Uuden toimintamallin käyttöönotto voi herättää muutosvastarintaa asiakasorganisaation sisällä. Ammattiyhdistysliike on otettava myös huomioon.

Safematic myy tarvetta. On tärkeää, että Safematic pääsee mukaan isojen selluloosa- ja paperitehtaiden suunnitteluvaiheeseen. Paperi- ja selluloosatehdas voi pärjätä ilman Safematicin tarjoamia ratkaisuja; voitelu voidaan suorittaa käsin ja tiivistys perinteisesti punoksilla. Vaikka suunnitteluvaiheeseen ei päästä, tämä ei estä yrityksen pääsyä jatkossa mukaan tuotantolaitosten tiivistämis- ja voiteluratkaisujen toteuttamiseen.

Yritysten välinen pitkä historia on ollut kriittinen menestystekijä partnership-sopimusten solmimisessa. Safematic Oy ei ole vielä tehnyt partnership-sopimuksia muiden ulkomaisten asiakkaidensa paitsi Aracruzin selluloosatehtaan kanssa, mutta niiden solmiminen lähitulevaisuudessa on vain ajan kysymys. Eurooppa ja Yhdysvallat ovat vanhoja markkina-alueita. Markkinasegmentin volyyymi on mahdollistanut kannattavan liiketoiminnan kehittymisen ja samalla on myös jälkimarkkinoinnin tarve lisääntynyt. Asiakassuhde on perinteisesti perustunut komponentti- ja varaosakauppaan sekä huoltopalveluun. Nyt tehtaita ollaan elvyttämässä projekteiksi ja niiden tasoa yritetään parantaa.

3.5.2. Yritysten ryhmät kokoontuvat - kumppaneiden tapa neuvotella

Partnership-toimintaan osallistuvien henkilöiden sitoutumisen aste ja motivaatio luovat pohjan yhteistyön aloittamiselle. Uuden toimintatavan tuomat edut käsitellään partnership-seminaareissa. On tärkeää saada mahdollisimman laaja kosketuspinta kumppanin organisaatioon. Eri osastoilta koottu riittävän monipuolinen neuvotteluryhmä takaa eri alojen asiantuntemuksen riittävän edustuksen partnership-seminaareissa.

Molemminpuolinen kiinnostus kehitysyhteistyön aloittamiseen on edellytys partnership-seminaarin onnistumiselle. Ennen partnership-seminaaria Safematic järjestää alustavan informaatiotilaisuuden asiakasyrityksen kanssa, jossa molempien kumppaneiden avainhenkilöt keskustelevat kumppanuussuhteeseen liittyvistä asioista ja kiinnostuksen aste kehitysyhteistyöhön molempien kumppaneiden taholta testataan. Partnership-seminaari järjestetään Safematic Oy:n omassa koulutuskeskuksessa

Korpilahdella, jonne siirrytään Muuramesta yhtiön esittelyn ja tehdaskierroksen jälkeen. Safematic esittelee partnership-idean ja sen tuomat hyödyt asiakkaalle. Osatavoitteiden määrittäminen tuleville vuosille ja molemmille osapuolille partnership-toiminnasta koituvat hyödyt määritellään ryhmätöiden avulla.

UPM-Kymmene Oy:n Kaukaan selluloosatehtaan, Safematic Oy:n ja Karjalan Tekniikka Oy:n partnership-seminaarissa 10.-11.3.1997 määriteltiin ryhmätöiden avulla partnership-toiminnasta koituvat hyödyt sekä osatavoitteet vuosille 1997-1998, joista koottu yhteenveto on esitetty taulukossa 6.

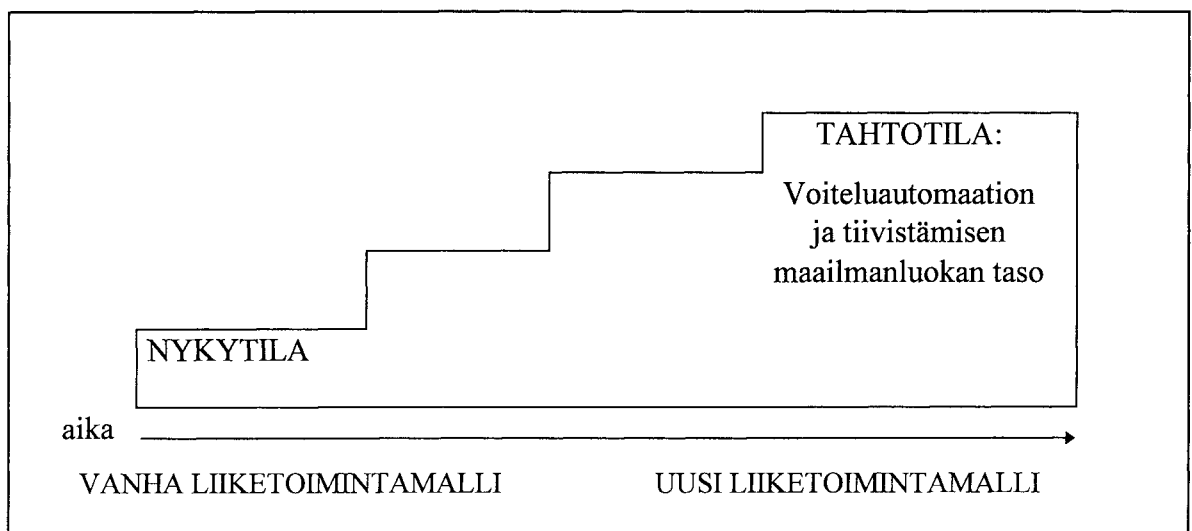
TAULUKKO 6. Kumppanuussuhteesta koituvat hyödyt ja tärkeimmät osatavoitteet vuosille 1997-1998
Lähde: Raportti, partnership-seminaari: UPM-Kymmene/Safematic/Karjalan Tekniikka

Hyödyt kumppaneille:	Tärkeimmät osatavoitteet vuosille 1997-98:
1. KÄYTTÖVARMUUS	1. DOKUMENTAATIO/STANDARDOINTI
2. ELINKAARITUOTON HUOMIOIMINEN	2. TYÖPROSESSIEN KUVAUKSET
3. KANNATTAVUUS	3. "KÄKI"-LASKENTAPERUSTEET
4. TUOTE- JA JÄRJESTELMÄTUNTEMUS	4. KOULUTUS
	5. LOGISTIIKKA
	6. KARTOITUSTUTKIMUS

Partnership-toimintamalli luo jatkuvalla kehitykselle avoimen ilmapiirin, selkeyttää yhteistyötä ja parantaa kumppaneiden tuottavuutta, vaikka partnership-yhteistyöhön sitoutuminen ja toiminta yhteisten päämäärien saavuttamiseksi nostaa alussa kustannuksia ja vaatii paljon henkilöresursseja. Asiakkaan prosessien käyttövarmuutta lisäämällä saavutetaan kustannussäästöjä, jonka seurauksena tuotantolaitoksen kannattavuus nousee. Ennustettavuus paranee, kun elinkaarituotto pystytään huomioimaan entistä paremmin. Tuote- ja järjestelmätuntemuksen lisääntyessä prosessien hallittavuus paranee. Kartoitustutkimuksella paikallistetaan kehityskohteet ja kustannussäästöt. Yhteistyön sujuvuus kasvaa, kun dokumenttien saatavuutta ja oikea-aikaisuutta kehitetään sekä nimikkeistöä standardoidaan. Logistiikka helpottuu ja varaosien saanti paranee sekä yhteiset työprosessien kuvaukset selkiyttävät toimintatapoja. Lisäksi varmuus jatkuvasta liiketoiminnasta, tuotekehittelyn tarkentuminen, asiakkaan läheisyys ja sekä kunnossapitotoimintojen kasvu ovat partnership-toimintamallin tuomia konkreettisia etuja Safematic Oy:lle.

3.5.3. Yhteisen vision luominen

Yhteisten tavoitteiden eteen on tehtävä paljon työtä. Uuden liiketoimintamallin sisäistäminen vaatii aikaa. Muutos kohti tulevaisuuden toimintamallia tapahtuu yhteistä ”käsikirjoitusta” seuraamalla ja sitä korjaamalla uusien oivallusten ja kertyneiden kokemusten myötä. Molemmilla kumppaneilla on yhteinen vastuu tavoitteisiin pääsystä. Nykytilan analysoiminen on yhtä tärkeää kuin tulevan tahtotilan analysointi (kuvio 6). Tahtotila määritellään 5-6 vuoden päähän, mutta tulevaisuudessa on tarkoitus pyrkiä saavuttamaan tahtotila eli voiteluautomaation ja tiivistämisen maailmanluokan taso lyhyemmällä aikajänteellä.



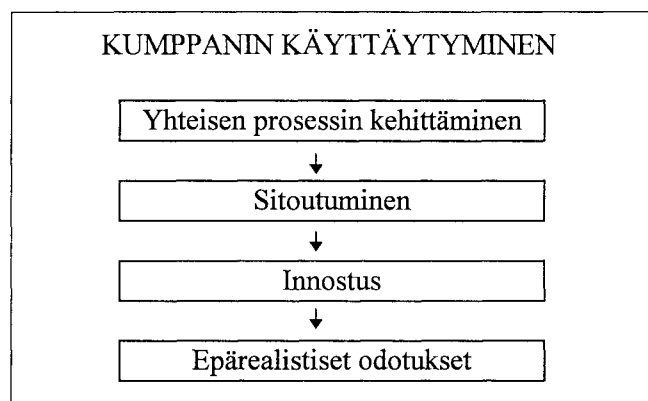
KUVIO 6. Nykytilan ja tahtotilan analysointi

Safematic Oy haluaa kehittää kumppaninsa liiketoimintaa ja samalla myös omaa liiketoimintaansa avoimeen tiedonvaihtoon perustuvassa kumppanuussuhteessa. Asiakkaiden nykyisten ja piilevien tarpeiden tunnistaminen on mahdollista vain läheisessä vuorovaikutussuhteessa. Safematic Oy:n varatoimitusjohtajan mielestä paperi- ja selluloosateollisuus liiketoiminta-alueena ei ole kovin dynaaminen. Juuri tämän takia on suorastaan ihme, että partnership-sopimuksen mukaiseen avoimeen kehitysyhteistyöhön on päästy. Yhteistyössä tapahtuva liiketoiminnan kehittäminen on vielä uutta.

Partnership-idean syvälinen ymmärrys ei tapahdu hetkessä. Asia itse on yksinkertainen idean esittäjän kannalta, mutta saattaa aiheuttaa ns. ”kulttuurishokin” toiselle osapuolelle. Kumppani on pystyttävä vakuuttamaan yhteisen kehityshankkeen tuomista eduista eli voimavarojen yhdistämisen luomasta synergiasta ja yhteisen kilpailukykyyn vahvistumisesta. Partnership-idean esittäjän on pystyt-

tävä selkeästi perustelemaan, että kyseessä ei ole pelkkä temppu, jonka avulla yritys itse korjaa yhteistyön hedelmät. Kumppani voi pelätä oman autonomiansa vaarantumisen puolesta tai kokea tulevansa riistetyksi näin avoimessa ja vapaassa suhteessa.

Partnership-idean esittämisen jälkeen voi kulua puoli vuotta, ennen kuin partnership-prosessi voidaan aloittaa kumppanin kanssa. Asiakkaan totuttelu ideaan vaatii aikaa. On vielä muistettava, että taustalla on tähän asti solmittujen sopimusten osalta ollut kahdenkymmenen vuoden takainen yhteinen historia. Kun yhteistyö sitten käynnistyy pitkän alkulämmittelyn jälkeen, sitoutumisen jälkeen innostus kumppanuussuhteeseen vain kasvaa ja johtaa usein epärealistisiin odotuksiin. Yhteistyö voi tuoda esiin myös monia yllätyksiä. Kuviossa 7 on havainnollistettu kumppanin käyttäytymistä kertyneiden kokemusten perusteella.



KUVIO 7. Kokemuksia kumppanin käyttäytymisestä

3.5.4. Sopimuksen solmiminen ja kehys sopimuksen neuvottelemine

Partnership- eli kumppanuussopimus voidaan solmia missä tahansa vaiheessa ennen pitkäaikaiseen yhteistyöhön sitoutumista. Partnership-sopimus voidaan neuvotella esimerkiksi ennen yritysten ryhmien kokoontumista. Partnership-sopimuksessa sitoudutaan yhteistyössä kumppanin kanssa kartoittamaan tuotantolaitoksen nykytilanne, määritellään toivottu tahtotila ja sen saavuttamiseksi tarvittavat keinot sekä sovitaan luottamuksellisesta ja avoimesta tiedonvaihdosta kumppaneiden kesken. Partnership-sopimus on kehys sopimus, jossa sitoudutaan kehitysyhteistyöhön kumppanin kanssa. Tässä vaiheessa ei voida vielä sopia tilausmääristä. Kaupallista sopimusta ei voida tehdä partnership-sopimuksen yhteydessä, sillä vasta tuotantolaitoksen perusteellinen kartoitus, toimenpi-

desuunnitelma ja toimenpiteiden hyväksyntä mahdollistavat tilausmääriin perustuvan sopimuksen. Kaupallisen sopimuksen allekirjoittamiseen saattaa kulua reippaasti yli vuosi siitä kun partnership-prosessi aloitettiin. Yhteistoiminta partnership-hengessä on mahdollista vasta kun partnership-prosessi on edennyt toimenpiteiden toteutuksen sekä jatkuvan toiminnan kehittämisen ja suunnittelun asteelle, missä toiminnan hyötyjen mittaaminen ja seuranta palvelee molempia kumppaneita.

Partnership-sopimusten toteutus on vaihdellut eri asiakkaiden välillä. Ensimmäinen partnership-sopimus oli alusta alkaen kaupallinen sopimus. Myös Aracruzin selluloosatehtaan kanssa solmittu partnership-sopimus perustuu selviin tilausmääriin. Marraskuussa 1997 solmittu partnership-sopimus Metsä-Botnian Äänekosken tuotantolaitoksen kanssa noudatti erilaista lähestymistapaa, jonka katsotaan tällä hetkellä vastaavan parhaiten kehitellyn partnership-sopimuksen mallia. Metsä-Botnian Äänekosken tuotantolaitoksen kanssa solmittu partnership-sopimus käsittää julkilausuman yhteisistä tavoitteista eli maailmanluokan tasosta, nykytilan tutkimisen ja perehtymisen aloittamisesta lähitulevaisuudessa sekä avoimesta ja luottamuksellisesta tietojen vaihdosta. Partnership-sopimus Metsä-Botnian Äänekosken tuotantolaitoksen kanssa käsittää vain muutaman liuskan paperia. Taulukossa 7 on lueteltu partnership-sopimuksessa sovittavista yhteisistä tavoitteista.

TAULUKKO 7. Partnership-sopimuksessa sovittavat yhteiset tavoitteet
Lähde: Safematic Oy

K Ä Y T Ä N N Ö N T A V O I T T E I T A
<ul style="list-style-type: none"> * Voiteluautomaation world class taso (noin 80-90 % voitelukohteista automatisoitu) * Tiivistämisen world class taso (80 % tiivistämisestä liukurengastiivistein, tiivisteiden käyttöikä keskimäärin viisi vuotta) * Logistiikan optimointi * Interaktiivinen tiedonkulku * Koulutus ja tekninen kehitys * Käytettävyysspalvelut * Molempien osapuolien taloudellinen hyöty

3.5.5. Kartoitus-, dokumentaatio- ja logistiikkatyöryhmien asettaminen

Tuotantolaitoksen analysoimiseksi perustetaan kartoitus-, logistiikka- ja dokumentaatiotyöryhmät, joiden jäsenet koostuvat molempien kumppaneiden työntekijöistä. Kartoitustyöryhmä tutkii koko tehtaan yksityiskohtaisesti ja samalla arvioidaan rahalliset säästöt ja paikallistetaan kehityskohteet. Dokumentaatioryhmä tutkii mahdollisuudet elektroniseen tietojen vaihtoon kumppaneiden välillä. Käyttö- ja huolto-ohjeet laitetaan tulevaisuudessa elektroniseen muotoon. Logistiikkatyöryhmä tekee suunnitelmat varastojen pienentämiseksi ja tilausketjun nopeuttamiseksi. Kun Safematic saa ajoissa tiedot seisokeista, tuotantoa voidaan ohjata paremmin. Ennen ei asiakkaan kunnossapitolistoja päästy katsomaan, mutta nyt avoimeen tiedonvaihtoon perustuvassa partnership-suhteessa on mahdollista päästä käsiksi uuteen tietoon.

Kartoitustyöryhmän tekemä selvitystutkimus mahdollistaa pääsyn uuteen tietoon. Ennen selvitystutkimuksen tekoa Enso Fine Papers Oy:n Varkauden yksikössä uskottiin, että 100 % tehtaasta on voitelussa. Selvitystutkimus paljasti kuitenkin, että vain 15 % mahdollisista kohteista oli voitelussa eli vastaavasti 85 % koko tehtaasta oli voitelematta. Partnership-sopimus mahdollisti selvitystutkimuksen tekemisen ja siitä saatu informaatio palveli niin tehdasta kuin voitelujärjestelmien toimittajaa. Tavoitteena on saada 80-90 % kaikista mahdollisista voitelukohteista Safematic Oy:n voitelujärjestelmän piiriin. Tällä hetkellä Varkauden tulosityksikkö on yksi Safematic Oy:n tärkeimmistä asiakkaista, vaikka ennen nykytilan kartoitusta ”mutu-tuntuman” varassa uskottiin, että tehdas on jomyyty täyteen eikä isompia projekteja ole odotettavissa.

Olemassa olevat tietojärjestelmät eivät tue kumppanuussuhdetta. Safematic Oy on käynnistänyt Tietoydin 2000 -projektin, jonka tavoitteena on luoda joustava ulkoisen ja sisäisen asiakkaan tarpeita palveleva tietojärjestelmä. Informaation tehokas siirto, hallinta, tuotanto ja saavutettavuus kaikkien Safematicin verkostoon kuuluvien jäsenten kesken syventää yhteistyötä niin työntekijöiden, partnereiden kuin myös loppuasiakkaiden kanssa. Oikea-aikainen ja kumppanin tarpeita palveleva tieto on perusedellytys kumppanuussuhteen kitkattoman toiminnan takaamiseksi.

4. KUMPPANUUSSUHTEEN LUOMINEN BRASILIALAISEN JA SUOMALAISEN ORGANISAATION VÄLILLÄ

Safematic Oy:n ensimmäiset toimitukset Brasiliaan kulkivat Jaakko Pöyryn kanavien kautta jo 1970-luvulla. Yksi Safematic Oy:n merkittävimmistä tiivistämisjärjestelmätoimituksista 1990-luvulla oli Aracruzín selluloosatehtaaseen. Marraskuussa 1994 Safematic Oy:n toimitusjohtaja vieraili Brasiliassa ja tapasi Aracruzín tuotantolaitoksen johtajan, joka oli tutustunut Yhdysvalloissa ja Euroopassa Safematic Oy:n tuotteisiin ja oli kiinnostunut yritysten välisestä yhteistyöstä. Partnership-idea sai alkunsa Brasiliasta. Aracruzín selluloosatehtaan johtaja esitti idean partnership-yhteistyöstä Safematic Oy:lle. Aracruzín selluloosatehdas ilmaisi halunsa antaa koko tehtaan voitelu- ja tiivistämisjärjestelmien hoidon Safematicin huoleksi, jotta selluloosatehdas voisi keskittyä omaan ydinosamiseensa. Tämä tapaaminen antoi kimmokkeen oman tytäryhtiön perustamiseen Brasiliaan.

Kumppanuussuhteen luominen Aracruzín selluloosatehtaan ja Safematic Oy:n välillä tapahtui spontaanisti ilman partnership-prosessin ohjausvaiheen mukaista toimintatapaa. Partnership-prosessi oli vasta kehitteillä Suomessa, vaikka yksi partnership-sopimus oli jo allekirjoitettu suomalaisen kumppanin kanssa, kun Safematic solmi partnership-sopimuksen Aracruzín selluloosatehtaan kanssa. Kumppaneiden kokemukset toisistaan olivat vähäiset ja yhteistyön aste matala eli kumppanuussuhteen luomisen edellytykset olivat hyvin heikot siinä vaiheessa, kun kumppanit sitoutuivat pitkäaikaiseen kehitysyhteistyöhön. Molempien kumppaneiden epäselvyys sitoutumisen asteesta oli vielä arvoitus, sillä kumppanit olivat melko tuntemattomia toisilleen. Kumppanin liiketoimintaympäristöä ei tunnettu vielä tarpeeksi hyvin ja Safematic Oy:n omat resurssit kumppanuussuhteen luomiseen olivat vähäiset.

4.1. KUMPPANIN LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ - BRASILIA LATINALAISESSA AMERIKASSA

Brasilia on Latinalaisen Amerikan runsasväkisin ja pinta-alaltaan suurin maa. Maailman viidenneksi suurimman maan 160 miljoonainen väestö asuu 8,5 miljoonan neliökilometrin pinta-alalla. Portugalinkielisenä Brasilia poikkeaa muista Latinalaisen Amerikan maista, jotka kaikki ovat espanjankielisiä. Runsas prosentti brasilialaisista omistaa noin puolet maasta. Köyhyys, työttömyys, koulutuksen heikko taso, alkeellinen terveydenhoito, huonot kulkuyhteydet ja pitkät etäisyydet sekä kor-

ruptio, korkeat velanhoitomenot, epäluotettava oikeuslaitos ja taloudellinen epävarmuus ovat muodostuneet Brasilian ongelmiksi. Brasilian kasvuodotukset ovat kuitenkin korkealla.

Brasilia on eräs vaikeimpia, mutta myös kannattavimpia markkina-alueita. Se on sekä haaste että mahdollisuus. Ulkomaisten yrittäjien toiminta on ollut mahdollista yleensä vain etabloitumalla markkinalle kuten paikalliset yritykset ja paikallisiin kartelleihin sulautuen. (Siuko 1996, 8, 3)

4.1.1. Latinalaisen Amerikan kaupparyhmittymät

Latinalaisen Amerikan maiden kehitystä ovat jarruttaneet epäonnistunut talous- ja yhteiskuntapoliittikka sekä poliittinen ja taloudellinen epävarmuus. Vielä 1980-luvulla Latinalaisen Amerikan kehitysmahdollisuudet olivat synkät. Alueen positiivisen kehityksen taustalla on mm. suuntaus avoimempaan ulkomaankauppaan. Perinteisesti suljettujen talouksien Latinalainen Amerikka on ryhtynyt toteuttamaan taloudellista integraatiota Meksikon, Yhdysvaltojen ja Kanadan kanssa solmimalla NAFTA-vapaakauppasopimuksella sekä Brasilian, Argentiinan, Paraguayan ja Uruguayin Mercosur (Mercosul)-yhteistyöllä. Chile liittyi liitännäisjäseneksi Mercosuriin lokakuussa 1996. Myös Meksiko ja Andimaat neuvottelevat yhteistyöstä järjestön kanssa. Brasilian johtama Mercosur-alue on maailman neljänneksi suurin talousalue. EU ja Yhdysvallat ovat Mercosur-maille lähes yhtä tärkeitä kauppakumppaneita. Kaikkien Amerikan valtioiden tavoitteena on Amerikkojen vapaakauppa-alue eli FTAA (Free Trade Area of the Americas) vuoteen 2005 mennessä. Amerikkojen vapaakauppa-alue on herättänyt vastustusta sekä Pohjois-Amerikassa että Etelä-Amerikassa. Yhdysvaltojen holhoavan ja ylimielisen asenteen on muututtava, jotta yhteistyö onnistuisi. Avautumisen myötä mantereen taloudelliset kehittymismahdollisuudet ovat nyt olennaisesti paremmat kuin aikaisemmin. (Suomen Ulkomaankauppaliiton asiakaslehti 1997, 1, 27) EU ja Mercosur solmivat 15.12.1995 yhteistyösopimuksen ja varsinainen vapaakauppasopimus on tarkoitus allekirjoittaa vuonna 2001 (Kuparinen & Blesa 1996, 29, 43).

4.1.2. Brasilian talous

Brasilian talouden yksityistäminen ja tuontiesteiden purkaminen ovat vauhdittaneet Brasilian talouskasvua. Mercosur-maiden muodostama 220 miljoonan kuluttajan vapaakauppa-alue on tuonut uusia kaupankäynnin mahdollisuuksia sitä johtavalle Brasilialle.

Inflaatio on saatu hallintaan Brasilian presidentin Fernando Henrique Cardoson hallituksen heinäkuusta 1994 lähtien harjoittaman talousohjelman "Plano Real" avulla. Vuoden 1995 inflaatio oli 14,8 % yleisellä hintaindeksillä (IGP) mitattuna. (Siuko 1996, 8, 2) Vuoden 1996 inflaatio liikkui 10 % tuntumassa ja vuoden 1997 inflaatioindeksi on 6,9 % ja ennuste seuraavalle vuodelle on 6,3 %. (Asikainen/HS 31.8.1997) Hallituksen tärkein keino inflaation hillitsemiseksi on hintakilpailun lisääminen kartelleja purkamalla ja tuontia vapauttamalla. (Siuko 1996, 8, 2)

Yritys on valmis ottamaan suuren riskin etabloituessaan korruptuneeseen maahan kuten Brasiliaan. Tullivirkailijoiden, poliisien ja muiden viranomaisten alhaiset palkat ovat osaltaan syynä lahjusten yleisyyteen. Korruptio on hyvin yleistä mm. suurissa rakennusprojekteissa. Transparency International on kansainvälinen korruption vastainen järjestö, jonka vuosittain julkaisema korruptioindeksi kertoo korruption yleisyydestä noin 50 maassa. Taulukossa 8 on esitetty tilanne 15 maassa vuonna 1997.

TAULUKKO 8. Korruption yleisyys
Lähde: Transparency International &
Johann Graf Lambsdorff 1997

Sija		Indeksi
1	Tanska	9,94
2	Suomi	9,48
3	Ruotsi	9,35
13	Saksa	8,23
16	Yhdysvallat	7,61
21	Japani	6,57
22	Costa Rica	6,45
23	Chile	6,05
35	Uruguay	4,14
36	Brasilia	3,56
42	Argentiina	2,81
44	Venezuela	2,77
47	Meksiko	2,66
50	Kolumbia	2,23
51	Bolivia	2,05

Olen tutkimuksessa esiintyvien Latinalaisen Amerikan maiden lisäksi halunnut sisällyttää taulukoon kolmen kärjen sekä Japanin, Saksan ja Yhdysvallat. Maassa ei ole lainkaan korruptiota, kun korruptioindeksi on maksimissaan eli 10,00. Alhainen korruptioindeksi kertoo lahjonnan yleisyydestä. Suomi komeilee toisella sijalla 9,48 indeksillä, kun taas Brasilia löytyy 36. sijalta indeksillä 3,56. Vuoden 1996 korruptioindeksi Suomessa oli 9,05 ja Brasiliassa 2,96, joten edelliseen vuoteen verrattuna tilanne molemmissa maissa on parantunut. (Mannila/HS 17.10.97 & Korhonen/Optio

18.9.97) Tutkimuksessa mukana olleista Latinalaisen Amerikan maista vain Costa Rica, Chile ja Uruguay olivat vähemmän korruptuneita kuin Brasilia. Korruptio kukoistaa tämän tutkimuksen mukaan vieläkin rehevämmin Argentiinassa, Venezuelassa, Meksikossa, Kolumbiassa ja Boliviassa.

Korruptio ja lahjonta ovat erityisesti kehitysmaiden ongelmia, mutta koskettavat myös kehittyneitä länsimaita. Kuluvan vuosikymmenen aikana suhtautuminen korruptioon on kuitenkin muuttunut. Useat kehitysmaat ovat kiristämässä otettaan korruption vastaisessa taistelussa. Ulkomaisten investointien saaminen on osaltaan vauhdittanut tätä pyrkimystä. Korruption ja lahjonnan kitkeminen ei kuitenkaan ole helppoa, koska se on usein syvään juurtunut käytäntö monissa maissa. Suomalaisten yritysten on yleensä vaikea hyväksyä tällaista käytäntöä ja kaupat voivat jäädä tekemättä kynnyksien puuttuessa. On siis muistettava, että kaupankäynnin periaatteet poikkeavat oleellisesti niissä maissa, joissa lahjontaa harjoitetaan.

4.1.3. Suomen ja Brasilian välinen kauppa

Viimeisen kolmen vuoden aikana Suomen kauppa suurimpien Latinalaisten Amerikan maiden kanssa on kasvanut selvästi. Ulkomaankauppaliitto kannustaa suomalaisyrityksiä menemään Latinalaiseen Amerikkaan; kaupan esteitä on purettu ja kasvuluvut lupaavat kovaa kysyntää. ”Etelä-Amerikka on mahdollisuuksien markkina-alue nimenomaan Pk-yrityksille”. (Muhonen 1997, 1, 10)

Brasilia on Suomen tärkein kauppakumppani Latinalaisessa Amerikassa. Suomen vienti Brasiliaan vuonna 1995 oli 829 miljoonaa markkaa. Vuonna 1996 Suomen vienti Brasiliaan oli noin 830 miljoonaa markkaa. Suomen viennin arvo vuoden 1997 viiden ensimmäisen kuukauden (tammikuutoukokuu) aikana Brasiliaan oli 452,2 miljoonaa markkaa, kun vastaavasti tuonti Brasiliasta Suomeen oli samalla ajanjaksolla 346,9 miljoonaa markkaa. Suomen viennistä vain vajaa 2 % suuntautuu Latinalaiseen Amerikkaan. (Muhonen 1997, 1, 8) Suomen kauppa Latinalaiseen Amerikkaan on kuitenkin vain vajaa puolet EU-maiden keskiarvosta. Suomen tärkeimmät vientiartikkelit ovat paperi, pahvi, kaivos-, energia- ja metsäteollisuuskoneet ja laitteet sekä erikoislannoitteet. Vastaavasti Brasiliasta tuodaan kahvia, teetä, mausteita, appelsiinimehua, hedelmiä, vihanneksia, koneita ja laitteita.

Latinalainen Amerikka on luonnonvaroiltaan maapallomme rikkain maanosa. Chile, Brasilia, Peru ja Argentiina ovat johtavia kaivosteollisuusmaita. Vaikka Suomea ja suomalaisia ei tunneta, etelä-amerikkalaisetkin lehdet painetaan suomalaiselle paperille ja kaivoksissa porataan suomalaisilla koneilla. (Aaltola ym. 1993, 12)

Metsäteollisuusteknologiayrityksillä on lupaavat markkinat Latinalaisessa Amerikassa. Raaka-aineen halpuuden takia Brasilia on metsäteollisuuden houkuttelevimpia investointikohteita. Eukalyptus kasvaa seitsemässä vuodessa hakkuukypsäksi ja sopii laadultaan hyvin tuotantoon. Maassa on paljon pieniä sellu- ja paperitehtaita, jotka tarvitsevat kilpailukykynsä lisäämiseksi ulkomaista pääomaa. Sijoittaminen yhtiöihin ei ole yksinkertaista, sillä ulkomaalainen ei voi omistaa kokonaan alan yrityksiä. (Kuparinen & Blesa 1996, 29, 43) Brasilian sellu- ja paperiyhdistyksen mukaan paperisektorille on suunnitteilla 13,2 miljardin dollarin arvosta sijoituksia vuoteen 2005 mennessä. Tavoitteena on lähes kaksinkertaistaa tämänhetkinen tuotantokapasiteetti. (Siuko 1996, 8, 8; Palmesus 1997, 6, 4)

4.1.4. Suomalaisyritykset Brasiliassa

Suomalaisyrityksistä Ahlström, Jaakko Pöyry Engenharia, Kone Elevadores, Neles Valvulas Industriais, Nordberg Industrial, Sisu Logging Equipamentos ja Valtra do Brasil harjoittavat tuotannollista toimintaa Brasiliassa. Myyntikonttoreita Brasiliaan ovat perustaneet UPM-Kymmene, Enso, Metsä-Serla, Nokia Mobile Phones, Nokia Telecommunications, Safematic, Sunds Defibrator, Timberjack, Tikkurila, Wallac ja Wärsilä Diesel. Aktiivinen edustus Brasiliassa on muutamalla suomalaisyrityksellä, joita ovat Larox, Merita Bank, Rapala, Tamrock, Vaisala, Valmet Automation ja Valmet Paper Machines. Agentin välityksellä toimivat lisäksi Bronto Skylift, Hackman, Instrumentarium, Datex, Merivaara, Jalostaja, Kemira Fibers, Kemira Pigments, Labsystems, Marli, Metsä-Serla Chemicals, Rocla, Sisu-Auto, Valio ja Viialan Viila. (Siuko 1996, 8, 7; Oroza 1997, 141) Outokumpu on perustamassa kerran jo lakkautettua toimistoa Brasiliaan; Chilessä yritys on toiminut melkein kymmenen vuotta (Huhta/HS 31.8.1997). Kemiran Kemwater-yksikkö aloitti toimintansa Brasiliassa vuonna 1996 (Bergqvist 1997, 1-2, 23).

4.2. ARACRUZ CELULOSE S.A.

Aracruzin selluloosatehdas on maailman johtava valkaistun eukalyptussellun tuottaja, jonka vuosituotanto ylittää 1 miljoonaa tonnia vuodessa. Aracruzin selluloosatehdas sijaitsee noin 400 kilometrin päässä Rio de Janeirosta. Yritys vie yli 90 % tuotannostaan ulkomaille Portocelin sataman kautta, joka on Aracruzin omistama yksityinen satama. Yhdysvaltojen ja Euroopan jälkeen seuraavaksi tärkein vientialue on Aasia. 1990-luvun alussa Aracruz laajensi 500.000 tonnin vuosikapasiteettinsa 1 miljoonaan tonniin ja meneillään olevat laajennukset nostavat vuosikapasiteetin 1,3 miljoonaan tonniin. (Kepp & Sinclair 1994, 12, 6; Current 1997, 1, 3)

Aracruzia on syytetty paikallisten sademetsien tuhoamisesta, mutta tehtaalla on huomattavasti ympäristöystävällisempi maine kuin useilla sen kilpailijoillaan. Vuonna 1984 Aracruz voitti Marcus Wallenbergin palkinnon metsänhoidostaan. (Foster 1995, 12) Aracruz omistaa Espirato Santon ja Bahian osavaltioissa 203.000 hehtaaria maata, josta eukalyptusviljelmien osuus on noin 65 % ja luonnonmetsien osuus alle 30 % maa-alasta. Monimuotoisuuden vaalimiseksi Aracruz on pitänyt huolta siitä, että luonnonmetsät kasvavat eukalyptusviljelmien rinnalla. Biologisen monimuotoisuuden säilyttäminen on kestävä kehityksen edellytys. Yksipuolinen eukalyptusmetsien viljely ei edistä luonnon monimuotoisuutta, vaan johtaa monokulttuuriin. Yhden lajin viljelyalueet ovat ekologisesti epävakaita ja alttiita äkillisille kasvintuhoojien aiheuttamille tuhoille. Ympäristöaktivistit vastustavat eukalyptusmetsien lisäämistä ja seuraavat tarkoin isojen selluloosa- ja paperitehtaiden toimia.

4.3. SISTEMAS DE MANUTENCAO LTDA.

Sistemas de Manutencao Ltda., josta käytetään myös usein nimeä Safematic Ltda. on Sao Pauloon keväällä vuonna 1996 perustettu ensimmäinen Safematic Oy:n tytäryhtiö, joka toimii myynti- ja huoltoyrityksenä. Sao Paulon toimipisteestä käsin hoidetaan myös suhteita Chileen ja Argentiinaan. Toiminta perustuu komponenttikauppaan, mutta painopiste on siirtymässä yrityksen tarjoamien ratkaisujen markkinointiin. Tällä hetkellä Sao Paulon tytäryhtiössä työskentelee viisi työntekijää, joista kolme työntekijää ovat suomalaisia. Ensimmäiset Brasilian tytäryhtiön suomalaiset työntekijät: tiivistämisympäristömyynti-insinööri ja portugalilaisen kielen tulkki ovat saaneet uusia työku-

paneita, sillä Safematic Oy on huomannut paikallisen otteen puuttumisen Brasilian toimipisteestä. Muuramessa harjoittelemassa ollut brasilialainen insinööri on palannut takaisin kotimaahansa ja aloittanut työt Safematic Oy:n tytäryhtiössä syksyllä 1997. Tytäryhtiön henkilökuntaa on lisätty saman vuoden syksynä vielä yhdellä kaupallisen tutkinnon suorittaneella Portugalista kotoisin olevalla henkilöllä, joka on työskennellyt Safematic Oy:ssä yli vuoden. Vuoden 1998 alusta ulkomaankomennukselle Brasilian tytäryhtiöön lähti suomalainen insinööri, joka on tiivistämisyhteisöjen asiantuntija sekä myös hyvin perehtynyt voitelujärjestelmiin.

Etabloituminen Sao Pauloön tapahtui brasilialaisten asiakkaiden innostamana. Toimitusjohtajan vierailut Brasiliassa saivat yhtiön vakuuttumaan kunnossapitojärjestelmien kasvavasta kysynnästä Latinalaisessa Amerikassa tulevaisuudessa. Paperi- ja selluloosatehtaiden voitelujärjestelmien automatisoinnin aste Brasiliassa on lähellä kymmentä prosenttia, kun taas vastaavasti Euroopassa automatisoinnin aste lähentelee 80 %. (Kuparinen & Blesa 1996, 29, 40) Uusi ja suuren kasvupotentiaalinen lupaava markkina-alue houkutteli yritystä perustamaan paikallisen toimipisteen Sao Pauloön.

4.4. KEHYSSOPIMUKSEN ALLEKIRJOITTAMINEN BRASILIASSA

Safematic Oy on kiinnostunut partnership-toiminnan kehittämisestä Brasiliassa. Safematic solmi partnership- eli kumppanuussopimuksen 26.2.1997 Aracruzín selluloosatehtaan kanssa. Tämän kehysopimuksen toivotaan johtavan partnership-suhteen syvenemiseen. Kehysopimuksessa sovittiin kymmenien miljoonien kaupoista, mutta toistaiseksi Aracruzín selluloosatehdas on ollut kovin varovainen tilauksissaan. Suomessa ihmetellään miksi Aracruzín selluloosatehdas ei ole vielä pystynyt täyttämään sovitun aikataulun mukaisia tilauksia.

Safematic ei ole kovin tunnettu Brasiliassa, koska yritys on toiminut siellä vasta muutaman vuoden. Aracruzín selluloosatehdas on myös uusi asiakas yritykselle. Pitkää yhteistä historiaa kumppaneiden välille ei ole vielä ehtinyt kehittyä. Aracruzín selluloosatehtaan johto on vierailut Suomessa ja myös Safematic Oy:n johto on käynyt tutustumassa Aracruzín selluloosatehtaaseen. Johtotason keskusteluissa partnership-sopimuksen sisällöstä ja tavoitteista ollaan päästy yhteisymmärrykseen. Kehysopimuksen solmiminen tapahtui spontaanisti juuri presidentti Ahtisaaren vieraillessa Brasiliassa. Puitteet sopimuksen allekirjoittamiseen olivat mahtavat ja toiveet olivat korkealla. Partnership-

sopimuksen sisäistäminen brasilialaisessa asiakasorganisaatiossa ei ole kuitenkaan edennyt suunnitelmien mukaisesti. Kumppanuussopimus on jäänyt vain ylimmän johdon väliseksi suunnitelmaksi ja sen sisältö on myös ymmärretty väärin. Loistava suunnitelma on jäänyt vielä toteutumatta, sillä asiakasorganisaatio ei ole sitoutunut sopimukseen ja tytäryhtiöllä on ollut niukat resurssit Brasiliassa, vaikeuksia saada tavaroita ulos tullista, puutteellinen kontaktiverkosto, riittämätön kokemus maasta ja sen erikoispiirteistä sekä heikko strateginen suunnitelma. Asiakkaalla oli aito kiinnostus ja selvä tarve Safematic Oy:n tarjoamien ratkaisujen hyödyntämiseen suhteen alussa, mutta kumppanuussuhteen alkutaipaleella on ollut monia vaikeuksia eikä partnership-sopimuksen mukaista toimintaa ole ollut vielä mahdollista käynnistää Aracruzín selluloosatehtaan kanssa.

Aracruzín selluloosatehtaan lakimiesten valmisteleva virallinen sopimus partnership-toiminnan käynnistämisestä allekirjoitettiin 1.12.1997 Safematic Oy:n ja Aracruzín selluloosatehtaan ylimmän johdon välillä. Vuoden 1997 alussa solmittu partnership-sopimus on edellä mainitun virallisen sopimuksen liitteenä. Tämän virallisen sopimuksen myötä tilauksia odotellaan lähitulevaisuudessa enenevässä määrin. Safematic on sitoutunut nostamaan Aracruzín selluloosatehtaan voitelu- ja tiivistämisjärjestelmät maailmanluokan tasolle neljässä vuodessa. Safematicin Brasilian toiminnasta odotettu liikevaihto liikkuu 10 miljoonan markan vuositasolla. Safematic jatkaa Aracruzín selluloosatehtaan kartoitustyötä voitelun osalta vielä vuonna 1998. Tiivistämisjärjestemien osalta kartoitusta on tehty jo useampia kuukausia. Aracruzín selluloosatehdas on nykyaikainen tuotantolaitos ja haluaa investoida uusimpaan tekniikkaan. Tuotantolaitoksessa ei ole voitelujärjestelmää sekä tiivisteiden tila on huono.

4.5. KOKEMUKSIA BRASILIASTA

Kumppanuussuhteen alku brasilialaisen asiakkaan kanssa on ollut ongelmallinen, vaikka ensimmäinen kontakti Aracruzín selluloosatehtaaseen on ollut hyvin positiivinen. Asiakkaan lupauksiin tilauksien täyttämistä on uskottu. Aracruzín selluloosatehtaan ja Safematicin organisaatiokulttuureiden erilaisuus on vaikeuttanut yhteisen toimintatavan löytämistä. Ei riitä, että hierarkian ylimmällä tasolla istuvat henkilöt ymmärtävät mitä partnership-sopimus tarkoittaa. Jokaisen työntekijäryhmän edustajan tulisi olla mukana kehitystyössä. Asiakkaan funktionaalinen ja hierarkkinen organisaatio-rakenne hidastaa uuden toimintatavan omaksumista. Brasilialaisten spontaanisuus ilmenee myös

normaaliin liiketapaan. Brasilialaiset ovat erittäin vieraanvaraisia ihmisiä. Ylimmän johdon tapamisissa neuvottelukielenä on ollut englanti. Kieliongelmita ei olla kuitenkaan välttytty ja paikallisen kielen hallitsemisen tärkeyteen tulisi jatkossa kiinnittää entistä enemmän huomiota. Alpo Ikonen korostaa ylimmän johdon sitoutumisen tärkeyttä partnership-yhteistyössä. Ilman ylimmän johdon aitoa sitoutumista partnership-yhteistyömalli ei voi onnistua. Yhdessä tehdyt suunnitelmat, rehellisyys, avoimuus sekä epäkohtien tunnistaminen ovat partnership-yhteistyön onnistumisen edellytyksiä. Ihmiset ovat avainasemassa partnership-toiminnan onnistumisen kannalta; eri tason vaikuttajia ja päättäjiä on saatava mukaan partnership-yhteistyöhön. Suurimpana ongelmana partnership-toiminnan aloittamisen viivästymiseen Safematic Oy:n toimitusjohtaja arvioi olevan Aracruzín ylimmän johdon puutteellisen kommunikoinnin partnership-toiminnasta organisaationsa muille tasoille. Aracruzín selluloosatehtaan kunnossapitopäällikön erottaminen ja hänen mukanaan lähteneet muutamat avainhenkilöt on ehkä myös osaltaan vaikuttanut partnership-toimintamallin käyttöönoton viivästymiseen.

5. BENCHMARKING-KUMPPANIT ELI OPPIMISKOHTEET

Benchmarking-kumppanin löytäminen voi olla vaikeaa. Mistä yritys löytää kohteen, joka voi toimia hyvänä esimerkkinä ja josta voisi oppia. Tähän pro gradu -tutkielmaan on valittu kaksi omalla alallaan menestyvää yritystä, jotka ovat olleet kiinnostuneita benchmarking-yhteistyöstä Safematic Oy:n kanssa ja joiden toimintaa case-yritys on ollut kiinnostunut benchmarkkaamaan. Nämä yritykset ovat Neles Valvulas Industriais Ltda. ja Tikkurila Ltda. Molemmat yritykset toimivat Sao Paulossa, Brasiliassa. Näistä yrityksistä Safematic Oy:llä on paljon opittavaa löytöretkellään valtavan kasvupotentiaalin omaavassa Brasiliassa.

5.1. NELES CONTROLS YHTYMÄN TUOTANTOLAITOS BRASILIASSA

Teollisuusventtiilien ja säätöratkaisujen toimittajan Neles-Jamesburyn organisaatiomuutoksen myötä yrityksen nimi muuttui Neles Controls -ryhmäksi lokakuun alusta 1997 alkaen. Rauma-konserniin kuuluva Neles Controls keskittyy nyt entistä enemmän säätöventtiilien ja digitaalisten säätöratkaisujen kehittämiseen. Rauma-konsernin kolme muuta päätoimialaa ovat kivenmurskausjärjestelmien toimittaja Nordberg, kuitutekniikan laitteiden ja prosessien toimittaja Sunds Defibrator ja metsäkoneiden valmistaja Timberjack. Rauma-konsernin liikevaihto vuonna 1996 oli 10,2 miljardia markkaa. Toimintaa Rauma-konsernilla on melkein 40 maassa ja sen palveluksessa työskentelee noin 10.000 henkilöä.

Neles Controls muodostuu kahdesta globaalisti toimivasta divisioonasta, jotka ovat sellu- ja paperidivisioona (P & P Division) ja prosessi- ja energiadivisioona (RPRC Division) sekä Pohjois-Amerikassa toimivasta teollisuusventtiilien divisioonasta (IV Division), joka on keskittynyt vain paikallisten markkinoiden tarpeiden täyttämiseen. Neles Controls on keskittynyt paperi- ja selluloseollisuuden, öljynjalostusteollisuuden sekä kemian- ja petrokemianteollisuuden asiakkaiden tarpeiden palvelemiseen.

Neles-Controls -yhtymällä on tuotantolaitoksia Brasilian lisäksi Yhdysvalloissa, Suomessa, Ranskassa, Isossa-Britanniassa ja Meksikossa. Myyntitoimistoja yhtymällä on 30 maassa ja yhteisyritys

Kiinassa. Lisäksi yhtymällä on 300 palveluyksikköä ympäri maailmaa. Yhtymän liikevaihto vuonna 1996 oli 1,9 miljardia markkaa ja työntekijöitä yhtymässä oli 2.400.

5.1.1. Neles Valvulas Industriais (NVI) Ltda.

Neles Valvulas Industriais Ltda. (NVI) on Neles Controls -yhtymän omistama tuotanto- ja myyntiyksikkö Sao Jose Campos nimisessä kaupungissa noin 80 kilometrin päässä Sao Paulon kaupungista. Neles Controls -yhtymän vienti Brasiliaan alkoi 1960-luvun alussa. Aracruzin selluloosatehtaan perustamisen myötä vuonna 1975 yhtymä perusti oman myyntitoimiston Brasiliaan. Vuonna 1980 perustetun tuotantolaitoksen kapasiteetti on kolminkertaistunut toimintansa alkuajoista. Neles Valvulas Industriais on keskittynyt paperi- ja selluloosateollisuuteen ja kasvanut yhdessä suurten asiakkaiden kanssa. Yritys on laajentanut toimintaansa 1990-luvun alussa kemian- ja petrokemian teollisuuteen. Vakaampana teollisuudenalana kemian- ja petrokemian teollisuus avaa myös houkuttelevia mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseen Brasiliassa. Yrityksen vuoden 1996 USD 14 miljoonan kokonaismyynnistä USD 11 miljoonaa tuli paperi- ja selluloosateollisuudesta ja USD 3 miljoonaa kemian- ja petrokemian teollisuudesta. Vuoden 1997 budjetoitu myynti paperi- ja selluloosateollisuudesta oli USD 12 miljoonaa, mutta uusien projektien vähäisyydestä johtuen myynti jää alle edellisen vuoden. Hallinnon tehostamisen seurauksena noin 40 työntekijää lomautettiin vuoden 1997 aikana. Tällä hetkellä Neles Valvulas Industriais työllistää 109 työntekijää.

Tuotantolaitoksen perustaminen Brasiliaan oli välttämätöntä. Tuonti Brasiliaan oli erittäin kallista vielä 1980-luvulla. Hallitus tuki voimakkaasti kotimaista tuotantoa ja rajoitti näin ulkomaista kilpailua. Vuodesta 1994 lähtien harjoitetun talousohjelman -Plano Real- seurauksena tuontitullit ovat alentuneet ja kansainvälisten yritysten ilmestyminen Brasilian markkinoille on lisännyt kilpailua. Neles Valvulas Industriais Ltda:n toimintaympäristö on muuttunut ratkaisevasti 1990-luvun puolivälistä lähtien. Korkealaatuisten säätöventtiilien valmistaja on toiminut aikaisemmin ympäristössä, jossa paikallinen kilpailu on ollut vähäistä. Aktiivisen myyntiorganisaation puuttuminen on huomattu. Nyt markkinoilla menestymiseen ei enää riitä pelkästään hyvä maine ja ylivoimainen tuote. Asiakkaiden entistä syvempi tarpeiden ymmärtäminen ja ongelmien ratkaiseminen sekä lisääntynyt yhteydenpito asiakkaaseen ovat korostuneet kilpailun kiristyessä.

Tietohallinnon kehittäminen on tulevaisuuden haaste NVI:lle. Integroitujen tietojärjestelmien puuttuminen niin yrityksen sisältä kuin myös tytäryhtiön ja emoyhtiön väliltä on vaikeuttanut tiedon kulkua. Tiedonvaihto tytäryhtiön ja emoyhtiön välillä on ollut ongelmallista. Brasilian yksikkö on elänyt pitkään omaa elämäänsä ilman kovin vahvaa yhteyttä emoyhtiöönsä. Tämän seurauksena mm. uusien tuotekehitys ei ole vielä yltänyt Brasiliaan asti. Brasilialainen asiakas on voinut saada lähetyksen esimerkiksi Itävallan toimipisteestä, mutta tästä NVI:llä ei ole ollut mitään tietoa. Ongelmia on syntynyt, kun brasilialainen asiakas on odottanut saavansa tuen paikallisesta toimipisteestä. Kulttuurien erilaisuus on vaatinut sopeutumisen taitoa. Tavaroiden viipyminen tullissa on pidentänyt toimitusaikoja. Tarkoituksenmukaisen tuotevalikoiman tarjoamiseen on keskityttävä tulevaisuudessa; emoyhtiöstä poikkeava tuotevalikoima on muodostunut ongelmaksi.

Neles Valvulas Industriais Ltda:n asiakkaat ovat keskittyneet 40 miljoonan asukkaan Sao Paulon osavaltioon ja Espirito Santon osavaltioon, jossa sijaitsevat Brasilian suurimmat selluloosa- ja paperitehtaat. NVI:n tärkeimmät paperi- ja selluloosateollisuuden asiakkaat Brasiliassa ovat Aracruz, Cenibra, Votorantim, Bahia Sul, Klabin, Suzano ja Champion. Kilpailijoista tärkeimmät ovat FOXboro/Naf, Fisher, Masoneilan, Hiter ja Valtek.

Vahva tuotemerkki eli brandi on vahvistanut yrityksen kilpailukykyä Brasiliassa, jossa maan selluloosan valmistajat rankkaavat Neleksen parhaaksi säätöventtiilien toimittajaksi. Neles Valvulas Industriais on markkinajohtaja alallaan; yrityksen osuus selluteollisuuden säätöventtiilien markkinoista Brasiliassa on 60 %. Toiseksi suurin säätöventtiilien toimittaja Brasilian markkinoilla on Fisher 25 % markkinaosuudellaan. Neles Valvulas Industriais tunnetaan täsmällisenä toimittajana ja yrityksen tuote on saavuttanut erinomaisen maineen. Kilpailijoita korkeampi hinta kertoo osaltaan myös tuotteiden laadusta. Vaativa asiakas on valmis maksamaan parhaista ratkaisuista enemmän.

Neles Valvulas Industriais pyrkii parantamaan asiakkaiden prosessinhallinnan laatua, tehokkuutta ja kilpailukykyä tarjoamalla parhaan ratkaisun kuhunkin sovelluskohteeseen. Ylivoimainen toimiala ja prosessituntemus sekä laaja ja viimeisintä teknologiaa edustava tuote- ja palveluvalikoima mahdollistavat oikeiden ratkaisujen löytämisen yhdessä asiakkaan kanssa. Täsmällisyys, lyhyet toimitusajat ja varastojen optimointi lisäävät toiminnan tehokkuutta. Digitaalisten säätöratkaisujen tarjoaminen lisääntyy tulevaisuudessa myös Brasilian markkinoilla. Jälkimarkkinoinnin osuus liikevaihdosta on tarkoitus muodostaa 1/3-osan vuoteen 2000 mennessä.

NVI:n tavoitteena on yksinkertaistaa prosessejaan ja luoda integroidut työkalut johdon toiminnalle. Brasiliaan perustetun koulutuskeskuksen tarkoituksena on lisätä tuotetuntemusta ja prosessien kehittämiseen liittyviä taitoja. Huoltopalvelukeskusten perustaminen asiakkaiden läheisyyteen on yksi tulevaisuuden haaste. Myyntihenkilökunnalle kehitetään myös yhtenäiset toimintaohjeet, jotka noudattavat emoyhtiön myyntistrategiaa.

5.1.2. Venttiilien huoltosopimus Aracruzin selluloosatehtaan ja NVI:n välillä

Neles Valvulas Industriais tähtää koko Aracruzin selluloosatehdasta käsittävän venttiilien huoltosopimuksen solmimiseen lähitulevaisuudessa. Partnership-ajattelu on kaiken yhteistyön taustalla NVI:n ja Aracruzin välisissä suhteissa. WIN-WIN -yhteistyösuhde, jossa molemmat kumppanit voittavat perustuu rationaaliseen ja kannattavaan toimintaan. Neles Valvulas Industriais uskoo kumppanuussuhteen kestävän ikuisesti, mikäli molemmat osapuolet täyttävät sopimuksen ehdot. NVI:n organisaatiossa partnership nähdään erottamattomana osana liiketoimintaa.

NVI:lle Aracruzin selluloosatehdas on ollut tärkein asiakas yrityksen tuotantolaitoksen perustamisesta vuodesta 1980 alkaen. Aracruzin selluloosatehdas toimii NVI:n referenssinä niin Brasiliassa kuin myös globaalisti. Kumppaneiden tuntemus toisistaan on lisääntynyt vuosien myötä ja tarve yhteistyön syventämiseen on huomattu molemmissa organisaatioissa. Onnistuneeseen yhteistyösuhteeseen pääsemistä Aracruzin selluloosatehtaan kanssa on auttanut ihmissuhdeverkostojen vahvuus ja avoin kommunikaatio. Neuvotteluosapuolet ovat olleet monasti tuttuja keskenään jo aikaisemmin. Neles Valvulas Industriais on saavuttanut luotettavan ja varman toimittajan maineen, jonka ylivoimaisuus muihin toimittajiin nähden piilee asiakkaan ongelmien erinomaisessa ratkaisemisessa laadullisesti ylivertaisilla tuotteilla. Aracruz ei voisi harkita vastaavanlaista koko tehtaan käsittävän huoltosopimuksen solmimista muiden toimittajien kanssa juuri edellä mainittujen syiden perusteella. Neles Valvulas Industriais ei myöskään olisi vielä valmis vastaavanlaisen sopimuksen solmimiseen muiden brasilialaisten asiakkaidensa kanssa.

Pitkäaikainen suhde on luonnut pohjan luottamukselle. Neles Valvulas Industriais on yrittänyt jo kuusi vuotta solmia koko tehtaan käsittävää venttiilien huoltosopimusta Aracruzin kanssa ja vastannut ollaan lähellä sopimuksen allekirjoittamista. NVI:n ja Aracruzin sopimusneuvotteluissa on ollut myös paikallinen Jaakko-Pöyryn toimisto, joka hoitaa instrumentointihuoltoa Aracruzin tehtailla.

Aracruz edellytti venttiilisopimuksen tekemistä suoraan NVI:n kanssa. Jaakko Pöyryn osuus venttiilihuollossa liittyy prosessiosaamiseen ja prosessitietojen ylläpitoon. Kaiken kaikkiaan eri osapuolien tehtävien kuvaaminen on erittäin tärkeää tehokkaan kommunikoinnin takaamiseksi. Vuonna 1997 uudelleen aloitetut neuvottelut ovat tähänneet venttiilien huoltosopimuksen allekirjoittamiseen NVI:n ja Aracruzin selluloosatehtaan välillä. Aracruz on nimenomaan painottanut haluavansa tehdä sopimuksen suoraan NVI:n kanssa.

Maaliskuussa vuonna 1997 Neles Controls -yhtymän toimitusjohtaja vieraili Brasiliassa yhdessä puunjalostusdivisioonan johtajan ja ryhmän talousjohtajan kanssa. Yhdessä Brasilian tehtaan toiminnasta sekä sellu- ja paperiteollisuuden myynnistä vastaavan päällikön kanssa Suomesta saapuneet johtajat keskustelivat Aracruzin tehtaanjohdon kanssa koko tehtaan käsittävästä venttiilien huoltosopimuksesta. Aracruzin johto oli kiinnostunut tietämään emoyhtiön johdon sitoutumisesta huoltotoimintaan.

Neuvottelut eivät edenneet kesällä. NVI ei vaatinut neuvottelujen jatkamista kesällä vaan antoi asiakkaalle aikaa, sillä Aracruz oli juuri käynnistämässä tehdasta ja meneillään olevat uudistukset veivät kaiken huomion tehtaalla. Sopiva ajankohta neuvottelujen jatkamiseen löytyi kesän jälkeen. NVI lähetti Aracruzin tuotantopäällikölle internetin kautta 20 liuskan esityksen kehysopimuksesta, jossa selvitettiin kohta kohdalta, mitä sopimus tarkoittaa mm. huollon, ostojen ja suunnittelun osalta. Tämän jälkeen tarvittiin 3-4 kokousta, joissa kehysopimuksen konseptia paranneltiin yhteistyössä asiakkaan kanssa. Muutosten jälkeen tuotantopäällikkö esitteli 100 liuskaa käsittävän sopimuksen johtokunnalle (Board of Directors). Kehysopimus solmittiin käden puristuksella NVI:n johdon ja Aracruzin tuotantojohtajan välillä 16. Syyskuuta 1997.

Aracruzin huoltopäällikkö ei osallistunut ollenkaan neuvotteluihin ilmeisesti tehtaan modernisoimisesta johtuvien kiireiden takia, mutta hän sai tarvitsemansa informaation muilta ja lopulta tuki myös sopimusta. Liika papereiden määrä häiritsee neuvottelujen etenemistä Brasiliassa. Digitaalisessa muodossa olevat kuvat ja muiden dokumenttien lähettäminen sähköisessä muodossa palvelivat parhaiten asiakkaan tarpeita.

Isoissa projekteissa tehdään aina rahaa. Molemmat neuvotteluosapuolet näkivät selvästi mikä rahallinen hyöty kaupasta koituisi. Asiakkaalle tärkeintä oli tietenkin kuinka paljon säästetään kustan-

nuksissa tämän sopimuksen myötä. Vuositasolla tehdas säästäisi USD 1 miljoonaa nopeiden toimistusten, käytettävyyden paranemisen ja pienentyneiden varaosavarojen seurauksena. Tavoitteena on asiakkaan prosessien käytettävyyden lisääminen ja varastojen pienentäminen. Aracruz ja NVI ovat ennakoineet yli USD 10 miljoonan arvosta investointeja tehtaan kunnossapitoon seuraavien viiden vuoden aikana. NVI ennakoi kunnossapidosta koituvan myynnin olevan noin USD 2 miljoonaa vuositasolla. Uusien tuotteiden myynnin arvioidaan kohoavan yli USD 10 miljoonaan seuraavien viiden vuoden aikana. Ensin on tarkoitus keskittyä säätöventtiilien toimittamiseen.

Aracruzin selluloosatehtaassa on noin 6.000 säätöventtiiliä ja 25.000 käsikäyttöistä eli manuaalista venttiiliä. Aracruzin säätöventtiileistä 70 % on NVI:n toimittamia. Vastaavasti vain noin 5 % manuaalisista venttiileistä on NVI:n toimittamia.

NVI:n paikallinen edustaja Instruval myy varaosia ja suorittaa venttiilien testauksia Aracruzin tehtaassa. Paikallisen edustajan palvelut ovat Aracruzin selluloosatehtaan käytettävissä vuorokauden ympäri. On erittäin tärkeää, että ongelmatilanteissa apu löytyy läheltä, sillä nopea reagoiminen säästää kustannuksia.

NVI on vuokrannut toimitilat huoltopalvelukeskukselle Aracruzin selluloosatehtaan läheltä. Espirito Santon alhaisemmat verot ovat yksi syy huoltopalvelukeskuksen perustamiseen. Tärkein syy on kuitenkin yhteistyön ja kommunikaation paraneminen, kun yritys pääsee lähemmäksi asiakastaan. Venttiilit pystytään nyt huoltamaan ja testaamaan lähellä asiakasta. Tämä on myös selvä merkki asiakkaalle siitä, että NVI panostaa tosissaan yhteistyösuhteeseen ja sillä on tarvittavat resurssit vaativien huoltojen suorittamiseen.

Pitkäaikainen ja onnistunut asiakassuhde vaatii monien asioiden hallitsemista. Jos et täytä lupauksiasi, asiakas muistaa sen. Luottamus ei synny itsestään, vaan se on ansaittava. Markkinahinnan tiedostaminen ja kilpailukykyinen hinta on edellytys asiakassuhteen kehittymiselle. Avoimuus ja saavutettavuus ovat myös tärkeitä kriteerejä. Maksuajoissa on myös oltava joustava. Kuitenkin on tiedettävä kenelle kannattaa myydä pidemmällä maksuajalla. NVI:llä on oltava riittävä määrä resursseja lupauksen täyttämiseen. Organisaatiokulttuuri määrittelee pitkälti miten lupauksen pitämiseen suhtaudutaan. Tässä ei ole koskaan ilmennyt ongelmia NVI:n ja Aracruzin välillä. Myös Aracruzin selluloosatehdas on pitänyt lupauksensa. Ihmissuhdeverkoston tärkeys korostuu sekä myös verkoston luo-

misen tärkeys. Henkilökohtaisille suhteille annetaan suuri painoarvo. Brasilialaiset ovat avoimia ihmisiä. Huoltosopimusta on tarkoitus jatkaa Aracruzín selluloosatehtaan kanssa niin kauan kuin kumpikin osapuoli on valmis täyttämään sovitut velvollisuutensa. NVI:n myyntihenkilökunta ei ole tarpeeksi aktiivisesti vierailut asiakkaiden luona. Tästä on ollut seurauksena se, että kilpailijoiden asema on parantunut. Brasiliassa asiakkaiden tarpeisiin on reagoitava nopeasti. ”Pallo” on aina myyjällä, jonka on näytettävä kiinnostuksensa asiakasta kohtaan. Pienten lahjojen antaminen on hyvin tavallista ja kuuluu tapoihin asiakkaan luona vierailtaessa. Kynät ja kalenterit ovat hyvin yleisiä lahjoja. NVI:llä on tapana lähettää mm. Aracruzín vuotuisen henkilökuntajuhlaan laatikollinen viiniä. NVI:llä on vahva suhde Aracruzín kaupunginjohtajaan ja hänen lähimpiin kolleegoihinsa. Uusien työpaikkojen luojana NVI on myös mukana poliittisissa keskusteluissa. Paikallisten työntekijöiden palkkaaminen on tärkeä osa NVI:n ja Aracruzín välistä sopimusta.

Neuvottelut aloitetaan aina *small talkilla* ja myös vitsien kertominen kuuluu asiaan. Jalkapallo on hyvin suosittu puheenaihe. Neuvottelut ovat yleensä lyhyitä. Brasiliassa kahden tunnin pituinen neuvottelu on jo hyvin pitkä. Tavallisesti neuvotteluihin varataan aikaa tunnista kahteen. Viidentoista minuutin pituiset neuvottelut eivät myöskään ole epätavallisia, vaikka toinen neuvotteluosapuoli olisi matkustanut monta sataa kilometriä tapaamiseen. On epätavallista, jos ensimmäisten neuvottelujen jälkeen osapuolet vielä teittilevät toisiaan, ellei kysymyksessä ole organisaation ylin huippu. Brasilialaiset ehdottavat nopeasti sinuttelua eivätkä neuvottelut ole kovin muodollisia. Kun suhde kehittyy luottamukselliseksi, asiakkaat ottavat yhteyttä myös kotipuhelimen välityksellä. Myös asiakkaalle voi soittaa kotiin. Asioiden sopiminen Brasiliassa kestää kauan, koska asioiden selvittämiseen osallistuu paljon ihmisiä, joilla ei ole päätäntävaltaa. Neuvottelujen alussa päätöksentekijän tunnistaminen voi olla hankalaa. Neuvotteluja on turha yrittää järjestää kesälomakuukausina. Joulun jälkeen alkava kesäloma on aikaa, jolloin perheet viettävät aikaa lastensa kanssa. Myös heinäkuussa kolmen viikon pituinen lomakausi hiljentää liiketoimintaa.

Neles Valvulas Industriais Ltda:n kokemusten mukaan brasilialaiset eivät temppuile neuvotellesaan. Sopimusehtojen on oltava selkeät. Parhailaan NVI:n juristi tarkastaa NVI:n ja Aracruzín välistä sopimusta. Koska Aracruzín ja NVI:n välinen venttiilien huoltosopimus on pitkäaikainen ja siihen sitoutuminen vaatii paljon resursseja on sopimus laadittava huolella. NVI ei voi esimerkiksi lupautua maksamaan tuotantohävikkejä.

Aracruzín selluloosatehtaan kanssa neuvotellessaan NVI on kokenut tilaisuudet hyvin avoimiksi. Luova, avoin ja nykyaikainen ajattelu on ollut tyypillistä neuvotteluissa. Yhteisen vision luominen voi olla vaikeaa, jos ”sopassa on liian monta kokkia”. Eri osapuolten päämäärät eivät välttämättä ole yhdensuuntaisia. Nyt ollaan kuitenkin päästy tilanteeseen, jossa sopimusosapuolina ovat NVI ja Aracruz. Yhteisen vision luominen on ollut mutkatonta. Yhteisen vision luominen esimerkiksi NVI:n toisen suuren asiakkaan - Cenibran - kanssa, jolla on oma iso huoltoyksikkö, olisi huomattavasti vaikeampaa.

5.1.3. Kumppanuussuhteen luomiseen johtaneet menestykselliset toimintatavat

NVI:n suhde Aracruzín selluloosatehtaaseen on kehittynyt vuosien myötä. Alihankintasuhteesta kertyneet positiiviset kokemukset ovat luoneet pohjaa yhteistyön syventämiseen kohti partnership-toimintamallin mukaista tiivistä, avointa ja molempia kumppaneita taloudellisesti hyödyttävää yhteistyötä.

Koko tehtaan käsittävä venttiilien huoltosopimus, jota ei olla vielä virallisesti allekirjoitettu, merkitsee huomattavia säästöjä Aracruzille ja hyvää liiketoimintaa NVI:lle. Aracruz ja NVI toimivat kuitenkin niin kuin sopimus olisi jo allekirjoitettu. Työt ovat jo aloitettu. NVI on vuokrannut toimitilat ja hoitanut suhteet viranomaisiin. Sopimushinnat ja -ehdot ovat vielä Aracruzín tarkastettavana. Suurimpana ongelmana nähdään se, että NVI:n kilpailijalla on vielä omat kannattajansa Aracruzín sisällä ja selluloosatehtaan oma toiminta on muutostilassa.

TAULUKKO 9. Partnership- eli kumppanuussuhteen luomiseen johtaneet menestystekijät NVI:n ja Aracruzín selluloosatehtaan välillä:

Alihankintasuhteen myötä kertynyt kokemus
Avoimuus
Emoyhtiön johdon sitoutuminen huoltotoimintaan
Henkilökohtaiset suhteet
Huoltopalvelukeskus lähellä asiakasta
Sopimus suoraan NVI:n ja Aracruzín välillä ilman kolmatta osapuolta
Jatkuva yhteydenpito asiakkaaseen
Kielitaito
Kilpailukykyinen hinta
Kustannussäästöt asiakkaalle
Luottamus
Maine luotettavana ja varmana toimittajana
Moderni teknologia
Molemminpuolinen yhteistyön syventämisen tarve
Paikallisten työntekijöiden palkkaaminen
Pienet lahjat
Rahallinen hyöty molemmille kumppaneille
Riittävät resurssit
Ylivoimainen tuote

Liitteessä 7 on kuvattu Sistemas de Manutencao Ltda:n ja NVI:n benchmarking-profiilit. NVI:n arvio omasta toiminnasta oli huomattavasti positiivisempi kuin Safematic Oy:n ja sen tytäryhtiön antama arvio Sistemas de Manutencao Ltda:sta. Neles Valvulas Industriais Ltda. arvioi olevansa huipputasoa (world class) toimitustäsmällisyydessä ja -varmuudessa sekä paikalliseen kulttuuriin sopeutumisessaan ja paikallisen kielen hallinnassa. Heikkoa arviota NVI ei antanut yhdestäkään kohdasta. Suurimmat erot yritysten välillä ovat löydettävissä paikalliseen kulttuuriin sopeutumisessa, riskinsietokyvyssä, toimitusvarmuudessa, huolto- ja korjauspalveluissa, kuljetuksessa, toimitustäsmällisyydessä, asiakkaan sitouttamisessa sekä paikallisen kielen hallinnassa. NVI:n arvioi olevansa edellä mainituissa asioissa keskitasoa parempi eli arviot vaihtelivat neljän ja viiden välillä, kun taas Sistemas de Manutencao Ltda:ssa kaikki muut kohdat arvioitiin keskitasoa alemmiksi

paitsi paikallisen kielen hallinta ja toimitustäsmällisyys saivat keskinkertaisen arvion eli numeron kolme.

5.2. TIKKURILA CPS OY:n MYYNTIYHTIÖ BRASILIASSA

Toisena oppimiskohteena tässä pro gradu -tutkielmassa on Tikkurila CPS Oy:n tytäryhtiö Tikkurila Ltda. Brasiliassa. Vuonna 1995 perustettu tytäryhtiö toimii tällä hetkellä brasilialaisin voimin. Tikkurilan sävytysjärjestelmiä on otettu käyttöön Brasilian merkittävässä maalitehtaissa. Tärkeitä kehittämishankkeita Brasiliassa ovat after sales -toiminta sekä asiakassuhteet, joiden katsotaan olevan lähellä partnership-suhdetta.

5.2.1. Tikkurila-konserni

Vuonna 1862 Anders Lorentz Munsterhjelm perusti Suomeen öljynpuristamon, josta Tikkurila Oy sai alkunsa. Tikkurila-konsernin päätoimipaikka sijaitsee Vantaan Tikkurilassa. Tikkurila-konsernin liikevaihto vuonna 1996 oli 1.517 miljoonaa markkaa ja konserni työllistää tällä hetkellä noin 1.600 henkilöä. Tikkurila-konsernin toiminnasta yli 70 % on kansainvälistä. Tikkurila Oy siirtyi Kemira-konsernin omistukseen vuonna 1972. Väritehtaan varsinainen kansainvälinen toiminta käynnistyi vuonna 1967, kun ensimmäinen tytäryhtiö perustettiin Ruotsiin. Tikkurila-konsernin kansainvälisin liiketoiminta-alue on sävytysjärjestelmät. Tikkurila CPS Oy onkin maailman toiseksi suurin sävytyspastan valmistaja ja maailman suurin kehittyneiden sävytysjärjestelmien toimittaja.

Tikkurila-konsernin organisaatorakenne muuttui vuoden 1997 alusta alkaen. Yhtiöittäminen tuloksena syntyi viisi yhtiötä. Tikkurila Oy toimii Tikkurila-konsernin emoyhtiönä. Hallinnollisia palveluja hoitaa Tikkurila Services Oy. Kolme pääliiketoimintayksikköä ovat Tikkurila CPS Oy (sävytysjärjestelmät), Tikkurila Paints Oy (kauppa- ja rakennusmaalit) ja Tikkurila Coatings Oy (teollisuusmaalit). Organisaatiomuutoksen syynä oli asiakaslähtöisyys sekä strategiset erot kansainvälisissä toiminnoissa. Eri liiketoimintayksiköt pystyvät nyt paremmin palvelemaan asiakkaitaan keskittymällä ydinosaamiseensa.

Tikkurila-konsernilla on tuotantoa Suomessa, Belgiassa, Hollannissa, Isossa-Britanniassa, Italiassa, Latviassa, Venäjällä, Virossa ja Yhdysvalloissa. Sävytyspastoja valmistetaan Suomessa, Hollannissa, Etelä-Afrikassa, Australiassa ja Yhdysvalloissa sekä valmistutetaan Brasiliassa. Italiassa ja Uruguayssa tehdään automaattisia sävytyskoneita. Konsernilla on lisäksi myyntiyksiköt Ruotsissa, Virossa, Liettuassa, Venäjällä, Irlannissa, Hollannissa, Brasiliassa, Yhdysvalloissa ja Hongkongissa.

5.2.2. Tikkurila CPS Oy

Tikkurila CPS (Color Processing Systems) Oy toimittaa sävytysjärjestelmiä maaliteollisuuden käyttöön. Sävytysjärjestelmiä hyödynnetään niin maalitehtaissa kuin maalikaupoissa. Tikkurila CPS Oy:n tavoitteena on tarjota asiakkailleen kaikki sävytykseen tarvittavat komponentit asiakkaiden tarpeiden mukaan. Perusmaalit, sävytyspastat, sävytyskoneet ja ravistimet, värinmittauslaitteet, ohjelmistot, värikartat ja muu esittelymateriaalit ovat kaikki sävyttämiseen tarvittavia komponentteja, joiden yksilöllisellä yhdistämisellä ja säätelyllä voidaan koota paras mahdollinen sävytysjärjestelmä asiakkaan tarpeita vastaamaan. Tekninen tuki kuuluu myös erottamattomana osana palvelutarjontaan. Sävytyskoneet Tikkurila CPS Oy ostaa alihankintana Cimcorp Oy:ltä.

Sävyttämällä voidaan taloudellisesti valmistaa erivärisiä maaleja. Perusmaaleja sävytetään sävytyspastoilla, jotka ovat tiivistetyssä muodossa olevaa väriainetta. Maalitehtaille sävyttäminen merkitsee toiminnan rationalisointia. Sävytyspastojen käyttö nopeuttaa tuotantoa ja toimitusaikoja. Varastoihin sitoutunut pääoma pienenee ja uusi teknologia alentaa tuotantokustannuksia ja etenkin epäsuoria kustannuksia. Perinteiseen toimintatapaan verrattuna sävytys tarjoaa asiakkaille suuremman värivalikoiman ja nopeamman palvelun. Maalin sävyttäminen lähellä loppukäyttäjää alentaa kustannuksia ja näkyy asiakastyytyväisyyden lisääntymisenä.

Tikkurila CPS Oy:llä on jo yli kolmenkymmenen vuoden kokemus sävytysjärjestelmien kehittämisestä. Tikkurila-konsernin oma maalituotanto perustuu myös sävytykseen. Sävytysjärjestelmien tekninen kehitys sai alkunsa Yhdysvalloista 1950-luvulla. Asiakkaiden korkeampi vaatimustaso Euroopassa johti kehittyneiden sävytysjärjestelmien tuotekehitykseen Suomessa. Sävyttäminen on ollut yleistä pitkään jo Yhdysvalloissa, Pohjoismaissa ja Australiassa. Tähän on osaltaan vaikuttanut maantieteellisesti pitkät etäisyydet kyseisissä maissa sekä asiakaskunnan vaatimustaso ja yksilöllisyyden tarve.

Tikkurila CPS Oy:llä on tuotantoa Suomessa, Hollannissa, Etelä-Afrikassa, Australiassa, Italiassa ja Yhdysvalloissa. Yhtiöllä on myyntiyhtiö Brasiliassa ja Hongkongissa. Etelä-Amerikan toinen toimipaikka sijaitsee Uruguayssa, joka siirtyi Tikkurila CPS Oy:n omistukseen italialaisen Taotek yhtymän oston yhteydessä vuonna 1996. Automaattisten sävytuskoneiden toimittaja Corob S.p.A., moniväripinnoitteiden teknologiajohtaja Spetra S.p.A. ja värikarttojen ja muun markkinointimateriaalin valmistaja Matherson S.p.A. siirtyivät Tikkurila CPS Oy:n omistukseen Taotek yhtymän oston myötä ja samalla Tikkurila CPS Oy:stä tuli maailman johtava kehittyneiden sävytysjärjestelmien toimittaja.

Sävytyspastojen kovan kysynnän myötä yhtiö on laajentanut tuotantokapasiteettiaan mm. Suomessa rakentamalla uuden pastatehtaan, jonka tuotanto käynnistyi kesällä 1997. Syyskuussa 1997 tehtiin päätös Hollannissa toimivan tytäryhtiön tuotantokapasiteetin kaksinkertaistamisesta ja tehtaan laajentamisesta. Elokuussa 1997 käynnistyi sävytyspastojen tuotanto myös Yhdysvalloissa. Samana vuonna rakennettiin uusi tuotantolaitos Sydneyn Australiaan, jonka tuotanto käynnistyi kesällä 1997. Australiassa on jo aikaisemmin valmistettu Tikkurilan sävytyspastoja lisenssisopimuksella ja vuonna 1996 Tikkurila osti tuotantolaitoksen Sydneystä. Etabloituminen Australiaan avaa myös uusia mahdollisuuksia Aasian kehittyvillä markkinoilla. Teknologiakeskuksina toimivat Suomen ja Hollannin yksiköt.

Uusien investointien ja yritysostojen myötä on lisätty tuotantokapasiteettia vastaamaan kasvavan sävytysteknologian kysyntää. Jatkuva tuotekehitys, automatisoitu tuotantotekniikka, varmat ja nopeat toimitukset sekä ammattitaitoinen henkilökunta luovat osaltaan kilpailukykyistä tuotetta. Kasvu yritysostoin on tuonut yhtiön lähemmäksi loppuasiakastaan ja näin parantanut yrityksen asemaa kyseisillä markkinoilla ja kykyä reagoida nopeammin asiakkaiden tarpeisiin.

Sävytysjärjestelmien markkinoilla vallitsee oligopolistinen kilpailutilanne. Tikkurila CPS Oy kilpailee noin 25-35 % markkinaosuudella jo hyödynnetyillä sävytysmarkkinoilla. Vuodesta 1991 lähtien yrityksen liiketoiminta on kasvanut noin 30 % vuodessa, kun vastaavasti kilpailijoiden vuosittainen kasvu on ollut 10 % luokkaa. Nopea laajentuminen on aiheuttanut myös ”kasvukipuja”. Tikkurila CPS Oy työllistää 400 henkilöä ja alihankkijat mukaan lukien voidaan puhua 500 henkilön työpanoksesta. Vuoden 1996 liikevaihto oli 700 miljoonaa markkaa. Tällä hetkellä liikevaihdosta noin 2/3-osaa kertyy sävytyspastojen ja 1/3-osaa sävytuskoneiden ja -laitteiden myynnistä. Pohjoismaat ja Australia ovat yrityksen tärkeimmät markkina-alueet.

Tikkurila CPS Oy tarjoaa standardoituja tuotteita ja järjestelmiä ympäri maailmaa. Globaalit tuotteet ja globaali markkinointistrategia yhdessä Taotekin yritysoston yhteydessä hankitun globaalin huoltoverkon myötä vahvistaa yrityksen kilpailukykyä maailman markkinoilla. Tikkurila CPS Oy:n sävytyspastojen hinnat ovat samat kaikilla markkina-alueilla. Globaali hinnoittelustrategia estää tuotteen liikkumisen maasta toiseen. Sävytys kilpailee perinteisen maalinvalmistuksen rinnalla. Uuden toimintatavan käyttöönotto vaatii ylimmän johdon sitoutumista muutoksen aikaansaamiseksi. Idea on pystyttävä markkinoimaan ylimmälle johdolle eli päätöksentekijöille.

Tikkurila CPS Oy toimittaa sävytysjärjestelmiä toistensa kanssa keskenään kilpaileville asiakkaille. Sävytysjärjestelmän keskimääräinen elinikä on noin 20 vuotta. Tikkurila CPS Oy:n koneissa on teknisesti mahdollista käyttää kilpailijoiden sävytyspastoja. Standardoitu järjestelmä ja ympäristön vaatimukset huomioon ottava tuotekehitys, tasainen laatu ja tekninen osaaminen ovat kuitenkin yrityksen vahvoja kilpailuvaltteja. Järkisyys pitävät asiakkaan ”koukussa”.

Maaliteollisuuden sävytysjärjestelmien lisäksi Tikkurila CPS Oy on kehittänyt sävytysjärjestelmiä myös nahka-, muovi- ja betoniteollisuuden tarpeisiin. Laajeneminen uusille toimialoille vaikuttaa myönteisesti sävytysjärjestelmien kehitykseen ja liiketoiminnan kasvuun. Uudet markkina-alueet ovat myös yrityksen kiinnostuksen kohteena. Kiina on avautumassa länsimaiselle kilpailulle; sävytysjärjestelmien tarjoaminen Kiinan maaliteollisuuden tarpeisiin on yksi tulevaisuuden haasteista Tikkurila CPS Oy:lle.

5.2.3. Tikkurila Ltda. Brasiliassa

Tikkurila Ltda. on Tikkurila CPS Oy:n omistama tytäryhtiö, joka toimii myyntiyhtiönä Brasiliassa, Sao Paulossa. Tikkurila Ltda. on keskittynyt Etelä- ja Väli-Amerikan sekä Karibian alueen kasvaviin sävytysmarkkinoihin.

Brasilian yksi suurimmista maalitehtaista kiinnostui Tikkurila CPS Oy:n sävytysjärjestelmistä eurooppalaisten kontaktien tuloksena. Kolmesta Brasilian suurimmasta maalitehtaasta kaksi oli jo aloittanut sävytysjärjestelmien käytön. Kolmas vielä ilman sävytysjärjestelmää toiminut tehdas uskoi suomalaisen sävytysjärjestelmän laatuun ja kilpailukykyisyyteen sekä oli valmis siirtymään uuden teknologian käyttöön. Asiakkaan kiinnostuksen taustalla oli myös pelko kasvojen menetyksestä; kilpailussa muka-

na pysyminen vaati siirtymistä sävytysjärjestelmien käyttöön muiden suurten maalitehtaiden mukana. Markkinat olivat valmiit uuden toimintamallin käyttöönottoon. Sävytysjärjestelmän idea oli tuttu. Tikkurila Oy oli myös juuri vuonna 1992 vapautunut lisenssisopimuksestaan Latinalaisessa Amerikassa, joten aika oli kypsä uusien suhteiden luomiseen.

Brasilialaisen maalitehtaan Tikkurila CPS Oy:n sävytysjärjestelmiä kohtaan osoittaman kiinnostuksen myötä agenttiverkoston luominen Latinalaiseen Amerikkaan lähti käyntiin vuonna 1993. Suurin osa sopivista agenteista löytyi emoyhtiö Kemiran agenttiverkostosta. Ennen tytäryhtiön perustamista kattava agenttiverkosto oli luotu melkein jokaiseen Latinalaisen Amerikan maahan. Tikkurila Ltda. perustettiin kesäkuussa vuonna 1995. Tytäryhtiötä perustamaan lähti Suomesta diplomi-insinööri Irmeli Suikki, jolla oli jo asiakaskontakteja Latinalaisessa Amerikassa. Irmeli Suikin hyvä espanjan kielitaito, paikallisen kulttuurin tuntemus sekä tekninen asiantuntemus sävytysjärjestelmistä antoivat hyvät edellytykset ulkomaankomennukselle. Irmeli Suikin toimenkuvaan toimitusjohtajan tehtävien lisäksi kuului kiinnostukseen vastaaminen ja sävytysjärjestelmien teknisestä palvelusta huolehtiminen Tikkurila Ltda:n toiminta-alueella puolentoista vuoden ulkomaankomennuksen aikana.

Tällä hetkellä saksalaiseen kemiankonserniin kuuluva maalitehdas on Tikkurila CPS Oy:n yksi avainasiakkaita. Tytäryhtiön perustaminen Brasiliaan oli välttämätöntä; asiakkaiden tarvitseman teknisen palvelun läheisyys ja nopeus sekä maine luotettavana toimittaja ei olisi muuten ollut mahdollista. Nopeampi reagoiminen asiakkaiden tarpeisiin ja sävytysjärjestelmien kasvava kysyntä Latinalaisessa Amerikassa lisäsi tarvetta tytäryhtiön perustamiseen.

Yhtenä vaihtoehtona nähtiin myös yhteisyrityksen perustaminen, mutta siitä luovuttiin kuitenkin. Tytäryhtiön perustaminen tapahtui ripeästi kahdessa kuukaudessa. Agenttiverkosto sekä toimitusjohtajan hyvät suhteet, paikallinen tuntemus ja hyvä kielitaito vauhdittivat asiaa. Myyntipäällikkö palkattiin kaksi kuukautta tytäryhtiön perustamisesta ja sopiva kemisti löydettiin Tikkurilan avainasiakkaan organisaatiosta. Sihteerin etsimisessä käytettiin saksalaisen kemiankonsernin kanavia; henkilöstöosaston työpaikkahakemusten joukosta löydettiin oikea ihminen tehtävään. Sihteerin kokemus tuonnista ja monipuolinen toimistorutiinien hallitseminen osoittautui tärkeäksi. Brasiliassa sihteerien toimenkuvaan kuuluu lähinnä vain esimiehensä päiväkirjan pitäminen, joten juuri suomalaisen toimitusjohtajan työkuultuuriin sopivan sihteerin löytämisessä olisi voinut kulua enemmänkin aikaa. Emoyhtiö Kemiran kautta Tikkurila Ltda. löysi sopivan lakitoimiston ja lakitoimisto suositteli muutamaa tilitoimistoa,

joista valittiin sopivin. Tällä hetkellä Brasilian tytäryhtiössä työskentelee yksi myyntipäällikkö, kaksi kemistiä sekä kaksi toimistotyöntekijää. Kaikki työntekijät ovat brasilialaisia.

Myyntiyhtiö käsittää toimistotilat, laboratorion ja näyttelytilat. Brasilian toimipisteestä käsin hoidetaan koko Latinalaisen Amerikan tekninen palvelu. Agenttien tehtävänä on hoitaa kontakteja nykyisiin asiakkaisiin ja etsiä aktiivisesti uusia asiakkaita. Tässä työssään agentit pystyvät hyödyntämään hyvää paikallisten ihmisten tuntemusta ja kontaktiverkostoaan. Agentit ovat keskittyneet hoitamaan pieniä asiakkaita ja myyntiyhtiöstä käsin hoidetaan suhteita suuriin asiakkaisiin. Agentit myyvät muitakin kuin Tikkurila CPS Oy:n tuotteita. Yrityksellä on ollut huonoja kokemuksia Brasiliassa toimivista agenteistaan. Agentin toimintaan ja hänen asiakassuhteiden hoitoon Brasiliassa ei olla kovin tyytyväisiä tällä hetkellä. Ongelmia ovat aiheuttaneet agenttien oman edun tavoittelu ja pelko hyperinflaatiosta.

Huoltotoiminta on järjestetty asiakkaan ja paikallisen huoltoyrityksen välisellä sopimuksella. Tikkurilan sävytyskoneita valmistava yritys kouluttaa säännöllisesti huoltoyrityksen henkilökuntaa Suomessa. Huoltoyhtiön ja Tikkurilan välisessä sopimuksessa on sovittu, että huoltoyhtiö ei saa esimerkiksi huoltaa kilpailijoiden koneita.

Brasiliassa puhutaan hyvin vähän englantia ja muita vieraita kieliä. Erityisesti portugalin kielen osaaminen on erittäin tärkeää asiakassuhteiden luonnissa ja ylläpitämisessä. Suomalaisen tytäryhtiön kilpailuvaltti Brasiliassa onkin ollut "rautainen" kielitaito, sillä toimitusjohtaja pystyi kommunikoimaan portugaliksi jo lyhyen opiskelun jälkeen. Asiaa vauhditti portugalin kieltä puhuvat brasilialaiset työntekijät. Irmeli Suikki kertoi mm. tapauksen, jossa amerikkalainen kilpailija oli menettänyt kaupat pelkästään sen takia, että kilpailija puhui englantia tilaisuudessa, jossa olisi ollut mahdollisuus solmia kauppia. Amerikkalaisten ylimielinen asenne Brasiliassa on Suikin mukaan myös silmiin pistävää.

Brasiliassa on toimittava heti, jos asiakas on kiinnostunut tuotteestasi painottaa Irmeli Suikki. Brasilialainen asiakas haluaa nopeaa toimintaa ja viimeisintä teknologiaa. Eurooppalaiseen laatuun luotetaan. Brasiliassa parhaan vastaanoton saa "täysin maahantuotu" tuote. Oikea markkinahinta takaa myös kilpailukykyisyyden. Suikin mielestä myyminen brasilialaisille on helpompaa kuin saksalaisille, koska laatua ei juuri kyseenalaisteta. Brasilialaiset haluavat näyttävän tuotteen; myyntitapahtumasta on yritettävä tehdä *show*. Tämä kuuluu latinalaiseen kulttuuriin. Brasilialaiset asiakkaat ovat hyvin laatutietoi-

sia ja vaativia. Amerikkalaiseen tekniikkaan luotetaan ja Yhdysvalloista lähdetään etsimään ensimmäisenä ratkaisua ongelmaan. Eurooppalaisten on taas mentävä Brasiliaan.

Asiakkaita ei haluta sitoa turhilla sopimuksilla. Sopimuksen neuvottelemisen vie paljon aikaa. Avainasiakkaan kanssa on tehty salassapitosopimus ja toimitussopimus. Muiden asiakkaiden kanssa tehdään vain salassapitosopimus, jonka neuvottelemiseen kuluu myös usein paljon aikaa. Toimitussopimuksen solmimiseen avainasiakkaan kanssa kului kaksi vuotta. Brasilialaiset ovat todella varovaisia velvoittavia sopimuksia solmiessaan. Brasilialainen asiakas käy erittäin tarkasti sopimustekstin läpi. Lähtökohtana on epäluottamus toisesta osapuolesta. Vastapuolen neuvottelijoista päätöksentekijä on helppo löytää; hän on ehdottomasti omalta puoleltaan aktiivisin osallistuja. Päätöksentekoon ei tarvita yksimielisyyttä, vaan päätöksen tekee yksi henkilö hierarkian huipulta. Neuvotteluiden ilmapiiri on miellyttävä ja ystävällinen. Luottamuksellisen suhteen syntymisen edellytyksenä on aito kiinnostus toisesta neuvotteluosapuolesta.

Liioittelu ei ole vierasta brasilialaisessa kulttuurissa. Irmeli Suikin mielestä brasilialaiset ovat tottuneet uskomaan noin 70 % vieraan henkilön puheesta. Uskottavuus ja luottamus tietojen todenperäisyyteen kehittyä ajan kuluessa ja henkilökohtaisten suhteiden kehittymisen myötä. Titteleiden merkitys korostuu Brasiliassa. Henkilökohtaisilla huomionosoituksilla on myös merkittävä painoarvo liikesuhteiden hoidossa. Joululahjat ja asiakkaan muistaminen muutenkin pienillä lahjoilla on hyvin tavallista ja kuuluu maan tapoihin.

Tikkurila Ltda. ei ole kohdannut korruptiota Brasiliassa; syynä arvellaan olevan riittävän suuri kauppahinta. Korruptiota on kuitenkin kuultu esiintyvän raaka-aineiden ostossa. Lahjontaa arvellaan esiintyvän myös asiamiehien toiminnassa. Asiamies eli portugalilaisella kielellä *despachante* on erikoistunut tiettyjen asioiden hoitamiseen kuten esimerkiksi tullaukseen. Asiamiehinä toimivat valtion vanhemmat virkamiehet, jotka tuntevat toimintatavat valtion virastoissa ja laitoksissa. Ilman asiamiesten apua monen asian hoitaminen olisi mahdotonta myös Tikkurila CPS Oy:n tytäryhtiössä Brasiliassa. *Despachante* ilmoittaa palveluksistaan paikallisissa lehdissä ja suorittaa palveluja kuittia vastaan.

Brasilian tullausmenettelyt ovat hyvin epämääräisiä ja sääntöjen jatkuva muuttuminen on ollut ongelmallista. Tämän takia osa Suomesta vietävistä tavaroista toimitetaan Brasiliaan Uruguayn vapaaväestön kautta. Tikkurila CPS Oy:n omistukseen siirtynyt Taotek yhtiön kokoonpanotehdas sijaitsee

Uruguayssa. Jos tavarat viipyvät tullissa, syy on brasilialaisen asiakkaan mielestä aina tuojassa eikä tullissa. Brasilialaisilla on vielä paljon opittavaa maahantuonnista.

Tikkurila CPS Oy:n sävytysjärjestelmien tunnettavuus Brasiliassa on hyvä. Vahvimpana kilpailukeinona nähdään ylivoimainen tekninen osaaminen. Markkinointiin tullaan tulevaisuudessa panostamaan enemmän. Tikkurilan tapa toimia Brasiliassa syntyi paikan päällä. Paikallisten toimintatapojen oppiminen sekä mukautuminen olosuhteisiin tapahtui nopeasti. Tavoitteellinen toiminta tuotti tulosta. Luottamuksellisen suhteen luominen avainasiakkaaseen sekä toiminnan käynnistys ja jatkuvuuden takaaminen ovat osoitus onnistumisesta. Oikeiden henkilöiden palkkaaminen olemassaolevien ja paikan päällä luotujen suhdeverkostojen avulla teki tavoitteista totta. Avainasiakkaan sitouttamisessa ollaan onnistuttu loistavasti.

Luottamuksen saavuttaminen on onnistuneeseen kauppaan johtava kriittinen menestystekijä. Luottamus toiseen osapuoleen ilmenee monin tavoin ja sen ansaitsemiseksi on tehtävä paljon työtä. Paikallinen tuki yhdessä globaalien tuen kanssa ovat kaupankäynnin perusedellytyksiä ja luottamuksen aikaansaamiseksi tarvittavia peruspilareita. Brasilialainen asiakas luottaa eurooppalaiseen laatuun. Oikean markkinahinnan tiedostaminen on myös tärkeää. Henkilökohtainen sitoutuminen on osoitus luottamuksesta ja jatkuva paikallinen toiminta takaa luottamuksen säilymisen.

Irmeli Suikki palasi marraskuussa vuonna 1996 takaisin Suomeen puolitoista vuotta myyntitoimiston perustamisen jälkeen. Tällä hetkellä toimintaa jatkavat paikalliset ihmiset. Yhteydet Brasilian toimistoon ovat lämpimät ja yhteydenpito tapahtuu päivittäisten puhelinkeskustelujen ja säännöllisten tapaamisten merkeissä. Puolen vuoden välein suomalaiset vierailevat Brasilian toimipisteessä ja paikallinen toimitusjohtaja ei ole vieras kasvo Vantaallakaan. Ylimpänä hallinnollisena elimenä toimii *Supervisory Board*, jonka kolme jäsentä ovat Suomesta ja neljäs jäsen on Pohjois-Amerikan tuotantolaitoksen toimitusjohtaja.

5.2.4. Kumppanuussuhteen luomiseen johtaneet menestykselliset toimintatavat

Tikkurila Ltda:n asiakassuhde avainasiakkaaseen on luottamuksellinen ja tähtää pitkäaikaiseen yhteistyöhön tiiviissä ja avoimessa vuorovaikutuksessa. Yhteistyön syventämisen tavoitteena on kokonaiskustannusten alentaminen ja loppuasiakkaan tarpeiden parempi tyydyttäminen. Suhde avainasiakkaaseen perustuu partnership-ajatteluun. Tikkurila Ltda. katsoo toimivansa partnership-suhteessa avainasiakkaaseensa.

TAULUKKO 10. Partnership- eli kumppanuussuhteen luomiseen johtaneet menestystekijät Tikkurila Ltda:n ja brasilialaisen avainasiakkaan välillä:

Asiakaslähtöisyys
Agenttiverkoston olemassaolo
Globaali tuki
Emoyhtiön kontaktiverkoston hyödyntäminen
Henkilökohtaiset huomionsoitukset pienin lahjoin
Kielitaito
Luottamus
Markkinoiden kypsyyden uuden toimintatavan käyttöönottoon/ sävytyksen ja sävytysjärjestelmien idea tuttu
Molemminpuolinen kiinnostus
Myyntitapahtuma = <i>show</i>
Oikea hinta
Onnistuneet henkilövalinnat tytäryhtiössä/paikallisten työntekijöiden palkkaaminen
Paikallisten toimintatapojen omaksuminen ja paikalliseen ympäristöön sopeutuminen
Suomalaisen toimitusjohtajan hyvät ihmissuhdetaidot ja tekninen asiantuntemus
Taloudelliset hyödyt asiakkaalle
Teknisesti laadukas ja näyttävä tuote
Teknisen palvelun läheisyys ja nopeus

Liitteessä 8 on kuvattu Sistemas de Manutencao Ltda:n ja Tikkurila Ltda:n benchmarking-profiilit. Tikkurila CPS Oy:n arvio oman tytäryhtiön toiminnasta Brasiliassa on huomattavasti positiivisempi kuin Safematic Oy:n ja sen tytäryhtiön arvio Sistemas de Manutencao Ltda:sta. Asiakaslähtöisyys,

asiakkaan sitouttaminen, asiakkaiden erikoistoiveiden huomioiminen, henkilökohtainen myyntityö, laadunvalvontajärjestelmä, miellyttävän neuvotteluilmapiiri luominen, oman osaamisen markkinointi, paikallisen kielen hallinta, riskinsietokyky, sopimuksen noudattaminen ja taito neuvotella hyödyllinen sopimus, tekninen know-how, tuotteen imago, verkostoituminen asiakasyrityksen kanssa, ydinosaaminen, ympäristön huomioon ottaminen sekä yrityskuva eli imago ovat kaikki niitä tekijöitä, joiden katsotaan olevan huipputasoa Tikkurila CPS Oy:n tytäryhtiössä Brasiliassa. Heikon arvion Tikkurila Ltda. sai yhteistyön julkistamisesta, sillä yhteistyöstä tehdään salassapitosopimus.

Suurimmat erot Sistemas de Manutencao Ltda:n ja Tikkurila Ltda:n välillä olivat riskinsietokyvyssä, asiakkaan sitouttamisessa, laadunvalvontajärjestelmässä, asiakasyrityksen kanssa verkostoitumisessa, tavoitteiden ja päämäärien saavuttamisessa, tehtävänkierrossa, asennuksessa, teknisessä know-how:ssa, kuljetuksessa, paikallisen kielen hallinnassa ja oman henkilökunnan koulutuksessa, joissa Tikkurila Ltda. arvioitiin keskitasoa paremmaksi eli numeroilla neljä tai viisi. Safematic Oy:n tytäryhtiön kohdalla arvio kaikista edellä mainituista kohdista oli alle keskitason paitsi tekninen know-how ja paikallisen kielen hallinta saivat keskinkertaisen arvion eli numeron kolme.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

6.1. LIIKKEENJOHDOLLISET PÄÄTELMÄT

Kumppaneiden yhteinen historia on pohja yhteiselle tulevaisuudelle. Safematic Oy:n partnership-toimintamallin mukaisen yhteistyösuhteen aloittaminen kotimaisten asiakkaiden kanssa on vaatinut pitkän yhteisen historian lisäksi huomattavaa muutosta perinteisessä asiakas-myyjä -suhteessa. Tarve muutokseen on ymmärretty niin myyjän kuin ostajankin puolelta. Avoimeen tiedonvaihtoon perustuvassa kumppanuussuhteessa molempien kumppaneiden liiketoiminnan kehittämisen mahdollisuudet ovat nyt merkittävästi parantuneet. Yhteistyön syvenemisen myötä kumppanit voivat tulevaisuudessa keskittyä entistä enemmän omaan ydinosaamiseensa eli kilpailuedun lähteeseen. Molempipuolinen kiinnostus, vahvat ihmissuhdeverkostot, tieto ja kokemus kumppanin toiminnoista ja resursseista sekä maantieteellinen läheisyys ovat muodostaneet vahvan perustan kumppanuussuhteen ensiaskelille eli partnership-prosessin ohjausvaiheen toteuttamiseen suomalaisten kumppaneiden välillä, vaikka yllätyksiltä ei ollakaan vältytty.

Muutoksen toteuttaminen eli uuden toimintamallin luominen niin omaan kuin kumppanin organisaatioon vaatii vielä paljon aikaa, resursseja ja pitkäjänteisyyttä. Nykyistä partnership-sopimusten ideaalimallia vastaa parhaiten marraskuussa 1997 Metsä-Botnian Äänekosken tuotantolaitoksen kanssa solmittu kumppanuussopimus. Kumppanuussuhteen luomiseen johtanut toimintatapa eli partnership-prosessin ohjausvaihe on muotoutunut kokemusten ja kehityksen tuloksena. Safematic Oy:n partnership-toimintamalli on vielä hyvin tuore konsepti yrityksen omassa organisaatiossa. Uuden toimintamallin sisäistäminen on vasta alkanut yrityksen sisällä. Safematic Oy:n siirtyminen prosessilähtöiseen organisaatioon on ravistellut koko yrityksen entistä rakennetta ja ajatusmaailmaa. Liiketoimintojen kehittäminen usealla eri mantereella on kiihdyttänyt yrityksen muutosvauhtia. Partnership-toimintamallin eteneminen eri kumppaneiden kanssa on vaihdellut huomattavasti.

Kumppanuussuhteen luominen Aracruzín selluloosatehtaan kanssa on osoittautunut vaikeammaksi tehtäväksi kuin mitä alussa osattiin odottaa. Ylimmän johdon motivaatio ja sitoutuminen kumppanuussuhteen luomiseen on koko partnership-toiminnan perusedellytys sekä tutkittujen benchmarking-kumppaneiden että case-yrityksen mielestä. Muutoksen toteuttaminen vaatii myös molempien kumppaneiden organisaatioista kootun eri alojen asiantuntijoiden ryhmän osallistumista partnership-

yhteistyön suunnitteluun ja yhteisen vision luomiseen. Partnership-toimintamallia ei ole sisäistetty Aracruzín selluloosatehtaan eri organisaatiotasolla, koska toimintamallin suunnitteluun ja yhteisen vision luomiseen on osallistunut vain ylin johto. Partnership-toimintamalli Safematic Oy:n ja Aracruzín selluloosatehtaan kanssa on jäänyt vielä johtotason suunnitelmaksi. Tästä onkin muodostunut ongelmia kumppanuussuhteen alkutaipaleella.

Uuden ja ulkomaalaisen kumppanin sitouttaminen partnership-toimintamallin mukaiseen yhteistyöhön ei tapahdu hetkessä. Tässä juuri piileekin ongelman ydin. Partnership-sopimuksen allekirjoittaminen Aracruzín selluloosatehtaan kanssa ei ole johtanut suomalaisen kumppanin toivomaan syvällisen yhteistyön aloittamiseen. Uutta uskoa kumppanuussuhteen syventämiseen on antanut 1.12.1997 solmittu Aracruzín selluloosatehtaan lakimiesten valmisteleva virallinen sopimus partnership-toiminnan käynnistämisestä. Kirjallinen sopimus nähdään Suomessa sitoutumisen merkkinä. Empiirisen tutkimuksen perusteella sitoutuminen sopimuksen noudattamiseen Brasiliassa perustuu ennen kaikkea vahvoihin henkilökohtaisiin suhteisiin. NVI:n ja Aracruzín selluloosatehtaan välinen sopimus solmittiin käden puristuksella ja molemmat osapuolet toimivat niin kuin sopimus olisi jo allekirjoitettu. Safematic Oy:n ja yrityksen Brasiliassa toimivan tytäryhtiön tulisikin keskittyä entistä enemmän henkilökohtaisten suhteiden lujittamiseen sekä jatkuvan ja avoimen vuorovaikutussuhteen ylläpitämiseen brasilialaisen kumppaninsa kanssa.

Safematic Oy:n ja Sistemas de Manutencao Ltda:n sekä Aracruzín selluloosatehtaan välinen suhde ei ole vielä saavuttanut asiakas-myyjä -suhteen vakaata vaihetta, joka mahdollistaisi kumppanuussuhteen luomisen eli partnership-prosessin ohjausvaiheen onnistuneen toteutuksen. Asiakasorganisaatio ei ole vielä selvästi osoittanut sitoutumistaan uuden toimintamallin määrätietoiseen käynnistämiseen, vaikka osapuolet ovatkin jo allekirjoittaneet kaksi sopimusta partnership-yhteistyön aloittamisesta. Kumppaneiden väliset roolit eivät ole vielä selkiytyneet, sillä yhteistyön aste ja kokemus kumppanista eivät ole vielä luoneet mahdollisuutta selkeään työnjakoon. Kumppaneiden epävarmuus toisistaan on vielä melko korkea. Suhteen ongelmallisuutta lisää Brasiliassa toimivan tytäryhtiön kokemattomuus partnership-toimintatavan mukaisesta syvällisestä yhteistyöstä.

Neles Valvulas Industriais Ltda:n suhde Aracruzín selluloosatehtaaseen on jo suhteellisen stabiili ja asiakasyrityksen kanssa verkostoituminen organisaatioiden eri tasoilla on tapahtunut pitkän yhteisen historian aikana; luottamus kumppaniin on ansaittu pitkäjänteisen työn tuloksena. Tikkurila Ltda:n

toimintatapa Brasiliassa syntyi paikallisiin olosuhteisiin sopeutuen. Kemiran kontaktiverkoston hyödyntäminen, agenttiverkoston tuki sekä suomalaisen toimitusjohtajan paikalliset kontaktit Latinalaisessa Amerikassa mahdollistivat toiminnan aloittamisen sujuvasti. Toimiva verkosto sekä siihen kumuloitunut tieto ja kokemus nopeuttivat luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen muodostumista kumppaneiden välille. Tikkurila Ltda:n toimintaa ohjasi alusta alkaen selkeä visio oman ydinosaamisen hyödyntämisestä, tavoitteellisesta toiminnasta, jatkuvasta ja kannattavasta liiketoiminnasta Brasiliassa sekä avainasiakkaan sitouttamisesta.

Paikallinen toiminta on perusedellytys Brasilian markkinoilla. Etabloituminen Brasiliaan on vähentänyt maantieteellistä ja kulttuurillista etäisyyttä kumppaneiden välillä. Neles Valvulas Industriais Ltda. on jo yli kaksikymmentä vuotta toiminut Brasilian markkinoilla paikallisesti, mutta vasta nyt yhteistyön syvenemisen mahdollisuudet näyttävät mahdollisilta NVI:n ja Aracruzín selluloosatehtaan välillä. NVI on jo kuusi vuotta yrittänyt päästä läheiseen partnership-yhteistyöhön Aracruzín selluloosatehtaan kanssa tavoitteenaan koko Aracruzín tuotantolaitoksen käsittävän venttiilien huoltosopimuksen solmiminen. Asiakas-myyjä -suhteen kehittyminen kohti läheisintä yhteistyön muotoa vaatii paljon aikaa, resursseja ja kärsivällisyyttä.

Partnership-prosessin ohjausvaiheen onnistuminen eli kumppanuussuhteen luominen on mahdollista vasta kun molemmat kumppanit luottavat toisiinsa. Laadukas tuote, kilpailukykyinen hinta, paikallinen toiminta, globaali tuki, riittävät resurssit ja nopea reagoiminen asiakkaan tarpeisiin ovat kaikki hyviä esimerkkejä niistä tekijöistä, joita tarvitaan luottamuksen ansaitsemiseksi benchmarking-kumppaneiden kokemusten perusteella. Safematic Oy:n suunnittelematon etabloituminen niukoin resurssein ja paikalliseen kulttuuriin sopeutumattomuus on tuonut monia vaikeuksia lupaavasti alkaneen kumppanuussuhteen luomisessa. Safematic Oy:n tytäryhtiön heikot resurssit ovat varmasti vaikuttaneet Brasilian suurimman selluloosatehtaan kiinnostukseen kumppanuussuhteen kehittämiseen. Sistemas de Manutencao Ltda:n ja Safematic Oy:n kansainvälisten taitojen heikkous sekä kokemuksen puute Brasilian ”värikkästä” liiketoimintaympäristöstä ovat myös vaikeuttaneet yhteisen tien löytämistä kohti kumppanuussuhdetta.

Kumppanuussuhteen edellyttämä avoin, läheinen ja vastavuoroinen suhde on pitkäaikaisen kehityksen tulos, jonka onnistumisen edellytyksenä on ennen kaikkea vahvat ja luottamukseen perustuvat ihmissuhteiden verkostot. Empiirinen tutkimus osoitti, että henkilökohtaisten suhteiden merkitys

korostuu partnership-prosessin ohjausvaiheessa. Avoin yhteistyö vaatii luottamuksellista ja toisen kumppanin kunnioittamiseen perustuvaa suhdetta. Työskenteleminen yhdessä yhteisten päämäärien eteen mahdollistaa yhteistyön syvenemisen ja henkilökohtaisten suhteiden kehittymisen kumppaneiden välille. Intensiivisen yhteistyön lisäämisen tarve on ilmeinen Aracruzín selluloosatehtaan, Safematic Oy:n ja Sistemas de Manutencao Ltda:n välillä.

Safematic Oy:n Brasiliassa toimiva tytäryhtiö ei ole vielä tarvinnut paikallisten asiantuntijoiden apua. Tikkurila CPS Oy:n tytäryhtiössä paikallisten asiamiesten käyttäminen erilaisten yhteyksien luomisessa viranomaisiin on ollut välttämätöntä asioiden jouduttamiseksi. Paikallisen systeemin sääntöjä on opittu käyttämään paikallisiin olosuhteisiin sopeutuen. Paikallisten kanavien käyttämistä viranomaisyhteyksien luomisessa olisi myös suositeltavaa Safematic Oy:n tytäryhtiössä Brasiliassa.

Kulttuurierot tulevat selvästi esiin suomalaisen ja brasilialaisen kumppanin kohdatessa. Vieraassa kulttuuriympäristössä selviytyminen vaatii kohdemaan kulttuurin tuntemista sekä ennen kaikkea paikallisen kielen hallintaa ja hyviä sosiaalisia taitoja. Kumppanin kulttuuriin perehtyminen ja kokemusten kautta vieraasta kulttuurista oppiminen auttavat ymmärtämään paremmin kumppanin käyttäytymistä ja luovat paremmat onnistumisen mahdollisuudet vuorovaikutustilanteessa. Erinomainen tuote ja tekninen asiantuntemus tarvitsevat rinnalleen myös persoonallista ja läheistä otetta ihmissuhteiden hoidossa. Brasilialainen jakaa myös yksityiselämän asioita liikekumppaninsa kanssa, koska henkilökohtaisen suhteen kehittyminen on edellytys kaupankäynnille. Vain ystävät ovat luottamuksen arvoisia. Suomalaisten olisi hyvä muistaa kuinka paljon aikaa luottamuksellisten suhteiden kehittyminen voi kestää.

Paikallisten työntekijöiden palkkaaminen on osoittautunut parhaimmaksi vaihtoehdoksi tutkittujen benchmarking-kumppaneiden organisaatioissa. Paikallisten työntekijöiden puuttuminen Safematic Oy:n tytäryhtiöstä on varmasti hidastanut paikallisiin olosuhteisiin ja toimintatapoihin sopeutumista. Kulttuurierojen pienentämiseksi ja kieli ongelmien vähentämiseksi Brasilian tytäryhtiöön tulisi tulevaisuudessa palkata entistä enemmän paikallisia työntekijöitä, jotka tuntevat paikallisen ympäristön ja pystyvät paremmin verkostoitumaan vallitsevassa ympäristössä.

Portugalin kielen erinomainen osaaminen sekä avoin kommunikaatio asiakkaiden kanssa ovat olleet tutkittujen benchmarking-kumppaneiden vahvuutena kumppanuussuhteen luomisessa. Safematic Oy:n

olisikin panostettava yhdessä tytäryhtiönsä ja Aracruzín selluloosatehtaan kanssa säännöllisen, toimivan ja vastavuoroisen kommunikointiyhteyden rakentamiseen ja ylläpitämiseen. Yhteisen kielen löytäminen on ollut vaikeaa, sillä brasilialaiset puhuvat harvoin englantia ja portugalin kielen osaajista on ollut myös pulaa. Englannin kielellä tai tulkin välityksellä käydyt keskustelut eivät ole mahdollistaneet syvällistä yhteisymmärrystä kumppaneiden välillä ja tästä onkin aiheutunut ongelmia partnership-prosessin ohjausvaiheessa.

Eryteisesti taloudelliset hyödyt motivoivat partnership-prosessin aloittamiseen. Kumppanin menestymisen myötä myös oma yritys menestyy, kun hyödyt ja riskit jaetaan molempien osapuolten kesken. Voimavaroja yhdistämällä luodaan uusia menestymisen mahdollisuuksia ja parannetaan yhteistä kilpailuasemaa. Kumppanin valinnan merkitys korostuu, sillä kumppanuussuhteen epäonnistuminen tulee kalliiksi. Kumppaneiden kiinnostus partnershipiä kohtaan kasvaa, kun molemmat osapuolet kokevat hyötyvänsä tiivistä ja läheisestä vuorovaikutuksesta. Kumppanuussuhteen luomiseen on uhrattava paljon aikaa ja resursseja, jotta kumppanuuden hedelmistä päästään nauttimaan tulevaisuudessa. Partnership-prosessin ohjausvaiheeseen eli kumppanuussuhteen luomiseen investoidut fyysiset, henkiset ja taloudelliset resurssit tähtäävät pitkäaikaiseen ja kannattavaan partnership-suhteeseen, jossa kaikkea toimintaa ohjaa yhteinen tulevaisuudenkuva kannattavasta liiketoiminnasta.

6.2. TUTKIELMAN VIITEKEHYKSEN ARVIOINTI

On aiheellista palata takaisin empiiristä tutkimusta ohjaavan viitekehyksen tarkasteluun, joka rakennettiin tutkimusongelmaan liittyvään kirjallisuuteen perehtymällä ja arvioida, miten hyvin kyseinen ajatusrakennelma soveltui empiirisen tutkimuksen suorittamiseen ja tutkimusongelman käsitteilyyn.

Kohdeilmion tarkasteluun rakennetun viitekehyksen eli mallin keskeisin työkalu oli benchmarking, jonka avulla Safematic Oy:n partnership-prosessin ohjausvaihetta eli kumppanuussuhteen luomiseen johtavaa toimintatapaa Brasiliassa sijaitsevan Aracruzín selluloosatehtaan kanssa lähdettiin kehittämään muilta Brasiliassa toimivilta suomalaisyrityksiltä oppimalla. Benchmarking-tutkimuksen prosessin soveltaminen tähän pro gradu -tutkielmaan on luonut selkeän ja loogisen toimintakehikon sekä juuri kehitystarpeesta lähtevän tutkimuksen kannalta näppärän instrumentin

tutkimusongelman ratkaisuun. Benchmarking-tekniikan kriittisempi ja laaja-alaisempi soveltaminen vaatisi kuitenkin tutkijalta aikaisempaa kokemusta benchmarkingista sekä myös enemmän aikaa, joten benchmarkingin hyödyntämisen rajoitukset, jotka ovat määritelty johdannossa, ovat tämän tutkielman kannalta aiheellisia. Benchmarking voi vaikuttaa helpolta ja nopeasti sovellettavalta menetelmältä, mutta benchmarking-tekniikkaan perehtyminen paljastaa menetelmän monipuolisuuden ja vaativuuden sekä siihen tarvittavien mittavien henkilöresurssien määrän. Keski-Suomen Benchmarking -projekti tarjosi merkittävät resurssit tutkimuksen suorittamiseen. Case-yrityksen mielenkiinto benchmarkingia kohtaan kasvoi projektin edetessä ja benchmarking-tapaamisissa solmittujen kontaktien hyödyntäminen myös tulevaisuudessa antaa mahdollisuuden toimintatapojen vertailuun ja kehittämiseen. Jatkuvuus onkin yksi benchmarkingin tärkeimmistä elementeistä ja tästä tutkimuksesta saatujen positiivisten kokemusten myötä juuri benchmarking-yhteistyön jatkuvuudelle case-yrityksen ja valittujen benchmarking-kumppaneiden välillä on luotu hyvät mahdollisuudet.

Fordin mallin mukaan asiakas-myyjä -suhteen kehitys tapahtuu vaiheittain kokemuksen lisääntyessä, epävarmuuden vähentyessä, etäisyyden pienentyessä ja kumppaneiden mukautumiskyvyn kasvaessa. Vaihe ennen suhteen alkua, suhteen varhainen vaihe, suhteen kehitysvaihe, suhteen vakaa vaihe ja suhteen loppuvaihe tarjoavat johdonmukaisen mallin asiakas-myyjä -suhteen kehityksestä. Case-yritys ja sen Brasiliassa toimiva tytäryritys eivät ole vielä saavuttaneet asiakas-myyjä -suhteen vakaata vaihetta Aracruzín selluloosatehtaan kanssa, jolloin osapuolten välille muodostunut luottamus mahdollistaisi kumppanuussuhteen luomisen. Tilanne on kuitenkin hyvin toisenlainen Neles Valvulas Industriais Ltda:n ja Aracruzín selluloosatehtaan välillä, koska alihankintasuhteen ja pitkän yhteisen historian aikana asiakas-myyjä -suhde on kehittynyt kohti vakaata vaihetta ja mahdollistanut kumppanuussuhteen luomisen osapuolten välille.

Lukuisten tutkimusten mukaan ostajan ja myyjän välisen suhteen kehittyminen kohti läheisintä yhteistyön muotoa eli partnershipiä kestää useita vuosia. Empiirisen tutkimuksen perusteella luottamuksen ansaitseminen, joka on perusedellytys kumppanuussuhteen luomisen onnistumiseksi, on mahdollista pitkäjänteisen työn tuloksena. Kulttuurieroja organisaatiokäyttäytymisessä käsittelevän kirjallisuuden perusteella brasilialaisen kulttuurin partikulaarisesta luonteesta johtuen totuutta muokataan tilanteen ja suhteen syvyyden perusteella. Henkilökohtaisten suhteiden kehitys, johon saattaa kulua hyvin paljon aikaa, on perusedellytys kaupankäynnille. Tikkurila CPS Oy:n tytäryhtiö Brasiliassa on toiminut vasta muutamia vuosia, mutta jo nyt Tikkurila Ltda. katsoo toimivansa partnership-

suhteessa avainasiakkaansa kanssa. Erilaisten voimavarojen tehokas ja nopea hyödyntäminen oli mahdollista toimivan verkoston avulla. Sinclair, Hunter ja Beaumont ovat tutkimuksissaan havainneet, että erityinen strateginen tarve johtaa nopeammin kumppanuussuhteen kehittämiseen.

Teollisten tuotantohyödykkeiden markkinoilla ostajan ja myyjän välinen suhde perustuu yksilöiden ja organisaatioiden vuorovaikutukseen tietyssä ympäristössä. Tavaroiden, palveluiden, tiedon, rahan ja sosiaalisen vaihdannan kautta kumppanit osallistuvat vuorovaikutusprosessiin. IMP-ryhmän tutkimusten perusteella taloudelliset intressit lisäävät vuorovaikutusprosessiin osallistuvien organisaatioiden kiinnostusta läheisempään yhteistyöhön. Partnershipiä käsittelevä tieteellinen tutkimus osoittaa myös kuinka kumppaneiden alentuneet kustannukset ovat onnistuneen partnership-suhteen edellytys. Empiirisen tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta, että rahalliset säästöt ovatkin yksi tärkeä elementti kumppaneiden sitoutuessa syvällisen yhteistyön aloittamiseen eli partnership-prosessin ohjausvaiheessa kustannussäästöt ovat yksi tärkeimmistä kumppanuussuhteen luomiseen motivoivista tekijöistä. Investointi suhteeseen tuotantohyödykemarkkinoilla on kallista, joten partnership-prosessin ohjausvaiheessa juuri kumppanin valinnan tärkeys korostuu.

Organisaatorakenteiden erilaisuus tulee esiin yritysten toimintatavoissa. Prosessilähtöinen organisaatiomalli on edellytys partnership-yhteistyön onnistumisen kannalta partnershipiä käsittelevän tutkimuksen perusteella. Tiimityöskentelyn merkitystä ei voida myöskään unohtaa, sillä juuri molempien kumppaneiden organisaatioista eri osaamisalueilta koottu joukko asiantuntijoita, tarvitsee yhteisen päämäärän saavuttaakseen ryhmätyöskentelytaitoja. Safematic Oy on siirtynyt prosessilähtöiseen organisaatorakenteeseen. Aracruzín selluloosatehtaan funktionaalinen organisaatorakenne ei tue partnership-toimintamallin mukaista syvällistä yhteistyötä. Kumppaneiden organisaatorakenteiden erilaisuutta voidaan pitää partnership-yhteistyömallin esteenä brasilialaisen ja suomalaisen kumppanin välillä.

Verkostoitumista tapahtuu niin yksilöiden kuin myös organisaatioiden välillä. Verkostokirjallisuus korostaa kommunikaation tärkeyttä, sillä kommunikaatio on kaiken verkostoitumisen perusta. Verkosto on historiansa tuote siihen kumuloituneen tiedon ja kokemuksen myötä. Muutokset verkostossa vaativat laajaa hyväksyntää. Verkostoitumisen esteeksi voi muodostua maantieteellinen välimatka, yrityskulttuurien erilaisuus ja erot johtamisfilosofioissa. Safematic Oy:n ja Aracruzín selluloosatehtaan välinen maantieteellinen etäisyys on vähentynyt tytäryhtiön perustamisen myötä, mutta yri-

tyskulttuurin ja toimintatapojen erilaisuus on tullut selkeästi esiin monissa eri yhteyksissä, kuten mm. neuvotteluissa, jotka ovat tärkeitä kumppaneiden suhteita lujittavia vuorovaikutustilanteita. Sanallisen ja sanattoman viestinnän oikea tulkinta sekä yhteinen kieli ovat onnistuneen kommunikaation edellytyksiä.

Partnershipistä tehtyjen tutkimusten perusteella ylimmän johdon sitoutuminen sekä suhteen hoitoon muualtakin kuin vain oston ja myynnin puolelta osallistuvat henkilöt mahdollistavat partnership-suhteen onnistumisen. Organisaatioiden kulttuurieroja käsittelevän kirjallisuuden perusteella vahvat henkilökohtaiset suhteet mahdollistavat sitoutumisen sopimuksen noudattamiseen brasilialaisessa kulttuurissa. Kansainvälistymistä käsittelevä kirjallisuus painottaa kohdemaan liiketoimintaympäristön tuntemusta, kansainvälistymiseen tarvittavia riittäviä resursseja sekä myös kulttuurin ja liiketapojen opiskelua. Vahva tekninen osaaminen on ollut kansainvälistyvien suomalaisyritysten kuten myös Safematic Oy:n vahvuutena, mutta ihmissuhdeorientoituneessa kulttuurissa kuten Brasiliassa luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen luomiseksi kumppaneiden on tutustuttava toisiinsa myös yksityishenkilöinä.

Empiirisen tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että laadittu viitekehys soveltui hyvin partnership-prosessin ohjausvaiheen tutkimiseen ja nimenomaan kumppanuussuhteen luomisen kehittämiseen Safematicin ja Aracruzin selluloosatehtaan kanssa muiden Brasiliassa toimivien suomalaisyritysten toimintatavoista oppimalla. Kumppanuussuhteen luomisessa eli partnership-prosessin ohjausvaiheessa vuorovaikutussuhteen onnistuminen vaatii aikaa sekä ympäristön, kulttuurin ja nimenomaan ihmiset huomioivaa toimintatapaa. Partnership eli yhteistyön läheisin muoto on melkein poikkeuksetta pitkän evoluution tulos. Ulkomaisen kumppanin sitouttaminen kumppanuussuhteen luomiseen tuo esiin kansainvälistymisprosessissa tarvittavat riittävät fyysiset, henkiset ja taloudelliset resurssit. Verkostoitumalla kumppanit pystyvät parantamaan omaa kilpailukykyään ja hyödyntämään tehokkaammin voimavarojaan. Yhteistyön syvenemisen mahdollisuudet paranevat tiedon, kokemuksen ja luottamuksen kasvaessa.

6.3. JATKOTUTKIMUSHAASTEET

Benchmarkingin avulla on löydetty tietoa benchmarking-kumppaneiden toimintatavoista Brasiliassa ja pyritty kehittämään Safematic Oy:n ja yrityksen Brasiliassa toimivan tytäryhtiön toimintatapaa kumppanuussuhteen luomisessa. Benchmarking-vierailujen yhteydessä kumppanuussuhteen luomiseen johtaneet menestykselliset toimintatavat tulivat hyvin selville. Safematic Oy:n on tarkoitus jatkaa benchmarking-toimintaa Neles Valvulas Industriais Ltda:n kanssa Brasiliassa sekä myös Tikkurila Ltda:n emoyhtiön kanssa ollaan suunnittelemassa uutta tapaamista benchmarkingin merkeissä. Benchmarking-toiminnan jatkuminen kyseisten kumppaneiden kesken riippuu paljon siitä, miten hyvin kumppanit kokevat hyötyvänsä benchmarking-yhteistyöstä. Molempien benchmarking-kumppaneiden kiinnostus Safematic Oy:n kehittämää partnership-toimintamallia kohtaan on tullut hyvin selkeästi esiin benchmarking-vierailujen yhteydessä. Safematic Oy:llä on myös kiinnostusta jatkaa hyvin alkanutta benchmarking-yhteistyötä.

Tässä tutkielmassa ei rakennettu tarkkaa prosessikuvausta benchmarking-kumppaneiden toimintatavoista ennen huolella valitun kumppanin kanssa pitkäaikaiseen yhteistyöhön sitoutumista. Myös mittareiden luomisen ongelmallisuuden törmättiin useissa keskusteluissa. Aika ja resurssit asettivat myös raamit tämän tutkielman suorittamiseen. Jatkotutkimusta ajatellen olisikin mielenkiintoista saada selville toisivatko tarkat prosessikuvaukset ja selkeät mittarit oleellisesti lisää hyödyllistä informaatiota kumppanuussuhteen luomisesta Brasilian markkinoilla. Näiden viimeisten viiden kuukauden aikana, jonka kuluessa tätä tutkielmaa on tehty, onnistuttiin luomaan kaksi hyvää yrityskontaktia Brasilian markkinoilla toimivien suomalaisyritysten ja Safematic Oy:n välille. Syksyllä 1997 käynnistetyn benchmarking-toiminnan jatkuminen kyseisten yritysten välillä tarjoaa varmasti tulevaisuudessa mahdollisuuden myös syvemmän tiedon jakamiseen ja benchmarkingin laajalaisempaan hyödyntämiseen liiketoiminnan kehittämisessä.

LÄHDELUETTELO

- Aaltola, Kari, Harjula, Jaakko, Lagus, Marjaleena & Ruuskanen, Jukka (1993). *Kulttuureja ja käyttäytymistä - 90 maata suomalaissilmin*. 2. uusittu painos. Kansainvälisen kaupan koulu-
tutkimuskeskus - FINTRA. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut.
- Adler, Nancy J. (1997). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Cincinnati, Ohio:
South-Western College Publishing.
- Allardt, Erik (1988). *Sosiologia I*. Juva: WSOY.
- Asikainen, Minna (1997). Suomalaisyrietykset löytävät nyt Latinalaisen Amerikan markkinoille.
Helsingin Sanomat, 31.8.1997.
- Aviel, David (1990). Cultural Barriers to International Transactions. *Journal of General Manage-
ment*, Summer 1990, 15, 4, 5-20.
- Bergqvist, Jaakko (1997). Latinalaisen Amerikan Mercosur-yhteistyö tiivistyy: 220 miljoonan osta-
jan markkinat houkuttelevat suomalaisyrityksiä. *Kauppapolitiikka*, 1-2, 20-23.
- Copeland, Lennie & Griggs, Lewis (1985). *Going International: How to Make Friends and Deal
Effectively in the Global Marketplace*. New York: Random House.
- Easton, G. (1992). Industrial Networks: A Review. In Axelsson, B. & Easton, G. (eds.), *Industrial
Networks: A New View of Reality*. London: Routledge. 3-27.
- Ford, David (1990). *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*.
London: Academic Press.
- Ford, D., Håkansson, H. & Johanson, J. (1997). How do Companies Interact? In Ford, David (eds.),
Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks, 2nd edition. Lon-
don: The Dryden Press. 55-67.
- Foster, Angus (1995). Brazilian cellulose maker Aracruz's plans to diversify are being watched
closely. *Financial Times*, 21.6.1995. s.12.
- Hannus, Jouko (1994). *Prosessijohtaminen - ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*.
Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Hendon, Donald, Hendon, Rebecca & Herbig, Paul (1996). *Cross-Cultural Business Negotiations*.
USA, CT, Westport: Greenwood Publishing Group.
- Hernesniemi, H., Lammi, M. & Ylä-Anttila, P. (1995). *Kansallinen kilpailukyky ja teollinen tule-
vaisuus*. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Sarja B 105. Helsinki: Tammer-Paino.
- Hirsijärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (1997). *Tutki ja kirjoita*. 1.-2. painos. Tampe-
re: Tammer Paino.

- Hofstede, Geert (1982). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. London: SAGE Publications.
- Huhta, Kari (1997). Suomalaisyrietykset löytävät nyt Latinalaisen Amerikan markkinoille. *Helsingin Sanomat*, 31.8.1997.
- Håkansson, H. & Johanson, J. (1992). A Model of Industrial Networks. In Axelsson, B. & Easton, G. (eds.), *Industrial Networks: A New View of Reality*. London: Routledge. 28-34.
- Jahnukainen, Miikka & Vepsäläinen, Ari P.J. (1992). *Joining the Global Race*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun kuvalaitos.
- Jeannot, Jean-Pierre & Hennessey, H. David (1995). *Global Marketing Strategies*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Kaikkonen, Viljo (1996). *Johdatus yrityksen taloustieteelliseen ajatteluun ja tutkimukseen*. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos. Sarja B 1: Oppikirjoja 9.
- Kapoor, Ashok, Hansen, Sten-Olof & Davidson III, Robert (1991). *Negotiating Internationally: The Art of Networking*. Hango Kirjapaino.
- Kepp, Mike & Sinclair, Paula (1994). Brazil's paper sector. *Business Latin America*, December 12, 6-7.
- Korhonen, Heikki (1997). Lahjonta on arka asia. *Optio Special*, 18.9.1997, 67-71.
- Koskinen, Aki, Inkiläinen, Aimo, Sjöström, Max & Tuominen, Aulis (1995). *Yritysverkottumisella joustavuutta ja tehokkuutta*. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus.
- Kotler, Philip (1997). *Marketing Management*. 9th edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall International.
- Kuparinen, Tuulikki & Aledo, Pablo, Blesa (1996). Latinalainen Amerikka kiihdyttää kasvun - suomalaisia pelottaa vanha maine. *Talouselämä*, 29, 38-43.
- Laatuviesti* 1997/2. Benchmarking-jaos etsii Suomen Best Practice -prosessia. s.7.
- Lahti, Arto (1994). Pienyritysten kansainvälistyminen verkostotalouden avulla. Teoksessa Kuisma, Juha (toim.), *Verkostotalous - Pellervon näkökulma*. Kokemäki: Satakunnan Painotuote.
- Lainema, Matti, Lahdenpää, Markku, Alhava, Markku, Grahn, Therese, Linnapuomi, Riitta, Puolakka, Pekka, Taipale, Maria & Tiirikainen, Vesa (1996). *S.A.M.I. Vuosikirja 1997 Strategia verkossa*. Frencellin Kirjapaino.
- Laukkanen, Mauri & Vanhala, Sinikka (1994). *Liikkeenjohtamisen perusteet*. Keuruu: Kustannus-osakeyhtiö Otavan painolaitokset.
- Leppänen, Seppo & Romppanen, Antti (1995). *Gloaalitalous ja Suomi*. Valtion Taloudellinen Tutkimuskeskus & Suomen Itsenäisyyden Juhlarahasto. Helsinki: J-Paino.

- Levitt, Theodore (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, May-June, 92-102.
- Mannila, Johanna (1997). Useat kehitysmaat kiristämässä suhtautumistaan korruptioon. *Helsingin Sanomat*, 17.10.1997.
- McIvor, Ronan, Humphreys, Paul & McAleer, Eddie (1997). Implications of Partnership Sourcing on Buyer-Supplier Relations. *Journal of General Management*, Autumn 1997, 23,1, 53-70.
- Muhonen, Matti (1997). Latinalaisesta Amerikasta haastaja Aasiallekin. *FINTRA*,1, 8-10.
- Oroza, Gonzalo (1997). *Latin American Economic Perspectives with Special Reference to Finnish Interests and Opportunities*. VATT-Tutkimuksia 42. Helsinki: J-Paino.
- Palmeus, Lennart (1997). Brazil's Forest Industry to Double Production Capacity by The Year 2005. *Brazil & Sweden*, June, 4-6.
- Porter, Michael (1986). *Competition in Global Industries*. Harvard Business School Press. Boston.
- Riihonen, Risto (1996). Safematic pitää metsäteollisuuden pyörimässä. *Kauppalehti Optio*, 2, 58-60.
- Rusanen, Soile (1993). Suomalainen kansainvälisessä viestintätilanteessa. Teoksessa Lehtonen, Jaakko (toim.), *Kulttuurien kohtaamien - Näkökulmia kulttuurienväliseen kanssakäymiseen*. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksen julkaisuja. 31-76.
- Salo, Irmeli (1997). Osto-ohjus iski Amerikkaan. *Talouselämä*, 32, 10-11.
- Shepherd, Nick (1995). *Management Accounting Guideline: Building Buyer-Seller Partnership*. Management Accounting Practices Handbook. Canada.
- Sinclair, Diane, Hunter, Laurie & Beaumont, Phil (1996). Models of Customer-Supplier Relations. *Journal of General Management*, Winter 1996, 22, 2, 56-75.
- Siuko, Taavi (1996). Taustamuistio Brasilian talouselämästä, Suomen ja Brasilia välisistä taloussuhteista ja Suomen vientikaupan mahdollisuuksista. *Amerikan markkinat*, 8, 1-10.
- Spendolini, Michael (1992). *The Benchmarking Book*. AMACON. New York.
- Suomen ulkomaankauppaliiton asiakaslehti* (1997). Latinalainen Amerikka: Onko maanosan loistava tulevaisuus vihdoin toteutumassa. 97/1, 27-28.
- Trompenaars, Fons (1993). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Tuominen, Kari (1993). *Benchmarking - yhteenveto yritysjohdolle*. Tampere: Tammer-Paino.
- Turunen, Kari (1987). *Ihminen ja tiede*. Jyväskylä: Gummerus.

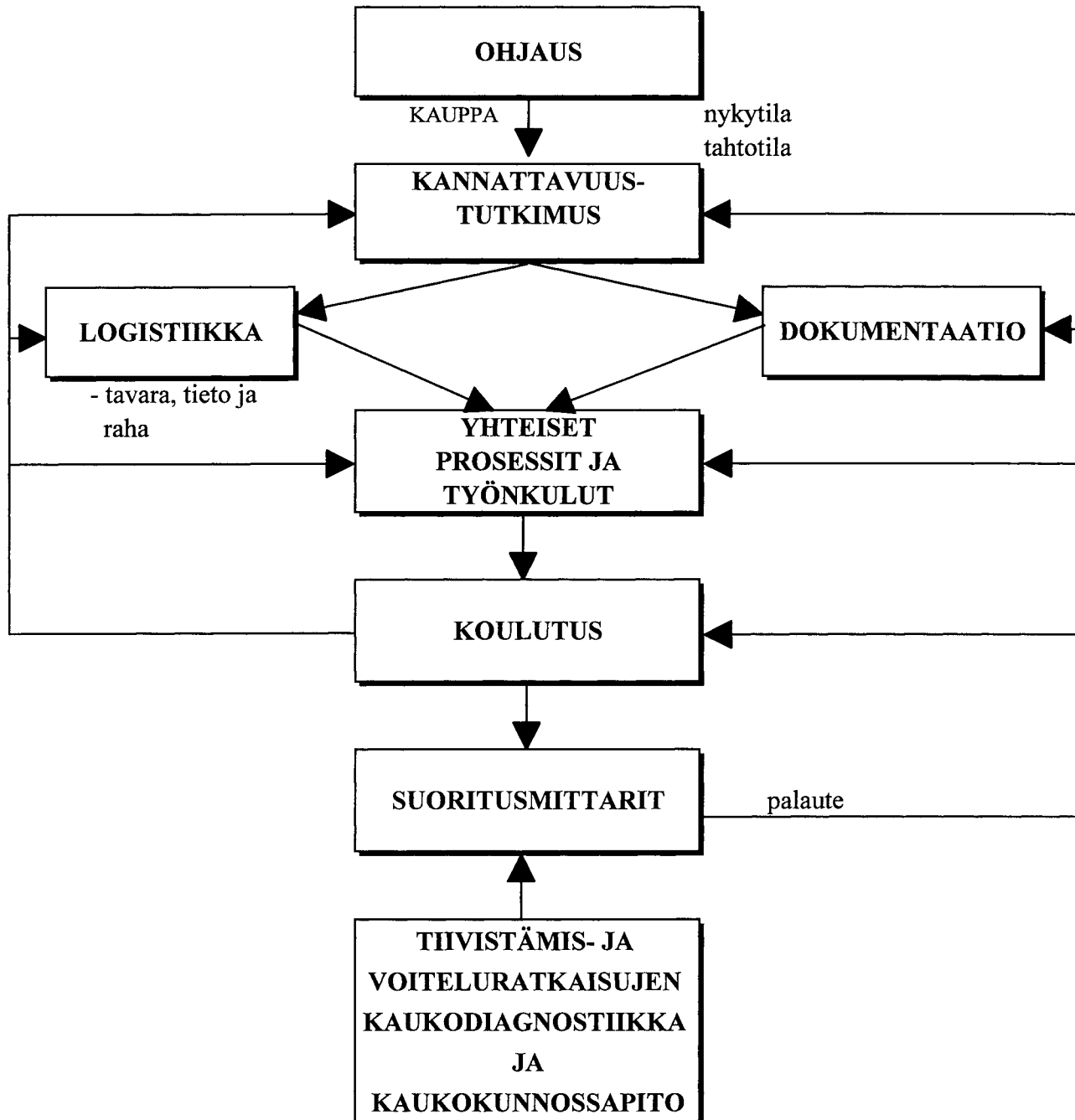
- Uusitalo, Hannu (1991). *Tiede, tutkimus ja tutkielma: Johdatus tutkielman maailmaan*. Juva: WSOY.
- Weiss, Stephen (1994a). Negotiating with "Romans"- Part 1. *Sloan Management Review*, Winter 1994, 51-60.
- Weiss, Stephen (1994b). Negotiating with "Romans"- Part 2. *Sloan Management Review*, Spring 1994, 85-98.
- Wilson, David & Jantrania, Swati (1997). Understanding the Value of a Relationship. In Ford, David (eds.), *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks, 2nd edition*. London: The Dryden Press. 288-304.
- World Development Report 1997. *The International Bank for Reconstruction and Development/World Bank*. Oxford University Press.
- Äijö, Toivo S. (1996). *Suomalaisyrittäjä kansainvälistyy - strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu*. Saarijärvi: Gummerus kirjapaino.

Yritysten omia julkaisuja ja henkilöstölehtiä:

- Current*, News from Neles-Jamesbury 1997/1, 3.
- Enström, Erkki (1997). Uusi tehdas valmis - pastatehdas vastaa kovaan kysyntään. *Tikkurila Oy:n Henkilöstölehti: Sävyseppo*, 1, 16-17.
- Forsgård, Christina (1995). Brasilia tekee maaleja, mutta Tikkurila värittää ne! *Tikkurila Oy:n Henkilöstölehti: Sävyseppo*, 2, 4-5.
- Julkunen, Timo (1997). Safematic Oy:n Partnership-sopimus. *Safematic Oy:n henkilöstölehti*, 2, 10-11.
- Järventaus, Jukka-Pekka (1997). Tikkurila sävyttää neljällä mantereella. *Kemira-lehti*, 2, 6-8.

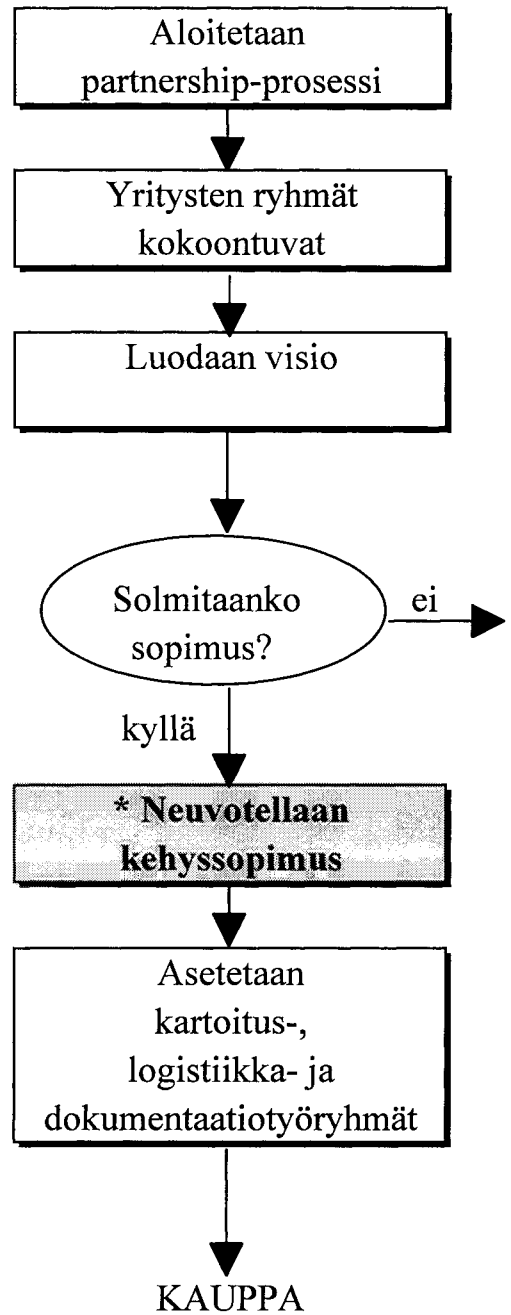
PARTNERSHIP-PROSESSI

Lähde: Safematic Oy



PARTNERSHIP-PROSESSIN OHJAUSVAIHE

BENCHMARKING-KOHDE



* sopimus voidaan neuvotella missä tahansa vaiheessa ennen kauppaa

BENCHMARKING - TIIMI

Benchmarking-tiimi on koottu benchmarking-tutkimuksen asiakkaista sekä pro gradu -tutkielmia tekevästä opiskelijoista. Timo Julkunen Safematic Oy:stä osallistui benchmarking-kohteen määrittämiseen yhdessä Keski-Suomen Benchmarking -projektin koordinaattorin Tapani Lehdon sekä opiskelijoiden Perry Suojoen ja Jaana Lehtosen kanssa. Alpo Ikonen, Jukka Salminen, Hannu Härkönen, Ricardo Madureira, Risto Åman ja Heikki Niittylä Safematic Oy:stä toivat merkittävän panoksen omalla asiantuntemuksellaan benchmarking-tiimin toimintaan.

BENCHMARKING - VIERAILUT

AIKA	PAIKKA	OSALLISTUJAT
29.10.1997	Neles Controls Helsinki	Neles Valvulas Industriais Ltda. (NVI) * Kauko Järviharju, NVI:n toiminnasta ja puunjalostusdivisioonan Brasilian myynnistä vastaava Safematic Oy/Safematic Ltda. * Ricardo Madureira, Coordinator Customer Relations KSBM-projekti * Tapani Lehto, KSBM-projektin koordinaattori Opiskelijat * Perry Suojoki * Jaana Lehtonen
14.11.1997	Tikkurila CPS Oy Vantaa	Tikkurila CPS Oy * Vesa Aulanko, Executive Vice President * Irmeli Suikki, Manager Colourant Application <i>(Brasilian tytäryhtiön - Tikkurila Ltda:n - ensimmäinen toimitusjohtaja)</i> * Ari Juha Alvari, Business Manager Tinting Equipment Safematic Oy * Hannu Härkönen, Partnership Relations KSBM-projekti * Tapani Lehto, KSBM-projektin koordinaattori Opiskelijat * Perry Suojoki * Jaana Lehtonen

BENCHMARKING MEETING
Neles Valvulas Industriais Ltda./Safematic Oy

Time Wednesday, October 29, at 11.00 a.m.- 4.00 p.m.
Place meeting room 3, Neles Controls, Levytie 6, 00881 Helsinki

PROGRAMME

- 11.00 a.m. * Introduction of KSBM (Keski-Suomen Benchmarking) project,
 review of benchmarking process and guidelines for information sharing
 Tapani Lehto/KSBM-coordinator
- 11.30 a.m. * Introduction of Safematic Oy and partnership process
 Ricardo Madureira/Safematic Oy
- 12.00 a.m. * Introduction of Neles Valvulas Industriais Ltda.
 Kauko Järviharju/Neles Valvulas Industriais Ltda.
- 12.30 a.m. * Benchmarking subject/Guidance: first step of the partnership process (enclosure)
 detailed description of the subject that Safematic Oy wants to benchmark and
 improve
 Jaana Lehtonen/student, University of Jyväskylä
 Perry Suojoki/student, University of Jyväskylä
- 1.00 p.m. * Description of the corresponding process of Neles Valvulas Industriais Ltda.
 Kauko Järviharju
- 1.30 p.m. * Group discussion
 4.00 p.m. &
 Questions to the benchmark partner Neles Valvulas Industriais Ltda.
 concerning about buyer-seller relationships:
- What is the key to a successful and long lasting
 business relationship with the Brazilian customers?
 - How do you negotiate with Brazilians?
 - How do you make a vision with your Brazilian customers?
 - What kinds of contracts do you do with your Brazilian customers?
 - What opportunities and problems does the law, politics, level of
 technology, level of education, authority structures, values, attitudes
 and religion bring to your business in Brazil?
 - What kind of a business atmosphere are you dealing with?

(Breaks between the programme will be arranged according to the situation.)

Enclosure: Partnership process
 Benchmarking subject

CC: Kauko Järviharju, Jukka Salminen, Timo Julkunen, Ricardo Madureira,
 Tapani Lehto, Perry Suojoki, Jaana Lehtonen

BENCHMARKING-TAPAAMINEN

Tikkurila CPS Oy/Safematic Oy

Aika perjantaina 14.11.1997, 13.00 - 17.00
Paikka Tikkurila CPS Oy, Kuninkaalantie 1, 01301 Vantaa

OHJELMA

- 13.00 * Keski-Suomen Benchmarking (KSBM) -projektin esittely
 Benchmarking-tutkimuksen prosessin ja toiminnan eettisten periaatteiden esittely
 Tapani Lehto/KSBM-projektin koordinaattori
- 13.30 * Safematic Oy:n ja partnership-prosessin esittely
 Hannu Härkönen/Safematic Oy
- 14.00 * Tikkurila CPS Oy:n esittely
 Vesa Aulanko/Tikkurila CPS Oy
- 14.30 * Benchmarking-kohde/Ohjaus: partnership-prosessin ensimmäinen vaihe (liite),
 kuvaus kohteesta, jota Safematic haluaa benchmarkata ja kehittää
 Jaana Lehtonen/opiskelija, Jyväskylän yliopisto
 Perry Suojoki/opiskelija, Jyväskylän yliopisto
- 15.00 * Kaupan solmimista edeltävän prosessin kuvaus Brasiliassa
 Irmeli Suikki/Tikkurila CPS Oy - Tikkurila Ltda.
- 15.30 * Keskustelua
 17.00 &
- Kysymyksiä benchmarking-kumppania Tikkurila Ltda:ta koskien
 pitkäaikaisista asiakas-myyjä -suhteista Brazilian markkinoilla:
- Mitkä ovat ne menestystekijät, jotka johtavat onnistuneeseen ja
 pitkäaikaiseen suhteeseen brasilialaisten asiakkaiden kanssa?
 - Miten brasilialaisten kanssa neuvotellaan?
 - Miten visio luodaan brasilialaisen asiakkaan kanssa?
 - Minkälaisia sopimuksia solmitte brasilialaisten asiakkaiden kanssa?
 - Mitä mahdollisuuksia ja uhkia lainsäädäntö, politiikka, teknologia,
 koulutuksen taso, arvot, asenteet ja uskonto tuovat kaupankäyntiin
 Brasiliassa?

Liitteet: Partnership-prosessi
 Benchmarking-kohde

CC: Vesa Aulanko, Irmeli Suikki
 Jukka Salminen, Hannu Härkönen, Timo Julkunen
 Tapani Lehto, Perry Suojoki, Jaana Lehtonen

KIITOS mielenkiinnostanne Benchmarking yhteistyöhön! Olkaa hyvä ja merkittävä rasti sen numeron kohdalle, joka parhaiten kuvaa Brasilian yksikkönne tilannetta. (1=heikko, 5=huipputasoa eli world class)

KOHDEMAAN ANALYSOINTI		Heikko	1	2	3	4	5	World Class
1	business-strategia							
2	yritysanalyysi							
3	asiakasanalyysi							
4	kilpailija-analyysi							
5	markkina-analyysi							
6	markkinoiden segmentointi							
7	markkinoiden erikoispiirteiden tunteminen							
8	viranomaismääräysten tunteminen							
9	reagointikyky olosuhteiden muutoksiin							
10	kokemus maasta							
11	kontaktiverkosto							
12	yhteistyösuhteet							
13	resurssit							
14	kilpailukyky							
15	riskinsietokyky							
PALVELUT JA JÄLKIMARKKINOINTI		Heikko	1	2	3	4	5	World Class
16	asennus							
17	käyttöopastus							
18	koulutus							
19	varaosapalvelu							
20	tekninen tuki							
21	huolto- ja korjauspalvelut							
MARKKINOINTITOIMINNOT		Heikko	1	2	3	4	5	World Class
22	laadunvalvontajärjestelmä							
23	tutkimus ja tuotekehitys							
24	tekninen know-how							
25	tuotteen imago							
26	kyky tehdä tuotteen markkinasopeutus							
27	tuotteen kierrätys							
28	tuotteen jälkimarkkinat							
29	tuotteen hinta-laatu -suhde							
30	markkinointikanava							
31	kuljetus							
32	varastointi							
33	toimitusvälineiden käytettävyys							
34	toimitusvarmuus							
35	henkilökohtainen myyntityö							
36	mainonta							
37	messut							
38	suhde- ja tiedotustoiminta							
39	yrityskuva eli imago							
VIESTINTÄ		Heikko	1	2	3	4	5	World Class
40	tietohallinto							
41	reaaliaikainen tiedonsiirto							
42	raportointi tytäryrityksen ja emoyrityksen välillä							
43	kommunikaatio tytäryrityksen ja emoyrityksen välillä							
44	kommunikaatio asiakasyrityksen kanssa							
45	paikallisen kommunikaatiotyölin hallinta							

Olkaa hyvä ja vastatkaa seuraaviin kysymyksiin (1-10).
Vastaustilaa voi tarvittaessa lisätä.

1. Millaisia sopimuksia yhtiönne solmii yleensä Brasiliassa?

2. Sisältääkö sopimus yleensä useita sanktioita?

3. Kuinka kauan sopimuksen neuvottelemisen yleensä kestää?

4. Minkälaisia yllätyksiä sopimuksen teossa voi ilmetä?

5. Mikä on sopimuksen voimassaoloaika tavallisimmin?

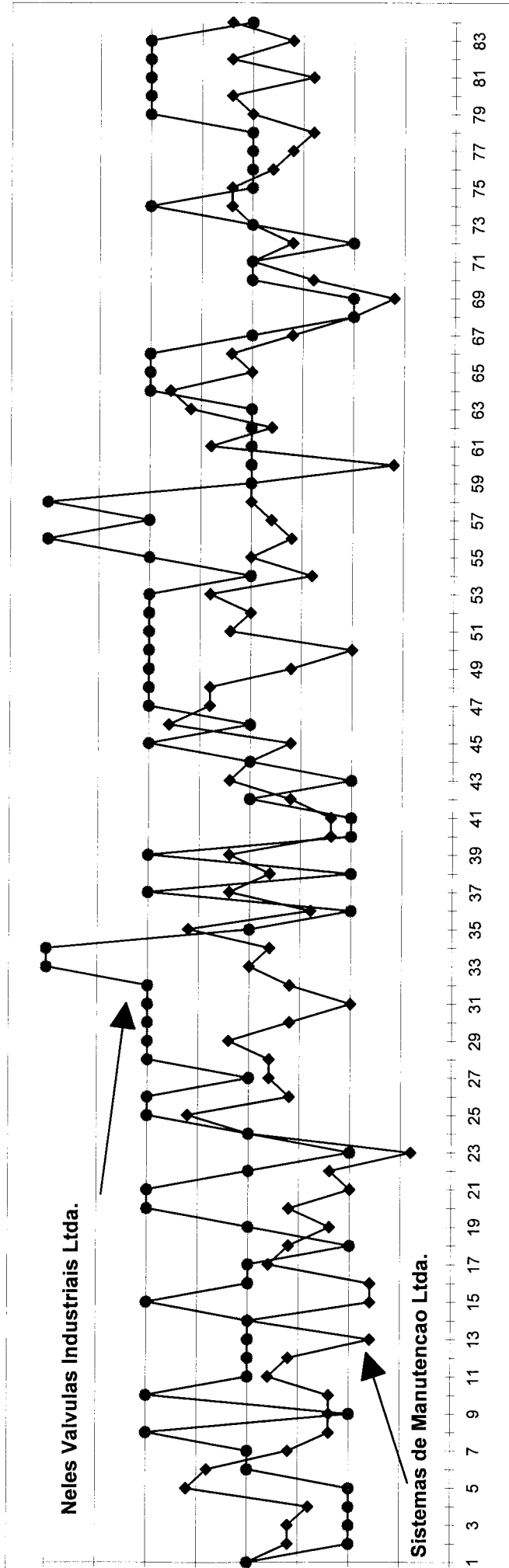
6. Mikä on sopimuksen keskihinta?

7. Miten kauppahinta maksetaan?

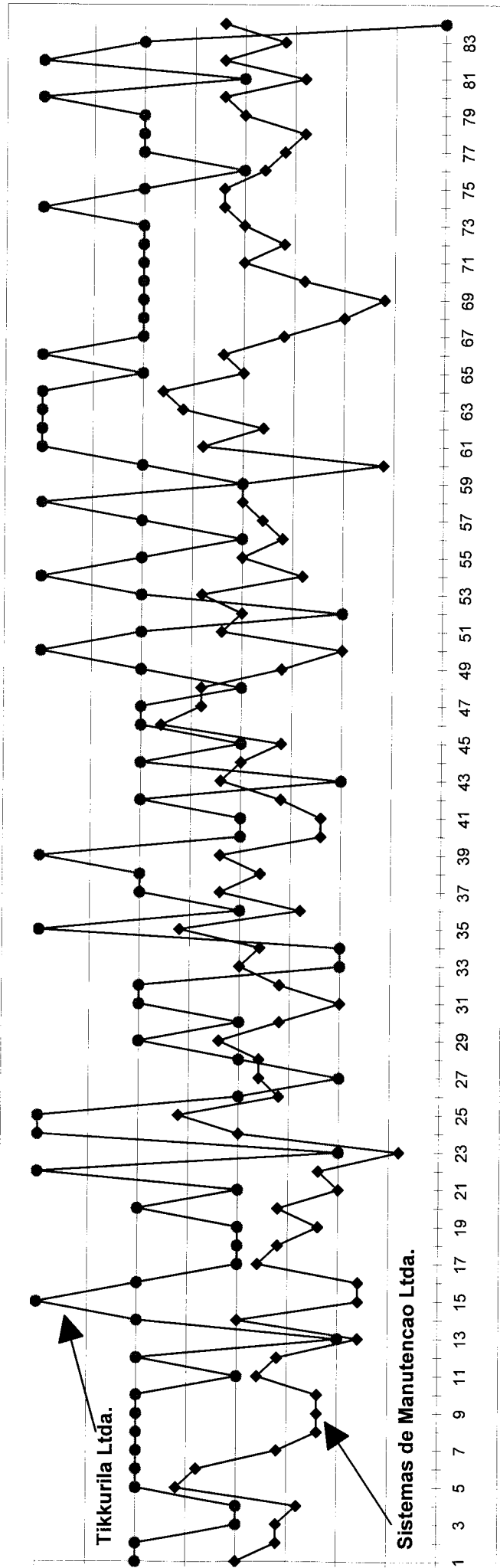
8. Mitkä syyt johtavat sopimuksen purkamiseen?

**9. Mitkä ovat ne olennaiset tekijät ja toimintatavat,
jotka johtavat onnistuneeseen kauppaan Brasiliassa?**

10. Miten kulttuurierot näkyvät neuvotteluissa?



JVIO 8. Benchmarking-profiilit: Neles Valvulas Industriais Ltda. ja Sistemas de Manutencao Ltda. asteikolla 1-5, jossa 1 = heikko ja 5 = huipputasoa / kysymykset 1-84 ks. liite 6.



JVIO 9. Benchmarking-profiilit: Tikkurila Ltda. ja Sistemas de Manutencao Ltda. asteikolla 1-5, jossa 1 = heikko ja 5 = huipputasoa / kysymykset 1-84 ks. liite 6.