TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamistieteiden laitos

HIIPUVA KUMPPANUUSSUHDE

Case OpusCapita Oy

Yrityksen taloustiede, markkinointi
Pro gradu -tutkielma
2008 toukokuu
Ohjaaja: Pekka Tuominen

Markku Sutela

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamistieteiden laitos, yrityksen taloustiede, markkinointi

Tekijä: SUTELA, MARKKU
Tutkielman nimi: HIIPUVA KUMPPANUUSSUHDE, Case OpusCapita Oy
Pro gradu -tutkielma: 67 sivua, 3 liitesivua
Aika: Toukokuu 2008
Avainsanat: kumppanuus, kriittinen tapahtuma, suhteen hiipuminen

---

Kun kaksi yritystä tekee liiketoimintaa keskenään, heidän välilleen syntyy suhde. Kun tämä vuorovaikutus jatkuu, voi yhdessä tekeminen muodostua kumppanuudeksi. Suhde lujittuu ja luottamus kasvaa, kun toinen osapuoli tunnetaan yhä paremmin. Jokin tekijä, tapahtuma tai niiden summa voi kuitenkin muuttaa suhteen tilaa ja kumppanuussuhde voi alkaa heiketä.

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida kumppanuussuhteen hiipumista. Tämä on kiinnostavaa, koska suhteen hiipumisen taustalla olevien tekijöiden ja tapahtumien selvittämisellä voidaan kehittää olemassa olevia suhteita. Aiheen tutkiminen on tärkeää myös, koska siitä ei ole saatavilla kovin paljon aiempaa tutkimustietoa.

Tutkimuksen viitekehys muodostetaan kolmesta suhteen hiipumiseen liittyvästä teoriasta. Ensinnäkin suhdetta tarkastellaan neljän eri vaiheen kautta. Toiseksi osapuolten käsityksiä suhteesta sen eri aikoina havainnollistetaan konfiguraatiomatriisin avulla. Kolmanneksi suhteen hiipumiseen liittyviä tekijöitä tarkastellaan vielä tarkemmin jaotellen ne altistaviin tekijöihin, nopeuttaviin tapahtumiin sekä lieventäviin tekijöihin ja tapahtumiin.

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tutkimuksen kohteena ovat ohjelmistoalan yritys OpusCapita sekä OpusCapitan kanssa edelleen yhteistyötä tekevä toinen ohjelmistoalan yritys. Tutkimuksessa käytettiin aineiston keruumenetelmänä haastatteluita, joita suoritettiin kohdeyrityksissä yhteensä kolme.

Tämän tutkimuksen perusteella suhteen hiipumiseen liittyviä altistavia tekijöitä ovat toimialalla tapahtuvat muutokset ja osittain niistä seuraavat ristiriidat osapuolten tavoitteissa sekä suhteesta saatujen hyötyjen eriarvoisuus. Myös samaan aikaan vaikuttava taloudellinen tilanne voi toimia altistavana tekijänä. Yritysten henkilövaihdokset, yhteistyön taloudellinen heikkeneminen ja markkinatilanteen muutokset toimivat hiipumista nopeuttavina tapahtumina. Luottamus ja hyvät suhteet toimijoiden kesken puolestaan lieventävät suhteen hiipumiselle altistavien ja sitä nopeuttavien tekijöiden ja tapahtumien vaikutusta.

Tutkimuksen keskeinen tulos on, että kumppanuussuhteet realisoituvat vahvasti siinä toimivien henkilöiden kesken. Kumppanuuteen vaikuttaa vahvasti sen osapuolten suhtautuminen toisiinsa sekä viestinnän sujuvuus. Viestinnän on oltava välitöntä ja avointa, jotta saavutettu luottamus säilyisi.

SISÄLLYS

1. JOHDANTO ***5***

1.1 Avioero liikesuhteissa 5
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja osaongelmat 6
1.3 Tutkimuksen rajaukset ja käsitteistö 6

2. HIIPUVA KUMPPANUUSSUHDE JA SIIHEN LIITTYVÄT TEKIJÄT ***8***

2.1 Kumppanuussuhde ja sen vaiheet 8
2.1.1 Kumppanuussuhteen luonne 8
2.1.2 Suhteen vaiheittainen kehittyminen 9
2.1.3 Kumppanuussuhteen luonne ja päättymisen luokittelu 12
2.2 Kriittiset tapahtumat suhteen hiipumisen näkökulmasta 14
2.2.1 Kriittisen tapahtuman prosessi 14
2.2.2 Kriittisten tapahtumien luokittelu ja sietoalue 16
2.2.3 Konfiguraatiomatriisi suhteen havainnollistajana 17
2.3 Suhteen hiipumiseen liittyvät tekijät 19
2.3.1 Altistavat tekijät 19
2.3.2 Nopeuttavat tapahtumat 21
2.3.3 Lieventävät tekijät ja tapahtumat 23
2.4 Teoreettisen viitekehyksen synteesi 26

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN ***29***

3.1 Kvalitatiivinen lähestymistapa ja tapaustutkimus 29
3.2 Tutkimusaineiston hankinta 30
3.2.1 Haastateltavien valinta 30
3.2.2 Teemahaastattelu aineiston hankintamenetelmänä 31
3.2.3 Haastattelukysymysten laadinta ja haastattelujen toteutus 32
3.3 Aineiston analysointi 33
3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi 34

4 KUMPPANUUSSUHTEEN HIIPUMINEN JA SIIHEN LIITTYVÄT TEKIJÄT ***37***

4.1 Kohdeyritysten esittely ja kumppanuussuhteen tausta 37
4.1.1 OpusCapita Oy 37
4.1.2 Kumppaniyritys 37
4.1.3 Yhteinen historia 38
4.2 Kriittiset tapahtumat suhteen hiipumisen aiheuttajina 40
4.2.1 Kriittisten tapahtumien prosessi 40
4.2.2 Konfiguraatiomatriisi suhteen havainnollistajana 46
4.3 Kumppanuussuhteen hiipumiseen liittyneet tekijät 48
4.3.1 Altistavat tekijät 48
4.3.2 Nopeuttavat tapahtumat 50
4.3.3 Lieventävät tekijät ja tapahtumat 52

4.4 Johtopäätökset 53
4.4.1 Teoreettiset johtopäätökset ja jatkotutkimusmahdollisuudet 53
4.4.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset 58

5 YHTEENVETO 59

LÄHTEET 63

LIITE 1: LUETTELO HAASTATELLUISTA 68

LIITE 2: TEEMAHAASTATTELURUNKO 69

LUETTELO KUVIOISTA

Kuvio 1. Suhteen kehittyminen transaktioista yhteistoiminnalliseen vaihdantaan 11
Kuvio 2. Konfiguraatiomatriisi yritysten välisestä suhteesta. 18
Kuvio 3. Suhteen hiipumiselle altistavat tekijät. 20
Kuvio 4. Suhteen hiipumista nopeuttavat tapahtumat. 22
Kuvio 5. Suhteen hiipumista lieventävät tekijät ja tapahtumat 24
Kuvio 6. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys. 27
Kuvio 7. Konfiguraatiomatriisi OpusCapitan ja kumppaniyrityksen käsityksistä koskien kumppanuussuhteen tilaa eri aikoina 46
Kuvio 8. OpusCapitan ja kumppaniyrityksen välinen suhteen hiipuminen. 54

LUETTELO TAULUKOISTA

Taulukko 1. Kumppanuussuhteen päättymisen luokittelu. 13
Taulukko 2. Alaongelmien ja teoreettisten käsitteiden operationalisointi. 32

1. JOHDANTO

1.1 Avioero liikesuhteissa

Kun yritys harjoittaa liiketoimintaa, joutuu se olemaan yhteistyössä lukuisten eri toimijoiden kanssa. Suhteita syntyy monilla eri tasoilla niin tavarantoimittajiin, asiakkaisiin, kilpailijoihin, julkisiin tahoihin kuin eri medioihin. Osa suhteista voi olla kertaluonteisia ja lyhytaikaisia, toiset suhteet voivat kestää useita vuosia tai vuosikymmeniä. On selvää, että mitä kauemmin suhde kestää, sitä paremmin osapuolet oppivat tuntemaan toisensa ja suhde syvenee.

Suhteilla on liike-elämässä suuri rooli. Ammattilaiset ostavat palveluja vain toisilta, luotettavina pitämiltään ammattilaisilta (Gummesson 1998, 26). Tällöin suhteessa arvostetaan luottamusta ja toistensa tuntemista. Hyvin hoidetut aiemmat asiakaskokemukset lisäävät luottamusta siihen, että myös jatkossa asiat hoidetaan samalla tavalla.

Pitkäaikaisetkin suhteet voivat alkaa heiketä. Tämä voi olla suunniteltua tai suunnittelematonta, jolloin suhde voi heikentyä nopeastikin. Pitkäaikaisen suhteen heikkeneminen voi olla yritykselle kova paikka, jos suhteeseen on panostettu paljon ja sitä on pidetty tärkeänä.

Galbreathin (2002, 116) mukaan kenties paras tapa määrittää yrityksen kumppanuussuhteiden menestystekijät on pyrkiä ymmärtämään, mikä epäonnistuneissa kumppanuussuhteissa on epäonnistunut. Tilanteissa, joissa suhteen päättyminen on ollut yhteispäätös, voidaan asianmukaisella suhteenpurkamisjohtamisella (*dissolution management*) ehkäistä välirikon lisäkustannuksia ja tunnepitoisia häiriöitä (Alajoutsijärvi, Möller & Tähtinen 2000, 1271).

Kumppanuussuhteen hiipumiseen liittyvien tekijöiden selvittämisestä on yritykselle monenlaista hyötyä. Selvittämällä päättyneiden suhteiden taustalla piilevät tekijät

voidaan niiden pohjalta paremmin ymmärtää ja määrittää yrityksen kumppanuuksien menestystekijöitä (Galbreath 2002, 116). Vastaavasti tunnistamalla kumppanuussuhteen hiipumiseen johtavat ongelmat on mahdollista ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin riittävän ajoissa, jolloin suhde voidaan vielä pelastaa (Alajoutsijärvi ym. 2000, 1271).

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja osaongelmat

Tutkimuksen tarkoituksena on *kuvata ja analysoida kumppanuussuhteen hiipumista.*

Tutkimusongelma voidaan jakaa seuraaviin alaongelmiin:

- Millaiset tapahtumat ovat kumppanuussuhteen hiipumiselle kriittisiä?
- Kuinka osapuolten käsitykset suhteesta muuttuvat suhteen aikana?
- Millaiset tekijät ovat kumppanuussuhteen hiipumisen taustalla?

Suhteen päättyminen tai sen hiipuminen on vähiten tutkittu osa-alue suhteen elinkaaresta (Halinen & Tähtinen 2002, 163). Aiheen tarkastelu on kuitenkin tärkeää, koska mitä enemmän tiedetään suhteen loppumisesta, sitä kokonaisvaltaisempi kuva saadaan muista olemassa olevista asiakassuhteista. Yritysjohdon näkökulmasta on merkityksellistä selvittää kuinka suhteen heikkeneminen voidaan havaita, miten suhteen hiipuminen voidaan estää, kuinka hiipumisprosessia voidaan johtaa sekä mitä menetetyistä asiakkuuksista voidaan oppia. Nämä kysymykset liittyvät olennaisesti asiakassuhteen johtamiseen. (Tähtinen & Havila 2004, 921–923) Stewartin (1998, 235) mukaan kumppanuussuhteen päättyminen on arvokas tutkimuskohde nykyisten suhteiden arvon takia ja siksi, että menetettyjä suhteita on vaikeaa korvata. Kumppanuussuhteen molempia osapuolia haastattelemalla saadaan selvyyttä siihen, onko osapuolten suhtautuminen suhteeseen ollut erilaista.

1.3 Tutkimuksen rajaukset ja käsitteistö

Kohdeyrityksen luonteen vuoksi tutkielma käsittelee yritysten välisiä suhteita eli keskittyy business-to-business -sektorille. Tutkimuskohteena on

ohjelmistopalvelutuottajan ja palvelun tilaajan välinen kumppanuussuhde. Tekijöiden analysoinnissa tutkielma rajataan koskemaan ainoastaan caseyrityksestä riippumattomia tekijöitä. Toisin sanoen hiipuneista kumppanuussuhteista valitaan tarkasteltavaksi sellainen, joka on alkanut hiipumaan kumppanin toimesta kumppanin tyytymättömyyden takia.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio OpusCapita Oy tuottaa rahoitushallinto- ja rahaliikennesovelluksia. Tästä johtuen tutkimus rajoittuu ohjelmistoalalle. Tähtisen (2001, 28–29) mukaan tarkasteltava ala sopii suhteiden ja niiden päättymisen tarkasteluun monin eri tavoin. Ohjelmistoalalla toimiva yritys toimii laaja-alaisessa suhdeverkostossa. Peltola (1992) on kuvaillut ohjelmistoalalla toimivien yritysten suhteita luonteeltaan läheisiksi, jatkuviksi ja monitahoisiksi. Vuorovaikutteiseen prosessiin osallistuu usein monia henkilöitä. Järjestelmien monitahoisuuden ja suuren koon vuoksi yksi henkilö tai pieni ryhmäkään ei pysty luomaan tai edes seikkaperäisesti ymmärtämään prosessia. (Krant & Streeter 1995) Vuorovaikutusprosessi on kestoltaan usein suhteellisen pitkä (1-3 vuotta) ja sitoo usein huomattavan määrän resursseja. Tuottaakseen räätälöidyn ohjelmistoratkaisun kumppanuusosapuolten perehdyttävä toisiinsa jo prosessin varhaisessa vaiheessa. Tässä vaiheessa kehittyvät luottamus ja sitoutuminen, jotka ovat elintärkeitä suhteen jatkumisen kannalta (Tähtinen 2001, 29). Teoreettista edustavuutta tukee myös se, että ohjelmistoalalta on löydettävissä useita erilaisia suhteen hiipumisprosesseja.

Suhteen päättymiseen keskittyvässä tutkimuksessa on käytetty useita eri käsitteitä kuvaamaan tätä ilmiötä. Heide ja Weiss (1995) puhuvat vaihtamisesta (*switching*), Halinen ja Tähtinen (1999) suhteen purkamisesta (*dissolution*) ja Ping (1993) päätöksestä tai aikomuksesta poistua suhteesta (*exit decision or intention*). Myös suhteen päättymistä (*termination, relationship ending*) ja heikkenemistä (*deterioration*) on käytetty (Giller & Matear 2000; Gassenheimer, Houston & Davis 1998). Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä suhteen hiipuminen (*fading*), koska se kuvaa parhaiten juuri kumppanuussuhteen heikkenemistä (Olkkonen & Tuominen 2008). Kumppanuussuhteet päättyvät harvoin kokonaan, vaan jatkuvat usein ainakin jollain tasolla. Koska valtaosa alan tutkimuksesta on keskittynyt juuri suhteen päättymiseen tai loppumiseen, käytetään tätä keskustelua tässä tutkimuksessa soveltuvin osin kumppanuussuhteen hiipumista kuvattaessa.

2. HIIPUVA KUMPPANUUSSUHDE JA SIIHEN LIITTYVÄT TEKIJÄT

2.1 Kumppanuussuhde ja sen vaiheet

2.1.1 Kumppanuussuhteen luonne

Suhteeseen tarvitaan vähintään kaksi toisiinsa yhteyttä pitävää osapuolta. Gummessonin (1998, 21) mukaan suhdemarkkinoinnilla tarkoitetaan sitä, että markkinointia tarkastellaan suhteina, verkostoina ja vuorovaikutuksena. Suhdemarkkinoinnin ydinarvot liittyvät yhteistyöhön. Ajatuksen mukaisesti tavarantoimittajiin, asiakkaisiin ja muihin osapuoliin suhtaudutaan kumppaneina eikä vastapuolina. Suhdemarkkinoinnissa kumpikin osapuoli voittaa yhden voittajan sijasta ja osapuolet kasvattavat arvoa molempien hyväksi. Kaikki suhteen osapuolet odottavat toisiltaan rakentavaa asennetta, jolloin suhteesta voi kehkeytyä pitkäaikainen ja pysyvä. Suhdemarkkinointi edesauttaakin asiakkaiden säilyttämistä ja ehkäisee asiakkaiden menettämistä. (Gummesson 1998, 33)

Kumppanuus voidaan määritellä tiedon, osaamisen ja koko tietopääoman jakamista osapuolten välillä, joka mahdollistaa lisäarvon tuottamisen. Kumppanuuden peruselementteinä ovat tietopääoma, lisäarvo ja luottamus. Se miten nämä elementit hallitaan, määrittää onnistuneen kumppanuussuhteen rakennuskyvyn. Kumppanuus perustuu osapuolten väliseen luottamukseen, joka vaikuttaa tiedon jakamiseen, osaamisen integrointiin ja siten myös arvon lisäämisen mahdollisuuksiin. (Ståhle & Laento 2000, 26–27, 51)

Kumppanuuden riskit, luonne ja mahdollisuudet muuttuvat kulloisenkin tavoitteen mukaan ja samalla muuttuvat myös kumppanuuden onnistumisen kriteerit. Mitä suuremmat ovat ansaintamahdollisuudet, sitä enemmän tarvitaan luottamusta, tietopääoman integrointia ja sitä suuremmaksi kasvavat myös riskit. (Ståhle & Laento 2000, 76–77)

Ståhle ja Laento (2000, 76–101) jakavat kumppanuudet kolmeen eri luokkaan. *Operatiivinen kumppanuus* on tyypillisesti alihankintaa eli perinteistä osto- ja myyntitapahtumaa. Yhteistyö voi tällöin olla lyhytaikaista ja osapuolten välinen suhde melko heikko. Verkostomaisuus on lähinnä valmiiden toimintojen vaihtoon perustuvaa yhdistämistä. Tavoitteena on kustannusten alentaminen ja omaan ydintoimintaan keskittyminen. Suhde perustuu sopimuksiin, joissa on määritelty selkeästi osapuolten roolit, vastuut ja suoritukset. Kumppanuuden lisäarvo mitataan sillä, kuinka paljon yhteistyö tuottaa säästöä tai vapauttaa resursseja oman liiketoiminnan fokusointiin. (Ståhle & Laento 2000, 81–85)

Taktisessa kumppanuudessa tavoitteena on yhdistää osapuolten prosesseja, toimintakulttuureita ja samalla poistaa toimintojen päällekkäisyyksiä. Kyse on aidosta integroinnista eikä vaihtosuhteesta. Taktinen kumppanuus syntyy ja kehittyy dialogin avulla ja vaatii jatkuvaa kanssakäymistä. Ylläpitäminen vaatii myös useita toimijoita kaikkien osapuolten taholta, minkä johdosta toimijoiden verkosto on kompleksinen ja vaikeasti hallittava. Taktisen kumppanuuden tuloksena kaikki osapuolet voivat saavuttaa kustannussäästöjä sekä uuden oppimista. Lisäarvon tuoton määrittää se, kuinka avoimesti tietopääomaa jaetaan ja kuinka tehokkaasti sitä osataan integroida. (Ståhle & Laento 2000, 91–92)

Strategisessa kumppanuudessa on kyse tietopääoman yhdistämisestä siten, että kaikki osapuolet saavuttavat merkittävää strategista etua itselleen. Tämä edellyttää syvällistä tietopääoman paljastamista ja luovuttamista yhteiseen käyttöön. Kumppanit ovat riippuvuussuhteessa toisiinsa ja suhteen monimuotoisuuden sekä intensiivisyyden takia se vaatii paljon luottamusta. Lisäarvon tuottamisen mahdollisuudet ovat suuret, mutta myös riskit kasvavat. Strategiset kumppanuussuhteet ovat dynaamisen toimintaympäristön kriittinen kilpailutekijä. (Ståhle & Laento 2000, 94–101)

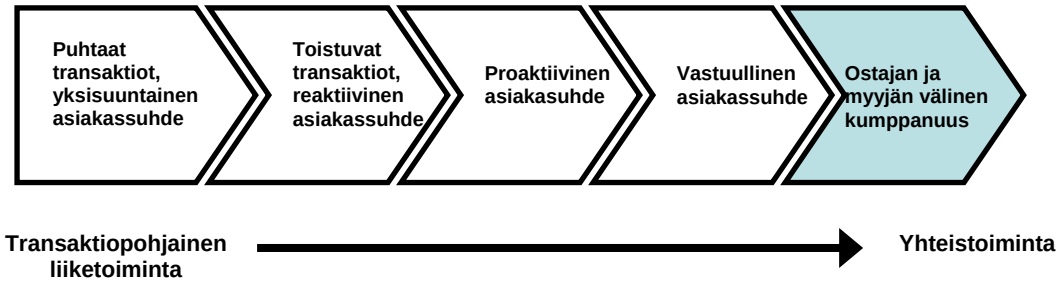
2.1.2 Suhteen vaiheittainen kehittyminen

Suhteiden kehittymisestä on esitetty useita teoreettisia malleja, jotka voidaan luokitella karkeasti vaiheteorioihin (*stage theory*) ja tilateorioihin (*states theory*).

Vaiheteoriassa nimensä mukaisesti suhde nähdään kehittyvän askel askeleelta vaiheittain. Tällöin kehitys nähdään kasvavana voimavarojen sitomisena ja riippuvuuden lisääntymisenä kussakin vaiheessa. (Rao & Perry 2002, 603) Ford (1997, 71) määrittää suhteen kehittymisen prosessiksi, jossa yhteinen kokemus ja sitoutuminen kasvavat transaktiokeskeisyyden sijaan. Tästä ajatuksesta on esillä kahta erilaista mallia: elinkaarimalli (life-cycle model) ja kasvuvaihemalli (growth stage model). Vaikka vaiheteoriaa onkin käytetty suhteen kehittymistä koskevassa kirjallisuudessa paljon, on sitä kohtaan esitetty myös kritiikkiä. Ford (vuosi) esittää tutkimuksensa pohjalta, että yritysten väliset suhteet kehittyvät harvoin selkeiden ja määriteltyjen vaiheiden mukaisesti. Rao ja Perry (2002, 603–604) lisäävät, että vaiheteoria ei myöskään mahdollista monimutkaisten suhteiden selittämistä eri vaiheiden keskinäisten ominaisuuksien välillä, kuten niiden välisten rajojen ja vaiheesta toiseen siirtymisen osalta.

Tilateoria eroaa vaiheteoriasta siten, että se keskittyy suhteen ennalta arvaamattomiin tiloihin tietyllä hetkellä. Samoin osapuolten strategiset päätökset eivät seuraa toisiaan samassa suhteessa kuin mitä vaiheteoriassa oletetaan. (Rao & Perry 2002) Suhteet ovat siten paljon monimutkaisempia, eikä niiden kehitys tapahdu tietyn mallin mukaisesti (Håkansson & Snehota 1995, 6–8). Suhteen kehitys voi edetä, taantua tai pysyä samassa tilassa.

Yritysten välisiä suhteita luokiteltaessa voidaan ne sijoittaa jatkumolle suhteen syvyyden mukaan, jonka alkupäässä ovat puhtaasti transaktioihin pohjautuvat suhteet ja loppupäässä strategiset allianssit. Tätä kuvaa kuvio 1. Transaktiopohjaisissa yksisuuntaisissa asiakassuhteissa ostaja ottaa yhteyttä myyjään ja myyjä myy ostajan tarvitseman tuotteen tai palvelun. Kun nämä transaktiot tapahtuvat toistuvasti on yritys onnistunut erilaistamaan tarjontaansa kilpailijoihin verrattuna ja tyydyttämään asiakkaan tarpeen. (Hutt & Speh 1995, 84–85) Asiakasta saatetaan tällöin rohkaista ottamaan yhteyttä myyjään saadakseen lisätietoa, mutta yritysten välinen viestintä on suurimmalta osin yksisuuntaista (Kotler 2006, 157).



Kuvio 1. Suhteen kehittyminen transaktioista yhteistoiminnalliseen vaihdantaan.
Lähde: Mukaelma Kotler (2006, 157–158); Huth & Speh (1995, 85).

Suhteen syventyessä myyjä ottaa yhä enemmän vastuuta suhteen kehittämisestä. Asiakkaaseen voidaan ottaa yhteyttä tuotteen tai palvelun toimittamisen jälkeen ja selvittää onko asiakas tyytyväinen. Vastuullisessa asiakassuhteessa palautetta hyödynnetään tuotteiden ja palvelujen kehittämistyössä. Pitkäaikaisessa vastuullisessa tai proaktiivisessa suhteessa keskinäiseen yhteistyöhön voi sisältyä pitkäaikaisiakin yhteistyösopimuksia, mutta ostajan ja myyjän välinen vastakkainasettelu on edelleen olemassa. Tällöin tuotteen tai palvelun hinta on edelleen yksi tärkeimmistä ostopäätöskriteereistä asiakassuhteessa ja asiakas saattaa edelleen vaihtaa toimittajaa esimerkiksi alan hintakilpailun seurauksena. (Kotler 2006, 157)

Asiakassuhteen syvennyttyä kumppanuudeksi yhteistyö on jatkuvaa. Yritysten tavoitteena on tällöin löytää uusia yhteisiä toimintatapoja, joiden avulla osapuolet voivat kehittää ja tehostaa liiketoimintaansa. Yhteistoiminnasta muodostuva hinta ei enää määräydy pelkästään markkinatason mukaan, vaan se muodostuu yhteistyöneuvotteluiden tuloksena, johon vaikuttaa yhteinen näkemys laadusta, toimituksista ja teknisestä tuesta. (Hutt & Speh 1995, 86)

Kumppanuussuhteessa yritykset sitoutuvat pitkäjänteiseen yhteistyöhön, jossa osapuolet jakavat yhteistyöstä saatavat tuotot sekä yhteisen liiketoiminnan riskit. Kumppaneilla on oltava yhteinen näkemys tulevaisuuden tavoitteista sekä siitä, mitä pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttaminen heiltä vaatii. Kumppanuussuhteet ovat

pitkäaikaisia prosesseja, joiden hyödyt konkretisoituvat usein vasta pitkän ajan kuluttua. Tällöin kumppanuuden arvoa on vaikeaa arvioida. Kun uutta kumppania arvioidaan, käytettävät kriteerit keskittyvät usein osapuolen tämänhetkiseen kykyyn täyttää asiakkaan tarpeet, jolloin pitkän aikavälin hyötyä on vaikeaa mitata. (Ellram 1990, 11)

2.1.3 Kumppanuussuhteen luonne ja päättymisen luokittelu

Ennen kuin voidaan ymmärtää kumppanuussuhteen hiipumiseen vaikuttavia tekijöitä, on tarpeellista ensiksi keskittyä suhteen luonteeseen sekä suhteen syntyyn alun perin vaikuttaneisiin tekijöihin. Suhteen luonne voi jo itsessään sisältää tekijöitä suhteen päättymiseen. (Tähtinen 2001, 48)

Simmelin (1950, 123) mukaan suhteen muodostamiseen ja ylläpitämiseen tarvitaan kaksi osapuolta, mutta vain yksi sen lopettamiseen. Aloitteen tekijänä voi olla jompikumpi osapuolista, tai aloite voi tulla suhteen ulkopuolelta (Tähtinen 2001, 48).

Håkanssonin ja Snehotan (1995, 272–273) mukaan liiketoimintasuhteiden tila voi muuttua kolmen tekijän vaikutuksesta. Ensimmäinen tekijä johtuu siitä, että suhteet ovat rakentuneet yksilöiden ja voimavarojen yhdistelmänä. Yksilöt ovat luonnostaan uteliaita oppimaan uusia asioita ja voimavarat ovat heterogeenisiä, jolloin uutta asiaa on aina opittavana. Tällöin muutoksia tapahtuu yksilöiden opetellessa kuinka hyödyntää uusia suhteen ulottuvuuksia ja yhdistelmiä. Toinen tekijä johtuu siitä, että suhteet ovat kehittyneet yksilöiden toiminnoista, jotka ovat linkittyneet toisten tekemiin toimintoihin. Toiminnot ovat riippuvaisia toisistaan ja riippuvuussuhde on niin moniosainen, ettei sitä pysty usein kokonaan hahmottamaan tai ymmärtämään. Tämä voi johtaa siihen, että osapuolilla on eriävät näkemykset suhteen tilasta ja tämä voi muuttaa suhteen tilaa. Kolmantena tekijänä on fakta, jonka mukaan suhteet ovat rakentuneet yksilöiden toimesta, jotka yrittävät toimia määrätietoisesti yhteisen tekijän kuten yrityksen hyväksi. Yrityksen elintila riippuu tosiasiasta, jonka mukaan se voi valitsemiensa yksilöidensä avulla saavuttaa jotain vastineeksi. Toimijat etsivät jatkuvasti mahdollisuuksia parantaa asemiaan tärkeiden virkaveljiensä suhteen ja täten muuttaa liiketoimintasuhteiden tilaa. Suhteen tila voi muuttua myös ulkopuolisista

tekijöistä, kuten taloudellisen tilanteen muuttuessa tai uuden teknologian syntyessä, mutta kyseiset muutokset vaihtuvat tai ainakin yhdistyvät aina yrityksen sisäiseen muutokseen.

Halinen ja Tähtinen (1999) ovat erottaneet kolme erityyppistä liiketoimintasuhdetta: jatkuva (*continuous*), päättyvä (*terminal*) ja määräaikainen (*episodic*). Tämän luokittelun pohjalta he ovat tunnistaneet erilaisia suhteen päättymistyyppejä: valittu, pakotettu, luonnollinen, haluttu ja ennalta määrätty. Luokittelua selventää Taulukko 1.

Taulukko 1. Kumppanuussuhteen päättymisen luokittelu.
Lähde: Halinen, A. & Tähtinen, J. (1999).

Kumppanuussuhteen luonne	**Päättymistyyppi**
Jatkuva	Valittu
	Pakotettu
	Luonnollinen
Päättyvä	Haluttu
Määräaikainen	Ennalta määrätty

Kun kumppanuussuhteen luonne on jatkuva, osapuolet ovat orientoituneet tilanteeseen ajallisesti ja päättymistilanne tulee yllättäen. Syynä voi olla toisen osapuolen tyytymättömyys suhteeseen, mikä voi olla seurausta esimerkiksi suhteen kannattamattomuudesta. Syinä voivat olla myös muutokset omistajuussuhteissa tai taloudellinen ahdinko. Tätä päättymistyyppiä kutsutaan valituksi päättymistyypiksi. Ärsyke suhteen loppumiseen voi syntyä myös ympäröivästä verkostosta, jossa kumppanuussuhde toimii, jolloin kyseessä on pakotettu päättymistyyppi. Syynä voi olla esimerkiksi toisen osapuolen konkurssi. Suhteen luonnollisessa päättymisessä suhde tulee vähitellen tarpeettomaksi keskinäisen vaihdannan tarpeen vähentyessä. (Hocutt 1998, 196)

Päättyvässä kumppanuussuhteessa osapuolet ovat haluttomia jatkamaan olemassa olevaa tilannetta, ja ne toimisivat mieluimmin itsenäisesti. Suhteen päättyminen on

tavoiteltua, ja suhde päätetään heti, kun tilanne antaa siihen mahdollisuuden. (Serapio & Cascio 1996, 68) Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että suhteella ei olisi tulevaisuutta. Suhteella on jatkuvuutta niin menneisyydessä kuin tulevaisuudessakin, koska olosuhteiden takia suhdetta ei voida päättää. Siksi suhteen nähdään jatkuvan, elleivät olosuhteet muutu ja sitä voida lopettaa. (Tähtinen 2001, 49)

Määräaikainen kumppanuussuhde perustetaan jotain tiettyä tarkoitusta tai ajankohtaa varten ja se päättyy kun tämä tarkoitus on täytetty tai määrätty aika on kulunut (Serapio & Cascio 1996, 67, 69). Määräaikaisen kumppanuussuhteen päättymistyyppi on tällöin ennalta määrätty. Määräaikaiseksi tarkoitettu suhde voi muuttua myös jatkuvaksi suhteeksi, jos sen tarkoitusperä muuttuu. Suhde voi tietenkin katketa jo ennen aiemmin määriteltyä ajankohtaa, jolloin kyseessä on joko valittu tai pakotettu päättyminen. (Tähtinen 2001, 49)

On myös tärkeää tehdä ero päättyvän ja nukkuvan (*sleeping*) suhteen kesken. Nukkuvassa suhteessa yhteistoiminta voi olla vähentynyt tai loppunut kokonaan aikaisempaan toimintaan verrattuna, mutta osapuolet haluavat silti pitää suhteen elävänä. (Hadjikani 1996, 319–320) Tämä on tavanomaista varsinkin ohjelmistoalalla.

2.2 Kriittiset tapahtumat suhteen hiipumisen näkökulmasta

2.2.1 Kriittisen tapahtuman prosessi

Kriittinen tapahtuma syntyy tilanteessa, jossa suhteen osapuolen tai osapuolten odotukset eivät toteudu. Poikkeama odotuksista voi olla joko positiivinen tai negatiivinen. Nämä aistittavat tapahtumat voivat vaikuttaa osapuolten käyttäytymiseen ja sen tähden myös koko suhteeseen. (Holmlund & Strandvik 1999a, 2) Suhdenäkökulmasta ajateltuna kriittiset tapahtumat toimivat eräänlaisina suhteen kehitystä ohjaavina käännepisteinä (Edvardsson & Strandvik 2000).

Roos ja Strandvik (1996, 2–6) ovat tarkastelleet kriittisiä tapahtumia suhteen päättymisen näkökulmasta. He jakavat kriittisten tapahtumien tarkastelun neljään

vaiheeseen; lähtötilanne, käynnistävä tilanne, arviointiprosessi ja lopputulos. Nämä vaiheet soveltuvat kriittisten tapahtumien tarkasteluun myös riippumatta siitä, johtavatko tapahtumat suhteen päättymiseen (Edvardsson & Strandvik 2000, 87).

Lähtötilanne kuvaa suhteen tilaa ennen kriittistä tapahtumaa. Se voidaan kuvata monella eri tavalla. Suhde voidaan määrittää sen keston, syvyyden tai osapuolten sitoutumisen perusteella. (Roos & Strandvik 1996, 3) Liljander ja Strandvik (1995) ovat luokitelleet asiakassuhteita sen mukaan, kuinka asiakas on sitoutunut palvelutarjoajaan ja havainneet kolme erilaista suhteen tilaa. Asiakas on joko positiivisesti sitoutunut, välipitämätön tai negatiivisesti sitoutunut. Negatiivisesti sitoutunut asiakas haluaisi lopettaa suhteen, mutta ei syystä tai toisesta pysty näin tekemään. Lähtötilanteella on merkitystä siihen millaisia kriittisen tapahtuman käynnistäviä tilanteita voi syntyä aloittamaan prosessin, miten prosessi jatkuu sekä mikä vaikutus lopputuloksella on. (Roos & Strandvik 1996, 3)

Käynnistävä tekijä muuttaa suhteen vallitsevaa tilaa ja aloittaa arviointiprosessin. Se ei kuitenkaan välttämättä ole vaikuttavana tekijänä suhteen hiipumiseen tai päättymiseen. Käynnistävä tekijä voi syntyä osapuolten välisestä vuorovaikutuksesta, muutoksista yritysosapuolten taholla tai liiketoimintaympäristössä. (Edvardsson & Strandvik 2000, 87) Kumppanuussuhteen osapuolten organisaatioissa käynnistävinä tekijöinä voivat olla esimerkiksi muutokset organisaatiossa, tuotannossa, tuotteessa tai menettelytavoissa. Suhteeseen voivat vaikuttaa myös osapuolten ulkopuoliset tahot, kuten alihankkijat, kilpailijat tai julkinen valta. Käynnistävän tekijän ei välttämättä tarvitse syntyä vain satunnaisesti ilmenevästä ja suunnittelemattomasta tilanteesta, vaan se voi yhtä hyvin olla seurausta suunnitellusta ja usein toistuvasta toiminnasta (Holmlund & Strandvik 1999a, 17). Käynnistävien tekijöiden tunnistaminen on suhteen päättymisprosessin tutkimisen kannalta tärkeää. Kriittisen tapahtuman käynnistäneen tekijän jälkikäteen selvittäminen voi olla verrattain haastavaa, sillä käynnistävän tekijän ja suhteen päättymisen välinen aika voi olla hyvinkin pitkä. (Roos & Strandvik 1996, 3–4)

Myös arviointiprosessi voi olla pitkäkestoinen tapahtuma. Se edustaa sopeutus- ja arviointivaihetta ja se voidaan määritellä esimerkiksi tyytyväisyyden, ajan tai kommunikaatioasteen mukaan. Tämän seurauksena toiminnan käytös voi muuttua

kummalla osapuolella tahansa eikä välttämättä ainoastaan sillä osapuolella, joka on kokenut krittisen tapahtuman poikkeavana. Näin ei kuitenkaan aina välttämättä tapahdu, sillä poikkeavuuden huomioon ottaminen ei tarkoita suoraa muutosta käyttäytymisessä ja osapuolten välisessä kommunikaatiossa. (Holmlund & Strandvik 1999a, 17–18)

Kriittisen tilanteen lopputulokseen vaikuttavat tilanteen luonne ja se kuinka osapuolet käsittelevät sen. Lopputulos kuvaa sitä mielikuvaa, mikä osapuolille on suhteesta jäänyt. Prosessin tuloksena suhde päätetään joko lopettaa tai sitä jatketaan joko sellaisenaan tai laajuudeltaan muutettuna. Lopputulos voidaan jakaa välittömiin ja välillisiin vaikutuksiin. Välitön vaikutus kuvaa kriittisen tapahtuman vaikutuksia episoditasolla. Se voi aiheuttaa seuraamuksia myös suhdetasolla, jolloin vaikutukset ovat välillisiä. Tyypillinen piirre välillisille vaikutuksille on aikaviive verrattuna välittömiin vaikutuksiin. (Holmlund & Strandvik 1999a, 18)

Edvardsson ja Strandvik (2000, 85–86) esittävät, että kriittisen tapahtuman prosessissa on otettava huomioon myös aikaulottuvuus sekä toimintaympäristö. Aikaulottuvuudella tarkoitetaan kumppanuussuhteen historiaa, nykytilaa sekä tulevaisuutta. Toimintaympäristö voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön. Sisäinen toimintaympäristö kuvaa suhteen osapuolten kokemuksia ja käyttäytymistä suhteen ulkopuolella. Kokemukset, jotka eivät liity välittömästi itse suhteeseen, kuuluvat yrityksen sisäiseen toimintaympäristöön. Ulkoinen toimintaympäristö kuvaa vallitsevaa markkinatilannetta.

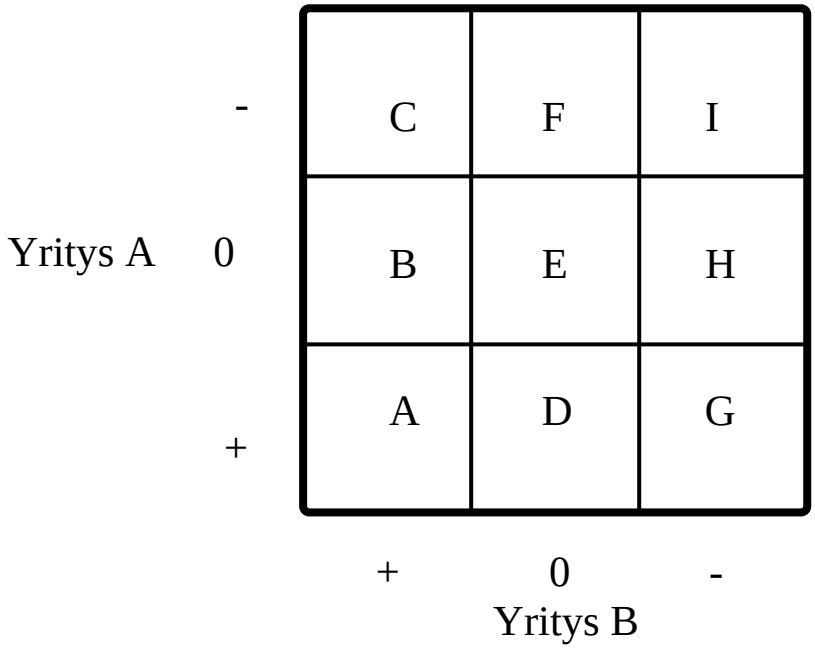
2.2.2 Kriittisten tapahtumien luokittelu ja sietoalue

Se miten kriittiseksi tapahtunut poikkeama koetaan, riippuu kokijan sietoalueesta. Kokemuksissa voi tapahtua vaihtelua, jos se pysyy tietyissä rajoissa. Odotukset sijoittuvat kahdelle tasolle, toivotulle ja riittävälle. Toivottu taso kuvaa tasoa, jolla palvelun pitäisi olla. Riittävä taso puolestaan kuvaa millä tasolla palvelu voi heikoimmillaan olla, jotta se on hyväksyttävää. Asiakassuhteen näkökulmasta sietoalue tarkoittaa sitä, että tyytyväinen asiakas sietää suhteessa enemmän vaihtelua kuin suhteeseen tyytymätön asiakas. (Berry & Parasuraman 1991, 57–73)

Strandvik (1994, 47–50) jakaa sietoalueet poikkeaman aiheuttaman reaktion perusteella kokemustyyppisiin ja toimintaa aiheuttaviin. Kokemustyyppisellä tarkoitetaan tilannetta, jossa asiakas huomaa poikkeaman, mutta ei reagoi siihen. Toimintaa aiheuttavassa reaktiossa käyttäytyminen muuttuu, mutta ei välttämättä tarkoita suhteen loppumista. Holmlund (1997, 85–87) puolestaan jakaa kriittiset tapahtumat sietoalueen mukaisesti neljään eri luokkaan. Ensimmäiseen luokkaan kuuluvat kriittiset tapahtumat eivät poikkea niin merkittävästi vertailustandardeista, että niillä olisi vaikutusta suhteeseen. Toisen luokan tapahtumat eivät myöskään poikkea merkittävästi vertailustandardeista, mutta ylittävät toimintaa aiheuttavan sietoalueen rajat ja vaikuttavat suhteeseen. Kolmanteen luokkaan kuuluvat tapahtumat poikkeavat vertailustandardeista ja ylittävät kokemustyyppisen sietoalueen rajat, mutta niillä ei ole merkittävää vaikutusta suhteeseen. Neljäs luokka edustaa kaikkein kriittisimpiä tapahtumia, jotka ylittävät sekä kokemustyyppisen että toimintaa aiheuttavan sietoalueen rajat ja vaikuttavat merkittävästi suhteeseen.

2.2.3 Konfiguraatiomatriisi suhteen havainnollistajana

Kahden osapuolen käsityksiä suhteesta voidaan esittää havaintomatriisin avulla. Tätä havainnollistaa kuvio 2, jossa osapuolten käsitykset suhteesta on kuvailtu vaaka- ja pystyakselille.



Kuvio 2. Konfiguraatiomatriisi yritysten välisestä suhteesta.
Lähde: Mukaelma Holmlund, M. & Strandvik, T. (1999b, 689).

Osapuolten käsitykset on luokiteltu akseleille positiivisiksi (+), neutraaleiksi (0) tai negatiivisiksi (-). Vaaka- ja pystyakselit edustavat kummankin osapuolen näkemää kokemusta suhteesta, eli akseleiden minimi- ja maksimipäät kuvaavat suhteen ääripäitä. Kolmiluokkaisella jaottelulla matriisiin muodostuu yhdeksän erilaista kahdenkeskeistä luokittelulokeroa (A-I). Mitä lähempänä osapuolten käsitykset ovat matriisin vasenta alakulmaa eli lokeroa A, sitä vahvempi suhde on.

Lokeroissa A, E ja I yritysten käsitykset kohtaavat ja ovat joko positiivisia, neutraaleja tai negatiivisia. Muut lokerot eli B, C, D, F, G ja H edustavat tilannetta, missä käsitykset suhteen tilasta eroavat osapuolten kesken. (Holmlund & Strandvik 1999b, 689)

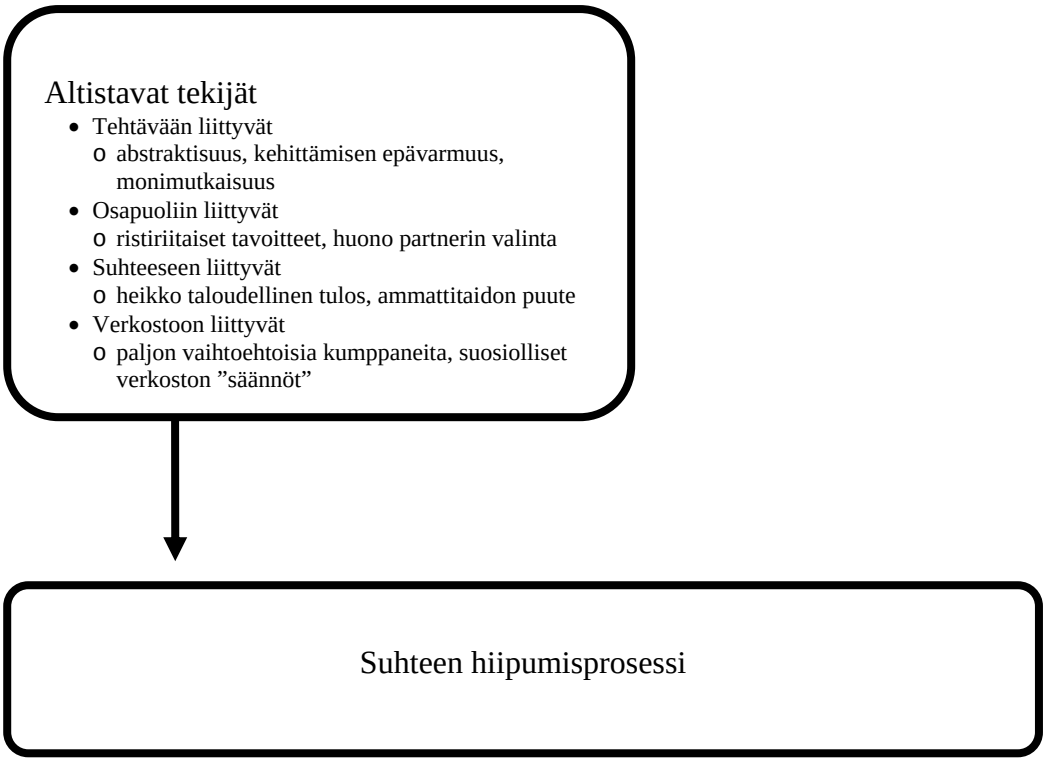
Toinen tapa tulkita matriisia on kuvailla niitä yhdentekeviä alueita, joissa toisen tai molempien osapuolien käsitys suhteesta on neutraali ja kahdenkeskeinen suhteen tila nähdään normaalina ja hyväksyttävänä. Lokero E edustaa tilaa, jossa suhde on

yhdentekevää molemmille osapuolille. Lokerot B, D, F ja H kuvaavat yksipuolista yhdentekevyyttä, jolloin suhteen tila on samantekevää vain toiselle osapuolelle. Suhteen liikkuessa näillä tasoilla, voi konfliktien mahdollisuus kasvaa. (Holmlund & Strandvik 1999b, 689) Suhteen päättymisen kannalta onkin kiinnostavaa selvittää, mitkä tapahtumat ovat saaneet suhteen siirtymään positiiviselta alueelta neutraalille ja lopulta negatiiviselle alueelle. Suhteen tilaa selvitettäessä matriisin etuna on myös se, että sen avulla osapuoli joutuu arvioimaan omien käsityksiensä lisäksi myös kumppanin oletetut käsitykset suhteesta sen eri aikoina. Tämä on mielenkiintoista, koska osapuolten käsitykset voivat erota suuresti toisistaan.

2.3 Suhteen hiipumiseen liittyvät tekijät

2.3.1 Altistavat tekijät

Altistavat tekijät ovat olemassa jo ennen kuin osapuolet ovat muodostaneet kahdenkeskeisen suhteen (Tähtinen 1999, 78). Ne ovat usein staattisia ja ne voivat vaikuttaa osapuolten toimintaan tiedostamattomasti. Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet useita tekijöitä, jotka altistavat suhteen hiipumiselle. Tähtinen (1999, 78) on jakanut suhteen hiipumiseen altistavat tekijät neljään joukkoon: Ne voivat liittyä itse tehtävään, suhteen osapuoliin, osapuolten kahdenkeskeiseen suhteeseen tai verkostoon, johon osapuolet ovat yhteydessä. Kuvio 3 selventää tätä jakoa.



Kuvio 3. Suhteen hiipumiselle altistavat tekijät.
Lähde: Halinen, A. & Tähtinen, J. (2002, 170).

Altistavat tekijät voivat liittyä tehtävään, jota varten suhde on perustettu. Tällainen tilanne voi syntyä esimerkiksi ostettaessa jotain monimutkaista aineetonta palvelua kuten ohjelmistoa. Räätälöidyt ohjelmistoratkaisut ovat usein hyvinkin abstrakteja ja projektin alkuvaiheessa voi olla erittäin vaikeaa edes määrittää mitä ongelman ratkaisemiseen tarvitaan. Asetettujen vaatimusten jälkeen voi molemmille osapuolille jäädä niistä erilainen käsitys, koska ne myös on muodostettu abstraktilla tasolla. Projektin aikana vaatimukset voivat myös vaihtua tai kirkastua. Räätälöidyn ohjelmistoratkaisun kehittäminen on näin ollen monimutkaista ja epävarmaa. (Lyytinen, Mathiassen & Ropponen 1993, 8–9)

Osapuolten kahdenkeskeiseen suhteeseen liittyvä altistava tekijä voi olla esimerkiksi osapuolten ristiriitaiset tavoitteet. Kahdenkeskeinen altistava tekijä voi olla myös

huono partnerin valinta. Huonolla partnerivalinnalla tarkoitetaan tässä yhteydessä yritysosapuolten eroavaisuutta ja yhteensopimattomuutta. Eroavaisuuksia voi olla yrityskulttuureissa, johtamistyyleissä tai yrityskooissa. Ohjelmistoalalla ostajayritykset ovat monesti kooltaan suuria myyjäyritysten ollessa suhteellisen pieniä. (Tähtinen 2001, 51)

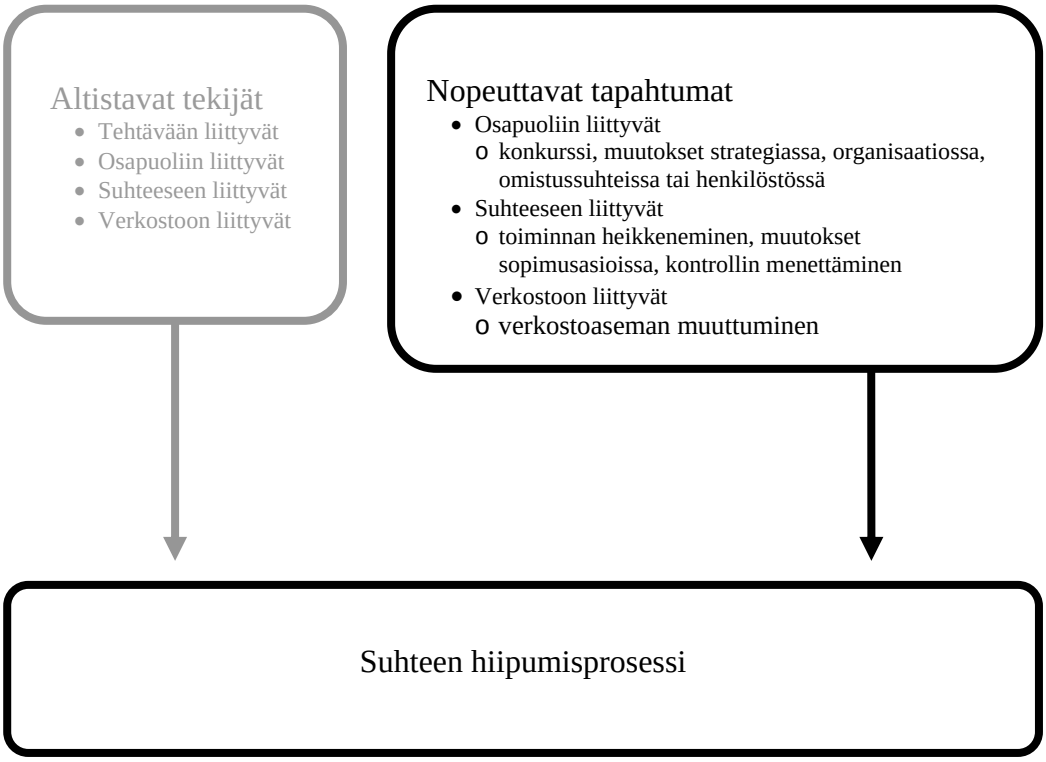
Tietyt yrityspiirteet ovat taipuvaisia vaikuttamaan enemmän suhteen loppumiseen. Näitä piirteitä ovat esimerkiksi heikko taloudellinen tulos tai ammattitaidon puute. (Duck 1981, 17) Ammattitaidon puute voi olla seurausta yrityksen kokemattomuudesta tehdä yhteistyötä tai nähdä operationaalinen yleiskuva tekijöistä, jotka hallitsevat suhteen ylläpitämistä (Tähtinen 2001, 51).

Verkostoon liittyvä altistava tekijä saattaa esiintyä, jos toimialalla on huomattava määrä vaihtoehtoisia ja mahdollisia kumppaneita ja jos verkoston säännöt sallivat suhteen päättämisen (Håkansson 1982, 19). Suomalaisella ohjelmistoalalla vaihtoehtoisten toimittajien lukumäärä ei ole kovin suuri, mutta toimiala on dynaaminen ja jatkuvassa teknologisessa muutoksessa. Teknologiset muutokset voivat tarjota asiakasyritykselle mahdollisuuden uudelleen arvioida suhteensa palveluntoimittajaan. Suomalainen ohjelmistoala on kuitenkin luonteeltaan sellainen, joka ei kuitenkaan rohkaise ostajia vaihtamaan toimittajiansa. (Tähtinen 2001, 51)

2.3.2 Nopeuttavat tapahtumat

Nopeuttavat tapahtumat muuttavat voimassa olevan suhteen tilaa ja toimivat impulsseina, joiden perusteella osapuolet ryhtyvät toimiin suhteen lopettamiseksi. Ne voivat olla luonteeltaan dramaattisia ja äkillisiä yksittäisiä tai sarja muutospaineita luovia tapahtumia. (Halinen & Tähtinen 2002, 170) Toisin sanoen yksi nopeuttava tapahtuma voi saada aikaan dominoefektin, mikä aiheuttaa yhä vakavampia seurauksia (Tähtinen 2001, 52). Nopeuttavat tapahtumat esiintyvät suhteen ja jopa lopettamisprosessin aikana ja tukevat johdon päätöstä aloittaa toimet suhteen heikentämiseksi. Kuten altistavatkin tekijät, myös nopeuttavat tapahtumat voivat liittyä suhteen osapuoliin, osapuolten kahdenkeskeiseen suhteeseen tai verkostoon,

johon osapuolet ovat sitoutuneet. (Halinen & Tähtinen 2002, 170) Nämä tekijät on koottu kuvioon 4.



Kuvio 4. Suhteen hiipumista nopeuttavat tapahtumat.
Lähde: Halinen, A. & Tähtinen, J. (2002, 170–171).

Osapuoliin liittyvä nopeuttava tapahtuma suhteen hiipumiselle voi olla esimerkiksi toisen yrityksen konkurssi tai muutokset yrityksen strategiassa, organisaatiossa, omistajuussuhteissa tai henkilöstössä (Tähtinen 2001, 52). Yllättävät muutokset ostajaorganisaation liiketoimintastrategiassa kesken ohjelmistotuotantoprojektin voivat tehdä koko projektin vanhentuneeksi ja hyödyttömäksi (Salmela 1996, 193). Palveluyrityksissä henkilökohtaisilla suhteilla ja niissä tapahtuvissa muutoksissa on yleisesti nähty olevan vaikutusta niin kumppanuussuhteen ylläpitämiseen kuin sen lopettamiseenkin (Halinen 1997, 209). Erityisesti ohjelmistoalalla henkilökohtaisilla suhteilla on merkittävä vaikutus (Tähtinen 2001, 28–29).

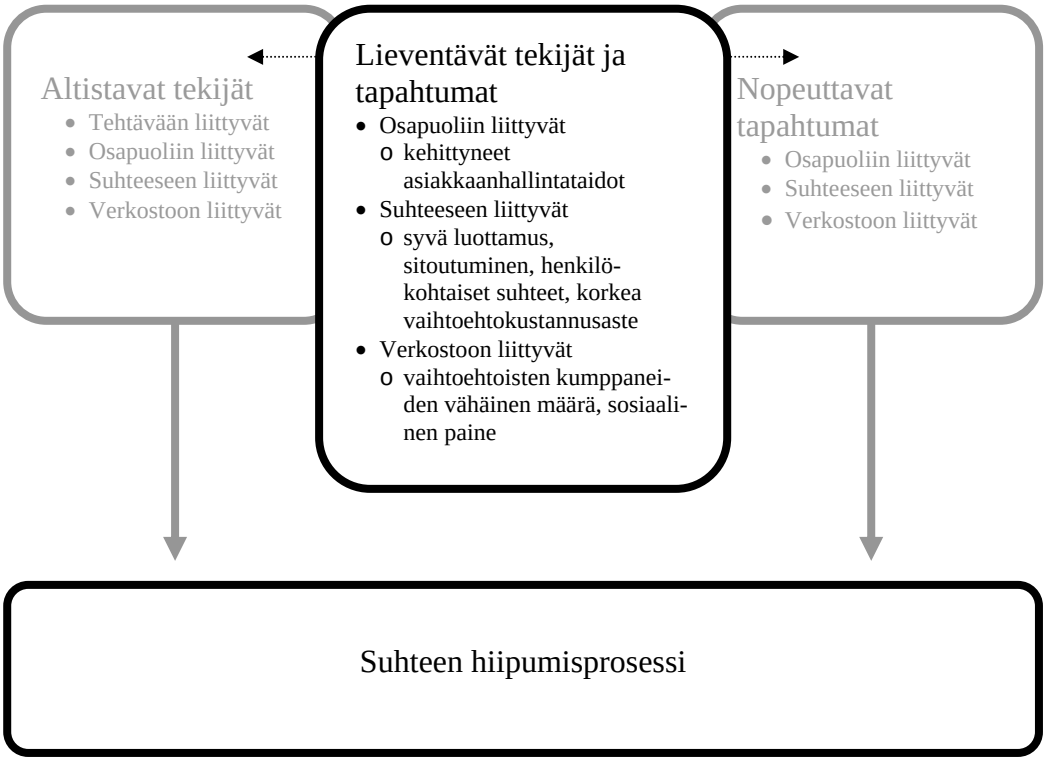
Kahdenkeskeiseen kumppanuussuhteeseen liittyvä toiminnan heikkeneminen voi olla tekijänä nopeuttaa päätöstä lopettaa suhde (Halinen & Tähtinen 2002, 170). Ohjelmistoalalla tällaisia toiminnan heikkenemiseen johtavia häiriötekijöitä voivat olla muun muassa kustannusten ylittäminen, epäonnistuminen aikataulussa pysymisessä sekä ohjelmiston heikko tekninen laatu (Marciniak & Reifer 1990, 10). Suhteen lopettamispäätöstä voivat nopeuttaa myös muutokset sopimusasioissa, kuten hinnan muutokset ja korotukset toimitusmaksuissa (Tähtinen 2001, 52). Kahdenkeskeinen suhde sisältää itsessään luontaisen pulmatilanteen, joka voi tehdä suhteesta hankalan ja nopeuttaa siten sen hiipumista. Toinen osapuoli voi tuntea, että suhde ei enää lupaa tarvittavaa hyötyä tulevaisuudessa. Tilanne voi olla myös se, että osapuoli tuntee menettävänsä kontrollin tulemalla liian riippuvaiseksi toisesta osapuolesta tai suhteen ylläpitäminen voi tuntua liian raskaalta. (Håkansson & Snehota 1995, 321–323)

Yritystä ympäröivään verkostoon liittyvät nopeuttavat tekijät sisältävät erilaisia seikkaperäisiä tapahtumia ja vaikutuksia muiden verkostoituneiden toimijoiden kesken. Ne liittyvät yrityksen taloudelliseen, poliittiseen, yhteiskunnalliseen tai teknologiseen asemaan, jotka muodostavat useita kytköksiä liiketoimintaverkostossa toimivien kesken. (Halinen & Tähtinen 1999) Yrityksen asema voi muuttua verkostossa, uusia toimijoita voi ilmaantua tai tärkeitä toimijoita voi poistua, minkä seurauksena suhteen hiipumisprosessi nopeutuu. Kilpailijat voivat tarjota houkuttelevia tarjouksia kumppanuuden toiselle osapuolelle ja samalla rikkoa vallitsevan kumppanuuden (Ping 1993, 344). Verkosto voi olla rakenteeltaan hyvinkin muutosaltis, jolloin yhden suhteen muutos vaikuttaa koko verkostossa (Tähtinen 2001, 53). Ohjelmistoalan verkostoissa suuntauksena on ollut jo pitkään pienten yritysten sulautuminen isoihin yrityksiin, jolloin verkosto on jatkuvassa muutoksessa.

2.3.3 Lieventävät tekijät ja tapahtumat

Lieventävät tekijät ja tapahtumat vaimentavat altistavien tekijöiden ja nopeuttavien tapahtumien vaikutuksia. Jos niiden merkitystä pidetään suurena, suhdetta voidaankin jatkaa lopettamisen sijaan. Lieventävät tekijät voivat liittyä suhteen osapuoliin, itse

suhteeseen tai ympäröivään verkostoon. (Halinen & Tähtinen 2002, 171) Kuvio 5 selventää näitä tekijöitä.



Kuvio 5. Suhteen hiipumista lieventävät tekijät ja tapahtumat.
Lähde: Halinen, A. & Tähtinen, J. (2002, 170–171).

Suhteen osapuoliin eli yrityksen ominaispiirteisiin liittyvät tekijät voivat edistää yrityksen mahdollisuuksia hallita voimassa olevia kumppanuussuhteita (Halinen & Tähtinen 2002, 171). Yritys, jolla on huomattavasti kokemusta kumppanuussuhteiden ja niiden lopettamisen johtamisesta, on ollut mahdollisuus myös oppia näistä kokemuksista (Möller & Wilson 1995, 45). Kehittyneillä asiakkuudenhallintataidoilla yritys on paremmin valmistautunut toimimaan pelastaakseen suhteen (Halinen & Tähtinen 2002, 171). Ohjelmistoalalla yritys voi kehittää näitä taitoja esimerkiksi erikoistumalla vain tietyn toimialan asiakkaisiin, jolloin kerätyllä toimialan

erityisinformaatiolla on mahdollista tehokkaammin johtaa asiakassuhteita (Tähtinen 2001, 54).

Kumppanuussuhteen tilalla eli osapuolten välisten siteiden voimalla ja ympärillä vallitsevalla infrastruktuurilla voidaan vaimentaa suhteen loppumista nopeuttavia tapahtumia (Halinen 1997, 277). Kumppanuussuhteen tila voi olla vahva tai heikko osapuolten välisten suhteiden luonteen ja vahvuuden mukaan (Tähtinen 2001, 55). Syvä luottamus, sitoutuminen ja henkilökohtaiset suhteet voivat toimia myös kumppanuussuhteen loppumiskehitystä lieventävinä tekijöinä (Crutchfield 2001). Vahvat toimijasuhteet ja yhteiset voimavarasiteet kasvattavat vaihtokustannuksia, jotka ovat lieventäviä tekijöitä (Ping 1997, 278). Toisin sanoen vahvat toimittajasuhteet, raaka-ainekytkökset ja muut toimintaa sitouttavat tapahtumat kasvattavat vaihtokustannuksia, mitkä ehkäisevät suhteen hiipumiseen altistavia tekijöitä ja nopeuttavia tekijöitä. Jos suhteen kokonaislaatu tai -arvo nähdään korkeana, se vaimentaa samalla myös tapahtumia, jotka olisivat muuten aiheuttaneet suhteen hiipumisen. (Ping 1993, 344) Ohjelmistoalalla vaihtokustannukset ovat korkeimmillaan ohjelmiston kehittämisen aikana ja alhaisimmillaan projektien välissä tai ohjelmiston ylläpidon aikana (Tähtinen 2001, 55). Vaikka suhteiden tiedetään loppuvan jopa kesken projektin, se on usein erittäin kallista. Usein epäonnistunutkin projekti viedään loppuun asti. Yhteisprojektin edetessä osapuolet tulevat tunnetasolla kiintyneeksi projektiin ja saavat muilta arvostusta ollessaan osana projektia, mikä vaikuttaa osapuolten arvioon yrityksen suhteesta saamasta hyödystä. (Keil 1995)

Jos liiketoimintaverkostossa ei ole riittävästi vaihtoehtoisia mahdollisuuksia kumppanuuksille, on tilanne selvästikin kumppanuussuhteen loppumista lieventävä tekijä (Stewart 1998, 240–241). Jos päteviä palveluntarjoajia ei ole saatavilla, yritys voi joutua ylläpitämään vallitsevaa suhdetta, vaikka se haluaisikin lopettaa suhteen. Varsinkin teknologiavaltaisilla aloilla voi vaihtoehtoisia toimijoita olla hyvinkin rajallisesti. (Tähtinen 2001, 55) Muutokset verkostosuhteissa voivat muuttaa huomattavasti johdon tulkintaa vallitsevan suhteen tilasta ja tulevaisuuden potentiaalista (Halinen & Tähtinen 2002, 171). Verkosto voi myös itsessään asettaa yritykselle sosiaalista painetta pysyä verkostossa ja näin ollen suojata omia intressejään (Felmlee, Sprecher & Bassin 1990, 27).

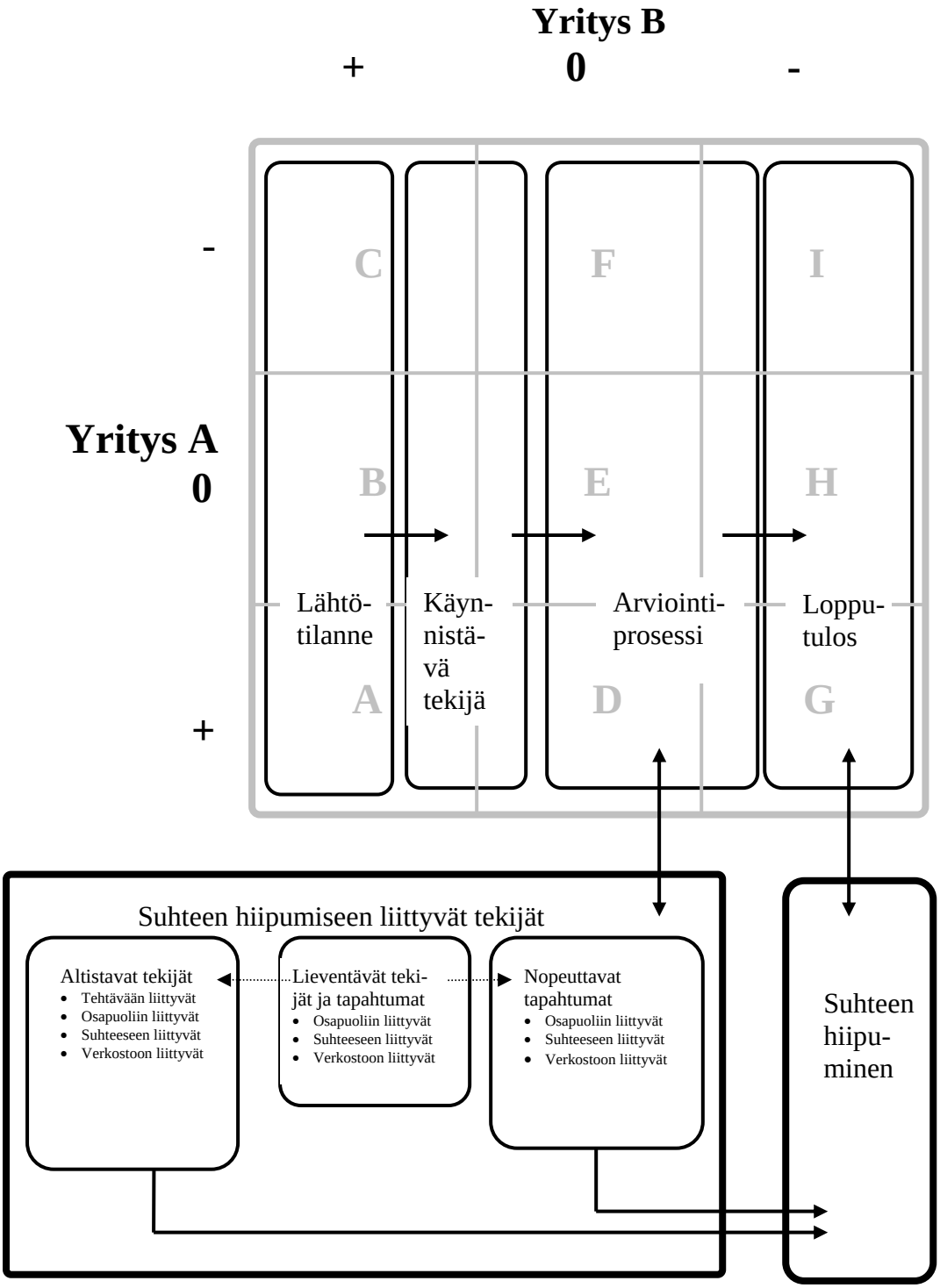
2.4 Teoreettisen viitekehyksen synteesi

Tutkimuksen viitekehys liittää yhteen kolme aiemmin esitettyä suhteen hiipumiseen liittyvää teoriaa. Teoreettinen viitekehys on havainnollistettu kuviossa 7.

Roosin ja Strandvikin (1996) mukaisesti tutkimuksessa tarkasteltava kumppanuussuhde jaetaan neljään vaiheeseen. Lähtötilanteen jälkeen syntyvä käynnistävä tekijä muuttaa suhteen vallalla olevaa tilaa ja aloittaa arviointiprosessin. Arviointiprosessin lopputuloksena suhdetta päätetään joko jatkaa tai se lopetetaan.

Holmlundin ja Strandvikin (1999b) konfiguraatiomatriisin pohjalta voidaan suhteen kulusta tehdä muutamia päätelmiä. Ensinnäkin voidaan olettaa, että kumppanuussuhteen ostajaosapuoli on ainakin suhteen alussa ollut suhteeseen tyytyväinen, koska on suhteeseen suostunut. Näin ei aina välttämättä ole, mutta mallin rakentamisen ja sen selkeyttämisen kannalta yleistys on suotavaa. Toiseksi tutkimus rajattiin koskemaan vain sellaista suhteen hiipumista, jonka alullepanijana on ollut asiakas eli ostaja–myyjä -suhteesta puhuttaessa ostaja. Rajauksen pohjalta tarkasteltavan kumppanuussuhteen ostajaosapuoli on lopussa suhteeseen tyytymätön. Tämän rajauksen pohjalta voidaan olettaa, että suhde on kulkenut matriisin oikeaan laitaan ja loppunut johonkin lokeroista G, H tai I.

Kriittisen tapahtuman mukaiset vaiheet ovat liitetty konfiguraatiomatriisiin suuntaa antavasti. Jokaisessa suhteen vaiheessa ostajahan voi olla suhtautunut suhteeseen joko positiivisesti, neutraalisti tai negatiivisesti. Toisin sanoen suhteen vaiheiden koot ovat arvioitu, mutta antavat kuitenkin kuvan suhteen hiipumisprosessista ja selkeyttäävät prosessin hahmottamista ja järjestystä.



Kuvio 6. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Lähteet: Mukaelma Halinen, A. & Tähtinen, J. (2002, 169–171); Holmlund, M. & Strandvik, T. (1999b, 686–696); Roos, I. & Strandvik, T. (1996).

Tutkimuksen pääpainona on keskittyä suhteen hiipumiseen liittyvien tekijöiden tarkasteluun, joten hiipumisen käynnistävää tekijä- ja arviointiprosessivaihetta on tarkasteltava lähemmin. Halisen ja Tähtisen (2002) esittämä suhteen päättymiseen liittyvien tekijöiden jaottelu antaa tähän lisäselvyyttä. He jakavat kumppanuussuhteen päättymiseen liittyvät tekijät altistaviin tekijöihin ja nopeuttaviin tapahtumiin joiden vaikutusta vaimentavat erilaiset lieventävät tekijät ja tapahtumat. Näiden tapahtumien seurauksena suhde lopulta päättyy. Tätä ajattelua sovelletaan tässä tutkimuksessa koskemaan myös suhteen hiipumista.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Kvalitatiivinen lähestymistapa ja tapaustutkimus

Tutkimuksen metodinen lähestymistapa on kvalitatiivinen eli laadullinen. Kvalitatiivinen tutkimusote on valittu tutkimuksen lähestymistavaksi, koska sen avulla pystytään parhaiten selvittämään asetettua tutkimusongelmaa. Syrjälän, Ahosen, Syrjäläisen ja Saaren (1994, 12–13) mukaan kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu tutkimukseen hyvin silloin, kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista ja tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista. Kvantitatiiviseen tutkimukseen verrattuna laadullisessa tutkimuksessa on mahdollisuus kulkea paljon vapaammin edestakaisin aineiston analyysin, tehtyjen tulkintojen ja tutkimustekstin välillä (Eskola & Suoranta 1998, 164).

Tutkimus on tyypiltään kuvaileva tutkimus. Kuvailevalle tutkimukselle tyypilliseen tapaan varsinaisia tutkimushypoteeseja ei ole, vaan tutkimukselle on asetettu tutkimusongelma, joka on edelleen jaettu osaongelmiksi.

Kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimpiä tiedonhankinnan strategioita ovat tapaustutkimus, etnografia, fenomenografia, grounded theory ja toimintatutkimus (Metsämuuronen 2001, 16). Tiedonhankinnan strategiana on tässä tutkimuksessa käytetty case- eli tapaustutkimusta. Yin (2003) määrittelee tapaustutkimuksen empiiriseksi tutkimukseksi, jossa tutkitaan nykyajassa tapahtuvaa ilmiötä todellisessa elämäntilanteessa, sen omassa ympäristössä. Tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkittavasta tapauksesta pyritään kokoamaan tietoja monipuolisesti ja monella eri tavalla. Pyrkimyksenä on ymmärtää ilmiötä entistä syvällisemmin. (Syrjälä ym. 1994, 12)

Tapaustutkimuksen etuna muihin tiedonhankinnan strategioihin verrattuna on se, että sen lähtökohta on usein toiminnallinen ja tuloksia sovelletaan myös käytännössä.

Raportointi voidaan tehdä kansantajuisesti, jolloin se palvelee laajaa lukijakuntaa. Tapaustutkimuksen tulokset sallivat lukijan tehdä myös omia johtopäätöksiä. Tapaustutkimukset muodostavat kuvailevan materiaalin arkiston, josta voidaan tehdä erilaisia tulkintoja. (Cohen & Manion 1995, 123)

Tapaustutkimusta on yleisesti kritisoitu siitä, ettei sen avulla pystytä tuottamaan tilastollisia yleistyksiä. Se ei olekaan tapaustutkimuksen tarkoitus. (Eriksson & Koistinen 2005, 34) Stake (1995, 7–8) toteaa, että tapaustutkimuksen avulla voidaan kyllä tuottaa teoreettisia yleistyksiä, mutta sen päätarkoitus on kuitenkin tuottaa yksityiskohtaista ja täsmentävää tietoa tutkitusta aiheesta valittujen tapausten avulla. Usein kuvailevat ja selittävät tapaustutkimukset perustuvatkin vain yhteen tapaukseen ja sen seikkaperäiseen ja intensiiviseen tutkimiseen. Tämäntyyppisissä tutkimuksissa korostuvat tapauksen erityisyys ja mielenkiintoisuus.

3.2 Tutkimusaineiston hankinta

3.2.1 Haastateltavien valinta

Tässä tutkimuksessa haastateltiin kolmea henkilöä, jotka olivat tiiviimmin yhteistyössä tarkasteltavassa kumppanuussuhteessa. Haastateltujen henkilöiden taustatiedot löytyvät liitteestä 1.

Haastateltaviksi valittiin molemmista yrityksistä henkilö, joka oli päävastuussa suhteesta. Kolmas haastateltava oli ns. sivustaseuraaja, joka oli kumppaniyrityksestä, mutta ollut jo pitkään tiiviissä yhteistyössä OpusCapitan kanssa. Jos kumppanuussuhteesta ei olisi saatu riittävästi tarvittavaa tietoa näiden henkilöhaastatteluiden avulla, olisi haastateltavien määrää ollut mahdollista lisätä. Tässä tapauksessa haastateltavien määrä oli kuitenkin riittävä.

3.2.2 Teemahaastattelu aineiston hankintamenetelmänä

Haastattelu on tyypillisin tutkimusmenetelmä sosiaalisessa tutkimuksessa (Payne & Payne 2004, 129). Sen etuna voidaan nähdä se, että haastattelussa keskitytään suoraan tapaustutkimuksen aiheeseen ja saadaan tietoa halutusta asiasta (Yin 2003, 86). Kun kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään aineiston keruumenetelmänä haastattelua, on tutkijan keskityttävä syvällisen tiedon saavuttamiseen, runsaan tietomäärän saamiseen haastateltavasta, huolelliseen tulkintojen tekemiseen, tehokkaan haastattelutilanteen järjestämiseen sekä arvokkaan tiedon löytämiseen (Aaker 2001, 193).

Haastattelu on aineiston keruumenetelmänä ainutlaatuinen, koska siinä voidaan olla suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Suurimpana etuna pidetään menetelmän joustavuutta aineistoa kerättäessä. Haastattelussa voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja saatuja vastauksia on mahdollista tulkita enemmän kuin esimerkiksi postikyselyissä. Haastattelun haittoina nähdään, että siihen sisältyy useita virhelähteitä, jotka aiheutuvat niin haastattelijasta, haastateltavasta kuin itse tilanteesta kokonaisuutena. Haastateltava voi esimerkiksi kokea haastattelutilanteen uhkaavaksi tai jopa pelottavaksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 199–200)

Tutkimushaastattelut voidaan jakaa kolmeen haastattelumuotoon: strukturoituun eli lomakehaastatteluun, puolistrukturoituun eli teemahaastatteluun ja avoimeen eli strukturoimattomaan haastatteluun (Hirsjärvi ym. 2007, 202–205). Tähän tutkimukseen soveltui parhaiten teemahaastattelumuoto, koska tutkimuksessa haluttiin selvittää haastateltavien kokemuksia ja käsityksiä. Tällöin ennalta suunniteltu teemarunko on soveltuvin. Siinä haastattelun aihepiirit ovat ennalta määrättyjä ja haastattelijan tehtävänä on huolehtia, että etukäteen määritellyt teema-alueet käydään läpi haastateltavan kanssa. Avoimet kysymykset on valittu ennalta ja niiden tarkka muoto ja järjestys vaihtelevat haastattelutilanteesta riippuen. Teemahaastattelun avoimuus mahdollistaa sen, että haastateltava pääsee vastaamaan vapaamuotoisesti. (Eskola & Suoranta 1998, 87–88)

3.2.3 Haastattelukysymysten laadinta ja haastattelujen toteutus

Haastatteluiden teemat laadittiin tutkimuksen alaongelmien sekä kumppanuussuhteita käsittelevän kirjallisuuden pohjalta. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 2. Taulukossa 2 on puolestaan havainnollistettu tämän tutkimuksen alaongelmien ja teoreettisten pääkäsitteiden operationalisointia.

Taulukko 2. Alaongelmien ja teoreettisten käsitteiden operationalisointi.

Alaongelma	Teoreettiset käsitteet	Teoriaosion luku	Haastattelun teema-alue	Empiriaosion luku
1. Millaiset tapahtumat ovat kumppanuussuhteen hiipumiselle kriittisiä?	Kriittiset tapahtumat	2.2.1 2.2.2	4	4.2.1
2. Kuinka osapuolten käsitykset suhteesta muuttuvat suhteen aikana?	Konfiguraatio-matriisi	2.2.3	2-6	4.2.2
3. Millaiset tekijät ja tapahtumat ovat kumppanuussuhteen hiipumisen taustalla?	Altistavat tekijät	2.3.1	7	4.3.1
	Nopeuttavat tekijät	2.3.2	7	4.3.2
	Lieventävät tekijät ja tapahtumat	2.3.3	7	4.3.3

Haastattelukysymykset laadittiin tukemaan haastattelua ja pitämään huolta siitä, että tarvittavat alueet tulevat systemaattisesti käytyä läpi. Kysymykset ja konfiguraatiomatriisi lähetettiin haastatelluille hyvissä ajoin ennen haastattelupäivää, samoin kun tietoa tutkimuksen aiheesta ja siitä mitä haastatteluilla pyritään selvittämään.

Haastattelut toteutettiin noin viikon aikavälillä Tampereella, Turussa ja Porissa. Haastattelupaikkana oli kahdessa tapauksessa haastateltavan työpaikka ja yhdessä tapauksessa haasteltavan oma koti. Haastattelujen toteuttaminen haastateltavalle tutussa ympäristössä edesauttoi hyvän haastatteluilmapiirin syntymistä. Haastattelut

kestivät keskimäärin yhden tunnin. Haastattelun pohjana oli tutkimushaastattelurunko, joka oli toimitettu haastateltavalle etukäteen. Haastattelun lopuksi varmistettiin vielä, että kaikkiin kohtiin oli vastattu. Konfiguraatiomatriisia käytettiin haastatteluissa siten, että matriisin idean ja käyttötarkoituksen kertomisen jälkeen haastateltava sai joko piirtäen tai suullisesti kertoa, kuinka hän näki suhteen kehittyneen eri aikoina. Vastauksien keräämisessä käytettiin hyväksi muistiinpanoja ja nauhuria, josta vastaukset myöhemmin purettiin.

3.3 Aineiston analysointi

Kerätyn aineiston analyysi ja tulkinta sekä johtopäätösten teko ovat tutkimuksen ydinasioita. Tutkimuksen analyysivaiheessa selviää, millaisia vastauksia tutkija saa aiemmin asettamiinsa tutkimusongelmiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 216) Samalla se on ehkä tutkimuksen yksi vaikeimmista vaiheista (Eriksson & Koistinen 2005, 29).

Aineiston analyysin tavoitteet voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan. Ensiksi, laaja aineisto täytyy järjestää jollakin tavoin yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Toiseksi, aineistoa ja analyysin tuloksia tulee aina tulkita jollakin tavoin. Toisin sanoen, aineistosta tehdyille havainnoille annetaan jokin merkitys, niille tarjotaan selityksiä ja ymmärrystä, niiden välille rakennetaan yhteyksiä ja vedetään johtopäätöksiä. (Shank 2002, 77)

Tässä tutkimuksessa analyysin pohjana käytettiin teemahaastattelurunkoa (LIITE 2), joka laadittiin tutkimuksen viitekehyksen pohjalta. Jotta varsinainen analyysi voitiin suorittaa, oli haastatteluaineisto ensiksi litteroitava eli kirjoitettava puhtaaksi (Metsämuuronen 2001). Tämä tehtiin heti haastatteluiden jälkeen asioiden ollessa vielä tuoreena muistissa. Tässä tutkimuksessa vastaukset kirjoitettiin sanatarkasti, jolloin suorat lainaukset oli helppo poimia tekstistä. Tämän jälkeen henkilöiden vastaukset ryhmiteltiin kokonaiskuvan muodostamiseksi.

Haastatelluille annettiin vielä tutkimusprojektin loppuvaiheessa mahdollisuus tutustua tutkimuksen tuloksiin ja niistä johdettuihin johtopäätöksiin. Samalla henkilöillä oli

mahdollisuus kommentoida tulosten oikeellisuutta sekä terävöittää vielä omaa näkökantaa.

3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja tietoisuus siitä, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Täten pääasiallinen luotettavuuden kriteeri kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tutkija itse. Luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia, eivätkä validiteetti ja reliabiliteetti sovellu perinteisesti ymmärrettynä kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden perusteiksi. (Eskola & Suoranta 1998, 210–212)

Perinteisesti validiteetilla tarkoitetaan tutkijan kykyä käyttää valittua metodia siten, että se tutkii sitä mitä sen oli tarkoituskin tutkia. Reliabiliteetti on perinteisesti tarkoittanut toistettavuutta eli sitä, että kaksi tai useampi tutkija, jotka tutkivat samaa ilmiötä samoin tarkoituksin, päätyvät samankaltaisiin tuloksiin. (Gummesson 2000, 91)

Validiteetti voidaan jakaa realistisen luotettavuusnäkemyksen mukaan sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla viitataan tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyiden loogiseen keskinäiseen suhteeseen. Se kertoo tutkijan tieteellisen otteen ja tieteenalansa hallinnan tasosta. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa puolestaan tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä. Tutkimusaineisto on ulkoisesti validi, kun se pystyy kuvaamaan tutkittavan kohteen täsmälleen sellaisena kuin se on. (Eskola & Suoranta 1998, 213, 254–255)

Tapaustutkimuksiin liitettävä kritiikki voidaan Gummessonin (2000, 88) mukaan jakaa kolmeen osaan: ensinnäkin tapaustutkimuksista puuttuu tilastollinen reliabiliteetti ja validiteetti, toiseksi tapaustutkimuksia voidaan käyttää hypoteesien muodostamiseen, mutta ei niiden testaamiseen ja kolmanneksi tapaustutkimusten perusteella ei voida tehdä yleistyksiä. Koskisen, Alasuutarin ja Penttisen (2005, 263–

265) mukaan yleisin kvalitatiivisiin tutkimuksiin kohdistuva kritiikki liittyy siihen, ettei pienestä havaintomäärästä voida tehdä luotettavia yleistyksiä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen hienous piileekin osaltaan yksittäisten ja ainutlaatuisten tapausten osakseen saamassa keskeisessä huomiossa (Koskinen ym. 2005, 236). Tutkimuksen aineiston muodostavat yksilölliset kuvaukset ja kertomukset kumppanuussuhteen hiipumisesta ovat epäilemättä tutkimuksen rikkaus, mutta samalla sen luotettavuuteen vaikuttava tekijä. Koska tutkimuksessa analysoidaan vain yhtä hiipunutta suhdetta, on ilmeistä, että lopputulokset ovat sellaisenaan heikosti yleistettävissä koskemaan muiden organisaatioiden tai edes kohdeyrityksen muita hiipuneita suhteita. Haastattelutulosten perusteella voidaan kuitenkin saada kuvaa juuri kyseisestä suhteesta ja saada eväitä muiden suhteiden kehittämiseen.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavana tekijänä voidaan pitää myös tutkijan roolia tutkittavassa työyhteisössä. Osa haastatelluista oli tutkijan työtovereita. Tällöin on vaarana, että tunnettuus ja tuttavallisuus on saattanut heikentää haastateltavien halukkuutta kertoa tuntemuksistaan täysin avoimesti. Tämä tutkimuksen validiteettia uhkaava tekijä ei ole kuitenkaan kovin olennainen, koska tutkimuksen tekijän työsuhde tutkittavassa työyhteisössä on ollut hyvin epäsäännöllinen ja haastatellut henkilöt ovat toimineet eri projekteissa.

Haastattelumenetelmien heikkouksiksi voivat muodostua huonosti rakennettuihin kysymyksiin saatavat yksipuoliset vastaukset, puolueelliset vastaukset sekä vastausten epätarkkuus johtuen haastattelun huonosta tallentamismuodosta. Heikkoutena voi olla myös se, että haastateltava saattaa vastata kuten hänen odotetaankin vastaavan. (Yin 2003, 86) Haastateltava tulkitsee omaa asemaa ja turvaa itseään toisia vastaan monin eri tavoin. Haastattelussa onkin ratkaisevaa, miten tutkija osaa tulkita haastateltavan vastauksia kulttuurillisten merkitysten ja merkitysmaailmojen valossa. (Hirsjärvi ym. 2007, 202)

Tutkimustulosten luotettavuutta voi alentaa tutkittavan ongelman arkaluonteisuus. Kumppanuussuhteen hiipumiseen liittyvät tekijät voivat olla hyvinkin arkoja ja tunnepitoisia. Haastateltava voi ajatella suojaavansa yrityksen imagoa vastaamalla toisin kuin mitä oikeasti on tapahtunut. Tässä tutkimuksessa saatujen vastausten

luotettavuutta parannettiin salaamalla tutkimuksesta kumppaniyrityksen tiedot. Näin ollen haastateltavat pystyivät vastaamaan esitettyihin kysymyksiin avoimesti ja ilman pelkoa siitä, että kerrotusta koituisi haittaa yritykselle.

Tutkimustulosten luotettavuuteen vaikuttavana tekijänä tulee ottaa huomioon myös tarkastelun kohteena olleiden tapahtumien ajankohta. Tapahtumista oli haastatteluhetkellä kulunut aikaa jo noin 10 vuotta, ja näin ollen tapahtumat ja niihin liittyneet tunteet eivät olleet välttämättä aivan tuoreessa muistissa. Haastattelun varsinaiseen aiheeseen onnistuttiin kuitenkin pääsemään syvemmälle haastattelun edetessä ja sitä mukaa, kun tapahtumat palasivat haastateltavan mieleen. Myös teemahaastattelurungon toimittaminen haastateltavalle etukäteen edesauttoi asioiden muistamista.

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan hyvän teemahaastattelurungon avulla ja luomalla mahdollisimman avoin haastatteluilmapiiri. Haastatelluille annettiin mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä ja vielä haastattelun lopussa tuoda esiin muita merkittäviä seikkoja, jotka eivät olleet tulleet esille haastattelun aikana.

Hirsjärven ym. (2007, 227–228) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan kohentaa selostamalla tarkasti kuinka tutkimuksen eri vaiheet ovat toteutettu. Esimerkiksi tulosten tulkitsemisosuudessa on kerrottava, millä perusteella tutkija esittää lausuntoja, joihin hän päätelmänsä on perustanut. Tällöin on sopivaa rikastuttaa tutkimuksen tulososuutta esimerkiksi suorilla haastatteluotteilla, kuten tässä tutkimuksessa on menetelty.

4 KUMPPANUUSSUHTEEN HIIPUMINEN JA SIIHEN LIITTYVÄT TEKIJÄT

4.1 Kohdeyritysten esittely ja kumppanuussuhteen tausta

4.1.1 OpusCapita Oy

Tamperelainen OpusCapita Oy on rahoitushallinnon ja rahaliikenteen sovelluksiin keskittynyt ohjelmistotalo. Tuotteet käsittävät koko rahoitushallinnon kentän sisältäen rahaliikenteen, verkkolaskutuksen, kassanhoidon, kassanhallinnan, kassabudjetoinnin, valuutta- ja korkopositiot, lainat, vakuudet, sijoitukset sekä erilaiset rahoitusinstrumentit. (OpusCapitan kotisivut www)

OpusCapitalla on toimipisteet Tampereella, Helsingissä ja Tukholmassa ja niissä työskentelee yhteensä noin 110 rahoitushallinnon ja tietotekniikan ammattilaista.

4.1.2 Kumppaniyritys

OpusCapitan kumppaniyrityksen nimi on tässä tutkimuksessa salattu. Tähän on osittain syynä tutkimustulosten arkaluonteisuus, mutta myös se, ettei nimen ilmoittaminen ole tutkimusongelman selvittämisen kannalta olennaista. Jatkossa OpusCapitan kumppaniin viitattaessa käytetään termiä kumppaniyritys.

Tarkasteltava kumppaniyritys on yksi maailman johtavista toimitusketjun hallintaan liittyvien ratkaisujen toimittajista. Yrityksen ohjelmistot tukevat yleisimpiä yritysten liiketoimintaprosesseja kuten myyntiä ja hankintoja, asiakaspalvelua, tilausten hallintaa, kysyntäohjattua tuotannonohjausta, materiaalinhallintaa, liiketoiminnan suorituskyvyn mittaamista ja taloudenhallintaa. Kansainvälisesti yrityksessä työskentelee noin 2000 työntekijää. Yritys toimii yli 40 maassa palvellen yli 5000:tta asiakasta. (Vastaaja B)

Alun perin ruotsalainen yritys on toiminut Suomessa jo yli 30 vuotta. Yrityksessä työskentelee 150 henkilöä 7:llä eri paikkakunnalla. Suomessa yrityksellä on noin 150 alan ammattilaista, jotka huohtivat 350:sta asiakkuudesta. (Vastaaja B)

4.1.3 Yhteinen historia

80-luvulla tutkimuksen kohdeyritykset toimivat toistensa kilpailijoina. Toimiala oli hyvin erilainen kuin nykyisin, koska tuotteistettuja tuotteita oli huomattavasti vähemmän. Tietotekniset sovellukset eivät silloin vielä olleet kovin kehittyneitä.

”Silloin oli kummallakin omat rahaliikennejärjestelmät. Silloin oltiin kilpailevia yrityksiä.”
Vastaaja C

Yritysten välinen kumppanuussuhde alkoi 80-luvun puolivälin jälkeen. Muutoksen aiheutti kumppaniyrityksen strateginen päätös keskittyä ydinliiketoimintaan ja hankkia sitä tukevat palvelut ja ratkaisut yrityksen ulkopuolelta. Päätöksen seurauksena erillissovelluksia alettiin toimittaa asiakkaalle kumppanien avulla.

”…keskitytään entistä enemmän taloushallintoon, myynti- ja materiaalinhallintoon ja tällaiset erillissovellukset kuten rahaliikenne myydään kumppanin kautta ja kumppanin ohjelmistoa.”
Vastaaja C

Päätös yhteistyön aloittamisesta oli hyvin luonnollinen, koska yritysten tuotteet sopivat hyvin yhteen ja ne toimivat samantyyppisessä laiteympäristössä. OpusCapitan suurimman kilpailijan pankkijärjestelmät toimivat toisessa laiteympäristössä, joten myös tästä johtuen yhteistyö OpusCapitan ja kumppaniyrityksen välillä oli luontevaa.

”Eli me mielellämme leikimme siellä sovelluksen siis sen laitealustan sisällä, kun se että me lähettäis pois siitä. Eli yritys tykkäs siitä kumppanuudesta tai siitä kumppanista, jonka softa oli samassa laitealustassa.”
Vastaaja B

Yhteinen suhde alkoi tuotelähtöisesti eikä suhdetta tällöin vielä nähty kumppanuutena. Suhteen alkuvaihetta kuvaa paremmin proaktiivinen asiakassuhde, sillä yhteisiä asiakkaita palveltiin yhdistämällä yritysten ratkaisut samaan pakettiin.

”Silloin me ei vielä pohdittu sitä, että et onks nää kivoja tai ei vaan et niillä oli kiva softa kun se oli siinä samassa koneessa. Me tykättiin et se ratkaisu anto helpomman tien tehdä se oma päämme kuntoon.”
Vastaaja B

90-luvulle tultaessa yhteistyö alkoi saada kumppanuuden määritelmän mukaisia piirteitä. Ståhlen ja Laennon (2000, 26) mukaan kumppanuuden peruselementtejä ovat tietopääoma, lisäarvo ja luottamus. Tämä alkoi korostua, kun yritykset alkoivat sekä käyttää että suositella toistensa tuotteita.

”Tässä vaiheessa meille tuli semmonen prosessi tai projekti, että me käytettiin toistemme järjestelmiä ristiin. Ja siinä kohtaa mä näin et tapahtu semmonen henkilösuhteiden syveneminen, joka sitten johti siihen, että me lähettiin rakentamaan tietoisesti niin, että jos ja kun oli (kumppaniyrityksen*) sovellus tai* (kumppaniyrityksen) *asiakas, niin me aina haluttiin et siel on OpusCapita tai jos OpusCapita sai uuden asiakkaan ja siel oli taloushallinnon tarvetta tai ERP-tarvetta, niin he suositteli* (kumppaniyritystä). *Siinä kohtaa meillä oli erittäin hyvä lähtökohta.”*
Vastaaja B

”Ja kyl se kumppanuussuhde kehitty siinä mielessä, että siihen voisko väittää et ainakin jonkunlainen kaverisuhde. …eiks se yleensä oo ku sanotaan et juodaan viinaaki yhdessä, ni siin alkaa sellanen kaveruus.”
Vastaaja A

”Siinä oli myös tällaista syvempää muutakin kuin pelkästään kaupallista yhteistyötä muihin asiakkaisiin nähden ja varsin isojakin projekteja tehtiin yhdessä. Ja se tietysti, et myytiinkin hyvin keskenään ja toisensa ajan tasalla et mitä tapahtuu, missä mennään.”
Vastaaja C

Yritysten välit toisiinsa olivat hyvät 90-luvun alkuun asti. Kumppaniosapuolet tapasivat toisiaan säännöllisesti suunnittelupalavereissa ja epäsäännöllisesti asiakkaan luona asioidessa. Vuosituhannen vaihetta lähestyttäessä yhä useampi asia alkoi hiertää ja koitella vallinutta kumppanuussuhteen tilaa.

4.2 Kriittiset tapahtumat suhteen hiipumisen aiheuttajina

4.2.1 Kriittisten tapahtumien prosessi

Kriittiset tapahtumat nähdään eräänlaisina suhteen kehitystä ohjaavina käännepisteinä. Nämä pisteet ovat muusta tilanteesta poikkeavia ja ohjaavat vallitsevaa olotilaa. (Edvardsson & Strandvik 2000)

Roosin ja Strandvikin (1996, 2–6) mukaan kriittiset tapahtumat voidaan jakaa neljään vaiheeseen, jotka ovat lähtötilanne, käynnistävä tilanne, arviointiprosessi ja lopputulos. Tämän tutkimuksen kohteena olevan kumppanuussuhteen kannalta kriittisiä tapahtumia tarkastellaan seuraavaksi näiden vaiheiden kautta.

Lähtötilanteessa tarkasteltujen yritysten yhteistyö syveni vuosi vuodelta ja sai uusia merkityksiä. Yhteistyötä tehtiin alkuvaiheessa 10 vuoden ajan, jolloin myytiin myös kumppanin tuotteita ja suunniteltiin uusia yhteisiä projekteja. Sitoutumisen aste oli korkea, koska toiminnan seurauksena kumppaneille syntyi myös yhteisiä asiakkuuksia, joista oltiin yhdessä vastuussa.

Edwardssonin ja Strandvikin (2000, 87) mukaan *käynnistävä tilanne* voi syntyä osapuolten välisestä vuorovaikutuksesta, muutoksista ostajan ja myyjän taholla tai

liiketoimintaympäristössä. Käynnistävä tilanne ei kuitenkaan välttämättä johda suhteen hiipumiseen. Tämän tutkimuksen kohteena olleessa kumppanuussuhteessa käynnistävät tilanteet kuitenkin johtivat suhteen hiipumiseen, ja niissä oli tunnistettavissa kaikki kolme edellä mainittua tekijää. Haastateltavat toivat esiin useita eri ajankohtina tapahtuneita käynnistäviä tilanteita, joista osa vaikutti merkittävästi suhteen heikkenemiseen.

Kaikki haastateltavat pitivät samoina tekijöitä, jotka käynnistivät suhteen hiipumisen. Suunnilleen vuoden 2000 tienoilla markkinatilanteessa sekä kumppaniyrityksen sisäisissä henkilösuhteissa tapahtui muutoksia, jotka vaikuttivat suhteen hiipumiseen. Samaan aikaan asiakkaat alkoivat vaatia yhä modernimpia sovelluksia.

”Asiakkailla ei ollut enää ehdoton välttämättömyys se, et rahaliikennejärjestelmä onkin samassa matolaatikossa kuin pääjärjestelmä, eli ne voidaan eriyttää. Eli siinä sitä kumppanuutta laimensi tämä markkinatilanteen muutos, e-seriesillä ei ollut enää suurta merkitystä. Projektit oli ennen suurempia ja ne oli kannattavia, ne oli OpusCapitalla kannattavia ja ne oli meille kannattavia, mut sitten kun kauppa ei käy enää, niin sellainen luontainen rahavetoinen, niin se jää pois sieltä, se hiipuu. Mä luulen et se on yks merkittävä tekijä. Ja sitä myötä jäi kontaktit pois, vähemmän caseja, vähemmän yhteistyötä.”
Vastaaja C

”Eli meille tuli koko aika sellaisia tilanteita, että asiakkaat ei sitten enää tykännytkään meidän suosituksista, kun ne katto meidän hintalappua ja sit millaselta se näytti, jolloin Analyste tuli hyvin voimakkaasti mukaan siihen rinnalle. Me ei edelleenkään huorattu, me koko aika suositeltiin OpusCapitan Windows-versiota, mutta asiakkaille tuli siinä kohtaa, koska sitten meiän softa, joka oli koko aika siellä AS400:ssa, niin meidän täyty tehdä liittymäpinta toiseen alustaan, ni sit ei ollut enää väliä, et olikse OpusCapita vai Analyste asiakkaan näkökulmasta, jolloin tuli aika luonnollinen kilpailutilanne ja siinä kohtaa lähti hiipumaan.”
Vastaaja B

Tarkasteltu kumppaniyritys ei enää pystynyt palvelemaan kaikkia asiakkaitaan pelkästään OpusCapitan ratkaisujen avulla, jolloin se joutui ottamaan

tuotevalikoimiinsa myös OpusCapitan pahimman kilpailijan tuotteita. Tämä myös tuotelähtöisesti alkanut muutos muutti aiempaa yhteistyömuotoa, jossa OpusCapitan näkökulmasta ei ollut muita kilpailijoita.

Vuoden 2000 tienoilla yritykset yhtenäistivät järjestelmiään samansuuntaisiksi, jolloin laitealustalla ei ollut enää niin suurta merkitystä. Samoihin aikoihin OpusCapita lopetti kumppaninsa järjestelmän käytön omassa toiminnassaan, mikä myös luonnollisesti vaikutti suhdetta heikentävästi. OpusCapita päätti vaihtaa järjestelmänsä samalle Windows-pohjalle kuin heidät muutkin järjestelmätkin olivat.

”Ja on se ihan ymmärrettävää että näin tapahtuu. Mutta se oli semmonen viimeinen tikki, semmonen lopullinen hiipumisen tikki.”
Vastaaja B

Suhteen hiipuminen käynnistyi siis markkinoiden muutoksesta. Tämän käynnistävän tilanteen jälkeenkin kumppaniyritykset tekivät vielä paljon yhteistyötä eri osa-alueilla. Suhteen tila oli kuitenkin jo heikentynyt.

Suhteen *arviointiprosessi* kuvastaa aikaa kriittisten tapahtumien jälkeen. Arviointiprosessissa kumppanien käytös ja viestintä ei välttämättä muutu, vaan se voidaan määritellä tyytyväisyyden, ajan tai kommunikaatioasteen mukaan. (Holmlund & Strandvik 1999a, 17–18)

Kaksi haastateltavaa mainitsi merkittäväksi suhteen hiipumiseen vaikuttaneeksi tekijäksi muutokset kumppaniyrityksessä. Kumppaniyrityksen sisällä tapahtui lyhyessä ajassa runsaasti henkilövaihdoksia. Haastatteluissa nousi esille yksi merkittävä tapahtuma, joka vaikutti kumppanuussuhteen kannalta olennaisten henkilösuhteiden viilenemiseen. Kumppaniyrityksen myyntijohtajaksi valittiin uusi henkilö (Vastaaja C), jolle siirtyi runsaasti päätäntävaltaa kumppanuussuhteeseen liittyen. Vaihdos aiheutti eripuraa niin kumppaniyrityksen myyntiosaston sisällä kuin kumppanuussuhteesta päävastuussa olevien henkilöiden (Vastaajat A ja C) kesken.

”Varmaan yks suurimmista, jos katsotaan kenen johdosta muuttu asiat on (Vastaaja C)*, joka tuli takasin komennukselta Tanskasta, ja sitten sille keksittiin, että siitä*

tehdään myyntijohtaja. Miehestä, joka ei ole päivääkään myynyt. Ja ainakaan (kumppaniyrityksen) *myyntiherrojen kommenttien mukaan ni se ei tajua myynnistä mitään."*
Vastaaja A

Tästä vaihdoksesta ei kuitenkaan informoitu OpusCapitan suuntaan. Toisin sanoen tulehtuneet henkilösuhteet kumppaniyrityksessä aiheuttivat sen, ettei kumppaniosapuolta haluttu informoida uudesta henkilöstä. Vastaaja A:n mielestä tämä informaation puute kumuloitui eräässä tapaamisessa, johon Vastaaja C:tä ei osattu kutsua mukaan.

"…semmonen mielenkiintoinen kriisitilanne varmaan millon se kärjist,y tai millai se sanotaan, et se ekan kerran tuli niinku tänne meillepäin silmille. Meil oli semmonen perinteeks muodostunut homma, et me käytiin aina kerran vuodessa tämmönen torstai-lauantai retki, käytiin Levillä. -- -- Ja sit näistä organisaatiomuutoksistahan me ei saatu minkäänlaista tiedotetta (kumppaniyritykseltä), *et mitä ne on tehnyt. Meidän mielestä siinä vaiheessa yhteyshenkilöt on ne, mitkä on nimetty. Ja siinä tuli varmaan töpättyy, ettei tullu kutsuttuu* (Vastaaja C:tä) *sinne Leville."*
Vastaaja A

"…mut sit kun (Vastaaja C) *tuli puikkoihin, niin pojat ei halunnut ottaa mukaan. Josta kukaan ei koskaan kertonut OpusCapitalle, et tämmönen tyyppi on mukana kuvioissa. -- -- Mut se, että se saatto olla niin, että se meni OpusCapitan syyksi, mutta se oli ihan kotikutoinen syy."*
Vastaaja B

Heikentynyt henkilökemia ja siitä seurannut heikko informointi ja toisen osapuolen ajan tasalla pitäminen näkyivät myöhemmin eräässä kumppaniyrityksen hankkeessa. Kumppaniyritys valitsi hankkeeseen OpusCapitan sijaan sen kilpailijan. OpusCapita olisi ollut luonnollinen valinta, koska kumppanina yritys oli jo tuttu ja läheinen. Lopullinen syy kilpailijan valintaan ei ole aivan yksiselitteinen, mutta taustalla vaikuttivat päättävien henkilöiden tulehtuneet välit.

Vastaaja C, joka valintapäätöksestä vastasi, oli ottanut ensin yhteyttä OpusCapitaan tarjouspyynnön merkeissä. Saatu tarjous oli pitkä ja seikkaperäinen sekä sisälsi runsaasti lakitekstiä. Tämä ei Vastaaja C:n mukaan vastannut kumppanin toimintaa, jossa yhtenä arvona on luottamus.

”…ensimmäisenä sitä tietysti kysyttiin OpusCapitalta, et minkämoisella sopimuksella me voitais tehdä sitä ja sieltä vastaus tuli sitten.. Se oli pitkä sähköposti, jos oli liitteenä lakimiehen laatima sopimus kaikkine eksklusiivislausekkeineen ja poissulkevine vastuineen ja kaikkine tälleen ja sitä sit tutkittiin ja lueskeltiin ja todettiin, et ei tämä oo kumppanin tapa tehdä tätä asiaa. -- …tällä liiketoiminta-alueella mä pistin sen poikki sen kumppanuussuhteen, koska se ei ollut mun mielestä sen tyyppistä ajattelua, et me lähdetään rakentamaan sitä tolla tavalla.”
Vastaaja C

Vastaaja B näki tilanteen toisin. Hänen mielestään kilpailijan valinnan taustalla olevat tekijät olivat puhtaasti tunneperäisiä ja seurausta Vastaaja A:n ja Vastaaja C:n välisistä henkilökohtaisista erimielisyyksistä. Vastaaja B koki kilpailijan valinnan kumppaniksi uuteen hankkeeseen suurena loukkauksena, koska hänen omat välit opuscapitalaisten kanssa olivat hyvät. Vastaaja B:n mukaan kilpailijan valintaa perusteltiin jälkikäteen mm. hintaperustein, vaikka päätökseen vaikuttivat aivan muut asiat.

”Eli OpusCapitahan oli samaan aikaan neuvottelupöydällä Analysten kanssa ja mietittiin, että kumman kaa. Ja (Vastaaja C) *ja* (Vastaaja A) *eivät tulleet keskenään toimeen ja mä en tullut* (Vastaaja C:n) *kaa toimeen ja olin opuscapitalaisten kaa hyvää kaveria, niin päätös Analysteen millä perusteilla, niin siinä ei oo mitään rationaalista tai järkiperäistä perustetta. -- Ja sä tiedät, että minä rakastan OpusCapitaa ja olin sen kannalla, että kumppanuussopimus tehdään sinne, ni se teki sen ihan vittuuksissaan toisen firman kanssa.”*
Vastaaja B

Kriittisten tapahtumien vaiheista *lopputulos* kuvaa mielikuvaa, joka osapuolille on jäänyt suhteesta. Tällöin suhde on päätetty lopettaa tai sitä on jatkettu joko sellaisenaan tai laajuudeltaan muutettuna. (Holmlund & Strandvik 1999a, 18) Vaikka

OpusCapita ei tullut valituksi kumppaniyrityksen uuteen hankkeeseen, jatkui yritysten välinen yhteistyö muilla osa-alueilla. Jo luodut henkilösuhteet toimivat ja yhteydenpito yritysten välillä jatkui edelleen.

Edellä kuvattujen tapahtumien jälkeen kumppaniyrityksessä tapahtui paljon henkilövaihdoksia. Myös molemmat kumppaniyrityksestä haastatelluista henkilöistä (Vastaajat B ja C) olivat haastatteluajankohtaan mennessä siirtyneet toisen työnantajan palvelukseen. Henkilövaihdokset osaltaan heikensivät kumppanuutta, koska luottamuksen rakentaminen henkilötasolla jouduttiin jossain määrin aloittamaan alusta.

”Pitää muistaa, että firmat ei tee koskaan mitään yhteistyötä, vaan henkilöt. Firmahan ei oo mitään tällä alalla. Se on henkilöt loppujen lopuks, jotka näitä juttuja tekee.”
Vastaaja A

”Sit viimeisessä vaiheessa oli sitten, sanotaan viimeisen parin vuoden aikana nää niin sanotut vanhat konkarit oli kaikki lähtenyt pois, jotka oli ihan henkilökohtaisia tuttuja OpusCapitan ihmisille, niin ne on kaikki lähtenyt veks sieltä. Et se hävis se kontakti.”
Vastaaja C

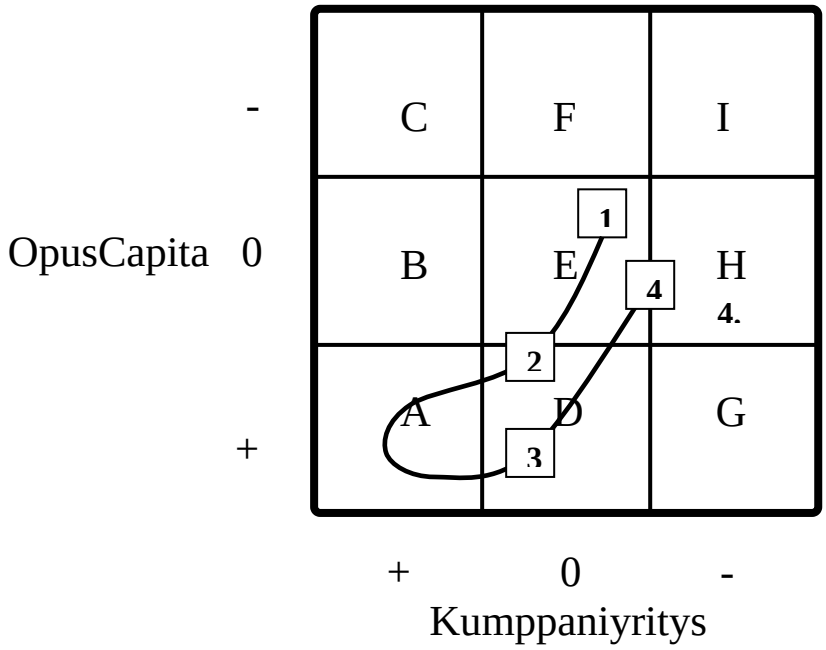
Yritykset ovat tänä päivänä kumppaneita ja palvelevat lukuisia yhteisiä asiakkaita. Tämä kuvastaakin nykyajan kuvaa ja varsinkin kyseisen toimialan luonnetta. Monet hankkeet ovat projektiluonteisia ja kumppanivaihtoehtoja on lukuisia. Teknologia- ja ohjelmistoalalla markkinatilanteet muuttuvat nopeasti ja tällöin niihin on myös reagoitava nopeasti. Toimialan yritykset muodostavatkin verkoston, jossa voidaan nopeasti luoda yhteistyöprojekteja. Kun kumppanuuksia ja hankkeita on paljon, voi yritys olla toiselle yritykselle samanaikaisesti sekä sen kumppani että sen kilpailija.

Edvardsson ja Strandvik (2000, 85–86) toteavat, että kriittisten tapahtumien prosessissa on otettava huomioon myös toimintaympäristö. Se voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön. Tarkastellussa kumppanuudessa suhteen hiipuminen oli seurausta tapahtumista molemmissa toimintaympäristöissä. Sisäinen toimintaympäristö kuvaa osapuolten kokemuksia suhteesta sekä käyttäytymistä

suhteen ulkopuolella. Sisäisessä toimintaympäristössä vakiintunutta tilannetta muutti huonosti hoidetut henkilösuhteet niin yritysten välillä kuin sisäisesti. Vahvin muutos suhteen tilaan aiheutui kuitenkin ulkoisesta toimintaympäristöstä, jossa markkinatilanteen muutos loi tarpeen muuttaa suhteen suuntaa.

4.2.2 Konfiguraatiomatriisi suhteen havainnollistajana

Konfiguraatiomatriisin avulla voidaan tarkastella kahden osapuolen käsityksiä suhteesta sen eri vaiheissa. Matriisi on jaettu osapuolten kesken kolmeen osaan, jotka kuvaavat positiivista, neutraalia ja negatiivista suhtautumista kumppaneiden väliseen suhteeseen. Näin jakamalla voidaan matriisiin muodostaa yhdeksän erilaista luokittelulokeroa. (Holmlund & Strandvik 1999b, 689) Tässä tutkimuksessa tarkastellun kumppanuussuhteen kulku on kuvattu kuviossa 7.



Kuvio 7. Konfiguraatiomatriisi OpusCapitan ja kumppaniyrityksen käsityksistä koskien kumppanuussuhteen tilaa eri aikoina.

Lähde: Mukalma Holmlund, M. & Strandvik, T. (1999b, 689).

Kaikki haastateltavat näkivät suhteen alun samanlaisena. Kumppanuus alkoi tuotevetoisesti ja hieman varauksellistikin neutraalilta tasolta. Tätä alkuvaihetta kuvaa kuvion kohta 1. Suhteen alkuvaiheessa kumppanit alkoivat vasta tutustua toisiinsa, eli kumppania ei vielä tunnettu yritys- eikä henkilökohtaisella tasolla.

”Et se lähti siitä aika neutraalista ehkä hiukan varauksellisestakin suhtautumisesta, kun lähdetään entisen kilpailijan kanssa liikkeelle.”
Vastaaja C

Suhteen syventyessä alkoi suhde kulkea kohti positiivista aluetta. Kohta 2 kuvaa tätä kehitystä. Tutkimuksen mukaan OpusCapitan suhdekäsitys muuttui positiiviseksi ennen kumppania. Tällöin suhde kulkee matriisin luokittelulokero D:n kautta. Tähän oli tekijänä yhteistyön tuloksena saadun taloudellisen hyödyn eriarvoisuus. Taloudellinen hyöty suhteesta oli kumppaniyritykselle pienempi. Pelkän taloudellisen hyödyn tarkasteleminen on kuitenkin epäolennaista, koska yritykset hyötyivät yhteistyöstä myös monella muulla tavoin. Yhteistyö kehittyi, koska yrityksen työntekijät tulivat hyvin toimeen keskenään ja kehittivät mielellään yhteisiä projekteja.

”…ja se meni positiiviseen, kun alko rahaa tulla ja kauppaa syntymään, myyntiryhmä toimi hyvin yhdessä ja täydentää toisensa.”
Vastaaja C

Markkinatilanteen muutos sekä yritysten sisäiset ja ulkoiset tekijät alkoivat hivuttaa suhdetta kohti neutraalia tilaa. Tätä vaihetta kuvaa kohta 3. Tähän oli taustatekijänä myös eriarvoiset hyödyt tuloksekkaasta yhteistyöstä. Kumppaniyritys siirtyi ensin neutraalille tasolle eli luokittelulokeroon D, koska yhteistyöllä ei enää ollut sille niin suurta rahallista arvoa. Samalla henkilökohtainen yhteydenpito väheni kumppaniyrityksessä taphtuneiden henkilövaihdosten myötä. Hiipumiseen vaikutti myös kumppaniyritysten järjestelmien vaihtaminen kilpailijan järjestelmiin. OpusCapitan suhtautumista hivutti myös se, että kumppaniyritys valitsi uuden hankkeensa toimittajaksi OpusCapitan kilpailijan.

” OpusCapita koko aika ehkä sai vähemmän kuin mitä odotti tai kuin mitä meillä olis ollut mahdollisuuksia sitä rakentaa, se ei ollut meille niin arvokasta se taloudellinen hyöty kuin mitä se olis ollut OpusCapitalle ...mä luulen et (kumppaniyrityksen) *neutraali siirtyminen tapahtui aikaisemmin.”*
Vastaaja B

Suhteen lopputulosta eli sen nykytilaa haastateltavat arvioivat hieman eri tavoin. OpusCapitan vastaaja uskoi, että kumppanin arvio suhteen nykytilasta olisi negatiivinen, mikä ei kuitenkaan tullut ilmi kumppaniyrityksestä haastateltujen vastauksista.

”…jos koko historiaa ajattelee, jos se nyt jossain tässä nyt ollaan, ni me ollaan puolessa välissä ja (kumppaniyritys) *on pakkasella.”*
Vastaaja A

”Ja se palas sitten kun kauppaa ei synny sinne neutraalille hyvän päivän tasolle. Eikä se mun mielestä negatiiviselle puolelle mennyt missään vaiheessa, niinkun henkilösuhteiden osalta.”
Vastaaja C

Edellä olevat lainaukset osoittavat, että OpusCapita arvioi suhteen nykytilaa kumppaniyritystä kriittisemmin. Kumppaniyritys arvioi, ettei kumppanuussuhde ole missään vaiheessa ollut negatiivisella tasolla. Tieto on tärkeä, kun yhteistyötä aletaan jatkossa suunnittelemaan.

4.3 Kumppanuussuhteen hiipumiseen liittyneet tekijät

4.3.1 Altistavat tekijät

Altistavat tekijät voivat olla olemassa jo ennen kuin kumppanuus on edes alkanut. Ne voivat vaikuttaa suhteeseen selvästi tiedostaen tai tiedostamattomasti ja ovat usein

staattisia. Suhteen hiipumiseen altistavat tekijät voidaan jakaa neljään eri joukkoon: Ne voivat liittyä itse tehtävään, suhteen osapuoliin, osapuolten kahdenkeskeiseen suhteeseen tai ympäröivään verkostoon. (Tähtinen 1999, 78)

Tässä tutkimuksessa yksi kumppanuussuhteen osapuolten kahdenkeskeiseen suhteeseen liittyvä altistava tekijä oli osapuolten ristiriitaiset tavoitteet. Markkinatilanteen muutoksesta seuranneet strategian muutokset johtivat siihen, etteivät yritysten tavoitteet enää olleet samansuuntaiset. Yritysten kehityssuunnitelmat alkoivat erkanemaan toisistaan.

”Mut siis lopputulos olis ollut ihan sama johtuen just siitä, et (kumppaniyrityksellä) *oli järjestelmien kehitys menossa tähän suuntaan ja OpusCapita on menossa tänne ja nää menee vaan kauemmas toisistaan.”*
Vastaaja C

Tämä erkaneminen luonnollisesti vaikutti kumppanuuden lujuuteen. Jos yritysten tavoitteet ovat erisuuntaiset, eivät kumppanuuden tavoitteet voi olla samanlaiset.

”Kun se oli se meidän pääpaino oli Erpissä ja me oltiin tässä suhteessa iso ja kaunis. Me ei välttämättä pantu paukkuja niitten lisäarvotuotteiden myymiseen muuta kun siinä kohtaa asiakkaalla nähtiin olevan ihan selvä tarve.”
Vastaaja B

Suhteen osapuoliin liittyvä altistava tekijä oli yritysten yhteistyöstä saaman hyödyn eriarvoisuus. Kumppaniyrityksen toiminnan pääpistepaino oli muualla kuin OpusCapitan kanssa luodussa yhteistyössä. Samoin yhteistyöstä saatu taloudellinen hyöty oli pieni ja vähäarvoinen suhteessa koko liiketoimintaan. OpusCapitalle taloudellinen hyöty yhteistyöstä oli suurempi.

”Se ei ollut koskaan meille se keihään kärki siinä kaupan teossa. Ja kun me kaikkia juttuja keksittiin ja lanseerattiin, niin mulla aina oli sellanen huono omatunto et ei me totakaan keritä myymään vaikka pitäis, koska loppujen lopuks se rahamäärä mikä sieltä ois meille tullut ois piece of cake, koska OpusCapitan bisnes perustu siihen, että

on tuhansia pieniä asiakkaita, jotka jatkuvasti ja toistuvasti tuottaa sitä rahaa. (Kumppaniyritys) *saattoi tehdä kaksi kauppaa vuodessa ja ne oli jättikauppoja."*
Vastaaja B

Verkostoon liittyviä altistavia tekijöitä olivat markkinatilanteen muutoksesta ja kehityksestä johtuneet muutokset toimialalla ja taloudellinen tilanne. IT-ala ohjelmistoala mukaan lukien jatkoi kehitystään ja mahdollisti yhä erilaisempia tapoja toimia ja yhä erilaisten yhteistyösuhteiden syntymistä. Tämä kehitys ajoittui kuitenkin 1990-luvun taitteeseen, jolloin Suomessa oli tunnetusti lama-aika. Lama-aikana yritykset olivat hyvin kustannustietoisia ja hinta oli hyvin määräävässä asemassa uusia järjestelmiä hankittaessa (Vastaaja B).

"…asiakkaat oli hyvin kustannustietoisia. Aina mielummin otettiin se halvempi ratkaisu ja jos otettiin isoon myllyyn OpusCapita, niin se oli aina paljon kalliimpi. Eli siinä rahakin ratkaisi siinä tuoteratkaisuvalinnassa."
Vastaaja B

OpusCapitan tuotteet on usein hinnoiteltu hieman kilpailijoita korkeammalle, koska ratkaisuilla uskotaan olevan enemmän arvoa kuin kilpailijoiden vastaavilla. Lama-ajan vallitessa hinnan merkitys kuitenkin kasvaa ja tällöin asiakkaat valitsevat herkemmin halvemman vaihtoehdon markkinoilta.

4.3.2 Nopeuttavat tapahtumat

Nopeuttavat tapahtumat voivat olla luonteeltaan joko yksittäisiä tai sarja muutospaineita luovia tapahtumia, jotka muuttavat voimassa olevan suhteen tilaa. Ne toimivat impulsseina suhteen hiipumiselle. (Halinen & Tähtinen 2002, 170) Yksi nopeuttava tekijä voi synnyttää dominoefektin, mikä voi poikia yhä enemmän kumppanuuden hiipumista edistäviä tekijöitä (Tähtinen 2001, 52). Halinen ja Tähtinen (2002, 170) jakavat nopeuttavat tekijät suhteen osapuoliin, osapuolten kahdenkeskeiseen suhteeseen ja ympäröivään verkostoon liittyviin tekijöihin.

Tarkastellussa kumppanuudessa suhteen hiipumista nopeuttava osapuoliin liittyvä tekijä oli kumppaniyrityksessä tapahtuneet henkilövaihdokset. Yksittäinen henkilövaihdos aiheutti ongelmia niin kumppaniyrityksen sisällä kuin itse kumppanuussuhteessa. Aiemmin avointa ollut viestintä yritysten välillä heikentyi, mikä nopeutti suhteen hiipumista. Tähtisen (2001, 28–29) mukaan henkilökohtaisilla suhteilla onkin merkittävä vaikutus ohjelmistoalalla.

Kahdenkeskeiseen suhteeseen liittyvä nopeuttava tekijä oli yritysten välisen yhteistyön taloudellinen heikkeneminen. Kumppanit suosittelivat asiakasyrityksilleen aina tilanteen tullen toistensa tuotteita, mutta siitä seurannutta laskutusta oli kuitenkin suhteellisen vähän.

”…mul on sellainen kutina, et yks tän meidän epäformaalin yhteistyön sanotaan nyt probleeman lopputulema on se, et kun niitä proviisiolaskuja ei tos lennelly eikä niitä vinkkipalkkiolaskuja. -- -- …niin meil ei ollut mitään taloudellisii indikaattoreita niille pörssiyhtiön numeromiehille. Kun ei ollut mitään keskinäistä laskutusta, mitään merkittävää.”
Vastaaja A

Verkostoon liittyvät nopeuttavat tekijät olivat osittain seurausta markkinatilanteen muutoksesta. OpusCapitan kilpailijan valinta kumppaniyrityksen uuteen hankkeeseen vauhditti omalta osaltaan suhteen heikkenemistä aiheuttamalla eripuraa yritysten välillä. Vuokraustoiminnassa OpusCapita myös menetti asiakkaita, koska vuokraustoiminnassa ei ollut mahdollista tarjota muuta kuin kilpailijan palvelua.

”…sillä hetkellä kun ne otti vuokraten, niin sieltä pyllähti OpusCapita pois ja vaihdettiin Analyste, koska meillä ei vuokrausliiketoiminnassa ollut mahdollista tarjota OpusCapita-palvelua. …joka kerta kun me saatiin olemassa olevasta meidän asiakaspeesistä uusi ASP-versiovaihto, niin OpusCapita menetti kaupan tai asiakkaan.”
Vastaaja B

Yksi nopeuttava tapahtuma OpusCapitan puolelta oli päätös alkaa kehittämään sähköisiä laskunkäsittelypalveluja, jotka olivat myös kumppaniyrityksen toimialaa.

Siten he olivat myös toistensa kilpailijoita, ja tämä asetelma vääjäämättä vaikutti kumppanuuden kokonaisluonteeseen.

4.3.3 Lieventävät tekijät ja tapahtumat

Lieventävät tekijät ja tapahtumat vaimentavat edellä käsiteltyjen altistavien tekijöiden ja nopeuttavien tapahtumien vaikutuksia ja toimivat suhteen ylläpitävänä voimana. Kuten nopeuttavat tapahtumat, myös lieventävät tekijät ja tapahtumat voivat liittyä suhteen osapuoliin, itse suhteeseen tai ympäröivään verkostoon. (Halinen & Tähtinen 2000, 171)

Tarkasteltavan kumppanuussuhteen hiipumiseen liittyviä lieventäviä tekijöitä olivat luottamus ja hyvät henkilökohtaiset suhteet. Vaikka osa haastateltavista oli haastatteluhetkellä toisen yrityksen palveluksessa, oli yhteydenpitoa entiseen kumppaniin jatkettu.

”Minä varsinkin mielestäni oon poikien ja tyttöjen kaa siellä kaveri ja henkilökohtainen luottamus on hyvä ja syvä, jonka pohjalta sitten touhuttiin kaikennäköisiä. Ja tätä kun me lähettiin jatkamaan matkaa, niin aina me tykättiin et asiakkaalla oli OpusCapita ja jos ei ollut ni sitä me sitten kyllä rummutettiin.”
Vastaaja B

”Mut semmonen yks asia, joka tietysti omalla tavallaan, sanotaan (Vastaaja B:llä) *ja* (Vastaaja A:lla) *ja mun myynnillä oli kauheen hyvä välit keskenään ja oli kiva pitää juhlia ja kehuu toisiaan.”*
Vastaaja C

Verkostoon liittyvänä lieventävänä tekijänä voidaan nähdä toimialan suhteellisen pieni koko kotimaan markkinoilla. Vaihtoehtoisia kumppaneita ei Suomessa ole kovin montaa, jolloin kumppanista on hyvin vaikeaa ja turhaa luopua. Tämä on tyypillistä varsinkin teknologiavaltaisilla aloilla (Tähtinen 2001, 55).

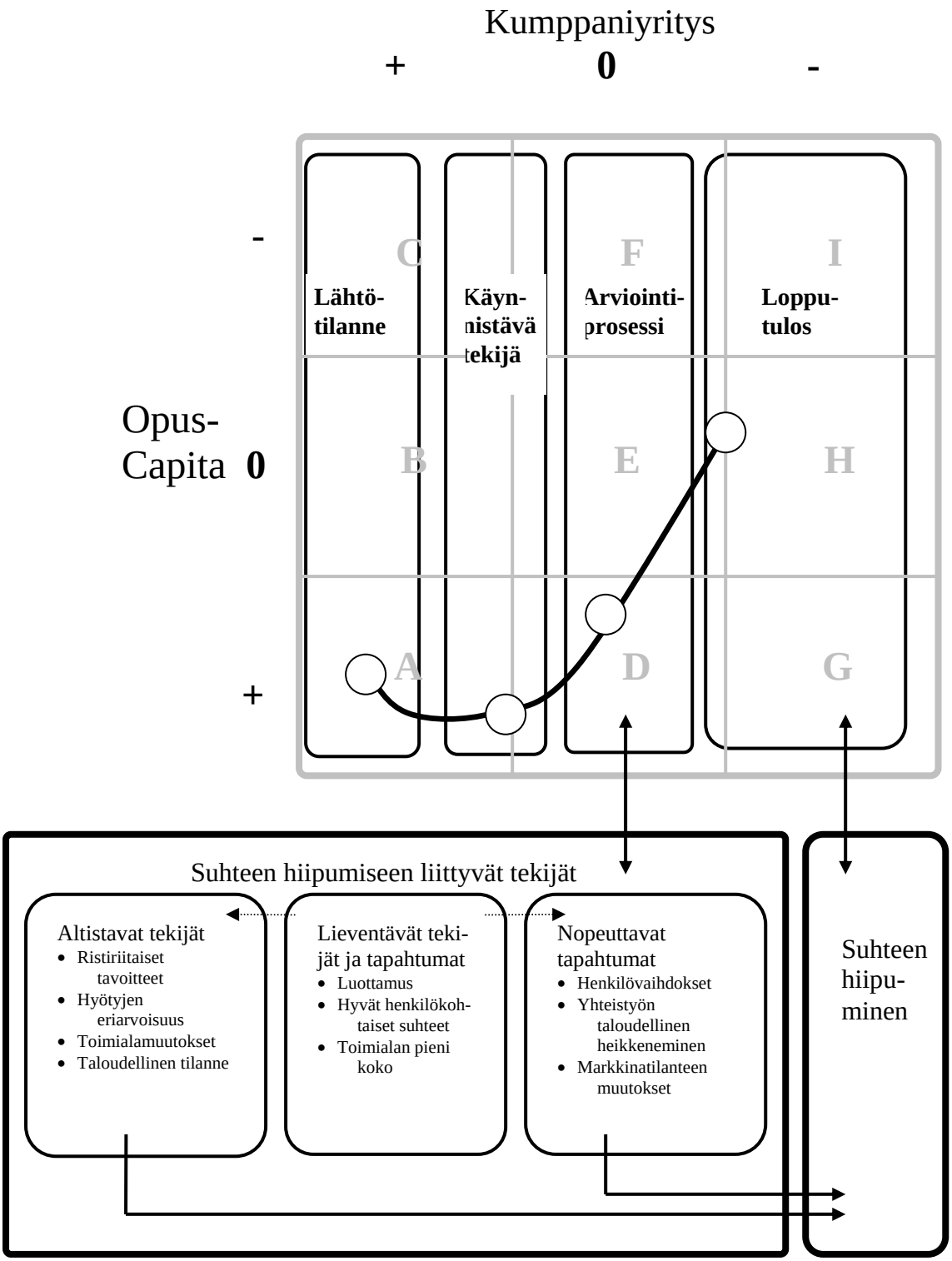
4.4 Johtopäätökset

4.4.1 Teoreettiset johtopäätökset ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksessa tarkasteltiin kumppanuussuhteen hiipumista. Teoria-aineiston keräämisen jälkeen tutkimuskohteeksi valittiin ohjelmistoalalla toimiva yritys ja yksi tämän kumppaniyrityksistä. Empiriaosuudessa tarkasteltiin tapahtumia, jotka ovat kumppanuussuhteen hiipumisen kannalta kriittisiä sekä kuvattiin hiipumisen taustalla olevia tekijöitä ja tapahtumia. Empiriaosuudessa tarkasteltiin myös osapuolten kumppanuussuhdetta koskevissa käsityksissä tapahtuneita muutoksia.

Kumppanuussuhteen alkutaival perustui hyvin tuotelähtöiseen näkemykseen ja myös yhteistyöstä saadut hyödyt olivat tuotelähtöisiä. Yhteistyö kehittyi lopulta Ståhlen ja Laennon (2000, 26–27) määritelmän mukaiseksi todelliseksi kumppanuudeksi, eli suhteen osapuolet jakoivat keskenään tietoa, osaamista ja tietopääomaa tavalla, joka tuotti molemmille lisäarvoa. Yritykset myivät toistensa tuotteita ja käyttivät itse toiminnassaan kumppaninsa tuotteita eli olivat myös toistensa asiakkaita. Yritykset kehittivät säännöllisesti uusia yhteistyömuotoja ja uusia tapoja toimia. Tietoa jaettiin osapuolten välillä niin virallisissa tapaamisissa kuin epävirallisissa tapahtumissa. Kumppanin pitäminen ajan tasalla lujitti omalta osaltaan osapuolten välistä luottamusta.

Kuviossa 8 on kuvattu OpusCapitan ja kumppaniyrityksen välinen suhteen hiipuminen. Edwardssonin ja Strandvikin (2000, 87) mukaan kumppanuussuhteen hiipumisen käynnistävä tilanne voi syntyä osapuolten välisestä vuorovaikutuksesta, muutoksista ostajan ja myyjän tahoilla tai liiketoimintaympäristössä. Tässä tutkimuksessa suurin vaikutus suhteen hiipumiseen oli muutoksilla liiketoimintaympäristössä. Liiketoimintaympäristön ja järjestelmäratkaisujen kehittymisen seurauksena OpusCapitan järjestelmien tarjoaminen kumppaniyrityksen tuotteen osana ei enää ollutkaan välttämätöntä. OpusCapita puolestaan lopetti käytännön syistä kumppaniyrityksen tuotteiden käytön omassa toiminnassaan. Taloudellisen hyöty väheni, jonka seurauksena alkoi myös kumppanuus hiipua.



Kuvio 8. OpusCapitan ja kumppaniyrityksen välinen suhteen hiipuminen.

Lähteet: Mukaelma Halinen, A. & Tähtinen, J. (2002, 169–171); Holmlund, M. & Strandvik, T. (1999b, 686–696); Roos, I. & Strandvik, T. (1996).

Tutkimuksen tarkoituksena oli osaltaan tarkastella, kuinka osapuolten käsitykset suhteesta muuttuivat suhteen aikana. Apuna tähän käytettiin Holmlundin ja Strandvikin (1999b, 689) konfiguraatiomatriisia, koska se havainnollistaa selkeästi suhdekäsityksiä eri aikoina. Kuvion 8 konfiguraatiomatriisiin on kuvattu kuinka haastateltavat näkivät suhteen kulkeneen kriittisestä tapahtumasta suhteen nykytilaan. Kuvioon ei ole merkitty suhteen alkuaikaa, koska tutkimuksessa tarkasteltiin kumppanuussuhteen hiipumista.

Matriisi toimi tutkimuksessa hyvin. Suhteen alkutaival nähtiin samanlaisena haastateltavien kesken. Yhteistyötä alettiin rakentamaan neutraalista ja hieman varauksellisesta tilanteesta ja yhteistyön syventyessä liikuttiin enemmän ja enemmän kohti positiivista aluetta kuitenkin niin, että OpusCapita siirtyi ensin positiiviselle alueella. Tekijänä tähän oli hyötyjen eriarvoisuus, jolloin OpusCapita hyötyi yhteistyöstä taloudellisesti kumppaniaan enemmän.

Kriittisen tilanteen jälkeinen suhteen tila nähtiin myös haastateltavien kesken samanlaisena. Kun edellä mainitut tekijät alkoivat kääntää suhteen kurssia uudelleen kohti neutraalia tasoa, oli kulku edelleen samansuuntainen eli kumppaniyritys käsitettiin siirtyneen ensin neutraalille tasolle. Vastaaja B:n mukaan hän tunsi, että OpusCapita oli se suurempi suhteen rakentaja ja ylläpitäjä eivätkä he pystyneet siihen monesti vastaamaan. Tämä eriarvoisuus oli yhtenä tekijänä kumppanuussuhteen heikkenemiseen. Tämä johtopäätös tukee teoriaa, jonka mukaan kestävästä kumppanuussuhteesta saatavien hyötyjen on oltava samansuuruisia. Loogisen päättelyn mukaan, jos kumppanuuden ylläpitämiseen ei ole mitään ulkoista pakotetta, etsii se tilan, jossa osapuolet ovat samalla tunnetasolla kumppanuudesta. Tämä tuli ilmi myös tässä tutkimuksessa, jossa kumppaniyrityksen käsitysten siirtyessä neutraaliin tilaan, myös OpusCapita siirtyi pian neutraalille tasolle. Suhteen nykytilasta oli vastaajilla eri käsitys. Kumppaniyrityksestä haastatellut henkilöt näkivät suhteen tilan olevan haastatteluhetkellä neutraalilla tasolla, kun taas OpusCapitan haastateltu uskoi kumppaniyrityksen ajattelevan kumppanuussuhteesta negatiivisesti.

Kuvion 8 alalaitaan on koottu tässä tutkimuksessa tarkastellun kumppanuussuhteen hiipumiseen liittyvät tekijät Halisen ja Tähtisen (2002, 169–171) jaotelman mukaisesti. Suhteen hiipumista altistaneita tekijöitä olivat tässä tutkimuksessa yritysten ristiriitaiset tavoitteet, hyötyjen eriarvoisuus, toimialamuutokset sekä taloudellinen tila. Nopeuttavia tekijöitä olivat henkilövaihdokset, yhteistyön taloudellinen heikkeneminen sekä markkinatilanteen muutokset. Näitä tekijöitä lievensivät osapuolten välinen luottamus, hyvät henkilösuhteet sekä toimialalla toimivien potentiaalisten kumppaneiden pieni määrä.

Henkilövaihdokset edesauttoivat myös suhteen hiipumiseen. Kahden vastaajan keskusteluissa nämä henkilöityvät yhteen henkilöön. Tämä kuvastaa hyvin kuinka kriittisen tärkeitä hyvät henkilösuhteet ovat kumppanuussuhteessa. Kumppaniyrityksen johtoon tuli henkilö ulkopuolelta, jolloin hänelle ei ollut syntynyt yhtä syvää henkilökohtaista suhdetta kuin muilla suhdetta ylläpitävillä henkilöillä. OpusCapitan mukaan henkilösuhteisiin liittyvä kumppanuussuhteen heikkeneminen kärjistyi, kun henkilöä ei osattu kutsua yhteiseen tilaisuuteen ja tämän uskotaan romuttaneen välit henkilöiden kesken. Voi olla hieman naiivia ajatella tämän olleen todellinen tekijä kumppanuussuhteen vetovastuussa olleiden henkilöiden välien viilenemiseen, mutta asialla oli varmasti vaikutusta vahvistamaan jo olemassa olleita tuntemuksia.

Heikkona jatkunut henkilökohtaisten suhteiden hoito näkyi jatkossa kumppaniyrityksen uudessa hankkeessa. Kyseessä oli aivan uudenlainen ansaintamenetelmä, johon kumppaniyrityksellä tuntui olevan enemmän uskoa. Heikko viestintä näkyi selkeästi tässä projektissa. Kun kumppaniosapuoli pyysi OpusCapitalta tarjousta hankkeeseen, oli vastauksena hyvin virallinen ja monikohtainen vastaus. Tämän hankkeesta vastannut Vastaaja C näki epäuskona hankkeeseen, eikä se ollut hänen mielestään tapa, jolla kumppanit toimivat. Tällöin hän valitsi kumppanikseen OpusCapitan kilpailijan. Vastaaja B:n mukaan päätöksen taustalla oli ainoastaan Vastaaja C:n kiusanteko Vastaaja A:ta kohtaan. Oli lopullinen motiivi mikä tahansa, voidaan sitä pitää kuitenkin seurauksena heikosta viestinnästä niin yritysten välillä kuin sisäisesti. Huomioitavaa on vielä se, että Vastaaja B oli kilpailijan valinnasta todella vihainen, koska päätös kilpailijaan siirtymisestä tehtiin vaivihkaa ja suljetuin

ovin. Hänen mielestään koko ongelmaa ei olisi syntynyt, jos asioita olisi ollut hoitamassa toiset henkilöt.

Loppuvaiheessa kumppanuutta heikensi avainhenkilöiden siirtyminen muihin tehtäviin, jolloin henkilökohtaiset suhteet katkesivat. Haastatelluista henkilöistä kaksi olikin jo toisen yrityksen palveluksessa haastatteluita tehtäessä. Uusien henkilöiden tullessa mukaan kumppanuuteen, on heidän aloitettava henkilökohtaisten suhteiden luominen aivan alusta. Tällä on myös puhdistava vaikutus. Uudet ihmiset eivät välttämättä ole tietoisia aiemmista tapahtumista ja voivat aloittaa suhteen rakentamisen puhtaalta pöydältä.

Olennaista tutkimuksen kannalta oli havaita, että kumppanuussuhteen osapuolten käsitykset suhteesta voivat kehittyä eri tahdissa. Osapuolten suhdekäsitysten eriäminen toisistaan ei tämän tutkimuksen perusteella kuitenkaan näyttäisi olevan pysyvä tila. Suhdekäsityksissä tapahtuvien muutosten eritahtisuudesta huolimatta suhdekäsitykset muuttuivat samaan suuntaan. Mielenkiintoista oli myös havaita, että käsitys siitä mitä toinen osapuoli arvioi suhteen tilaa, voi olla vääristynyt.

Mielenkiintoista tässä tutkimuksessa oli huomata, että vaikka kumppanuussuhde hiipuu jollain tasolla, ei se välttämättä pääty kokonaan, ja lisäksi se voi pysyä ehjänä jollain muulla tasolla. Yhteistyötä voidaan tehdä monella eri tasolla ja vaikka siitä luovuttaisiin yhdellä tasolla, voidaan sitä toisaalla jatkaa menestyksekkäästi täysin riippumattomana. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen aihe muuttuikin suhteen päättymisestä suhteen hiipumiseksi juuri tämän havainnon vuoksi.

Jatkossa olisi mielenkiintoista selvittää tarkemmin henkilöiden tuntemuksia juuri kriittisen tapahtuman toteutuessa. Tutkimus voitaisiin keskittää tarkastelemaan tapahtumien syntyä sekä sitä, kuinka ennakoitavissa tapahtumat olisivat olleet.

Tutkimusaihetta olisi myös kiinnostavaa tutkia osallistuvalla menetelmällä, jossa tutkija itse olisi osallisena kumppanuudessa. Tämä mahdollistaisi entistä lähemmän tarkastelun ja havainnointi tapahtuisi reaaliaikaisena jälkeenpäin tehdyn tutkimuksen sijaan. Tosin tutkijan objektiivisuus aiheeseen voisi tuoda haasteita ja vaikuttaa tutkimustulosten reliabiliteettiin.

4.4.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Liikkeenjohdolliset johtopäätökset tehdään toimeksiantajayrityksen eli OpusCapitan näkökulmasta. Tarkoituksena on pohtia mitä tutkitusta tapauksesta voidaan oppia ja miten toimintatapoja voidaan jatkossa kehittää.

Henkilösuhteiden tulehtumiseen olisi voitu yrittää puuttua ajoissa. Halisen ja Tähtisen (2002, 171) mukaan kehittyneillä asiakkuudenhallintataidoilla yritys voi paremmin valmistautua suhteen heikkenemiseltä. Hyvä johtajan tulisi osata perääntyä tilanteesta yrityksen edun nimissä, jos tämä ei kykene hoitamaan suhdetta huonon henkilökemian takia. Tämä vaatii hyvää tilannetajua sekä nöyryyttä myöntää, ettei ole oikea henkilö vastaamaan juuri tästä kumppanuudesta.

Myös esimiestasolla voidaan kehittää tapoja aistia huono ilmapiiri ja heikko asioiden hoito. Tähän toisi apua viestintäkeinojen kehittäminen. Esimerkiksi kokouspöytäkirjoihin ja muistiinpanoihin voitaisiin lisätä kommentit koskien keskustelujen ilmapiiriä ja henkilökemiaa. Yritys voisi myös teetättää kolmannella osapuolella tyytyväisyyskyselyn, jonka avulla voitaisiin ajoissa havaita mahdolliset tyytymättömyydet kumppaniyrityksissä.

Hiipuvan suhteen johtaminen vaatii erilaisia taitoja ja keinoja kuin kumpanuutta syventävä johtaminen. Haasteena on heti kriittisen tapahtuman tapahduttua selvittää, kuinka kumppanuutta halutaan jatkaa. Jos kumppanuudesta päätetään luopua tai sen intensiivisyysastetta alentaa, on oltava selvät suunnitelmat siitä, kuinka tämä johdetaan. Tavoitteena on alasajaa kumppanuus tavalla, joka mahdollistaa kumppanuuden uudelleen vireyttämisen tulevaisuudessa.

Selvä signaali kumppaniyrityksen suunnalta oli se, että kumppanuudella on edelleen hyvät kasvumahdollisuudet, jos kiinnostusta sen kehittämiseen vain löytyy. Moni henkilö on vaihtunut tehtävissä ja tämän takia suhteen rakentaminen voidaan aloittaa puhtaalta pöydältä.

5 YHTEENVETO

Tutkimuksessa kuvattiin ja analysoitiin kumppanuussuhteen hiipumista. Tutkimusongelma jaettiin seuraaviin alaongelmiin:

- Millaiset tapahtumat ovat kumppanuussuhteen hiipumiselle kriittisiä?
- Kuinka osapuolten käsitykset suhteesta muuttuvat suhteen aikana?
- Millaiset tekijät ovat kumppanuussuhteen hiipumisen taustalla?

Tutkimusongelma oli mielenkiintoinen, koska aihetta on tutkittu kovin vähän. Aihe on mielenkiintoinen sen tutkimattomuuden lisäksi myös sen takia, että suhteen hiipumisen tekijöiden ja tapahtumien selvittämisellä voidaan olemassa olevia suhteita kehittää. Aiheen valintaan vaikutti myös toimeksiantajayritys, jonka kanssa aiheesta yhteisesti päätettiin. Yritys oli kiinnostunut selvittämään, mitä tarkastellussa tapauksessa todella tapahtui, kuinka kumppani näki koko prosessin sekä mikä on heidän tunteensa tapahtuneesta tällä hetkellä.

Tutkimus oli luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus. Kohdeyrityksenä oli OpusCapita, joka on tamperelainen ohjelmistotalo. Toisena osapuolena tarkasteltavassa suhteessa oli saman alan toimija, jonka kanssa OpusCapita tekee edelleen yhteistyötä.

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla yhteensä kolme henkilöä, jotka olivat läheisessä tekemisessä ylläpitämässä kumppanuussuhdetta. Haastatelluista yksi oli OpusCapitalta ja kaksi kumppaniyrityksestä. Haastattelut toteutettiin siten, että haastattelun pohjaksi luotu haastattelurunko toimitettiin haastateltaville ennen todellista haastattelua. Tämä mahdollisti sen, että haastateltava pystyi tutustumaan tutkimuksen aihealueisiin ja valmistautumaan. Tämä oli olennaista, koska osa käsitellyistä asioista oli tapahtunut jo kauan aikaa sitten ja tällöin haastateltavalla oli mahdollisuus palauttaa asiat mieleen.

Haastatteluvastaukset kerättiin nauhurin avulla, jotka litteroitiin pian haastatteluiden jälkeen. Tällöin tapahtumat oli vielä tuoreessa muistissa ja tällä pyrittiin

minimoimaan virheiden mahdollisuutta puhtaaksikirjoitusvaihessa. Luotettavuutta pyrittiin parantamaan hyvän haastattelurungon avulla sekä luomalla mahdollisimman luonteva ja avoin haastatteluilmapiiri.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui kolmesta toisiinsa liittyvästä teoriasta, jotka jokainen omalla osalla pyrki vastaamaan asetettuihin alaongelmiin. Kumppanuussuhteen eri vaiheita tarkastelemalla pyrittiin selvittämään millaiset tapahtumat ovat kumppanuussuhteen hiipumiselle kriittisiä. Kumppanuussuhde jaettiin neljään eri vaiheeseen, jotka olivat lähtötilanne, käynnistävä tekijä, arviointiprosessi ja lopputulos.

Nämä neljä vaihetta yhdistettiin konfiguraatiomatriisiin, jolla havainnollistettiin osapuolten käsityksiä suhteesta sen eri aikana. Matriisin avulla pystyttiin tarkastelemaan ensinnäkin kuinka osapuolet arvioivat suhteen tilaa sen eri aikoina sekä toiseksi mikä oli heidän oletus siitä, millä tasolla heidän kumppani on suhteessa. Matriisin avulla pystyttiin myös näkemään milloin suhteen osapuolet ovat olleet eriarvoisessa asemassa, eli milloin osapuolten käsitykset ovat olleet eriäviä.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että haastateltavilla oli samansuuntainen kuva siitä, kuinka suhde oli kulkenut hiipumisen jälkeen. Ainoastaan suhteen nykytilasta oli osapuolilla eriävä mielipide. Tutkimus osoitti, että osapuolten käsitykset suhteesta eivät tarvitse olla samanarvoisia, mutta suhde etsii nopeasti tasapainoisen tilan.

Tutkimuksen kannalta erityisen tärkeää oli keskittyä tarkemmin kumppanuussuhteen taustalla liittyviin tekijöihin. Kolmas käytetty teoria tarkasteli ja luokitteli tarkemmin näitä tekijöitä. Altistavat tekijät ovat olemassa jo ennen kuin osapuolet ovat muodostaneet suhteen. Ne voivat liittyä itse tehtävään, jota varten suhde perustetaan, suhteen osapuoliin, näiden osapuolten väliseen suhteeseen tai ympäröivään verkostoon, jossa he ovat yhteydessä. Nopeuttavat tapahtumat puolestaan muuttavat olemassa olevan suhteen tilaa ja voivat toimia impulsseina, joiden perusteella osapuolet ryhtyvät toimiin suhteen lopettamiseksi. Nämä tapahtumat voivat liittyä suhteen osapuoliin, osapuolten kahdenkeskeiseen suhteeseen tai verkostoon. Lieventävät tekijät ja tapahtumat vaimentavat altistavien ja nopeuttavien tekijöiden ja tapahtumien vaikutuksia ja puhuvat suhteen pysymisen puolesta. Nopeuttavien ja

altistavien tekijöiden ja tapahtumien tavoin myös lieventävät tekijät voivat liittyä suhteen osapuoliin, itse suhteeseen tai ympäröivään verkostoon.

Tutkimuksessa altistavia suhteen hiipumista altistaneet tekijät olivat kumppanien ristiriitaiset tavoitteet, hyötyjen eriarvoisuus, toimialalla tapahtuneet muutokset sekä vallinnut taloudellinen tilanne. Suhteen hiipumista nopeuttavia tapahtumia olivat kumppaniyrityksessä tapahtuneet henkilövaihdokset, yhteistyöstä saadun hyödyn taloudellinen heikkeneminen sekä muutokset markkinataloudessa. Suhteen hiipumista lievensivät kuitenkin tässä tutkimuksessa säilynyt luottamus ja hyvät suhteen kumppaniyritysten kesken sekä toimialan pieni koko. Toimialan pienen koon takia vaihtoehtoisia kumppaneita on rajallinen määrä.

Tutkimustuloksista selvisi, että kumppanuudelle kriittisiä tapahtumia olivat muutokset niin markkinatilanteessa kuin sisäisissä henkilösuhteissa. Markkinatilanteen muutos sai aikaan sen, ettei enää pystytty toimimaan pelkästään keskenään, vaan oli otettava myös muita kumppaneita mukaan. Kumppanin silmissä liiketoimintaa alettiin siirtää kilpailijoiden suntaan. Tämä heikensi suhteen tilaa.

Toinen kriittinen tapahtuma oli kumppaniyrityksessä tapahtuneet henkilöstönvaihdokset. Mielenkiintoista tässä oli se, että yhden henkilön tulo kuvioihin oli kahden haastatellun mielestä päätekijänä kumppanuussuhteen lopulliselle hiipumiselle. Taustalla oli huonon henkilökemian lisäksi luottamuksen ja informoinnin puutetta sekä kykyä nähdä asia tunteita sekoittamatta. Tämä kriittinen tilanne oli mahdollista kasvaa entistä isommaksi, koska yritysjohdolla ei ollut tarpeeksi tietoa siitä, mitä kumppanuudessa oli tosiasiassa tapahtumassa.

Osapuolet olivat kuitenkin suhteellisen yhtenäinen käsitys kumppanuussuhteen tilasta sen eri aikoina. Tätä havainnollistettiin tässä tutkimuksessa konfiguraatiomatriisin avulla. Alkuvaiheessa suhde alkoi kehittymään tuotelähtöisesti ja hieman varauksellisestakin lähtötilanteesta. Suhteen syventyessä siirryttiin neutraalilta alueelta positiiviselle siten, että OpusCapita saavutti sen ensimmäisenä, koska heidän kumppanuudesta saatu taloudellinen hyöty oli kumppania suurempi. Kriittisten tapahtumien jälkeen kumppanuus alkoi taas kulkemaan kohti neutraalia tasoa siten, että OpusCapita siirtyi neutraalille tasolle viimeisenä. Nykytilan arvioinnissa

haastatelluilla oli hieman eriävää mielipidettä. OpusCapitalla oli sellainen käsitys, että kumppanin tuntemukset suhteen tilasta olisivat negatiiviset.

Tutkimuksessa haluttiin tarkastella vielä tarkemmin hiipumiseen liittyviä tekijöitä jakamalla ne altistaviin tekijöihin, nopeuttaviin tapahtumiin ja näitä lieventäviin tekijöihin ja tapahtumiin. Suhteen hiipumista altistaneet tekijät liittyivät ristiriitaisiin tavoitteisiin osapuolten kesken, hyötyjen eriarvoisuuteen, toimialalla tapahtuneisiin muutoksiin sekä vallitsevaan taloudelliseen tilanteeseen. Kumppanuussuhteen hiippumista nopeuttavina tapahtumina tutkimuksessa esiintyi kumppaniyrityksen henkilöstövaihdokset, yhteistyöstä saadun taloudellisen hyödyn heikkeneminen sekä markkinatilanteessa tapahtuneet muutokset. Näitä tekijöitä ja tapahtumia lienesivät kuitenkin hyvä yleinen luottamustaso ja hyvät henkilökohtaiset suhteet. Suhteen hiipumista lievensi myös se tosiseikka, että vaihtoehtoisia kumppaneita on kuitenkin toimialalla hyvin rajallinen määrä.

Tutkimuksen keskeinen tutkimustulos oli, että kumppanuussuhteet realisoituvat vahvasti siinä toimivien henkilöiden kesken. Ulkoisin kriteerein suunniteltu menestyksekäs kumppanuus ei realisoidu, jos henkilökemiat eivät täsmää. Tiivistä yhteistyötä tehdään vain luotettavien ja tuttujen ihmisten kanssa. Karrikoidusti voidaan sanoa, etteivät yritykset tee yhteistyötä, vaan ihmiset.

Aihe on arka niin yritystasolla ajatellen kuin myös henkilötasolla. Ihmisten kanssakäyminen ja viestintä ovat herkkiä elementtejä ja jos niissä syntyy kitkaa, voidaan niiden pohjalta tehdä suuriakin päätöksiä. Liikkeenjohdon näkökulmasta on tärkeää, että hiipuvan kumppanuussuhteen tunnusmerkkejä pystyttäisiin tunnistamaan ajoissa.

Lohdullista oli havaita, että kumppanuussuhteet harvoin päättyvät kokonaan, vaan yhteistyötä jatketaan usein ainakin jollain tasolla. Tämä on järkeenkäypää, sillä kumppanuussuhteen pohjana on aina oltava jokin liiketoiminnallinen pohja. Tällä tarkoitetaan jotain liiketoiminnallista hyötyä molemmille osapuolille. Tälle pohjalle suhdetta aletaan rakentaa. Kun suhde hiipuu, ei suhteen tarvitse ainakaan liiketoiminnallisessa mielessä päättyä, jos suhteesta saadut hyödyt eivät ole muuttuneet.

LÄHTEET

Aaker, D. A. 2001. Strategic market management. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Alajoutsijärvi, K., Möller, K. & Tähtinen, J. 2000. Beautiful exit: How to leave your business partner. European Journal of Marketing, Vol. 34, Nos. 11/12, 1270–1289.

Berry, L. L. & Parasuraman, A. 1991. Marketing services: Competing through quality. Free Press.

Cohen, L. & Manion, L. 1995. Research methods on education. London: Routledge.

Crutchfield, T. N. 2001. The effect of trust and commitment on retention of high-risk professional service customers. Services Marketing Quarterly, Vol. 22, No. 2, 17–27.

Duck, S. 1981. Toward a research map for the study of relationship breakdown. In Duck, S. & Gilmour, R. (eds.) Personal relationships 3: Personal relationships in disorder. London: Academic Press, 1–29.

Dwyer, R. F., Schurr, P. H. & Oh, S. 1987. Developing buyer-seller relationships. Journal of Marketing, Vol. 51, No. 2, 11–27.

Edvardsson, B. & Strandvik, T. 2000. Is a critical incident critical for a customer relationship? Managing Service Quality, Vol. 10, No. 2, 82–91.

Ellram, L. M. 1990. The supplier selection decision in strategic partnerships. Journal of Purchasing and Materials Management, Fall, 8–14.

Ellram, L. M. 1995. Partnering pitfalls and success factors. International Journal of Purchasing and Materials Management, Vol. 31, No. 2, 36–44.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kerava: Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.

Felmlee, D., Sprecher, S. & Bassin, E. 1990. The dissolution of intimate relationships: A hazard model. Social Psychology Quarterly, Vol. 53, No. 1, 13–30.

Ford, D. 1997. The development of buyer-seller relationships in industrial markets. In Ford, D. (ed.) Understanding business markets. London: The Dryden Press.

Galbreath, J. 2002. Twenty-first century management rules: The management of relationships as intangible assets. Management Decision, Vol. 29, No. 2, 116–126.

Gassenheimer, J. B., Houston, F. S. & Davis J. C. 1998. The role of economic value, social value and the perceptions of fairness in interorganizational relationship retention decisions. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 26, No. 4, 322–337.

Giller, C. & Matear, S. 2000. Termination of inter-firm relationships. Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 15, No. 2, 94–112.

Good, D. J. & Evans, K. R. 2001. Relationship unrest: A strategic perspective for business-to-business marketers. European Journal of Marketing, Vol. 35, Nos. 5/6, 549–565.

Grönhaug, K., Hejnesand, I. & Koveland, A. 1999. Fading relationships in business markets: An exploratory study. Journal of Strategic Marketing, Vol. 7, No. 3, 175–190.

Gummesson, E. 1998. Suhdemarkkinointi 4 P:stä 30 R:ään. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Gummesson, E. 2000. Qualitative methods in management research. Thousand Oaks: Sage Publications.

Hadjikani, A. 1996. Project marketing and the management of discontinuity. International Business Review, Vol. 5, No. 3, 319–335.

Halinen, A. 1997. Relationship marketing in professional services. A study of agency-client dynamics in the advertising sector. London: Routledge.

Halinen, A. & Tähtinen, J. 1999. Towards a process theory of relationship dissolution. Publications of the Turku School of Economics and Business Admistration, Discussion and Working Papers 9:1999.

Halinen, A. & Tähtinen, J. 2002. A process theory of relationship ending. International Journal of Service Industry Management, Vol. 13, No. 2, 163–180.

Harker, M. J. 1999. Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions. Marketing Intelligence and Planning, Vol. 17, No. 1, 13–20.

Heide, J. B. & Weiss A. M. 1995. Vendor consideration and switching behaviour for buyers in high-technology markets. Journal of Marketing, 59, July, 30–43.

Hirschman, A. O. 1975. Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states. Cambridge: Harvard University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hocutt, M. A. 1998. Relationship dissolution model: Antecedents of relationship commitment and the likelihood of dissolving a relationship. International Journal of Service Industry Management, Vol. 9, No. 2, 189–200.

Holmlund, M. 1997. Perceived quality in business relationships. Swedish School of Economics and Business Administration. Ekonomi och Samhälle, No. 66.

Holmlund, M. & Strandvik, T. 1999a. Critical incidents in business relationships. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration. Working papers 396, Helsinki.

Holmlund, M. & Strandvik, T. 1999b. Perception configurations in business relationships. Management Decision. Vol. 37, No. 9, 686–696.

Hutt, M. D. & Speh, T. W. 1995. Business marketing management. A strategic view of industrial and organizational markets. Orlando: The Dryden Press.

Håkansson, H. (ed.) 1982. International marketing and purchasing of industrial goods. An interaction approach. Chichester: John Wiley.

Håkansson, H. & Snehota, I. 1995. Developing relationships in business networks. London: Routledge.

Keil, M. 1995. Pulling the plug: Software project management and the problem of project escalation. Management Information Systems Quarterly. Vol. 19, No. 4, 421–447.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Penttinen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kotler, P. & Keller, K. L. 2006. Marketing management. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Krant, R. E. & Streeter, L. A. 1995. Coordination in software development. Communications of the ACM, Vol. 38, No. 3, 69–81.

Liljander, V. & Strandvik, T. 1995. The nature of customer relationship in services. In Swartz, T. A., Bowen, D. E. & Brown, S. W. (eds.) Advances in services marketing and management, Vol. 4. London: JAI Press, 141–167.

Lyytinen, K., Mathiassen, L. & Ropponen, J. 1993. Software risk management as satisfying behaviour: An environmental model. University of Jyväskylä, Computer Science Reports, WP-27.

Marciniak, J. J. & Reifer, D. J. 1990. Software acquisition management. Managing the acquisition of custom software systems. New York: John Wiley.

Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia –sarja 4. Viro: International Methelp Ky.

Morgan, R. M. & Hunt, S. D. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing, Vol. 58, No. 3, 20–38.

Möller, K. & Wilson, D. T. 1995. Business relationships: An interaction perspective. In Möller, K. & Wilson D. T. Business marketing: An interaction and networks perspective. Boston: Kluwer Academic, 23–52.

Olkkonen, R. & Tuominen, P. 2008 Fading configurations in inter-organizational relationships: A case study in the context of cultural sponsorship. Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 23, No. 3, 203–212.

O'Malley, L., Patterson, M. & Evans, M. J. 1997. Intimacy or intrusion? The privacy dilemma for relationship marketing in consumer markets. Journal of Marketing Management, Vol. 13, No. 6, 541–559.

Payne, G. & Payne, J. 2004. Key concepts in social research. London: Sage Publications.

Perrien, J., Paradis, S. & Banting, P. M. 1995. Dissolution of a relationship. The salesforce perception. Industrial Marketing Management, Vol. 24, 317–327.

Ping, R. A. 1993. The effects of satisfaction and structural constraints on retailer exiting, voice, loyalty, opportunism and neglect. Journal of Retailing, Vol. 69, No. 3, 320–352.

Ping, R. A. 1997. Voice in business-to-business relationships: Cost-of-exit and demographic antecedents. Journal of Retailing, Vol. 73, No. 2, 261–281.

Rao, S. & Perry, C. 2002. Thinking about relationship marketing: Where are we now? Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 17, No. 7, 598–614.

Roos, I. & Strandvik, T. 1996. Diagnosing the termination of customer relationships. Swedish School of Economics and Business Administration. Working papers, 335.

Salmela, H. 1996. The requirements for information systems planning in a turbulent environment. Publications of the Turku School of Economics and Business Admistration, A-1.

Serapio, M. G. & Cascio, W. F. 1996. End-games in international alliances. Academy of Management Executive, Vol. 10, No. 1, 62–73.

Shank, G. D. 2002. Qualitative research. A personal skills approach. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. 1987. The evolution of relationship marketing. International Business Review, Vol. 4, No. 4, 397–418.

Silverman, D. 2005. Doing qualitative research. London: Sage Publications.

Simmel, G. 1950. Qualitative aspects of the group. A translation of chapter II of soziologie. In Wolf, K. H. (ed.) The sociology of George Simmel. Glengoe: Free Press of Glengoe, 87–177.

Stake, R. E. 1995. The art of case study research: Perspectives on practice. Thousand Oaks: Sage Publications.

Stewart, K. 1998. The customer exit process – A review and research agenda. Journal of Marketing Management, Vol. 14, No. 4, 235–250.

Strandvik, T. 1994. Tolerance zones in perceived service quality. Swedish School of Economics and Business Administration. Ekonomi och Samhälle, No. 58.

Strandvik, T. & Holmlund, M. 2000. Customer relationship dissolution – What do we know and what do we need to know? Swedish School of Economics and Business Administration. Working papers, 434.

Ståhle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus – Avain uudistuskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: WSOY.

Syrjälä, L, Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjayhtymä Oy.

Tähtinen, J. 1999. The existence and the dissolution of a business relationship in tailored software business. A theoretical framework. Oulu: Oulu University Press, No. 39.

Tähtinen, J. 2001. The dissolution process of a business relationships: A case study from tailored software business. Oulu: Oulu University Press, G-10.

Tähtinen, J. & Havila, V. 2004. Editorial: Enhancing research in exchange relationship dissolution. Journal of Marketing Management, Vol. 20, 919–926.

Tähtinen, J., Matear, S. & Gray, B. 2000. The reasons relationships end. A literature integration and extension into an international channels context. Faculty of Economics and Industrial Management, University of Oulu, Working papers No. 15.

Yin, R. K. 2003. Case study research: Design and methods. Thousand Oaks: Sage Publications.

WWW-sivut:

OpusCapitan kotisivut. http://www.opuscapita.fi/wwwfi/Tietoa+meistä/ 4.6.2007.

LIITE 1: LUETTELO HAASTATELLUISTA

Haastateltujen taustatiedot:

Vastaaja A: Mies, palvelujohtaja, OpusCapita.

Vastaaja B: Nainen, tuotantojohtaja, kumppaniyritys.

Vastaaja C: Mies, myyntijohtaja/kehitysjohtaja, kumppaniyritys.

LIITE 2: TEEMAHAASTATTELURUNKO

1. Haastattelijan ja yrityksen taustatiedot

- Haastateltavan koulutus ja työkokemus?
- Osallistuminen eri projekteihin?
- Haastateltavan rooli tarkasteltavassa kumppanuussuhteessa?
- Tunsiko haastateltava entuudestaan toisen yrityksen osapuolia ennen kumppanuussuhteen alkamista?
- Onko haastateltava nyt ollut yhteydessä toisen yrityksen osapuoliin? Oliko haastateltava yhteydessä toisen yrityksen osapuoliin heti suhteen katkeamisen jälkeen?

- Yrityksessä tapahtuneet muutokset suhteen aikana (henkilöstössä/ liiketoiminnassa)
- Suhteen merkitys yritykselle suhteen eri aikoina

2. Lähtötilanne (aikavälin määrittely)

- Tarpeen tunnistaminen (Ketkä olivat mukana? Miten tapahtui?)
- Kumppanille asetetut vaatimukset (Ketkä olivat mukana? Miten asetanta tapahtui?)
- Vaihtoehtojen kartoitus (muut tarkasteltavat yritykset, miten kartoitus tapahtui?)
- Kumppanin valinta?

- Arviointi konfiguraatiomatriisin avulla, mitkä olivat vaikutelmat osapuolesta suhteen alussa? (Ilmapiiri, luottamustaso, sitoutumistaso?)

3. Kumppanuusuhteen aikana (aikavälin määrittely)

- Tapaamiset, kuinka usein? Miten? Ilmapiiri?
- Projektin tavoitteet
- Kumppanuussuhteen kehittyminen

- Arviointi konfiguraatiomatriisin avulla, mitkä olivat vaikutelmat osapuolesta suhteen aikana? (Ilmapiiri, luottamustaso, sitoutumistaso?)

4. Muutoksen käynnistänyt kriittinen tilanne (aikavälin määrittely)

- Mitkä kriittiset tilanteet ja tapahtumat muuttivat suhteen vallitsevan tilan?
- Kenen johdosta muutos syntyi?

- Arviointi konfiguraatiomatriisin avulla, mitkä olivat vaikutelmat osapuolesta muutoksen käynnistäneen tilanteen aikana? (Ilmapiiri, luottamustaso, sitoutumistaso?)

5. Arviointiprosessi (aikavälin määrittely)

- Miten arviointiprosessi tapahtui?

- Arviointi konfiguraatiomatriisin avulla, mitkä olivat vaikutelmat osapuolesta arviointiprosessin aikana? (Ilmapiiri, luottamustaso, sitoutumistaso?)

6. Suhteen loppuminen? (aikavälin määrittely)

- Miten suhteen loppumiseen päädyttiin? Kenen toimesta?
- Oliko päätös yksimielinen?
- Mitä tapahtui päätöksen jälkeen omassa/osapuolen yrityksessä?
- Miten päätöksestä viestitettiin toiselle osapuolelle/muualle?
- Viimeiset projektit?

- Arviointi konfiguraatiomatriisin avulla, mitkä olivat vaikutelmat osapuolesta suhteen loputtua? (Ilmapiiri, luottamustaso, sitoutumistaso?)

7. Suhteessa hiipumisen taustalla esiintyneet tekijät

- Mitkä kriittistä tapahtumaa edeltäneet tekijät altistivat suhteen hiipumiseen? (tehtävään, osapuoliin, suhteeseen ja verkostoon liittyvät)
- Mitkä tapahtumat nopeuttivat suhteen hiipumista? (osapuoliin, suhteeseen ja verkostoon liittyvät)
- Mitkä tekijät ja tapahtumat lievensivät suhteen hiipumisen tekijöitä ja myötäpuhuivat suhteen säilyttämistä? (osapuoliin, suhteeseen ja verkostoon liittyvät)
- Mitkä oli mahdolliset kustannusarviot suhteen pättymiselle?

8. Kumppanuuden nykyinen tila ja tulevaisuus

- Halukkuus yhteistyöhön? (nyt/suhteen loppumisen jälkeen)
- Kuinka suhteen loppuminen on käsitelty/korvattu? (oman yrityksen sisällä, kumppanuuskontakteissa, muissa kontakteissa)
- Koko suhdetta arvioidessa, opittiinko tapahtuneesta mitään? (henkilö/yritys)