

**VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN LAITOS**

Tuomas Ojanen
**ALIHANKINTASUHTEIDEN KEHITTÄMINEN
TEKNOLOGIATEOLLISUUDESSA**
Case: Wärtsilä Ship Power

Johtaminen ja organisaatiot
pro gradu -tutkielma

VAASA 2007

SISÄLLYSLUETTELO

sivu

1. JOHDANTO	11
1.1. Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	12
1.2. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	12
1.3. Tutkimuksen rakenne	13
1.4. Tutkimuksen kohteet	14
1.5. Keskeisten käsitteiden määrittelyt	17
2. TEOREETTINEN NÄKÖKULMA KAHDEN VÄLISEEN SUHTEESEEN	20
2.1. Hierarkia, markkinat ja verkosto	20
2.2. Yritysten välisen liiketoimintasuhteen erilaisia luokitteluja	25
2.3. Mitä yritysten välisellä yhteistyöllä tavoitellaan?	32
2.4. Teoreettisia kumppanuuden tarkastelutapoja	35
2.4.1. Sosiaalipsykologinen tarkastelutapa	36
2.4.2. Talusteoreettinen tarkastelutapa	38
2.4.3. Strategisen liikkeenjohdon tarkastelukulma	39
2.5. Tutkimuksen viitekehys	40
2.5.1. Organisationaalinen sidoksisuus	41
2.5.2. Liiketoiminnallinen sidoksisuus	46
2.6. Yhteenvedo	48
3. TUTKIMUSMENETELMÄT	50
3.1. Tutkimuksen rajaus	50
3.2. Tutkimusstrategia ja -menetelmät	50
3.3. Tutkimusprosessi	51
3.4. Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi	52
3.5. Tutkimuksen luotettavuus	53
4. YHTEISTYÖSUHTEIDEN ANALYSOINTI	55
4.1. Wärtsilä Ship Power – yritys A	56
4.2. Wärtsilä Ship Power – yritys B	65
4.3. Wärtsilä Ship Power – yritys C	74
4.4. Wärtsilä Ship Power – yritys D	83
5. WÄRTSILÄ SHIP POWERIN JA YRITYS D:N KEHITYSPALAVERI	93
5.1. Vaihdanta	93
5.2. Strategiset sidokset	94
5.3. Rakenteelliset sidokset	95
5.4. Sosiaaliset sidokset	96
5.5. Suhteen kehittämisen aikataulu	96
6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	98
6.1. Vastaus tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin	98
6.2. Johtamiseen liittyvät implikaatiot	102
6.3. Jatkotutkimusehdotukset	103
LÄHDELUETTELO	104

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1: Tutkimuksen rakenne pääpiirteissään.	14
Kuvio 2: Wärtsilän liiketoiminnan perusrakenne.	16
Kuvio 3: Liiketoiminnan toteuttamisen perusmuodot.	21
Kuvio 4: Verkostoituminen markkinoiden ja hierarkioiden välissä.	23
Kuvio 5: Arvontuotantojärjestelmän jatkumo.	24
Kuvio 6: Kehittyvä kumppanuus kolmeen eri tasoon jaettuna.	28
Kuvio 7: Yrityksen (verkoston) tavoite/keino-hierarkia.	35
Kuvio 8: Kumppanuuden analysoinnin teoreettinen viitekehys	41
Kuvio 9: Tyypillisimmin välitetyt tiedot ja tiedonvälityksessä keskimäärin käytetyt tyypillisimmät menetelmät toimitusketjuissa.	44
Kuvio 10: Vaihdannan ulottuvuudet ja vaihdantasuhteen mahdolliset kehityspolut.	47
Kuvio 11: Tutkimuksessa mukana olevien 14 liiketoimintasuhteen nykytilat Wärtsilän mukaan.	55
Kuvio 12: Tutkimuksessa mukana olevien 14 liiketoimintasuhteen tavoitetilat Wärtsilän mukaan.	56
Kuvio 13: Wärtsilän ja A:n organisaationaalinen ja liiketoiminnallinen sidos.	57
Kuvio 14: Wärtsilän ja A:n arvio suhteesta liiketoiminnallisen ulottuvuuden sisällä.	58
Kuvio 15: Wärtsilän ja A:n arvio suhteesta organisaationaalisen ulottuvuuden sisällä.	59
Kuvio 16: Suhteen nyky- ja tavoiteprofiilit Wärtsilä - A -suhteessa Wärtsilän mukaan.	60
Kuvio 17: Suhteen nyky- ja tavoiteprofiilit Wärtsilä - A -suhteessa A:n mukaan.	61
Kuvio 18: Wärtsilän ja B:n organisaationaalinen ja liiketoiminnallinen sidos.	66
Kuvio 19: Wärtsilän ja B:n arvio suhteesta liiketoiminnallisen ulottuvuuden sisällä.	67
Kuvio 20: Wärtsilän arvio ja B:n arvio suhteesta organisaationaalisen ulottuvuuden sisällä.	68
Kuvio 21: Suhteen nyky- ja tavoiteprofiilit Wärtsilä - B -suhteessa Wärtsilän mukaan.	69

Kuvio 22: Suhteen nyky- ja tavoiteprofiilit Wärtsilä - B –suhteessa B:n mukaan.	70
Kuvio 23: Wärtsilän ja C:n organisaationaalinen ja liiketoiminnallinen sidos.	75
Kuvio 24: Wärtsilän ja C:n arvio suhteesta liiketoiminnallisen ulottuvuuden sisällä.	76
Kuvio 25: Wärtsilän ja C:n arvio suhteesta organisaationaalisen ulottuvuuden sisällä.	77
Kuvio 26: Suhteen nyky- ja tavoiteprofiilit Wärtsilä – C –suhteessa Wärtsilän mukaan.	78
Kuvio 27: Suhteen nyky- ja tavoiteprofiilit Wärtsilä – C –suhteessa C:n mukaan.	79
Kuvio 28: Wärtsilän ja D:n organisaationaalinen ja liiketoiminnallinen sidos.	84
Kuvio 29: Wärtsilän ja D:n arvio suhteesta liiketoiminnallisen ulottuvuuden sisällä.	85
Kuvio 30: Wärtsilän ja D:n arvio suhteesta organisaationaalisen ulottuvuuden sisällä.	86
Kuvio 31: Suhteen nyky- ja tavoiteprofiilit Wärtsilä – D –suhteessa D:n mukaan.	87
Kuvio 32: Suhteen nyky- ja tavoiteprofiilit Wärtsilä – D –suhteessa D:n mukaan.	88

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1: Tutkimuksessa yksityiskohtaisemman tarkastelun kohteena olevat alihankkijasuhteet.	15
Taulukko 2: Kumppanuuden hyödyt ja haitat.	33
Taulukko 3: Tyypillisimmät käytetyt menetelmät oston transaktiossa suomalaisessa teollisuudessa ja kaupassa.	42
Taulukko 4: Integroitujen toiminnanohjausjärjestelmien käyttö teollisuudessa ja kaupassa.	43
Taulukko 5: Integroitujen toiminnanohjausjärjestelmien toimittajat.	43
Taulukko 6: Vaihdanta -osa-alueen nyky- ja tavoitetilat jaoteltuna kysymyksittäin Wärtsilä – A –suhteessa.	62
Taulukko 7: Strategiset sidokset -osa-alueen nyky- ja tavoitetilat jaoteltuna kysymyksittäin Wärtsilä – A –suhteessa.	63

Taulukko 8: Rakenteelliset sidokset -osa-alueen nyky- ja tavoitetilat jaoteltuna kysymyksittäin Wärtsilä – A –suhteessa.	64
Taulukko 9: Sosiaaliset sidokset -osa-alueen nyky- ja tavoitetilat jaoteltuna kysymyksittäin Wärtsilä – A –suhteessa.	65
Taulukko 10: Vaihdanta -osa-alueen nyky- ja tavoitetilat jaoteltuna kysymyksittäin Wärtsilä – B –suhteessa.	71
Taulukko 11: Strategiset sidokset -osa-alueen nyky- ja tavoitetilat jaoteltuna kysymyksittäin Wärtsilä – B –suhteessa.	72
Taulukko 12: Rakenteelliset sidokset -osa-alueen nyky- ja tavoitetilat jaoteltuna kysymyksittäin Wärtsilä – B –suhteessa.	73
Taulukko 13: Sosiaaliset sidokset -osa-alueen nyky- ja tavoitetilat jaoteltuna kysymyksittäin Wärtsilä – B –suhteessa.	74
Taulukko 14: Vaihdanta -osa-alueen nyky- ja tavoitetilat jaoteltuna kysymyksittäin Wärtsilä – C –suhteessa.	80
Taulukko 15: Strategiset sidokset -osa-alueen nyky- ja tavoitetilat jaoteltuna kysymyksittäin Wärtsilä – C –suhteessa.	81
Taulukko 16: Rakenteelliset sidokset -osa-alueen nyky- ja tavoitetilat jaoteltuna kysymyksittäin Wärtsilä – C –suhteessa.	82
Taulukko 17: Sosiaaliset sidokset -osa-alueen nyky- ja tavoitetilat jaoteltuna kysymyksittäin Wärtsilä – C –suhteessa.	83
Taulukko 18: Vaihdanta -osa-alueen nyky- ja tavoitetilat jaoteltuna kysymyksittäin Wärtsilä – D –suhteessa.	89
Taulukko 19: Strategiset sidokset -osa-alueen nyky- ja tavoitetilat jaoteltuna kysymyksittäin Wärtsilä – D –suhteessa.	90
Taulukko 20: Rakenteelliset sidokset -osa-alueen nyky- ja tavoitetilat jaoteltuna kysymyksittäin Wärtsilä – D –suhteessa.	91
Taulukko 21: Sosiaaliset sidokset -osa-alueen nyky- ja tavoitetilat jaoteltuna kysymyksittäin Wärtsilä – D –suhteessa.	92

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA

Tekijä:	Tuomas Ojanen	
Tutkielman nimi:	Alihankintasuhteiden kehittäminen teknologiateollisuudessa. Case: Wärtsilä Ship Power.	
Ohjaaja:	Jukka Vesalainen	
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri	
Tiedekunta:	Kauppatieteellinen tiedekunta	
Laitos:	Johtamisen laitos	
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot	
Aloitusvuosi:	2004	
Valmistumisvuosi:	2007	Sivumäärä: 108

TIIVISTELMÄ

Tämän tapaustutkimuksen tavoitteena on analysoida konepajayhtiö Wärtsilä Oyj:n yksikön Wärtsilä Ship Powerin 14 toimittajasuhteen kehittyneisyyttä sekä kuvata niiden kehittämistä. Tutkimuksessa analysoidaan tarkemmin näistä suhteista neljää sekä lopuksi tarkastellaan vielä yksityiskohtaisemmin yhtä näistä neljästä.

Tutkimuksen teoreettinen perusta sekä viitekehys rakentuvat yritysten verkostoitumisen liittyvän teoreettisen keskustelun sekä kahden välisen kumppanuussuhteen tarkastelun kautta. Tutkimuksessa käytettiin kumppanuussuhteen analysointimenetelmää (Vesalainen 2002), jolla analysoitiin yritysten välisiä suhteita.

Tutkimuksen tuloksena saatiin selvitettyä tarkastelun alla olleiden yhteistyösuhteiden kehittyneisyyden nykyinen taso sekä tavoitetilat, joiden suuntaan suuntaa suhteita halutaan kehittää. Tutkimuksessa saatiin tarkempaa tietoa myös yhden yksityiskohtaisemman tarkastelun alla olleen suhteen toiminnasta ja sen kehittämisestä. Lisäksi tutkimuksen tulokset linkittyivät osaksi suurempaa samalla analysointimenetelmällä tehtyä tietokantaa, jossa oli ennen tätä tutkimusta analysoituna noin 100 kahden välistä kumppanuussuhdetta.

Avainsanat: kumppanuus, kumppanuusanalyysi, teknologiateollisuus, verkostoituminen

1. JOHDANTO

2000-luvun talousmediaa seuratessa ei voi välttyä törmäämästä yritysten välisiin kumppanuussuhteisiin ja verkostoihin eri muodoissa. Uutiset kertovat viikoittain muun muassa yritysyhteistyöstä, ulkoistamisesta, järjestelmätoimittajista ja alihankinnasta. Yritysten välisestä verkostoitumisesta onkin tullut monilla aloilla tyypillinen tapa toimia nykyaikaisessa nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Verkostoitumisen avulla pyritään saamaan erilaisia kilpailuetuja muihin toimijoihin nähden. Verkostoitumisella pyritään saavuttamaan niin kustannussäästöjä, tuotantokapasiteetin joustavuutta, nopeampaa reagoitua ympäristön muutoksiin kuin vaikkapa pienempää toiminnan riskiä (Vakaslahti 2004: 30).

Verkostoituminen ja erilainen yhteistoiminta eivät kuitenkaan ole mikään 2000-luvun taitteen ideoita, vaikka yleisempään tietoisuuteen ne ovatkin nousseet vasta parin viime vuosikymmenen kuluessa. Alihankintatoiminnalla on suomalaisen konepajateollisuuden parissa pitkät perinteet. Verkostoitumisen piirteitä oli nähtävissä Suomessa jo 1800-luvun lopulla ja 1900-luvun alkuvuosikymmeninä osuustoiminnallisen aatteellisuuden muodossa. Osuustoiminnassa korostuivat yhdessä tekeminen, yhteiset hankinnat ja voittojen jakaminen (Kaihonen & Ruuhonen 2005: 20).

Tässä tutkimuksessa keskitytään analysoimaan verkostoitumista kahden yrityksen välisen suhteen näkökulmasta teknologiateollisuudessa. Tutkimuksessa liiketoimintasuhteita tarkastellaan yksittäisinä tapauksina sekä verrataan niiden luonnetta aiempaan tutkimusaineistoon. Usein jopa vuosikymmenestä toiseen jatkuneiden kumppanuussuhteiden ja niihin vaikuttavien uusien haasteiden vuoksi suomalainen konepajateollisuus on mielestäni mielenkiintoinen tutkimuksen kohde. Konepajateollisuuden kumppanuussuhteisiin Suomessa omia haasteitaan luovat tällä hetkellä mm. alihankinnan siirtäminen halvemman työvoiman maihin, raaka-aineiden ja energian hinnan nousu, työvoimakustannusten jatkuva kasvu ja samanaikainen pula ammattitaitoisesta henkilöstöstä sekä tietojärjestelmien jatkuva kehittäminen. (Teknologiateollisuus 2007.)

1.1. Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Tutkimus on syntynyt osana laajempaa, reilu kaksi vuotta (ajalla 1.7.2006 - 30.9.2008) kestävästä Teollisen järjestelmän suorituskyky ja dynaamisten verkostojen johtaminen ja ohjaus -hanketta (Dynamo), jossa kehitetään teollisia verkostoja. Siinä tutkimusta harjoittavat yhteistyössä Vaasan yliopisto, VTT, Helsingin kauppakorkeakoulu, Teknillinen korkeakoulu (BIT) sekä Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Yhteinen tutkimusteema on niin sanottu protalous. Tässä Suomi nähdään tuotekehityksen ja tuotannon ylösajon alueena, ja tämän toteutuminen vaatii Suomen teollisilta yrityksiltä uusia toimintamalleja. Dynamo-hanke koostuu edellä mainittujen tutkimuslaitosten osahankkeista, joiden toteuttamisessa ne voivat hyödyntää muiden hankkeissa mukana olevien resursseja ja osaamista. Hankkeen päärahoittajana on TEKES. (Vaasan yliopisto 2006: 1; VTT 2006.)

Wärtsilä Oyj on yksi Dynamo-hankkeessa mukana olevista yrityksistä. Wärtsilän osalta hankkeessa on tarkoitus kehittää sen alihankintasuhteita. Tämän tutkimuksen tavoitteena on aluksi saada kartoitettua yleisellä tasolla 14 Wärtsilä Ship Powerin alihankintasuhteen nykytila sekä tavoitetilat, joiden suuntaan kumppanuussuhteita halutaan lähteä kehittämään. Tämän jälkeen keskitytään neljään suhteeseen erikseen, joiden nyky- ja tavoitetiloja analysoidaan tarkemmin. Lähtökohtien kartoituksen jälkeen valitaan yksi suhde, jonka kehittämispalaverin tulokset kuvataan.

1.2. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimus käsittelee siis teollisten liiketoimintasuhteiden kehittämistä. Tutkimusongelma on:

Millainen on kahden yrityksen välisen liiketoimintasuhteen ja sen kehittämisen luonne Wärtsilä Ship Powerin verkostossa?

Keskeisiä tutkimuskysymyksiä ongelmaan liittyen on kolme. Ne ovat:

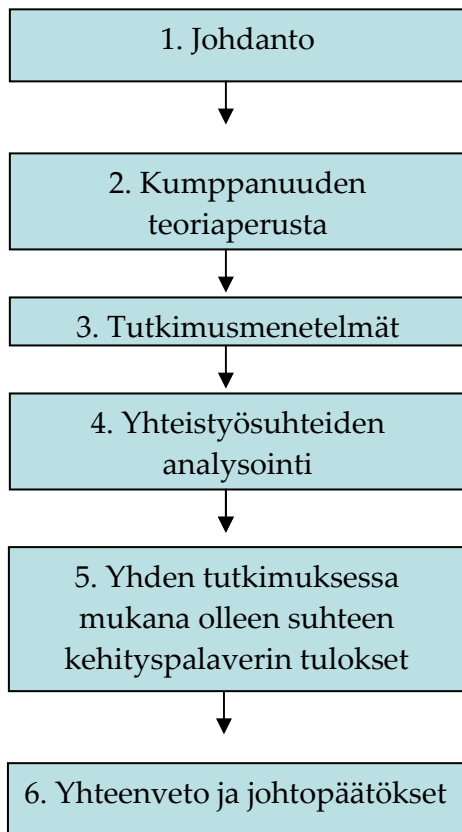
1. Miten neljä kahden välistä liiketoimintasuhdetta on organisoitu Wärtsilä Ship Powerin verkostossa?

2. Mistä organisoituminen johtuu?

3. Miten Wärtsilä Ship Powerin ja D:n suhdetta päätettiin analysoinnin perusteella kehittää?

1.3. Tutkimuksen rakenne

Kuten kuviosta yksi nähdään, tutkimus rakentuu kuudesta pääluvusta. Aluksi aihepiiriin, itse tutkimukseen ja kohdeyrityksiin tutustuttaa johdanto. Luvussa kaksi käsitellään kahdenvälisen kumppanuussuhteen teoriaperustaa, jonka soveltamiselle myöhempi empiirinen osa rakentuu. Teoriaperustassa käydään läpi mm. kumppanuuden eri muotoja, yhteistyön syitä ja sen vaikutuksia sekä erilaisia kumppanuuden teoreettisia tarkastelutapoja. Luvussa kolme käsitellään mm. tutkimuksen rajausta sekä tutkimusstrategiaa ja -prosessia. Luku neljä on varsinainen kumppanuussuhteiden analysointiin keskittyvä jakso. Siinä esitellään aluksi 14 toisistaan riippumatonta liiketoimintasuhdetta, jonka jälkeen analysoidaan tarkemmin näistä neljää. Luvussa viisi esitellään yhden tutkimuksen kohteena olleen suhteen kehityspalaverin tuloksia. Luvussa kuusi tehdään johtopäätöksiä sekä käydään läpi vastaukset tutkimusongelmaan sekä -kysymyksiin tutkimuksen pohjalta.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne pääpiirteissään.

1.4. Tutkimuksen kohteet

Tutkimus keskittyy Suomessa toimivaan teknologiateollisuuteen. Teknologiateollisuuden yritykset toimivat kolmella päätoimialalla, jotka ovat elektroniikka- ja sähköteollisuus, kone- ja metallituoteteollisuus sekä metallien jalostus. Teknologiateollisuuden yritykset ulottuvat suuruusluokaltaan pk-yrityksistä monikansallisiin miljardiluokan konserneihin. Teknologiateollisuuden tuotanto on todella monimuotoista, sillä sen tuotteet ulottuvat saksista matkapuhelimien ja paperikoneiden kautta loistoristeilijöihin sekä käyttövalmiisiin voimaloihin saakka. Omalta osaltaan tärkeä on myös raaka-aineita ja energiaa säästävää ympäristöteknologia. Teknologiateollisuus työllistää Suomessa suoraan 250 000 henkilöä ja välillinen työllistämisaikutus mukaan lukien sen työllistämisaikutus on runsaat 600 000 henkilöä. Sen osuus Suomen viennistä on 60 prosenttia. (Teknologiateollisuus 2007.)

Kohdeyritykset

Tässä tutkimuksessa on mukana yhteensä 15 teknologiateollisuuden yritystä tai yksikköä. Wärtsilä Ship Powerin toimittajayritykset on nimetty salassapitosyiden vuoksi aakkosilla A-N. Nämä tutkimuksen kohteet ovat (1) Wärtsilä Ship Powerin lisäksi siis yritykset (2) A, (3) B, (4) C, (5) D, (6) E, (7) F, (8) G, (9) H, (10) I, (11) J, (12) K, (13) L, (14), M sekä (15) N.

Kuten taulukosta yksi nähdään, tutkimuksen empiirisessä osassa tarkemmin käsiteltävänä on neljä teknologiateollisuuteen sijoittuvaa liiketoimintasuhdetta. Kaikissa näissä neljässä ostaja-toimittaja -suhteessa Wärtsilä Ship Power toimii ostajana. Toimittajan roolissa Wärtsilälle ovat yritys AB:n yksiköt A ja B sekä yritykset C sekä D. Seuraavissa kappaleissa näiden yritysten liiketoiminta esitellään lyhyesti.

Taulukko 1. Tutkimuksessa yksityiskohtaisemman tarkastelun kohteena olevat alihankkijasuhteet.

<i>Mitattava suhde</i>	<i>Toimittaja</i>	<i>Ostaja</i>
1. suhde	Yritys A	Wärtsilä Ship Power
2. suhde	Yritys B	Wärtsilä Ship Power
3. suhde	Yritys C	Wärtsilä Ship Power
4. suhde	Yritys D	Wärtsilä Ship Power

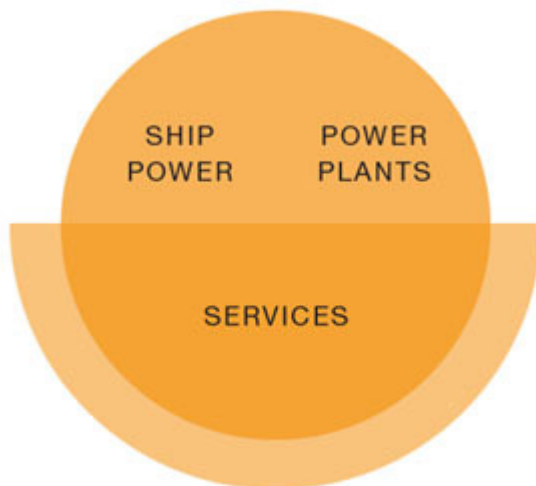
Wärtsilä Oyj

Wärtsilän liikevaihto oli vuonna 2005 n. 2,6 miljardia euroa, liiketulos n. 220 miljoonaa euroa ja henkilöstöä sillä oli vuoden 2005 lopussa reilu 12000 henkilöä. Wärtsilän liiketoiminta jaetaan kolmeen pääosaan (kuvio 2), jotka ovat:

1. *Wärtsilä Ship Power* on johtava laivojen koneisto- sekä propulsio- ja ohjausjärjestelmien toimittaja. Ship Power toimittaa moottoreita ja aggregaatteja, alennusvaihteita, propulsiolaitteistoja,

valvontajärjestelmiä sekä tiivisteratkaisuja erilaisiin aluksiin ja offshore-sovelluksiin.

2. *Wärtsilä Services* tukee asiakasta toimitetun järjestelmän koko elinkaaren ajan. Services huoltaa ja kunnostaa sekä voimaloita että laivojen koneistoja. Huoltotoimintaa laajennetaan innovatiivisilla, asiakkaan liiketoimintaa tukevilla palveluilla kuten merkkiriippumattomalla huollolla maailman pääsatamissa, ennakoivalla ja moottorien kuntoon perustuvalla huollolla, sekä käyttö- ja huoltopalvelusopimuksilla.
3. *Wärtsilä Power Plants* on merkittävä toimittaja hajautetun energiantuotannon voimalaitosmarkkinoilla. Power Plants tarjoaa voimalaitosratkaisuja, jotka perustuvat öljy-, kaasu- ja monipolttoainemoottoreihin sekä biovoimalaitoksia. (Wärtsilä 2007.)



Kuvio 2. Wärtsilän liiketoiminnan perusrakenne (Wärtsilä 2007).

Yritys AB

AB on kansainvälinen teknologiayhtymä, johon kuuluvat yksiköt A ja B. AB:n tuotteiden, järjestelmien ja palveluiden asiakkaita ovat teollisuus- ja energiayhtiöt. AB:llä on Suomessa eri teknologioiden erikoisosaamista ja tilauksista suurin osa menee vientiin.

Yritys C

C tarjoaa automaatio- ja sähköistysratkaisuja energian tuotantoon, siirtoon, jakeluun ja käyttöön. Se toimittaa kokonaisprojekteja tai niiden osia sisältäen suunnittelun, hankinnat, projektijohtamisen, asennukset, käyttöönotot ja koulutuksen. Asiakkaita ovat voimantuotanto ja -siirtoyhtiöt, sellu- ja paperisekä metalli- ja prosessiteollisuusyhtiöt.

Yritys D

D on hydrauliiikan, pneumatiikan ja kaikkien letkujen erikoisliike. D:n tuotevalikoimaan kuuluvat pneumatiikka, komponentit, teollisuustuotteet, hydraulityökalut ja voiteluvarusteet.

1.5. Keskeisten käsitteiden määrittelyt

Tämä tutkimus sisältää aihepiirinsä vuoksi huomattavan määrän yritysten väliseen yhteistyöhön sekä teknologiateollisuuden liiketoimintaan liittyviä termejä. Näiden määrittelyiden on tarkoitus antaa tutkimuksen lukijalle valmiuksia sen keskeisen asiasisällön ymmärtämiseen. Sen vuoksi seuraavaksi käydään muutamia keskeisimpiä käsitteitä lyhyesti läpi.

Yritysten välinen verkosto

Haverila, Kouri, Miettinen ja Uusi-Rauva (2005: 466-467) kirjoittavat, että verkosto on joukko yrityksiä, jotka ratkaisevat yhteistyössä loppuasiakkaan tarpeet ja joilla on yhteiset tavoitteet. Yhteistyö verkostoissa on usein laaja-alaista, monenkeskistä ja yritysten määrä verkostossa voi olla useita satoja. Lisäksi yhteistyö edellyttää sen jäseniltä sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin.

Alihankinta

Tässä tutkimuksessa alihankinnalla tarkoitetaan valmistustoimintaa, jossa valmistuttajayritys tilaa alihankkijayritykseltä tuotteita, joiden (pääasiallisesta) suunnittelusta ja markkinoinnista valmistuttajayritys vastaa ja/tai toimittaa tarvittavat aineet ja tarvikkeet alihankkijalle. Alihankkijayritys valmistaa

tuotteita toisille yrityksille tilauksen mukaan. Alihankinnassa valmistuttaja ja alihankkija ovat aina eri yrityksiä. (Tilastokeskus 2007.)

Kumppanuus

Tässä tutkimuksessa kumppanuus tarkoittaa kahden yrityksen välisen liiketoimintasuhteen ilmenemismuotoa. Jarillon (1993: 136) mukaan kahden yrityksen välinen kumppanuus vaatii yrityksiltä pitkäaikaista sitoutumista, ja avain kumppanuuteen on luottamus. Ajan kuluessa kumppanusten välinen suhde itsessään muodostuu arvokkaaksi ja siten luottamus kasvaa sekä opportunistin todennäköisyys suhteessa vähenee. Sitoutumalla pitkäaikaiseen yhteistyöhön yksittäisen kumppanin kanssa yritys myös viestii muille yrityksille olevansa luotettava eli se saa vähitellen luotettavan kumppanin maineen. Tällä maineella on merkitystä luottamuksen syntymisessä muissa kumppanuussuhteissa.

Logistiikka

Pouri (1997: 1) kirjoittaa, että logistiikka on toimitusketjujen kokonaisvaltaista hallintaa. Businesslogistiikka käsittää ne toiminta- ja ohjaustavat, joilla toimitusketjuja toteutetaan ja hallitaan. Tämä toimitusketju ulottuu raaka-ainetoimittajilta jalostuksen kautta asiakkaille saakka. Logistiikan kohteina ovat materiaali-, tuote- sekä logistisiin prosesseihin sisältyvät tieto- ja rahavirrat. Osa asiakaspalvelusta on myös pääosin logistiikan aikaansaamia. Tästä tyypiesimerkki on se, että tuotteet ovat oikeassa paikassa oikeaan aikaan.

Ostotoiminta

Koskinen, Lankinen, Sakki, Kivistö ja Vepsäläinen (1995: 16-17) kirjoittavat, että ostotoiminta on osa organisaation logistiikkaa, ja että kaupassa ja teollisuudessa osto on yksi päätoiminnoista. Yrityksen osto toimii rajapintana toimittajamarkkinoihin ja yhteistyökumppaneihin toteuttaen yrityksen kilpailustrategiaa. Ostaminen on merkittävässä roolissa yrityksen toiminnan kannattavuuden kannalta, koska teollisuusyrityksissä ostot muodostavat yli 50 prosenttia yrityksen liiketoiminnasta ja kaupassa luku on vielä tätäkin suurempi. Kustannussäästöjen lisäksi oston on mahdollista luoda lisäarvoa ja tulosta yhteistyössä toimittajien ja asiakkaiden kanssa.

Konepajateollisuuden toiminnanohjauksen tietojärjestelmät

Haverilan ym. mukaan (2005: 430-432) tietojärjestelmän rooli on nykyaikaisessa toiminnan ohjauksessa ratkaiseva. ERP (Enterprise Resource Planning) -järjestelmän keskeinen idea on toiminnanohjauksen ja tietojenkäsittelyn pitkälle menevä integrointi siten, että järjestelmään kerran syötetty tieto on kaikkien käytettävissä. Käytännössä esimerkiksi myyntikonttorin tilaustiedot tulevat suoraan valmistusyksikköön. Järjestelmän avulla voidaan hallita tehokkaasti yrityksen kaikkia resursseja ja tuotantolaitoksia sekä suunnitella keskitetysti liiketoiminnan ja tuotannon toteutusta. Järjestelmät eivät kuitenkaan ole täysin ongelmattomia. ERP-järjestelmän käyttöönoton yritykselle aiheuttamat haasteet liittyvät suoraan sen vahvuuksiin. Integroitu ja kaiken kattava järjestelmä on monimutkainen, kallis ja sen käyttöönotto vaatii usein pitkän ajan. Lisäksi sen räätälöinti yrityksen tarpeisiin on usein hankalaa. Suurimmat haasteet toiminnanohjaukselle aiheutuvat kuitenkin verkostoituneen toiminnan ohjaamisesta, koska verkoston osapuolilla on hyvin erilaisia tietojärjestelmiä ja toimintamalleja. Tällä hetkellä järjestelmät kykenevät käsittelemään lähinnä yksinkertaisia määrämuotoisia sanomia. Järjestelmät kehittyvät kuitenkin nopeasti kohti monipuolisempaa tietojen vaihtoa ja internet-pohjaiset tietojenkäsittelypalvelut ovat tuossa kehityksessä keskeisessä asemassa.

2. TEOREETTINEN NÄKÖKULMA KAHDEN VÄLISEEN SUHTEESEEN

Tässä luvussa käydään lyhyesti läpi yritysten välisen verkostoitumisen keskeistä teoriaperustaa, kahden yrityksen välisen kumppanuussuhteen erilaisia luokitteluja, kumppanuudesta aiheutuvia hyötyjä ja haittoja sekä erilaisia kumppanuussuhteen tarkastelutapoja. Lisäksi luvun loppupuolella muodostetaan teoriaperustan kautta tutkimuksen viitekehys.

Doz & Hamel (1998: 9) kirjoittavat, että yksikään yritys ei pärjää tänä päivänä yksin. Sekä pienille että suurille yrityksille menestyminen kilpailussa nopeasti muuttuvilla globaaleilla markkinoilla edellyttää strategisia kumppanuuksia. Taidot ja resurssit, jotka ovat elintärkeitä yrityksen tulevaisuudelle, ovat yrityksen rajojen ulkopuolella enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Uudessa verkostojen maailmassa liittoutuminen ja strateginen kumppanuus eivät ole vaihtoehto vaan välttämättömyys.

2.1. Hierarkia, markkinat ja verkosto

Jarillon (1993: 50-123) mukaan on kolme keskeistä tapaa organisoida liiketoimintaa. Nämä ovat

- (1) vertikaalinen integroituminen,**
- (2) markkinaehtoinen alihankinta sekä**
- (3) strateginen verkosto.**

Kuviossa kolme nähdään nämä liiketoiminnan toteuttamisen perusmuodot Möllerin, Rajalan ja Svahnin (2004: 16) mukaan jaoteltuna nimityksillä markkinat, verkostot ja hierarkia.

MARKKINAT	VERKOSTOT	HIERARKIA
<i>Markkinaehtoiset liiketoimintasuhteet</i>	<i>Suhde- ja verkostopohjaiset liiketoimintasuhteet</i>	<i>Yrityksen kontrolloima liiketoiminta</i>
- Kilpailusuhteet	- Yhteistyö ja kilpailu	- Kontrolloidut suhteet
- Kilpailevia toimittajia	- Vuorovaikutteiset suhteet	- Hierarkia
- Hinta	- Luottamus	- Auktoriteetti

Kuvio 3. Liiketoiminnan toteuttamisen perusmuodot (Möller ym. 2004: 16).

Vertikaaliselle integroitumiselle eli hierarkialle Möllerin, Rajalan ja Svahnin (2004: 15-17) mukaan keskeistä on se, että koko liiketoiminta on saman yrityksen kontrolloimaa. Keskeisiä tunnusmerkkejä ovat kontrolloidut suhteet, hierarkia sekä auktoriteetti. Jarillo (1993: 50-123) kirjoittaa, että vertikaalinen integroituminen on vanhanaikainen järjestelmä, jonka heikkouksia ovat tehottomuus ja jäykkyys. Seppälä (2001: 50) kirjoittaa, että vertikaalisessa integraatiossa toiminta ei perustu enää suoraan hintamekanismiin ja markkinavoimiin vaan toiminta tapahtuu yhden yrityksen sisällä. Porterin (1984: 342) mukaan vertikaalisen integraation hyöty on taloudellisuuden tai kustannussäästöjen aikaansaaminen tuotannossa, myynnissä, ostossa, valvonnassa tai muilla alueilla. Tämän edellytyksenä on kuitenkin riittävän suuri tuotantovolyymi tai vaihtoehtoisesti kustannuslisä on niin pieni, että muut integraation edut korvaavat sen.

Markkinaehtoiset liiketoimintasuhteet ovat kilpailusuhteita, joissa ostajalla on kilpailevia toimittajia ja keskeinen mekanismi suhteissa on hinta (Möller ym. 2004: 15-17). Jarillo (1993: 50-123) näkee, että kilpailuttamalla tapahtuva alihankinta on muodikas tapa, jonka suurimpia epäkohtia ovat strategiset riskit ja toiminnan koordinoinnin suuret kustannukset. Markkinoilla toimijoiden voitontavoittelun aikaansaama kilpailu on keskeinen mekanismi. Se vaatii toimijoilta (1) jatkuvaa kehittämistä jo olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden osalta sekä (2) uusien tuotteiden ja palveluiden lanseeraamista. Kilpailu tapahtuu markkinoilla olevien samaa tai korvaavaa tuotetta myyvien välillä. (Kohtamäki 2005: 69.) Teollisilla markkinoilla asiakastarpeet ovat

spesifejä ja sekä toimittaja että ostaja ovat aktiivisia osallistujia kaupanteossa (Seppälä 2001: 38).

Strateginen verkosto yhdistää Jarillon (1993: 50-123) mukaan molempien perinteisten toimintatapojen hyvät puolet. Sen avulla voidaan yllä pitää maksimaalinen tehokkuus ja alentaa koordinaatio kustannuksia. Vesalainen (2002: 22) kirjoittaa, että verkostot voidaan nähdä taloudellisen toiminnan organisointimuotona, joka optimoi toiminnan tehokkuutta eri osa-alueilla toisin kuin vaihtoehtoiset toimintamallit, jotka maksimoivat tehokkuutta. Verkostot sijoittuvat toiminnan organisointimuotona markkinoiden ja hierarkioiden väliin. Näiden muodostaman suoran ääripäinä voidaan nähdä äärimmilleen viety alihankintatoiminta ja pitkälle viety vertikaalinen integraatio. Verkostomainen toimintamalli pyrkii maksimoimaan hyvät puolet ja minimoimaan heikkoudet sekä markkinaehtoisesta toiminnasta että vertikaalisesti organisoituneesta liiketoiminnasta. Käytännössä tämä siis merkitsee niiden optimointia, koska heikkouksien minimointi ja vahvuuksien maksimointi on periaatteessa mahdotonta. Markkinaehtoisissa suhteissa tehokkuus voidaan nähdä tuotantokustannusten minimoitumisena, kun taas vastaavasti vertikaalisesti integroituneessa toiminnassa minimoituvat liiketoiminnan vaihtokustannukset.

Vesalaisen (1996) mukaan **verkostoituminen** voidaan nähdä kahden suuntaisena kehityksenä, kuten kuviosta neljä käy ilmi. Pienet yksiköt verkostoituvat erilaisten yhteenliittymien kautta ja toisaalta suuret pilkkoutuvat yhä pienempiin päätöksentekoyksiköihin. Vesalainen (2002: 23-24) kirjoittaa, että merkkejä markkinaehtoisten suhteiden muuttumisesta verkostojen suuntaan ovat mm. alihankintasuhteiden sopimussuhteiden pidentyminen, yhteistyön muuttuminen operatiivisesta toiminnasta yhteistyössä toimintaa kehittäväksi sekä aitojen kumppanuuksien rakentuminen yritysten välisiin suhteisiin. Hierarkioiden pilkkoutumista voidaan nähdä mm. tulosityksikkörakenteen kehittymisen, yhtiöittämisen, tiimirakenteen kehittymisen sekä ulkoistamisen kautta.

<u>Markkinat</u>	<u>Verkostot</u>	<u>Hierarkiat</u>
- yksittäisiin ja irrallisiin osajiin ja resursseihin perustuva tila	- erilaisia kiinteämpiä ja löyhempiä, joustavia yhteistyörakenteita	- hierarkkisen ja yhden päätöksenteon kautta toimiva itseriittoinen kokonaisuus
Kehittämisenrenkaat		Tulosityksiköt
Yhteistyörenkaat		Profit Centerit
Projektiryhmät		Yhtiöittäminen
Kärkiyrittäjämalli →	VERKOSTOITUMINEN	← Management Buy Out
Franchising		Outsourcing
Yhteisyrittäjät		Prosessiorganisaatio
Yhteisyksiköt ym.		Intrapreneurship
		Tiimityöskentely

Kuvio 4. Verkostoituminen markkinoiden ja hierarkioiden välissä. (Vesalainen 1996.)

Porter (1984: 359-360) näkee myös yritysten verkostoitumisen mahdollisuuden. Porterin mukaan integraation etuja voidaan saavuttaa myös tekemällä sopimuksia itsenäisten yritysten välillä. Osapuolten intressit ovat kuitenkin erilaisia ja yritykset ottavat riskin ryhtyessään yhteistyöhön, johon ne sitoutuvat sopimuksen myötä. Näin esimerkiksi kaksi yhteistyössä toimivaa tehdasta voidaan sijoittaa lähelle toisiaan. Kaikkia integraation etuja ei kuitenkaan voida sopimusten avulla saavuttaa.

Verkostojen arvontuottamisjärjestelmä

Möller ym. (2004: 32) kirjoittavat, että erilaiset liiketoimintaverkot edellyttävät erilaista organisointia, johtamismalleja sekä käytäntöjä. Tämä saa aikaan haasteita (1) liiketoimintaverkkojen jakamisessa paremmin hallittavissa oleviin perustyyppisiin, sekä (2) näiden perustyyppien johtaminen ja rakentaminen. Tärkeässä asemassa verkkojen ominaispiirteiden ja johtamiskyvykkyyden löytämisessä ovat verkon perustana olevan arvontuottamisjärjestelmän luonne

sekä verkon tavoite. Arvontuottamisjärjestelmä on verkkojen tärkein ominaisuus, koska jokainen tarjooma (tuote, palvelu tai systeemi) edellyttää arvotoimenpiteitä niitä toteuttavilta yrityksiltä tai toimijoilta. Arvojärjestelmä perustuu Porterin 1980 esittelemään yrityksen ja toiminta- ja arvoketjuajatteluun. Verkostot voidaan tulkita toimijoiden muodostamaksi arvojärjestelmäksi, joiden arvontuottamiskyvyyden arvioijina toimivat asiakkaat. Arvojärjestelmän määrittämiseksi on olemassa kolmiosainen jatkumo, ulottuen täysin määritellyistä järjestelmistä täysin määrittelemättömiin järjestelmiin. Kuviossa viisi ylimpänä olevat järjestelmät luonnehtivat kypsiä aloja ja ne ovat stabiileja. Alhaalla olevat järjestelmät ovat vasta kehittymässä, niiden arvontuotanto suuntautuu tulevaisuuteen ja arvontuotantoa luonnehtii suuri epävarmuus. Jatkumon keskellä ovat perusarvontuotantoa uudistavat järjestelmät.

<p>1. PERUSARVONTUOTANTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hyvin tunnetut ja tarkkaan spesifioidut toiminnot - Hyvin tunnetut toimijat, teknologiat ja liiketoimintaprosessit - Vakaat arvontuotantojärjestelmät
<ul style="list-style-type: none"> • Stabiilit, selkeät arvojärjestelmät
<p>2. ARVONTUOTANNON UUDISTAMINEN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hyvin tunnetut arvontuotantojärjestelmät - Muutokset olemassa olevissa arvojärjestelmissä paikallisia ja askeleittain tapahtuvia
<ul style="list-style-type: none"> • Vakiintuneet arvojärjestelmät, lisäparannuksia
<p>3. UUDEN ARVONTUOTANTOJÄRJESTELMÄN SYNTYMINEN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Täysin uudet arvojärjestelmät - Vanhoja ja uusia toimijoita mukana - Muutokset radikaaleja - Luodaan uusia arvotoimintoja - Arvotoimintoihin ja toimijoihin liittyvä epävarmuus suurta
<ul style="list-style-type: none"> • Vasta muodostumassa olevat arvojärjestelmät, radikaaleja muutoksia

Kuvio 5. Arvontuotantojärjestelmän jatkumo. (Möller ym. 2004: 34.)

Käytännön muutoksen suunta 2000-luvulle tultaessa

Seppälän (2003: 17) mukaan esimerkkinä teollisen yritystoiminnan muutoksen suunnasta 2000-luvulle tultaessa voidaan käyttää perinteistä autotuottajaa Fordia. Ford Motor Company oli 1900-luvun alussa vertikaalisesti integroitunein autotuottaja maailmassa ja sen toiminta ulottui malmin louhinnasta autojen kokoonpanoon saakka. Noista ajoista sen toiminta on muuttunut huomattavasti. Nykyään Ford keskittyy yhä enenemässä määrin ydinosamaiseensa, joka on tuotesuunnittelussa entisen vertikaalisesti integroituneen valmistukseen keskittyneen strategian sijaan. Monet yritykset ovat seuranneet Fordin esimerkkiä muita toimintoja ulkoistamalla ja ydinosamiseen keskittymällä.

2.2. Yritysten välisen liiketoimintasuhteen erilaisia luokitteluja

Kahden yrityksen välisen kumppanuuden tutkimuskenttä on monimuotoinen. Yksiselitteisen ja kaiken kattavan määritelmän löytäminen kumppanuuteen käytännön tasolla mielestäni ei oikeastaan ole mahdollista. Tutkijat lähestyvät suhdetta erilaisista perspektiiveistä ja päätyvät lähtökohtiensa kautta erilaisiin loppupäätelmiin. Tässä luvussa esittelen muutamien kirjoittajien näkökantoja kahden yrityksen väliseen liiketoimintasuhteeseen. Alun perin ostaja-myyjä suhteen tutkimus alkoi 1970-luvulla ensin Euroopassa ja sen jälkeen Amerikassa (Abratt & Kelly 2002: 467).

Liiketoimintasuhteet nähdään tutkimuksissa usein kahden välisinä suhteina. Tällaisia suhteita ovat esimerkiksi valmistajan ja jakelijan välinen suhde sekä valmistajan ja teollisuusasiakkaan välinen suhde (Havila, Johanson, Thilenius 2004). Ostaja ja myyjä ovat molemmat erittäin sitoutuneita suhteeseen ostaja-toimittaja -kumppanuussuhteessa. Yhteinen tavoite tämän sitoutumisen taustalla on molemminpuolinen hyöty (Seppälä 2001: 48). Kuitenkin monet markkinointitutkimukset ja strategiat kohtelevat ostajan ja myyjän välistä vaihtoa erillisinä tapahtumina sen sijaan, että ne nähtäisiin jatkuvina suhteina (Dwyer, Schurr, Oh 1987: 11). Ostaja-toimittaja -suhde on avain tehokkaaseen toimitusketjun johtamiseen ja suhteen suorituskyvyn arviointi on tärkeä johtamistoiminto. Suhteen arviointianalyysi on kuitenkin monimutkainen,

koska se riippuu analyysin lähtökohdista ja haluttujen tulosten suunnasta (Ross, Buffa, Dröge, Carrington 2006: 75-76).

Ford (2001: 240) kirjoittaa, että kaikki teollisuudessa ostajan ja myyjän välillä tapahtuvat kaupat eivät tapahdu läheisissä suhteissa. Tuote ja yrityksen prosessiteknologia ovat tärkeitä määriteltäessä liikesuhteen luonnetta eli on olemassa selkeitä eroja esimerkiksi paperiliittimien ja automaatiokomponenttien toimittamisen välillä. Tärkeitä samassa määrittelyssä ovat myös markkinoiden rakenne vaihtoehtoisten ostajien ja toimittajien saatavuuden vuoksi. Yritykset kehittävät läheisiä suhteita mieluummin kuin pelaavat markkinoilla.

Pourin (1997: 40-41) kirjoittaa, että yrityksen kumppanuussuhteet tavarantoimittajien kanssa muodostuvat tärkeämmiksi. Hänen mukaansa kumppanuussuhde tarkoittaa, että tavarantoimittajalla on sama päämäärä toteuttaa ostajan asiakkaiden tarpeita kuin ostajalla itsellään on. Tämä merkitsee käytännössä sitä, tavarantoimittaja toteuttaa ostajan tarpeet siten, että ostajan on mahdollista toteuttaa asiakkaan tarpeet. Kumppanuussuhde on avointa, ajatonta yhteistyötä. Yhteistyötä tehdään myös toiminnan jatkuvassa parantamisessa ja tuotekehityksessä päivittäisen operatiivisen toiminnan lisäksi. Tärkeintä on saavuttaa yhdessä kilpailuetua ja jakaa sen tulokset, eikä taistella suhteen sisällä keskinäisestä vahvuudesta ja samalla yrittää ulosmitata suhteesta kaikki taloudellinen hyöty päivittäin.

Koskinen ym. (1995: 48-49) luokittelevat ostajan ja myyjä välisen suhteen neljään eri luokkaan, jotka ovat (1) kertakauppa (spot-kauppa), (2) projektihankinnat, (3) sopimuskauppa sekä (4) pitkäaikainen yhteistyö. Heidän mukaansa myyjän ja ostajan tavoitteisiin kaupassa vaikuttaa huomattavissa määrin se, mihin luokkaan se sijoittuu. Kertakaupassa myyjä pyrkii maksimoimaan voittonsa lyhyellä aikavälillä ja ostaja haluaa sanktioida kaupan sopimuksella epämiellyttävien yllätysten (joita voivat olla esimerkiksi toimituksen huono laatu, toimituksen myöhästyminen) minimoimiseksi. Sopimuskaupassa ja pitkäaikaisessa yhteistyössä vaikuttavia tekijöitä ovat ostajan ja myyjän välillä oleva suhde, maine ja tieto siitä, että kaupanteko jatkuu myös tulevaisuudessa. Toiseen osapuoleen voidaan luottaa enemmän eikä se voi pettää toista, mikäli se mieli tehdä kauppaa jatkossakin. Yritysten välinen yhteistoiminta näkyy erittäin hyvin pitkäjänteisissä

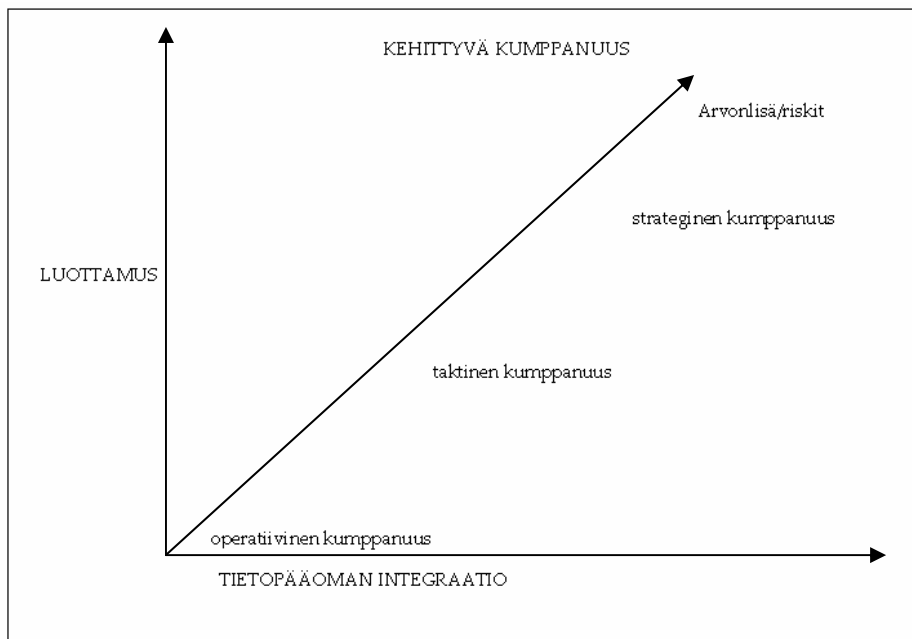
alihankintasuhhteissa, joissa yrityksen pyrkivät yhdessä parhaaseen mahdolliseen tulokseen.

Stähle & Laento (2000: 76-77) näkevät keskeisiä työkaluja kumppanuudessa olevan kolme:

1. Tietopääoma: yrityksellä on oltava jotain annettavaa (osaamista, tuotteita, markkinaosuuksia) voidakseen toimia kumppanina
2. Luottamus: kumppanuussuhde perustuu aina luottamukseen eikä se voi sitä ilman toimia sekä
3. Lisäarvon tuottaminen: koska suhteeseen panostetaan voimavaroja, yrityksillä pitää olla myös mahdollisuus ansaita sillä.

Yrityksen suhdestrategian kehittäminen riippuu yrityksestä itsestään, sen yksittäisistä suhteista, sen suhdeportfoliosta kokonaisuudessaan sekä sen asemasta verkostossa (Ford & Tornbull 1996). Stähle & Laento jakavat kumppanuuden kuviossa kuusi olevan kolmiportaiseen jaotteluun sen syvyyden mukaan. Syvyyttä he mittaavat luottamuksella sekä tietopääoman integraatiolla. Suhteen syvyyden kasvaessa suurenee suhteen tuottama lisäarvo ja samalla suhteen aiheuttamat riskit. Heidän jakamansa suhteen tasot ovat

1. Operatiivinen kumppanuus
2. Taktinen kumppanuus
3. Strateginen kumppanuus (Stähle & Laento 2000: 102)



Kuvio 6. Kehittyvä kumppanuus kolmeen eri tasoon jaettuna (Stähle & Laento 2000: 102).

Operatiivinen kumppanuus

Stählen & Laennon (2000: 81-85) mukaan operatiivinen kumppanuus on yhteistyön mekaniikan hallintaa ja kiinteästi päivittäisiin arkirutiineihin kytkettyä toimintaa lähellä määritellyn tuotteen tai palvelun ostomyyntitapahtumaa. Operatiivisessa kumppanuudessa osapuolten välinen rajapinta on ohut ja niiden yhteistyö voi olla lyhytaikaista. Lisäksi linkki ostajan ja myyjän välillä voi olla heikko. Tyypillisimmillään operatiivinen kumppanuus on alihankinnassa. Yhteistoiminnan avulla kummatkin osapuolet voivat keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa. Kilpailuttaminen on operatiivisen kumppanuuden määräävä piirre, ja sitä tehdään jatkuvasti. Yritys ei halua sitoutua yhteen tai kahteen toimittajaan vaan kilpailuttaa jatkuvasti rinnakkain monia yrityksiä. Suurin uhka operatiiviselle kumppanuudelle onkin korvaavan toimittajan uhka kilpailutuksen kautta. Operatiivisella kumppanuudella haetaan kustannustehokkuutta toimintoja virtaviivaistamalla. Tehokkuudella saavutetun hyödyn taloudellinen laskeminen on melko yksinkertaista.

Stählen & Laennon (2000: 81-85) määrittelemän operatiivisen kumppanuuden pohjalta onkin mielestäni syytä kyseenalaistaa, onko operatiivinen

kumppanuus oikeastaan edes todellista kumppanuutta. Heidän mielestäänhän tässä kumppanuuden lajissa ostajan ja myyjä välinen side voi olla heikko, yhteistyö lyhytaikaista ja kilpailuttaminen on jatkuvaa eli kyseessä on käytännössä (aiemmin mainittu) markkinaehtoinen liiketoimintasuhde. Nämä seikat huomioon ottaen ei mielestäni voida puhua operatiivisesta kumppanuudesta vaan kyseessä on pikemminkin vain operatiivinen liiketoimintasuhde.

Linkolan (1996: 15) mukaan operatiivisen liiketoimintaverkon tarkoitus on toiminnan volyymin, tuottavuuden ja laadun varmistaminen. Vesalainen (1996) kirjoittaa, että operatiivisen tason yhteistyönä voidaan pitää yhteistyöengasta. Yhteistyöryhmällä on jokin yhteinen resurssi, johon kaikilla on käyttöoikeus. Tärkeimpiä tavoitteita ovat kustannussäästöjen saavuttaminen ja kriittisen massan saavuttaminen esimerkiksi viennin aloittamista varten.

Taktinen kumppanuus

Taktinen kumppanuus on osaamisen integrointia. Taktisen kumppanuuden keskeisiä tavoitteita ovat uuden oppiminen, kumppanusten prosessien yhdistäminen, päällekkäisyyksien poistaminen sekä toimintakulttuurien yhdistäminen. Suhteen molemmat osapuolet saavat sekä säästöä kustannuksissa että oppivat uusia asioita. Taktisen kumppanuuden kulmakivi on luottamus eikä sitä voida toteuttaa pelkkien sopimusten avulla. Sen tavoitteet tulee asettaa molempien osapuolten toimintastrategiat ja lähtökohdat huomioon ottaen. Taktinen kumppanuus on huomattavasti monimutkaisempi (ja enemmän aikaa vievä) toteuttaa kuin operatiivinen kumppanuus, jossa kyseessä oleva palvelu tai tuote on selkeästi määritelty, ja jossa kommunikointi on helppoa ja yksiselitteistä. Taktisen kumppanuuden muodostuminen vaatii usein pitkän prosessin, jossa määrittyvät osapuolten visiot, intressit, strategiset tavoitteet ja keskinäiset roolit. Prosessissa käsitellään luottamuksellista aineistoa, joten luottamusta tarvitaan jo neuvotteluvaiheessa, ja luottamus syvenee prosessin kuluessa asteittain. Informaation hallinta on oleellisessa roolissa taktisessa kumppanuudessa. Tiedonhallintajärjestelmä antaa kumppanuuteen liittyville toimijoille kokonaiskuvan siitä, mitä kumppanuudessa tapahtuu ja mitä on saavutettu. (Stähle & Laento 2000: 86-92.)

Strateginen kumppanuus

Stähle & Laento (2000: 93-101) kirjoittavat, että strateginen kumppanuus on parhaimmillaan tie radikaaliin kasvuun ja innovaatioon. Sen keskeinen tavoite on kumppanien tietopääoman yhdistäminen tavoitteena saavuttaa merkittävää strategista etua molemmille osapuolille. Yhdistäminen merkitsee käytännössä oman tietopääoman paljastamista ja luovuttamista suhteen yhteiseen käyttöön, mistä johtuen kumppanit ovat todellisessa riippuvuussuhteessa. Luottamuksen tarve on ehdoton ja kumppanuussuhteet muodostuvat intensiivisiksi, haavoittuviksi ja riskialttiiksi. Tietopääoman avulla saavutettavat mahdollisuudet realisoituvat vain, mikäli hyvä yhteistoiminta ja luottamus saavutetaan. Lisäarvontuottamisen mahdollisuudet ovat erittäin suuret ja suhteen avulla osapuolten on mahdollista päästä osaamisen tai/ja tuottavuuden tasolle, johon niiden ei olisi mahdollista yksin yltää. Dynaamisessa yritysympäristössä strategiset kumppanuussuhteet ovat kriittinen kilpailutekijä ja ne vaativat johtamistapojen radikaalia uudistamista sekä ylimmän johdon sitoutumista.

Suurin osa strategisista liittoumista (*strategic alliances*) palvelee yhtä tai useampaa strategista tavoitetta. Tällaisia tavoitteita voivat olla mm. halu hallita globaaleja markkinoita tai olla markkinajohtaja tulevaisuudessa. Liittoutumisen avulla ne voivat saavuttaa tavoitteidensa mukaan mm. markkinoilla tarvittavan kriittisen massan, oppia uusia taitoja ja tietoja tai uusinta teknologiaa. (Doz & Hamel 1998: 33-56) Tärkeää strategisessa liittoutumisessa on varmistaa, että molempien osapuolten strategiat ovat yhteensopivat. Oleellista on myös miettiä yhteistyötä ja siitä saatavia hyötyjä kaikkien siihen osallistuvien näkökulmasta. Mikäli kumppaneiden tavoitteet ja/tai näkemykset ovat ristiriidassa keskenään, voi myöhempi yhteistoiminta muodostua mahdottomaksi (Doz & Hamel 1998: 93-118).

Pouri (1997: 41) kirjoittaa, että yrityksen kanssa yhteistyössä toimivat strategiset liittoumat (allianssit) ovat merkittäviä yhteistyökumppaneita. Niillä on vastuullaan merkittävä osa yrityksen liiketoimintaa ja niillä on halussaan tietoa tai taitoa, joka on ostajalle tärkeää. Ostajalle ei itselleen kuitenkaan ole liiketaloudellisesti järkevää tätä tietoa/taitoa hankkia tai sen hankkiminen on mahdotonta (lisenssit, patentit jne.), mutta se on kuitenkin tärkeää ostajan liiketoiminnalle. Strategisen allianssin vahvuus voi olla sen tuotteissa

(esimerkiksi elektroniikka, pienet polttomoottorit, tietojärjestelmät) tai sen toiminnassa (esimerkiksi laajat liikesuhteet omaava markkinointiyritys, globaalinen kuljetusyritys kuljetuksissa ja jakelussa). Näin ollen esimerkiksi F1-kisoissa moottoritoimittaja on strateginen allianssi kilpatallille.

Haverila ym. (2005: 242) ovat myös eritelleet kirjassaan strategiseen allianssin onnistumiseen ja epäonnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Onnistumiseen johtavat heidän mukaansa (1) erinomainen strateginen yhteensopivuus ja toisiaan täydentävät vahvuudet ja heikkoudet, (2) hyvän henkilökemian ylläpitäminen, (3) oikean partnerin valinta ja samanlainen yrityskulttuuri, (4) parhaan mahdollisen ratkaisun hakeminen asiakkaan kannalta sekä (5) pitkällä aikavälillä edullinen suhde kaikkien osapuolten kannalta. Epäonnistumisen strategisessa allianssissa voi heidän mukaansa aikaansaada (1) alhainen sitoutuminen ja puutteellinen johdon tuki, (2) heikko operatiivinen suunnittelu ja integraatio, (3) strategiset heikkoudet: ristiriitaiset strategiat, epämääräinen strateginen tuotto sekä epäselvä strateginen ratkaisu asiakkaan kannalta, (4) jäykkyys ja sopeutumattomuus sekä (5) päähuomio sisäisissä allianssi tekijöissä, ei asiakkaan tarpeissa.

Linkola (1996: 15) näkee, että kun yritykset tekevät yhdessä tuote/markkinaratkaisuja tai niihin tähtäävää kehitystyötä, verkkoa voidaan sanoa strategiseksi. Vesalaisen (1996) mukaan projektiryhmää voidaan pitää strategisena allianssina. Yritysten tavoitteena on tällöin saavuttaa strategista kilpailuetua markkinoilla yhteen liittymisellään ja yhdessä tekemillään panostuksilla.

Porter (1984: 140-159) tarkastelee toimittaja-ostaja -suhteen strategisia kriteereitä molempien osapuolten kannalta. Porterin mukaan toimittajan kannalta oleellinen strateginen päätös on oikeanlaisten ostajien valinta. Neljä peruskriteeriä strategiselta kannalta valintaprosessissa ovat (1) ostajan ostotarpeet suhteessa toimittajayrityksen toimintamahdollisuuksiin, (2) ostajien kasvupotentiaali, (3) ostajien vaikutus valta suhteessa toimittajaan sekä (4) kustannukset, jotka aiheutuvat ostajan palvelemisesta. Sen sijaan ostajan kannalta tärkeitä kriteereitä ostostrategiassa ovat (1) toimittajaryhmän stabiilisuus ja kilpailukyky, (2) vertikaalisen integraation optimaalinen aste, (3) ostojen jakaminen erikoituneiden toimittajien kesken sekä (4) maksimaalisen toimitussuhteen luominen valittuihin toimittajiin.

2.3. Mitä yritysten välisellä yhteistyöllä tavoitellaan?

Doz & Hamel (1998: 33-56) jakavat liittoutumisella saavutettavan arvon kolmeen pääkohtaan: (1) Co-option – yhteistyötyyppi, jossa muutetaan nykyiset tai mahdolliset kilpailijat partnereiksi kriittisen massan saavuttamiseksi, jota tarvitaan kilpailussa, (2) cospecialization –yhteistyötyyppi, jossa yhdistämällä voimat kyvykkään kumppanin kanssa voidaan saada aikaan enemmän mahdollisuuksia (mm. uusia tuotteita tai palveluja) toimia kilpailussa, kuin mitä kummallakaan toimijalla yksinään olisi ja (3) arvon luonti oppimisen ja kansainvälistymisen kautta.

Suurimmalla osalla liiketoimintaverkoista on seuraavat kolme tavoitetta: (1) Sisäisen tehokkuuden ja joustavuuden lisääminen nykyisessä liiketoiminnassa, (2) ulkoisen tehokkuuden sekä toiminnallisen tehokkuuden lisääminen nykyisessä liiketoiminnassa toimintaprosessien ja tuotteiden kehitysinnovaatioiden avulla, sekä (3) täysin uuden liiketoiminnan tai teknologian kehittäminen. Tavoite yksi on mahdollista saavuttaa koordinoimalla ja yhdistämällä verkon jäsenten jo olemassa olevia resursseja ja kyvykkyyksiä uudelleen. Tämä edellyttää kuitenkin usein isoa panostusta kehitystoimintaan, ohjausorganisaation kehittämistä liiketoimintaverkolle sekä verkon yritysten toimintojen synkronointia ja mahdollista uudelleen organisointia. Kohdissa kaksi ja kolme korostuvat uuden tietämyksen verkostopohjainen kehittäminen sekä välittäminen. Se antaa mahdollisuuden perusinnovaatioiden kehittämiseen (2) askel askeleelta tai täysin uusien systemisten innovaatoratkaisujen tuottamisen ja kaupallistamisen (3). Tärkein rooli näiden tavoitteiden saavuttamisessa on verkon kyvyllä tuottaa arvoa asiakkaille. (Möller ym. 2004: 32-33.)

Toiminnan ulkoistaminen siihen erikoistuneelle alihankkijalle on keino vähentää kustannuksia. Kumppanuus ostajan ja toimittajan välillä pitäisi johtaa hinnan ja kustannusten alenemiseen yhteistyön avulla. Pitkäaikainen yhteistyö voi johtaa hinnan muutosten harventumiseen (Gadde, Håkansson, Harrison: 7-8). Monet yritykset ovat siirtyneet suhde-perusteiseen (*relational-orientated*) markkinointistrategiaan aiemmin käyttämänsä transaktio-perusteisen (*transactional-orientated*) strategian sijaan. Toimittajat ovat huomanneet, että parannetut asiakas-toimittaja -suhteet lisäävät avainasiakkaiden pysyvyyttä ja

uskollisuutta ja mahdollistavat siten toimittajien tehokkaamman kilpailun markkinoilla (Abratt & Kelly 2002: 467).

Kun yritys verkostoituu muiden yritysten kanssa, sen suhteellinen riippuvuus muista verkoston muista toimijoista kasvaa. Jokainen verkosto on ainutlaatuinen ja se pyrkii vahvuksiensa sekä erityispiirteidensä kautta saavuttamaan kilpailuetua muita verkostoja vastaan. Taulukossa kaksi on nähtävissä hyötyjä, jotka puoltavat kumppanuutta sekä haittoja, jotka vastustavat kumppanuutta. Hyödyiksi nähdään suurelta osin erilaisia myynnin kasvuun ja kilpailukyvyn paranemiseen johtavia tekijöitä, kun taas haitat ovat enemmänkin strategisia ongelmia. Yksittäisen kahden välisen suhteen tarkastelussa näiden seikkojen tarkastelu ei kuitenkaan ole kaikkein hyödyllisintä, vaan näitä tulisi tarkastella laajemmin esimerkiksi osana strategista suunnittelua. (Vakaslahti 2004: 29-30.)

Taulukko 2. Kumppanuuden hyödyt ja haitat Vakaslahden (2004: 30) mukaan.

HAITAT	HYÖDYT
Esteet tuleville valinnoille	Uudet markkinat
Muiden vaihtoehtojen salku	Riskin jako
Voitonjako	Uudet tuotteet
Strategiset häiriötekijät	Lisääntynyt myynti
Kilpailijan kasvattaminen	Jakelukanavat
Tiedon ja osaamisen hävikki	Uusi teknologia
Yllättävät pettymykset	Innovointi
Muutokset ajan myötä	Nopeus, ketteryys
	Kustannukset, kapasiteetti

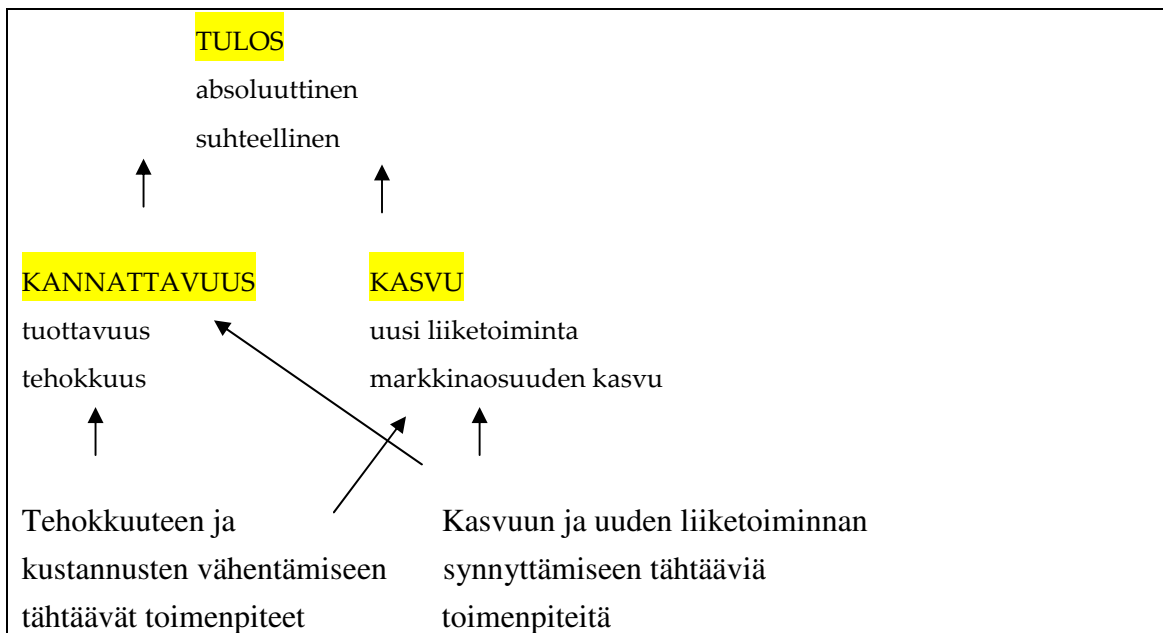
Yrityksen tavoittelevat siis verkostoitumisellaan monenlaisia hyötyjä. Vesalaisen (2002: 14-19) lähtökohta kuviossa seitsemän on se, että yrityksen lopullinen tavoite on mahdollisimman suuri voitto. Näin ollen verkostoituminen tulee siis nähdä keinona tuloksen parantamiseen. Yksinkertaistaen voidaan siis nähdä sen takana kaksi osa-aluetta:

1) Tehokkuuden ja tuottavuuden nousu ja niistä seuraava kustannusten aleneminen ja katteiden nousu.

2) Liiketoiminnan volyymin kasvu ja siitä aiheutuva

- parempi suhteellinen kannattavuus sekä
- suurempi absoluuttinen tulos.

(1) Tehokkaalla keskinäisen suhteen organisoinnilla pyritään saavuttamaan kustannusetuja niin, että koko tuotantoketjun tehokkuus paranee verrattuna kilpailijoihin. (2) Verkostoitumisella tavoitellaan liiketoiminnan kasvua uuden liiketoiminnan synnyttämisen tai paremman kilpailuaseman kautta saatavan markkinaosuuden kasvun kautta. Kolmas selkeä hyöty, joka verkostoitumisella saavutetaan, on oppiminen ja informaation hankkiminen. Verkostot voidaan tulkita joko oppijoiksi tai oppimisfoorumeiksi. Verkostojen todellisen hyödyn tutkiminen ja esiin nostaminen on käytännön liike-elämässä kuitenkin todella vaikeaa. Tämä johtuu pääosin siitä, että sellaisia tilanteita, joissa voidaan poistaa kaikki muu yrityksen kannattavuuteen vaikuttavat tekijät verkostoitumista lukuun ottamatta, ei voida juurikaan saada aikaan. Myös se, että verkostoituvat yritykset sekä tavoittelevat että saavuttavat hyötyä verkostosuhteissaan eri tavoin, tekee niiden objektiivisen arvioinnin vaikeaksi.



Kuvio 7. Yrityksen (verkoston) tavoite/keino-hierarkia (Vesalainen 2002: 17).

Möllerin ym. (2004: 41, 47) mukaan verkostoitumisella tavoitellaan päämääriä, joita yritys ei voisi yksin saavuttaa tai arvioidaan, että verkostoitumisen tuo kustannus- tai muita etuja verrattuna yhden yrityksen toimintaan verrattuna. Perusliiketoimintaverkostoissa voidaan saavuttaa toiminnan koordinoinnin ja erikoistumisen avulla mm. kustannusten laskua, laadun paranemista sekä nopeuden, toimitusvarmuuden ja joustavuuden lisääntymistä. Siirtämällä osan hyötyjen kautta saavuttamastaan edusta asiakkaalle kustannussäästöinä verkko voi saavuttaa menestyskierteen, koska hintojen laskiessa kysyntä todennäköisesti kasvaa. Kysynnän kasvusta seuraa edelleen yksikkökustannusten lasku sekä käyttöpääoman tehokkaampi hyödyntäminen.

Liiketaloustieteellisen tutkimuslaitoksen (1993: 5) mukaan yrityksen verkostoitumista voidaan selittää kolmelta eri tasolta tarkasteltuna. Näitä tasoja ovat:

1. Yleiset selitykset: Verkostoituminen nähdään osana yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Näitä ovat mm. teknillistaloudellinen kehitys, tiedon merkityksen kasvu tai talouden toiminnan monimutkaistuminen.
2. Selitykset, jotka juontuvat muutoksista liiketoiminnan järjestämisessä: Tyypillinen liiketoimintalogiikan muutos on systeemialihankinnan kehittyminen päähankkijan ja perinteisen alihankinnan rinnalle.
3. Yrityskohtaiset, mikrotason selitykset: Yritys näkee usein yritysysteistyön liittyvän liiketoiminta-alueiden luomiseen sekä nykyisen kilpailuaseman parantamiseen, joka saadaan aikaan muun muassa kustannusten alentamisella tai myynnin lisäämisellä hyödyntämällä toisten yritysten tarjoamia lisäresursseja.

2.4. Teoreettisia kumppanuuden tarkastelutapoja

Kirjallisuudessa kahden yrityksen välistä kumppanuutta ja siihen vaikuttavia elementtejä tutkitaan monilla eri tarkastelutavoilla. Teoreettinen viitekehys riippuu paljolti näkökulmasta, joka tutkijalla itsellään verkostoitumiseen ja liiketoimintakumppanuuteen on. Tutkijoiden näkökulmat ovat pikemmin

toisiaan täydentäviä eikä todellista absoluuttista totuutta oikeastaan ole mahdollista löytää. Esimerkiksi Vesalainen (2002: 24-27), jäsentää keskeiset kumppanuutta käsittelevät näkökulmat seuraavalla tavalla:

1. Sosiaalipsykologiset tarkastelutavat
 - a. sosiaalisen vaihdannanteoria (social exchange theory)
 - b. sosiaalisen pääoman teoria (social capital –approach)
 - c. oppimisen, erityisesti organisaation oppimisen ja oppivan organisaation tarkastelutapa
2. Talousteoreettiset tarkastelutavat
 - a. resurssiriippuvuusteoria
 - b. transaktiokustannusteoria
 - c. peliteoria
3. Liikkeenjohdolliset tarkastelutavat
 - a. resurssiperustainen näkemys yrityksen strategiaan (Resource Based View)
 - b. interaktiivinen lähestymistapa (Interactive Approach)
 - c. strategisten verkostojen näkökulma (Strategic Networks)

2.4.1. Sosiaalipsykologinen tarkastelutapa

Sosiaalisen vaihdannan teoria

Sosiaalisen vaihdannan teoria pyrkii selittämään, miten ihmiset hankkivat arvokkaita voimavaroja olemalla vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Vuorovaikutus, jossa resurssien vaihto tapahtuu, tarjoaa pohjan sosiaalisille suhteille, mutta suhteet voivat olla myös itsenäisiä ilman resurssien vaihdantaa. Sosiaalisen vaihdannan tutkimus, jonka perusyksikkö on vaihdantasuhteen rakenne, tutkii kahden välisiä suhteita, ryhmiä ja sosiaalisia verkostoja. (Flynn 2003: 1.) Ihmisten välisten suhteiden tutkimukseen perustuva, sosiaalipsykologian piirissä kehitetty Sosiaalinen vaihdanta –teoria (*Social Exchange Theory*) tuli käyttöön 1980-luvulla organisaatioiden välisen käyttäytymiseen tutkimisessa. Teoriassa tärkeintä on osapuolten tuntemuksen ja ymmärryksen kasvu, joka kehittyy vastavuoroisen kanssa käymisen myötä. Keskinäinen luottamus kasvaa onnistuneen liiketoiminnan kuluessa. Opportunismien pelko on pienempi luottamuksen ja toisen osapuolen tuntemisen myötä. Tämä parantaa mahdollisuuksia aikaan saada esimerkiksi

suuria investointeja vaativia kehityshankkeita ja strategisen informaation jakamista. Keskeisiä käsitteitä ovat mm. sitoutuminen, sopeutuminen, luottamus ja vastavuoroisuus. Käsitteitä käytetään vuorovaikutussuhteen analysointiin ja mittaamiseen, vaikkakin niiden mittaaminen on haasteellista. (Möller ym. 2004: 217.) Molemminpuolisessa riippuvuudessa, joka syntyy sosiaalisen vaihdannan (*social exchange*) myötä, on kaksi puolta. Yhteistyöpuoli (*co-operative*) korostaa yhteistyön kautta tulevia hyötyjä kun taas kilpailupuoli (*competitive*) näkee kilpailun kautta syntyvät eturistiriidat vaihdannassa. Molempien toimijoiden on parempi toimia vaihdannan kanssa kuin ilman sitä, mutta samanaikaisesti kaikki resurssit mitä toiselta osapuolelta on saatavissa, parantavat omaa asemaa. (Molm, Collet, Schaefer 2006: 2331.)

Sosiaalisen pääoman teoria

Nahapiet & Ghoshal (1997: 1) kirjoittavat, että teorian ydin on se, että verkot, jotka muodostuvat sosiaalisista suhteista, sisältävät arvokkaita resursseja. Noita resursseja ovat nimenomaan verkoston muodostavat sosiaaliset suhteet. Sosiaalinen pääoma on tuottavaa samaan tapaan kuin taloudellinen ja inhimillinen pääomakin. Joidenkin tutkijoiden mukaan sosiaalinen pääoma määrittelee muiden pääomien tuoton, koska tuotto taloudellisella ja inhimillisellä pääomalla saadaan ihmissuhteiden ja vaihdannan kautta ystäviltä ja asiakkailta. Möller ym. (2004: 219) mukaan suhteiden avulla saavutettavien voimavarojen (esimerkiksi liikeyhteydet ja tieto) arvo määrittää suhteen arvon. Lähestymistavassa analysoidaan sosiaalisia verkostoja talousteoreettisesti. Sen vahvuus on suhteiden mittaaminen ja operationalisointi. Sillä ei kuitenkaan saavuteta yritysten ja niiden johdon tasolle ulottuvaa ymmärrystä, mistä seuraa se, että sillä ei ole mahdollista analysoida sosiaalisen pääoman muodostumisprosessia.

Organisationaalisen oppimisen teoria

Styhren, Josephsonin ja Ingeborgin (2004: 957) mukaan organisationaalinen oppiminen on avainmekanismi ympäristön muutoksiin sopeutumisessa, tietotaidon ja kokemusten jakamisessa sekä innovatiivisten ratkaisujen tuottamisessa. Möller ym. (2004: 221) kirjoittavat, että yrityksessä tapahtuva oppiminen ja siihen vaikuttavat tekijät ovat teoriassa keskeisessä roolissa. Voidaan tutkia esimerkiksi erilaisten organisaatioiden ja niiden kulttuurien

muodostamaa oppimisfoorumia. Liiketoimintaverkko voidaan tulkita oppijaksi organisaation tapaan.

2.4.2. Talousteoreettinen tarkastelutapa

Resurssiriippuvuusteoria

Organisaatiot käyvät vaihdantaa toisten ryhmien tai organisaatioiden kanssa. Tämä vaihdanta voi sisältää rahaa tai fyysisiä resursseja, tietoa tai sosiaalista hyväksyntää. Kauppakumppani vaatii organisaatiolta jotain vastineeksi jatkuvasta tuestaan organisaatiolle. (Pfeffer & Salancik 1978: 43.) Organisaation haavoittuvuus ulkopuoliselle vaikutukselle on osittain määriteltävissä organisaation ulkopuolisen vaihdon laajuuden kautta. On kaksi ulottuvuutta resurssien vaihdon tärkeydelle: (1) resurssien vaihdon suhteellinen suuruus ja (2) resurssien kriittisyys. (Pfeffer & Salancik 1978: 46.) Resurssiriippuvuusteoria korostaa riippuvuuden aiheuttamaa riskiä sekä monien tarvitsemien ja niukasti saatavilla olevien resurssien antamaa vaikutusvaltaa. Teorian mukaan yrityksen asema määräytyy sen voimavarojen kysynnän ja laadun mukaan. Vaihtokustannukset ovat teoriassa keskeinen käsite. Ne ovat kustannuksia, joita aiheutuu yhteistyökumppanin vaihtamisesta toiseen. Vaihtokustannusten suuruus vaikuttaa keskeisesti riippuvuuteen toisesta yrityksestä. Riippuvuus kumppanista on sitä suurempi, mitä suuremmaksi vaihtokustannukset kohoavat. (Möller ym. 2004: 216; Vesalainen 2002: 26.)

Transaktiokustannusteoria

Coasen (1937) ja Williamsonin (1975, 1985) mukaan yritys tekee itse rationaalisen päätöksen valmistaako se hyödykkeen itse vai ostaa sen markkinoilta. Transaktiokustannusteorian ydin on siis päätös siitä, ostaako tuotteen vai valmistaako sen itse. Kustannukset erotellaan transaktiokustannusteoriassa kahtia: (1) vaihdantakustannuksiin ja (2) valmistuskustannuksiin. Teorian mukaan yrityksen ei kannata tehdä investointeja, jotka sitovat sen tiettyyn suhteeseen. Teorian mukaan arvotoiminnan sisäinen toteuttaminen on kannattavaa, mikäli transaktiokustannukset ovat suuremmat kuin omat tuotantokustannukset tai mikäli on vaara, että yritys tulee riippuvaiseksi kumppanistaan. Williamsonin mukaan on neljä avaintekijää, jotka nostavat transaktiokustannuksia. Ne ovat:

1) kyvyttömyys analysoida kaikkea ennalta, 2) liiketoiminta on aina epävarmaa, 3) vähän toimijoita markkinoilla hyödykkeen ostajina tai myyjinä sekä 4) jonkun toimijan mahdollisuus olla opportunistinen eli hyötyä toisista. (Coase 1937: 386-405; Williamson 1985: 131-162; Jarillo 1993: 134-135; Vesalainen 2002: 26-27; Möller ym. 2004: 216-217)

Peliteoria

Matemaattinen peliteoria syntyi 1940-luvulla. Sekä moderni talouspolitiikan teoria että markkinoiden analyysi perustuvat pitkälti siihen (Pekkarinen & Sutela 1996: 43). Peliteoria on metodi päätöksenteon tutkimiseen konfliktitilanteissa. Se käsittelee ongelmia, joissa yksittäinen päätöksentekijä ei voi kokonaan kontrolloida tekijöitä, jotka vaikuttavat lopputulokseen. Keskeistä peliongelmassa on se, että se käsittelee yksilöitä, joilla on erilaisia päämääriä ja tavoitteita, ja joiden kohtalo on toisistaan riippuvainen. Peliteorian ongelma on monimutkaisempi kuin yksinkertainen maksimointi. Yksilön täytyy selvittää, miten hän voi saavuttaa mahdollisimmin paljon ottaen huomioon kuitenkin muut yksilöt ja heidän päätöksensä vaikutukset kaikkiin muihin. (Shubik 1955: 40.) Peliteorian keskeinen problematiikka onkin hyödyn jakaminen. Tärkeimpiä käsitteitä ovat mm. nollasummapeli, win/win -asetelma, win/lose -asetelma sekä muut samantyyppiset tilanteet, jotka esiintyvät neuvottelu- ja päätöksentekotilanteissa. Keskeisiä kysymyksiä peliteoreettisesti on kaksi: (1) voivatko molemmat osapuolet voittaa, sekä (2) voittavatko molemmat yhtä paljon? Aidon ja tuloksellisen yhteistyösuhteen syntymiseen voi johtaa ainoastaan win/win -tilanne. Sen sijaan markkinaehtoisessa liiketoimintasuhteessa yleinen ja sallittu asiantila on nollasummapeli. (Vesalainen 2002: 27.)

2.4.3. Strategisen liikkeenjohdon tarkastelukulma

Resurssiperustainen näkemys yrityksen strategiaan

Yritys on kokoelma resursseja ja kyvykkyyksiä, joita täytyy tukea, ja joiden tulisi ohjata yrityksen strategiaa. Resurssiksi voidaan määritellä mitä tahansa tuotannontekijöitä, jotka ovat yrityksen saatavilla. Yrityksen ei ole pakko omistaa kyseessä olevia tekijöitä, riittää kun se voi kontrolloida niitä. Resurssit voidaan jakaa resurssit viiteen osa-alueeseen, jotka ovat taloudelliset, fyysiset,

henkiset ja teknologiset resurssit sekä maine. (Espino-Rodríguez, Padrón-Robaina 2006: 50.) Prahalad & Hamelin (1990: 86) resurssiperustaisen näkemyksen yrityksen strategiaan keskeinen kulmakivi on se, että sen kilpailukyky perustuu ydinosaamiseen (*core competencies*) ja ydintuotteisiin (*core products*), jotka ovat seurausta ydinosaamisesta.

Perinteinen toimittaja-ostaja suhde on muuttunut suuresti viimeksi kuluneen vuosikymmenen aikana. Yritykset keskittyvät ydinosaamisiinsa ja sen vuoksi ulkoistavat toimintoja, jotka ovat aiemmin olleet keskeinen osa niiden toimintaa. Tällaisia ovat mm. valmistus, suunnittelu ja logistiikka. Tämä vaatii vahvojen kumppanuussuhteiden luomista toimittajiin, joiden tuotteilla on suuri strateginen merkitys asiakasyritykselle. (Möller & Törrönen 2002: 109.)

Interaktiivinen lähestymistapa

Interaktiivinen lähestymistapa lähtee liikkeelle teollisen markkinoinnin (business to business) ja hankintatoimen näkökulmasta. Keskeistä on nähdä asiakkaiden ja toimittajien toimintastrategioita kahdenvälisen suhteen kehittämisessä. Siihen voivat vaikuttaa mm. erilaiset tuotantoteknologiat tai tuotantovolyymien suuruus. (Vesalainen 2002: 28-29.)

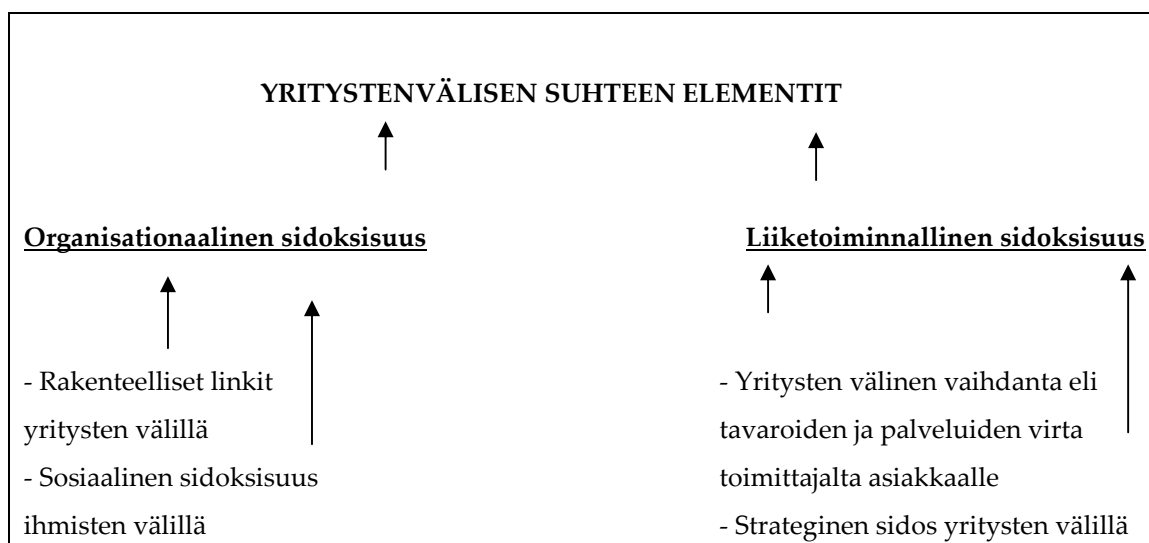
Strategisten verkostojen näkökulma

Strategiset verkostot ovat pitkäaikaisia yritysvälisiä yhteistyösopimuksia. Niiden avulla yritykset saavuttavat tai ylläpitävät kilpailuetua verkoston ulkopuolisiin toimijoihin nähden (Jarillo 1993: 149). Strategisten verkostojen näkökulman keskeinen sanoma on se, että kilpailu siirtyy yksittäisten yritysten väliltä kohti verkostojen välistä kilpailua (Vesalainen 2002: 29).

2.5. Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen viitekehys muodostuu Vesalaisen (2002: 38-59) mukaan aiemmin mainituista strategisen liikkeenjohdon, sosiaalipsykologisen ja talousteoreettisen lähestymistavan kautta. Ne sijoitetaan kuviossa nähtävään kaksiulotteiseen viitekehukseen, jossa yrityksiä välistä suhdetta analysoidaan organisationaalisen ja liiketoiminnallisen sidoksisuuden kautta. Kuvio

kahdeksan hahmottaa tutkimuksen lähestymistavan ja kertoo, mistä elementeistä kahden välinen suhde muodostuu. Organisationaalinen ja liiketoiminnallinen sidos voidaan jakaa alaulottuvuuksiin kuvion mukaan. Organisationaalisen sidoksen alaulottuvuuksia on kaksi: rakenteellinen ja sosiaalinen sidos. Liiketoiminnallinen voidaan puolestaan jakaa myös kahteen keskeiseen osaan: vaihdannan kehittyneisyyteen ja strategiseen sidokseen. Elementtien avulla muodostuu jatkumo ohuista, hintaan perustuvista markkinaehtoisista liiketoimintasuhteista verkostoituneisiin suhteisiin saakka.



Kuvio 8. Kumppanuuden analysoinnin teoreettinen viitekehys (Vesalainen 2002: 42).

2.5.1. Organisationaalinen sidoksisuus

Organisationaalisen sidoksen alaulottuvuuksia ovat siis rakenteellinen ja sosiaalinen sidos.

Rakenteelliset linkit

Kolmen tyyppisissä, toisiaan täydentävissä rakenteellisissa ratkaisuissa voi kehittyä kahden yrityksen välinen sidos. Tällaisia rakenteellisia koordinaatiomekanismeja ovat:

1) rajapintarakenteet: Toimintarutiineja ja käytäntöjä, jotka ovat muuttuneet rakenteellisiksi elementeiksi, nimitetään rajapintarakenteiksi. Käytännössä tällaisia ovat erilaiset toimintamallit, joissa kahden yrityksen työntekijät ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. (Vesalainen 2002: 42-43.)

Auramon & Kauremaan (2004: 3) mukaan suomalaiset yritykset sähköistävät yhä enemmän toimintaansa rajapinnoillaan. Kuten taulukosta kolme nähdään, esimerkiksi ostotoiminnassa manuaaliset menetelmät (kirje, puhelin ja fax) ovat edelleen vahvasti käytössä, vaikka sähköinen toiminta valtaakin niiltä alaa. Yleisimpiä sähköisiä menetelmiä ostotilauksissa ovat extranet-ratkaisut (lähinnä erilaiset ostoportaalit), EDI-teknologia (joka tarjoaa täysin automaattisen järjestelmien välisen sanomanvälityksen) ja B2B-integrintipalvelut.

Taulukko 3. Tyypillisimmin käytetyt menetelmät oston transaktiossa suomalaisessa teollisuudessa ja kaupassa (Auramo & Kauremaa 2004: 3).

	Ostotilaukset		Ostolaskutus	
	a %	b %	a %	b %
Kirje	19	100	97	100
Puhelin	39	100	0	
Fax	86	100	6	100
Sähköposti	44	56	3	100
Extranet	22	25	3	0
EDI	39	71	33	50
B2B-integrintipalvelut	11	0	0	

a= menetelmiä käyttävien yritysten osuus
b= menetelmää yli viisi vuotta käyttäneiden yritysten osuus käyttävistä yrityksistä

2) yhteiset ja integroidut järjestelmät: Yhteiset toiminnanohjaus-, laatu-, ja ICT- järjestelmät tehostavat kahden yritykset toimintaa huomattavasti kuten myös erilaiset suorituskyvyn arviointiin ja mittaamiseen keskittyvät järjestelmät. Järjestelmäintegraation avulla voidaan myös kumppanuussuhdetta mitata ja kehittää tehokkaasti. (Vesalainen 2002: 43-44)

Auramon & Kauremaan (2004: 11) mukaan integroitujen toiminnanohjausjärjestelmien suomalaisessa teollisuudessa ja kaupassa on hyvin yleistä. Taulukosta neljä nähdään, että enemmän kuin neljä viidestä yrityksestä käyttää jotakin ERP -järjestelmää, ja suurella osalla se on ollut jo useita vuosia käytössä. Yleisin käytössä oleva ERP-järjestelmä on SAP R/3, joka on käytössä lähes puolella käyttäjistä (taulukko 5). Muiden yksittäisten järjestelmien käyttäjien osuus itsessään on pieni, vaikkakin ne muodostavat yhteensä noin puolet käyttäjäkunnasta.

Taulukko 4. Integroitujen toiminnanohjausjärjestelmien käyttö teollisuudessa ja kaupassa. Osuus käyttävistä yrityksistä luokiteltuna nykyjärjestelmän käyttöiän mukaan (Auramo & Kauremaa 2004: 11).

Käytössä alle 1 vuosi tai käyttöönotossa	Käytössä 1-3 vuotta	3-5 vuotta	Yli 5 vuotta	Käytössä yhteensä
11 %	11 %	17 %	44 %	83 %

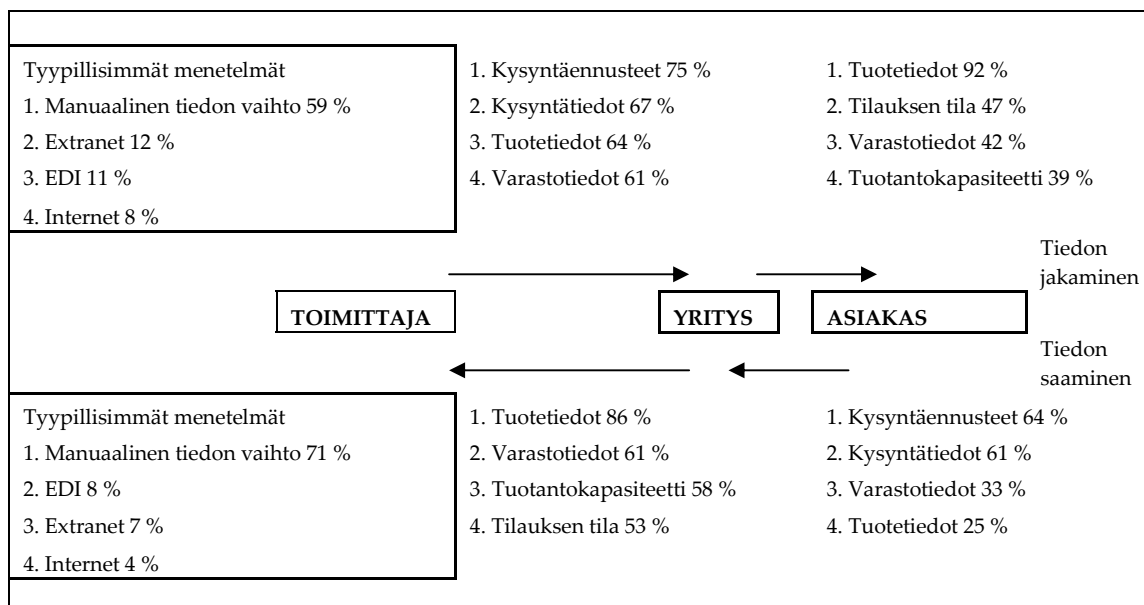
Taulukko 5. Integroitujen toiminnanohjausjärjestelmien toimittajat (Auramo & Kauremaa 2004: 11).

Järjestelmä	Osuus käyttävistä yrityksistä
SAP 3/R	47 %
QAD MFG/PRO	10 %
Muut	43 %

3) yhteiset ja integroidut prosessit: Verkostossa on omat toiminnalliset rakenteet ja järjestelmät samaan tapaan kuin yksittäisessä organisaatiossakin. Yhteiset rakenteet ja järjestelmät muuttavat verkoston yrityksiä kohti yhtä suurempaa kokonaisuutta. Prosessin suuntainen organisoituminen on yleistynyt yrityksissä viime vuosina. Ydin- ja tukiprosessien yhdessä kehittämisellä, harmonisoimisella (ja jopa linkittämisellä) saadaan aikaan rakenteellista integraatiota. Muun muassa informaation kulkua verkoston sisällä olisi mahdollista nopeuttaa huomattavasti, mikäli verkostolla olisi yhteinen prosessinsuuntainen ohjausmekanismi. Tästä seuraisi, että esimerkiksi kärkiyrityksen tilausinformaatio olisi välittömästi kaikkien verkostoyritysten

käytettävissä. Rakenteellisen yhteyden kehittäminen ei kuitenkaan ole lineaarisesti tehokasta sen saavutettua tietyn rajapisteen, koska rakenteiden ja byrokratian kasvaessa verkosto menettää vähitellen joustavuuttaan ja muuttuu jäykäksi kuten suuri iso organisaatio. Erotuksena on se, että verkostosuhde kuitenkin on aina aidosti asiakasohjautuva organisaatiosuhteen ollessa hierarkiaohjautuva. Näin ollen, mikäli asiakasohjautuvuutta hallitaan oikein, ei pelko byrokratisoitumisesta ole yhtä suuri kuin yhden organisaation sisällä. (Vesalainen 2002: 42-45.)

Auramon & Kauremaan (2004: 17) mukaan suomalaisessa teollisuuden ja kaupan toimitusketjuissa jaetaan taaksepäin erityisesti kysyntäennusteita ja -tietoja, varastotasotietoja sekä tuotetietoja. Kuten kuviosta yhdeksän havaitaan, toimitusketjussa eteenpäin jaetaan erityisesti tuotetietoja, tietoja yrityksen omista varastotasosta ja tuotantokapasiteetista sekä tietoja asiakkaan tilauksen tilasta. Valtaosa yrityksistä jakaa tietoja pääosin manuaalisin menetelmin, esimerkiksi faksilla tai sähköpostilla, joten tietoja ei jaeta välttämättä kovin systemaattisesti.



Kuvio 9. Tyypillisimmin välitetyt tiedot ja tiedonvälityksessä keskimäärin käytetyt tyypillisimmät menetelmät toimitusketjuissa (Auramo & Kauremaa 2004: 17).

Sosiaalinen sidoksisuus

Suhde on kumppanuuden peruselementti. Kumppanuuteen osallistuvat yritykset ja ihmiset, mutta tärkeintä kumppanuuden onnistumisessa on se, millaiseksi kumppanusten välinen suhde pystytään rakentamaan. Yrityksissä toimivien ihmisten tärkein ominaisuus kumppanuudessa on suhteen rakentamisen taito. (Stähle & Laento 2000: 52-54.) Organisaatioissa toimivien ihmisten suhdeverkostot vaikuttavat suuresti organisaatioiden toimintaan ja niiden välisiin suhteisiin. Tärkeimpiä tekijöitä sosiaalisessa sidoksisuudessa ovat **luottamus**, **vuorovaikutus** sekä **oppiminen ja yhteinen näkemys**. Organisaatioiden välille kertyy sosiaalista pääomaa, jolla on oma merkityksensä yritysten menestymisessä. Merkityksen mittaaminen on kuitenkin vaikeaa sosiaalisen pääoman kehittymisen syy-seuraus -suhteiden monimutkaisuuden vuoksi. (Vesalainen 2002: 45-50.)

Luottamus on strategisen liiketoimintaverkon ydintä. Se mahdollistaa transaktiokustannusten alentamisen ja saa siten verkoston taloudellisesti kannattavaksi (Jarillo 1993: 149). Luottamus suhteessa vaatii riskiä ja molemmin puolista riippuvuutta eli suhteen osapuolet ovat haavoittuvaisia suhteessa (Arino, de la Torre, Ring 2001: 110). Luottamus on perusta kaikissa hyvissä suhteissa liiketoiminnassa. Se pitää toimijat yhdessä varsinkin vaikeina aikoina (Clarke 2007: 54). Tärkeintä suhteessa on luottamus. Luottamus määrää suhteessa vaikuttaa suoraan suhteen tuloksellisuuteen. Luottamus rakentuu liiketoiminnassa aluksi ihmisten välille, mutta se voi myöhemmin laajentua yritysten väliseksi (Stähle & Laento 2000: 54). Kehittynyt luottamus organisaatioiden ja ihmisten välillä saa aikaan tiukemman organisaatioiden välisen vuorovaikutuksen sekä kehittyneemmän yhteistoiminnan (Vesalainen 2002: 50).

Interaktiölähestymistapa (*Interaction Approach*) tarkastelee suhdetta kokonaisuutena eikä yksittäisen vaihdantatapahtumien kautta. Vuorovaikutus tapahtuu yritysten välisessä suhteessa, ja suhteen osapuolten aikaisemmat kokemukset toistensa toiminnasta vaikuttavat suuresti toimintaan suhteessa. Suuri osa kaupankäynnistä markkinoilla tapahtuu pienen yksilöjoukon kesken ja sen vuoksi tärkeimmät ostaja-toimittaja -suhteet ovat usein läheisiä, monimutkaisia sekä pitkäkestoisia. Lisäksi niillä on omat käyttäytymismallinsa ja molemmat osapuolet ovat mukautuneet suhteeseen merkittävästi. (Ford &

Tornbull 1996). Vuorovaikutus lähestymistavan mukaan ostaja ja toimittaja ovat molemmat suhteen aktiivisia osapuolia. Sekä ostaja että myyjä voivat tehdä aloitteen etsiessään kumppania (Ford 2001: 339-340). Toimiakseen kumppanuussuhde vaatii yrityksessä kommunikaatiota, jonka kaksi perusulottuvuutta ovat sosiaalinen ja sähköinen. Sosiaalinen kommunikaatio syntyy yrityksessä puhuen ja sähköinen erilaisten informaatiojärjestelmien kautta. Kommunikaatio saa esimerkiksi partneristrategian toimimaan yrityksessä käytännön tasolla. (Stähle & Laento 2000: 112-115.)

Suhteen kaksi osapuolta **oppivat** tuntemaan toistensa resurssit sekä tehokkaammat tavat yhdistää ja hyödyntää niitä eli suhteella voi olla innovatiivinen vaikutus. Yhdessä työskentelyn avulla ne voivat myös oppia, että yhteistyöllä molempien osapuolien hyöty suhteesta kasvaa (Anderson, Håkanson, Johanson 1994). Oppiminen tapahtuu vuorovaikutteisessa ja luottamuksellisessa suhteessa. Oppiminen suhteessa voi olla 1) tiedon siirtämistä, 2) tietämyksen siirtämistä tai 3) uuden tiedon hankintaa ja sen soveltamista joko suhteen tai sen tuotosten kehittämiseksi. (Vesalainen 2002: 49)

2.5.2. Liiketoiminnallinen sidoksisuus

Kuten jo aiemmin todettiin, liiketoiminnallinen sidoksisuus voidaan jakaa kahteen keskeiseen osaan, jotka ovat

1. **vaihdannan kehittyneisyys** ja
2. **strateginen sidos**.

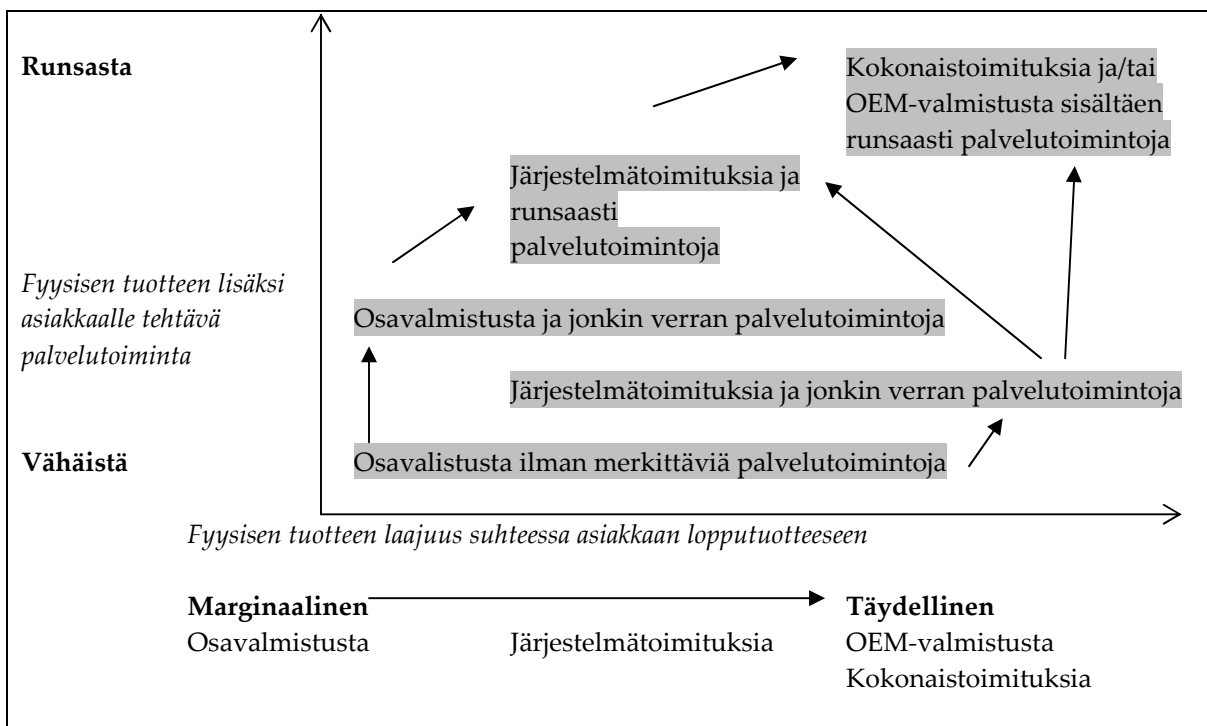
Yritysten välinen vaihdanta

Yhteistyösuhde konkretisoituu yritysten välisessä vaihdannassa. Vaihdannan tilan arviointiin on (kuviossa 10) kaksi keskeistä näkökulmaa: 1) Toimittajan valmistaman lopputuotteen suuruus suhteessa asiakkaan lopputuotteeseen sekä 2) muiden palvelutoimintojen määrä, jotka toimittaja tekee asiakkaan puolesta. Näistä muodostuu fyysisten tuotteiden sekä palveluiden virta suhteessa (Vesalainen 2002: 51-52).

Fyysisen tuotteen (1) merkitys asiakkaan lopputuotteelle vaihtelee suuresti. Toisessa päässä jatkumoa marginaalisen osan toimittaminen asiakkaan lopputuotteeseen, ja toiseen päähän kuuluu täydellisesti valmis tuote, jonka

toimittaja toimittaa asiakkaalle tai asiakkaan osoittamaan jakelukanavaan. Karkeasti voidaan puhua osavalmistuksesta, järjestelmätoimituksista ja OEM-valmistuksesta. Fyysisen tuotteen lisäksi tarjottavia palveluja (2) ovat mm. logistiset palvelut, suunnitteluun ja tuotekehitykseen liittyvät palvelut, hankintaan liittyvät palvelut, after sales palvelut sekä testaukseen ja laadunvalvontaan liittyvät palvelut. Palvelutarjonta voidaan nähdä myös jatkumona siten, että toisaalla on vähäinen palvelujen tarjonta ja toisena ääripäänä monipuolinen ja runsas palveluiden tarjonta (Vesalainen 2002: 51-52).

Tyypillisesti nämä kaksi ulottuvuutta ovat toisiinsa sidoksissa siten, että fyysisen vaihdannan laajentuessa myös palvelutoiminnot lisääntyvät. Kuviossa 10 on esitetty ulottuvuuksien oletettua sidoksisuutta erilaisina kehityspolkuina. Selkeitä kehityssuuntia ovat mm. suurempiin kokonaistoimituksiin pyrkiminen tai palvelutoimintojen lisääminen (Vesalainen 2002: 51-52).



Kuvio 10. Vaihdannan ulottuvuudet ja vaihdantasuhteen mahdolliset kehityspolut (Vesalainen 2002: 52).

Strateginen sidos

Vesalaisen (2002: 53) mukaan strategisessa sidoksessa keskeisiä tekijöitä ovat

1. yritysten erikoistuneisuuden aste sekä niiden ydinosaamisten toisiaan täydentävyys (seurauksena strateginen riippuvuus),
2. suhteessa asetetut strategiset tavoitteet,
3. panostukset suhteeseen sekä
4. win/win-periaate ja riskin jakaminen tulosten jakamisessa.

Haverila ym. (2005: 241-242) kirjoittavat, että strategiset allianssit ovat kasvaneet viime vuosina merkittävästi tuotanto- ja teknologiahyödykkeiden markkinoilla. Strategisen allianssin erottaa tavallisesti asiakas-toimittajasuhteesta se, että yhteistyö yritysten välillä tapahtuu monella eri tasolla samanaikaisesti. Ne toimivat yhdessä yhtäaikaaisesti tuotannon, tuotekehityksen ja markkinoinnin tasoilla eikä pelkästään tavaran toimituksissa. Strateginen allianssi vaatii informaation jakamista ja avoimuutta.

2.6. Yhteenveto

Tutkimuksen viitekehyksen muodostaminen aloitettiin sijoittamalla kahden yrityksen välinen kumppanuussuhde laajempaan verkostoitumista koskevaan keskusteluun luvussa 2.1. Keskustelun keskeisin sanoma oli teollisen alihankintatoiminnan jaottelu markkinaohjattuihin, verkostoituneisiin ja hierarkian avulla toimiviin suhteisiin.

Luvussa 2.2. käytiin läpi eri kirjoittajien näkemyksiä verkostojen liiketoimintasuhteiden luonteesta ja niiden luokitteluista eri ryhmiin erityyppisillä perusteilla, mm. operatiiviseen, taktiseen ja strategiseen kumppanuuteen. Luku 2.3. käsitteli yritysyhteistyön tavoitteita, sillä saavutettavia hyötyjä sekä sen mahdollisia negatiivisia vaikutuksia. Tärkeimpinä hyötyinä esiin nousivat tehokkuuden, joustavuuden ja uusien innovaatioiden tavoittelu. Tämän jälkeen kohdassa 2.4. tarkasteltiin teoreetikkojen erilaisia näkökantoja kumppanuuteen sosiaalipsykologisen, talousteoreettisen sekä strategisen liikkeen johdon näkökulmien kautta.

Noiden näkökantojen pohjalta rakennettiin tutkimuksen viitekehys 2.5.:ssä Vesalaisen (2002: 58-59) mukaan. Arviointikriteereissä, joiden perusteella kumppanuutta tässä tutkimuksessa arvioidaan, keskeiset pääkohdat ovat 1) organisaationaalinen ja 2) liiketoiminnallinen ulottuvuus. Nämä jakautuvat edelleen (1) rakenteelliseen ja sosiaaliseen sidokseen sekä (2) vaihdantaan ja strategiseen sidoksisuuteen. Näiden alta löytyvät varsinaiset arviointikohteet, joita ovat mm. yhteiset järjestelmät, rutiinit, kokoukset, prosessien yhteneväisyys, luottamus, vuorovaikutus, oppiminen, yhteisymmärrys, fyysinen vaihdanta, palveluvaihdanta, erikoistuminen, ydinosamiset, strateginen riippuvuus, samanlaiset strategiset tavoitteet, hyödyn synnyttäminen ja jakaminen, suhteeseen panostaminen sekä yhteinen riskinotto.

3. TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimus on jatkuvaa valintojen tekemistä siihen saakka, kunnes tutkimus on jätetty lopullisessa muodossaan arvioitavaksi. Tällaisia valintoja ovat muun muassa tutkimuskohteen, kerättävän aineiston tyyppin ja tutkimustavan valinta. Valinnat ovat monesti ongelmallisia, koska niihin ei ole yleensä olemassa yhtä selkeää oikeaa vastausta vaan ne vaikuttavat koko tutkimuksen kulkuun ja tutkimuksen lopputuloksiin. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997: 117.)

3.1. Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksen edetessä tehtiin muutamia keskeisiä rajauksia. Aluksi tutkimus rajattiin koskemaan ainoastaan Wärtsilän alihankintasuhteita ja Wärtsilän sisällä mukaan otettiin ainoastaan Ship Powerin alihankintasuhteita. Edelleen tutkimuskohteiksi rajattiin 14 Dynamo-hankkeen piiriin kuuluvaa suhdetta.

Erytystarkasteluun rajattiin neljä suhdetta, jotka ovat Wärtsilä Ship Powerin ja sen kolmen yhteistyökumppanin, AB:n (tutkimuksessa on mukana kaksi sen yksikköä, A ja B) C:n ja D:n välisiä suhteita. Näitä neljää suhdetta tarkastellaan yksityiskohtaisemmin luvuissa 4.1. – 4.4.

Näkökulma tutkimuksessa rajattiin siten, että suhteita tarkastellaan ainoastaan kussakin suhteessa mukana olevien yritysten näkökulmista. Suurempaa 14 yhteistyösuhteen joukkoa tarkastellaan ainoastaan Ship Powerin näkökulmasta ja erityistarkasteluun valittuja neljää yhteistyösuhdetta sekä ostajan että toimittajan perspektiivistä. Lopuksi kehityspalaverien tasolla tutkimus rajattiin koskemaan ainoastaan Wärtsilä Ship Powerin suhdetta D:n kanssa.

3.2. Tutkimusstrategia ja -menetelmät

Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus ja tarkemmin määriteltynä tapaustutkimus. Tutkimuksen aluksi selvitettiin analysointityökalulla mukana olevien yritysten liiketoimintasuhteiden nyky- ja tahtotilat (suhteiden molempien osapuolten näkökulmasta erikseen). Tämän jälkeen tulokset analysoitiin tutkijoiden toimesta ja analysoinnin tulokset luovuttiin yrityksille.

Nyky- ja tahtotilojen pohjalta pidettiin suhteiden kehittämispalaverit, joihin kuului myös tämän tutkimuksen esimerkkipalaveri Ship Power - D -suhteesta. Kehittämispalaverissa suhteen osapuolet kokoontuivat yhdessä tutkijoiden kanssa keskustelemaan suhteen nykytilasta ja sen tulevaisuuden suunnassa. Palaverissa molemmat osapuolet saivat siis tietää myös vastakkaisen osapuolen näkemyksen suhteesta. Kehittämispalaverissa toimittaja ja ostaja määrittelivät suhteen tarkemmat tavoitteet sekä pyrkivät yhteistyössä tutkijoiden kanssa määrittämään keinoja, joilla tavoitteet voidaan saavuttaa.

3.3. Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessini käynnistyi keväällä 2006 alustavalla aihepiirin pohdinnalla. Minua oli jo aiemmin kiinnostanut yrityksen hankintatoimi ja siihen liittyen yritysten välinen verkostoituminen, jota oli käsitelty mm. pääaineopinnoissani Verkostot ja liittoutuminen -kurssilla. Tuotantotalouden ja markkinoinnin sivuaineopintoni olivat myös osaltaan ohjanneet mielenkiintoni samaan suuntaan.

Olin työskennellyt opintojeni ohella vuosina 1999–2006 teknologiateollisuudessa muun muassa Lillbacka Powerco Oy:n, Oy Kalmar Industri Ab:n sekä Wärtsilä Finland Oy:n palveluksessa. Näin ollen oli luonnollista, että tavoitteekseni muotoutui tehdä teknologiateollisuuden kenttään sijoittuva tutkimus. Mielestäni oli helpompaa tutkia asioita tutussa liiketoimintakentässä sen sijaan, että olisin valinnut tutkimuksen kohteeksi jonkin minulle ennalta tuntemattoman toimialan.

Syksyllä 2006 aiheeni tarkentui muutaman ohjaajani kanssa pidetyn palaverin jälkeen käsittelemään kahden yrityksen välistä kumppanuussuhdetta, jonka jälkeen aloin vähitellen tutustumaan sitä käsittelevään kirjallisuuteen paremmin. Alkuvuodesta 2007 aloin hahmottelemaan tutkimuksen viitekehystä sekä jatkoin kirjallisuuden lukemista sen tiimoilta. Lisää vauhtia prosessini sai helmikuun alussa 2007, kun aloitin työt Johtamisen laitoksella tutkimusapulaisena. Työskentelin Dynamo-tutkimushankkeen parissa, johon tämä omakin tutkimukseni linkittyi. Helmi-maaliskuusta 2007 lähtien olin mukana suorittamassa kumppanuusanalyysijä Dynamo-hankkeen osalta kohdeyrityksissä sekä lisäksi jatkoin teoriakatsauksen kirjoittamista. Aiheeni ja

tutkimuksen muoto tarkentui edelleen. Valikoin kerätystä kumppanuusdatasta Wärtsilän 14 alihankkijasuhdetta tarkoituksena tehdä niistä tapaustutkimus. Kevään ja kesän 2007 aikana kirjoitin tutkimustani muiden työtehtävieni ohessa, ja tutkimukseni valmistui heinäkuun 2007 lopussa.

Tämän tutkimuksen empiirinen prosessi eteni siten, että aluksi alkuaineisto kerättiin haastatteluiden avulla suhteen molemmilta osapuolilta erikseen Partnership-lomakkeella. Kustakin yrityksestä oli analyysissä paikalla yleensä 1-4 edustajaa. Tämän jälkeen saadut tulokset syötettiin tutkijoiden toimesta Excel-pohjaiseen analysointiohjelmaan, joka tuotti vastausten pohjalta eri osa-alueille erilaisia numeerisia ja graafisia tuloksia. Näiden tulosten pohjalta suoritin varsinaiset kumppanuussuhteiden analyysit, joiden sanalliset kuvaukset löytyvät luvussa 4. Tuon analyysin pohjalta pidettiin kumppanuussuhteen kehittämispalaveri. Tällaisesta palaverista tuloksineen ja kehitysehdotuksineen löytyy esimerkki luvussa 5. Wärtsilä Ship Power - D -suhteen osalta.

3.4. Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi

Tutkimuksen kumppanuusdata kerättiin 18 haastattelukerralla. Wärtsilä Ship Powerin osto-osaston henkilöitä haastateltiin 14 kertaa sekä lisäksi haastateltiin A:n, B:n, C:n sekä D:n edustajia kuitakin kerran. Nämä haastattelut suoritettiin siis strukturoituna Partnership Monitor -lomakkeen (Vesalainen 2002) avulla. Lisäksi tutkimuksessa on mukana D -suhteen kehittämispalaverin aineisto.

Partnership Monitor on mittari kumppanuussuhteen tyyppin ja syvyyden analysoimiseksi sekä suhteen kehittämisen pohjaksi. Siitä on olemassa toimialoittain erilaisia versioita, joissa on kullekin sektorille soveltuvat kysymykset. Aineiston keruussa käytettiin teknologiateollisuudelle räätälöityä versiota mittarista. Mittari sisältää 44 kysymystä ja jakautuu neljään pääosa-alueeseen, jotka ovat toimitukset ja lisäarvopalvelut toimittajalta asiakkaalle, strateginen sidos, rakenteelliset linkit yritysten välillä sekä sosiaaliset suhteet yritysten rajapinnoilla.

Partnership Monitoria käytettiin tässä tutkimuksessa siten, että kumpikin suhteen osapuoli arvioi suhdetta aluksi itsenäisesti, jonka jälkeen tutkija analysoi molempien osapuolien näkemyksen siitä. Kysymyksien avulla

pyrittiin aikaansaamaan kokonaiskuva suhteiden nykytasosta (nykytila), sekä siitä, millä tasolla suhteiden haluttaisiin olevan (tavoitetila). Analysoinnin jälkeen verrattiin sekä ostajan että toimittajan näkemyksiä suhteen nyky- ja tavoitetasosta toisiinsa. Tämän jälkeen osapuolet saivat palautteen vastauksistaan. Palautteen jälkeen yhteisessä kehityspalaverissa avattiin osapuolten vastaukset ja lähdettiin kehittämään suhdetta haluttuun suuntaan.

Partnership Monitoria on käytetty aiemmin 2000-luvulla noin 100 eri alihankintasuhteen analysointiin. Tätä aiempaa vastausjoukkoa käytetään tutkimuksessa vertailujoukkona. Sen avulla saadaan yleisempää kuvaa siitä, miten suhteet sijoittuvat mittarin asteikolla.

3.5. Tutkimuksen luotettavuus

Myös tapaustutkimuksessa tutkimuksen luotettavuus on tärkeä asia. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa usein tutkimuksen toistettavuutta. Tämä tarkoittaa, että jos tutkimus tehtäisiin samalla tavalla samassa ympäristössä uudelleen, saataisiin samat tulokset (Silverman 1993: 146-149). Luotettavuudessa tärkein kysymys liittyy "totuuteen" (Silverman 1003: 149; Metodix 2007). Tutkijan on koetettava mahdollisimman objektiivisesti kuvata analyysin kohteessa vallitsevaa todellisuutta, vaikka täysin objektiivista totuutta ei olisi mahdollista löytää. Tutkimuksen validiutta eli pätevyyttä voidaan tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä. Tätä useiden menetelmien käyttöä kutsutaan triangulaatioksi (Hirsjärvi ym. 2001: 213-215).

Tämän tutkimuksen luotettavuutta parantavia seikkoja on useita. Koko tutkimusprosessin ajan mukana on ollut useita yritysverkostoihin perehtyneitä tutkijoita. Olen keskustellut ja käynyt tutkimusta läpi useiden tutkijoiden kanssa ennen ja jälkeen datankeruu tapaamisten sekä raportoinut tuloksista säännöllisesti muille tutkimusryhmän jäsenille. Ryhmässä mukana oleva tutkija on lukenut tutkimukseni läpi ja todennut tulosten olevan linjassa aiempien tutkimustulosten kanssa. Lisäksi käytän tutkimuksessa eri menetelmiä. Siinä on käytössä toimivaksi havaittu lomake (Vesalainen 2002) sekä havainnointi kehityspalaverissa ja lomakkeen täytön yhteydessä.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin siis nostamaan seuraavilla toimilla (vrt. Malinen 1998: 85-87; Kohtamäki 2005: 130-131):

1. Haastattelu suoritettiin aiemmin testatulla lomakkeella (Vesalainen 2002).
2. Suoritettujen haastatteluiden ajankohta oli suunnilleen sama.
3. Wärtsilästä haastateltiin useita ostossa toimivia henkilöitä.
4. Aineistotriangulaatio: tutkimuksessa käytettiin sekä haastatteluaineistoa että kehityspalaverissa saadun havainnoinnin aineistoa.
5. Menetelmätriangulaatio: tutkimuksessa käytettiin sekä haastatteluja että havainnointia.
6. Aineisto kerättiin, purettiin ja analysoitiin järjestelmällisesti.
7. Aiempia samalla lomakkeella tehtyjä tutkimuksia verrattiin haastattelujen aineistoon.
8. Aineisto käytiin useaan kertaan läpi.
9. Tutkimuksen luki läpi myös toinen tutkija toden sen olevan linjassa aiempien tutkimusten kanssa.

Tutkimuksen luotettavuuteen saattoi vaikuttaa negatiivisesti:

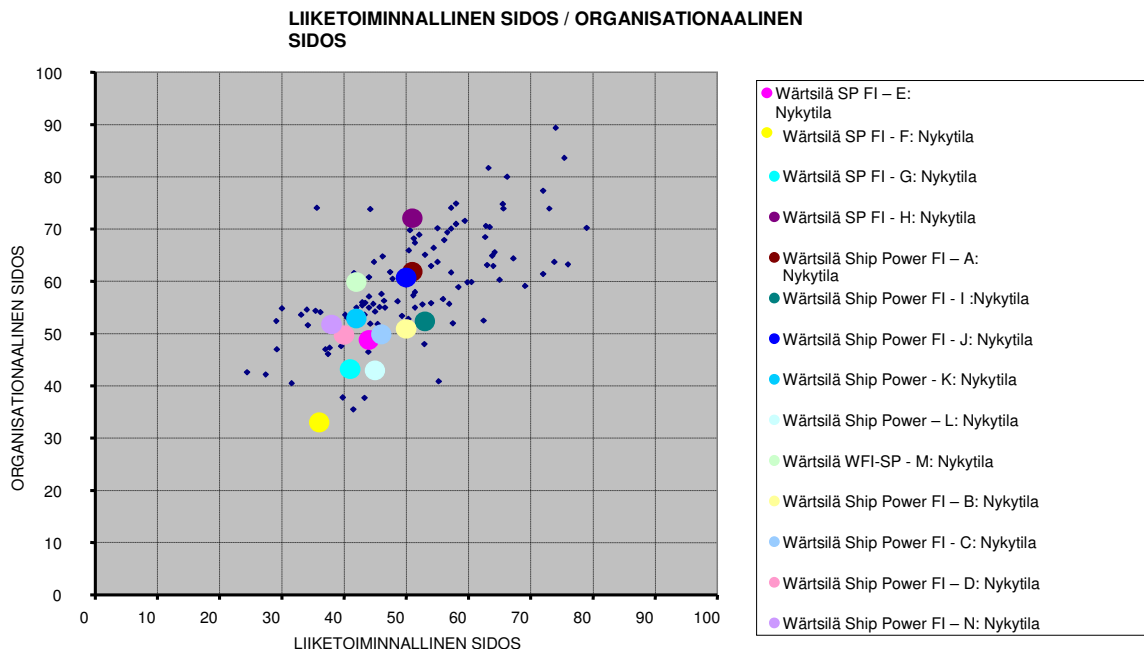
1. Asioiden tilan tarkoitushakuinen ”muuntelu” toimittajien osalta
2. Haastattelutilanteen kertaluonteisuus

Toimittajien edustajat saattoivat tarkoitushakuisesti vastata kysymyksiin sellaisia vastauksia, joita he olettivat Wärtsilän edustajien haluavan lukea. Tämä johtuu siitä, että osalla toimittajista tärkein motiivi tutkimukseen osallistumiseen saattoi olla myynnin lisääntymisen tavoitteleminen. Siihen he pyrkivät myös (mahdollisella) Wärtsilän ostajien miellyttämisellä.

4. YHTEISTYÖSUHTEIDEN ANALYSOINTI

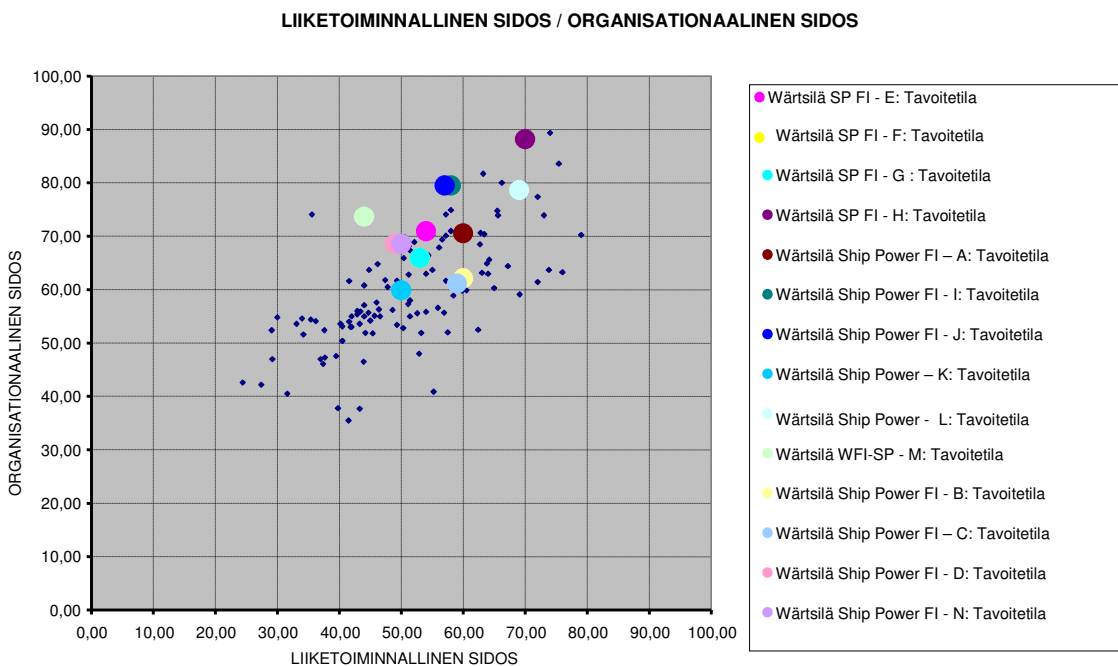
Tässä luvussa analysoidaan aluksi lyhyesti tutkimuksessa mukana olevien 14 Wärtsilä Ship Powerin liiketoimintasuhteen nyky- ja tavoitetilaja Wärtsilän näkökulmasta. Tämän jälkeen analysoidaan tarkemmin näistä suhteista neljää, jotka muodostuvat A:n, B:n, C:n sekä D:n kanssa. Tarkemmassa analysoinnissa suhteita tarkastellaan syvällisemmin molempien osapuolten näkökulmasta.

Tutkimuksen kohteena olevien 14 liiketoimintasuhteen nykytilat näkyvät kuviossa Wärtsilän vastausten mukaan analysoituna. Kuten kuviosta 11 nähdään, suhteiden nykytilat sijoittuvat pääosin kuvion keskivaiheille. Käytännössä tämä siis tarkoittaa, että suhteet eivät ole täysin markkinaehtoisia eivätkä myöskään todellisia kumppanuussuhteita. Tällainen suhteen nykytilan sijoittuminen on tyypillistä myös aiemmin tutkituille suhteille, kuten kuvion taustalla näkyvästä aiemmasta vertailuaineistosta (pienet pisteet) on havaittavissa. Vain harvat suhteet ovat täysin markkinaehtoisia tai täydellisiä partnership-suhteita.



Kuvio 11. Tutkimuksessa mukana olevien 14 liiketoimintasuhteen nykytilat Wärtsilän mukaan.

Samojen 14 suhteen tavoitetilat näkyvät kuviossa 12 Wärtsilän mukaan analysoituna. Tavoitetilojen kuvioita verrattaessa suhteiden nykytilojen kuvioihin on nähtävissä Wärtsilän yleinen halukkuus suhteiden syventämiseen. Tämä näkyy kuviossa siten, että suhteen tilaa kuvaavat pisteet siirtyvät tyypillisesti jonkin verran oikealle ja ylöspäin eli sekä organisationalinen että liiketoiminnallinen sidoksisuus kasvavat. Kuvioista kuitenkin voidaan samalla nähdä, että suhteita ei kuitenkaan haluta syventää täydelliseksi kumppanuudeksi vaan halutaan edetä rauhallisesti jonkin verran kumppanuuden suuntaan. Sama trendi on ollut nähtävissä samalla analysointimenetelmällä aiemmin mitatuissa suhteissa.



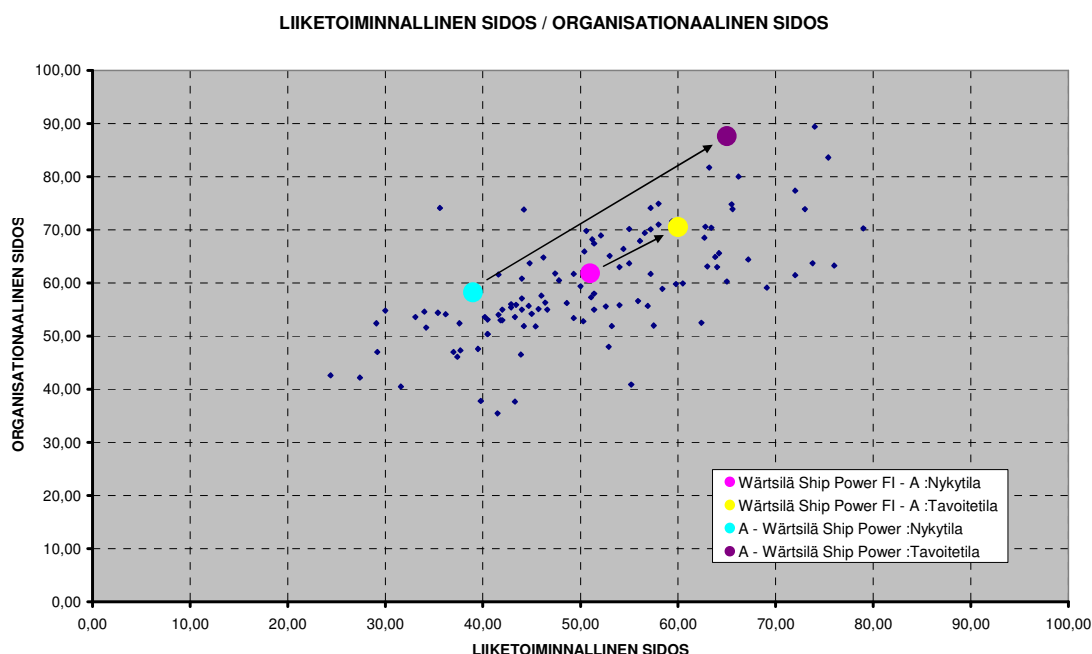
Kuvio 12. Tutkimuksessa mukana olevien liiketoimintasuhteiden tavoitetilat Wärtsilän mukaan.

4.1. Wärtsilä Ship Power – yritys A

Tässä luvussa analysoidaan tarkemmin edellä mainittua Wärtsilä Ship Powerin ja A:n välistä yhteistyösuhdetta.

Organisationaalinen ja liiketoiminnallinen sidos

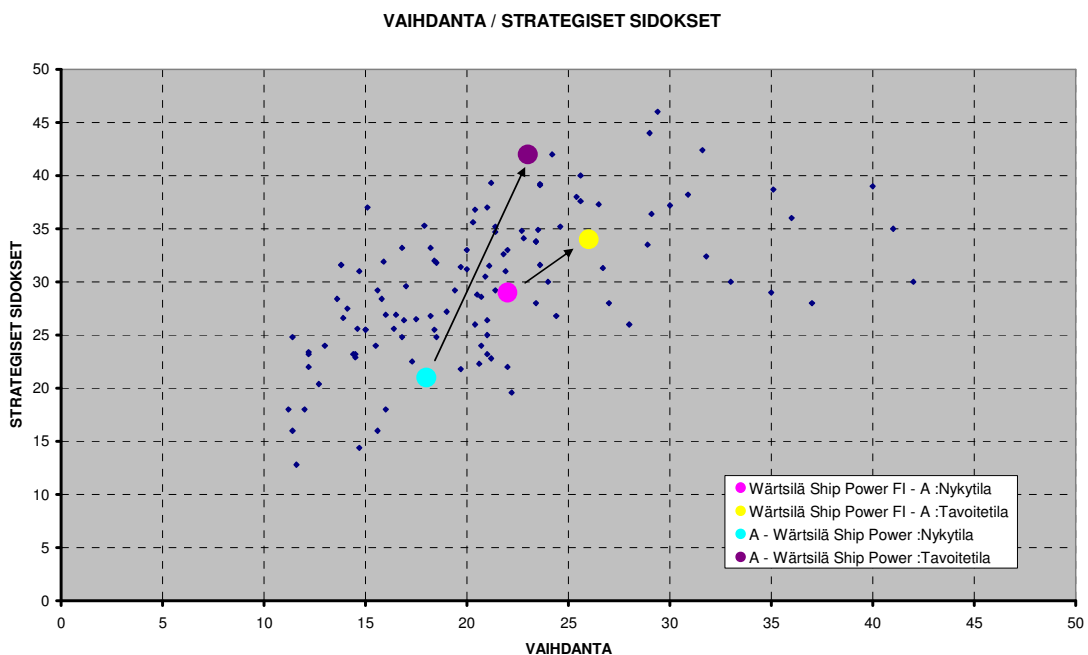
Wärtsilän ja A:n organisationaalinen ja liiketoiminnallinen sidoksen nykytila asettuu kuviossa 13 Wärtsilän analysoimana vertailujoukossa noin keskivaiheille. Tavoitetila Wärtsilällä on hiukan vertailujoukon keskiarvon yläpuolella ja tavoite vaikuttaa nykytila huomioon ottaen realistiselta saavutettavalta myös lyhyemmällä tähtäimellä. Organisationaalinen sidos on liiketoiminnallista sidos hiukan vahvempi sekä nyky- että tavoitetiloissa. A:n arvio nykytilasta on melko lähellä Wärtsilää. A:n analysoimana nykytila on kuviossa hiukan vertailujoukkoa alempana, mikä johtuu lähinnä liiketoiminnallisen sidoksen pienemmästä arvosta. A:n mielestä organisationaalinen sidos on selkeästi liiketoiminnallista vahvempi. Sen sijaa tavoitetilan mukaan suhde haluttaisiin hyvin lähelle partnership-tyyppistä yhteistyötä, varsinkin organisaationaalisen sidoksen tavoitetilan ollessa hyvin korkealla. Tällainen muutos lyhyellä aika välillä tuskin on käytännössä mahdollista. Näin ollen A:n on ehkä syytä uudelleen arvioida tavoitettaan suhteessa.



Kuvio 13. Wärtsilän ja A:n organisationaalinen ja liiketoiminnallinen sidos.

Yhteistyösuhde liiketoiminnallisen sidoksen sisällä

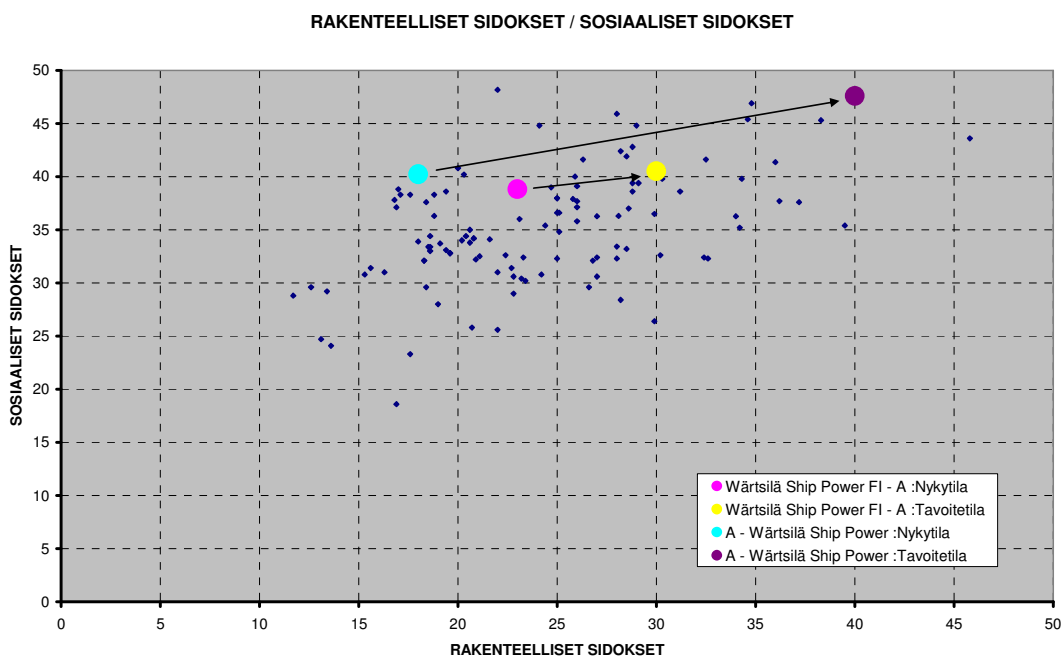
Liiketoiminnallisessa sidoksisuudessa suhde sijoittuu Wärtsilän silmin tarkasteltuna kuviossa 14 vertailujoukon keskivaiheille. Vertailussa liiketoiminnallisen ulottuvuuden (vaihdanta ja strategiset sidokset) sisällä voidaan nähdä, että strateginen sidoksisuus on hiukan vaihdantaa vahvempi. Tavoitetilä on molempien osa-alueiden suhteen jonkin verran lähtötasoa korkeammalla. A arvioi liiketoiminnallisen sidoksisuuden nykytilan kuviossa selvästi Wärtsilää alemmaksi, mutta heidän tavoitteensa ovat erittäin korkealla suhteen strategisen sidoksisuuden osalla. Tällaisen muutoksen toteuttaminen lyhyellä tähtämellä on käytännössä epärealistista. Vaihdannan suhteen yritys haluaa syventää suhdetta lähes samaan tapaan kuin Wärtsilä. Molemmat tavoitteet ovat korkealla vertailuaineisto huomioon ottaen.



Kuvio 14. Wärtsilän ja A:n arvio suhteesta liiketoiminnallisen ulottuvuuden sisällä.

Yhteistyösuhde organisationaalisen sidoksen sisällä

Organisationaalisen ulottuvuuden sisällä (rakenteelliset ja sosiaaliset sidokset) Wärtsilän mukaan suhteen nykytila on kuviossa 15 vertailujoukossa keskivaiheilla ja sosiaaliset sidokset ovat selvästi rakenteellisia vahvempia. Tärkeämmäksi kehityskohteeksi nähdäänkin rakenteellisten sidosten syventäminen. Sosiaaliset sidokset ovat Wärtsilän mielestä jo nyt olevan lähes oikealla tasolla. A näkee organisationaalisen ulottuvuuden nykytilan hyvin samaan tapaan kuin Wärtsilä. A arvioi kuviossa suhteen sosiaalisen sidoksisuuden nykytilan melko korkealle, mutta sen sijaan rakenteellisten sidosten nykytila on erittäin alhainen. Sosiaalisia sidoksia A haluaisi kehittää vielä hiukan eteenpäin ja rakenteellinen sidoksisuus halutaan täysin uudelle tasolla verrattuna aiempaan tai jopa Wärtsilän tavoitteisiin. Rakenteellisen sidoksen muuttaminen tuossa mittakaavassa on todella haasteellista ja vaatisi (molempien niin halutessa) todennäköisesti pitkän ajanjakson. Näin ollen A:n olisi ehkä hiukan syytä tarkistaa tässäkin kohtaa lyhyen aikavälin tavoitettaan.

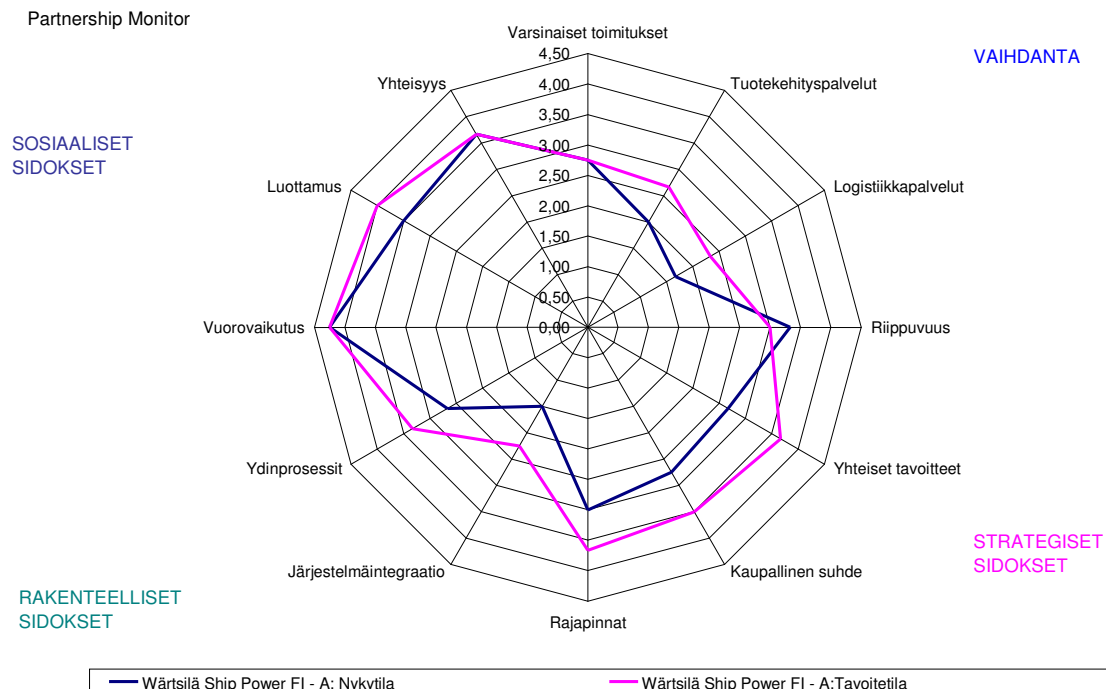


Kuvio 15. Wärtsilän ja A:n arvio suhteesta organisationaalisen ulottuvuuden sisällä.

Tarkempi analyysi nyky- ja tavoitetilosta

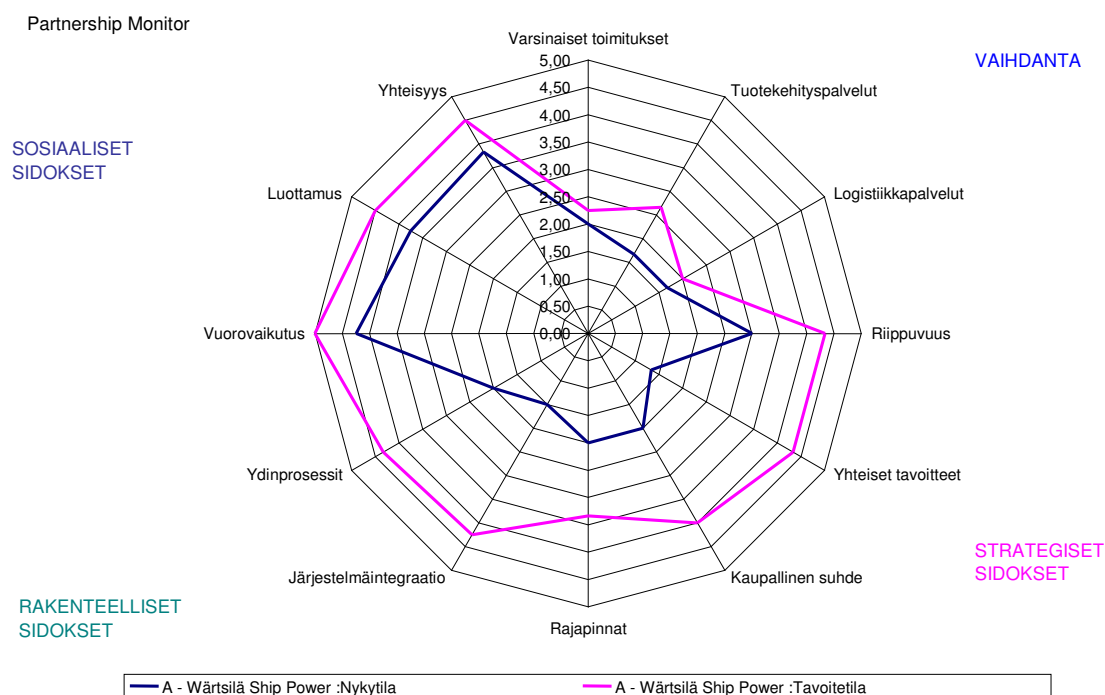
Seuraavaksi suhdetta arvioidaan tarkemmin 12 eri osa-alueen kautta. Osa-alueet on jaettu edellä mainittujen neljän kategorian (sosiaaliset sidokset, vaihdanta, strategiset sidokset, rakenteelliset sidokset) mukaisesti ryhmiin.

Suhteen nykytila- ja tavoitetilaprofiilit Wärtsilän analysoimina näkyvät kuviossa 16. Kovin suuria eroavaisuuksia nyky- ja tavoitetilojen välillä ei ole nähtävissä. Logistiikkapalveluiden ja järjestelmäintegraation nykytilat ovat melko alhaiset. Kahdeksaa osa-alueetta 12:sta halutaan syventää, ja ainoastaan vuorovaikutus, yhteisyys, varsinaiset toimitukset sekä riippuvuus jäävät syventämisen ulkopuolelle. Riippuvuutta haluttaisiin alemmalle tasolle. Sosiaaliset sidokset suhteessa ovat jo tällä hetkellä korkealla tasolla suhteessa. Tärkeimpiä syvennyskohteita ovat yhteiset tavoitteet, kaupallinen suhde sekä järjestelmäintegraatio.



Kuvio 16. Suhteen nyky- ja tavoiteprofiilit Wärtsilä - A –suhteessa Wärtsilän mukaan.

Suhteen nykytila- ja tavoitetilaprofiilit A:n mukaan näkyvät kuviossa 17. Eroavaisuudet nyky- ja tavoitetilojen välillä ovat huomattavasti Wärtsilää suurempia. Ainoastaan sosiaaliset sidokset ovat tällä hetkellä korkealla tasolla. Todella suuria eroja nyky- ja tavoitetilojen välillä on nähtävissä strategisten ja rakenteellisten sidosten alueilla. Tällaisia suuresti eroavia kohtia ovat erityisesti järjestelmäintegraatio ja yhteiset tavoitteet. Tuotekehityspalveluiden, logistiikkapalveluiden, yhteisten tavoitteiden ja järjestelmäintegraation nykytilat ovat melko alhaiset. A haluaa syventää kaikkia 12 osa-alueetta. Erittäin korkeita tavoitetiloja on nähtävissä riippuvuudessa, yhteisissä tavoitteissa, järjestelmä integraatiossa, ydinprosesseissa, vuorovaikutuksessa, luottamuksessa sekä yhteisyydessä.



Kuvio 17. Suhteen nyky- ja tavoiteprofiilit Wärtsilä - A –suhteessa A:n mukaan.

Seuraavista neljästä taulukosta selviää edellä esitellyn 12:sta osa-alueen koostumus tarkemmin. Taulukot on muodostettu alueittain järjestyksessä (1) vaihdanta, (2) strategiset sidokset, (3) rakenteelliset sidokset ja (4) sosiaaliset sidokset. Niissä esitellään jokainen osa-alue kysymyksittäin sekä millaisia arvoja ostaja ja toimittaja ovat niille antaneet. Kukin taulukko muodostuu siis

kolmesta eri tasosta. Taulukoiden avulla voidaan verrata kysymyksittäin eroja ostajan tai toimittajan nyky- ja tavoitetilojen välillä, sekä toisaalta verrata ostajan ja toimittajan vastauksia toisiinsa. Kuten taulukosta 6 huomataan, Wärtsilän ja A:n vaihdannan nyky- ja tavoitetiloista myös kysymyksittäin ovat varsin yhteneväiset. Suurin yksittäinen eroavaisuus on tuotteiden variaatiot kohdassa, jossa Wärtsilä vastaa (nykytila/tavoitetila) 5/5 ja A 3/2. Suhdetta molemmat osapuolet haluavat syventää tällä alueella pienin askelin. T&K suunnittelun ja puskurivarastoinnin molemmat yritykset näkevät kehittämiskohteina.

VAIHDANTA	Wärtsilä - A Nykytila	Wärtsilä - A Tavoitetila	A - Wärtsilä Nykytila	A - Wärtsilä Tavoitetila
Varsinaiset toimitukset				
Toimituksen laajuus	3	3	3	3
Toimituksen laajuus / suht. kustannus	1	1	1	2
Tuotteiden muutosnopeus	2	2	1	2
Tuotteiden variaatiot	5	5	3	2
Tuotekehityspalvelut				
Valmistettavuuden analysointi	2	3	2	3
T&K suunnittelu	2	3	1	2
T&K protonrakennus	2	2	2	3
Logistiikkapalvelut				
Setitys tai hyllyynpalvelu	1	1	1	1
Puskurivarastointi	1	3	1	2
Testauspalvelut	3	3	3	3

Taulukko 6. Vaihdanta -osa-alueen nyky- ja tavoitetilat jaoteltuna kysymyksittäin Wärtsilä – A–suhteessa.

Taulukossa 7 esiintyvät strategiset sidokset –alueen vastaukset ovat myös yleisluonteeltaan osapuolten välillä saman suuntaiset. Niiden osalla tosin hajonta on hiukan edellistä vaihdanta-aluetta suurempaa. Suurimmin erottuva on varmastikin tavoitehinnoittelu-kysymys jossa vastaukset ovat 2/3 ja 1/5. Molemmat näkevät kehityskohteiksi yhteistyöstrategian luonteen, strategian

tiedostamisen ja vaikuttavuuden, strategian seurannan, tavoitehinnoittelun, avoimen hinnoittelun sekä kustannushyötyjen jakamisen.

STRATEGISET SIDOKSET	Wärtsilä - A	Wärtsilä - A	A - Wärtsilä	A - Wärtsilä
	Nykytila	Tavoitetila	Nykytila	Tavoitetila
Riippuvuus				
Asiakkaan ostot toimittajalta	3	3	3	5
Asiakkaan riippuvuus	4	4	3	4
Toimittajan riippuvuus	3	2	3	4
Yhteiset tavoitteet				
Yhteistyöstrategian luonne	2	3	2	5
Strategian tiedostaminen ja vaikuttavuus	3	4	1	4
Strategian seuranta	3	4	1	4
Kaupallinen suhde				
Tavoitehinnoittelu	2	3	1	5
Markkinahinta hinnoittelussa	4	4	2	4
Avoin hinnoittelu	3	4	1	2
Kustannushyötyjen jakaminen	2	3	4	5

Taulukko 7. Strategiset sidokset -osa-alueen nyky- ja tavoitetilat jaoteltuna kysymyksittäin Wärtsilä – A-suhteessa.

Rakenteelliset sidokset –alueella taulukossa 8 voidaan havaita A:n suurempi syventämishalu verrattuna Wärtsilään. A arvioi kautta linjan lähtötason melko ohueksi ja tavoitetason melko syvälle menevän yhteistyön suuntaan. Erotus tasojen välissä on suurimmassa osassa kysymyksiä 2-3 numeroa. Molemmat näkevät syventämismahdollisuuksia organisoituminen strategiatasolla -, tuotannonohjaus-, tekniset suunnittelujärjestelmät -, prosessien kuvaus - sekä tietoisuus prosesseista –kysymyksiä kohdalla.

Taulukko 8. Rakenteelliset sidokset -osa-alueen nyky- ja tavoitetilat jaoteltuna kysymyksittäin Wärtsilä – A –suhteessa.

RAKENTEELLISET SIDOKSET	Wärtsilä - A	Wärtsilä - A	A - Wärtsilä	A - Wärtsilä
	Nykytila	Tavoitetila	Nykytila	Tavoitetila
Rajapinnat				
Organisoituminen strategiatasolla	2	4	2	4
Kehittämisen organisointi	4	4	1	3
Tuotannon ja toimitusten organisointi	3	3	3	3
Järjestelmäintegraatio				
Tilaus- ja toimitusrutiinit	2	2	2	5
Tuotannonohjaus	2	3	2	5
Tekniset suunnittelujärjestelmät	1	3	1	3
Tuotekonfiguraattorit	1	1	1	4
Ydinprosessit				
Prosessien kuvaus	2	3	2	4
Tietoisuus prosesseista	3	4	2	5
Prosessien kehittäminen	3	3	2	4

Sosiaaliset sidokset alueen näkemykset molempien osapuolten osalta ovat erittäin samanlaiset taulukossa 9. Sekä Wärtsilä että A kokevat suhteen sosiaalisen puolen olevan jo tällä hetkellä syvällä tasolla. Esimerkiksi avoimuudelle suhteessa molemmat antavat arvosanat 5/5. Molemmat kuitenkin näkevät, että sitä voisi myös hiukan tiivistää. Varsinkin A tahtoisi tiivistää sitä suurimmassa osassa kysymyksiä arvosanaan viisi saakka. Yhteinen syventämistarve nähdään ainoastaan luottamus hyvántahtoisuuteen - kysymyksen kohdalla.

Taulukko 9. Sosiaaliset sidokset -osa-alueen nyky- ja tavoitetilat jaoteltuna kysymyksittäin Wärtsilä – A –suhteessa.

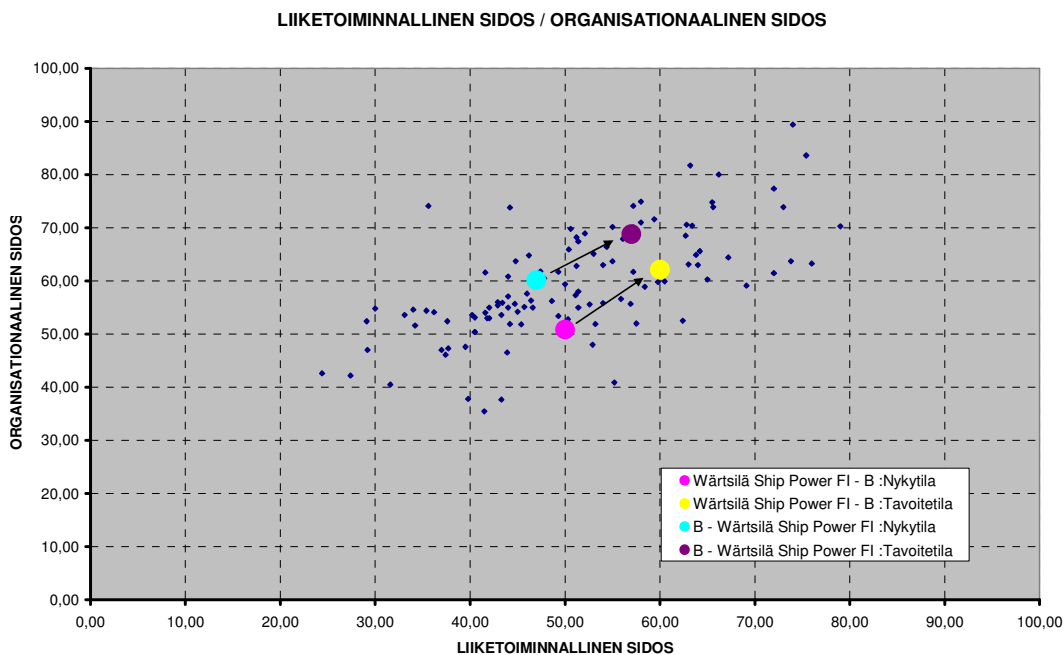
SOSIAALISET SIDOKSET	Wärtsilä - A	Wärtsilä - A	A - Wärtsilä	A - Wärtsilä
	Nykytila	Tavoitetila	Nykytila	Tavoitetila
Vuorovaikutus				
Avoimuus	5	5	5	5
Rakentava kritiikki	4	4	4	5
Itsekriittisyys	4	4	4	5
Empaattisuus	4	4	4	5
Luottamus				
Luottamus				
vastavuoroisuuteen	3	3	3	4
Luottamus				
ennustettavuuteen	3	4	4	4
Luottamus				
hyväntahtoisuuteen	4	5	4	5
Luottamus sanan				
pitämiseen	4	4	4	5
Yhteisyys				
Yhdessä				
menestyminen	3	3	4	5
Toisen menestyksestä				
nauttiminen	3	3	4	5
Samanlaiset arvot ja				
etiikka	4	4	4	4
Samanlaiset				
yrittäjäkulttuurit	4	4	4	4
Samanlaiset käsitykset				
hyvistä				
toimintatavoista	4	4	4	4
Me -henki	4	4	3	5

4.2. Wärtsilä Ship Power – yritys B

Tässä luvussa analysoidaan tarkemmin Wärtsilä Ship Powerin ja B:n välistä yhteistyösuhdetta.

Organisationaalinen ja liiketoiminnallinen sidos

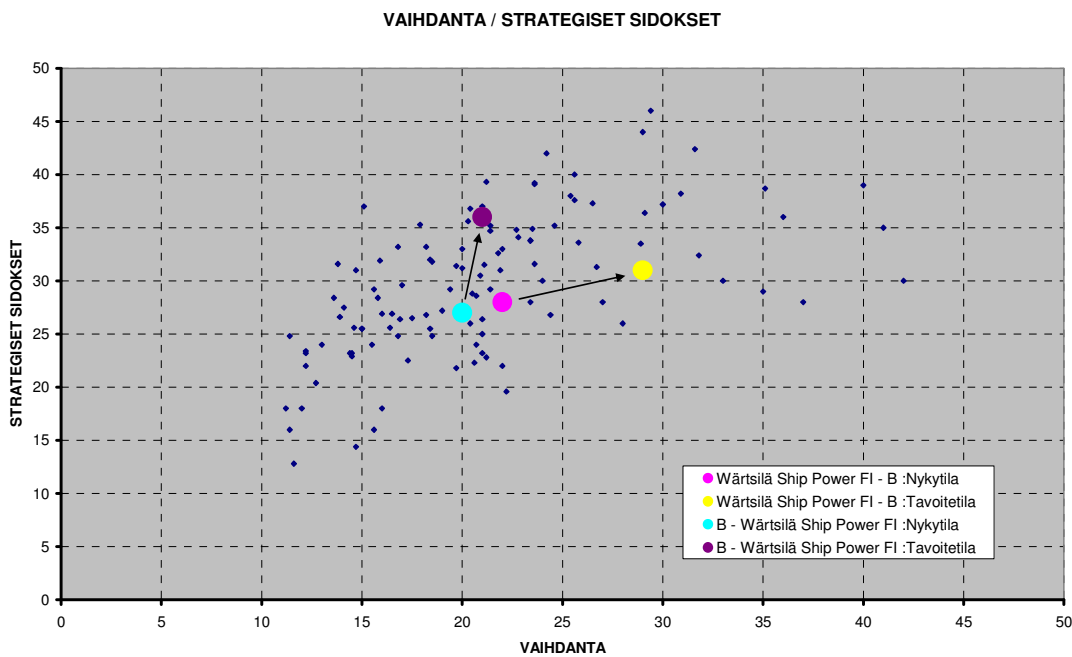
Wärtsilän mukaan sekä organisationaalisen että liiketoiminnallisen sidoksen nykytilat sijoittuvat vertailuaineistossa joukon keskivaiheille kuviossa 18. Molemmat osa-alueet ovat tasavahvoja. Tavoitetila on asetettu molemmilla osa-alueilla hiukan ylemmäksi kohti partnership –tyyppistä yhteistyötä. Tavoite vaikuttaa lähtötila huomioon ottaen realistiselta. B näkee nykytilan lähes samanlaisiksi kuin Wärtsilä. B:n näkökulmasta tarkasteltuna kuviossa suhteen nykytila on vertailujoukon keskivaiheilla, tosin organisationaalinen sidos on hiukan liiketoiminnallista sidosta vahvempi. Myös B:n intressinä on suhteen syventäminen, ja syventämisaskeleen pituus on Wärtsilän kanssa samaa suuruusluokkaa. Yleisellä tasolla voidaan siis sanoa, että Wärtsilä ja B:n näkemykset sekä suhteen nyky- että tavoitetiloista ovat hyvin yhteneväiset. Samat mielipiteet antavat hyvät lähtökohdat suhteen kehittämiseen.



Kuvio 18. Wärtsilän ja B:n organisationaalinen ja liiketoiminnallinen sidos.

Yhteistyösuhde liiketoiminnallisen sidoksen sisällä

Liiketoiminnallisessa ulottuvuudessa suhde sijoittuu nykytilaltaan (Wärtsilän näkökulmasta) vertailuryhmän puoliväliin kuviossa 19. Strategiset sidokset ovat luonteeltaan vahvempia kuin vaihdanta. Pääpaino suhteen syventämisessä on vaihdannassa, jota halutaan kehittää lähes strategisten sidosten kanssa samalle tasolle saakka. Strategisten sidosten syventämistä nykytasolta ei juurikaan koeta tarpeelliseksi. Myös B:n mielestä suhde kuuluu nykytilaltaan joukon keskivaiheille. Strategiset sidokset ovat myös B:n mielestä vahvempia kuin vaihdanta. Toisin kuin Wärtsilällä, B:n ensisijainen tavoite suhteessa on strategisen sidoksisuuden syventäminen. Vaihdannan kokonaistilanteeseen B ei halua juurikaan muutosta.

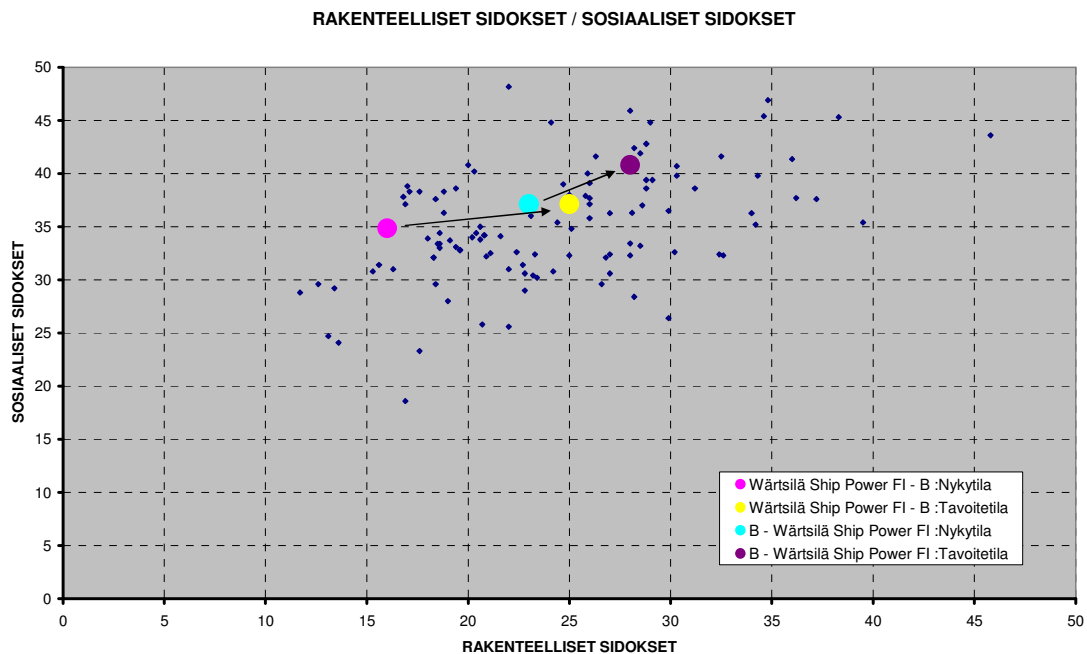


Kuvio 19. Wärtsilän ja B:n arvio suhteesta liiketoiminnallisen ulottuvuuden sisällä.

Yhteistyösuhde organisationaalisen sisällä

Wärtsilä arvioi kuviossa 20 suhteen organisationaalisen ulottuvuuden sisällä sosiaalisen sidoksisuuden huomattavasti korkeammaksi kuin rakenteellisen

sidoksisuuden. Vertailujoukossa suhde sijoittuu nykytilallaan rakenteellisten sidosten osalta ohuimpien joukkoon, kun taas sosiaalisten sidosten osalta ollaan joukon keskivaiheilla. Suhdetta Wärtsilä haluaakin syventää nimenomaan rakenteellisten sidosten osalta sosiaalisten sidosten pysyessä lähes ennallaan. B näkee suhteen nykytilan melko samansuuntaisesti, kuten kuviosta voidaan huomata. B arvioi myös suhteen sosiaaliset sidokset rakenteellisia sidoksia voimakkaammiksi, mutta ero ei kuitenkaan ole yhtä suuri kuin Wärtsilän mielestä. B:n tavoitteena on syventää molempia organisationaalisen ulottuvuuden osa-alueita hiukan, mutta radikaaliin muutoksen ei nähdä tarvetta.

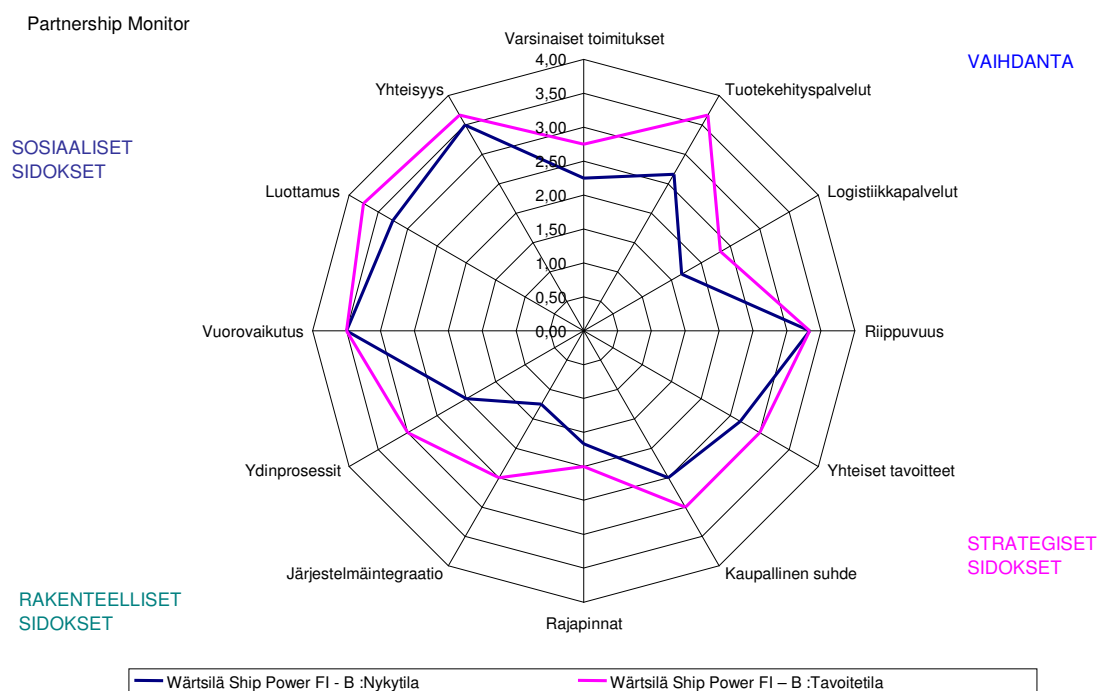


Kuvio 20. Wärtsilän ja B:n arvio suhteesta organisationaalisen ulottuvuuden sisällä.

Tarkempi analyysi nyky- ja tavoitetiloista

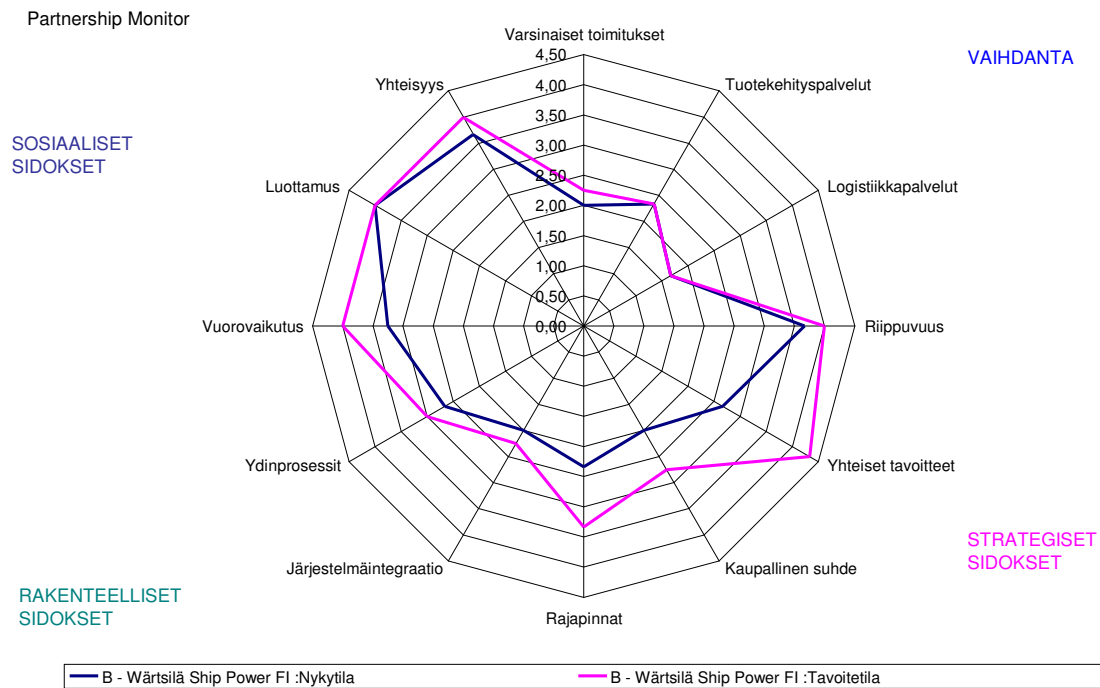
Seuraavaksi suhdetta arvioidaan tarkemmin 12 eri osa-alueen kautta. Osa-alueet on jaettu edellä mainittujen neljän kategorian (sosiaaliset sidokset, vaihdanta, strategiset sidokset, rakenteelliset sidokset) mukaisesti ryhmiin.

Wärtsilä - B – suhteen nykytila- ja tavoitetilaprofiilit Wärtsilän analysoimina näkyvät kuviossa 21. Kaikkia osa-alueita halutaan joko syventää tai pitää ennallaan. Todella merkittäviä eroavaisuuksia nyky- ja tavoitetilojen välillä ei ole nähtävissä. Varsinkin sosiaalisten sidosten alueella erot ovat todella pieniä. Järjestelmäintegraation ja logistiikkapalveluiden nykytilat ovat melko alhaiset. Suurimmat kehitystarpeet löytyvät järjestelmäintegraatiosta, ydinprosesseista sekä tuotekehityspalveluista.



Kuvio 21. Suhteen nyky- ja tavoiteprofiilit Wärtsilä - B –suhteessa Wärtsilän mukaan.

Suhteen nyky- ja tavoitetilat B:n mukaan näkyvät kuviossa 22. Kaikkia osa-alueita halutaan joko syventää tai pitää ennallaan. Tilat ovat myös B:n mukaan yleisesti ottaen melko lähellä toisiaan ja sen vuoksi ne ovat realistisesti toteutettavissa. Varsinkin vaihdannan osalta nykyinen toiminta on jo B mielestä kohdallaan. Suurimmat eroavaisuudet löytyvät yhteisistä tavoitteista, kaupallisesta suhteesta, rajapinnoista sekä vuorovaikutuksesta.



Kuvio 22. Suhteen nyky- ja tavoiteprofiilit Wärtsilä - B –suhteessa B:n mukaan.

Seuraavista neljästä taulukosta selviää edellä esiteltyjen 12:sta osa-alueen koostumus tarkemmin. Taulukot on muodostettu alueittain järjestyksessä (1) vaihdanta, (2) strategiset sidokset, (3) rakenteelliset sidokset ja (4) sosiaaliset sidokset. Niissä esitellään jokainen osa-alue kysymyksittäin sekä millaisia arvoja ostaja ja toimittaja ovat niille antaneet. Kukin taulukko muodostuu siis kolmesta eri tasosta. Taulukoiden avulla voidaan verrata kysymyksittäin eroja ostajan tai toimittajan nyky- ja tavoitetilojen välillä, sekä toisaalta verrata ostajan ja toimittajan vastauksia toisiinsa.

Vaihdannan osalta molempien suhteen osapuolten näkemykset suhteen nykytilasta ovat varsin samanlaiset, kuten taulukosta 10 nähdään. Ainoa ero löytyy tuotteiden variaatiot –kysymyksen kohdalla, jolle Wärtsilä on antanut arvon neljä ja B arvon kolme. Tavoitetilojen suhteen sen sijaan eroavaisuuksia löytyy. Yleisesti ottaen voidaan nähdä, että Wärtsilällä on tarve suurempaan suhteen syventämiseen, kun taas B on varsin tyytyväinen vaihdannan nykyiseen tilaan eikä näe siinä juurikaan muutostarvetta. Tärkeimmät syventämisen kohteet ovat Wärtsilän mukaan valmistettavuuden analysointi ja puskurivarastointi. Kysymyksiä, joissa molemmat näkevät syventämisen tarvetta, ei löydy vaihdannasta lainkaan.

Taulukko 10. Vaihdanta -osa-alueen nyky- ja tavoitetilat jaoteltuna kysymyksittäin Wärtsilä – B –suhteessa.

VAIHDANTA	Wärtsilä - B Nykytila	Wärtsilä - B Tavoitetila	B - Wärtsilä Nykytila	B - Wärtsilä Tavoitetila
Varsinaiset toimitukset				
Toimituksen laajuus	3	4	3	3
Toimituksen laajuus/suht. Kustannus	1	2	1	1
Tuotteiden muutosnopeus	1	1	1	1
Tuotteiden variaatiot	4	4	3	4
Tuotekehityspalvelut				
Valmistettavuuden analysointi	3	5	3	3
T&K suunnittelu	3	4	2	2
T&K protonrakennus	2	2	2	2
Logistiikkapalvelut				
Setitys tai hyllyynpalvelu	1	1	1	1
Puskurivarastointi	1	3	1	1
Testauspalvelut	3	3	3	3

Myös strategisten sidosten nykytilat taulukossa 11 ovat Wärtsilän ja B:n mielestä varsin samanlaiset. Kysymyksittäin tarkasteltuna ainoa suurempi eroavaisuus nykytiloissa tulee markkinahinta hinnoittelussa –kohdassa, jossa Wärtsilä vastaus on 5 ja B:n 2. Tässä kohdassa saattaakin näkyä perinteinen ostaja-myyjä –asetelma. B haluaisi syventää suhdetta strategisten sidosten osalta Wärtsilää enemmän. Varsinkin yhteisten tavoitteiden osalta B näkee syventämisen Wärtsilää tärkeämpänä. Syventämisen tarvetta molemmat näkevät yhteistyöstrategian luonteessa sekä tavoitehinnoittelussa.

Taulukko 11. Strategiset sidokset -osa-alueen nyky- ja tavoitetilat jaoteltuna kysymyksittäin Wärtsilä – B –suhteessa.

STRATEGISET SIDOKSET	Wärtsilä - B Nykytila	Wärtsilä - B Tavoitetila	B - Wärtsilä Nykytila	B - Wärtsilä Tavoitetila
Riippuvuus				
Asiakkaan ostot toimittajalta	3	3	3	4
Asiakkaan riippuvuus	4	5	4	4
Toimittajan riippuvuus	3	2	4	4
Yhteiset tavoitteet				
Yhteistyöstrategian luonne	2	3	2	4
Strategian tiedostaminen ja vaikuttavuus	3	3	3	5
Strategian seuranta	3	3	3	4
Kaupallinen suhde				
Tavoitehinnoittelu	2	3	2	4
Markkinahinta hinnoittelussa	5	5	2	3
Avoin hinnoittelu	1	1	1	1
Kustannushyötyjen jakaminen	2	3	3	3

Rakenteellisissa sidoksissa taulukossa 12 B näkee nykytilan astetta syvempänä kuin Wärtsilä. Varsinkin kehittämisen organisointi ja tietoisuusprosesseista kysymyksissä on nähtävissä eroja näkemyksissä. Tavoitteet suhteen tiimoilta rakenteiden osalta ovat samansuuntaiset, tosin B:n tavoitteet ovat hiukan korkeammalla. Lähtötaso huomioon ottaen voidaan kuitenkin sanoa, että osion näkemykset ovat molempien osalta varsin yhtenevät lievän suhteen syventämisen suuntaan. Kehittämisen organisointi -, tekniset suunnittelujärjestelmät – sekä tietoisuus prosesseista –kohdat ovat molempien mielestä syventämisen tarpeessa.

Taulukko 12. Rakenteelliset sidokset -osa-alueen nyky- ja tavoitetilat jaoteltuna kysymyksittäin Wärtsilä – B –suhteessa.

RAKENTEELLISET SIDOKSET	Wärtsilä -	Wärtsilä	B -	
	B	- B	Wärtsilä	B - Wärtsilä
	Nykytila	Tavoitetila	Nykytila	Tavoitetila
Rajapinnat				
Organisoituminen strategiatasolla	2	2	2	4
Kehittämisen organisointi	1	2	3	4
Tuotannon ja toimitusten organisointi	2	2	2	2
Järjestelmäintegraatio				
Tilaus- ja toimitusrutiinit	2	3	2	2
Tuotannonohjaus	1	2	2	2
Tekniset suunnittelujärjestelmät	1	3	2	3
Tuotekonfiguraattorit	1	2	2	2
Ydinprosessit				
Prosessien kuvaus	2	3	2	2
Tietoisuus prosesseista	2	3	4	5
Prosessien kehittäminen	2	3	2	2

Sosiaaliset sidokset taulukossa 13 ovat suhteessa jo nykyisellään varsin korkealla tasolla molempien osapuolten mielestä. B näkee suhteen nykytilan aavistuksen Wärtsilää syvempänä. Tavoitetilat ovat melko lähellä nykytiloja. Niiden ero on ainoastaan B:n empaattisuus-kysymyksen kohdalla 2 yksikköä (vastaus 3/5), kaikissa muissa kohdissa se on nolla tai yksi. Lievää trendiä suhteen syventämisen suhteen on kuitenkin nähtävissä tässäkin osiossa, vaikkakin yhtäkään yksimielistä syventämiskohdetta ei ole.

Taulukko 13. Sosiaaliset sidokset -osa-alueen nyky- ja tavoitetilat jaoteltuna kysymyksittäin Wärtsilä – B –suhteessa.

	Wärtsilä - B	Wärtsilä - B	B - Wärtsilä	B - Wärtsilä
SOSIAALISET SIDOKSET	Nykytila	Tavoitetila	Nykytila	Tavoitetila
Vuorovaikutus				
Avoimuus	4	4	4	4
Rakentava kritiikki	4	4	3	3
Itsekriittisyys	3	3	3	4
Empaattisuus	3	3	3	5
Luottamus				
Luottamus vastavuoroisuuteen	3	3	4	4
Luottamus ennustettavuuteen	3	4	4	4
Luottamus hyväntahtoisuuteen	3	4	4	4
Luottamus sanan pitämiseen	4	4	4	4
Yhteisyys				
Yhdessä menestyminen	3	4	4	4
Toisen menestyksestä nauttiminen	3	3	3	4
Samanlaiset arvot ja etiikka	4	4	4	4
Samanlaiset yrityskulttuurit	4	4	4	4
Samanlaiset käsitykset hyvistä toimintatavoista	4	4	4	4
Me -henki	3	3	3	4

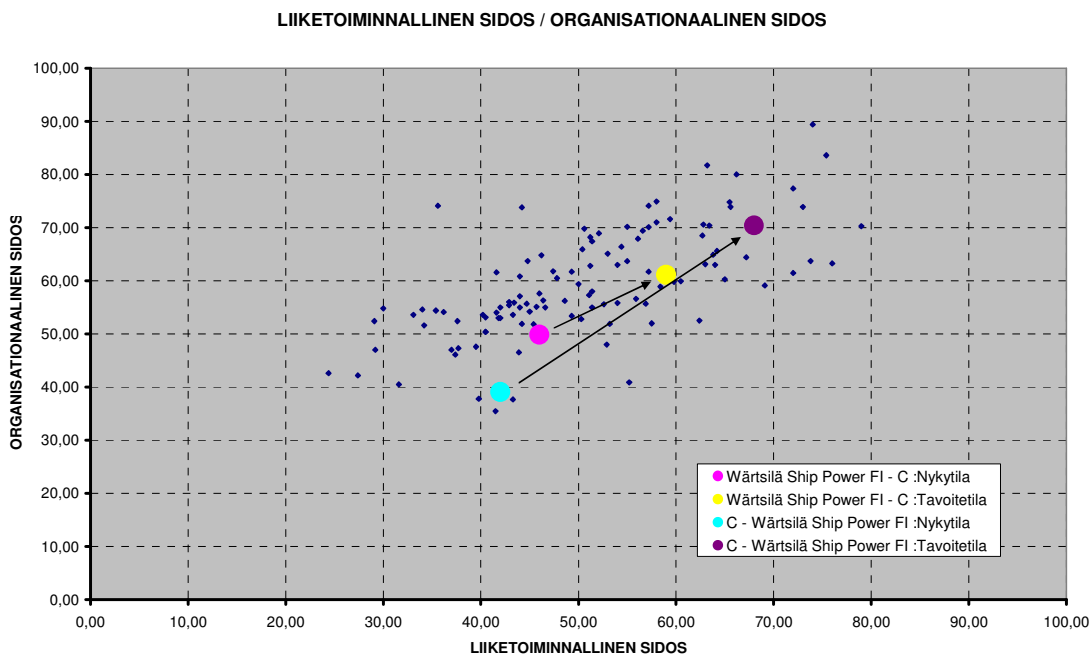
4.3. Wärtsilä Ship Power – yritys C

Tässä luvussa analysoidaan tarkemmin Wärtsilä Ship Powerin ja C:n välistä yhteistyösuhdetta.

Organisationaalinen ja liiketoiminnallinen sidos

Wärtsilän analysoimana sekä organisationaalinen että liiketoiminnallinen sidos asettuvat kuviossa 23 nykytilaltaan jonkin verran vertailujoukon keskitason alapuolelle, ja ne ovat keskenään melko tasavahvoja. Molemmissa sidoksisuudessa nähdään kehitystarvetta saman verran suhteen syventämisen suuntaan. Tavoitetila on vertailujoukon keskivaiheilla. C:n analysoimana suhteen nykytila organisationaalisen ja liiketoiminnallisen sidoksen suhteen asettuu vertailujoukon ohuimpien suhteiden pariin molempien sidosten ollessa

myös samanvahvuisia. Tavoitetila sen sijaan on asetettu molempien suhteen vertailujoukon syvimpien suhteiden joukkoon. Tällainen muutos on lyhyellä tähtämellä lähes mahdoton saavuttaa eli tavoitetila lienee asetettu epärealistisesti.

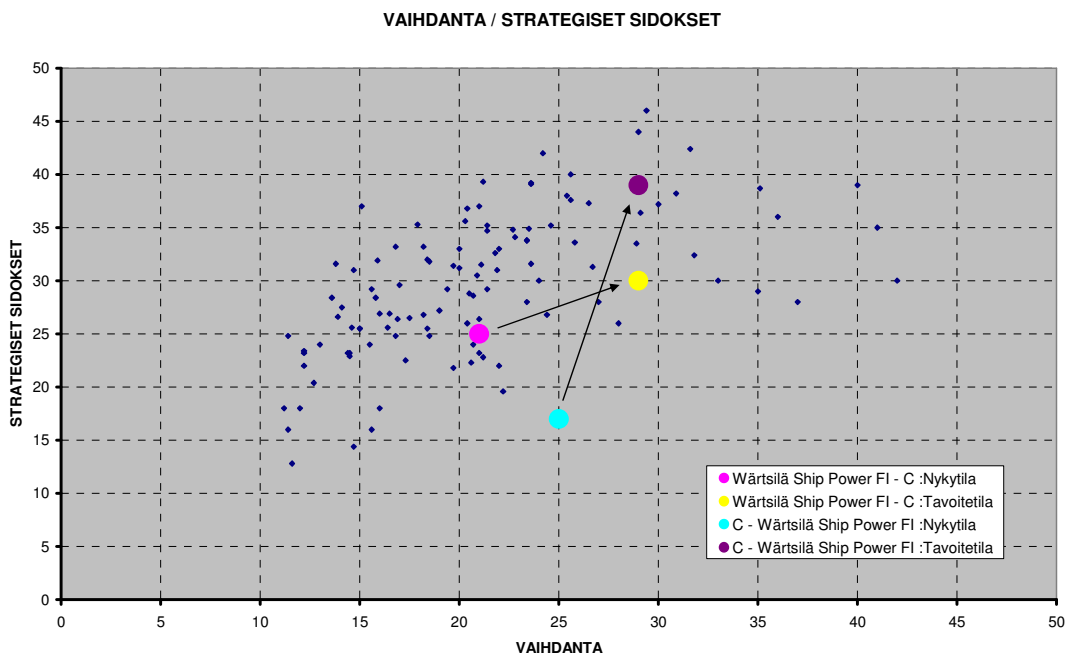


Kuvio 23. Wärtsilän ja C:n organisationaalinen ja liiketoiminnallinen sidos.

Yhteistyösuhde liiketoiminnallisen sidoksen sisällä

Kuviossa 24 liiketoiminnallisen sidoksen sisällä Wärtsilä arvioi suhteen nykytilan olevan hiukan vertailujoukon keskiarvon alapuolella varsinkin strategisten sidosten osalta. Strategiset sidokset ovat suhteessa kuitenkin vaihdantaa vahvempi osa-alue. Suhdetta Wärtsilä haluaisi syventää erityisesti vaihdannan osalta siten, että molemmat osa-alueet olisivat yhtä vahvoja. Tällöin suhde asettuisi vertailujoukon puolivälin yläpuolelle. C näkee suhteen nykytilassa erityisesti strategiset sidokset erittäin ohuina. Vaihdannan arvio osuu vertailujoukon keskivaiheille. Myös liiketoiminnallisessa sidoksisuudessa näkyy selkeästi C:n vahva halukkuus suhteen syventämiseen. Strategiset sidokset halutaan nostaa kertaheitolla lähes ääri laidasta toiseen ja vaihdantaakin halutaan parantaa hiukan. Kuten jo edellä todettiin, tällaiset

muutokset suhteessa ovat lyhyellä aikavälillä vaikeita toteutettavia ja käytännössä epärealistisia. Suhteen syventäminen vaatii usein vuosia kestävästä kehittämistyönä.

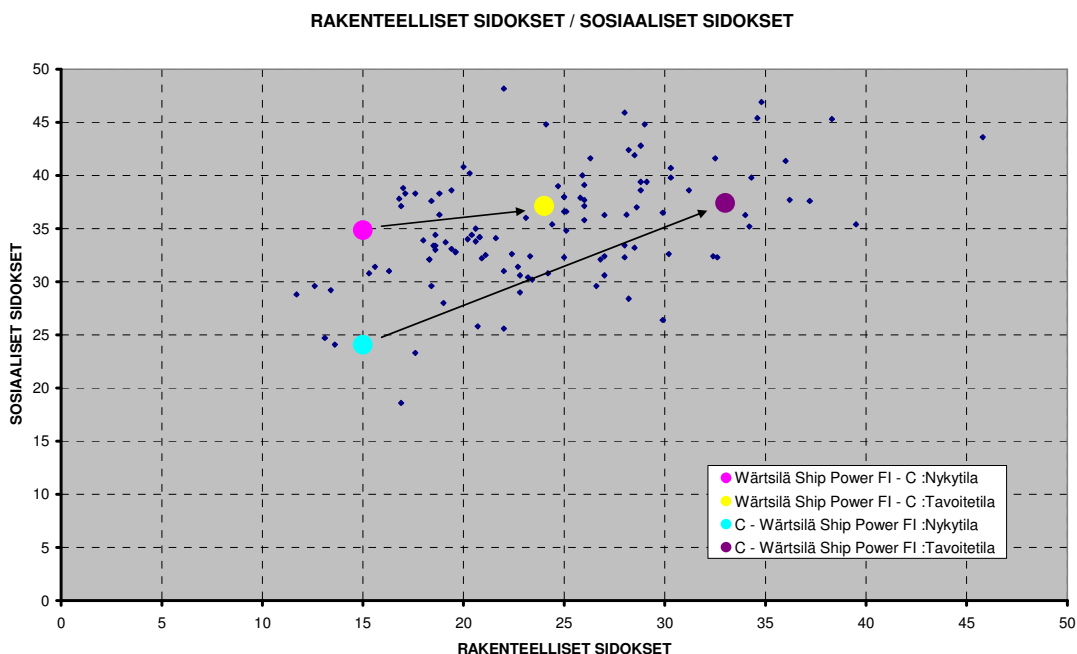


Kuvio 24. Wärtsilän ja C:n arvio suhteesta liiketoiminnallisen ulottuvuuden sisällä.

Yhteistyösuhde organisationaalisen sidoksen sisällä

Kuviossa 25 Wärtsilän mukaan organisationaalisen ulottuvuuden sisällä rakenteelliset sidokset ovat erittäin ohuita ja sosiaaliset sidokset sijoittuvat vertailuaineistossa puoliväliin. Tavoitetilassa lähes yksinomainen kehitystarve on rakenteellisissa sidoksissa. Sosiaalisissa sidoksissa ei nähdä juurikaan syventämistarvetta. Tavoitetila kokonaisuutena asettuu vertailuaineiston keskivaiheen tienoille. C:n mukaan suhteen nykytila organisationaalisen ulottuvuuden sisällä on erittäin ohut. Se sijoittuu sekä mittarin että vertailujoukon alkuvaiheille. Sekä sosiaaliset että rakenteelliset sidokset saavat erittäin alhaiset lähtöarvot. Tavoitetilan C on kuitenkin jälleen asettanut erittäin optimistisesti. Se asettuu vertailujoukossa tiiveimpään kolmannekseen.

Realistisesti ajatellen tällaisen tavoitteen asettaminen tulevassa suhteenkehityspalaverissa ei todennäköisesti ole järkevää.

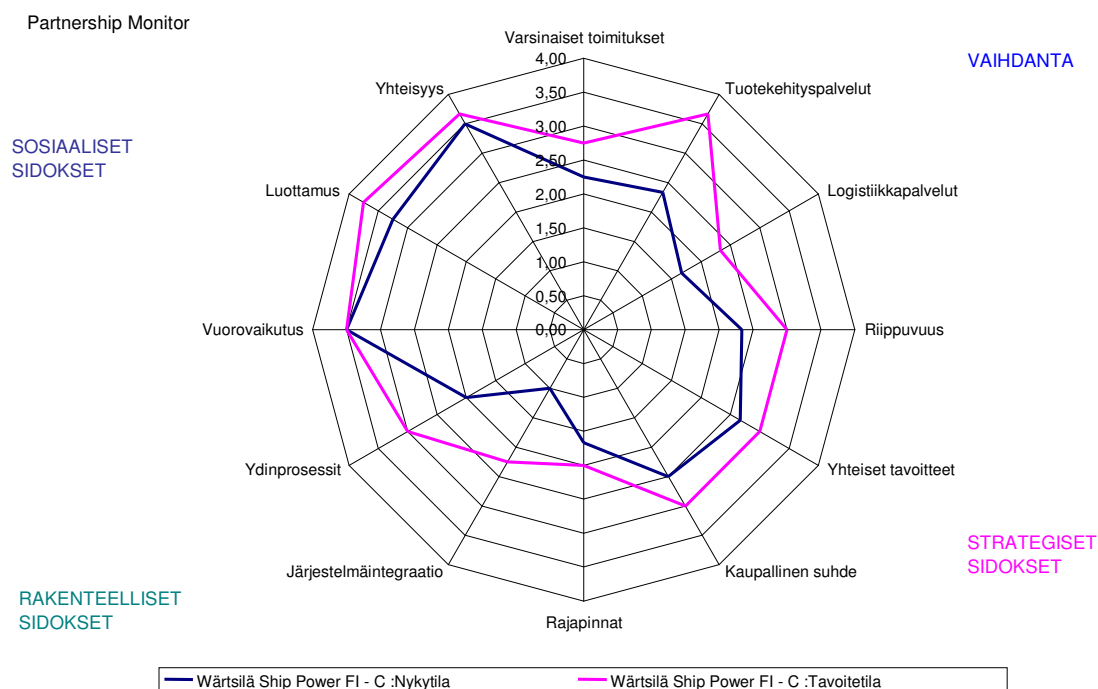


Kuvio 25. Wärtsilän ja C:n arvio suhteesta organisaation ulottuvuuden sisällä.

Tarkempi analyysi nyky- ja tavoittiloista

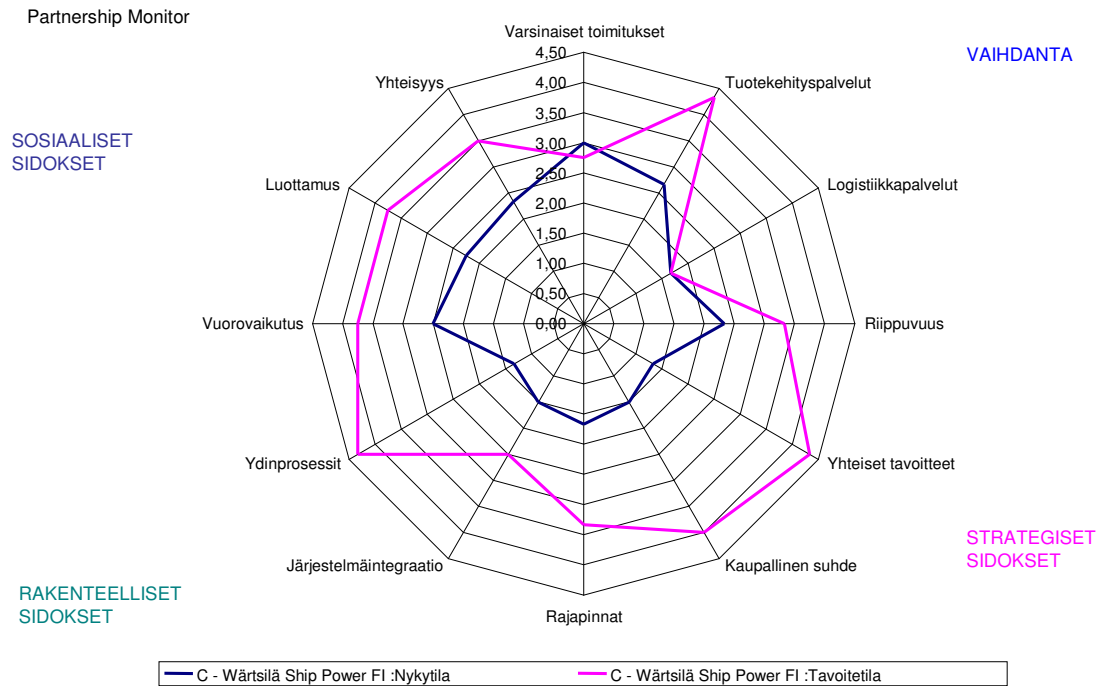
Seuraavaksi suhdetta arvioidaan tarkemmin 12 eri osa-alueen kautta. Osa-alueet on jaettu edellä mainittujen neljän kategorian (sosiaaliset sidokset, vaihdanta, strategiset sidokset, rakenteelliset sidokset) mukaisesti ryhmiin.

Wärtsilä – C – suhteen nykytila- ja tavoittilaprofiilit Wärtsilän analysoimina näkyvät kuviossa 26. Nykytila on korkea erityisesti sosiaalisten sidosten alueella. Melko matala nykytila sen sijaan on vaihdannan ja rakenteellisten sidosten alueilla. 11:ta osa-alueella 12:sta suhdetta halutaan syventää. Vuorovaikutus halutaan pitää ennallaan. Suurimmiksi syvennyskohteiksi nähdään tuotekehityspalvelut ja järjestelmäintegraatio. Sosiaalisten sidosten osa-alueella nykytila on lähimpänä tavoitteita.



Kuvio 26. Suhteen nyky- ja tavoiteprofiilit Wärtsilä – C –suhteessa Wärtsilän mukaan.

Wärtsilä – C – suhteen nykytila- ja tavoitetilaprofiilit C:n analysoimina näkyvät kuviossa 27. Suhteen nykytila on varsin alhainen lähes kaikilla mitatuilla osa-alueilla. Varsinkin strategiset ja rakenteelliset sidokset ovat nykytilaltaan ohuita. Tavoitetilat kuitenkin ovat lähes kautta linjan korkealla tasolla varsinkin lähtötaso huomioiden. Tuotekehityspalvelut, yhteiset tavoitteet ja ydinprosessit halutaan nostaa kerralla reilusti yli arvon 4,00. Tällaiset harppaukset tuskin ovat käytännössä mahdollisia ainakaan nopeassa tahdissa. Ainoastaan logistiikkapalvelut C haluaa pitää ennallaan ja varsinaisten toimitusten suhteen suhdetta vois jopa aavistuksen ohentaa.



Kuvio 27. Suhteen nyky- ja tavoiteprofiilit Wärtsilä – C –suhteessa C:n mukaan.

Seuraavista neljästä taulukosta selviää edellä esiteltujen 12:sta osa-alueen koostumus tarkemmin. Taulukot on muodostettu alueittain järjestyksessä (1) vaihdanta, (2) strategiset sidokset, (3) rakenteelliset sidokset ja (4) sosiaaliset sidokset. Niissä esitellään jokainen osa-alue kysymyksittäin sekä millaisia arvoja ostaja ja toimittaja ovat niille antaneet. Kukin taulukko muodostuu siis kolmesta eri tasosta. Taulukoiden avulla voidaan verrata kysymyksittäin eroja ostajan tai toimittajan nyky- ja tavoitetilojen välillä, sekä toisaalta verrata ostajan ja toimittajan vastauksia toisiinsa.

Molempien osapuolten näkemykset vaihdannan nykytilasta taulukossa 14 ovat melko samansuuntaiset, mutta myös eroavaisuuksia löytyy. Näitä ovat toimituksen laajuus (vastaukset 3-4), tuotteiden muutosnopeus (vastaukset ääri-laidoissa 1-5), tuotteiden variaatiot (4-2) sekä valmistettavuuden analysointi (2-3). Varsinkin tuotteiden muutosnopeuden ja tuotteiden variaatioiden osalta nykytiloissa on siis huomattavasti pohdittavaa. Tavoitetilojen suhteen yleinen trendi molempien osalla on suhteen lievä syventäminen, tosin C haluaisi vähentää tuotteiden muutosnopeutta ja tuotteiden variaatioiden määrää.

Verrattaessa tavoitetilavastauksia toisiinsa muutosnopeuden (1-4) ja variaatioiden (4-1) lisäksi toisistaan eroaa merkittävästi puskurivarastointi (3-1), jota siis Wärtsilä haluaisi käyttöön C:n kannan ollessa kielteinen. Yhteisiä syventämiskohtia ovat toimituksen laajuus / suhteellinen kustannus, valmistettavuuden analysointi sekä T&K suunnittelu.

Taulukko 14. Vaihdanta -osa-alueen nyky- ja tavoitetilat jaoteltuna kysymyksittäin Wärtsilä – C –suhteessa.

VAIHDANTA	Wärtsilä - C		C -	
	Nykytila	Tavoitetila	Wärtsilä Nykytila	C - Wärtsilä Tavoitetila
Varsinaiset toimitukset				
Toimituksen laajuus	3	4	4	4
Toimituksen laajuus/ suhteellinen kustannus	1	2	1	2
Tuotteiden muutosnopeus	1	1	5	4
Tuotteiden variaatiot	4	4	2	1
Tuotekehityspalvelut				
Valmistettavuuden analysointi	2	5	3	5
T&K suunnittelu	3	4	3	5
T&K protonrakennus	2	2	2	3
Logistiikkapalvelut				
Setitys tai hyllyynpalvelu	1	1	1	1
Puskurivarastointi	1	3	1	1
Testauspalvelut	3	3	3	3

Strategiset sidokset osa-alueella (taulukossa 15) näkyy sama yleinen suhteen syventämisen halukkuus kuin aiemminkin. Molemmat osapuolet haluavat syventää tai pitää aluetta ennallaan kaikkien kysymysten suhteen. Wärtsilä näkee nykytilan ja tavoitetilan välisen kuilun C:tä pienempänä, eroavaisuuksien ollessa kysymyksittäin ainoastaan yhden yksikön luokkaa. C:n mielestä varsinkin strategian tiedostaminen ja vaikuttavuus sekä tavoitehinnoittelu - kysymysten (molempiin vastaukset 1/5) osalta syventämisen tarvetta on reilusti. Molemmat näkevät suventämisen varaa asiakkaan ostot toimittajalta -,

yhteistyöstrategian luonne -, tavoitehinnoittelu- sekä kustannushyötyjen jakaminen –kohdissa.

Taulukko 15. Strategiset sidokset -osa-alueen nyky- ja tavoitetilat jaoteltuna kysymyksittäin Wärtsilä – C –suhteessa.

STRATEGISET SIDOKSET	Wärtsilä - C	Wärtsilä - C	C - Wärtsilä	C - Wärtsilä
	Nykytila	Tavoitetila	Nykytila	Tavoitetila
Riippuvuus				
Asiakkaan ostot toimittajalta	1	2	1	3
Asiakkaan riippuvuus	4	5	3	3
Toimittajan riippuvuus	2	2	3	4
Yhteiset tavoitteet				
Yhteistyöstrategian luonne	2	3	2	4
Strategian tiedostaminen ja vaikuttavuus	3	3	1	5
Strategian seuranta	3	3	1	4
Kaupallinen suhde				
Tavoitehinnoittelu	2	3	1	5
Markkinahinta hinnoittelussa	5	5	2	5
Avoin hinnoittelu	1	1	1	2
Kustannushyötyjen jakaminen	2	3	2	4

Myös rakenteellisten sidosten osalta nähdään, että Wärtsilän ja C:n näkemykset suhteen nykytilasta ovat varsin samansuuntaiset taulukossa 16. Sen sijaan tavoitetilojen suhteen on myös kysymyksittäin tarkasteltuna nähtävissä eroavaisuutta. C haluaisi selvästi suhteen rakenteellisista sidoksista astetta Wärtsilää syvemmät. Tämä näkyy tavoitetiloissa erityisesti rajapintoja (osapuolten vastaukset 2/4, 2/4, 2/2) ja ydinprosesseja (3/3, 3/5, 3/5) koskevissa kysymyksissä. Suurimmat erot nyky- ja tavoitetilojen välillä löytyvät C:n vastauksista tietoisuus prosesseista – ja prosessien kehittäminen –kysymyksiin, joihin C on vastannut 1/5 ja 2/5. Yhteisiä kehityskohtia on paljon, niitä ovat kehittämisen organisointi, tilaus- ja toimitusrutiinit, tekniset

suunnittelujärjestelmät, tuotekonfiguraattorit, prosessien kuvaus, tietoisuus prosesseista sekä prosessien kehittäminen.

Taulukko 16. Rakenteelliset sidokset -osa-alueen nyky- ja tavoitetilat jaoteltuna kysymyksittäin Wärtsilä – C –suhteessa.

RAKENTEELLISET SIDOKSET	Wärtsilä - C	Wärtsilä - C	C - Wärtsilä	C - Wärtsilä
	Nykytila	Tavoitetila	Nykytila	Tavoitetila
Rajapinnat				
Organisoituminen strategiatasolla	2	2	2	4
Kehittämisen organisointi	1	2	2	4
Tuotannon ja toimitusten organisointi	2	2	1	2
Järjestelmäintegraatio				
Tilaus- ja toimitusrutiinit	1	2	1	2
Tuotannonohjaus	1	2	2	2
Tekniset suunnittelujärjestelmät	1	3	2	3
Tuotekonfiguraattorit	1	2	1	3
Ydinprosessit				
Prosessien kuvaus	2	3	1	3
Tietoisuus prosesseista	2	3	1	5
Prosessien kehittäminen	2	3	2	5

Taulukon 17 mukaan sosiaaliset sidokset ovat varsinkin Wärtsilän mukaan korkealla tasolla jo nykyisellään. 14:sta kohdasta 7:ään Wärtsilä on antanut arvosanan neljä. C näkee suhteen sosiaalisen sidoksen nykytilan selvästi Wärtsilää alhaisempana arvosanan ollessa 9 kohdassa kaksi ja lopuissa 5:ssä kolme. Muutos tarve suhteessa on selvästi suurempaa C:llä kuin Wärtsilällä. Wärtsilän tavoitetila ei juuri poikkea nykytilasta kun taas C:llä siinä on nähtävissä selkeä porras. Useissa kohdissa C näkee muutostarpeen kahden arvosanan suuruiseksi. Molemmat näkevät syventämistä luottamus ennustettavuuteen -, luottamus hyväntahtoisuuteen -, sekä yhdessä menestyminen kohdissa.

Taulukko 17. Sosiaaliset sidokset -osa-alueen nyky- ja tavoitetilat jaoteltuna kysymyksittäin Wärtsilä – C –suhteessa.

SOSIAALISET SIDOKSET	Wärtsilä - C Nykytila	Wärtsilä - C Tavoitetila	C - Wärtsilä Nykytila	C - Wärtsilä Tavoitetila
Vuorovaikutus				
Avoimuus	4	4	3	4
Rakentava kritiikki	4	4	2	4
Itsekriittisyys	3	3	3	3
Empaattisuus	3	3	2	4
Luottamus				
Luottamus				
vastavuoroisuuteen	3	3	2	4
Luottamus				
ennustettavuuteen	3	4	2	4
Luottamus				
hyväntahtoisuuteen	3	4	2	4
Luottamus sanan				
pitämiseen	4	4	3	3
Yhteisyys				
Yhdessä menestyminen	3	4	2	4
Toisen menestyksestä				
nauttiminen	3	3	2	4
Samanlaiset arvot ja etiikka	4	4	3	3
Samanlaiset yrityskulttuurit	4	4	2	3
Samanlaiset käsitykset				
hyvistä toimintatavoista	4	4	3	3
Me -henki	3	3	2	4

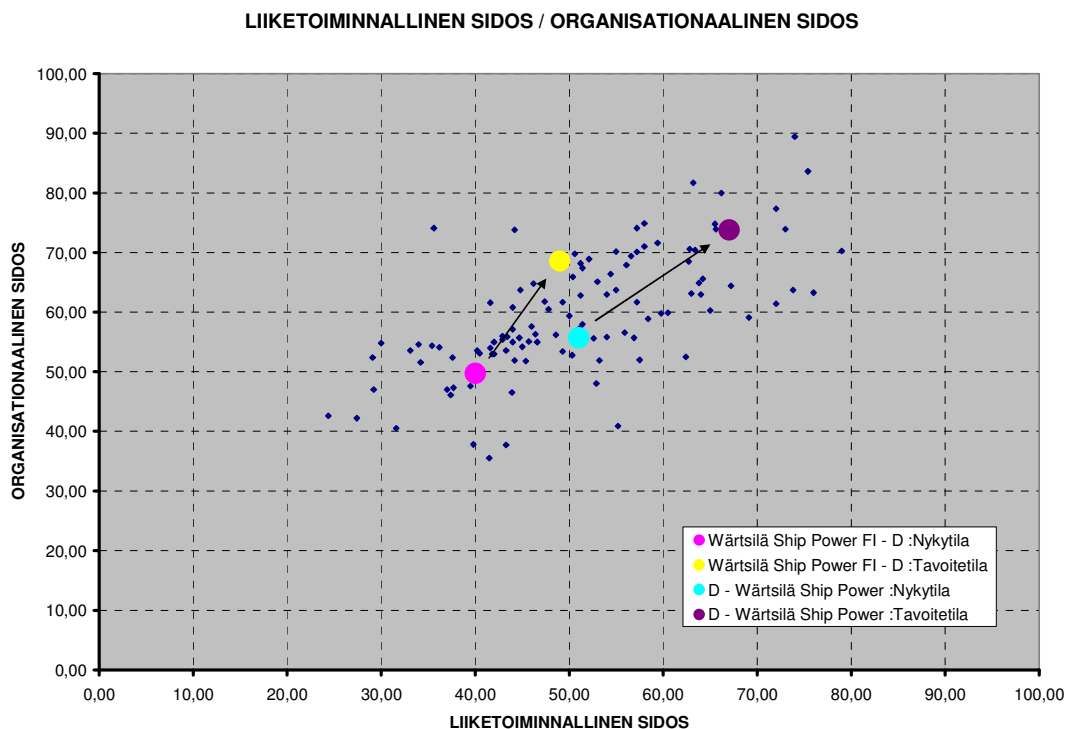
4.4. Wärtsilä Ship Power – yritys D

Tässä luvussa analysoidaan tarkemmin Wärtsilä Ship Powerin ja D:n välistä yhteistyösuhdetta.

Organisationaalinen ja liiketoiminnallinen sidos

Wärtsilän analysoimana suhteen nykytila (kuviossa 28) organisationaalinen ja liiketoiminnallinen asettuu vertailujoukon alimpaan kolmannekseen. Wärtsilä näkee organisationaalisen sidoksen liiketoiminnallista sidosta vahvemmaksi. Suhteen tavoitetila asettuu vertailujoukon puoliväliin. Molempia sidoksia

halutaan kehittää, mutta organisationaalista sidosta halutaan syventää liiketoiminnallista enemmän. D näkee suhteen lähtötilan olevan jonkin verran Wärtsilää syvempi ja se asettuu vertailujoukon puoliväliin. D:n organisationaalinen ja liiketoiminnallinen sidos ovat lähes tasavahvoja. Molempia sidoksisuuksia halutaan myös syventää saman verran. Tavoitetila asettuu vertailujoukon syvimpien suhteiden joukkoon.

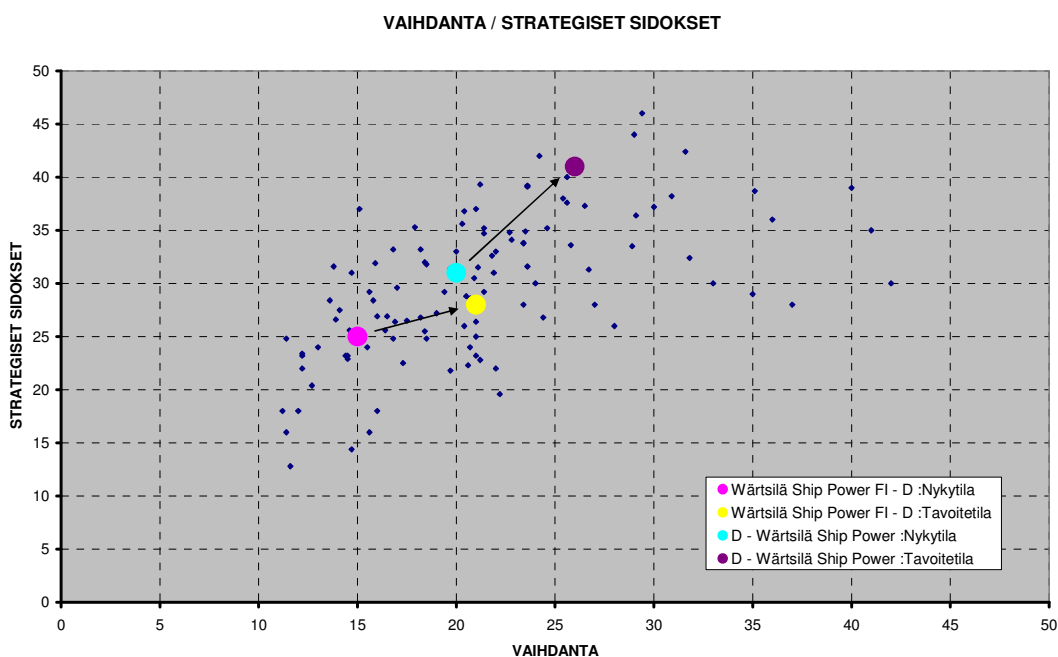


Kuvio 28. Wärtsilän ja D:n organisationaalinen ja liiketoiminnallinen sidos.

Yhteistyösuhde liiketoiminnallisen sidoksen sisällä

Kuviossa 29 liiketoiminnallisen sidoksen sisällä nähdään, että suhteen nykytila Wärtsilän mukaan asettuu vertailuaineistossa melko ohuiden suhteiden joukkoon. Vaihdamman osa-alue on selkeästi heikompi kuin strategiset sidokset. Suhdetta halutaankin syventää erityisesti vaihdannan osalta. Strategiset sidokset Wärtsilä haluaa pitää lähes ennallaan. D näkee suhteen nykytilan hiukan Wärtsilää syvempänä sekä strategisten sidosten että vaihdannan osalta. D näkee myös suhteen strategiset sidoksen nykytilaltaan selkeästi vaihdantaa

vahvempina samaan tapaan kuin Wärtsilä. D:n tavoitetila on myös selkeästi Wärtsilää syvemmissä suhteissa ja D:n tavoitteena on syventää suhdetta sekä strategisten sidosten että vaihdannan osalta.

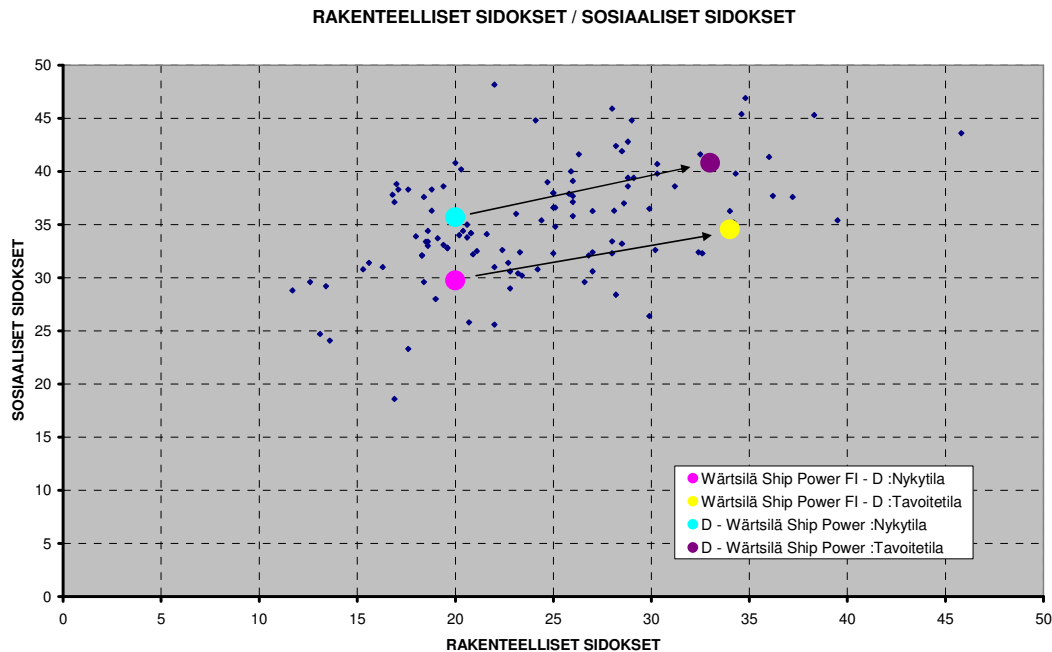


Kuvio 29. Wärtsilän ja D:n arvio suhteesta liiketoiminnallisen ulottuvuuden sisällä.

Yhteistyösuhde organisationaalisen sidoksen sisällä

Wärtsilä arvio suhteen nykytilasta organisationaalisen ulottuvuuden sisällä asettuu kuviossa 30 kokonaisuudessa vertailuryhmän puolivälin alapuolelle. Sosiaaliset sidokset nähdään rakenteellisia sidoksia vahvempina. Suhteen muutoksen suuntana nähdään rakenteellisen sidoksisuuden huomattava syventäminen. Sosiaalisen sidoksen nykytila nähdään lähes riittävänä myös tulevaisuudessa. Tavoitetila rakenteellisten sidosten osalta asettuu vertailuaineiston suhteen syvimpien suhteitten joukkoon. D näkee organisationaalisen sidoksen osa-alueet nykytilaltaan lähes Wärtsilän tapaan. Sosiaaliset sidokset ovat myös D:n mukaan nykytilaltaan selkeästi rakenteellisia

vahvempia. Rakenteellisia sidoksia D haluaa kehittää voimakkaasti syvempään suuntaan ja sosiaaliset sidokset voidaan D:n mukaan pitää lähes ennallaan.



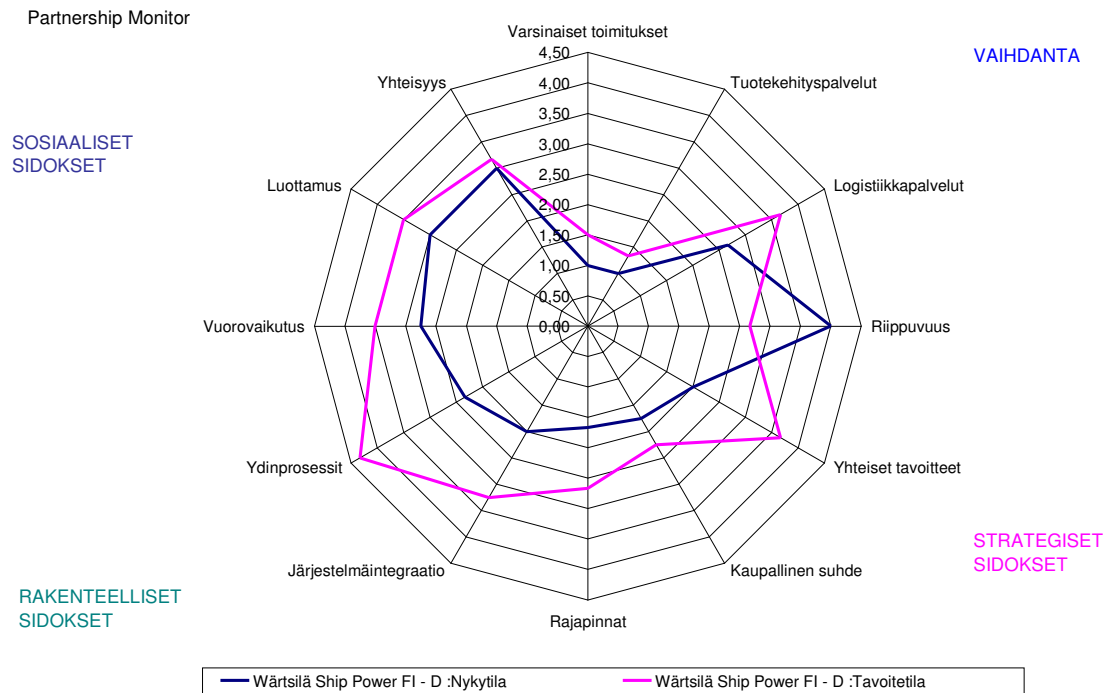
Kuvio 30. Wärtsilän ja D:n arvio suhteesta organisationaalisen ulottuvuuden sisällä.

Tarkempi analyysi nyky- ja tavoitetiloista

Seuraavaksi suhdetta arvioidaan tarkemmin 12 eri osa-alueen kautta. Osa-alueet on jaettu edellä mainittujen neljän kategorian (sosiaaliset sidokset, vaihdanta, strategiset sidokset, rakenteelliset sidokset) mukaisesti ryhmiin.

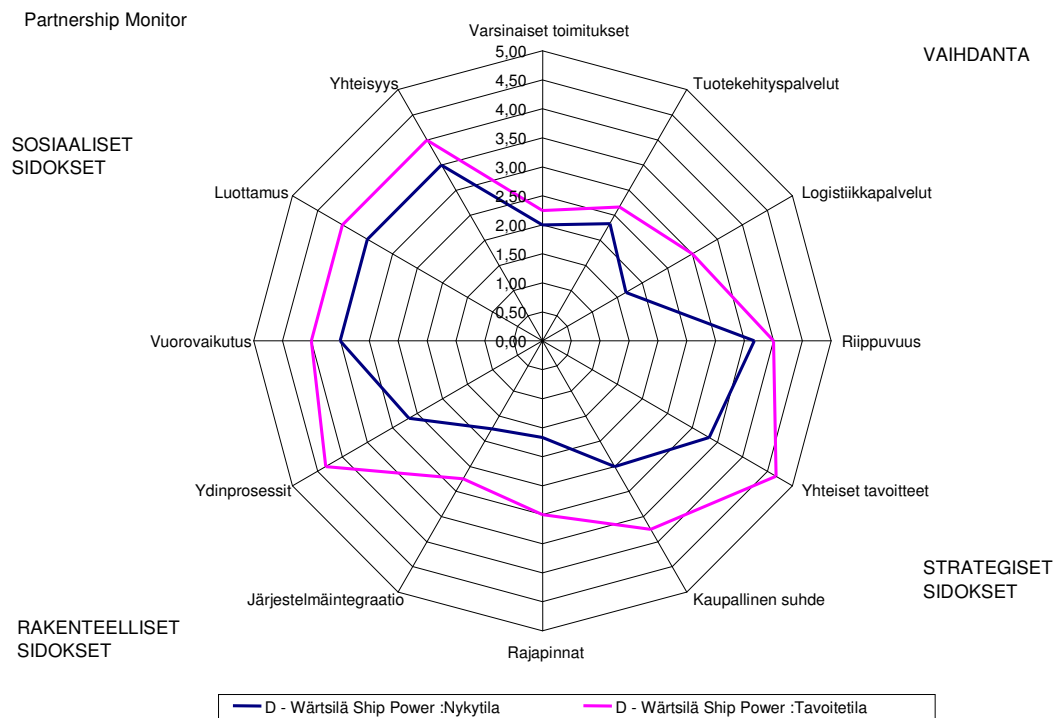
Wärtsilä – D –suhteen nykytila- ja tavoitetilaprofiilit Wärtsilän analysoimina näkyvät kuviossa 31. Suhteen nykytilassa on osa-alueittain tarkasteltuna varsin suuria eroavaisuuksia. Korkeimmalla tasolla tällä hetkellä on sosiaaliset sidokset kokonaisuudessaan. Erittäin alhaisia vastauksia puolestaan tuli mm. varsinaisten toimitusten ja tuotekehityspalvelujen osalle. Korkein nykytila on kuitenkin riippuvuudella, jonka tavoitetila on asetettu nykyistä ohuemmaksi. Riippuvuutta lukuun ottamatta Wärtsilä haluaa syventää suhteen osa-alueita. Riippuvuuden vähentäminen muiden osa-alueiden syventyessä on kuitenkin

käytännössä vaikeaa. Erityisen suuria syventämisen tarpeita Wärtsilä näkee yhteisten tavoitteiden ja ydinprosessien saroilla. Varsinaisten toimitusten ja tuotekehityspalveluiden osalta myös tavoitetilat ovat melko matalat.



Kuvio 31. Suhteen nyky- ja tavoiteprofiilit Wärtsilä – D –suhteessa D:n mukaan.

Wärtsilä – D –suhteen nykytila- ja tavoitetilaprofiilit D:n analysoimina näkyvät kuviossa 32. Sosiaaliset ja strategiset sidokset ovat D:n mielestä jo nyt melko korkealla tasolla, kun taas vaihdannan ja rakenteellisten sidosten nykytila on vaatimattomampi. D haluaa syventää suhdetta kaikilla alueilla. Suurin kehitystarve nähdään rakenteellisissa sidoksissa ja myös strategisia sidoksia halutaan tuntuvasti syventää. Tärkeimpiä syvennyskohteita ovat ydinprosessit, järjestelmäintegraatio, rajapinnat, kaupallinen suhde, yhteiset tavoitteet sekä vaihdannan osalta logistiikkapalvelut.



Kuvio 32. Suhteen nyky- ja tavoiteprofiilit Wärtsilä – D –suhteessa D:n mukaan.

Seuraavista neljästä taulukosta selviää edellä esiteltyjen 12:sta osa-alueen koostumus tarkemmin. Taulukot on muodostettu alueittain järjestyksessä (1) vaihdanta, (2) strategiset sidokset, (3) rakenteelliset sidokset ja (4) sosiaaliset sidokset. Niissä esitellään jokainen osa-alue kysymyksittäin sekä millaisia arvoja ostaja ja toimittaja ovat niille antaneet. Kukin taulukko muodostuu siis kolmesta eri tasosta. Taulukoiden avulla voidaan verrata kysymyksittäin eroja ostajan tai toimittajan nyky- ja tavoitetilojen välillä, sekä toisaalta verrata ostajan ja toimittajan vastauksia toisiinsa.

Osapuolten näkemykset vaihdannan nykytilasta (taulukko 18) ovat samansuuntaiset, mutta D pitää sitä hiukan Wärtsilää syvempänä. Tämä näkyy toimituksen laajuus - ja tuotteiden variaatiot -kysymyksissä sekä kaikissa tuotekehityspalveluita koskevissa kysymyksissä. Wärtsilä näkee ainoastaan puskurivarastoinnin D:tä syvempänä. Yleisesti ottaen molemmat osapuolet haluavat vaihdannan suhteen suhteeseen pientä syventämistä, kuitenkin ainoastaan setitys tai hyllyynpalvelu -kysymyksen kohdalla molemmat ovat syventämisen tarpeesta samaa mieltä.

Taulukko 18. Vaihdanta -osa-alueen nyky- ja tavoitetilat jaoteltuna kysymyksittäin Wärtsilä – D –suhteessa.

	Wärtsilä - D Nykytila	Wärtsilä - D Tavoitetila	D - Wärtsilä Nykytila	D - Wärtsilä Tavoitetila
VAIHDANTA				
Varsinaiset toimitukset				
Toimituksen laajuus	1	2	3	3
Toimituksen laajuus/suhteellinen kustannus	1	1	1	1
Tuotteiden muutosnopeus	1	1	1	2
Tuotteiden variaatiot	1	2	3	3
Tuotekehityspalvelut				
Valmistettavuuden analysointi	1	1	3	3
T&K suunnittelu	1	1	2	3
T&K protonrakennus	1	2	2	2
Logistiikkapalvelut				
Setitys tai hyllyynpalvelu	1	4	1	3
Puskurivarastointi	4	4	1	3
Testauspalvelut	3	3	3	3

Myös strategisten sidosten alueella taulukossa 19 D näkee suhteen nykytilan Wärtsilää syvemmäksi. Ainoastaan riippuvuuden alueella Wärtsilä kokee suhteen D:hen syvemmäksi asiakkaan ostot toimittajalta – ja toimittajan riippuvuus -kysymyksen osalta. Näissä samoissa kohdissa Wärtsilä haluaa ohentaa suhdetta. Yritykset ovat samaa mieltä suhteen syventämistarpeesta yhteiset tavoitteet –alueella sekä tavoitehinnoittelu – ja avoin hinnoittelu – kysymyksien kohdalla.

Taulukko 19. Strategiset sidokset -osa-alueen nyky- ja tavoitetilat jaoteltuna kysymyksittäin Wärtsilä – D –suhteessa.

STRATEGISET SIDOKSET	Wärtsilä - D Nykytila	Wärtsilä - D Tavoitetila	D - Wärtsilä Nykytila	D - Wärtsilä Tavoitetila
Riippuvuus				
Asiakkaan ostot toimittajalta	5	3	4	4
Asiakkaan riippuvuus	2	3	4	4
Toimittajan riippuvuus	5	2	3	4
Yhteiset tavoitteet				
Yhteistyöstrategian luonne	2	3	3	5
Strategian tiedostaminen ja vaikuttavuus	2	4	3	4
Strategian seuranta	2	4	4	5
Kaupallinen suhde				
Tavoitehinnoittelu	1	2	3	4
Markkinahinta hinnoittelussa	3	3	3	4
Avoin hinnoittelu	1	2	1	3
Kustannushyötyjen jakaminen	2	2	3	4

Rakenteellisten sidosten nykytilasta molemmilla osapuolilla on kysymyksittäinkin tarkasteltuna varsin yhteneväinen näkemys (taulukko 20). Molempien tavoitteena on suhteen selkeä syventäminen tällä alueella. Varsinkin ydinprosessien selkeä syventämishalu näkyy kysymyksittäin katsottuna. Ainoastaan tuotannon ja toimitusten organisoinnin syventämisestä Wärtsilä ja D eivät ole samaa mieltä, koska Wärtsilä ei näe siinä kohtaa tarvetta muutokselle.

Taulukko 20. Rakenteelliset sidokset -osa-alueen nyky- ja tavoitetilat jaoteltuna kysymyksittäin Wärtsilä – D –suhteessa.

	Wärtsilä - D	Wärtsilä - D	D - Wärtsilä	D - Wärtsilä
RAKENTEELLISET SIDOKSET	Nykytila	Tavoitetila	Nykytila	Tavoitetila
Rajapinnat				
Organisoituminen strategiatasolla	2	3	1	3
Kehittämisen organisointi	1	3	3	4
Tuotannon ja toimitusten organisointi	2	2	1	2
Järjestelmäintegraatio				
Tilaus- ja toimitusrutiinit	2	4	2	3
Tuotannonohjaus	2	3	2	3
Tekniset suunnittelujärjestelmät	2	3	2	3
Tuotekonfiguraattorit	2	3	1	2
Ydinprosessit				
Prosessien kuvaus	2	4	2	4
Tietoisuus prosesseista	3	5	3	5
Prosessien kehittäminen	2	4	3	4

Sosiaalinen sidoksisuus suhteessa on jo nykyisellään korkealla tasolla (taulukko 21) ja D näkee tämänkin osa-alueen nykytilan hiukan Wärtsilää syvempänä. Suurin ero nykytilassa on empaattisuus kysymyksen kohdalla. Rakentava kritiikki -, itsekriittisyys-, luottamus hyväntahtoisuuteen - ja yhdessä menestyminen -kohdissa molemmat näkevät syventämisen varaa. Kumpikaan osapuoli ei halua ohentaa suhdetta miltään kohdin.

Taulukko 21. Sosiaaliset sidokset -osa-alueen nyky- ja tavoitetilat jaoteltuna kysymyksittäin Wärtsilä – D –suhteessa.

SOSIAALISET SIDOKSET	Wärtsilä -	Wärtsilä -	D - Wärtsilä	D -
	D	D		
	Nykytila	Tavoitetila	Nykytila	Tavoitetila
Vuorovaikutus				
Avoimuus	3	3	4	4
Rakentava kritiikki	3	4	3	4
Itsekriittisyys	3	4	3	4
Empaattisuus	2	3	4	4
Luottamus				
Luottamus vastavuoroisuuteen	3	4	4	4
Luottamus ennustettavuuteen	3	3	3	4
Luottamus hyvántahtoisuuteen	3	4	3	4
Luottamus sanan pitämiseen	3	3	4	4
Yhteisyys				
Yhdessä menestyminen	3	4	3	4
Toisen menestyksestä nauttiminen	3	3	4	4
Samanlaiset arvot ja etiikka	3	3	3	4
Samanlaiset yrityskulttuurit	3	3	4	4
Samanlaiset käsitykset hyvistä toimintatavoista	3	3	4	4
Me -henki	3	3	3	4

5. WÄRTSILÄ SHIP POWERIN JA YRITYS D:N KEHITYSPALAVERI

Dynamo-hankkeessa suhteiden kehittämispalavereissa molemmat suhteen osapuolet istuvat yhteisen pöydän ääreen yhdessä tutkijoiden kanssa ja aiemmin saadut tulokset suhteen nyky- ja tavoitetiloihin avataan. Tilaisuuksissa pyritään aikaan samaan rakentavaa keskustelua suhteen tiimoilta sekä lopulta yhteinen suunta suhteen kehittämiseksi. Lisäksi pyritään myös selvittämään, miksi yritykset haluavat liiketoimintasuhteen syvyyden olevan juuri valitulla tasolla eli tutkitaan, mikä suhteessa saa aikaan rajan, jota syvemmäs ei suhteessa enää olla valmiita menemään. Tällaisia suhteen rajoja saattavat asettaa esimerkiksi toimittajan tuotevalikoima, yritysten IT-järjestelmien yhteensopivuus tai yrityksissä toimivien henkilöiden henkilökohtaiset suhteet. Näitä suhteen kehittämisen rajoja pyritään siis osaltaan hahmottamaan suhteiden kehittämispalavereiden yhteydessä.

Tässä tutkimuksessa otetaan tällaisen kehittämispalaverikäytännön ja rajojen selvittämisen esimerkkitapaukseksi Wärtsilä Ship Powerin ja D:n välinen liiketoimintasuhte, jonka nyky- ja tahtotilat on analysoitu aiemmin kappaleessa 4.4.

5.1. Vaihdanta

Varsinaisten toimitusten osalta D:n rooli suhteessa on melko selvä molemmille osapuolille. D toimittaa Wärtsilälle tilauksesta erilaisia letkuja valmiina tuotteina eli varsinaisten toimitusten osalta D:n tuotteisiin liittyy jonkin verran kokoonpanotyötä. Näin ollen D:n toimitukset eivät ole pelkkiä yksittäisiä osia. Wärtsilä asentaa itse nämä letkut moottoreihinsa. D:n liiketoimintakonsepti ei mahdollista toimituksen laajentamista vaan se keskittyy ainoastaan letkuliiketoimintaan.

D hoitaa Wärtsilän tuotekehitystä letkujen osalta rajatussa määrin, ja toiminta koetaan molempia osapuolia tyydyttäväksi. Tuotekehitystoimintaa ei kuitenkaan haluta laajentaa, koska Wärtsilällä on oma tuotekehitysosastonsa. Tiedonkulku D:n tuotekehitystoiminnasta on kuitenkin ollut puutteellista, koska tietoa asiasta ei ole tullut tutkimuksessa mukana olevalle Wärtsilän strategiselle ostajalle. Ongelmana suhteessa on myös suunnittelun hajanaisuus

Wärtsilän eri yksiköissä välillä. Myös kokonaisuutena tarkasteltuna Wärtsilän toiminnan maantiellinen hajanaisuus (Vaasassa, Turussa ja Raisiossa) aiheuttaa ongelmia tiedonkululle suhteessa.

Logistiikkapalveluiden suhteen kehittämisvaraa suhteessa nähdään olevan. Moottorikohtaisesti setteinä tulevat letkutoimitukset olisivat suhteessa ideaalitalanne. D toimittaakin tällaisia valmiiksi pakattuja settejä jo muutamille asiakkailleen. D:llä on olemassa puskurivarastoja Wärtsilälle menevien tuotteidensa osalta lähinnä omien tuotannollisien syiden vuoksi, eikä niiden suurentamista nähdä tarpeellisena. D yhdistää jo tällä hetkellä eri asiakkaidensa letkuluokitukset samalle kertaa kustannusten säästämiseksi ja kustannukset jyvitetään asiakkaille tilauksen koon mukaan. Tällaisia luokituksia on noin kolme kertaa työviikon aikana.

Palaverissa havaittiin, että D pystyy toimittamaan tarvittaessa lähes kaikki letkutuotteet Wärtsilälle. D saa uudet isommat tilat alueen toimipisteeseensä vuoden 2008 syksyllä, mikä mahdollistaa tarvittaessa toiminnan kehittämistä eteenpäin. Tiedonkulkua suhteessa halutaan parantaa erityisesti tuotekehityspalveluiden osalta. Käytännössä tämä tarkoittaa, että muun muassa Ship Powerin strategista ostajaa tiedotetaan mahdollisista tuotekehitysprojekteista D:n ja Wärtsilän välillä. Logistiikkapalveluja suhteessa on mahdollista kehittää, jos päästään yhteisymmärrykseen esim. setityksestä. Tuotteiden hinnoilla on kuitenkin tässä kohtaa ratkaiseva merkitys toiminnan kehittämisen kannalta. Lisää aiheen tiimoilta selviää toimintolaskennan ja prosessien tarkastelun avulla. Ne toteutetaan kesän ja syksyn 2007 kuluessa. Tämän jälkeen voidaan asiasta neuvotella lisää.

5.2. Strategiset sidokset

Palaverissa todettiin, että yhteiset tavoitteet ja kaupallinen suhde ovat nykyisellään melko alhaisella tasolla, ja että molemmilla osapuolilla on halua syventää niitä. Wärtsilä haluaisi riippuvuuttaan D:stä alemmalle tasolle, mutta siltä puuttuu keinot sen alentamiseen. Riippuvuudesta palaverissa todettiin, että suhteen syventyessä ostajan riippuvuus toimittajasta yleensä kasvaa, ja että tämä pätee myös tässä suhteessa. Eli käytännössä suunta suhteessa sen syventyessä on kohti yhä suurempaa riippuvuutta.

Molempien osapuolten mielestä suhteessa on yhteisiä strategisia tavoitteita. Tavoitteiden osalta kaivataan kuitenkin aktiivisempaa toteuttamista. Toteutuksen kautta strategia saadaan elämään jokapäiväisessä toiminnassa. Strategisen tiedon kulku olisi myös saatava paremmalle tasolle, että strategia tiedostettaisiin molemmissa organisaatioissa kaikilla tasoilla. Yhteiselle strategialle suhteessa asettaa rajansa jo kuitenkin se, että suhteen osapuolina on kaksi erillistä itsenäistä yritystä. Yrityksen pyrkivät kuitenkin muodostamaan yhteistyöstrategian tämän projektin kuluessa.

Kaupallisen suhteen alueella keskustelussa kävi ilmi, että D on halukas avaamaan kustannusrakennettaan ja prosessejaan osittain Wärtsilälle Vaasan yliopiston ja VTT:n tutkijoiden välityksellä. Tarkastelun avulla pyritään mm. selvittämään optimaalinen toimitusketju molempien yritysten kannalta. D on myös aiemmin muutamissa muissa liiketoimintasuhteissaan suorittanut kustannusten avaamista. Wärtsilän tiedot D:n todellisesta kulurakenteesta ovat tällä hetkellä erittäin vähäisiä, ja hinnoittelu suhteessa perustuukin tällä hetkellä pitkälti yleisiin markkinahintoihin.

5.3. Rakenteelliset sidokset

Toimintaa yritysten rajapinnalla tarvittaisiin hiukan selkeämpää järjestelmää. Yhteinen palaveri säännöllisin väliajoin voisi tuoda tiedonkulkuun selkeyttä. Tällä hetkellä palavereita suhteessa pidetään tilanteen niin vaatiessa. Lisäksi Wärtsilän ostajat ovat D:hen yhteydessä tavaraa tilattaessa. Palaverikäytännöstä ei kuitenkaan haluta liian raskasta ja byrokraattista, koska se vaatii kuitenkin suuren määrän kallista työaika. Tällä hetkellä suhteen strategiaan ja kehittämiseen liittyvät kontaktit rajapinnoilla ovat melko alhaisella tasolla.

D:n mielestä Wärtsilän tuotekehityksessä suunnittelijat voisivat käyttää tehokkaammin hyväkseen D:n erikoisosaamista selvittäessään tuotteiden sopivuutta ja kustannustehokkuutta projekteissa. Joissakin tapauksissa Wärtsilän suunnittelija ovat käyttäneet harvinaisempaa ja kalliimpaa letkua, kun sama asia olisi voitu hoitaa edullisemmin suurimenekkisellä standardiletkulla. Wärtsilä toivoi saavansa myös toimitusten yhteydessä

informaatiota, mikäli tilatut letkut olisi mahdollista korvata edullisemmalla tuotteella. D:lle tulee mahdollisesti tuotekonfiguraattori noin vuoden kuluessa ja sen mahdollisuudet toiminnan kehittämisen kannalta tulee myös selvittää.

Järjestelmiään yritykset eivät ole juurikaan integroineet yhteen eikä yhteisiä prosesseja ole kuvattu. Molemmissa yrityksissä syötetään paljon tietoja käsin, missä on huomattavasti tehostamisen tarvetta. Suurin yksittäinen ongelma on Wärtsilän materiaalinumerojen puuttuminen eli jokainen tuote tilataan ”kuvauksen kera.” Lisäksi myös D on aloittanut SAP -järjestelmän käyttöönoton yrityksessään. Wärtsilässä SAP on jo käytössä. Tärkeintä olisi saada materiaalinumerot tuotteille ja molempiin yrityksiin toimiva SAP. Tällöin järjestelmien integrointi olisi todennäköisesti kivutonta ja paljon tuottamatonta työtä saataisiin poistettua.

Ydinprosesseja tullaan kuvaamaan lisää edellä mainitun toimintolaskennan yhteydessä, jolloin D siis avaa omaa kustannusrakennettaan. Prosessikuvauksissa ja toimintolaskennassa tarkastellaan myös kehittämistyön kustannuksia ja sillä mahdollisesti saatavia tuloksia. Tällöin selvitetään myös, tuottaisiko materiaalinumeroiden käyttöönotto kustannussäästöjä.

5.4. Sosiaaliset sidokset

Vuorovaikutus suhteessa on jo nykyisellään korkealla tasolla, eikä sen nostamiseen käytännössä ole juurikaan tarvetta. Päivittäinen toiminta hoidetaan nopeasti puhelimella tai sähköpostilla. Myös luottamus ja yhteisyys ovat suhteessa jo nyt lähes oikealla tasolla eikä sen syventämistä nähdä juurikaan tarpeellisena. Toiminta yritysten välillä Suomessa on nopeaa ja yksinkertaista. Yritysten mielestä liiallinen sosiaalinen sidoksisuuskaan ei ole suhteessa hyväksi, vaan niiden mielestä ostajan ja myyjän välillä tulee olla selkeä ero.

5.5. Suhteen kehittämisen aikataulu

VTT ja Vaasan yliopisto suorittavat edellä mainitut prosessien tarkastelun ja toimintolaskennan viimeistään lokakuun 2007 loppuun mennessä. VTT:n ja Vaasan yliopiston tutkijat ovat suoraan yhteydessä aiheen tiimoilta D:n

edustajaan. Kesän ja syksyn 2007 aikana molemmat osapuolet selvittävät edellä mainittujen kehittämistoimenpiteiden soveltuvuutta omaan organisaatioonsa. Raportissa mainittujen seikkojen pohjalta pidetään uusi kehittämispalaveri syys- tai lokakuussa 2007. Palaverissa sovitaan uusista toimintatavoista sekä hahmotellaan yhteinen strategia ja suhteen kehittämisohjelma.

6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tehdään yhteenveto tutkimuksesta sekä haetaan teoreettisen katsauksen ja empiirisen analyysin pohjalta vastauksia tutkimusongelmaan sekä tutkimuskysymyksiin. Lisäksi käydään keskustelua tutkimuksen vaikutuksesta tutkittuihin suhteisiin käytännössä sekä pohditaan aiheen jatkotutkimusmahdollisuuksia.

6.1. Vastaus tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin

Millainen on kahden yrityksen välisen liiketoimintasuhteen ja sen kehittämisen luonne Wärtsilä Ship Powerin verkostossa?

Tutkimuksessa saatiin tietoa kahden yrityksen välisen liiketoimintasuhteen luonteesta Wärtsilä Ship Powerin verkostossa yhteensä 14 liiketoimintasuhteen tarkastelun kautta. Yleisesti ottaen suhteista huomattiin, että suhteet asettuvat nykytiloiltaan suurimmaksi osaksi markkinaehtoisten ja verkostosuhteiden välimaastoon. Lisäksi oli tyypillistä, että suhteita haluttiin kehittää jonkin verran kumppanuuden suuntaan. Tämä sama suuntaus oli nähtävissä myös neljässä tarkemman tarkastelun alla olleessa suhteessa eri osa-alueiden kautta. Lisäksi D –suhteen tarkastelun kautta huomattiin, että suhteen eri osa-alueilla on usein olemassa melko selvät rajat, joita syvemmäksi ei suhteessa haluta tai voida mennä.

Tämän tutkimuksen mukaan Wärtsilä Ship Powerin kahden välisen liiketoimintasuhteiden kehittäminen yritysten valitsemaan suuntaan on pitkä prosessi. Kahden välisen liiketoimintasuhteen kehittäminen on pitkäjänteistä toimintaa ja se vaatii onnistuakseen Wärtsilän ja sen alihankkijan aidon sitoutumisen sekä paljon aikaa ja voimavaroja. Wärtsilän kumppanuussuhteiden kehittäminen vaatii suhteen molemmilta osapuolilta systemaattista tavoitteiden asettamista sekä työntekoa niiden saavuttamiseksi. Pelkkä paljon lupaavien puheiden pitäminen ei anna suhteiden kehittämisessä tuloksia. Kehittämisessä tulee ottaa huomioon molempien osapuolten intressit tasapuolisesti. Mikäli kumppanuutta lähdetään kehittämään yksipuolisesti esimerkiksi suhteissa ostajana toimivan Wärtsilän näkökulmasta, ei sillä saavuteta juurikaan todellisia tuloksia. Onnistuessaan kehitystoiminnalla on

mahdollista parantaa merkittävästi molempien suhteessa olevien yritysten kilpailukykyä.

Tässä tutkimuksessa on nähtävissä Wärtsilä Ship Power – D –suhteen yhteydessä kahden välisen liiketoimintasuhteen kehittämiseen neliportainen prosessi, jonka avulla on mahdollista systemaattisesti kehittää kahden yrityksen välistä suhdetta. Tämä prosessi etenee karkeasti ottaen seuraavasti:

- (1) Aluksi kartoitetaan kahden välisen suhteen nyky- ja tavoitetilat molempien suhteen osapuolten mielipiteiden mukaan.
- (2) Tämän jälkeen tutkijat muodostavat mielipiteistä raportin, jonka pohjalta suhdetta on mahdollista lähteä kehittämään.
- (3) Raportin luettuaan osapuolet pitävät yhdessä tutkijoiden kanssa kehittämispalaverin tavoitteenaan saada asetettua liiketoimintasuhteelleen molempia osapuolia tyydyttävät tavoitteet sekä löytää keinot niiden saavuttamiseksi. Lisäksi palaverissa sovitaan suhteen tilan seuraamisen aikataulusta ja mahdollisista muista toimenpiteistä liiketoimintasuhteeseen liittyen.
- (4) Pidetään sovittuna ajankohtana suhteen tilaa seuraamiseksi palaveri. Sopiva ajankohta voi olla esimerkiksi kuuden tai 12 kuukauden välein.

1. Miten neljä kahden välistä liiketoimintasuhdetta on organisoitu Wärtsilä Ship Powerin verkostossa?

Tämän tutkimuksen pohjalta tarkasteltuna kyseisen neljän liiketoimintasuhteen organisointi määräytyy Wärtsilän suhteissa hyvin pitkälti Wärtsilän osto-osaston asettamien raamien mukaan. Kuten jo aiemmin todettiin, nämä neljä Wärtsilä Ship Powerin suhdetta ovat nykyiseltä tilaltaan pääosin markkinaehtoisen toiminnan ja verkostomaisen toiminnan puolivälissä. Wärtsilällä ei ole tavoitteena kehittää näitä neljää suhdetta täydellisiksi kumppanuussuhteiksi vaan tarkoituksena on muuttaa suhteita jonkin verran kumppanuuden suuntaan. Myös toimittajat näkevät suhteen olevan tällä hetkellä pääosin markkinaehtoisen toiminnan ja verkostomaisen toiminnan puolivälissä. Yleisesti ottaen toimittajilla on halukkuutta kehittää suhdetta kumppanuuden suuntaan selkeästi enemmän kuin Wärtsilällä.

2. Mistä organisoituminen johtuu?

Näiden liiketoimintasuhteiden organisoitumisen pääsyy on Wärtsilän tahto asettaa suhteet tietyille tasolle osto-osaston toimintatapojen mukaan. Wärtsilän osto-osaston asettaman kehyksen sisällä kullakin neljästä suhteesta on luonnollisesti liikkumavaraa, mutta suuria poikkeamia suhteiden kesken ei näytä olevan. Kunkin suhteen erityisluonteen selittäviä tekijöitä voivat olla esimerkiksi erilaiset toimitettavaan tuotteeseen, tuotteen teknologiaan, suhteen historiaan tai henkilökohtaisiin yhteyksiin perustuvat syyt. On nähtävissä, että Wärtsilä ei halua olla täysin riippuvainen toimittajistaan vaan se haluaa muun muassa pitää itsellään toimittajan vaihtamisen mahdollisuuden. Tämän vuoksi Wärtsilä ei halua mennä suhteissaan yhden toimittajan strategiaan vaan se pitää mieluiten rinnakkain kahta tai kolmea potentiaalista toimittajaa. Joillakin komponenttialueilla tämä on kuitenkin ongelmallista, koska todellisia vaihtoehtoja (realistisessa aikataulussa tapahtuvaan toimittajan vaihtamiseen) on olemassa todella vähän tai ei ollenkaan. Tarkastelun alla olevissa neljässä suhteessa näkyvissä oleva Wärtsilän syventämishalukkuus saattaa johtua osaltaan siitä, että suhteiden kehitysprojektiin valitut suhteet olivat jo lähtökohdiltaan sellaisia, joiden kanssa Wärtsilä näkee yhteistyön jatkuvan tulevaisuudessakin. Wärtsilä sai itse valita projektiin mukaan otettavat suhteet. Mikäli tarkasteltavana olisi ollut esimerkiksi 100 satunnaisesti valittua Wärtsilä Ship Powerin liiketoimintasuhdetta, voisivat tämän tarkastelun tulokset olla erilaisia.

Toimittajat haluaisivat syventää suhdetta Wärtsilään enemmän kuin Wärtsilä kokee tarpeelliseksi. Tällä toimittajat pyrkivät suurentamaan Wärtsilän riippuvuutta itsestään ja sitä kautta vahvistamaan omaa asemaansa suhteessa. Osaltaan toimittajat ovat innokkaasti kehittämässä suhdetta syvemmäksi myös siksi, että ne laskevat myyntinsä Wärtsilään lisääntyvän suhteen syventyessä. Osittain tätä kehitystä vaikeuttaa kuitenkin nykyinen konepajateollisuuden korkeasuhdanne, koska alihankkijoiden toimitusten kasvattaminen alkaa joillain osa-alueilla olla vaikeaa tarvittavan tuotantokapasiteetin puuttumisen vuoksi.

Näiden neljän suhteen oikeantasaisen organisoinnin perimmäinen tavoite on mielestäni molempien suhteessa toimivien yritysten voiton ja sitä kautta niiden omistajilleen tuottaman sijoitetun pääoman tuoton lisääminen.

Organisoimalla nämä neljä alihankintasuhdetta tilanteeseen oikealla tavalla on Wärtsilän ja sen neljän toimittajan mahdollista saavuttaa suuri joukko erilaisia tuloksia, joiden seurauksena on lopulta voiton lisääntyminen. Näiden alihankintasuhdeiden avulla pyritään saamaan aikaan muun muassa toiminnan tehokkuutta, toiminnan joustavuutta sekä teknologista etumatkaa kilpailijoihin nähden.

3. Miten Wärtsilä Ship Powerin ja D:n suhdetta päätettiin analysoinnin perusteella kehittää?

Analysoinnin perusteella suhde päätettiin valita systemaattisen kehittämisen kohteeksi. Suhteen kehittäminen aloitetaan välittömästi ja sen suunnan määrittelyä jatketaan koko kesän ja syksyn 2007 ajan. Tärkeimmiksi kehityskohteiksi suhteessa nousivat

1. D:n kustannusrakenteen ja prosessien avaaminen: D on halukas avaamaan kustannusrakennettaan ja prosessejaan osittain Wärtsilälle Vaasan yliopiston ja VTT:n tutkijoiden välityksellä. Tarkastelun avulla pyritään mm. selvittämään optimaalinen toimitusketju molempien yritysten kannalta sekä tarkastellaan myös kehittämistyön kustannuksia ja sillä mahdollisesti saatavia tuloksia.

2. Tiedonkulun parantaminen: Informaation kulku D:n toiminnasta on ollut puutteellista Wärtsilän sisällä. Tiedonkulkua suhteessa halutaan parantaa erityisesti tuotekehityksen osalta. Käytännössä tämä tarkoittaa, että muun muassa Ship Powerin strategista ostajaa tiedotetaan mahdollisista tuotekehitysprojekteista D:n ja Wärtsilän välillä. Lisäksi Wärtsilä toivoi saavansa D:ltä toimitusten yhteydessä informaatiota, mikäli tilatut letkut olisi mahdollista korvata edullisemmalla tuotteella.

3. Logistiikkapalveluiden kehittäminen: Moottorikohtaisesti setteinä tulevat letkutoimitukset olisivat suhteessa ideaalitalanne. D:llä on tällaiseen toimintaan valmius, koska se toimittaa valmiiksi pakattuja settejä jo muutamille muille asiakkailleen.

4. Toimitusten lisääminen: D pystyy toimittamaan tarvittaessa lähes kaikki letkutuotteet Wärtsilälle. D saa uudet isommat tilat alueen toimipisteeseen vuoden 2008 syksyllä, mikä mahdollistaa haluttaessa toiminnan volyymin

suurentamisen. Wärtsilän mukaan tuotteiden hinnoilla on kuitenkin tässä kohtaa ratkaiseva merkitys toiminnan kehittämisen kannalta, ja sen vuoksi aiheen tiimoilta voidaan neuvotella lisää toimintolaskennan ja prosessien tarkastelun jälkeen loppuvuodesta 2007.

5. Strategisten tavoitteiden tarkempi määrittely ja aktiivisempi toteutus: Molempien osapuolten mielestä suhteessa on yhteisiä strategisia tavoitteita, mutta niiden osalta kaivataan kuitenkin aktiivisempaa toteuttamista. Yritykset pyrkivät muodostamaan yhteistyöstrategian tämän projektin kuluessa.

6. Tietojärjestelmien kehittäminen: Molemmissa yrityksissä syötetään paljon tietoja käsin, missä on huomattavasti tehostamisen tarvetta. D on aloittanut SAP -järjestelmän käyttöönoton yrityksessään. Wärtsilässä SAP on jo käytössä. Aluksi tärkeintä olisi saada Wärtsilässä materiaalinumerot ostettaville tuotteille sekä molempiin yrityksiin toimiva SAP. Tämän jälkeen tavoitteena on yrityksiä järjestelmien integrointi yhteen tuottamattoman työn minimoimiseksi.

6.2. Johtamiseen liittyvät implikaatiot

Käytännössä tutkimus vaikuttaa kaikkiin 14:sta tutkittuun liiketoimintasuhteeseen ja niiden johtamiseen. Osaan suhteista vaikutukset voivat olla melko vaatimattomia, koska suhteen osapuolet eivät halua lähteä toimimaan systemaattisesti suhteen tiimoilta. Tällöin tutkimuksen hyödyt suhteelle jäävät lähinnä ajatuksien herättämisen tasolle. Sen sijaan muun muassa esimerkkinä käytettyä Wärtsilä Ship Powerin suhdetta D:n kanssa osapuolet ovat valmiita kehittämään tosissaan ja silloin kehittämisen myös vaikutukset suhteessa toimimiseen tulevat todennäköisesti olemaan täysin toisessa suuruusluokassa.

6.3. Jatkotutkimusehdotukset

Aihetta olisi mielestäni jatkossa järkevintä tutkia toimintatutkimus-tyyppisellä otteella pidemmällä aikavälillä. Sopiva aikajänne voisi olla esimerkiksi 3-5 vuotta. Tänä aikana suhteissa voisi tapahtua jo selvästi havaittavia muutoksia.

Esimerkiksi Wärtsilä Ship Powerin suhdetta D:n kanssa olisi hyvä tutkia pitkäjänteisesti, jotta nähtäisiin miten suhteen kehittämisehdotukset saadaan sovellettua käytäntöön ja millaisia vaikutuksia niillä on suhteeseen. Tutkijan olisi tässä tapauksessa hyvä päästä paremmin sisälle yrityksen toimintaan. Tutkimuksen kannalta olisi hyvä, mikäli tutkija voisi työskennellä ainakin osittain esimerkiksi Wärtsilän palveluksessa vaikkapa operatiivisena ostajana. Tällöin tutkija ei olisi enää yrityksissä toimiville henkilöille satunnainen vieras vaan tuttu jokapäiväisestä toiminnasta. Tämä helpottaisi toiminnan havainnointia suhteessa ja tutkijan olisi helpompi nähdä asioita, jotka ulkopuoliselta jäävät helposti näkemättä.

LÄHDELUETTELO

Anderson, James C., Håkan Håkansson & Jan Johanson (1994). *Dyadic business relationships within a business network context*. Journal of Marketing, Oct94, Vol. 58, Issue 4. Saatavissa World Wide Webistä:

<URL:<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=16&hid=106&sid=c64daf88-7003-40b4-bf37-1aab53e5dce4%40sessionmgr102>>

Arino, Africa, Jose de la Torre & Peter Smith Ring (2001). *Relational Quality: Managing Trust In Corporate Alliances*. California Management Review, Fall2001, Vol. 44, Issue 1.

Auramo, Jaana & Jouni Kauremaa (2004). *Logistiikan sähköisten tieto- ja viestintäteknologioiden hyödyntäminen. Kokemuksia suomalaisista yrityksistä*. Teknologiakatsaus 154/2004. Helsinki. Saatavissa World Wide Webistä: <URL:http://www.tekes.fi/julkaisut/ELO_katsaus.pdf>

Clarke, Julian (2007). *Trust, Reputation, Integrity and Professionalism reflections on business relationships*. Accountancy Ireland, Feb2007, Vol. 39, Issue 1.

Coase, Ronald H. (1937). *The Nature of the Firm*. *Economica*, IV, November.

Doz, Yves L. & Gary Hamel (1998). *Alliance Advantage*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr & Sejo Oh (1987). *Developing Buyer-Seller Relationships*. Journal of Marketing, April 1987, Vol. 51.

Espino-Rodríguez, Tomás F. & Víctor Padrón-Robaina (2006). *A review of outsourcing from the resource-based view of the firm*. International Journal of Management Reviews, Vol. 8, Issue 1.

Flynn, Francis J. (2003). *Social exchange and identity orientation in organizations*. Academy of Management, Best Conference Paper 2003. Saatavissa World Wide Webistä:

<URL:<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=5&hid=5&sid=5b217ce5-4702-43e5-aa8c-cde640cd5f2b%40sessionmgr109>>

- Ford, David & Peter Turnbull (1996). *Interaction, relationships and networks in business markets: An evolving perspective*. Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 11, Issue 3/4. Saatavissa World Wide Webistä: <URL:<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=10&hid=14&sid=c64daf88-7003-40b4-bf37-1aab53e5dce4%40sessionmgr102>>
- Ford, David (2001). *The Development of Buyer-Seller Relationships on Industrial Markets*. European Journal of Marketing 14,5/6.
- Gadde, Lars-Erik, Håkan Håkansson & Debbie Harrison. *Pricing in Business-to-Business Research: Price as an Empirical Phenomenon*.
- Haverila, Kouri, Miettinen ja Uusi-Rauva (2005). *Teollisuustalous*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Havila, Virpi, Jan Johanson & Peter Thilenius, (2004). *International business-relationship triads*. International Marketing Review. Volume 21, number 2, 2004.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (1997). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2001). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helene Hurme. (2001) *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Jarillo, J. Carlos (1993). *Creating The Borderless Organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
- Josephson, Per-Erik, Ingeborg Knauseder & Alexander Styhre, (2004). *Learning capabilities in organizational networks: case studies of six construction projects*. Construction Management and Economic, November 2004, 22.

Kaivonen, Virpi, Mikko Ruohonen (2005). Verkkoliiketoiminnan avainalueita kaupan ja teollisuuden arvoverkostossa. Research Reports 20. Tampere: e-Business Research Center.

Kohtamäki, Marko (2005). *Strategisen verkoston ohjaus*. Acta Wasaensia No 147. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Koskinen, Ari, Matti Lankinen, Jouni Sakki, Timo Kivistö, & Ari P.J. Vepsäläinen (1995). *Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä*. Juva: WSOY.

Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos (1993). *Verkostoituminen pk-yritysten kansainvälistymistä edistävänä tekijänä*. Helsinki.

Linkola, Pertti (1996). *Liiketoiminnan kehittäminen ja verkostot. Työvoimapolitiittinen tutkimus*. Työministeriö. Helsinki: Oy Edita Ab.

Malinen, Pasi. (1998). *Ostaa, myy, vaihtaa ja valmistaa: Tapaustutkimus telakkateollisuudesta, telakan ja telakkatoimittajan välisestä vaihdannasta*. Turku: Kirjapaino Grafia Oy.

Metodix (2007). Internet sivut 17.7.2007. Saatavilla World Wide Webistä: <URL:<http://www.metodix.com/fi/sisallys/index>>

Molm, Linda D., Jessica L. Collett & David R. Schaefer (2006) *Social Forces*. Jun2006, Vol. 84, Issue 4.

Möller, Kristian, Arto Rajala & Senja Svahn (2004). *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot*. Tampere: Teknologiainfo Teknova Oy.

- Nahapiet, Janine & Sumantra Ghoshal (1997). *Social capital, intellectual capital and the creation of value in firms*. Saatavilla World Wide Webistä: <URL:<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=10&hid=101&sid=06aca084-b239-4dfd-b680-e3930b5d8ccf%40sessionmgr106>>
- Pekkarinen, Jukka & Pekka Sutela (1996). *Kansantaloustiede*. Juva: WSOY.
- Pfeffer, Jeffrey & Gerald R. Salancik, (1978) *The external control of organizations*. New York: Harper & Row.
- Porter, Michael E. (1984). *Strategia kilpailutilanteessa*. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Pouri, Reijo (1997). *Businesslogistiikka*. Helsinki: WSOY.
- Prahalad, C. K. & Gary Hamel (1990). *The Core Competence of the Corporation. Business Source Elite*. Saatavilla World Wide Webistä: <URL:<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=9006181434&site=ehost-live>>
- Ross, Anthony, Frank P. Buffa, Cornelia Dröge & Donald Carrington (2006). *Supplier evaluation in a dyadic relationship: an action research approach*. Journal of business logistics. Vol. 27, No 2.
- Seppälä, Tero (2001). *Buyer-supplier relationship and sourcing of strategic components*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Turku: Kirjapaino Grafia Oy.
- Seppälä, Tero (2003). *Three perspectives on buyer-supplier relationships: A Relationship Assessment Model for Investigating Buyer-Supplier Relationships in Inter-organizational, Inter-functional and Intra-functional Perspectives*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Turku: Kirjapaino Grafia.
- Shubik, Martin. (1955) *The uses of game theory on management science*. Management Science, Oct55, Vol. 2, Issue 1.
- Silverman, David. (1993). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London: Saga Publications Ltd.

Teknologioteollisuus (2007). Yhdistyksen internet sivut 7.3.2007. Saatavissa World Wide Webistä: <URL:<http://www.teknologioteollisuus.fi/>>

Tilastokeskus (2007). Tilastokeskuksen internet sivut 7.3.2007. Saatavissa World Wide Webistä: <URL:<http://www.stat.fi/meta/kas/alihankinta.html>>

Vaasan yliopisto (2006). Dynamo-hankkeen esite. Vaasa.

Vakaslahti, Pasi (2004). *Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi*. Helsinki: Talentum.

Vesalainen, Jukka (1996). *Yritysyhteistyön malleja – käsikirja yhteistyön edistäjille*. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 18/1996. Saatavilla World Wide Webistä:
<URL:<http://www.tritonia.fi/vanha/ov/ktm/ktm.html>>

Vesalainen, Jukka (2002). *Kaupankäynnistä kumppanuuteen*. Tampere: Metalliteollisuuden kustannus Oy.

VTT (2007). Dynamo-hankkeen esittely. Saatavilla World Wide Webistä:
<URL:http://www.vtt.fi/vtt_show_record.jsp?target=tutk&form=sf&search=8658>

Williamson, Oliver E. (1985). *The Economic Institution of Capitalism*. New York: Free Press.

Wärtsilä (2007). Yrityksen internetsivut 23.2.2007. Saatavissa World Wide Webistä:
<URL:<http://www.wartsila.com/,fi,aboutus,0,generalcontent,8F892BB2-A5A2-427E-8F4F-AD788F71927E,86351BC8-A7EA-49FE-A95B-0D2C2E18B041,,6900.htm>>