



V A A S A N Y L I O P I S T O

MARKO KOHTAMÄKI

Strategisen verkoston ohjaus

Toimittajien toimijoiden kokemuksia
kärkiyritysten ohjauksessa

ACTA WASAENSIA

No 147

Liiketaloustiede 62
Johtaminen ja organisaatiot

UNIVERSITAS WASAENSIS 2005

Esitarkastajat Professori Kirsimarja Blomqvist
Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Kauppatieteiden osasto
PL 20
53851 LAPPEENRANTA

Professori Kristian Möller
Helsingin kauppakorkeakoulu
Markkinointi
Lapuankatu 6
00100 HELSINKI

SISÄLLYS

KUVIOT	6
TAULUKOT	9
ABSTRACT	10
1. TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	11
1.1. Tutkimuksen tausta	11
1.2. Tutkimuksen lähestymistapa ja tarkoitus	12
1.3. Verkostoilmiön tausta	14
1.4. Tutkimuksen asemointi aiempaan verkostotutkimukseen nähden	16
1.5. Verkostoitumisen ilmiön ja keskeisten käsitteiden määrittely	21
1.6. Miksi kahdenvälisten suhteiden tai strategisten verkostojen ohjausta tulisi kehittää?	31
1.7. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	33
1.8. Raportin rakenne	35
2. ERILAISET VERKOSTON OHJAUSMEKANISMIT	36
2.1. Transaktiokustannusteoria ohjauksen perustana	37
2.2. Verkoston ohjauksen erilaiset muodot	53
2.3. Ohjausmekanismien äärimuodot	62
2.3.1. Hintaohjaus	65
2.3.2. Autoritäärinen ohjaus	73
2.3.3. Sosiaalinen ohjaus	79
2.4. Eri verkostoteorioiden kontribuutio ohjausmekanismikeskustelulle	86
2.5. Markkinoiden, hierarkian ja sosiaalisen ohjauksen välille kehittyvät jännitteet	91
2.6. Kolmen ohjausmekanismin yhtäaikainen ilmeneminen	95
2.7. Yhteenvedo teoriasta ja tutkimuspropositiot	100
3. METODOLOGIA	106
3.1. Ontologinen suunta	106
3.1.1. Toimittajan toimijan kokemus	108
3.2. Epistemologinen valinta	110
3.2.1. Kärkiyrietyksen ohjaustavan tutkiminen	110
3.2.2. Toimittajien toimijoiden kokemusten tutkiminen	111
3.3. Vertaileva tapaustutkimus	114
3.3.1. Vertailevan tapaustutkimusmetodin valinta	114
3.3.2. Vertaileva tapaustutkimus metodina	116
3.3.3. Vertailevan tapaustutkimuksen suunnittelu	119
3.3.3.1. Tutkimusprosessi	120
3.3.3.2. Tapausten valinta	121

3.3.3.3.	Aineiston keruu	123
3.3.3.4.	Analyysimenetelmät ja aineiston analysointi	124
3.3.1.5.	Tutkimuksen luotettavuus	128
3.3.1.6.	Ohjauksen analyysissä käytetyt päättelysäännöt	132
3.4.	Yhteenveto	134
4.	TAPAUSTEN KUVAUS JA ANALYYSI	136
4.1.	Tapauskuvaus ja analyysi: Kärkiyritys A:n strateginen verkosto	136
4.1.1.	Kärkiyrityksen A toimintaympäristö	137
4.1.2.	Kärkiyrityksen A tapa ohjata strategista verkostoa	138
4.1.2.1.	Suhde toimittajaan Aa+	142
4.1.2.2.	Suhde toimittajaan Ab+	146
4.1.2.3.	Suhde toimittajaan Ac-	151
4.1.2.4.	Suhde toimittajaan Ad-	154
4.2.	Tapauskuvaus ja analyysi: Yritys B:n strateginen verkosto	158
4.2.1.	Kärkiyrityksen B toimintaympäristö	159
4.2.2.	Kärkiyrityksen B tapa ohjata strategista verkostoa	160
4.2.2.1.	Suhde toimittajaan Be+	163
4.2.2.2.	Suhde toimittajaan Bf+	167
4.2.2.3.	Suhde toimittajaan Bg-	171
4.2.2.4.	Suhde toimittajaan Bh-	174
4.3.	Tapauskuvaus ja analyysi: Kärkiyritys C:n strateginen verkosto	178
4.3.1.	Kärkiyrityksen C toimintaympäristö ja tuotanto	179
4.3.2.	Kärkiyrityksen C tapa ohjata strategista verkostoa	180
4.3.2.1.	Suhde toimittajaan Ci+	181
4.3.2.2.	Suhde toimittajaan Cj+	185
4.3.2.3.	Suhde toimittajaan Ck-	189
4.3.2.4.	Suhde toimittajaan Cl-	192
4.4.	Tapauskuvaus ja analyysi: Kärkiyritys D:n strateginen verkosto	196
4.4.1.	Kärkiyrityksen D toimintaympäristö	197
4.4.2.	Kärkiyrityksen D tapa ohjata strategista verkostoa	197
4.4.2.1.	Suhde toimittajaan Dm+	199
4.4.2.2.	Suhde toimittajaan Dn+	202
4.4.2.3.	Suhde toimittajaan Do-	205
4.4.2.4.	Suhde toimittajaan Dp-	209
4.5.	Suhteiden ryhmittely	212
4.6.	Kärkiyritysten ohjauksen vertailu	219
4.7.	Toimittajien toimijoiden kokemukset kärkiyritysten ohjauksessa	221
4.7.1.	Toimittajien toimijoiden kokemukset eri ryhmien suhteissa	221
4.7.1.1.	Vahvan autoritäärisesti ohjatut suhteet, joissa keskitasoinen hinta- ja sosiaalinen ohjausmekanismi (Ad- & Cl-)	222
4.7.1.2.	Autoritäärisesti ohjatut suhteet, joissa vallitsee heikko tai keskitasoinen hintaohjaus ja heikko sosiaalinen ohjausmekanismi (Bg-, Do- & Bh-)	225
4.7.1.3.	Sosiaalisesti ohjatut suhteet (Ci+)	229

4.7.1.4.	Sosiaalisesti ohjautuvat suhteet, jossa autoritäärinen mekanismi ja hintamekanismi ovat keskitasoisesti olemassa (Ab+, Dp-)	231
4.7.1.5.	Keskitasoisesti ohjatut suhteet (Aa+, Ac-, Be+, Bf+, Cj+, Ck-, Dm+, Dn+)	233
4.7.2.	Kokemusten vertailu eri ryhmien välillä	236
4.7.3.	Kokemusten vaihtelu ryhmien sisällä	239
4.7.4.	Ydinluokka: kohtuullisuuden kokemus	240
4.7.5.	Yhteenveto toimittajien toimijoiden kokemuksista kärkiyrityksen ohjauksessa	244
4.8.	Analyysi vasten tutkimuksen propositioita	247
5.	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KESKUSTELU	250
5.1.	Vastaukset tutkimusongelmiin	250
5.2.	Tutkimukseen liitetyt jännitteet	263
5.3.	Tutkimuksen kritiikki	266
5.4.	Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio	267
5.5.	Tulosten vaikutukset strategisten verkostojen ohjaukseen	268
5.6.	Jatkotutkimusehdotukset	270
	LÄHTEET	273
	LIITTEET	288

KUVIOT

Kuvio 1.	Uskomukset, käyttäytymisaikomukset ja käyttäytyminen (Ajzen & Fishbein 1980).	30
Kuvio 2.	Raportin rakenne.	35
Kuvio 3.	Markkinat vs. hierarkia diskurssi.	38
Kuvio 4.	Käyttäytymiseen liittyvät perusoletukset, vaihdannan ulottuvuudet ja organisoitumisen muodot transaktiokustannusteorian mukaan (Williamson 1975; 1985; Rindfleisch ja Heide 1997; kts. Vesalainen 2004).	40
Kuvio 5.	Verkostot markkinoiden ja hierarkian välissä.	54
Kuvio 6.	Kärkiyrityksen mahdolliset tavat ohjata kumppanuussuhteita ja strategista verkostoa (kts. Ouchi 1980; Powell 1990; Bradach & Eccles 1989; Mitronen 2002).	62
Kuvio 7.	Ohjausmekanismien mahdollinen yhtäaikainen olemassaolo.	96
Kuvio 8.	Institutionaalisten muotojen typologia (matalan luottamuksen muodot vasemmassa alakulmassa, korkean luottamuksen muodot oikeassa yläkulmassa) (Adler 2001: 219).	97
Kuvio 9.	Hintaohjauksen eri tasot.	102
Kuvio 10.	Autoritäärisen ohjauksen eri tasot.	103
Kuvio 12.	Institutionaalisten muotojen typologia.	104
Kuvio 13.	Verkostossa rakentunut sosiaalinen todellisuus.	108
Kuvio 14.	Erilaisia tapaustutkimuksen muotoja (Yin 1991: 41).	118
Kuvio 15.	Vertailevan tapaustutkimuksen tasot tässä tutkimuksessa.	120
Kuvio 16.	Tutkimusprosessi.	121
Kuvio 17.	Hintaohjauksen taso suhteessa Aa+.	143
Kuvio 18.	Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa Aa+.	144
Kuvio 19.	Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa Aa+.	145
Kuvio 20.	Hintaohjauksen taso suhteessa Ab+.	148
Kuvio 21.	Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa Ab+.	149
Kuvio 22.	Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa Ab+.	150
Kuvio 23.	Hintaohjauksen taso suhteessa Ac-.	152

Kuvio 24.	Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa Ac-.	153
Kuvio 25.	Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa Ac-.	154
Kuvio 26.	Hintaohjauksen taso suhteessa Ad-.	156
Kuvio 27.	Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa Ad-.	157
Kuvio 28.	Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa Ad-.	158
Kuvio 29.	Hintaohjauksen taso suhteessa Be+.	165
Kuvio 30.	Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa Be+.	166
Kuvio 31.	Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa Be+.	167
Kuvio 32.	Hintaohjauksen taso suhteessa Bf+.	169
Kuvio 33.	Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa Bf+.	169
Kuvio 34.	Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa Bf+.	170
Kuvio 35.	Hintaohjauksen taso suhteessa Bg-.	172
Kuvio 36.	Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa Bg-.	173
Kuvio 37.	Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa Bg-.	173
Kuvio 38.	Hintaohjauksen taso suhteessa Bh-.	175
Kuvio 39.	Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa Bh-.	176
Kuvio 40.	Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa Bh-.	177
Kuvio 41.	Hintaohjauksen taso suhteessa Ci+.	183
Kuvio 42.	Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa Ci+.	183
Kuvio 43.	Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa Ci+.	184
Kuvio 44.	Hintaohjauksen taso suhteessa Cj+.	186
Kuvio 45.	Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa Cj+.	187
Kuvio 46.	Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa Cj+.	188
Kuvio 47.	Hintaohjauksen taso suhteessa Ck-.	190
Kuvio 48.	Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa Ck-.	191
Kuvio 49.	Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa Ck-.	192
Kuvio 50.	Hintaohjauksen taso suhteessa Cl-.	194
Kuvio 51.	Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa Cl-.	195
Kuvio 52.	Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa Cl-.	195
Kuvio 53.	Hintaohjauksen taso suhteessa Dm+.	200
Kuvio 54.	Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa Dm+.	201
Kuvio 55.	Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa Dm+.	201

Kuvio 56.	Hintaohjauksen taso suhteessa Dn+.	203
Kuvio 57.	Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa Dn+.	204
Kuvio 58.	Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa Dn+.	204
Kuvio 59.	Hintaohjauksen taso suhteessa Do-.	206
Kuvio 60.	Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa Do-.	207
Kuvio 61.	Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa Do-.	208
Kuvio 62.	Hintaohjauksen taso suhteessa Dp-.	210
Kuvio 63.	Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa Dp-.	211
Kuvio 64.	Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa Dp-.	212
Kuvio 65.	Suhteet ryhmiteltynä ohjauksen mukaan.	213
Kuvio 66.	Toimittajan toimijan kokemus, sitä määrittävät ja siihen vaikuttavat elementit.	245

TAULUKOT

Taulukko 1.	Suhteiden ohjauksen dimensiot ja muodot tiivistettynä kolmelta kirjoittajalta (Heide 1994: 75; Ebers 1997; Powell 1990).	54
Taulukko 2.	Hintaohjauksen kohteet, mekanismit ja muodot.	69
Taulukko 3.	Autoritäärisen ohjauksen kohteet, mekanismit sekä taustaoletukset ja muodot.	76
Taulukko 4.	Luottamuksen ja yhteisyyden kohteet, mekanismit sekä taustaoletukset ja muodot (kts. Adler 2001).	81
Taulukko 5.	Eri verkostoteorioiden kontribuutio ohjausmekanismikeskustelulle.	87
Taulukko 6.	Tutkimuksia eri ohjausmekanismien yhdistelmiin liittyen.	98
Taulukko 7.	Abduktiivisesti luodut hintaohjauksen osoittimet ulottuvuuksilla.	132
Taulukko 8.	Abduktiivisesti luodut autoritäärisen ohjauksen osoittimet ulottuvuuksilla.	133
Taulukko 9.	Abduktiivisesti luodut sosiaalisen ohjauksen osoittimet ulottuvuuksilla.	134
Taulukko 10.	Tutkimukseen liittyvät keskeiset valinnat.	135
Taulukko 11.	Suhteiden ryhmittely ohjauksen perusteella.	214
Taulukko 12.	Kärkiyritysten ohjauksen vertailu.	219
Taulukko 13.	Ydinluokan löytyminen pääluokkien kautta.	241
Taulukko 14.	Propositioiden tarkastelu.	247

ABSTRACT

Kohtamäki, Marko (2005). Strategisen verkoston ohjaus: Toimittajien toimijoiden kokemuksia kärkiyritysten ohjauksessa (Governance of strategic networks: Actors' experiences in the governance of the leader company). *Acta Wasaensia* 147, 291 p.

In the metal and electronics industries companies are often dependent on each other due to the lack of competition caused by high supplier switching costs and the need to decrease transaction costs. These elements often cause a situation whereby the leader companies want to govern the partners that they are dependent on. This relatively under-researched phenomenon would thus appear to justify empirical investigation. Secondly, the need for such empirical investigation also arises from the application of new institutional theory in extant research. Typically, the research within new institutional theory has been deductive and quantitative in nature in order to explain make or buy decisions. However, this research focuses on the supplier actors' experiences in the governance of the leader company. Accordingly, the governance of the leader company forms the context in which the supplier actor's experiences are studied.

This research approaches governance by using the framework of three governance mechanisms (price, authority and social). It is widely argued that the different mechanisms of governance are applied according to the different forms of organising: markets (price), hierarchy (authority) and networks (social). In this research, however, it is assumed that when governing its partners and strategic network the leader company may simultaneously use all the different mechanisms of governance.

The methodology adopted is a comparative case study. The ontological view is weakly constructionist, and the epistemological view is hermeneutic. The data for this study consists of 4 strategic networks and 16 partnerships (four partnerships from each strategic network). The data collection and analysis of this research is two-phased: 1) data collection and analysis of the governance mechanisms of individual relationships and 2) data collection and analysis of the supplier actors' experiences. The objective of this research is to describe and understand the supplier actor's experiences in the governance of the leader company. It is assumed that the actors' experiences can be understood through the existence of governance mechanisms in the relationship. In the first phase of the analysis the cases are clustered on the basis of governance mechanisms. In the second phase of the analysis the supplier actor's experiences are studied within these clusters.

The first phase of analysis showed that the governance mechanisms adopted by the leader company varied between different partnerships, but not between strategic networks. Indeed, any variations that were found between strategic networks were only small. The results suggest that partnerships are, to some degree, governed differently and that there exist little or no differences between the governance structures of the leader companies. The analysis of the governance mechanisms and supplier actors' experiences suggest that three different paths concerning the relationship between governance and experience can be identified. Firstly, the strong use of authority in a situation of dependent supplier and committed actor leads to negative, unreasonable experiences. Secondly, in the same situation, high social governance, with other mechanisms applied only in moderation, leads to highly positive experiences of reasonableness. Thirdly, in the intermediately governed partnerships, the actors of the suppliers are basically satisfied with the partnership, but question whether the nature of the relationship truly reflects a partnership. The analysis culminates in a discussion concerning what would be a reasonable level of governance. In conclusion, it was maintained that being reasonable is a situation-specific experience, which suggests that the governance structure should be customised according to the needs of the leader company, but also to the context of the supplier and the commitment of the actors.

Marko Kohtamäki, University of Vaasa, Faculty of Business Studies, Department of Management, P.O.Box 700, FI – 65101, Vaasa, Finland.

Keywords: Strategic networks, partnerships, governance, comparative case study

1. TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

1.1. Tutkimuksen tausta

Tutkimus rakentuu uuden institutionaalisen talousteorian luomalle perustalle. Tyypillisesti talousteorian tutkijat määrittelevät kaksi taloudellista järjestelmää ohjaavaa mekanismia, 1) näkyvä ja 2) näkymätön käsi. Näkyvällä kädellä viitataan hierarkiaan, jossa johtaja toimivaltaa käyttäen johtaa yhden hierarkian alle organisoitua taloudellista järjestelmää kuten yritystä. Markkinoita puolestaan ohjaa näkymätön käsi, jolla tarkoitetaan toimijoiden ja yritysten välistä kilpailua markkinoilla. Hierarkiassa toimivaltainen johtaja ohjaa käyttäytymistä, siinä missä markkinoilla ohjaava mekanismi on tuotteiden ja palveluiden hintojen kautta syntyvä kilpailu. Uuden institutionaalisen talousteorian tutkijat ovat nostaneet esiin kolmannen ohjausmekanismin. Kolmatta taloudellista järjestelmää ohjaavaa mekanismia voisi myös kutsua 3) näkymättömäksi, sen ollessa luonteeltaan sosiaalinen. Sosiaalinen ohjausmekanismi liitetään tyypillisesti organisoitumisen muodoista verkostoihin, joka on kolmas organisoitumisen muoto markkinan ja hierarkian lisäksi. Sosiaalisella ohjauksella viitataan luottamukseen ja yhteisyyden kokemukseen, jotka sitovat verkoston toimijoita yhteen ja näin ohjaavat käyttäytymään esimerkiksi yhteisen tarkoituksen edellyttämällä tavalla. Voidaan siis eritellä kolme organisoitumisen muotoa, joista kutakin leimaa kyseiselle organisoitumisen muodolle tyypillinen tapa: 1) hierarkia (autoritäärinen ohjaus), 2) markkina (hintaohjaus) ja 3) verkostot (sosiaalinen ohjaus).

Yhtäältä ohjausmekanismit on nähty toisistaan erillisinä. Toisaalta yhtä liiketoimintasuhdetta ohjatessaan kärkiyritys voi samanaikaisesti käyttää eri ohjausmekanismeja hyödyksi. Kärkiyritys voi rakentaa suhdekohtaisen tavan ohjata, jolloin se määrittelee hintaohjauksen, autoritäärisen sekä sosiaalisen ohjauksen tason kyseisessä toimittajasuhteessa.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan 1) kärkiyrityksen tapaa ohjata strategista verkostoa, joka rakentuu kahdenvälisistä suhteista. Ohjausmekanismeja on lähtökohtaisesti määriteltä

institutionaaliseen talousteoriaan perustuen kolme: a) hinta, b) autoritäärinen ja c) sosiaalinen ohjausmekanismi. Näiden teorian (luku 2) ja empirian (kärkiyrityksen ohjaukseen liittyvät haastattelut) vuorovaikutuksessa määriteltyjen ohjausmekanismien läpi tarkastellaan vertailtavia tapauksia (strategisia verkostoja sekä kahdenvälisiä suhteita). Kumppanuussuhteet ryhmitellään ohjaustavan perusteella. Toiseksi, tässä tutkimuksessa tutkitaan 2) toimittajien toimijoiden kokemuksia kärkiyrityksen ohjauksessa. Oletus on, että toimittajan toimijat kokevat ohjauksen jollakin tavalla. Tässä tutkimuksessa lähdetään tutkimaan, millä tavalla toimittajien toimijat tämän kärkiyrityksen ohjauksen kokevat? Toimijoiden kokemuksia tutkitaan ryhmissä. Yhdessä ryhmässä oleva toimijoiden puhe muodostaa tekstimassan, jota analysoidaan grounded theory -tyyppisesti. Tutkimuksen analyysiosa on kaksivaiheinen sisältäen, kuten edellä kuvattiin, ensiksi kärkiyrityksen ohjauksen analyysin ja toiseksi toimittajien toimijoiden kokemuksen analyysin ohjauksen kontekstissa.

Ensimmäisen luvun ensimmäisessä pääkappaleessa kuvataan tutkimuksen lähtökohtia lyhyesti. Toisessa pääkappaleessa kuvataan tutkimuksen lähestymistapa ja tarkoitus. Ensimmäisen luvun kolmannessa pääkappaleessa keskustellaan verkostoilmiön taustasta. Neljännessä pääkappaleessa tutkimus asemoidaan ja viidennessä määritellään keskeiset käsitteet. Kuudennessa pääkappaleessa keskustellaan ohjausmekanismien hyödyistä kumppanuuksista ja strategisia verkostoja ohjattaessa. Seitsemännessä pääkappaleessa määritellään tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset sekä kahdeksannessa raportin rakenne. Yhdeksännessä pääkappaleessa nostetaan esiin tutkimukseen liittyviä muita huomioita.

1.2. Tutkimuksen lähestymistapa ja tarkoitus

Tutkimuksen ontologinen lähestymistapa on konstruktionistinen, millä tarkoitetaan näkemystä todellisuuden sosiaalisesta rakentumisesta. Konstruktiio viittaa rakentuneeseen kuvaan todellisuudesta, siinä missä konstruointi viittaa tämän todellisuuden kuvan rakentamisen prosessiin. Tutkijan näkökulma todellisuuden rakentumiseen lähtee Bergerin ja Luckmanin (1995) ajatuksesta, jonka mukaisesti todellisuutta jatkuvasti

rakennetaan ja uudelleen rakennetaan sosiaalisissa yhteisöissä. Toimijat objektivoidivat eli tekevät totta asioista puhumalla ja kirjoittamalla niistä, toisin sanoen olemalla vuorovaikutuksessa. Sosiaalinen todellisuus on yhteisön rakentama näkökulma siitä, mikä kyseisessä yhteisössä on ”totta”. Yhteisön sosiaalista todellisuutta vasten yksilöt rakentavat omaa kuvaansa todellisuudesta yhteisön vaikutuksen alaisena. Tämän tutkimuksen näkökulma todellisuudesta nojaa heikkoon sosiaaliseen konstruktionismiin. Tarkemmin tutkimuksen ontologiaa käsitellään kolmannessa luvussa.

Lisäksi on todettava, että tämä tutkimus rajataan suomalaiseen metalli- ja elektroniikka-teollisuuteen. Eri kulttuuripiireissä organisoitumiseen ja ohjaukseen liittyvät tutkimusten tulokset tyypillisesti poikkeavat toisistaan (Granovetter 1995).

Tutkimuksella on myös tarkoitus, jonkinlainen tutkimuksen tai tutkijan perustehtävä. Tämän tarkoituksen tunnistaminen on olennaista tutkimuksen tuloksia analysoitaessa. Eritoten tutkimuksen hyödyllisyyttä voidaan arvioida vasten tutkimuksen tarkoitusta.

Tämän tutkimuksen tarkoitusta koskeva keskustelu rakentuu leimallisesti kahden jännitteen ympärille: 1) Teoreettinen – empiirinen sekä 2) objektivistinen – subjektivistinen. Teoreettinen – empiirinen -jännite syntyy niin kutsutun verkostopuheen ja empiirisen maailman välille. Jännitteen kautta päästään määrittelemään verkostoitumisen ilmiötä yhtäältä teoriasta nousevan verkostokeskustelun ja toisaalta empiirisen todellisuuden näkökulmista. Kuten jäljempänä verkostoilmiön ja käsitteiden määrittelyn yhteydessä nostetaan esiin, teoriasta nousevia käsitteitä ja löyhääkin ”verkostopuhetta” löytyy kirjallisuudesta, jolle voi olla vaikea löytää empiiristä vastinetta tai mielekäästä sisältöä. Jännitteen ympärille syntyy keskustelua näiden ”maailmojen” leikkauspisteistä, ”verkostoilmiön” olemassaolosta ja määrittelystä.

Objektivistinen – subjektivistinen -jännite syntyy metodologisen valinnan ympärille. Yhtäältä tutkimuksessa käytetään vertailevaa tapaustutkimusmetodia, jota tyypillisesti pidetään jatkumon (objektivistinen – subjektivistinen) keskiöön sijoittuvana tai objektivistisempänä tutkimusmetodina. Kärkiyityksen ohjausta analysoitaessa käytetään analyysimenetelmänä sisällönanalyysiä. Vaihe on luonteeltaan abduktiivinen. Toisaalta

toimittajien toimijoiden kokemusta tutkitaan grounded theory –tyyppisesti. Toimittajien toimijoiden kokemusten tutkiminen on luonteeltaan induktiivista. Tässä tutkimuksessa kärkiyrityksen ohjaus muodostaa sen kontekstin, jossa toimittajan toimijan kokemusta analysoidaan huomioiden, että kokemukseen voi vaikuttaa myös muu toimijan kokema todellisuus.

Tutkijan tehtävä ei ole puhua jonkin ilmiön puolesta, objektivoida sitä, vaikka tutkimisella sinällään voi olla ilmiöitä tai käsitteitä institutionalisoiva vaikutus. Tutkimukseen ja tieteeseen liittyy usein institutionaalinen rooli länsimaisessa yhteiskunnassa. Tässä tutkimuksessa tutkijan tehtävä on eritellä strategisten verkostojen ohjauksen ilmiötä, kyseenalaistaa ja tarkastella ilmiötä laaja-alaisesti eri näkökulmista (Alasuutari 1998).

1.3. Verkostoilmiön tausta

Verkostojen johtaminen on noussut 1980-luvulla liiketaloustieteelliseen keskusteluun yritysten kannattavuuteen vaikuttavana keskeisenä ulottuvuutena (Vesalainen 2004). Verkostoitumiseen liittyvällä tutkimuksella on kuitenkin pidempi historia, jonka aikana keskustelu on haarautunut erilaisiin lähestymistapoihin. Lähestymistapoihin on liitetty interaktiolähestymistapa, transaktiokustannusteoria, peliteoria sekä resurssiriippuvuus-teoria. Lisäksi verkostojen tai kahden välisten suhteiden analysointiin on sovellettu sosiaalisen pääoman ja sosiaalisen vaihdannan teorioita. Tutkijat ovat kehittäneet lukuisia erilaisia lähestymistapoja, joista tähän tutkimukseen on valittu ne, joita tutkijat ovat tyypillisesti soveltaneet (Pfeffer & Salancik 1978; Coleman 1990; Jarillo 1993; Huston & Burgess 1979; Håkanson 1982).

Verkostoituminen on nähty kilpailutekijänä globalisoituvassa taloudessa, jossa työjaon ja erikoistumisen kautta pyritään löytämään yhä kehittyneempiä toimintatapoja (Gerlach 1992; Powell 1987: 67–70; 1996; Johansson & Mattsson 1987; Bensaou 1999). Yhtäältä globaali kilpailu ja toisaalta asiakkaiden vaatimukset räätälöidymmistä tuotteista ja palveluista osaltaan asettavat erilaisia vaateita kehittämiselle, joista esimerkkinä

voidaan nostaa jatkuva toiminnan kehittäminen kustannusten alentamiseksi tai laadun parantaminen (Möller & Halinen 1999: 414). Lisäksi toimintaympäristön muutos on ollut ja on nopeaa, jolloin organisaatioilla ja verkostoilla on tarve mukautua ympäristön, kuten asiakastarpeiden muutoksiin yhä nopeammin (Möller & Halinen 1999).

Nämä vaateet ovat luoneet tarpeita erikoistumiselle. Erikoistuminen on asettanut haasteita yritysten väliselle yhteistyölle (Gadde & Håkansson 1993: 5–10). Osaltaan yritysten erikoistumisen seurauksena alihankkijoiden määrä erilaisissa arvoketjuissa on kasvanut, mikä on johtanut transaktiokustannusten kasvuun. Tämä on puolestaan johtanut yritysten tarpeeseen pienentää alihankkijoiden määrää pienentääkseen transaktiokustannuksia (Sako 1992; Bensaou 1999: 35; Walker & Poppo 1991). Toisaalta yritysten erikoistuessa, niiden tarve täydentäviin resursseihin on tullut ilmeiseksi niin vertikaalisten kuin horisontaalisten siteiden kohdalla (Möller, Rajala & Svahn 2004: 17). Erikoistuminen lisää yritysten riippuvuutta toisistaan, mikä saattaa lisätä yritysten tarvetta ohjata strategisia verkostojaan (Möller, Rajala & Svahn 2005). Yritysten on entistä täsmällisemmin kyettävä määrittelemään ne suhteet, joissa suoritteiden toimittamista ohjataan markkinaehtoisesti, sekä ne, joita ohjataan kumppanuus-tyyppisesti (Powell 1987: 75). Tutkijat ovat päätyneet esittämään yrityksille oman verkostostrategian laatimista (Vesalainen 2002; Powell 1987: 75).

Erikoistumista seurannut yritysraakenteen pirstaloituminen on nostanut esiin tarpeen ohjata kumppanuuksia ja strategisia verkostoja. Verkostoitumista on pidetty organisoitumisen muotona, joka on yhtäältä adaptiivinen ja toisaalta joustava ja tehokas (Powell 1990; Möller & Svahn 2003). Verkostoa voidaan näin ollen pitää organisoitumiseen liittyvänä innovaationa. Uusin verkostoihin liittyvä keskustelu pyrkii edelleen kehittämään sellaista ohjauksen muotoa, tai ohjausmekanismien kombinaatiota, jolla eri ohjausmekanismien parhaat piirteet saataisiin taloudellisen järjestelmän käyttöön (Mitronen 2001). Kärkiyrityksen näkökulmasta on kyse kilpailukykyä tuottavan organisoitumisen muodon ja ohjausmekanismien valinnasta sekä käytöstä. Kysymys hyvästä organisoitumisen muodosta tai parhaasta ohjausmekanismivalinnasta on luonteeltaan normatiivinen. Normatiivisiin kysymyksiin palataan tutkimuksen keskusteluosassa.

Laaja ja moniulotteinen verkostoja koskeva tutkimus ja kirjoittelu kuvastanevat verkostotematikan kiinnostavuutta. Se kuvaa vallitsevaa yhteiskunnallista todellisuutta, yhteiskunnallista konstruktiota. Verkostot ovat organisaatioiden tapaan ajassa oleva ilmiö. Yhtäältä verkostot rikkovat organisaatiotieteen organisaatio-käsitteen ympärille rakentamaa hegemoniaa tai sosiaalista todellisuutta. Toisaalta verkosto-keskustelu on sosiaalisesti rakentunut ja jatkuvasti uudelleenrakentuva yhteiskunnallinen ”totuus”, jota tutkijoiden on tarkasteltava kriittisellä otteella. Juuri sosiaalisen konstruktionismin piiristä on noussut ajatus, jonka mukaisesti sosiaaliset yhteisöt jatkuvasti konstruoivat totuuksia puhumalla ja kirjoittamalla eli objektivoimalla niitä. Tällä tavalla kumppanuus- ja verkostoilmiöllekin lienee joiltain osin käynyt.

1.4. Tutkimuksen asemointi aiempaan verkostotutkimukseen nähden

Tässä kappaleessa tämä tutkimus asemoidaan aiempaan verkostoihin keskeisesti liittyvään tutkimukseen kolmesta eri lähtökodasta: 1) tieteenala, 2) näkökulma ja 3) lähestymistapa.

Eri tieteenalojen tutkijat ovat kirjoittaneet verkostoitumisen ilmiöstä vuosikymmeniä psykologian, sosiaalipsykologian ja sosiologian, mikrotaloustieteen sekä liikkeenjohdon ja markkinoinnin piirissä. Toiseksi, verkostoitumista on ilmiönä lähestytty erilaisista näkökulmista: yksilöiden kahden välisten suhteiden näkökulmasta, yksilöiden monenkeskisten suhteiden näkökulmasta, organisaatioiden kahden välisten suhteiden näkökulmasta sekä organisaatioiden monenkeskisten suhteiden näkökulmasta. Kolmanneksi, verkostotutkimuksen piiriin on kehittynyt erilaisia lähestymistapoja. Näistä nimenomaisesti verkostotutkimukseen liittyvinä lähestymistapoina voidaan nostaa esiin interaktiivinen lähestymistapa, transaktiokustannusteoria sekä resurssiriippuvuusteoria. Lisäksi tutkijat ovat soveltaneet verkostojen tutkimukseen ainakin sosiaalisen vaihdannan teoriaa, sosiaalisen pääoman teoriaa sekä peliteoriaa.

Sosiaalitieteiden piirissä (tässä psykologia, sosiaalipsykologia ja sosiologia) on verkostoitumista lähestytty ensinnäkin sosiaalisen vaihdannan teorian kautta, jonka perusoletus

oli, että yksilöt vaihtavat erilaisia tunteita, kokemuksia ja tietoa suhteissa vastavuoroisesti (Huston & Burgess 1978). Tämän teorian mukaan yksilöiden kahdenväliset suhteet rakentuivat vastavuoroisuuden varaan.

Toisaalta suhteita on sosiaalitieteiden piirissä tarkasteltu myös yksilöiden sosiaalisten verkostojen näkökulmasta. Tästä näkökulmasta taloudellinen vaihdanta kytkeytyy sosiaaliin siteisiin (Granovetter 1985: 481). Sosiaaliset siteet on nähty merkittävänä yhteiskunnallista järjestystä tuottavana ja ylläpitävänä voimana. Yhtäältä keskustelua on käyty niin kutsuttujen a) heikkojen siteiden ja toisaalta b) vahvojen siteiden merkityksestä (Granovetter 1973). Näitä suhteita voidaan tietoisesti rakentaa ja näin tukea yksilön tai yrityksen kehitystä. Sosiaalisen normin merkitys on tunnistettu laajalti yksilöiden käyttäytymistä ohjaavana tekijänä. Organisaatioiden kahdenvälisen suhteiden näkökulmasta suhteita organisaatioiden välillä voidaan tietoisesti rakentaa saaden aikaan sitoutumista, uskollisuutta ja oppimista. Monenkeskisessä näkökulmassa voidaan huomioida koko verkoston rakenne kuten esimerkiksi muut toimittaja–suhteet. Sekä dyadinen että multilateraalinen näkökulma voidaan ymmärtää myös horisontaalisten siteiden kautta.

Mikrotaloustieteellisen tutkimuksen keskiössä on uusi institutionaalinen talousteoria, jonka varaan on rakentunut transaktiokustannusteoria. Transaktiokustannusteorian analyysiyksikkö on transaktio. Toisaalta teoria keskustelee myös hierarkkiseen organisoitumiseen liittyvistä kysymyksistä. Teoria on rakentanut perustan uuden institutionaalisen talousteorian tutkijoiden piirissä syntyneelle ajatukselle kumppanuussuhteen ja strategisen yritysverkoston kolmesta ohjausmekanismista (Bradach & Eccles 1989: 97–98; Bradach 1997: 276–279; Powell 1990).

Organisaatioteorian näkökulmasta keskustelu on painottunut organisaatioiden kahdenvälisiin ja multilateraalisiin suhteisiin. Esimerkkejä on myös henkilöverkostojen tutkimuksesta. Henkilöverkostoilla on nähty olevan suuri merkitys yrityksen rakentaessa resurssiperustaansa tai asiakassuhteitaan (Johannisson 1987a). Kahdenvälisiä suhteita on tutkittu esimerkiksi etsimällä kumppanuuksien menestystekijöitä. Strategisten verkostojen kohdalla tutkimus on vähäisempää. Silti esimerkiksi interaktio-

lähestymistavan tai sosiaalisten verkostojen tutkijat ovat painottaneet koko verkoston rakenteen merkitystä (Håkansson ym. 1982).

Erilaiset käsitteet nousevat eri tieteenalojen tutkijoiden tavasta nähdä ja tulkita verkostoitumisen ilmiötä sekä tarpeesta systemaattisesti hallita ja kehittää strategista verkostoa. Johtamistiede lienee kiinnostunut kehittämään tehokkaampia tapoja hallita optimoitavaa entiteettiä.

Organisaatioteorian piiristä nouseva kahdenvälisen suhteiden ja verkostojen tutkimustraditio: tutkimuksen perustelu, analyysiyksiköt ja kohteet

Tämä tutkimus asemoituu organisaatiotutkimuksen kenttään analysoiden kumppanuussuhdetta ja strategista verkostoa. Tutkimus jatkaa transaktiokustannusteorian luomalla perustalla tukeutuen uudempaan, 1980- ja 1990-luvulla rakentuneeseen tutkimussuuntaukseen, jossa sosiaalinen ohjaus nähdään kolmantena ohjausmekanismina.

Uuden institutionaalisen talousteorian piiristä nouseva tutkimus on yhtäältä mikro-taloustieteellistä, mutta toisaalta selvästi organisaatioteoriaan liittyvää. Coasen (1937) ja Williamsonin (1975; 1985) tutkimus rakentaa tärkeän perustan tälle tutkimukselle kuitenkin siten, että se keskustelu, jolle tämä tutkimus tarkemmin rakentuu, nousee organisaatioteorian piiristä nostaten verkostot (Powell 1990; Mitronen 2002) keskeiseksi organisoitumisen muodoksi ja luottamuksen (Bradach & Eccles 1989: 104–105) sekä yhteisen tarkoituksen (Ghoshal & Moran 1996: 36–38) merkittäväksi strategisten verkostojen ohjausmekanismiksi. Myös markkinoinnin tutkimuksen piirissä kehittynyt interaktiolähestymistapa on painottanut sosiaalisen ohjauksen ja luottamuksen merkitystä pitkäaikaisissa teollisissa kumppanuussuhteissa. Interaktiolähestymistapa korosti suhteiden pysyväisluonteisuutta metalli- ja elektroniikkateollisuudessa, mikä uudella tavalla nosti esiin luottamuksen merkityksen. Luottamus ohjausmekanismina liittyy tyypillisesti suhteisiin, jossa osapuolet tuntevat toisensa hyvin (Lewicki & Bunker 1996).

Tämän tutkimuksen analyysiyksiköt ovat a) strateginen verkosto, b) kumppanuussuhde sekä c) toimija. Tässä tutkimuksessa ei tehdä analyysiä strategisen verkoston monenkeskisistä suhteista, vaan keskitytään analysoimaan kärkiyrityksen ja sen toimittajien välisiä suhteita. Monenkeskisten suhteiden analysointi voisi olla kiinnostavaa, mutta hajottaisi tämän tutkimuksen asetelmaa, jossa keskitytään kärkiyrityksen tapaan ohjata toimittajia ja strategista verkostoa sekä toimittajien toimijoiden kokemukseen kärkiyrityksen ohjauksessa. Strategisen verkoston ja kumppanuuden määritelmistä keskustellaan tarkemmin seuraavassa pääkappaleessa.

Teoreettinen perustelu tälle tutkimukselle liittyy näin ollen paremman ymmärryksen etsimiseen ohjausmekanismien vaikutuksista toimittajien toimijoiden kokemuksiin. Bradach ja Eccles (1989: 104), Powell (1990), Mitronen (2002) ja Adler (2001) ovat rakentaneet tärkeän perustan strategisen verkoston ohjausmekanismien empiiriselle tutkimukselle, jossa huomioidaan myös kolmas ohjausmekanismi, jonka transaktiokustannusteorian tutkijat jättivät vähälle huomiolle omissa tutkimuksissaan (Williamson 1985).

Transaktiokustannusteoria on valittu teoreettiseksi lähtökohdaksi siksi, että sen piirissä tutkitaan juuri taloudellisen järjestelmän organisoitumista ja ohjausta. Muiden verkostoista keskustelevien teorioiden kohdalla keskustelu kohdistuu eri tavoin. Esimerkiksi interaktiölähestymistapa keskustelee kahdenvälisen suhteen luonteesta ja kahdenväliseen suhteeseen liittyvistä ilmiöistä. Resurssiriippuvuusteoria puolestaan keskittyy valta – riippuvuus tematiikkaan. Toisaalta uusi institutionaalinen talousteoria on laajentanut keskusteluaan huomioiden myös sosiaalisen ohjauksen ja siihen liittyvät ilmiöt. Myös tästä näkökulmasta institutionaalinen talousteoria tarjosi toimivan viitekehyksen juuri kumppanuussuhteen ja strategisen verkoston ohjauksen tarkastelulle.

Aiemmassa tutkimuksessa esimerkiksi Mitronen (2001) on rakentanut vähittäiskaupan keskittyvässä tutkimuksessaan arvokasta kuvaa siitä, miten vähittäiskaupan hybridi –organisaatiota ohjataan. Metall- ja elektroniikkateollisuudessa on tarve samantyyppiselle tutkimukselle laajentaen näkökulmaa niin, että ohjausmekanismeja käsitellään strategisen verkoston ja kumppanuussuhteen ohjausmekanismeina. Tästä näkökulmasta

strategisesta verkostosta tehdään tulkinta kahdenvälisen suhteiden varassa olettaen, että ohjausmekanismit voivat olla olemassa samanaikaisesti kahdenvälisessä suhteessa.

Uutta institutionaalista talousteoriaa on rakennettu erityisesti kvantitatiivisin menetelmin perustellen Coasen (1937) ja Williamsonin (1975; 1985) tehdä itse – tai – ulkoistaa päätöksiä ja yritysten rajojen määrittymistä (Rindfleisch & Heide 1997). Toimittajien toimijoiden kokemus kärkiyrityksen ohjauksessa on tämän tyyppisellä asetelmalla lähes tutkimaton alue. Verkostojen tutkimuksessa on vasta hiukan myöhemmin interaktiolähestymistavan myötä löydetty induktiivinen lähestymistapa, joka on nyt nostamassa päätään myös kumppanuussuhteita ja strategisen verkoston ohjausta koskevassa tutkimuksessa. Transaktiokustannusteorian piirissä tehdystä tapaustutkimusten vähäisestä määrästä sekä transaktiokustannusteorian ontologisista ja epistemologisista lähtökohdista johtuen tietämystä puuttuu ohjausmekanismien käytännön ilmenemisen muodosta, painopisteiden valintojen perusteluista ja näiden valintojen vaikutuksista sekä toimittajien toimijoiden kokemuksista kärkiyritysten ohjauksessa. Erityisesti transaktiokustannusteoria perusoletuksineen on unohtanut kokemuksen merkityksen ihmisen toiminnassa. Ohjausmekanismeja koskeva tutkimus kaipaa toimijan kokemusta painottavaa empiiristä tutkimusta. Tähän teoriasta nousevaan tarpeeseen tämä tutkimus vastaa.

Edelleen tarpeita nousee myös *empiirisestä* todellisuudesta, metalli- ja elektroniikkateollisuudesta. Teollisuudessa lienee tarve ohjata järjestelmällisemmin ja tarkemmin toimittajia, ymmärtäen miten eri ohjausmekanismien eriasteinen soveltaminen vaikuttaa toimittajan toimijan kokemukseen. Näiden vaikutusten ymmärtämiseen tarvitaan tutkimusta toimittajien toimijoiden kokemuksista. Koska ihminen ei ole kärkiyrityksen tuotantoprosessin koneen jatke, ei tuo ”yksittäinen taistelija” ole sitä myöskään toimittajan tilaus-toimitusprosessissa. Siksi tarvitaan ymmärrystä toimijoiden kokemuksista ohjausmekanismien vaikutuksessa. Tätä ymmärrystä on rakennettava vasten kärkiyrityksen ohjausta ja toimintaympäristöä, jolloin vertaileva tapaustutkimus on luonteva menetelmä tutkimuksen toteuttamiseksi.

Tämä tutkimus kuuluu liiketaloustieteisiin. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään yhtäältä keskustelua eri liiketaloustieteiden oppiaineista, mikä tarkoittaa esimerkiksi kansan-

taloustieteen ja markkinoinnin piirissä kehittyneen keskustelun hyödyntämistä. Toisaalta pyritään hyödyntämään sosiaalitieteiden keskustelua, eli lähinnä psykologiaa, sosiaalipsykologiaa ja sosiologiaa. Tutkimus sijoittuu liiketaloustieteen, sekä johtamisen oppiaineen kenttään tutkimuksen kohteiden ollessa kumppanuussuhteen ja strategisten verkostojen ohjaus sekä toimijan kokemus kärkiyrityksen ohjauksessa. Tutkimus on poikkitieteellinen.

Tutkimuksen analyysiyksiköt ovat siis kumppanuussuhde, strateginen verkosto ja toimittajan toimija. Näiden kautta rakennetaan ymmärrystä kärkiyrityksen tavasta ohjata strategista verkostoaan ja toimittajien toimijoiden kokemuksista kärkiyritysten ohjauksessa. Tämä tutkimus käsittelee strategista verkostoa kumppanuussuhteiden muodostamana kokonaisuutena eikä siten puutu mahdolliseen monenkeskisyyteen.

1.5. Verkostoitumisen ilmiön ja keskeisten käsitteiden määrittely

Kumppanuuteen sekä strategiseen verkostoon liittyvät määritelmät

Eri käytännön toimijoiden, organisaatioiden sisäisten sekä ulkoisten kehittäjien ja tutkijoiden kentällä on noussut esiin erilaisia lähestymistapoja, menetelmiä ja käsitteitä, jotka luovat käsitteellistä hajautuneisuutta kentälle ja kirjallisuuteen, mutta toisaalta objektivovat kumppanuuteen sekä verkostoihin liittyviä ilmiöitä ja käsitteitä. Esimerkiksi kumppanuus-käsitteen kohdalla osa tutkijoista on tulkinnut niin, että se jätetään kunkin käytännön toimijan määriteltäväksi, koska käsitteen sisältö on joka tapauksessa sen käyttäjän määrittelemä.

Monet tutkijat ovat kritisoineet ”verkostopuhetta” ja analyysejä yleisiksi ja abstrakteiksi (Koivisto & Mikkola 2002). Yhtäältä on kritisoitu verkosto-käsitteen löyhää käyttöä esimerkiksi sellaisissa tilanteissa, joissa puhutaan lähinnä markkinaehtoisista suhteista (Gadde & Snehota 2000; Vesalainen 2004). Toisaalta on kritisoitu organisoitumisen muotoihin ja ohjausmekanismeihin liittyvää keskustelua liiallisesta abstraktisuudesta (Koivisto & Mikkola 2002).

Verkostoitumiseen tai verkostoihin liittyviä käsitteitä on kirjallisuudessa käytössä huomattava määrä. Tässä tutkimuksessa määritellään ensiksi verkostojen ilmiömaailmaan kuuluvia keskeisiä käsitteitä, joita ei tässä tutkimuksessa suoranaisesti käytetä, mutta joita ovat a) toimitusketjun johtaminen (supply chain management), b) sosiaaliset verkostot (social networks), c) organisoitumisen pluraalinen muoto (plural form of organizing) sekä d) hybridiorganisaatio (hybrid organization). Näiden käsitteiden määrittely auttaa määrittelemään tämän tutkimuksen näkökulmasta keskeisimmät verkostoihin liittyvät käsitteet. Toiseksi määritellään tämän tutkimuksen näkökulmasta olennaisimmat käsitteet: 1) kärkiyritys (leader company), 2) toimittaja (supplier), 3) toimija (actor), 4) kahdenvälinen liiketoimintasuhde (dyadic business–relationship), 5) markkinaehtoinen suhde (market relationship), 6) kumppanuus (partnership), 7) strateginen verkosto (strategic network), 8) integraatio ja disintegraatio sekä 9) vaihdanta.

Toimitusketjun johtamisella (supply chain management / SCM) viitataan alihankintaketjun ja suhteiden johtamiseen sekä kehittämiseen, jossa keskitytään erityisesti tavara- ja informatiovirtojen sekä kuljetusten (logistiikan) suunnitteluun ja hallintaan (Chen & Paulraj 2004). Logistiikalla tarkoitetaan tässä toimintatapaa, joka liittyy komponenttien tai järjestelmien toimittamiseen toimittajalta kärkiyritykselle. SCM on käsite, joka on kehittynyt konsulttien käytössä 1980-luvulla ja siksi Chenin ja Paulrajin (2004) mukaan se kärsii edelleen hajanaisuudesta ja vaikeasta hallittavuudesta. SCM – käsitteen alle luetaan tyypillisesti koko vaihdantaan liittyvä keskustelu.

Sosiaalisilla verkostoilla tarkoitetaan yksilöiden välille muodostuvia heikkoja tai vahvoja siteitä. Teoria sosiaalisista verkostoista rakentuu siis yksilöiden sosiaalisten siteiden varaan. Sosiaalisissa verkostoissa tapahtuva esimerkiksi informaation vaihto perustuu luottamukseen ja vastavuoroisuuteen (Huston & Burgess 1978). Myös yhteisyyden kokemuksella voi olla vahva rooli (Lewicki & Bunker 1996). Sosiaalisilla verkostoilla on merkittävä rooli taloudessa, sillä tutkijoiden mukaan taloudellinen vaihdanta on upotettu sosiaaliin siteisiin (Granovetter 1985: 481). Verkoston tai verkostojen käsitteellä viitataan usein sosiaaliin verkostoihin.

Sosiaaliset verkostot kuuluvat niihin verkostoitumisen muotoihin, joihin viitataan usein myös ”julkisessa verkostopuheessa”, jossa verkostoitumista näytetään yleisesti pidettävän tärkeänä niin yritysten kuin alueiden menestystekijänä. Myöhemmässä vaiheessa määriteltävällä sosiaalisella ohjauksella on keskeisiä liittymäpintoja erityisesti sosiaalisten verkostojen tutkimukseen.

Kappaleen alussa mainittu **organisoitumisen pluraalinen muoto** liittyy yhtymän sellaiseen johtamiseen, jossa sekä yhtymän omilla yksiköillä, kuten myyntipisteillä, on oma roolinsa ja yrittäjäomisteisilla, franchising-tyyppisesti ohjatuilla yksiköillä omansa. Yhtymän sisällä käytetään siis erilaisia organisoitumisen muotoja ja ohjausmekanismeja (Bradach 1997: 276). Bradachin (1997: 276) mukaan tällainen järjestely oli tyypillinen hänen tutkimissaan ravintolaketjuissa. Osan yksiköistä omisti yhtymä palkaten johtajat yksiköihin toimintaa johtamaan. Osaa ketjun yrityksistä taas ohjattiin yrittäjävetoisesti tekemällä yrittäjien kanssa franchising-sopimuksia, joissa yrittäjät maksua vastaan saivat ravintolaketjun liiketoimintamallin käyttöönsä.

Mitronen (2002: 21) määritteli edellisen tavoin **hybridi-organisaation** kun taas Powelille (1990) hybridiorganisaatio oli verkosto-organisaatio. Mitrosen (2002: 21) mukaan hybridimäisyys tarkoittaa eri ohjausmekanismien käyttämistä verkoston ohjauksessa samanaikaisesti. Mitronen (2002) ei eksplisiittisesti tuo esille, että tarkoittaako hän ohjausmekanismien yhtäaikaista käyttämistä samassa suhteessa samanaikaisesti vai verkoston sisällä. Silti Mitrosella (2002: 229, 267) yhteiset arvot näyttävät keskeisenä verkoston ohjausmekanismina koskettaen koko verkostoa, jolloin yhteiset arvot ohjaavat samanaikaisesti sekä yhtymäohjattuja yksiköitä a) autoritäärisen mekanismin rinnalla tai franchising-tyyppisiä yksiköitä b) hintamekanismin rinnalla. Kokonaisuudessaan näyttää kuitenkin siltä, että tyypillisesti tutkijat kirjoittavat hybridiorganisaatiosta tai organisoitumisen pluraalista muodosta tarkoittaessaan kärkiyritystä, joka ohjaa verkostoaan käyttäen erilaisia ohjausmekanismeja. Tulkinnan osalta tämä tutkimus eroaa näistä, koska tämän tutkimuksen näkökulmasta yhdessä suhteessa voidaan käyttää eri ohjausmekanismeja samanaikaisesti.

Monet tutkijat ovat myös todenneet, että useimmat organisaatiot ovat hybridiorganisaatioita käyttäessään strategisen verkostonsa ohjaukseen eri ohjausmekanismeja (Powell 1990). Juuri tästä syystä tässä työssä käytetään kärkiyrityksen käsitettä. Koska aineistosta ei kyseisellä hybridi-organisaation määritelmällä löydy yhtään organisaatiota, joka ei täyttäisi hybridin käsitelmää, on syytä pysyä organisaation käsitteessä, joka tarkennetaan kärkiyritykseksi, koska se kuvaa organisaation asemaa suhteessa toimittajiin.

Tutkimuksen käsitteet jaetaan niihin, jotka käsittelevät kahdenvälistä suhdetta sekä niihin, jotka käsittelevät verkostoa, joko kahdenvälisten suhteiden kautta rakentuvana tai monenkeskisenä entiteettinä. **Kahdenvälistä liiketoimintasuhdetta** kuvaaviksi käsitteiksi voidaan lukea a) **markkinaehtoinen** sekä b) **kumppanuussuhde**. Markkinaehtoisella suhteella tarkoitetaan kahdenvälisen suhteen disintegroitunutta muotoa, jossa yritysten välisiä siteitä ei juuri ole, vaihdanta on kertaluonteista sekä helposti koordinoitavissa ja vaihdantakustannukset ovat vähäisiä. Kumppanuus on puolestaan markkinaehtoisesta suhteesta integroituneempi muoto. Jatkumolla, jossa markkinaehtoisesta organisoitumisesta siirrytään kohti hierarkiaa, on vaihe, jossa erilaisia ohjausmekanismeja eli hintaa, autoritääristä ja sosiaalista ohjausmekanismia, voidaan käyttää yhtäaikaaisesti (Adler 2001: 218–220; Kohtamäki 2003a; Vesalainen 2004). Kumppanuus on siis suhteen integroituneempi muoto. Kahdenvälinen liiketoimintasuhde (käytetään rinnasteisesti kahdenvälisen suhteen käsitteen kanssa) määritellään tässä tutkimuksessa siten, että tämä käsite ei ota kantaa suhteen integraation asteeseen vaan on integraation tason suhteen neutraali.

Edellä nostettiin esiin **integraation** käsite. Tässä tutkimuksessa keskitytään vertikaaliseen integraatioon. Integraatiolla tarkoitetaan tässä kontekstissa organisaatioiden yhteistyön syvyyttä markkinat–hierarkia-jatkumolla. Integroitumisella tarkoitetaan suhteen syvenemistä markkinaehtoisesta kohti hierarkkista ja disintegraatiolla yhteistyön ohenemista hierarkkisesta kohti markkinaehtoista organisoitumista. Määrittelyllä viitataan teoriaan, jonka mukaisesti verkostot organisoitumisen muotona sijaitsevat markkinoiden ja hierarkian välissä (Sako 1992; Vesalainen 2002). Tutkimuksen tässä kohdin hierarkialla viitataan yhteistyön integroituneimpaan organisoitumisen muotoon,

jossa suhteen osapuolista (taloudellisesta järjestelmästä siltä osin) muodostuu yksi organisaatio. Tässä tutkimuksessa jäljempänä käytetään hierarkiaan viittaavaa autoritäärisen ohjauksen käsitettä, jolla tarkoitetaan strategisessa verkostossa kärkiyrityksen harjoittamaa autoritääristä ohjausta – ei sellaista hierarkkista organisoitumisen muotoa, jossa hierarkia ymmärretään organisaatioksi.

Vaihdanta on myös tämän tutkimuksen keskiössä, koska tutkittavat suhteet ovat sellaisia, joissa tapahtuu tavaroiden, joskus myös palveluiden vaihdantaa. Usein komponenttien tai järjestelmien vaihdantaan liittyvät myös palvelut kuten hyllypalvelu-tyyppinen toimintatapa tai toimittajan järjestämä kuljetus. Komponenttien ja järjestelmien vaihdantaan liittyy taloudellinen vaihdanta kuten kärkiyrityksen suorittamat maksut toimittajalle. Vaihdantaan voidaan liittää myös sosiaalinen vaihdanta, kuten sosiaalisen vaihdannan teoria esittää.

Tässä tutkimuksessa käytetään käsitteitä **kärkiyritys**, **toimittaja** ja **toimija**. Kärkiyrityksellä tarkoitetaan sitä yritystä, joka toimii strategisen verkoston veturiyrityksenä. Kärkiyritys on arvoketjussa strategisen verkoston asiakasrajapinnassa. Voidaan kuitenkin sanoa, että jokainen yritys on oman strategisen verkostonsa keskiössä eli jokainen yritys on oman toimittajaverkostonsa kärkiyritys (Vesalainen 2002). Kyse on tarkastelijoiden näkökulmasta.

Toimittaja on vertikaalisessa suhteessa kärkiyrityksen toimittaja, joka ostaa ja / tai tuottaa komponentteja ja / tai järjestelmiä kärkiyrityksen tarpeeseen. Logistiikan voi hoitaa joko ulkopuolinen palvelun tarjoaja tai toimittaja itse; siihen ei määritelmällä oteta kantaa. Sen sijaan määritelmä kattaa sen tyyppisen toiminnan, jossa toimittaja toimii ikään kuin operaattorina ostaen komponentit tai järjestelmät omilta toimittajiltaan toimittajan itse toimiessa koordinaattorina vastaten kuljetusten järjestämisestä ja väli-varastoinnista. Tässä keskusteltaessa kärkiyrityksestä ja toimittajasta viitataan kärkiyrityksen asemaan toimittajan asiakkaana. Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä toimittaja, joka voitaneen tulkita sävyllään neutraalimmaksi kuin alihankkija. Toimijan käsitettä käytetään puolestaan yksilöstä, kuten toimittajan toimija, jolloin viitataan esimerkiksi toimittajan toimitusjohtajaan.

Tässä tutkimuksessa **kumppanuus** määritellään ”*kahdenväliseksi suhteeksi, joka perustuu vaikeaan vaihdettavuuteen, kohtuulliseen voitontavoitteluun ja toimivallan käyttöön sekä luottamuksen että yhteisyyden kokemukseen.*” Tästä voidaan johtaa **strategisen verkoston** määritelmä: ”*Strateginen verkosto on kärkiyrityksen ympärille muodostunut kumppanuuksien tiivistymä, joka perustuu vaikeaan vaihdettavuuteen, kohtuulliseen voitontavoitteluun ja toimivallan käyttöön sekä luottamuksen että yhteisyyden kokemukseen.*”

Kumppanuussuhteessa yhteistyö voi olla monipuolista, siinä missä markkinaehtoisessa suhteessa tyypillisesti keskitytään vain yksittäisten transaktioiden hallintaan. Yhteistyö voi liittyä a) tuotteiden tai järjestelmien valmistamiseen, b) tuotekehitykseen, c) tuotannon suunnitteluun, d) logistiikkaan tai e) tuotteiden muotoiluun (Gadde & Håkansson 2001: 100–105). Suhteen yhteistyön monipuolistuessa suhteessa toimivien henkilöiden määrä yleensä kasvaa, mikä lisää haasteita ohjauksen näkökulmasta.

Strateginen verkosto määriteltiin tässä tutkimuksessa kumppanuussuhteen kautta. Tässä tutkimuksessa ei analysoida verkoston monenkeskistä ulottuvuutta. Tyypillisesti verkoston monenkeskiset vaihdannalliset elementit ovat osoittautuneet ohuiksi empiirisessä maailmassa.

Määritelmä korostaa vaikean vaihdettavuuden elementtiä. Vaikealla vaihdettavuudella tarkoitetaan ensinnäkin toimittajan, mutta myös kärkiyrityksen vaikeaa vaihdettavuutta, eli tilannetta, jossa kumppanin vaihtaminen kestää kauan johtuen lähinnä vaihtoehtoisten toimittajien puuttumisesta. Tyypillisesti pitkää toimitusten tai valmistamisen oppimiseen vaadittavaa aikaa on pidetty keskeisenä vaikean vaihdettavuuden tuottavana elementtinä. Pitkä oppimisaika liittyy kuitenkin kilpailun puuttumiseen. Vaikean vaihdettavuuden kohdalla tullaan riippuvuuden käsitteeseen. Molemminpuolinen tai toispuolinen riippuvuus on vaikeaan vaihdettavuuteen liittyvä elementti. Jos kumppani on vaikeasti vaihdettava, siitä ollaan riippuvaisia.

Sekä kumppanuuden että strategisen verkoston määrittelyissä näkyy ohjausmekanismien ilmentymät: voitontavoittelu (hintaohjaus), toimivalta (autoritäärinen ohjaus) sekä

luottamus että yhteisyyden kokemus (sosiaalinen ohjaus). Hintaohjaus nousee pääajatuksista, jonka mukaisesti kilpailun kautta voidaan tukea yrittäjämäistä käyttäytymistä, uusien mahdollisuuksien etsimistä ja jatkuvaa parantamista. Autoritäärisen ohjauksen ydin liittyy puolestaan siihen, että strategisessa verkostossa on joku, joka käyttää toimivaltaa muiden yli. Pääasiallisesti tätä toimivallan käyttäjää edustaa kärkiyritys. Luottamus ja yhteisyyden kokemus nousevat puolestaan siitä olettamasta, jonka mukaan luottamus ja yhteisyyden kokemus ovat sitä liimaa, joka vähentää vuorovaikutuksen (vaihdanta-) kustannuksia ja tukee yhdessä oppimista sekä innovatiivisuutta.

Määritelmässä korostuu kohtuullisuuden käsite (being reasonable). Kohtuullisuuden käsite on tämän tutkimuksen näkökulmasta keskeinen. Se näyttää nousevan yhtenä keskeisistä kriteereistä esille, kun tarkastelun kohteena ovat kumppanuudet tai strategiset yritysverkostot (Gustafsson 2002; Vesalainen 2004). Ohjausmekanismien näkökulmasta voi esittää, että kohtuullisuuden tulisi toteutua kaikkien ohjausmekanismien osalta. Tämä pääajatus kulkee läpi tämän työn, kun tarkastellaan eri ohjausmekanismien käytön vahvuutta. Toisessa luvussa käydään keskustelua myös ohjausmekanismien äärimuodoista.

Ohjauksen määritelmä

Tämän tutkimuksen tärkein keskustelu kulminoituu ohjauksen ympärille. Tutkimus kohdistuu strategisten verkostojen ohjaukseen, mutta ytimessään nostaa esiin klassisen keskustelun järjestyksen ongelmasta (problem of order), jota käyttäytymisen ohjaamisella pyritään ratkaisemaan. Kun keskustellaan ohjauksesta, on kysyttävä: 1) miten ohjaus määritellään, 2) mitä ohjataan, 3) kuka ohjaa, 4) keitä ohjataan sekä 5) miten ohjataan? Tässä kappaleessa ohjauksen ilmiötä määritellään näiden kysymysten kautta.

Ensiksi, on tehtävä ohjauksen käsitelmäärittely. Seuraavassa vastataan siis kysymykseen, miten ohjaus määritellään? Ohjaus-käsite nousee transaktiokustannusteoriasta, jossa keskustellaan taloudellisen järjestelmän ohjaamisesta. Transaktiokustannusteoriassa, kuten interaktiolihestymistavassakin käytetään käsitteitä ”governance” ja ”governance

structure”. Suomenkielen sanakirjassa ”governance” käännetään 1) hallitsemiseksi (valtion), hallitustavaksi, 2) hallinnoksi (hallintotapa) ja 3) johtamistavaksi (Netmot 2004). ”Structure” puolestaan käännetään 1) rakenteeksi ja struktuuriksi sekä 2) rakennelmaksi ja rakennukseksi; ”governance structure” voidaan ymmärtää esimerkiksi hallintorakenteeksi, hallinnan rakenteeksi. Käsitteellä ”governance” viitataan siis hallintoon, kun sen predikaattimuoto ”govern” viittaa 1) hallintaan ja vallankäyttöön sekä määräämiseen että 2) vaikuttamiseen ratkaisevasti. Yritysten kahdenvälisissä vaihdantasuhteissa ”governance”-käsitteellä on tarkoitettu vaihdantojen tai transaktioiden organisointia (Mitronen 2002: 20; Williamson & Ouchi 1981). Käsitteen ”governance” käyttö näyttääkin vakiintuneen keskusteluun yritysten välisistä suhteista (Bradach & Eccles 1989: 104; Heide 1994: 71; Håkansson ja Johanson 1993).

Suomenkielisessä kirjallisuudessa ”governance” voidaan kääntää ohjaukseksi. Esimerkiksi Mitronen (2002) kääntää ”governance structure” -käsiteparin ohjausjärjestelmäksi. Mitronen (2002) kirjoittaa kuitenkin hybridioorganisaation johtamisesta tarkoittaen ilmiönä sitä, mikä englanniksi käännetään käsitteeksi ”governance”. Tässä tutkimuksessa ”governance” käännetään ohjaukseksi, koska tutkijan tulkinnan mukaan johtaminen viittaa englanninkieliseen käsitteeseen management, kun tässä ohjauksella halutaan viitata alan termistössä vakiintuneeseen ”governance” -käsitteeseen.

Tässä tutkimuksessa käytetään ohjauksen käsitettä siten, että sen tulkitaan kattavan ihmisiin liittyvän ihmisten johtamisen sekä asioiden johtamisen käsitteet. Ihmisten johtamisella tässä tarkoitetaan tapaa vaikuttaa ihmisten asenteisiin, intentioihin ja käyttäytymiseen strategisen verkoston tavoitteen kannalta suotuisasti. Asioiden johtamisella viitataan tässä tapaan vaikuttaa käyttäytymiseen esimerkiksi erilaisten strategisten julistusten, tavoitteiden ja toimintaohjeiden kautta. Strategisilla julistuksilla tarkoitetaan tässä kärkiyrityksen puolella toimittaja- tai verkostostrategiaa, tavoitteilla ostoyksiköiden tavoitteita ja toimintaohjeilla esimerkiksi oston toimintaohjeita. Suhteen toimittajapuolella asioiden johtamisella voidaan tarkoittaa avainasiakasstrategiaa, tavoitteilla myyntitavoitteita ja ohjeilla myyntiosaston ohjeita. Tähän keskusteluun liittyy kaksoisidentiteetin käsite: ohjataanko toimimaan yksikön vai strategisen verkoston tavoitteiden suuntaisesti.

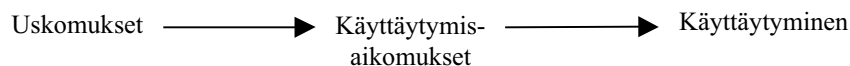
Ohjausmekanismeilla viitataan niihin ohjauksen mekanismeihin, joita kärkiyritys voi käyttää ohjatessaan toimittajasuhteitaan. Ohjausmekanismeiksi tässä työssä määritellään hinta, autoritäärinen sekä sosiaalinen mekanismi. Hintamekanismi viittaa organisoitumisen muodoista markkinaaan, siinä missä autoritäärinen ohjausmekanismi viittaa hierarkkiseen organisoitumiseen strategisessa verkostossa, sosiaalisen ohjauksen ollen puhtaimmillaan organisoitumisen muodoista verkoston ohjausmekanismi. Hierarkkisella organisoitumisella viitataan lähtökohtaisesti organisaatioon organisoitumisen muotona, mutta tässä tutkimuksessa kuten joissakin aikaisemmissa (kts. Heide 1994: 74–76) oletetaan, että hierarkkiselle organisoitumiselle tyypillisiä elementtejä, kuten autoritääristä ohjausta voidaan löytää myös strategisesta verkostosta.

Ohjausrakenteella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa niitä toimintatapoja ja asenteita, joilla kärkiyritys ohjaa pitkälle integroituneista kahdenvälisistä suhteista rakentuva strategista verkostoaan (vrt. Mitronen 2002; Heide 1994: 74–75). Ohjausrakenne muodostuu kärkiyrityksen tavasta käyttää ohjausmekanismeja. Ohjausrakenteen määrittelyissä ei tyypillisesti näy asenteiden merkitys. Tämä voi johtua esimerkiksi transaktiokustannusteorian hyvin deterministisestä ihmiskäsityksestä. Tässä tutkimuksessa asenteet halutaan nostaa esille, koska ne ovat merkittävä osa yritysten välistä vaihdantaa. Asenteiden merkitykseen palataan jäljempänä.

Toiseksi, kuten tämän kappaleen aluksi todettiin, on määriteltävä, mitä ohjauksella tarkoitetaan? Ohjaukseen liittyvä keskustelu painottuu makrotasolla sosiaalisen elämän ja mikrotasolla käyttäytymisen ohjaamiseen. Tyypillisesti verkostoihin liittyvässä kirjallisuudessa kirjoitetaan verkostojen johtamisesta (network management), verkostojen hallinnasta (network governance) sekä verkostojen tai sosiaalisen elämän koordinoimisesta (coordination of social life). Yhtä kaikki käsitteillä viitataan tarpeeseen ohjata käyttäytymistä.

Ohjauksella pyritään vaikuttamaan ihmisten käyttäytymiseen. Käyttäytymisen taustalla vaikuttavat tekijät, jotka tiivistyvät yksilöiden ja yhteisöjen asenteisiin sekä intentioihin. Suotuisissa olosuhteissa tukevien rakenteiden vallitessa asenteet voivat muuttua aikomuksiksi ja aikomukset käyttäytymiseksi (kts. kuvio 1). Ketju vaatii toimiakseen tuke-

via olosuhteita, rakenteita, normeja ja kannustimia. Eri tekijöiden on jossain määrin tuettava asenteita ja intentioita, jotta niiden mukainen käyttäytyminen toteutuisi. (Ajzen & Fishbein 1980; Fishbein & Ajzen 1974.)



Kuvio 1. Uskomukset, käyttäytymisaikomukset ja käyttäytyminen (Ajzen & Fishbein 1980).

Kolmanneksi voidaan yleisesti kysyä, kuka taloudellista järjestelmää, tai yhteisöä voi yleisellä tasolla ohjata? Tässä tutkimuksessa tutkitaan strategisen verkoston ohjausta. Lähtökohtaisesti kärkiyritys ohjaa strategista verkostoa enemmän tai vähemmän yhdessä toimittajien kanssa. Oletuksena on, että kärkiyrityksen tapa ohjata muodostuu johdon toimesta osana strategiaa. Tapa ohjata on kärkiyrityksen sisäinen konstruktio, joka ohjaa ostajien toimintaa. Kärkiyrityksen tarpeena voi olla systematisoida ostajien toimintaa objektivoimalla tietynlaisia käyttäytymistapoja ja asenteita erilaisia yhteisiä politiikkoja ja toimintakäytäntöjä luomalla. Tyypillisesti sovittaessa toimintatavoista toimittajan kanssa, kärkiyrityksen edustaja käyttää yhtenäistä sopimus pohjaa, joka luo tietyt kehykset, joiden sisällä ostaja voi neuvotella sopimusehdoista.

Neljänneksi, voidaan kysyä, ketkä voivat olla ohjattavia, tai keitä ohjataan? erilaisilla yhteiskunnan tasoilla on tarve ohjata yhteisöjä ja yksilöitä. Tässä tutkimuksessa kärkiyrityksellä on määritelmällisesti tarve ohjata toimittajiaan toimimaan siten, että ne parhaalla mahdollisella tavalla tukevat kärkiyritystä sen pyrkiessä tavoitteisiinsa.

Viidenneksi voidaan kysyä, kuten tämän kappaleen aluksi esitettiin, miten ohjausta toteutetaan? tässä tutkimuksessa ohjaus nähdään kolmen ohjausmekanismin läpi, joita ovat hinta, autoritäärinen ja sosiaalinen mekanismi. Ohjausmekanismit liittyvät yhteisön organisoitumiseen. Tämän tutkimuksen näkökulmasta (taloudellisen) toiminnan organisoitumista yhteisöissä niin makro- kuin mikrotasolla voidaan ymmärtää kolmen eri organisoitumisen muodon ja ohjausmekanismin lähtökohdista, kuten edellä on kerrottu.

Tämän tutkimuksen lähtökohdista kärkiyritys voi käyttää erilaisia ohjausmekanismeja samanaikaisesti toimittajien ohjaamiseen. Tutkimuksen toisessa luvussa keskustellaan ohjausmekanismeista tarkemmin.

1.6. Miksi kahdenvälisen suhteen tai strategisten verkostojen ohjausta tulisi kehittää?

Ohjausmekanismien näkökulmasta hyödyt voidaan jakaa kolmen tyyppiin: 1) sosiaalisesta, 2) hintaohjauksesta ja 3) autoritäärisestä ohjauksesta syntyviin hyötyihin. Hyödyt voidaan jakaa siis ensiksi niihin, jotka nousevat luottamuksen ja yhteisyyden (yhteisen tarkoituksen) kokemuksen kautta, kuten a) sitoutumiseen (Morgan & Hunt 1994: 33), b) uskollisuuteen (Foster & Cadogan 2000: 195), c) transaktiokustannusten pienenemiseen (Gulati 1995; Zaheer ym. 1998; Dwyer ym. 1987), d) tiedon jakamiseen ja oppimiseen (Parkhe 1998; Hamel 1991; Uzzi 1997; Dore 1983) e) statukseen markkinoilla (Podolny & Page 1998) ja f) taivutteluun tai joukkovoiman käyttöön (lobbaukseen) liittyviin hyötyihin (Granovetter 1995; Barringer ym. 2000; Doz & Hamel 1998). Nämä ovat tyypillisimmillään verkostoitumiseen liitettyjä hyötyjä, jotka usein realisoituvat esimerkiksi luottamuksen kautta.

Verkostoitumiseen liittyvästä kirjallisuudesta löytyy lukuisa määrä tutkimuksia luottamuksen vaikutuksista suhteen eri elementteihin. Esimerkiksi Zaheer ym. (1998) tutkimuksen mukaan luottamus voi pienentää neuvottelukustannuksia ja vähentää konflikteja. Zaheer ym. (1998) tekivät tutkimuksen vastaajille, jotka arvioivat yhteensä 107 suhdetta. Swan ja Trawick (1987) tekivät puolestaan kyselyn 42 lääkealan myyntihenkilölle. Tutkimuksen tulosten mukaan ostajan luottamus myyjään vaikuttaa myyjän vapauden lisääntymiseen asiakasorganisaatiossa. Tulosten mukaan luottamuksellisessa suhteessa myyjä voi saada enemmän liikkumavapautta asiakasorganisaatiossa. Lisäksi luottamuksen kasvaessa asiakkaat alkoivat informoida proaktiivisemmin myyjää omista tarpeistaan. Foster ja Cadogan (2000: 195) tutkivat kyselytutkimuksellaan, johon osallistui 101 toimittajaa arvioivaa asiakasta, muun muassa luottamuksen merkitystä liike-toimintasuhteessa. Heidän tulostensa mukaan luottamus vaikuttaa asiakkaan toimittaja-

uskollisuuteen. Uskollisuus liittyy yhtäältä asiakassuhteen jatkamiseen ja toisaalta asiakkaan hintauskollisuuteen. Anderson ym. (1990) tutkivat 213 valmistusliikettä, jotka toimittivat tuotteita 249 jakeluliikkeelle. Kyselytutkimuksensa tuloksena he totesivat, että yhteistyö selittää luottamusta ja luottamus tyytyväisyyttä suhteen toiseen osapuoleen. Andersonin ja Weitzin (1989) kyselytutkimuksessa toimijat arvioivat 690 suhdetta. Tutkimuksessa todettiin, että luottamus suhteessa selittää suhteen jatkumista ja kahdensuuntaisen kommunikaation määrää, eli luottamuksen vallitessa on todennäköisempää, että suhdetta jatketaan ja että suhteen kumpikin osapuoli kommunikoivat.

Toiseksi voidaan nostaa esiin sellaisia hyötyjä, jotka syntyvät, kun organisaatio liikkuu kohti markkinaehtoista toimintaa rakentamalla tulosityksikköjä tai lisäämällä markkinaehtoista ohjausta toimittajasuhteissaan lähtien yrittäjämäisyyden lisäämisen tarpeesta. Tämän näkemyksen taustalla on ajatus siitä, että markkinoilla kilpailun kautta syntyy kehittämistä, ideoita ja innovaatioita, jolloin koko verkosto hyötyy (kts. Larson 1992). Näistä hintamekanismiin liittyvistä hyödyistä voidaan nostaa esiin ainakin 1) kapasiteetin joustavuus (Starkey, Wright ja Thompson 1991: 166; Komonen 2004; Lehtinen 1991) ja 2) laadun paraneminen (Lehtinen 1994: 20) sekä 3) tuotantokustannusten aleneminen (Lehtinen 1991: 20). Samantyyppisestä ajatuksesta on kysymys konsernin käyttäessä markkinaehtoisesti myös sisäistä kauppaa käyviä tulosityksiköitä (Powell 1990). On kuitenkin eri asia, syntyvätkö nämä verkostoitumiseen liittyvät hyödyt todella verkostoitumisesta vai ennemmin markkinaehtoisesta toiminnasta. Näitä hyötyjä voitaneen verkostossa lisätä markkinamekanismin kohtuullisen käytön kautta, mutta nämä joka tapauksessa syntyvät hintamekanismin käytöstä strategisessa verkostossa. Hintamekanismin hyödyistä on jossain määrin näyttöjä. Esimerkiksi Larson (1992) etnografisessa tutkimuksessaan päätyy toteamaan, että saadun näytön perusteella näyttäisi siltä, että hinta motivoi yrittäjää markkinoilla.

Kolmanneksi voidaan määritellä hyötyjä, jotka syntyvät autoritäärisen ohjausmekanismin käytöstä verkostossa. Näihin voidaan lukea esimerkiksi yhteisten laatujärjestelmien tai mittareiden käyttö. Kärkiyritys saattaa verkostossa pyrkiä ohjaamaan kumppaneita tiettyjen järjestelmien kautta tai vaatii esimerkiksi laatumittareilta tiettyjä ominaisuuksia. Nämä hyödyt liittyvät tarkemmin autoritäärisen ohjausmekanismin käyttöön

verkostossa. Verkostoihin liittyvän tutkimuksen piiristä löytyy näyttöä sille, että autoritäärisiä mekanismeja käytetään verkostoissa. Autoritäärisen mekanismin käytön hyödyistä näyttöjä ei näytä tällä hetkellä löytyvän.

Joka tapauksessa verkostoihin liittyvässä tutkimuksessa näyttää korostuvan siirtymä kustannusten leikkaamisen pyrkimyksestä kohti adaptiivisempia tai oppivampia toimittajaverkostoja. Tähän tavoitteeseen kärkiyritykset voivat pyrkiä käyttämällä käyttäytymisen ohjaamiseen yhtä ohjausmekanismia tai erilaisia ohjausmekanismien kombinaatioita kärkiyrityksestä, toimittajasta ja tilanteesta riippuen.

1.7. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on eri ohjausmekanismien käytön kuvailu ja vertailu. Tavoitteena on myös kuvailla ja ymmärtää kärkiyrityksen ohjausmekanismien käytön vaikutuksia toimittajan toimijan kokemukseen. Näistä lähtökohdista asetetaan tutkimukselle ongelma ja useita kysymyksiä, joihin tutkimuksella etsitään vastauksia. Tutkimusongelma ohjaa tutkimuksen fokusta tutkimuskysymysten tarkentaessa sitä.

Tutkimusongelma

- Millaista on strategisen verkoston ohjaus ja miten toimittajan toimijat sen kokevat?

Tutkimusongelma tiivistää tämän tutkimuksen kohteen. Tutkimusongelma kysyy yhtäältä kärkiyrityksen ohjaustavan ja toisaalta toimittajan toimijan kokemuksen perään. Tässä tutkimuksessa toimittajan toimijan kokemusta tutkitaan kärkiyrityksen ohjauksen kontekstissa.

Tutkimuskysymykset

- Millaista on strategisen verkoston ohjaus?
- Millaisia eroja kärkiyritysten tavoista ohjata strategisia yritysverkostoja voidaan löytää?

- Miten toimittajien toimijat kokevat kärkiyrityksen tavan ohjata?
- Millaisia eroja ja yhtäläisyyksiä toimittajien toimijoiden kokemuksista eri tavoin ohjatuissa suhteissa voidaan löytää?
- Miten toimittajien toimijoiden kokemusta voidaan ymmärtää?
- Miten strategista verkostoa tulisi ohjata?

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä pyritään etsimään kärkiyrityksen ohjaustapaa ja sen painopistealueita. Kussakin tapauksessa ohjausmekanismeja tutkitaan kolmen teoriasta nousevan mekanismin valossa: hinta, autoritääriäinen ja sosiaalinen ohjaus. Näiden mekanismien käytön painopisteistä saattaa löytyä eroja, mutta ainakin kiinnostavia eri ohjausmekanismien ilmentymiä.

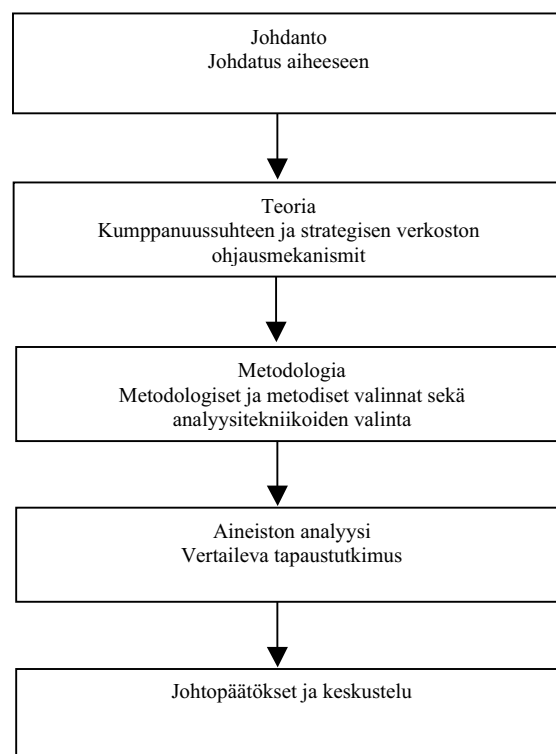
Toinen tutkimuskysymys kysyy ohjaustapojen eroja eri strategisissa verkostoissa. Kysymykseen sisältyy tällöin oletus siitä, että strategisten verkostojen ohjaustavoissa metalli- ja elektroniikkateollisuudessa olisi eroja. Kysymyksen kohdalla näkyy tutkimuksen metodinen valinta vertailevasta tapaustutkimuksesta. Oletuksena on, että kärkiyritysten tavoissa ohjata toimittajia on eroja, mutta kysymys kuuluu, millaisia?

Kolmas kysymys keskittyy toimittajien toimijoiden kokemusten avaamiseen, eli siihen miten toimijat kokevat kärkiyrityksen tavan ohjata. Neljäs kysymys liittyy toimittajien toimijoiden kokemusten eroihin eri tavoin ohjatuissa suhteissa. Kysymyksellä viitataan tutkimusasetelmaan, jolla tutkitaan ohjauksen ja kokemuksen välistä suhdetta. Viidennessä tutkimuskysymyksellä halutaan kysyä toimittajien toimijoiden kokemusten syitä niiden kontekstissaan viitaten tutkimuksen epistemologiseen valintaan hermeneuttisena. Toisaalta kysymys viittaa sosiaaliseen konstruktionismiin painottaen, että strategisessa verkostossa eri toimijoilla, kuten kärkiyrityksellä ja toimittajilla voi olla erilaisia sosiaalisia totuuksia ja todellisuksia.

Viimeinen tutkimuskysymys on luonteeltaan normatiivinen kysymys ”oikeita” tapoja ohjata toimittajia. Kysymykseen palataan tutkimuksen keskusteluosassa, jossa keskustellaan tutkimuksen vaikutuksista toimittajien ohjaukseen kärkiyrityksissä.

1.8. Raportin rakenne

Raportin ensimmäisessä luvussa tehdään lyhyt johdatus aiempaan verkostotutkimukseen, määritellään keskeiset käsitteet, asemoidaan tämä tutkimus aiemman tutkimuksen kenttään, asetetaan tutkimusongelmat, määritellään tutkimuskohde ja analyysiyksiköt sekä kuvataan raportin rakenne. Toisessa luvussa tehdään synteesi strategisten verkostojen ohjausmekanismeja koskevasta kirjallisuudesta. Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen metodologinen perusta sekä metodiset ja analyysityökaluihin liittyvät valinnat. Neljännessä luvussa analysoidaan aineisto tapausten osalta, tehdään tapauksia koskeva vertailu sekä analysoidaan toimittajien toimijoiden kokemuksia määritellyissä ryhmissä. Viidennessä luvussa tehdään yhteenveto jo kerrotusta, tehdään johtopäätökset, keskustellaan tämän tutkimuksen tarkoituksesta sekä keskustellaan johtopäätösten vaikutuksesta strategisten verkostojen ohjaukseen. Lisäksi keskustellaan jatko-tutkimusehdotuksista ja tutkimuksen kritiikistä (kuvio 2).



Kuvio 2. Raportin rakenne.

2. ERILAISET VERKOSTON OHJAUSMEKANISMIT

Tässä luvussa keskustellaan strategisen verkoston erilaisista ohjausmekanismeista, jotka liittyvät taloudellisen järjestelmän erilaisiin organisoitumisen muotoihin. Organisoitumisen muodot on tyypillisesti kirjallisuudessa jaettu kolmenlaisiin: markkinaehtoiisiin, verkostomaisiin ja hierarkkisiin. Organisoitumisen muotona markkinoille tyypillinen ohjausmekanismi on hintamekanismi, siinä missä verkostomaiset organisoitumisen muodot käyttävät sosiaalisia mekanismeja ja hierarkkiset autoritääristä, toimivallankäyttöön liittyvää mekanismeja.

Tämän luvun rakenne näyttyy seuraavanlaisena. Luvun ensimmäisessä kappaleessa rakennetaan perusta ohjausmekanismien käsittelylle transaktiokustannusteorian kautta. Luvun toisessa kappaleessa keskustellaan verkostoista markkinoiden ja hierarkian välimuotona. Kolmannessa kappaleessa keskustellaan ohjausmekanismien äärimuodoista sekä määritellään tarkemmin eri ohjausmekanismit. Neljännessä kappaleessa analysoidaan verkostoihin liittyvien teorioiden kontribuutiota ohjausmekanismikeskustelulle. Viidennessä kappaleessa keskustellaan eri ohjausmekanismien välille syntyvistä jännitteistä. Luvun kuudes kappale keskittyy siihen, voivatko ohjausmekanismit ilmetä suhteessa yhtäaikaisesti. Seitsemännessä kappaleessa tehdään yhteenveto ja johtopäätökset jo kerrotusta sekä esitellään osoittimet, joiden kautta valittavia tapauksia analysoidaan.

Olellista on tunnistaa luvun sisään rakennettu jatkumo, jossa transaktiokustannusteorian markkinat vs. hierarkia -keskustelusta siirrytään keskusteluun verkostoista markkinoiden ja hierarkian välimuotona. Keskustelua jatketaan edelleen, pohtien verkostoja erillisenä organisoitumisen muotona sekä eri ohjausmekanismien äärimuotoja. Tässä osuudessa nostetaan esille sosiaalisen ohjauksen idea, joka nousee sosiaalisten verkostojen teoriasta. Lopuksi keskustelu tiivistyy keskusteluun ideasta, jonka mukaisesti eri ohjausmekanismeja voidaan käyttää kahdenvälisessä suhteessa yhtäaikaisesti. Keskustelun kehittyminen kuvaa myös ohjauksen teorian kehittymistä historian saatossa (Adler 2001).

2.1. Transaktiokustannusteoria ohjauksen perustana

Verkostokeskustelu nousee monilta osin transaktionkustannusteorian ja näin ollen Coasen (1937: 386–405) ja Williamsonin (1975; 1985; 1993; 1996) luomalle perustalle. Transaktiokustannusteoria on osa uutta institutionaalista talousteoriaa, joka on puolestaan rakentunut vanhan institutionaalisen talousteorian luomille perustoille (Williamson 1996: 220). Vanhalla institutionaalisella talousteoriolla viitataan muun muassa Commonsin ja Veblenin työhön (Vihanto 2004: 1–3). ”Vanha” institutionaalinen koulukunta tai perinne oli enemmän sarja erilaisia kirjoituksia kuin tiivis ja tarkkaan rajattu teoria (Coase 1937; Klein 1989). Koulukuntaa yhdisti kuitenkin empiirinen orientaatio. Koulukunnan tutkijat olivat kiinnostuneita enemmän yhteisön, kollektiivin käyttäytymisestä kuin puhtaasti yksilöistä, ja näkemys taloudesta oli enemmän evolutionäärinen kuin mekanistinen (Klein 1989). Näin ollen suuntaus oli pitkään perinteisen taloustieteen tutkijoille tuntematon tai sitä ei arvostettu.

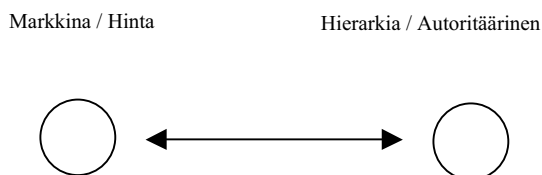
Williamson (1975) perusti transaktiokustannusteorian Coasen (1937) luomille perustoille. Transaktiokustannusteoria loi perustan puolestaan uudelle institutionaaliselle talousteorialle (Klein 1989). Coasen (1937) työ jäi aikanaan pitkään unohduksiin, koska se ei onnistunut tarjoamaan kovinkaan toiminnallista viitekehystä taloudellisen järjestelmän organisoitumiselle (Klaes 2000). Williamson (1975; 1985; 1996: 2) rakensi aiempiin kirjoituksiin perustuvan teorian, joka esittää hyvin toiminnalliset kriteerit liikkeenjohdon päätöksenteon tueksi, mikä joidenkin tutkijoiden mukaan selittää sen nousua yhdeksi keskeisistä vaihdantaa selittävistä teorioista (Klaes 2000). ”Vanhan” tavoin myös uuden institutionaalisen talousteorian tutkijat olivat kiinnostuneita sosiaalisten, taloudellisten ja poliittisten instituutioiden vaikutuksesta ihmisten käyttäytymiseen.

Uusi institutionaalinen taloustiede yhdistelee taloustieteen, oikeustieteen, organisaatioteorian, sosiologian ja antropologian tutkimusta. Uusi institutionaalinen taloustiede tutkii instituutioiden syntymistä, olemassaoloa, tarkoitusta ja muuttumista. Instituutiot voidaan määritellä Vihannon (2004: 1–5) mukaan ihmisten käyttäytymisessä esiintyviksi pitkäaikaisiksi tai laajoiksi säännönmukaisuuksiksi. Organisoitumisen muodot

voivat olla instituutioita itsessään. Siinä, missä transaktiokustannusteorian tutkijat analysoivat vaihdantaa, uusi institutionaalinen talousteoria voidaan nähdä laajempänä kokonaisuutena, joka analysoi sosiaalista elämää (Klein 1989: 461).

Markkinat vs. hierarkiat–diskurssi on tarjonnut perustan keskustella yritysten rajojen määrittymisestä ja näin ollen myös verkostoista (kuvio 4), mikä onkin teorian pääkontribuutio. Toisaalta teoria nostaa esille myös hierarkkisen organisoitumisen ja käy keskustelua hierarkian sisäisistä organisoitumisen muodoista. Teorian merkitys on kasvanut myös tuolla alueella, mikä osaltaan on nostanut esiin teorian kritiikkiä, joka tuodaan esiin jäljempänä (kts. Ghoshal & Moran 1996: 22).

Transaktiokustannusteorian tutkijat näkevät markkina–tyyppisen organisoitumisen ja yrityksen jatkumolla, joiden väliin verkostot keskustelussa asemoidaan. Eli siirryttäessä jatkumolla markkinaehtoisesta toiminnasta kohti hierarkiaa, saatetaan päätyä verkostomaiseen toimintaan, jossa yrityksen rajat saattavat ajoittain näyttää hämärältä, mutta saman organisaation sisälle toiminta ei kuitenkaan ole siirtynyt. Williamson (1991) on kuitenkin kritisoinut suhteen relationaalista välimuotoa (relational form / intermediate form) tehottomaksi, mikä on tulkittu organisoitumisen muotojen puhtauden puolesta puhumiseksi. Zenger ja Hesterly (1997) ovat argumentoineet markkinat vs. hierarkiajatkumon ja niin kutsutun välimuodon puolesta. Williamson (1985) on huomionnut taloudellisen järjestelmän organisoitumisen niin kutsutun välimuodon keskustelussaan, mutta ei pidä sitä tehokkaana useimmissa tilanteissa.



Kuvio 3. Markkinat vs. hierarkia diskurssi.

Ouchi (1980) jalosti eteenpäin markkinat vs. hierarkiat–keskustelua nostamalla klaanin kolmanneksi erilliseksi organisoitumisen muodoksi. Klaani ohjaa jäsentensä toimintaa ennen kaikkea yhteisesti sovittujen normien eli tietynlaisten verisiteiden kautta, jotka

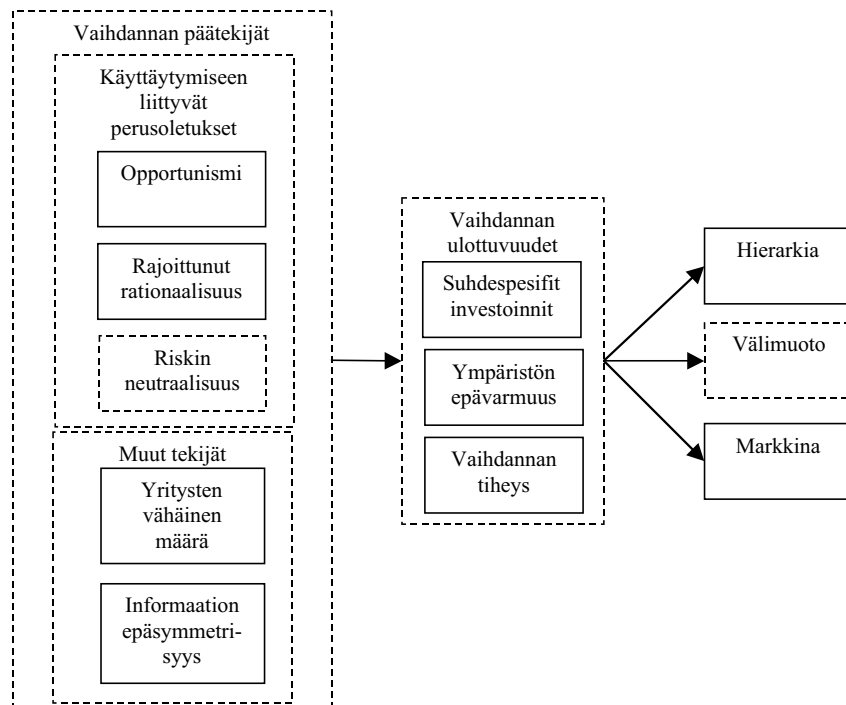
viittaavat esimerkiksi sukulaissuhteessa havaittuihin yhteisiin arvoihin (Durkheim 1990: 176). Yhteisön ohjausmekanismi Ouchin (1980) ajattelussa oli sosiaalinen normi, joka viittaa sosiaalisen kontrollin käsitteeseen. Teorian mukaan yhteisö määrittelee normeja jäsenilleen ohjatakseen yksilöiden käyttäytymistä yhteisön tavoitteiden mukaiseksi.

Williamson (1985) keskustelee tehdä itse- tai valmistaa päätökseen (make-or-buy decision) vaikuttavista käyttäytymiseen liittyvistä perusoletuksista, sekä päätöstä selittävistä vaihdannan ulottuvuuksista. Transaktiokustannusteorian mukaan tiettyjen edellytysten vallitessa on todennäköisempää, että markkinoilta siirrytään kohti hierarkiaa, koska hierarkkinen organisaatio on tehokkaampi ja adaptiivisempi kuin markkina. Markkinaehtoisen organisoitumisen vallitessa, suhteen monimutkaistuesssa transaktiokustannukset kasvavat, jolloin kokonaiskustannukset kasvavat suuremmiksi kuin tuotantokustannukset hierarkian sisällä. Tällöin suuret transaktiokustannukset ”syövät” markkinoiden dynamiikasta saatavat hyödyt. Williamsonia (1975; 1985) voidaan kritisoida siitä, että hän ei teoriassaan keskustelee hierarkian sisällä syntyvistä transaktiokustannuksista. Hierarkian sisällä voi syntyä transaktiokustannusten tapaisia kustannuksia, jotka aiheutuvat esimerkiksi yrityksen sisäisestä laadun valvonnasta.

Transaktiokustannusteoria nojaa olettamukseen, jonka mukaan hierarkian sisällä esiintyvien yksilöiden käyttäytymistä voidaan valvoa ja näin vähentää opportunistista käyttäytymistä tehokkaammin kuin markkinoilla tai kumppanuussuhteessa. Autoritääriin ohjaus hierarkian ohjausmekanismina Williamsonin (1985: 48) mukaan vähentää opportunistia tehokkaimmin (Barnard 1938).

Rindfleisch & Heide (1997: 32) nostavat esiin kolme hierarkkisen organisoitumisen opportunistia ehkäisevää mekanismia: 1) organisaatio voi mitata ja palkita sekä käyttäytymisen että tulosten perusteella toimijoita (Oliver & Anderson 1987), 2) organisaatio voi tarjota yksilöille palkintoja mahdollisuuksien muodossa pitkällä aikavälillä, kuten uralla etenemisen mahdollisuudet sekä 3) organisaatiokulttuuri ja toimijoiden sosiaalistumiseen liittyvät prosessit voivat luoda organisaation ja toimijoiden välille yhdensuuntaisia tavoitteita, joiden olemassaolo voi vähentää opportunistista käyttäytymistä (kts. Williamson 1985).

Transaktiokustannusteoria sisältää viisi päätekijää, joista kolme voidaan lukea yksilön käyttäytymiseen liittyviksi perusoletuksiksi: opportunisti (opportunism), rajoitettu rationaalisuus (bounded rationality) ja riskin neutraalisuus. Kaksi voidaan lukea muiksi tekijöiksi: yritysten vähäinen määrä markkinoilla (small numbers bargaining) ja informaation epäsymmetrisyys (information asymmetry). Lisäksi kolme keskeistä vaihdannan ulottuvuutta ovat suhdespesifit investoinnit (asset specific investments), ympäristön epävarmuus (environmental uncertainty) sekä vaihdannan tiheys (transaction frequency) (kuvio 4). Edelleen on kuitenkin täsmennettävä, että Williamsonille (1975; 1985) hierarkia tarkoittaa organisaatiota, joka syntyy vertikaalisen integraation tuloksena. Tässä tutkimuksessa hierarkkiseen organisoitumiseen liittyvä autoritääriin ohjausmekanismi ymmärretään Adlerin (2001) tavoin verkoston ohjausmekanismiksi. Kuten todettua, jo Williamson (1985) tunnistaa markkinan ja hierarkian välimuotoina relationaaliset ohjauksen välimuodot. Williamson (1991) on kuitenkin todennut hybridityyppisten (relationaalisten) organisoitumisen muotojen olevan usein tehottomia, mistä syystä seuraavassa kuviossa hybridi organisoitumisen muotona on rajattu katkoviivalla.



Kuvio 4. Käyttäytymiseen liittyvät perusoletukset, vaihdannan ulottuvuudet ja organisoitumisen muodot transaktiokustannusteorian mukaan (Williamson 1975; 1985; Rindfleisch ja Heide 1997; kts. Vesalainen 2004).

Transaktiokustannusteoria rakentuu edellä mainittujen käyttäytymisen perusoletusten varaan, joita ovat opportunismi ja rajoitettu rationaalisuus. Ilman opportunismin perusoletusta ei ole tarvetta esimerkiksi toimittajien valvonnalle, jolloin myöskään transaktiokustannuksia ei synny. Opportunismin oletus on siis sellainen, joka pääasiallisesti aiheuttaa sekä ex-ante-tyyppiset että ex-post-tyyppiset transaktiokustannukset.

Ex-ante-tyyppisillä transaktiokustannuksilla tarkoitetaan tyypillisesti sellaisia vaihdantakustannuksia, jotka syntyvät sopimusta edeltävästä periodista, jossa uusia tai uutta kumppania etsitään, kumppaneiden kanssa käydään neuvotteluita ja laaditaan sopimuksia. Uusien kumppaneiden etsintä voi olla kallista, koska tyypillisesti uusien kumppaneiden etsintä vaatii messuilla käymistä tai erilaisten selvitysten tekemistä. Neuvottelukustannukset puolestaan nousevat, kun transaktiot monimutkaistuvat. Esimerkiksi jonkin kehitys- tai suunnittelukustannusten määrittely voi olla vaikeaa, mistä syystä myös hinnan määrittely ja siitä sopiminen, eli neuvottelu vaikeutuvat, jos kumppanit epäilevät toisen käyttäytyvän opportunistisesti. Epäily voi aiheuttaa neuvottelujen vaikeutumisen ja näin ollen pidentymisen. Kolmanneksi sopimisen vaikeus ja epäily voivat aiheuttaa kirjallisten sopimusten laajenemisen, mikä lisää sopimuksen laatimisen kustannuksia. Määrittelyongelmat vaikeuttavat myös sopimuksen kirjoittamista vaatiessa lisää työtä ja aiheuttaen kustannuksia. Tyypillisesti nämä kustannukset ovat ex-ante-tyyppisiä transaktiokustannuksia. (Williamson 1985; Sako 1992).

Toiseksi mainittiin ex-post-tyyppiset transaktiokustannukset, joihin luetaan sopimuksen teon jälkeen syntyvät vaihdantakustannukset. Näillä vaihdantakustannuksilla tarkoitetaan esimerkiksi sopimuksen noudattamisen valvontakustannuksia sekä toimitusten laadun ja määrän valvontakustannuksia (Williamson 1985; Sako 1992). Sopimuksen ehtojen noudattamisen valvonta liittyy esimerkiksi salassapitoon, toimitusaikojen noudattamisen valvontaan tai muuhun vuorovaikutuksen valvontaan, mikä aiheuttaa työkustannuksia. Lisäksi tilattujen komponenttien laadun ja määrän valvonta voi suurissa määrissä aiheuttaa merkittävästi työtä. Tyypillisesti nämä kustannukset ovat ex-post-tyyppisiä transaktiokustannuksia (Williamson 1985; Sako 1992).

Kuten sanottu, *opportunisti* on keskeinen käyttäytymiseen liittyvä perusoletus, jonka transaktiokustannusteoria sisältää. Williamson (1985) näkee siis yksilön atomistisena

toimijana neoklassisen talousteorian tavoin. Opportunismilla tarkoitetaan käyttäytymiseen liittyvää oletusta, joka on erotettava itsekkästä, omaa etua tavoittelevasta käyttäytymisestä (self-regarding behavior / seeking one's self-interest). Opportunismilla tarkoitetaan käyttäytymistä, jossa yksilö on valmis pettämään, valehtelemaan tai muuten harhauttamaan toista osapuolta saadakseen etua itselleen. Opportunismi eroaa määritelmällisesti itse-intressin tai itsekkyyden käsitteistä, oman edun tavoittelusta, joka talousteoriassa nähdään kehitystä tuottavana elementtinä. Esimerkiksi yrittäjyyden itävaltalainen koulukunta määrittelee yrittäjän jatkuvasti uusia mahdollisuuksia etsiväksi toimijaksi (new opportunity -seeking behavior) (Kirzner 1976). Uusien mahdollisuuksien etsiminen ja itsekkyyden on selvästi erotettava opportunismista, joka kulminoituu toisen luottamuksen häikäilemättömään pettämiseen. Kolmanneksi on todettava, että ihmisellä voi olla opportunistisen ja omaa etua tavoittelevan elementin lisäksi altruistinen, hyväntahtoinen puoli, joka osaltaan ohjaa käyttäytymistä.

Opportunismi liittyy siis tilanteeseen, jossa yksilö tai yritys voi hyötyä häikäilemättömästä käyttäytymisestä merkittävästi, jolloin lyhyellä aikavälillä Williamsonin (1985) mukaan yksilö voi valita opportunistisen käyttäytymisen vaihtoehdon. Transaktiokustannusteorian mukaan, jotkut yksilöt ovat mahdollisuuden tullen valmiita pettämään. Tällöin vahvimman luottamus jättää kumppanille mahdollisuuden pettää, jos suhteessa ei ole niin kutsuttuja panttivankeja tai käytetä erilaisia suojautumisen keinoja kuten pitkäaikaista sopimusta.

Tähän määrittelyyn liittyy olennaisesti tietoisuus. Tietoisuudella tarkoitetaan tässä sitä, että opportunistinen käyttäytyminen on yksilön valinta. Tyypillisesti tietoinen luottamuksen pettäminen on nähty luottamuksen menettämisen syynä. Virhe voidaan siis usein suhteessa sietää ilman että luottamus menetetään, jos kyse ei ole tahallisuudesta. Tahallisuus katsotaan usein raskauttavaksi tekijäksi, joka voi tuottaa luottamuksen menetyksen.

Williamsonin (1985) oletus ei ollut, että kaikki yksilöt olisivat opportunistisia tai käyttäytyisivät opportunistisesti. Pikemminkin hänen näkemyksensä mukaan toimija verkostossa voi käyttäytyä opportunistisesti, mutta koska tätä on vaikea etukäteisesti

määritellä (käyttäytymisen epävarmuus), toimijoilta on vaadittava uskottavia sitoumuksia (credible commitments). Transaktiokustannusteorian käyttäytymisen epävarmuus - käsite (behavioral uncertainty) liittyy opportunistin perusoletukseen tarkoittaen yksilön käyttäytymisen vaikeaa etukäteistä ennustettavuutta. Koska opportunistia on vaikea etukäteisesti tunnistaa, kohdataan suojautumisen ongelma (safeguarding problem). Williamsonin (1985) mukaan hierarkkisesti organisoidussa tuotantojärjestelmässä kyetään tehokkaimmin vähentämään opportunistista käyttäytymistä johtamisen kautta.

John ja Weitz (1989) tutkivat 161 teollisia tuotteita valmistavaa yritystä. Heidän tutkimuksensa mukaan käyttäytymisen ja ympäristön epävarmuus korreloivat positiivisesti palkan tulososan kanssa. Suuremman käyttäytymisen ja ympäristön epävarmuuden välillä palkan tulokseen perustuva osa on tyypillisesti suurempi John ym. (1989) tutkimuksen mukaan.

Transaktiokustannusteoriaan liittyvissä tutkimuksissa on todettu sopimuskauden pituuden liittyvän suhdeseisefeihin investointeihin. Joskow (1987) tutki 277 sopimusta toimittajien ja asiakkaiden välillä todeten, että suhdeseisefien investointien kasvaessa myös sopimuskaudet pitenivät. Pitkillä sopimuksilla halutaan tyypillisesti varmistaa investoinnin takaisinmaksu. Näissä suhteissa pitkä sopimuksen kesto toimii uskottavana sitoumuksena.

Williamsonin (1985) teoria on saanut osakseen merkittävää kritiikkiä juuri sen ihmis-käsityksestä, joka lähtee opportunistin oletuksesta. Teorian pääkritiikki on kohdistunut opportunistin perusoletukseen, jolle transaktiokustannusteoria rakentuu: jos vaihdannan osapuoliin voisi luottaa, ei pääosaa vaihdantakustannuksista syntyisi (Lorenzoni & Lipparini 1999). Teorian vasta-argumenttina on esitetty, että ihmisillä on myös altruistinen eli hyväntahtoinen sekä moraalinen puoli. Toisaalta tähän Rindfleisch ja Heide (1997) ovat vastanneet, että Williamsonin (1985) oletus ei ole se, että kaikki käyttäytyisivät opportunistisesti, vaan riittää, että joukossa on yksi, joka on valmis pettämään.

Toinen keskeinen Williamsonille (1985) esitetty vasta-argumentti liittyy opportunistin oletukseen itseään toteuttavana ennusteena (Perrow 1986). Esimerkiksi Ghoshal ja

Moran (1996) ovat väittäneet, että opportunistin oletus tuottaa negatiivisen kierteen, joka aiheuttaa opportunistista käyttäytymistä myös sellaisissa, jotka eivät välttämättä muuten käyttäytyisi opportunistisesti tai epäilevästi. Edelleen opportunistin oletus saattaa joissakin tilanteissa aiheuttaa enemmän (transaktio)kustannuksia kuin mitä yhden toimijan opportunistinen käyttäytyminen aiheuttaisi siinä tilanteessa, että toimittaisiin luottamuksen varassa. Lopulta opportunistin oletus aiheuttanee tiedon pantaamista vastakohtana sen jakamiselle ja tämän seurauksena aiheuttaa oppimisen vähenemistä. Oppimisen lisääntyminen esimerkiksi tiedon jakamisen tai yhteisen ongelman ratkaisun kautta on tyypillisesti esitetty kumppanuus–tyyppisen organisoitumisen ja luottamus–tyyppisen ohjausmekanismin keskeisenä hyötynä (Uzzi 1997).

Williamson (1993: 453–486) käsittelee myös luottamusta kaupankäynnissä ja myöntää sen merkityksen, kuitenkin sillä varauksella, että luottamus ymmärretään tunteeksi. Williamson (1993: 463–466) ei hyväksy näkemystä luottamuksesta kognitiivisena (kalkulatiivisena) ilmiönä. Luottamus on hänen määrittelyssään markkinoilla vaikuttava tekijä, jonka varaan ei voi tietoisesti asettua käyttäytymisen epävarmuuden takia. Luottamuksen sijaan Williamson (1985) kirjoittaa uskottavista sitoumuksista (credible commitments), jotka viestivät pidempiaikaisesta sitoutumisesta liiketoimintasuhteeseen. Toinen Williamsonin (1985) käyttämä käsite on uskottavat uhat (credible threats), jolla tarkoitetaan esimerkiksi maineen käyttämistä panttivankina. Shapiro ym. (1992) määrittelivät saman ilmiön peloteperusteiseksi luottamukseksi (deterrence-based trust). Sillä he tarkoittivat luottamusta tilanteessa, jossa luottaja voi luottaa luotettuun, koska luottaja tietää, että luotettu ei uskalla pettää, koska luottaja tietää luotetun ymmärtävän, että hän menettää pettämisen seurauksena maineensa. Näin mainetta voidaan käyttää panttivankina esimerkiksi tilanteessa, jossa sopimuksen kautta voisi olla vaikea hallita toisen osapuolen käyttäytymistä. Toimija voi tarvita mainetta, koska hän käy kauppaa a) muiden toimijoiden kanssa markkinoilla nyt ja / tai tulevaisuudessa, b) haluaa käydä saman toimijan kanssa kauppaa nyt ja / tai tulevaisuudessa samojen tuotteiden osalta, tai haluaa käydä saman toimijan kanssa kauppaa c) joidenkin muiden tuotteiden osalta nyt ja / tai tulevaisuudessa. Tällöin voidaan puhua myös statuksesta tai maineesta markkinoilla.

Silloin kun tulevaisuuteen tai muille yhteistyön alueille, kuten tuotealueille liittyviä haluja tai tarpeita ei ole, ei kehity myöskään panttivankiasetelmaa. Silti toimijat voivat toimia luottaen ja luotetut luottamuksen arvoisesti, kuten Uzzin (1997) kuvaamassa tilanteessa new-yorkilaisten puutarhatuotteiden arvoketjussa, jossa toimintaa ohjattiin ensi sijassa luottamuksen eikä sopimusten kautta. Williamsonille (1993: 463) luottaminen on riskinottoa kustannusten pienentämiseksi siinä missä jokin muukin riskinotto.

Williamsonin (1993) esittämässä luottamuksen kritiikissä on kuitenkin ongelmansa. Williamson (1993) jättää esimerkiksi kommentoimatta, mikä on tutkijan tulkinta silloin, kun vastaaja itse kuvaa tehneensä jonkin päätöksen asettua haavoittuvaksi luotetun edessä. Haastateltava voi esimerkiksi todeta, että ”päätin toimia niin, koska luotin toisen osapuolen rehellisyyteen”. Tutkija ei voine ainakaan kovin heikoin perustein tällöin tehdä tulkintaa, jonka mukaan vastaaja on tehnyt päätöksensä, koska on rajoitetusti rationaalinen ja tehnyt väärän päätöksen. Luottaja on voinut valita luottamuksen, koska luottaa toisen rehellisyyteen. Luottaja on voinut arvioida luotetun luotettavuutta, koska tuntee luotetun ja tämän maineen. Tämän ongelman Williamson (1993) jättää kommentoimatta.

Transaktiokustannusteoria lähtee siitä olettamuksesta, että opportunistisesti käyttäytyvää on vaikea etukäteisesti tunnistaa (Williamson 1985). Tähän liittyy peliteorian tutkimuksen piirissä tehdyt ”vangin dilemma” -kokeet, joita on kritisoitu todellisuutta liiaksi yksinkertaistavista asetelmista (Rotter 1967). Williamsonin (1985) perusoletuksia leimaa vangin dilemmalle tyypillinen yksinkertaistus, joka sopii paremmin markkinatyypisiin transaktioihin markkinoille, joilla vallitsee lähes täydellinen kilpailu, mutta heikommin markkinoille, kuten tyypillisesti metalli- ja elektroniikkateollisuuteen, jossa yritysten määrä on pieni ja jonkin tekemisen oppiminen kestää tyypillisesti kauan, jolloin toimittajan vaihtokustannukset (supplier switching costs) saattavat kasvaa hyvin suuriksi.

”Vangin dilemmalle” tyypillinen yksinkertaistus liittyy oletukseen vaihdannan lyhytaikaisesta luonteesta. Metall- ja elektroniikkateollisuudessa, korvaavien toimittajien määrän ollessa pieni, toimittajan oppimissyklin ollessa pitkä ja toimittajan vaihto-

kustannuksen ollessa korkea, kriittisiä toimittajia vaihdetaan harvoin, jolloin kriittiset toimittajat tunnetaan hyvin niin toiminnan kuin tulosten osalta. Myös markkinoilla olevat korvaavat toimittajat saatetaan tuntea hyvin, koska niiden määrä on pieni. Lisäksi toimittajien muita asiakkaita voidaan tuntea, jolloin eri toimittajien tavoista toimia voidaan saada tietoa markkinoilta. Tällaisissa tilanteissa toimittajien tuntemisella ja maineella on suuri merkitys. Erilaisen markkinoilta saatavan tiedon varassa toimittajien luotettavuutta voidaan tilanteesta riippuen arvioida jollakin tarkkuudella. Tällöin toimittajaan luottaminen ei muodosta ehdottoman hallitsematonta riskiä. Toimittajan luotettavuutta tai mahdollista opportunistia on tällaisilla markkinoilla mahdollista arvioida etukäteisesti. Tällaisella markkinalla asetelma eroaa merkittävästi tyypillisestä ”vangin dilemma” -peliasetelmasta kuten edellä todettiin. Tästä syystä luottamus ja toisen luotettavuuden arviointi on erittäin merkittävä osa toimittajien ohjausta toisin kuin Williamson (1993) väittää.

Toinen perusoletus transaktiokustannusteorian taustalla on *rajallinen rationaalisuus* (bounded rationality) (Simon 1958). Taloustieteen tutkijat tyypillisesti pitävät täydellisen rationaalisuuden oletusta lähtökohtana. Päätöksentekijän täydellisellä rationaalisuudella tarkoitetaan, että yksilöllä on oltava täydellinen tietämys päätöksiin vaikuttavista asioista, hänen kykynsä käsitellä tätä tietoa on täydellinen eivätkä tunteet vaikuta hänen päätöksiinsä (Vihanto 2004). Näin ollen rajallisella rationaalisuudella tarkoitetaan toimijan pyrkimystä rationaalisuuteen, joka jää toteutumatta informaation epätäydellisyyden (imperfect information), epätasaisen jakautumisen (asymmetrical information), informaation määrän (amount of information) ja rajallisen harkintakyvyn takia (lack of cognitive abilities). Informaation epätäydellisyydellä tarkoitetaan transaktion osapuolen epätäydellistä informaatiota ympäristön tai käyttäytymisen epävarmuudesta. Informaation epätäydellisyys voi siis liittyä käyttäytymisen tai ympäristön epävarmuuteen. Epätasaisesti jakautunut informaatio (asymmetrical information) voi puolestaan liittyä vaihdannan osapuolten informaatioon kyseisestä vaihdannan kohteesta. Esimerkiksi myyjällä voi olla tietoa myytävästä tuotteesta enemmän kuin ostajalla tai toisinpäin. Akerlöf tarkastelee tätä tyypillistä tilannetta käytettyjen autojen markkinoilla. Yhtäältä markkinoilla on niin suuri määrä tietoa, että sitä kaikkea on mahdotonta hallita ja

toisaalta yksilöillä on rajallinen kyky käsitellä markkinoilla olevaa suurta määrää informaatiota. (Williamson 1985: 40–50.)

Kolmas, esimerkiksi Rindfleischin ja Heiden (1997) esiin nostama transaktiokustannusteorian sisältämä käyttäytymisen perusoletus on yksilön kokema *riskin neutraalisuus*. Riskin neutraalisuus tarkoittaa sitä, että yksilöt kokevat riskin samalla tavalla samalaisissa tilanteissa. Tällöin yksilö on riskin suhteen neutraali. Ring ja Van de Ven (1992) kuitenkin väittävät, että transaktiokustannusteorian analyysiyksikkö on transaktio. Yrittäjän riskinotto-kyky tai taipumus välttää riskejä ei asiana kuulu transaktiokustannusteorian piiriin. Williamson (1985) nostaa esiin riskin neutraalisuuden käsitteen, mutta käy siitä huomattavasti vähemmän keskustelua kuin muista perusoletuksista. Tästä syystä riskin neutraalisuus on edellisessä kuviossa rajattu katkoviivalla.

Viidestä päätekijästä kaksi voidaan lukea muiksi tekijöiksi: yritysten vähäinen määrä (markkinoilla: small numbers bargaining) ja informaation epäsymmetrisyys (information asymmetry). Yritysten vähäisellä määrällä tarkoitetaan markkinoilla olevien yritysten niin pientä määrää, ettei todellista kilpailua yritysten välille synny. *Yritysten vähäinen määrä* aiheuttaa markkinoiden epäonnistumisen (market failure), jolloin myyjä voi määritellä ostajaltaan haluamansa hinnan, koska ostajalla ei ole muita vaihtoehtoisia myyjiä. Tällöin vallitsevat myyjän markkinat. Tilanne on metalli- ja elektroniikkateollisuudessa tyypillinen, kuten esimerkiksi interaktiölähestymistävän edustaja Håkansson (1982) on todennut. Tilanteessa, jossa markkinoilla on suuri määrä myyjiä, mutta vain muutamia ostajia, vallitsee puolestaan ostajan markkinat. Tällöin rajatuotto on hyvin lähellä rajakustannusta.

Toinen keskeinen tekijä on *informaation epätasainen jakautuminen* (information asymmetry), jolla tarkoitetaan tilannetta, jossa myyjällä ja ostajalla on erilainen käsitys esimerkiksi vaihdannan kohteena olevan tuotteen arvosta. Esimerkiksi ostajan tiedot tuotteesta voivat olla epätäydelliset (imperfect information). Tuotteen kunnon paremmin tuntevalla myyjällä voi puolestaan olla myönteisempi (tai kielteisempi) käsitys tuotteen ominaisuuksista, kuin ostajalla, jolloin näkemykset tuotteen hinnasta eivät kohtaa. Tämä vaikeuttaa ja pidentää neuvotteluja, ja kasvattaa transaktiokustannuksia.

Tärkeä transaktiokustannusteorian esille nostama ulottuvuus on *suhdespesifit investoinnit* (asset specific investments). Itse asiassa transaktiokustannusteorian on sanottu pitkälti nojaavan suhdespesifin investoinnin käsitteeseen, joka on teorian kannalta keskeinen. Suhdespesifit investoinnit ovat sellaisia, jotka kohdistuvat vain tiettyyn suhteeseen. Juuri suhdespesifeillä investoinneilla on keskeinen rooli transaktiokustannusteoriassa, koska ne tekevät investoijasta haavoittuvan toisen osapuolen edessä. Toisen osapuolen mahdollisesta opportunistista muodostuu investoijalle riski.

Williamson (1985) erotteli kuuden tyyppisiä resursseja tai pääomaa, jotka voivat muodostua suhdespesifeiksi: 1) paikan spesifisyydellä (site specificity) viitataan tuotantovälineiden lyhyeen etäisyyteen, jotta logistiikan aiheuttamat kustannukset olisivat mahdollisimman pienet. 2) Fyysisten resurssien spesifisyydellä (physical asset specificity) viitataan suhdespesifeihin tuotantovälineisiin, joista tyypillinen esimerkki metalli- ja elektroniikkateollisuudessa voi olla valun valmistuksessa käytettävä muotti. 3) Inhimillinen pääoma (human asset specificity): suhdespesifillä inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan sellaista osaamista tai tietoa, joka syntyy toiminnassa ja on luonteeltaan hiljaista (Polanyi 1997). Hiljainen tieto on luonteeltaan implisiittistä, kokemusperäistä ja siksi vaikeasti siirrettävää. 4) Omistuksellisella investoinnilla (dedicated assets) tarkoitetaan sellaisia suhdespesifejä investointeja esimerkiksi tehtaaseen, jotka on tehty asiakkaan käskystä. 5) Ajallisen spesifisyyden käsitteellä (temporal specificity) viitataan sellaiseen investointiin, joka kiinnittyy johonkin suhteeseen tiettyinä aikana. 6) Liikemerkki (brand name capital) viittaa toisen osapuolen riippuvuuteen kumppanin liikemerkistä. Investoinnit liikemerkkiin, jota ei juuri muissa suhteissa voi hyödyntää, selittää näin ollen arvoketjun integroitumista vertikaalisesti. Neljä ensimmäistä on esiintynyt Williamsonin (1985: 95–96) alkuperäisessä teoksessa. Kaksi jälkimmäistä on lisätty myöhemmin (Williamson 1996: 59–60).

Suhdespesifit investoinnit lisäävät riippuvuutta kyseisestä osapuolesta, esimerkiksi toimittajan riippuvuutta asiakkaasta ja nostavat siten transaktiokustannuksia. Näin ollen mitä suuremmat ovat suhdespesifit investoinnit, sitä todennäköisemmin arvoketju integroituu vertikaalisesti.

Suhdespesifeillä investoineilla on merkittävä rooli vaihdannassa transaktiokustannusteorian mukaan. Heide ym. (1988: 20) tekivät kyselytutkimuksen 199 valmistusyritysten johtajille. Lomake oli laadittu mittarin muotoon, ja väittämiä oli eri ulottuvuuksilla useita. Tutkimuksen mukaan toimittajan suhdespesifit investoinnit lisäävät toimittajan riippuvuutta asiakkaasta. Toimittajilla, jotka tyypillisesti tekevät suhdespesifejä investointeja, on tarve vähentää investointien aiheuttamaa riippuvuutta asiakkaasta. Heiden ym. (1988: 33) mukaan toimittajat tasapainottavat tätä riippuvuutta rakentamalla syvemmän suhteen asiakkaaseen, jolloin he oppivat asiakkaan toimintatavoista, tuoterakenteesta ja prosesseista sekä usein ymmärtävät oman tuotteen merkityksen koko lopputuotteessa ja valmistusprosessissa entistä paremmin. Heiden ym. (1988) mukaan tämä kehittynyt ymmärrys voi lisätä toimittajien mahdollisuutta korvata asiakas muilla asiakkailta, koska toimittajan kokonaisnäkemys oman tuotteen merkityksestä ja mahdollisuuksista on kehittynyt. Asiakkaan korvaamisen mahdollisuuden paraneminen vähentää riippuvuutta asiakkaasta. Toisaalta, kuten Heide ym. (1988) tutkimuksessaan esittävät, on mahdollista, että toimittajat ovat valmiita suhdespesifeihin investointeihin vasta, kun suhde on pidemmälle kehittynyt, mikä tarjoaisi toisen selitysmallin tutkimustuloksille. Eri tilanteissa kumpi tahansa tai molemmat yhdessä voivat olla mahdollisia.

Walkerin ja Poppon (1991) tutkimuksessa, jossa vertailtiin hierarkkisten ja markkinatyypisten organisoitumisen muotojen tehokkuutta, todettiin, että hierarkiassa kyetään koordinoimaan suhdespesifejä investointeja tehokkaammin kuin markkinoilla, eli hierarkian sisällä transaktiokustannukset ovat pienemmät kuin markkinoilla. Tutkimus oli kvantitatiivinen tutkien vastauksia, joista 44 oli saatu sisäisiltä tulosyksiköiltä ja 55 konsernin ulkopuolisilta toimittajilta. Tutkimuksessa havaittiin suunnittelijoiden konsultatiivinen rooli hierarkian sisällä, mikä tuki uusien teknologioiden käyttöönottoa ja oppimista hierarkian sisällä. Toimittajasuhteissa konsultatiivista roolia ei havaittu. Toisaalta tutkimuksessa todettiin, että välimallin (intermediate form) tyyppinen organisoitumisen muoto vähentää toimittajan opportunistia huolimatta siitä, että heillä on suhteeseen liittyvää uutta teknologiaa ja vähän kilpailua, minkä tyypillisesti pitäisi vaikuttaa päinvastoin. Tutkimuksen ongelmat liittyvät operationalisointiin. Tutkimuk-

nessa mitattiin eri osioita vain muutamilla muuttujilla. Esimerkiksi investointien suhdekohtaisuutta mitattiin kahdella likertin asteikollisella muuttujalla.

Anderson ja Coughlan (1987; Rindfleisch & Heide 1997) tutkivat 36 yrityksen pyrkiä uusille markkina-alueille strategista liittoumaa käyttäen. Tutkimuksessaan he totesivat, että suhdekohtaisten investointien koko korreloi positiivisesti integroidun markkinakanavan valinnan kanssa. Tulos tukee transaktiokustannusteorian väitettä, jonka mukaan suhdespesifien investointien kasvaessa arvoketju integroituu vertikaalisesti.

Autoteollisuuden komponenttivalmistajia koskevassa tutkimuksessaan myös Montverde ja Teece (1982: 212) totesivat suhdespesifien investointien vaikuttavan valmistajan päätökseen valmistaa itse sen sijaan, että tarvittava komponentti ostettaisiin markkinoilta.

Toinen vaihdannan ulottuvuus liittyy *ympäristön epävarmuuteen* (environmental uncertainty). Ympäristön epävarmuus tuottaa tuotantojärjestelmälle mukautumisongelman (adaptation problem), jolla tarkoitetaan ongelmaa, joka syntyy tarpeesta sopeuttaa tuotantojärjestelmä muuttuneeseen tilanteeseen markkinoilla. Muutokset esimerkiksi asiakatarpeissa tai kilpailuympäristössä voivat aiheuttaa mukautumisongelman. Williamsonin (1985) mukaan hierarkkisesti organisoitu tuotantojärjestelmä mukautuu (adaptoituu) lähtökohtaisesti tehokkaammin kuin markkinat.

John ja Weitz (1988) tutkivat 88 teollisia tuotteita valmistavaa yritystä. Tutkimuksen mukaan suhdespesifit investoinnit sekä käyttäytymisen ja ympäristön epävarmuus korreloivat positiivisesti vertikaalisen integraation asteen kanssa. Tutkimuksen mukaan suhdespesifien investointien lisääntyessä sekä käyttäytymisen- että ympäristön epävarmuuden kasvaessa arvoketju integroituu vertikaalisesti.

Ympäristön epävarmuuden on todettu olevan kytköksissä suhdespesifien investointien tekemiseen. Stump ja Heide (1996: 439) tutkivat 165:tä kemikaalien valmistusyritystä. Tutkimuksessaan he totesivat, että teknologinen epävarmuus vähentää halua tehdä suhdespesifejä investointeja. Lisäksi tutkimuksessa todettiin, että asiakkaat suojaavat

investointejaan tekemällä toimittajaspesifejä investointeja sekä valitsemalla huolellisesti toimittajat. Stump ja Heide (1996: 438–439) totesivat myös, että toimittajan pätevyöityminen tai valmistamisen oppiminen vähentää tarvetta valvoa toimittajien tekemiä toimituksia.

Myös Levy (1985) totesi tutkiessaan 69 valmistavaa yritystä, että hyvin spesifejä investointeja omaavat, hyvin epävarmassa ympäristössä toimivat yritykset ovat pitkälle vertikaalisesti integroituneita.

Vaihdannan tiheydellä (transaction frequency) tarkoitetaan yritysten välisessä suhteessa tapahtuvien vaihdantatapahtumien määrää. Transaktiokustannusteorian oletus on, että vaihdantatapahtumien määrän kasvaessa transaktiokustannukset kasvavat, jolloin on todennäköisempää, että siirrytään kohti hierarkkista organisoitumista, koska transaktiokustannukset kasvavat suuremmiksi kuin markkinoiden toiminnasta saatava hyöty.

Vaihdannan tiheydellä on aiemmassa tutkimuksessa todettu olevan vaikutus arvoketjun vertikaaliseen kontrolliin. Klein (1989) tutki 338 vientiä harjoittavaa yritystä. Kleinin (1989) tutkimuksessa todettiin, että suhdessesifit investoinnit, ympäristön epävarmuus ja vaihdannan tiheys korreloivat positiivisesti kontrollointihalun kanssa. Eli suhdessesifien investointien, ympäristön epävarmuuden ja vaihdantojen tiheyden kasvaessa halu kontrolloida jakelukanavia kasvaa.

Transaktiokustannusteoriaa kohtaan esitetty pääkritiikki on kohdistunut teorian ihmisikäisyyteen, johon sisältyy opportunistin oletus, kuten edellä todettiin. Kritiikkiin on vastattu toteamalla, että kaikkien ei tarvitse käyttäytyä opportunistisesti – riittää, että joku käyttäytyy. Tämä aiheuttaa tarpeen suojautua, esimerkiksi hankkia uskottavia sitoumuksia. Kysymys opportunistin oletuksesta on merkittävä, kun huomioidaan tuon oletuksen vaikutukset niihin asenteisiin ja uskomuksiin, joita strategisessa verkostossa jatkuvasti objektivoidaan. Teoriaa on kritisoitu erityisesti siksi, että tästä oletuksesta voi tulla itseään toteuttava ennuste. Tässä tutkimuksessa nojataan kuitenkin oletukseen, jonka mukaisesti toimijan luottamuksen arvoisuutta voidaan arvioida, jos toinen osapuoli ja hänen maineensa markkinoilla tunnetaan.

Yhteenveto

Transaktiokustannusteorian ajattelu lähtee karkealla tasolla dikotomiasta markkinat vs. hierarkia. Coasen (1937: 394–395) artikkelissa analysoitiin markkinoiden ja hierarkian tuottamia erilaisia transaktiokustannuksia. Williamson (1985) jatkoi transaktiokustannusteorian kehittelyä keskittyen markkinat vai hierarkia –keskusteluun. Hän tunnisti kuitenkin hybridi–muodon markkinoiden ja hierarkian välimuotona, vaikka olikin sitä mieltä, että välimuodot ovat usein tehottomia. Teorian sisältämiksi käyttäytymiseen liittyviksi perusoletuksiksi tiivistyivät oletukset yksilöstä rajallisesti rationaalisena päätöksentekijänä, opportunistina sekä riskin suhteen neutraalina. Muiksi teorian päätekijöiksi luettiin yritysten vähäinen määrä ja informaation epäsymmetrisyys. Selittäessään taloudellisen järjestelmän integraatiota Williamson (1985) määritteli vaihdannan ulottuvuuksiksi suhdesspesifit investoinnit, ympäristön epävarmuuden sekä vaihdannan tiheyden.

Transaktiokustannusteoria menettäisi selitysvoimansa yrityksen rajoja selittävänä teoriانا ilman opportunistisia käyttäytymiseen liittyvänä perusoletuksena. Teorian mukaan, yrityksiä syntyy, kun opportunistisen käyttäytymisen riskit kasvavat liian suuriksi. Hierarkian sisällä opportunistista käyttäytymistä voidaan teorian tutkijoiden mukaan hallita paremmin.

Hierarkian ohjausmekanismi on niin kutsuttu näkyvä käsi (visible hand), jolla tarkoitetaan hierarkiassa toimivaltaa käyttävän legitiimiä auktoriteettia. Näkyvä käsi oli Chandlerin määrittelemä hierarkian käyttämä ohjausmekanismi, siinä missä näkymätön käsi Smithin mukaan ohjaa markkinoita. Organisaatio ohjaa yksilöiden käyttäytymistä siis tietoisesti käyttäen näkyvää kättä eli auktoriteettia, kun markkina ohjautuu spontaanisti, jättäen esimerkiksi reagoimisen toimijoiden vastuulle, jolloin ohjaava mekanismi on kilpailu. Yhtäältä markkina voi, kuten Hayek (1945) väitti, adaptoitua hyvin tehokkaasti silloin, kun toimijoilta ei vaadita yhteistyötä, kuten yhteistä suuntaa adaptoitumiselle. Sen sijaan, kuten Barnard (1938) ja Williamson (1985; 1996) esittävät, hierarkia on adaptiivisin organisoitumisen muoto silloin, kun toimijoilta vaaditaan yhteistoimintaa.

Yksinkertaistetusti, kärkiyrityksen näkökulmasta transaktiokustannukset syntyvät pääasiallisesti hankinnan ja oston kiinteistä kustannuksista sekä logistiikasta siinä tapauksessa että logistiikan järjestämisestä ja kustannuksista vastaa kärkiyritys. Jos toimitettavien järjestelmien tai komponenttien hintaan lisätään transaktiokustannukset, kokonaiskustannuksen pitäisi olla edullisempi pitkällä aikavälillä, jotta ostaminen kannattaisi.

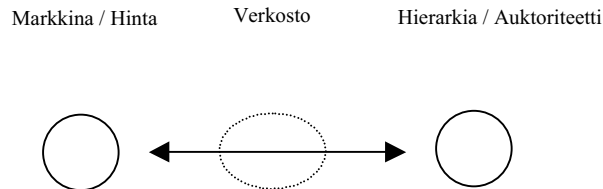
Transaktiokustannusteorian mukaan käyttäytymisen perusoletuksista johtuen suhdetasoisten investointien, ympäristön epävarmuuden ja vaihdannan tiheyden kasvaessa on todennäköistä, että arvoketju integroituu vertikaalisesti, koska transaktiokustannukset kasvavat suuremmiksi kuin markkinaehtoisesta suhteesta saatava hyöty. Transaktiokustannusteorian mukaan tällaisessa tapauksessa hierarkia ohjaa käyttäytymistä markkinoita tehokkaammin.

2.2. Verkoston ohjauksen erilaiset muodot

Tässä kappaleessa esitellään aluksi lyhyesti verkostoihin liittyvää keskustelua, joka on noussut transaktiokustannusteorian luomalle perustalle, mutta käsittelee verkostoa kolmantena organisoitumisen muotona ja sosiaalista mekanismia kolmantena ohjausmekanismina. Kappaleen tarkoitus on rakentaa perusta kolmen ohjausmekanismin käsitteilylle. Aikaisemmista erittelyistä ehkä keskeisin tämän tutkimuksen kannalta on Heiden (1994: 75) tekemä, mutta myös Powelin (1990) ja Ebersin (1997) vastaavat erittelyt esitellään lyhyesti. Nämä tyypittelyt perustuvat näkemykseen, joka rakentuu Williamsonin (1985) transaktiokustannusteorian luomalle perustalle käsitellen verkostoa organisoitumisen muotona markkinoiden ja hierarkian välissä. Verkosto voidaan nähdä markkinoiden ja hierarkian välimuotona, kun hierarkia ymmärretään yritykseksi (kuvio 5).

Esimerkiksi Eccles (1981) käsittelee markkinan ja hierarkian väliin sijoittuvia organisoitumisen välimuotoja empiirisessä tutkimuksessaan, joka rakentui rakennusteollisuudessa tehtyjen 38 haastattelun varaan. Eccles (1981) määritteli markkinoiden ja hierarkian väliin muodostuvan sopimisen välimuodon kvasiorganisaatioksi, jolle oli hänen mukaansa tyypillistä yhden toimittajan politiikka ja ajallisesti pitkäkestoinen suhde. Hänen mukaansa tällaiset hyvin pitkäkestoiset suhteet rakensivat organisaatioi-

den kaltaisia, informaalisti organisoituneita entiteettejä. Eccles (1981) viittasi myöhemmin Jarillon (1988) strategiseksi verkostoksi määrittelemään ilmiöön. Ecclesin (1981) tutkimuksessa ilmiön kuvailu jätetään sen toteamuksen varaan, että suhteessa todetaan olevaan informaaleja organisoitumisen elementtejä.



Kuvio 5. Verkostot markkinoiden ja hierarkian välissä.

Kuvio 5. kuvaa markkinoiden ja hierarkian väliin sijoittuvaa välimuotoa (intermediate form), jossa verkostolla tarkoitetaan sellaista suhdetta (kumppanuussuhde), joka on tyypillisesti pitkäkestoinen ja jolle on ominaista luottamus ja yhteisyyden kokemus (kts. Powell 1990). Taulukkoon 1 on tiivistetty eri tutkijoiden näkemyksiä verkostoista markkinoiden ja hierarkian välissä.

Taulukko 1. Suhteiden ohjauksen dimensiot ja muodot tiivistettynä kolmelta kirjoittajalta (Heide 1994: 75; Ebers 1997; Powell 1990).

Ohjauksen muoto	Markkina	Ei-markkinaohjaus	
		Unilateraalinen / Hierarkkinen	Bilateraalinen
Dimensiot			
Heide 1994			
1. Suhteen aloittaminen	Ei varsinaista aloitusprosessia	Valikoiva sisäänotto: taitojen kouluttaminen	Valikoiva sisäänotto: arvojen kouluttaminen
2. Suhteen ylläpito			
2.1. Roolien tarkentaminen	Yksilölliset roolit sovitettuna yksittäisiin transaktioihin	Yksilölliset roolit sovitettuna koko suhteeseen	Päällekkäiset roolit; yhteiset aktiviteetit ja tiimin vastuut
2.2. Suunnittelun luonne	Ei ole; tai antaa tilaa suhteen päättämiseksi tai kompensoinnille	Proaktiivinen/unilateraalinen: sitovat kontingenssisuunnitelmat	Proaktiivista/yhteistä; suunnitelmia voidaan jatkuvasti muuttaa
2.3. Oikaisujen luonne	Ei ole; tai antaa tilaa suhteen päättämiseksi tai kompensoinnille	Ex ante/eksplisiittiset muutoksen mekanismit	Bilateraalinen/sovittelevasti neuvotellut muutokset yhteisen säätämisen kautta

2.4 Valvontamenettelyt	Ulkoinen/jälkikäteinen; tuotoksen mittaaminen	Ulkoinen/jälkikäteinen; tuotoksen mittaaminen ja käyttäytyminen	Sisäinen/proaktiivinen: perustuu itsekontrolliin
2.5 Kannustinjärjestelmät	Lyhyt aikaväli; sidottu tuotokseen	Lyhyt- ja pitkä aikaväli; sidottu tuotokseen ja käyttäytymiseen	Pitkä aikaväli; sidottu järjestelmän kannalta relevanttien asenteiden näyttämiseen
2.6. Painostuksen keinot	Suhteen ulkopuolinen; oikeudellinen järjestelmä	Suhteen sisäinen; legitiimi auktoriteetti	Suhteen sisäinen; intressien yhteisyys
3. Suhteen päättäminen	Irrallisen transaktion päättäminen	Kiinteä suhteen pituus tai eksplisiittiset mekanismit suhteen päättämiseksi	Päättäminen on avoin kysymys
Ebers 1997			
Oikeudet resursseihin	Riskin jako	Päätöksen teon, kontrollon ja riskin jako	Yhteinen päätöksenteko
Resurssivirrat	Yksittäisten hyödykkeiden tai palveluiden vaihto	Erikoistunut resurssipooli	Toistuva vaihdanta
Yhteiset odotukset suhteesta	Rajalliset odotukset	Laajemmat odotukset myös vastavuoroisuuden suhteen, pitkäaikainen sosiaalinen suhde, määrittelemätön kesto	Laajemmat odotukset myös vastavuoroisuuden suhteen, pitkäaikainen sosiaalinen suhde, määrittelemätön kesto tai kesto riippuu tavoitteen saavuttamisesta
Informaatiovirrat	Liittyvät vaihdantaan (hinta, määrä, laatu ja toimitus)	Laajempaa informaation jakamista	Laajempaa informaation jakamista
Koordinointimekanismit	Kauppaneuvottelu (tinkiminen) ja kilpailu	Auktoriteetti ja samastuminen	Neuvottelu ja yksimielisyys
Powell 1990			
Normatiivinen perusta	Sopimus – aineettomat oikeudet	Työsuhde	Täydentävät vahvuudet
Kommunikaation keinot	Hinnat	Rutiinit	Suhteeseen liittyvät
Konfliktin hallinnan välineet	Neuvottelu – turvaututaan oikeusistuihin	Administrative fiat – valvonta	Vastavuoroisuuden normi – maineen menettämisen huoli
Joustavuuden aste	Korkea	Matala	Keskitaso
Osapuolten sitoutumisen määrä	Matala	Keskitasolta korkeaan	Keskitasolta korkeaan
Sävy tai ilmapiiri	Tarkkuus ja/tai epäily	Muodollinen, byrokraattinen	Avoin, jaetut hyödyt
Aktoreiden mieltymykset tai valinnat	Riippumaton	Riippuvainen	Molemminpuolinen riippuvaisuus
Mekanismien sekoitukset	Toistuvat transaktiot (Geertz 1978)	Epävirallinen organisaatio (Dalton 1957)	Statushierarkia
	Sopimukset hierarkkisina dokumentteina (Stichcombe 1985)	Markkina – tyyppiset muodot: tulosyksiköt, siirtohinnoittelu (Eccles 1985)	Monta kumppania
			Muodolliset säännöt

Heide (1994: 75) jakaa ohjausmekanismit kahteen päämekanismiin, markkina- ja ei-markkinaohjaus, joista jälkimmäisen hän jakaa edelleen hierarkkiseen ja bilateraaliseen. Markkinaohjauksella hän tarkoittaa ”näkyttömän käden” ohjausta. Sen sijaan, erotuksena esimerkiksi Powelista (1990), hierarkia määritellään verkoston ”ohjausmekanismiksi”. Bilateraaliseen organisoitumiseen hän liittää ”jaetun” (shared) olemassaolon ohjaavana ulottuvuutena. ”Jaetulla” tarkoitetaan tässä yhteisyyden kokemukseen eli jakamiseen liittyvää ja yleisemmin tässä tutkimuksessa kumppanuuteen viittaavaa ilmiötä.

Markkinatyypinen organisoituminen tarkoittaa siis Heidelle (1994: 76) yksittäisten transaktioiden ohjausta, jolloin varsinaista suhdetta ei transaktion osapuolille edes synny. Suhteessa ei ole suunnittelua, lukuun ottamatta yksittäisen transaktion järjestelyjä, eikä oikaisuja tarvitse tehdä, koska kyse on yksittäisestä transaktiosta. Transaktion valvonta on jälkikäteistä ja perustuu tuotokseen. Markkinoilla kannustimet liittyvät tuotokseen ja painostus on oikeudellista. Suhteen päättämisessä on kyse lähinnä irrallisen transaktion päättämisestä.

Hierarkkinen organisoituminen perustuu puolestaan yhtäältä sääntöihin ja toisaalta autoritäärisyyteen. Suhteen alkuvaiheessa koulutetaan tarvittava osaaminen hierarkiassa ylempänä olevan taholta. Suhde perustuu rooleihin ja työnjakoon ja on luonteeltaan etukäteistä. Hierarkian valvonta perustuu paitsi tuotoksen myös käyttäytymisen valvontaan, samoin kuin kannustimien käyttö. Tarvittaessa yleisesti hyväksytyä toimivaltaa voidaan käyttää painostuksen välineenä. Heiden (1994) mukaan hierarkkiseen organisoitumiseen liittyy joko kiinteän pituuden määrittely suhteelle, tai julkilausuttu mekanismi siitä, miten suhde tarvittaessa päätetään.

Bilateraalinen organisoituminen perustuu yhteisiin arvoihin, jolloin suhteen alkuvaiheessa perusajatuksena on, että arvot ”koulutetaan” tai uusi kumppani sosiaalistuu strategisen verkoston arvoihin. Roolit voivat tässä organisoitumisen muodossa olla jonkin verran päällekkäisiä. Suunnitelmat tehdään etukäteisesti ja yhdessä, samoin kuin niiden muuttaminenkin. Valvonta on lähinnä organisaation omaa, eli mitään ulkopuolista valvovaa tahoja ei ole. Kannustinjärjestelmät voi olla sidottu joihinkin esimer-

kiksi yhdessä oppimista tukeviin asenteisiin, kun painostus liittyy siihen, että osapuolet kokevat olevansa ”samassa veneessä”. Suhteen päättäminen on avoin kysymys suhteen ollessa voimassa.

Ebersin (1997) näkemyksen mukaan hintaohjaus (markkina) liittyy yksittäisten transaktioiden koordinointiin sisältäen vähän erityisiä odotuksia. Transaktiot ovat tyypillisesti helposti hallittavia. Suhteessa vaihdettava informaatio kiteytyy puolestaan vaihdantaan, tuotteen tai palvelun hintaan, määrään, laatuun sekä toimitustapaan ja aikaan. Markkinaohjaus (tarkemmin hintamekanismi) koostuu kilpailusta, johon liittyvät neuvottelut ja tinkiminen.

Hierarkia perustuu työnjaolle. Yrityksessä muodostuu sosiaalisia, usein pitkäkestoisia suhteita. Ebersin (1997) mukaan hierarkiassa informaation jako toteutuu hyvin sillä esimies (toimivaltainen auktoriteetti) valvoo alaisten toimia. Sen sijaan verkostossa korostuu yhteinen päätöksenteko, jakaminen ja neuvottelu. Verkostot perustuvat ennen kaikkea pitkäkestoisille sosiaalisille suhteille.

Powelin (1990: 330) määrittelyssä verkosto näyttäytyy omana erillisenä organisoitumisen muotonaan. Powelin (1990) mukaan markkinoilla turvaudutaan sopimuksiin, käytetään hintamekanismia ja tarvittaessa viedään konflikti oikeuden päätettäväksi. Markkinat toimivat joustavasti, mutta tuottavat puutteellista tai pinnallista sitoutumista. Toimijat ovat toisistaan riippumattomia, ja markkinoilla vallitsee tietynlainen epäily ilmapiiri. Esimerkiksi toimitukset on tarkastettava, koska toiseen osapuoleen ei voi luottaa. Yhtäältä markkinoilta voidaan löytää toistuvia transaktioita, joissa voi rakentua myös sosiaalisia siteitä. Toisaalta sopimukset hierarkian dokumentteina tuovat markkinalle autoritäärisen ohjausmekanismin piirteitä.

Hierarkiaa Powell (1990) käsittelee organisaationa, jossa vallitsee työnantaja–työntekijäsuhde. Hierarkia nojaa tyypillisesti rutiineihin ja esimiehen suorittamaan valvontaan. Powellin (1990) mukaan hierarkia on suhteellisen joustamaton, kun taas osapuolten sitoutuminen on keskitasoista tai vahvaa. Ilmapiiri on muodollinen ja osapuolten on otettava toistensa mielipiteet huomioon valintoja tehdessään. Tulosityksiköi-

den käyttö ja siirtohinnoittelu ovat hierarkian tapoja tuottaa hintamekanismi hierarkian sisälle.

Verkosto rakentuu Powellin (1990) määrittelyssä osaamisten täydentävyyden varaan. Kommunikaation keinot sovitaan suhteessa ja vastavuoroisuus on keskeinen konfliktien hallintaa ohjaava normi. Powellin (1990) mukaan joustavuus on keskitasoista, koska joudutaan käymään osapuolen kanssa neuvotteluja, joissa yhteistä näkemystä etsitään. Sitoutumisen määrä on keskitasolta korkeaan ja ilmapiiri rakentuu avoimuuden sekä jaettujen hyötyjen varaan. Toimijoiden päätöksentekoa tai valintoja leimaa molemmin puoleinen riippuvuus, joka johtaa siihen, että osapuolet ottavat toistensa näkemyksiä huomioon ratkaisuja tehdessään. Statuksen aikaansaama hierarkia edustaa verkostoon liittyvää markkina-tyyppistä organisoitumisen muotoa kuten monen kumppanin käyttökin. Suhteessa toimimisen muodolliset säännöt ovat puolestaan hierarkkiselle organisoitumisen muodolle tyypillinen autoritäärinen ohjausmekanismi.

Sekä Heide (1994: 75), Ebers (1997), että Powell (1990) määrittelivät markkinan samalla tavalla, siinä missä hierarkia tarkoitti Powellin (1990) ja Ebersin (1997) analyysissä vertikaalisen integraation tuloksena syntynyttä organisaatiota. Sen sijaan hierarkia Heiden (1994: 75) keskustelussa määriteltiin verkoston ohjausmekanismiksi. Heide (1994: 75) määritteli kolmannen ohjausmekanismin bilateraalseksi, kun Powell (1990) ja Ebers (1997) määrittelivät sen verkostoksi. Samat verkostoa ohjaavat elementit korostuvat kaikissa kolmessa tutkimuksessa eli yhteisyys ja jaetut merkitykset. Verkostotyyppinen ohjausmekanismi liittyy pitkälti sosiaaliseen ulottuvuuteen, jossa suuri merkitys näyttää olevan luottamuksella ja yhteisyyden kokemuksella. Luottamus tulee ilmi selvemmin monissa muissa kumppanuutta ja strategisia yritysverkostoja käsittelevissä artikkeleissa (esim. Bradach et al. 1989: 104–105; Adler 2001; Mitronen 2001), mutta näkyy myös edellisissä muiden elementtien kuten avoimuuden taustalla. Yhteisyyden kokemus näkyy puolestaan käsitteiden ”keskinäinen” (mutual) ja ”jaettu” (shared) kautta. Sekä Heiden (1994), Powellin (1990), että Ebersin (1997) tutkimuksissa kulttuuri on taustalla vaikuttava elementti.

Verkostot markkinoiden ja hierarkian välissä muiden tutkimusten osalta

Vesalainen (2002) tutki yritysten välisiä kumppanuuksia metalli- ja elektroniikkateollisuudessa operationalisoiden mittariston kahdenvälisen suhteen integraation mittariksi markkinat-kumppanuus-ulottuvuudella. Vesalainen (2002) jakoi suhteen ensiksi kahden ulottuvuuteen, jotka olivat organisationaalinen ja liiketoiminnallinen. Organisationaalisen ulottuvuuden hän jakoi edelleen rakenteellisiin ja sosiaalisiin ja liiketoiminnallisen ulottuvuuden vaihdannallisiin sekä strategisiin siteisiin. Rakenteelliset siteet Vesalainen (2002) jakoi prosesseihin, järjestelmiin tai rajapintarakenteisiin liittyviksi. Sosiaalisissa korostuivat vuorovaikutus, oppiminen, luottamus ja yhteiset ajattelumallit. Vaihdannalliset siteet hän jakoi fyysisiin tuotteisiin tai palveluihin liittyviksi ja strategiset riippuvuuteen, yhteiseen visioon ja tavoitteisiin, ”win/win:iin” ja yhteiseen riskintottoon. Näiden 13 alaulottuvuuden perustalle Vesalainen (2002) operationalisoi 67 mittaria.

Myös Bensaou (1999) käsitteli yritysten välisiä suhteita markkinat-strateginen kumppanuus ulottuvuudella määritellen niitä tekijöitä, jotka johtavat joko markkina-, tai kumppanuus-tyyppiseen suhteeseen. Bensaoun (1999) tutkimus oli empiirinen hänen tutkiessaan kyselyllä yhdysvaltalaisen ja japanilaisten autovalmistajien johtajien näkemyksiä heidän yrityksensä tavasta ohjata toimittajasuhteita eri tilanteissa. Verratessaan japanilaisia ja yhdysvaltalaisia toimittajia Bensaou (1999) totesi japanilaisten ohjaavan toimittajia odotettua enemmän markkinaehtoisesti. Tyypillistä tämän tutkimuksen mukaan oli japanilaisten toimittajien heikko neuvotteluvoima suhteessa asiakkaaseen. Tutkimuksessa ei myöskään löydetty näyttöä jonkin ohjausmekanismin tehokkuudesta. Ennemmin päädyttiin toteamaan, että eri tilanteissa on tarve erilaisille ohjausmekanismeille. Markkinaehtoisesti ohjatuille suhteille oli tyypillistä, että toimittajan tuote oli pitkälle standardoitu markkinoilla, jossa korvaavia toimittajia oli paljon ja toimittajan vaihtokustannus pieni. Strategiselle kumppanuudelle tyypillistä oli puolestaan tarve räätälöidä tuotteita asiakastarpeisiin, tuoteinnovaatiot, markkinoiden nopea kasvu ja aktiivinen tutkimus ja kehitystyö sekä markkinoilla olevat vahvat toimittajat. Toimittajan heikkoa asemaa selitettiin kovalla kilpailulla ja toimittajan vahvalla riippuvuudella kyseisestä asiakkaasta. Potentiaalisten asiakkaiden vähyys vaikuttaa toimittajan mahdol-

lisuuksiin vähentää riippuvuutta. Myös toimittajan suhteeseen tekemät suuret investoinnit kasvattavat riippuvuutta. Asiakkaan ollessa heikossa asemassa markkinoille oli tyypillistä toimittajien vähäinen määrä ja vakaa kysyntä toimittajien tuotteille. Tyypillistä oli myös toimittajien syvälinen ymmärrys heidän toimittamistaan tuotteista ja niiden valmistuksesta.

Markkina vs. kumppanuus -jatkumoon liittyvät yhden- (single source), kahden- (dual source) sekä monen toimittajan (multiple source) suhteet. Näistä ensimmäisellä viitataan toimintatapaan, jossa kärkiyritys tilaa samantyyppistä komponenttia tai järjestelmää ainoastaan yhdeltä toimittajalta, siinä missä ”dual source” viittaa samantyyppisen komponentin tai järjestelmän tilaamiseen kahdelta toimittajalta. ”Multiple source” -käsitteellä viitataan tilanteeseen, jossa kärkiyritys käyttää saman komponentti- tai järjestelmätyypin valmistamiseen useampaa kuin kahta toimittajaa. Verrattuna yhden toimittajan toimintatapaan, monen toimittajan toimintatapa tuottaa strategiseen verkostoon kilpailua. Yhden toimittajan toimintatapa ei kuitenkaan tarkoita, että suhde olisi ehdottomasti tiivis. Edelleen myös monen toimittajan toimintatavalla suhteet voivat olla tiiviitä kumppanuussuhteita (Gadde & Håkansson 2001: 163–165).

Sako (1992) jakoi suhteet ACR (arm’s length contractual relation) ja OCR (obligational contractual relation) -tyyppisiin. Sako (1992) tutki japanilaisia ja englantilaisia kahdenvälisiä suhteita. ACR-suhde voidaan määritellä markkinaehtoiseksi, siinä missä OCR-tyyppinen suhde kuvastaa kumppanuutta. Myös Sako (1992: 10–11) määrittelee verkoston (OCR-suhteen) markkinoiden ja hierarkian välimuodoksi. Sako (1992: 11–12) mitasi suhteen integraation astetta 11 ulottuvuudella: 1) riippuvuus (miten riippuvaisia yritykset ovat toisistaan?), 2) tarjouskilpailu (onko tarjouskilpailua?), 3) sitoutumisen aste (miten pitkäaikaista sitoutuminen on?), 4) dokumenttien (esim. toimitusehdot) ja dokumentoinnin luonne (dokumentoidaanko asiat kirjallisesti ja miten tarkasti?), 5) sopimusten dokumentointi (miten tarkasti asiat kirjataan sopimuksiin ja miten sopimusehtoja toteutetaan?), 6) sopimuksellisen luottamuksen taso (aloitetaanko tuotanto ennen kuin sopimus on allekirjoitettu?), 7) hyväntahtoisuuteen perustuva luottamus (yhden vai monen toimittajan toimintatapa?), 8) luottamus osaamiseen (tarkastetaanko vastaanottoja?), 9) kehitysinvestointien jakautuminen (miten investointeihin osallistutaan?), 10)

kommunikaatiokanavien luonne (miten laajaa kommunikaatio on? Miten usein toimijat kommunikoivat toisilleen? Miten syvää kommunikaatio on?) sekä 11) riskin jakaminen suhteessa (miten hinta- ja volyymiriskit jakautuvat suhteessa?).

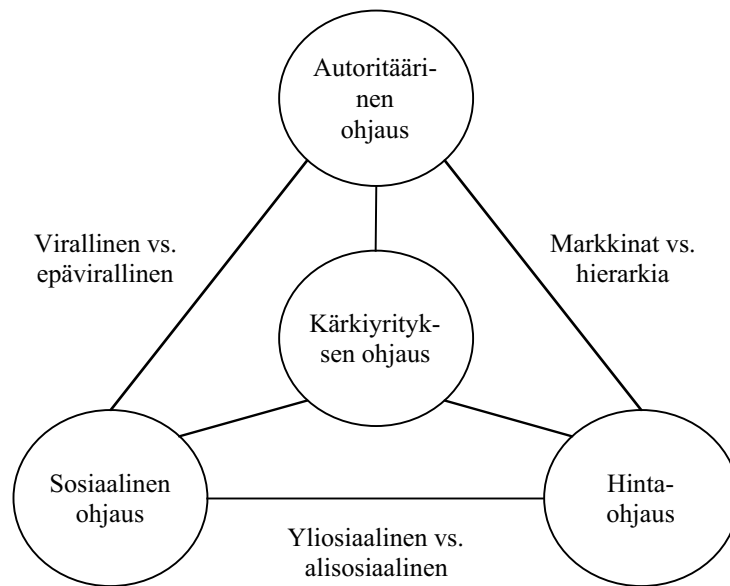
Ellram ja Edis (1996) tekivät tapaustutkimuksen Kodakista. Kodakin verkostossa kumppanuuksia arvioidaan kahdeksan kriteerin kautta: 1) teknisen tuen määrä, 2) innovatiivisten ideoiden määrä, 3) toimittajan kyky kommunikoida tehokkaasti vaikeissa kysymyksissä, 4) toimittajan osoittama joustavuus, 5) osoitettu läpimenoaika, responsiivisuus ja kehitys, 6) taso jolla toimittaja identifioituu Kodakin tavoitteisiin, 7) suhteen luottamuksen taso sekä 8) suhteen vahvuus joka tehtaalla.

Noordewier, John ja Nevin (1990: 90–92) tutkivat empiirisesti kumppanuus–tyyppisen organisoitumisen muodon vaikutusta transaktiokustannuksiin, tehden kyselytutkimuksen 140 ostajalle. Tutkimus kohdistui markkina- ja kumppanuus–tyyppisen suhteen eroihin. Tutkimuksen mukaan epävarmassa ympäristössä kumppanuus–tyyppinen organisoituminen parantaa suhteen tehokkuutta vähentäen transaktiokustannuksia. Tutkimuksessa käytettiin pääasiallisesti useita muuttujia mittaamaan samaa ominaisuutta. Transaktiokustannusten mittarina käytettiin niiden toimitusten määrää, jotka olivat myöhässä, sekä niiden toimitusten määrää, joissa oli laatuvirheitä, osapuutteita tai muita sellaisia. Taustalla oleva oletus siis oli, että virheelliset toimitukset aiheuttavat kärkiyrityksessä ja toimittajalla erilaisia toimenpiteitä, kuten laaduntarkastuksia, reklamointeja ja mahdollisia neuvotteluja sekä näin aiheuttavat transaktiokustannuksia.

Myös markkinoinnin tutkimuksen piirissä on käyty keskustelua transaktioita painottavan markkinoinnin ja suhdetta painottavan suhdemarkkinoinnin välillä. Keskustelu viittaa edellä esitettyyn markkinat vs. kumppanuus-jatkumoon. Brodien, Coviellon ja Brookesin (1997) tekemässä vertailussa näiden markkinoinnin muotojen välillä korostuu transaktiomarkkinoinnin oletus vaihdannan lyhyestä kestosta, sen persoonattomasta luonteesta ja muodollisuudesta. Transaktio-tyyppiselle markkinoinnille on tyypillistä myyjän aktiivisuus ja ostajan passiivisuus. Suhdemarkkinointi korostaa puolestaan suhteen jatkuvaa ja epämuodollista, sosiaaliseen elementtiin kuten läheisyyteen perustuvaan luottamukseen nojaavaa luonnetta. Kuhunkin tilanteeseen on kuitenkin valittava suhteen luonteen mukainen vaihtoehto tai näiden kombinaatio.

2.3. Ohjausmekanismien äärimuodot

Tässä kappaleessa esitellään ensiksi kolmen ohjausmekanismin äärimuodot. Toiseksi rakennetaan perusta tutkimukselle määrittelemällä markkinoille tyypillinen hintamekanismi-tyyppinen ohjaus, hierarkialle tyypillinen autoritääriäinen ohjaus sekä verkostolle¹ tyypillinen sosiaalinen ohjaus.



Kuvio 6. Kärkiyrityksen mahdolliset tavat ohjata kumppanuussuhteita ja strategista verkostoa (kts. Ouchi 1980; Powell 1990; Bradach & Eccles 1989; Mitronen 2002).

Kuviossa 6 kolme ohjausmekanismia näyttäytyvät toisilleen vastakkaisina, eli toisensa tarpeettomiksi tekevinä äärimuotoina. Verkostomaiseen organisoitumisen muotoon liitetään tässä lähinnä sosiaalinen ohjausmekanismi, joka on erotettava strategisen verkoston ohjauksesta, jossa käytetään erilaisia ohjausmekanismeja. Verkostot organisoitumisen muotona viittaavat tässä kohdin lähinnä sosiaalisiin verkostoihin, joissa käyttäytymistä ohjaa luottamus, yhteisyyden kokemus sekä sosiaaliset normit. Tämä on

¹ Tässä verkostolla viitataan esimerkiksi Powelin (1990) tutkimukseen, jossa verkoston ohjausmekanismiksi mielletään sosiaalinen ohjaus, jolla tarkoitetaan luottamusta sekä jaettua visiota. Tässä tutkimuksessa käytetään strategisen verkoston käsitettä, jota ohjatessaan kärkiyritys voi käyttää eri ohjausmekanismeja.

kuitenkin tyypillistä verkostojen ohjausta käsittelevässä kirjallisuudessa (Bradach & Eccles 1989: 104; Powell 1990; Jarillo 1993; Ouchi 1980).

Äärimuodossaan ohjausmekanismit tekevät toisensa tarpeettomiksi. Jos käyttäytymistä ohjataan yhden mekanismin kautta voimakkaasti, käyttäytyminen voi muuttua kohti tavoiteltua tilaa. Toisaalta äärimmäinen autoritäärinen tai hintaohjaus aiheuttanevat luottamuksen ja yhteisyyden kokemuksen menetyksen suhteessa.

Hintaohjauksen äärimuodossa ei hierarkiaa juuri synny yksilöiden toimiessa täydellisillä markkinoilla, joissa on riittävästi myyjiä ja ostajia. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa kärkiyritys ohjaa toimittajia hintamekanismia käyttäen, jolloin kyse on yksittäisten, lyhyiden transaktioiden ohjauksesta. Tällaisessa tilanteessa voimakas hintamekanismin käyttö ”pakottaa” yrittäjät nostamaan asiakkaidensa arvon kokemusta tai laskemaan tuotteen hintaa, etsimällä jatkuvasti parannuksia omiin tuotteisiinsa tai luomalla kokonaan uusia. Toisaalta yrittäjät jatkuvasti kopioivat, mikä liikuttaa markkinaa epätasapainon tilasta kohti tasapainoa. Hyvin voimakas hintaohjaus tekee autoritäärisen samoin kuin sosiaalisen mekanismin tarpeettomaksi. Tällöin kärkiyrityksen ei tarvitse ohjata toimittajia autoritäärisesti, koska hintamekanismi eli näkymätön käsi ohjaa toimijoiden toiminnan kohti haluttua suuntaa. Toiseksi hintamekanismin ääritilassa ei esiinny tarvetta sosiaaliselle ohjaukselle, koska tuotteen tai palvelun hinta-laatusuhde on määräävä tekijä kaupankäynnissä. Näin ollen sosiaalisia normeja ei tarvita ohjaamaan toimijoiden käyttäytymistä. Sosiaaliset verkostot samalla tavalla kuin jonkin yrityksen määräävä markkina-asema tai yritysten vähäinen määrä markkinoilla voivat estää kilpailua.

Autoritäärisen ohjauksen äärimuodossa hintamekanismia ei ole tarvetta käyttää, vaan kärkiyrityksen johtaja ”pakottaa” toimittajat toimimaan kärkiyrityksen vaatimalla tavalla. Tämä on mahdollista, koska toimittajat ovat riippuvaisia kärkiyrityksestä. Autoritäärisen ohjauksen äärimuodossa kärkiyritys ohjaa tuotantoa ja vaihdantaa. Tällöin se päättää vaihdantasuhteista antamatta sosiaalisten siteiden vaikuttaa omaan päätöksentekoonsa. Autoritäärinen ohjaus voi vähentää luottamusta tätä kärkiyritystä kohtaan (Ghoshal ym. 1996).

Sosiaalisen ohjauksen äärimuodossa valta on yhteisöllä, tässä tapauksessa strategisella verkostolla, jonka sosiaaliset normit ohjaavat yritysten toimintaa. Näin ollen sosiaalisen ohjauksen äärimuodossa tämän yhteisön toimintaa ei ohjaa kilpailu tai jonkin auktoriteetin valta, vaan yhteisön arvot, joille normit perustuvat. Aiemmassa tutkimuksessa on keskusteltu portinvartija–tyyppisestä lähestymistavasta (Gatekeeper) (Möller & Halinen 1999; Vesalainen 2002; Castells 1996). Portinvartijan käsite on liitetty lähestymistapaan, jolla tarkoitetaan yhteisön toimintatapaa, jossa suljettu yhteisö ottaa jäsenekseen vain luottamuksen arvoiseksi katsomiaan jäseniä. Äärimuodossaan strategisen verkoston jäsenet yhdessä päättävät, kuka voi strategiseen verkostoon kuulua ja millä ehdoilla tällaisessa yhteisössä vaihdantaa toteutetaan. Yhteisö ei äärimuodossaan hyväksy eri-arvoisuutta tai erilaisuutta tuottaen samalla vailla taloudellisia kannustimia olevan ilmapiirin. Toimijoiden käyttäytymistä ohjataan yhteisön asettamin normein, joiden noudattamista yhteisö valvoo.

Äärimuodossaan eri ohjausmekanismit ovat ”pakottavia”, joskin ne ovat pakottavuudessaan ideaalityyppejä, joita ei empiirisessä todellisuudessa sellaisenaan esiinny. Äärimuodossaan käytettyinä ohjausmekanismit voivat tehdä toisensa tarpeettomiksi, koska yhden mekanismin kautta pakottaminen voisi riittää käyttäytymisen hallitsemiseen. Koska mekanismit ovat toisaalta pakottavia tai alistavia, niillä voi olla vaikutusta toimijan asenteisiin. Mikä tahansa ohjauksen äärimuodoista voi aiheuttaa luottamuksen ja yhteisyyden kokemuksen menetyksen. Luottamus ja yhteisyyden kokemus kehittyvät tyypillisesti yhdenvertaisessa ilmapiirissä, jossa suhteen kummallekin osapuolelle syntyy luottamuksen ja yhteisyyden kokemus. Alistava tai pakottava suhde päinvastoin aiheuttanevat ennemmin epäluottamuksen kokemuksen. Luottamuksen ja yhteisyyden kokemuksen menetys tai heikentyminen saattavat puolestaan nostaa transaktiokustannuksia, vähentää oppimista, sitoutumista ja uskollisuutta. Erityisesti Ghoshal ym. (1996) ovat argumentoineet hyvin vahvaa autoritääristä ohjausta vastaan puhuesaan yhteisen tarkoituksen merkityksestä ohjausmekanismina. Silti on hyvin vaikea yleistettävästi määritellä, minkälaisen käyttäytymisen seurauksena luottamuksen voi menettää. Sekin lienee tilannesidonnainen kysymys. Silti voisi määritellä sitä, missä tilanteissa esimerkiksi vahva autoritäärisen mekanismin käyttäminen vaikuttaa luottamuksen tasoon.

2.3.1. Hintaohjaus

Hintamekanismin määritelmä

Tämän kappaleen kohdalla määritellään markkina eli mitä markkinoilla tai ”markkinamekanismilla” (hintamekanismilla), joihin hinta kiinteästi liitetään, tarkoitetaan. Sekä taloustieteilijät että sosiologit ovat pyrkineet määrittelemään markkinan käsitteen. Markkina on määritelty latinan kielessä käsitteellä *Inercatus*, jolla tarkoitetaan kauppaa tai paikkaa jossa kauppaa käydään (Swedberg 1994). Swedberg (1994) määritteli markkinalle kolme erilaista merkitystä aiemman kirjallisuuden perusteella: 1) paikka jossa kauppaa käydään, 2) kerääntyminen tuolle kauppapaikalle sekä 3) laillinen oikeus tavata tuolla kauppapaikalla ja käydä kauppaa. Kirjallisuudessa markkina on tyypillisesti määritelty lähinnä hinta-mekanismiksi (Swedberg 1994).

Neoklassisen talousteorian edustajat ovat määritelleet hintamekanismin lähinnä ”näkyvämmän käden” (*invisible hand*) kautta. Näkymättömällä kädellä tarkoitetaan hintamekanismin aikaansaamaa ohjausta, jossa toimijoiden välinen kilpailu saa aikaan yrityksen toimintaan ja tuotteeseen liittyvää kehittämistä. Hinta tiivistää sitä informaatiota, jota markkinoilla on tuotteen laadusta ja saatavuudesta. Viime kädessä hinta määräytyy neuvottelussa, jossa tuotteen tai palvelun hinnasta neuvotellaan ja sovitaan. Kaikkia koulukuntia yhdistää kuitenkin näkemys, jonka mukaisesti taloudellinen vaihdanta on sosiaalisen kanssakäymisen täydellisin muoto, mikä oli alun pitäen Weberin ajatus (Podolny & Page 1998).

Neoklassisen talousteorian mukaan täydellinen markkina on tasapainotilassa, eli markkinoilla vallitsee kysynnän ja tarjonnan tasapaino, jossa toimijat toimivat täydellisen rationaalisesti, täydellisen tietämyksen varassa pyrkivät maksimoimaan oman taloudellisen hyötynsä. Neoklassisen taloustieteen toimija on siis *homo oeconomicus*, eli toimija, joka pyrkii markkinoilla itsekkäästi lisäämään omaa taloudellista hyötyään.

Täydellisillä markkinoilla rajakustannus on yhtä suuri kuin rajahyöty. Neoklassisen talousteorian tutkijat uskoivat, että markkinoiden koon kasvattaminen vaikuttaa hintojen

alenemiseen kohti tuotteen tai palvelun luonnollista hintaa, jolla tarkoitettiin palkan, valmistamisen ja pääomakustannuksen², joka tuotteen tai palvelun tuottamiseen panostetaan, perusteella määräytyvää hintaa (Smith 1933: 77; Swedberg 1994). Neoklassista talousteoriaa onkin kritisoitu yrittäjän merkityksen unohtamisesta, joskin vastakkaisia näkemyksiä on esitetty. Kritiikki on kohdistunut neoklassisen talousteorian tapaan kohdistaa käsittely kysyntään ja tarjontaan eikä itse yrittäjään (Kirzner 1991: 64).

Schumpeter (1934) korosti yrittäjän henkilön merkitystä kuvaillessaan yrittäjän innovatiiviseksi, uusia tuotteita ja palveluita rakentavaksi itsenäiseksi toimijaksi. Schumpeterille (1934) yrittäjä oli yksinäinen susi, sankari, joka omalla luovuudellaan, erilaisia resursseja (tuotteita ja / tai palveluita) yhdistelemällä saa aikaan talouskehitystä. Schumpeterille (1934) talouskehitys oli seurausta näiden luovien yrittäjien toiminnasta.

Kirzner (1976) jatkoi itävaltalaisen yrittäjyyden koulukunnan työtä. Siinä missä Schumpeter (1934) oli painottanut yksittäisen yrittäjän roolia, Kirzner (1976) painotti kilpailun merkitystä yrittäjyyttä tuottavana mekanismina. Ajattelu perustui näkemykseen markkinasta prosessina. Kirzner (1976) painotti juuri hintamekanismin kehitystä tuottavaa elementtiä toimijan henkilökohtaisen roolin sijaan. Markkina oli tämän näkemyksen mukaan, kuten Schumpeterilläkin (1934), jatkuvassa epätasapainotilassa ikinä saavuttamatta tasapainoa, mikä oli puolestaan neoklassisen talousteorian perusoletus. Itävaltalaisen koulukunnan edustajien näkemyksen mukaan yrittäjä oli markkinoilla jatkuvasti uusia mahdollisuuksia etsivä toimija (Kirzner 1976). Mahdollisuudet nousevat tämän näkemyksen mukaan markkinoiden epätasapainotilassa, kun esimerkiksi kuluttaja tai päätöksentekijä käyttäytyy epärationaalisesti. Jos , tasapainoisilla markkinoilla täydellisen tiedon varassa toimii täydellisen rationaalinen toimija, kuten neoklassinen talousteoria esittää, ei uusille mahdollisuuksille jää tilaa. Itävaltalaisen yrittäjyyden käsityksen mukaan yrittäjämäisyys voi olla päätöksentekijän epärationaalisuuden hyödyntämistä.

² Smith (1933: 77) määritteli luonnollisen hinnan seuraavasti: *"Silloin, kun jonkin hyödykkeen hinta ei ole suurempi eikä pienempi kuin riittävä maksamaan maakoron, työpalkan ja sen tuottamiseen, valmistamiseen ja markkinoille tuomiseen käytetyn pääoman voiton, näiden luonnollisen tason mukaan, myydään hyödyke hintaan, jota voidaan nimittää sen luonnolliseksi hinnaksi."*

Hintamekanismin pääajatus on, että kilpailun kautta syntyy uusia ideoita ja innovaatioita, mikä aiheuttaa talouden epätasapainotilan. Ideat ja innovaatiot syntyvät yrittäjien ja heidän yritystensä kamppailusta markkinoilla. Tämä kamppailu luo sitä dynamiikkaa, joka tukee kehittymistä. Yhteiskunta esimerkiksi Schumpeterin (1934) mukaan hyötyy siitä dynamiikasta, mikä seuraa hintamekanismin käyttöä.

Sekä Schumpeter (1934) että Kirzner (1976) näkivät markkinan ja toimijan roolin markkinoilla dynaamisena – ensimmäinen innovatiivisena, toinen uusia mahdollisuuksia etsivänä. Tässä he erosivat neoklassisen talousteorian tutkijoista, joille yrittäjyys näyttäytyi ennemmin evolutionäärisenä ja staattisena ammattikuntayrittäjyytenä. Neoklassisessa talousteoriassa yrittäjä on lähinnä kapitalisti, tuotannon järjestäjä, joka täydellisen kysyntäinformaation varassa tuottaa tuotteita tai palveluita ostajille. Neoklassisen talousteorian keskittyessä markkinoiden tasapainoon ja täydellisyyteen, itävaltalainen koulukunta painotti muutos- ja prosessinäkökulmaa, jossa yrittäjällä ja / tai kilpailulla oli merkittävä rooli (Kyrö 1995: 103; 1997).

Toimialan talousteorian (IO: Industrial organization) koulukunta määritteli markkinan toimialaksi. Koulukunnan edustajat kritisoivat neoklassisen taloustieteen tutkijoiden tapaa keskittyä liiaksi vain kysynnän ja tarjonnan määrään markkinoilla. Koulukunta painotti erilaistumisen merkitystä kilpailussa, mutta huomioi myös sosiaalisten suhteiden roolin. Tutkijat jakoivat neoklassisen talousteorian näkemyksen tasapainosta markkinoiden keskeisenä elementtinä. Siinä missä itävaltalaisen koulukunnan edustajat näkivät yrittäjän uusia mahdollisuuksia etsivänä, toimialan talousteorian edustajat katsoivat, että yrittäjän tehtävä on pyrkiä löytämään mahdollisimman vähän kilpailtuja alueita tai pyrittävä rakentamaan tai vahvistamaan alalle tulon esteitä eli estämään kilpailua (Porter 1987).

Uusi institutionaalinen talousteoria (new institutional economics) lähtee Coasen (1937) ja Williamsonin (1985) työstä ja määrittelee markkinan instituutioksi sellaisenaan (institution in its own right). Kuten edellä on todettu, uusi institutionaalinen talousteoria rakensi teoriansa neoklassisen talousteorian varaan. Se kuitenkin kritisoi neoklassisen talousteorian tapaa tyytyä tarkastelemaan hinnan muodostumista tai laajemmin mark-

kinoiden rakennetta. Heidän mukaansa neoklassinen talousteoria unohtaa, että markkina on sosiaalinen instituutio, joka tukee vaihdantaa.

Hintamekanismin toiminta

Itävaltalaisen koulukunnan näkemyksen mukaan markkinoilla toimiva yrittäjä etsii proaktiivisesti uusia mahdollisuuksia, joita ympäristön muutokset voivat tuottaa. Markkinoilla tällainen yrittäjä on tämän käsityksen mukaan ”vapaa”. Vapauden käsitteen on väitetty liittyvän yrittäjyyteen olennaisesti. Vapauden ja yhteisöllisyyden välistä dilemmaa käsitellään myöhemmin keskusteltaessa ylisosiaalinen vs. alisosiaalinen (oversocialized vs. undersocialized) välisestä jännitteestä.

Täydellinen on hintamekanismin näkökulmasta olennainen käsite. Neoklassiseen talousteoriaan kuuluu täydellisen markkinan oletus. Ensinäkin neoklassiseen talousteoriaan sisältyy oletus pyrkimyksestä täydelliseen rationaalisuuteen. Oletuksen mukaan yrittäjä toimii rationaalisesti pyrkien maksimoimaan voiton. Tällöin yksilön päätöksentekoa eivät ohjaa ystävyysuhteet tai arvovalinnat vaan päätös tehdään puhtaasti taloudellisen hyödyn maksimoimiseksi (Gerlach 1992). Käsitys ihmisestä on atomistinen. Jokainen yksilö tekee oman hyödyn maksimoivia taloudellisia päätöksiä itsenäisesti ja täydellisen rationaalisesti. Kuten edellä transaktiokustannusteorian käsittelyn yhteydessä todettiin, yrittäjä pääsee tähän vain osittain, mitä kuvaa rajallisen rationaalisuuden käsite. Toiseksi neoklassiseen talousteoriaan sisältyy oletus toimijoiden täydellisestä informaatiosta, millä tarkoitetaan sekä ostajan että myyjän täydellistä informaatiota kyseisen tuotteen tai palvelun laadusta ja markkinoista. (Kirzner 1976: 11–25.)

Neoklassisen talousteorian mukaan markkinoilla vallitsee aika–ajoin tasapainon tila, jota Schumpeterin (1934) mukaan horjuttaa yrittäjän aikaansaama luova hävitys. Schumpeter (1934) ei ilmeisesti alun pitäenkään uskonut, että markkinoilla voisi vallita tasapainoa, vaan luovat yrittäjät jatkuvasti tuottavat epätasapainoa rakentaessaan ja yhdistellessään erilaisia resursseja asiakkaiden tarpeisiin. Markkinoiden tilaa tasapainottaa yrittäjien imitoiva markkinakäyttäytyminen, jolla tarkoitetaan markkinoilla tapahtu-

vaa uusien innovaatioiden kopiointia, jonka seurauksena myyjien määrä kasvaa ja markkinat neoklassisen talousteorian mukaan siirtyvät kohti tasapainotilaa. Itävaltalaisen koulukunnan mukaan siirtymistä kohti tasapainoa tapahtuu, mutta sitä ei voida saavuttaa, koska ennen varsinaisen tasapainon saavuttamista luodaan uusia innovaatioita, jotka edelleen johtavat markkinoiden epätasapainoon (Kirzner 1976). Seuraavassa taulukossa kuvataan tarkemmin hintaohjauksen kohteita, mekanismeja ja muotoja.

Taulukko 2. Hintaohjauksen kohteet, mekanismit ja muodot.

Dimensiot	Komponentit
Kohteet / toimijat	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotteet • Palvelut • Yksilö • Tiimi • Organisaatio • Strateginen verkosto
Mekanismit	<ul style="list-style-type: none"> • Hinta • Kilpailu
Muodot	<ul style="list-style-type: none"> • Markkinahinta • Määriteltyyn arvoon perustuva hinta • Kustannuksiin ja neuvoteltuun katteeseen perustuva hinta

Kohteella tarkoitetaan tässä toimijaa markkinoilla. Toisaalta markkinoilla toimivat erilaiset organisaatiot, mutta hintamekanismia on käytetty myös tiimien organisoinnissa hierarkian sisällä. Neljänneksi on esitetty, että strategiset verkostot voi kilpailla entiteettinä markkinoilla muita verkostoja vastaan (Jarillo 1988; 1993). Kilpailu tiivistyy tyypillisesti tuotteen tai palvelun koettuun arvoon.

Kilpailu on markkinan keskeinen mekanismi. Toimijoiden voitontavoittelun luoma kilpailu vaatii toimijoilta sekä olemassa olevien että uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämistä. Kilpailu on markkinoilla olevien samaa tai korvaavia tuotteita myyvien myyjien välistä.

Tuotteen tai palvelun laatuun ja hintaan tiivistyy toimijoiden välisen kilpailun sen hetkinen tulos. Hintaohjauksen muodoiksi on taulukossa 2 tiivistetty 1) markkinatyypinen, 2) kustannuksiin perustuva sekä 3) arvoperustainen hinnan määrittely (Vesalainen 2004). Markkinahinnalla tarkoitetaan hinnan määrittelyä markkinoilla.

Markkinoilla hinta määräytyy kysynnän ja tarjonnan perusteella. Kustannuksiin perustuva hinnan määrittely viittaa laskentatoimen alaan, jossa pyrkimys on tuotanto-, vaihdanta- ja pääomakustannusten kautta määritellä kokonaiskustannukset, joiden päälle neuvotellaan toimittajan kate (Vesalainen 2004). Kolmas muoto on arvoperusteinen, eli hinta määräytyy asiakkaan kokeman arvon perusteella.

Arvoperusteinen lähestymistapa hinnoitteluun nousee markkinoinnin tutkimuksen piiristä. Lähtökohtana arvoperusteisessa hinnoittelussa on ostajan kokemuksen merkityksen korostaminen hintaa määriteltäessä. Tuotteen ”oikea” hinta nojaa tällöin ostajan kokemukseen oikeasta hinnasta kyseiselle tuotteelle, johon yhtäältä vaikuttaa ostajan a) hintatietoisuus ja toisaalta ostajan b) hintatajuisuus. Hintatietoisuudella tarkoitetaan ostajan kykyä muistaa korvaavien tuotteiden hinnat markkinoilla ostopäätöstä tehtäessä, kun hintatajuisuus viittaa kuluttajan herkkyyteen havainnoida hintaeroja (Laitinen 1989: 67–68).

Kilpailuttaminen on tyypillinen tapa määrittää hinta metalli- ja elektroniikkateollisuudessa. Määrittely on usein vaikeaa, koska yritysten määrä markkinoilla on rajallinen, jolloin kilpailu on epätäydellistä. Dutta ja John (1995: 101–103) totesivat simulaatiossaan, jossa he käyttivät opiskelijoita määritellen heille roolit, että myyjä asettaa tuotteelleen korkeamman hinnan monopoli- kuin duopolitilanteessa. Kilpailun puuttuminen siis nosti tuotteen hintaa.

Anderson ja Oliver (1987: 76) tutkivat myyjien käyttäytymisen hinta- ja autoritäärisiä ohjausmekanismeja. Hintamekanismi määriteltiin sellaiseksi, jossa myyjä ohjataan tulosten, esimerkiksi tulospalkkioiden, kautta. Autoritääristä mekanisme leimasi puolestaan käyttäytymisen valvonta. Anderson ym. (1987: 87) päätyvät esittämään markkinaohjausta siinä tapauksessa, että tuloksia voidaan mitata mahdollisimman objektiivisesti tilanteessa, jossa käyttäytymisen ohjaaminen olisi hyvin kallista. Yleisimmin artikkelissa otetaan kuitenkin kantaa käyttäytymisen mittaamisen puolesta nostoen esiin esimerkiksi lyhyen aikavälin tulosten mittaamisen osaoptimointia luovat vaikutukset. Tutkimuksessa tunnustetaan markkinamekanismin dynamiikkaa luovat vaikutukset, mutta esitetään niiden usein johtavan osaoptimoivaan käyttäytymiseen, jossa unohtuu

kokonaisuuden etu omaa lyhyen aikavälin hyötyä maksimoidessa. Tällöin autoritäärisellä ohjauksella voidaan päästä heidän mukaansa kokonaisoptimointia tukeviin tuloksiin. Anderson ja Oliver (1987) suhtautuvat kriittisesti hintaohjauksen vaikutuksiin.

Monen toimittajan toimintatapa on nähty hintamekanismia tuottavana toimintatapana strategisen verkoston sisällä. Hines (1995; kts. myös Bailey & Farmer 1982; Gadde & Håkasson 2001) määritteli monen toimittajan politiikan hyödyiksi a) ongelmilta suojautumisen (back up), b) kilpailutilanteen luomisen toiminnan kehittämisen näkökulmasta, c) toimittajan hinnan noston riskin pienenemisen, koska monopolitilannetta ei synny, d) moraalisen sitoutumisen tarpeen vähenemisen sekä e) suuremman joustavuuden. Lisäksi useamman toimittajan pitämät varastot voivat f) pienentää kärkiyrityksen tarvetta varastoille. Tyypillisesti yhden toimittajan suhde on helpommin hallittava, mutta vailla jatkuvaa toimitusten turvaajaa ja kilpailijaa. Ohjauksen haastavuus kasvaa lisättäessä toimittajien määrää. Toisaalta kilpailun määrä toimittajien määrän lisäntyessä kasvaa johonkin rajaan saakka. Kilpailun määrän kasvu voi puolestaan vaikuttaa toimijan kokemukseen.

Aiemman tutkimuksen mukaan, riskin ja tuotto-odotuksen optimointi on olennainen osa yrittäjyyttä. Riskin käsite voidaan jakaa kahtaalle: 1) riskin suuruus ja 2) realisoitumisen todennäköisyys. Metall- ja elektroniikkateollisuudessa toimittajien liiketoimintaa leimaa tyypillisesti kahden tyyppiset riskit: a) materiaalin hintariski ja b) volyyimiriski. Materiaalin hintariskillä tarkoitetaan esimerkiksi valmistamiseen käytettävien materiaalien hinnannousun riskiä. Koska suhteen osapuolet voivat sopia hinnoista esimerkiksi vuodeksi eteenpäin eikä toimittaja materiaalin hinnan noustessa voi nostaa hintojaan, kärsii toimittaja helposti odottamattomia tappioita. Volyymiriskillä tarkoitetaan puolestaan tilannetta, jossa toimittaja on laskenut myytävien tuotteiden hinnat volyymille, joka ei odotetussa suuruudessaan toteudu, jolloin toimittaja kärsii tappioita. Riskeistä ensimmäinen voidaan välttää sopimalla etukäteisesti lyhyemmistä hinnan tarkistuksen aikaväleistä tai muista hinnan tarkistukseen liittyvistä suojaavista ehdoista. Toinen voidaan välttää sopimalla volyyimiriskin kattamisesta, jolloin asiakas sitoutuu maksamaan komponenteista tai järjestelmistä enemmän, jos volyymit eivät täytä arvioitua. (kts. Vesalainen 2004.)

Larson (1992) tutki etnografisella tutkimusotteella verkostoja ja tuli siihen tulokseen, että markkinoille tuloaikaa voidaan lyhentää erikoistumisen kautta. Edelleen kumppanuuden kautta voidaan pienentää sopimuksen tekemisestä aiheutuvia kustannuksia. Lisäksi markkinamekanismin käyttö autoritäärisen mekanismin sijaan voi lisätä yrittäjän motivaatiota kehittää yritystoimintaa. Larsonin (1992) tutkimustulosten pohjalta voidaan jossain määrin argumentoida hintamekanismin kehittämishalua lisäävien vaikutusten puolesta.

Vesalainen (2004) tutki hinnan määräytymistä kumppanuussuhteissa tapaustutkimusmetodilla. Tutkimuksessaan hän rakensi mallin tukemaan analyttistä neuvottelua hyötyjen jakamiseksi kumppanuussuhteessa. Vesalainen (2004) tulkitsevi kustannusperusteisen avoimen hinnoittelun kumppanuustyyppiseksi verrattuna markkinatyyppiseen tai arvoperusteiseen hinnoitteluun. Tällöin mekanismi voi kannustimien kautta siirtyä suhteen ulkopuolelta suhteen sisäpuolelle, mutta se edellyttää suhteessa sovittuja kannustimia, kuten tavoitehintakäytäntöä. Vesalaisen (2004) ajatus tiivistyy kokonaisoptimoinnin tavoitteeseen, johon hänen mukaansa voidaan päästä kustannusperusteisen analyttisen neuvottelun kautta.

Mekanismina kilpailuttaminen vaikuttaa yksinkertaiselta, jos toimittajia on riittävästi ja asiakkaan tarvitsema tuote tai palvelu on määriteltävissä. Ongelmia voi kuitenkin tulla, jos tuotteen tai palvelun määrittely on vaikeaa. Yhteistyöhön voi kuulua esimerkiksi tehtävää tuotekehitystyötä, jonka lisäarvo voi olla vaikeasti määriteltävissä. Tällöin voi olla yksinkertaisempaa käyttää avointa hinnoittelua, jossa määritellään kustannukset ja tavoiteltu kate, joiden perusteella voidaan laskea hinta.

Yhteenveto

Hintamekanismin osalta lähdetään tyypillisesti ajatuksesta, jonka mukaan hyödykkeen tai palvelun hinta määräytyy tehokkaimmin ja järkevimmin markkinoilla, joilla myyjät ja ostajat neuvottelevat tai ”tinkivät” vaihdannan kohteen oikeasta hinnasta. Oletuksena on, että kysyntä ja tarjonta pyrkivät markkinoilla tasapainottumaan, mutta koska

toimijoilla on kaupankäyntitilanteessa eri määrä tietoa ja toimijat tekevät vain rajallisesti rationaalisia päätöksiä, täydellistä markkinaa tuskin on. Edellä kuitenkin esitettiin, että kumppanuussuhteessa ja strategisessa verkostossa hinta voi määräytyä myös kokonaiskustannusten ja neuvotellun katteen perusteella. Tällöin on siirrytty perinteisen hintamekanismin piiristä pois, ja on kysyttävä, onko markkinaa enää olemassa siinä merkityksessä, jossa markkina tuottaa kilpailua, joka näyttäytyy nykyisten ja uusien tuotteiden ja palveluiden jatkuvana kehittämisenä. Kehittymisen odotus on leimallista hintamekanismille. Toisaalta voidaan todeta, että kahden välisessä suhteessa voidaan käyttää neuvotellun katteen lisäksi erilaisia kehittämistä kannustavia palkkioita. Voidaan esimerkiksi sopia kehittämisen raameista ja hyötyjen jakamisesta siten, että asiakas ei ulosmittaa toimittajan kehitystyön kaikkia tuloksia. Tällöin ohjaus on autoritääristä. Kolmanneksi, kustannuksiin perustuva hinnoittelu ja kilpailuttaminen eivät ole toisiaan poissulkevia. Kokonaiskustannukset voidaan määritellä ja neuvotella kustannusten päälle toimittajan kate, mutta myös sopivin väliajoin kilpailuttaa, tai pitää yllä järjestelmää, jossa kaksi tai useampia toimittajia toimittaa samaa komponenttia. Vaikeus syntyy kuitenkin mekanismien yhtäaikaista toteuttamisesta. Millainen kate jollain riskitasolla on kohtuullinen, tai millainen kilpailuttaminen on kohtuullista? Kohtuullisuus on kokemus. Joka tapauksessa tässä tutkimuksessa tavoitehintatyyppinen käytäntö, jossa komponentille asetetaan jokin hinnanlaskutavoite, tulkitaan autoritäärisen mekanismin osoittimeksi huolimatta siitä, että kyse on hinnan määrittelystä.

2.3.2. Autoritäärinen ohjaus

Hierarkian ja autoritäärisen ohjauksen määrittely

Hierarkia on tyypillisesti kirjallisuudessa ymmärretty tavaksi koordinoita yksilöiden käyttäytymistä organisaatiossa käskyvaltasuhteiden kautta. Ohjausmekanismikeskustelussa hierarkialla tarkoitetaan vertikaalisen integraation tulosta, joka on organisaatio (Jarillo 1993: 50). Tällöin keskustelu liittyy markkinat vs. hierarkia-jatkumolle.

Tämän tutkimuksen näkökulmasta hierarkia voidaan jakaa myös a) sisäiseen ohjausmekanismiin, joka liittyy työnantaja–työntekijä-suhteeseen ja b) ulkoiseen mekanismiin, joka liittyy strategisen verkoston ohjaukseen autoritäärisen mekanismin avulla. Tässä tutkimuksessa autoritäärisyys määritellään strategisen verkoston ohjausmekanismiksi, jolla tarkoitetaan kärkiyrityksen autoritääristä tapaa ohjata toimittajia. Hierarkia on puolestaan organisoitumisen muoto, jossa autoritäärinen ohjausmekanismi tyypillisesti toteutuu.

Weberin (1968) mukaan hierarkialla on useita keinoja ohjata toimintaa. Toiminnan ohjaus tapahtuu määrittelemällä vastualueet ja työnjako, asettamalla sääntöjä ja normeja, antamalla määräyksiä sekä valvomalla niiden noudattamista (Mitronen 2002: 47). Sekä määräysten antaminen että sääntöjen asettaminen tapahtuvat toimivaltaa käyttävän määräyksen kautta. Näin ollen tiedetään, onko käsky legitiimi eli perustuuko se säädettyihin lakeihin, ja toiseksi, onko käskijällä se legitiimi toimivalta, jota hän käskiesään tarvitsee. Hierarkian kautta pyritään Weberin (1968) mukaan ennen kaikkea ennustettavuuteen, mutta myös tehokkuuteen. Weber (1968) rakensi ideaa tehokkaasti toimivasta organisaatiokoneesta, jota esimerkiksi myöhemmin ankaraa kritiikkiä ihmissuhteiden koulukunnalta osakseen saanut Taylor jalosti. Taylorin ajatuksena oli mahdollisimman tarkka yksilöiden välinen työnjako, joka mahdollistaisi hyvän kyseisen työvaiheen tuntemisen. Käsitystä kritisoitiin myöhemmin mekanistiseksi. Kriitikot katsoivat, että Taylorin näkemyksessä yksilö oli vain koneen jatke, joka ei voi toteuttaa työssä itseään. Edellä kuvattu Weberin ajattelu jäi kuitenkin elämään ja näyttäytyy keskustelussa verkostoista puheena erikoistumisesta ja keskittymisestä ydinosaan. Usein hierarkkinen organisoituminen tai autoritäärinen ohjaaminen mielletään negatiivisesti jäykäksi ja joustamattomaksi. Esimerkiksi Jaques (1991: 108) on todennut, että yleisesti niin hallintovirkamiehet kuin johtajat pitävät byrokratiaa lähinnä kirosanana, joka tappaa aloitteellisuuden ja luovuuden. Hierarkkisuus saattaa näyttäytyä tai se voidaan ymmärtää raskaaksi ja monikerroksiseksi päätöksentekojärjestelmäksi, jossa päätöksenteon tasoja on paljon ja päätöksenteko on hidasta. Hierarkia voidaan ymmärtää kuitenkin myös laajemmin toiminnan systematisoinniksi, millä tarkoitetaan toiminnan tekemistä täsmällisemmäksi. Tällöin kiinnitetään huomiota prosessien kuvaukseen, pelisääntöihin ja niiden noudattamiseen.

Tutkijat ovat toisaalta viime aikoina nostaneet esiin myös toisenlaisia näkökulmia, joissa hierarkkisuutta ja joustavuutta ei aseteta vastakkain (Adler, Goldoftas ja Levine 1999). Ennemmin todetaan, että sekä toiminnan suunnitelmallisuus, täsmällisyys, että joustavuus voidaan johonkin rajaan saakka saavuttaa samanaikaisesti. Aihetta käsitellään tarkemmin jäljempänä virallinen vs. epävirallinen -keskustelun yhteydessä.

Weber (1968) jakoi auktoriteetin harjoittaman hallinnan kolmeen tyyppiin 1) arvorationaaliseen, 2) karismaattiseen sekä 3) rationaalis–legaaliseen hallintaan. Arvorationaalisella hallinnalla Weber viittasi valtaan, joka periytyy esimerkiksi suvussa, kuten feodaalisyhteiskunnalle oli tyypillistä. Karismaattisella hallinnalla Weber tarkoitti puolestaan johtajan ”maagiseen”, henkilökohtaiseen karismaan perustuvaa valtaa. Rationaalis–legaalinen hallinta liittyi hallinnan legitimizeettiin. Yhteisö oikeuttaa omilla säännöillään johtajan harjoittaman hallinnan.

Williamsonin (1985) näkökulmasta hierarkia on adaptiivisin organisoitumisen muoto. Hierarkiassa johtajalla on Williamsonin (1985) mukaan sellaista legitimiä toimivaltaa, jolla epävarman ympäristön muutoksiin kyetään reagoimaan mahdollisimman nopeasti. Tämän tutkimuksen näkökulmasta autoritäärinen mekanismi voi strategisessa verkostossa tukea nopeaa reagointia. Tästä näkökulmasta ohjauksen legitimizeetillä on suuri merkitys, koska legitimizeetti tukee vallan käyttöä.

Autoritäärisen ohjauksen toiminta

Williamsonin (1985) näkökulmasta hierarkian avulla autoritäärinen ohjauksen kautta voidaan vähentää opportunistisen käyttäytymisen vaaraa. Hierarkiassa käskyvaltasuhteet ovat selvillä ja valvonta on lähempänä työntekijöitä, jolloin opportunistisen käyttäytymisen vaara vähenee. Valvonta on yksi olennaisista käsitteistä.

Valvontaan liittyy puolestaan valta. Valta voidaan määritellä henkilön tai ryhmän kyvyksi saada aikaan toivottuja tuloksia (Pfeffer & Salancik 1978: 3; Blau 1964; Malinen 1998). Tässä tutkimuksessa vallankäyttäjää määritellään lähtökohtaisesti kärki-

yritykseksi. Luonnollisesti myös toimittajalla voi olla valtaa kärkiyritykseen nähden. Toimittajan valta voi nousta niukoista resursseista, joita markkinoilla ei muuten ole saatavilla.

Kenellä strategisessa verkostossa on valta asettaa ja valvoa annettuja toimintaohjeita tai sääntöjä? Aiemmissa tutkimuksissa valta on jaettu erilaisiin muotoihin, jotka ilmenevät sosiaalisissa suhteissa. Valta voidaan jaotella 1) asiantuntijavaltaan, 2) pakkovaltaan, 3) legitiimiin valtaan, 4) alistamiseen perustuvaan valtaan sekä 5) valtaan palkita (Mitronen 2002; French & Raven 1959; kts. myös Malinen 1998: 144). Valtaa voidaan käyttää siis positiivisessa tai negatiivisessa merkityksessä. Kärkiyritys voi käyttää positiivista valtaa esimerkiksi palkitsemalla toimittajia komponenttien tai järjestelmien volyyymiä nostamalla. Toisaalta kärkiyritys voi käyttää valtaa negatiivisesti esimerkiksi rangaisemalla toimittajaa toimitusten volyyymiä pienentämällä.

Valvonta on olennainen osa hierarkian autoritääristä ohjausta. Adler (2001) liittyy hierarkkiseen ohjaukseen laatu- ja muut johtamisjärjestelmät. Tyypillisesti kärkiyritys voi vaatia verkostolta tietyn laatu- ja muut johtamisjärjestelmän käyttöä tai lievemmässä muodossa vaatia jonkun markkinoilla olevan tai itse kehitetyn järjestelmän käyttöä.

Taulukko 3. Autoritäärisen ohjauksen kohteet, mekanismit sekä taustaoletukset ja muodot.

Dimensiot	Komponentit
Kohteet	<ul style="list-style-type: none"> • Yksilö • Tiimi • Organisaatio • Strateginen verkosto • Instituutio
Mekanismit	<ul style="list-style-type: none"> • Autoritäärinen ohjaus • Legitiimi toimivalta • Tottelevaisuus
Muodot	<ul style="list-style-type: none"> • Säännöt • Määräykset • Menettelytapaohjeet • Tarkastukset

Autoritäärisellä ohjauksella voi olla useita kohteita. Toimivallankäyttö voi kohdistua yksilöön, tiimiin, organisaatioon, strategiseen verkostoon tai instituutioon. Toisaalta mikä tahansa edellä mainituista toimijoista voi olla instituutio itsessään. Tämä tutkimus tiivistyy kärkiyrityksen tapaan ohjata kumppanuussuhteita ja strategista verkostoa sekä toimittajan toimijan kokemukseen ohjauksessa.

Kärkiyrityksen autoritäärinen ohjausmekanismi liittyy legitiimiin toimivaltaan. Kärkiyrityksellä on legitiimi toimivalta ohjata toimittajia eli asiakkaana vaatia toimittajilta tietynlaista toimintaa. Hallinta legitimoituu riippuvuuden kautta. Kärkiyritys ohjaa toimittajaverkoston toimittajien asiakkaana toimittajien toimiessa ”asiakaslähtöisesti”. Toimittajien riippuvuus voi tuottaa ”tottelevaisuutta” (obedience), joka luo perustan autoritääriselle ohjaukselle. Kärkiyritys käyttää valtaa parhaaksi katsomallaan tavalla.

Toimivallan käyttö vaatii toimiakseen tottelevaisuutta. Kärkiyritys tekee tyypillisesti toimittajien kanssa hankintasopimuksen, jonka osapuolet allekirjoittavat. Sopimuksessa sovitaan suhteessa toimimisen pelisäännöistä, kuten toimitusehdoista, aikatauluista ja toimituspaikoista, laadusta ja muista sellaisista. Valta on olennainen sopimusten ehtoja ja niiden hyväksymistä määrittävä tekijä. Osapuolten omaama neuvotteluvoimaa määrittää se valta, joka nousee omasta riippumattomuudesta ja toisen osapuolen riippuvuudesta. Riippuvuuteen puolestaan vaikuttaa erityisesti toimittajan ja kärkiyrityksen resurssin kriittisyys suhteessa markkinoilla oleviin korvaaviin toimittajiin tai asiakaisiin (Pfeffer ym. 1978).

Williamsonin (1985) ajatus oli, että hierarkiassa pystytään yksilön käyttäytymistä hallitsemaan markkinoita paremmin. Käyttäytymisen epävarmuus pyrittiin siis poistamaan toimivallan käytön avulla. Williamson (1985) näki, että organisaation sisällä, työsuhteessa, opportunistia voidaan ehkäistä.

Autoritäärisen ohjaukseen liittyy myös asetettujen sääntöjen noudattamisen valvonta, ja noudattamisesta palkitseminen tai noudattamatta jättämisestä rankaiseminen. Suhteessa toimimisen säännöt voivat liittyä esimerkiksi jonkin tietyn järjestelmän kuten laatu- tai tietojärjestelmän käyttämiseen (Adler 2001). Toisaalta kärkiyrityksellä voi olla vaatimuksia, jotka liittyvät toiminnan joustavuuteen, toimitusaikoihin, hintaan tai

prosesseihin. Palkitseminen voi perustua suhteisiin sisäänrakennettuihin kannustimiin. Kärkiyritys voi esimerkiksi palkita hyvän toimitusvarmuuden saavuttanutta toimittajaa nostamalla tämän volyymejä suhteessa muihin toimittajiin (Bensaou 1999). Myöhästymissakko voi puolestaan edustaa hierarkian tapaa rangaista toimittajaa.

Autoritäärisen ohjauksen muodoiksi voi myös lukea eksplisiittiset tai implisiittiset säännöt tai määräykset, joiden noudattamista valvotaan. Näiden sääntöjen tai määräysten kautta hierarkia, tässä tapauksessa kärkiyritys, asettaa toimittajilleen tavoitetasoja, käyttäytymismalleja, joita strategisen verkoston toimittajien tulee noudattaa. Laatu-järjestelmä voi olla hierarkian tapa varmistaa tuotteiden tai palveluiden laatu. Samaan tavoitteeseen voidaan pyrkiä esimerkiksi menettelytapaohjeiden tai -käsikirjojen ja muiden sellaisten välineiden kautta.

Yhteenveto

Autoritäärinen ohjaus tiivistyy sääntöjen ja määräysten käyttöön ohjauksen välineenä. Autoritäärisesti ohjatussa strategisessa verkostossa vallalla on keskeinen merkitys. Tyypillisesti kärkiyrityksen valta liittyy toimittajien riippuvuuteen kärkiyrityksestä, mutta myös kärkiyritykset voivat olla riippuvaisia joistakin toimittajista. Strategisessa verkostossa kärkiyritys on usein asemassa, jossa se voi asettaa ehtoja toimittajille. Toisaalta myös kärkiyritys voi joissakin tapauksissa olla riippuvainen yksittäisestä toimittajasta, jolloin toimittaja voi käyttää valtaa esittää vaatimuksia suhteessa kärkiyritykseen. Resurssiriippuvuusteoria liittyy riippuvuuden ja vallan toisiinsa. Sitä käsitellään jäljempänä.

Säännöt, määräykset, menettelytapaohjeet ja tarkastukset nostettiin esiin hierarkian keskeisinä yleisinä muotoina. Strategisessa verkostossa toimitus- ja maksuehdot kuvaavat sääntöjä ja määräyksiä, jotka tyypillisesti kirjataan sopimukseen. Menettelytapaohjeet voivat liittyä esimerkiksi varastointiin, kuljetuksien järjestämiseen tai pakkaukseen. Tarkastuksista tyypillinen esimerkki voi olla komponenttien laadun tarkastukset tai kärkiyrityksen toimittajille tekemät auditoinnit.

2.3.3. Sosiaalinen ohjaus

Luottamuksen ja yhteisyyden kokemuksen määritelmät

Sosiaalinen ohjaus määritellään tässä luottamuksen ja yhteisyyden kokemuksen kautta. Ensiksi määritellään luottamus ja toiseksi yhteisyyden kokemus. Luottamus määritellään kirjallisuudessa tyypillisesti kolmella erilaisella tavalla: Luottamus on 1) rationaalinen odotus, 2) tunne tai 3) kognitioon perustuva tunne (Gustafsson 2002). Ensimmäiseen voidaan liittää vastavuoroisuuden odotus, joka liittyy luottamuksen kokemukseen erityisesti rationaalisenä odotuksena (Rotter 1967). Kun luotettuun luotetaan, siltä odotetaan tietynlaista käyttäytymistä, kuten sanan pitämistä. Toisessa määritelmässä luottamus määritellään tunteeksi, jolla tarkoitetaan intuitiivista kokemusta, johon ei liity määritelmällisesti reflektiota (Kramer, Brewer & Hanna 1996). Tässä määritelmässä luottamus mielletään ensimmäiseksi tunteeksi, joka on laskelmoimaton, ei-analyttinen ja vaikeasti jäseneltävissä oleva kokemus. Kolmannessa määritelmässä lähdetään siitä, että luottamus on tunneperäinen konstruktio, joka on reflektion tulos (Baier 1986; Gustafsson 2003). Tässä määrittelyssä halutaan huomioida luottamuksen tunneperäinen perusta unohtamatta yksilön tarvetta järkipäistä ja reflektoida myös tunnekokemuksiaan.

Aiemmassa tutkimuksessa luottamusilmiötä on tutkittu esimerkiksi mittaamalla. Cummings ja Bromiley (1996) erottelivat tunteen, kognition ja käyttäytymisaikomuksen rakentamalla kullekin ulottuvuudelle omat väittämänsä. Tällä he tutkivat näiden erottuvuutta mittarin kautta. Tuloksena oli, että tunnetta ja kognitiota oli luottamuksen mittaamisen yhteydessä vaikea erottaa vastaajien kokemuksessa. Sen sijaan käyttäytymisaikomukseen liittyvät muuttajat erottuivat aineistossa selvemmin. Heidän tuloksensa siis tukee tämänkin tutkimuksen tapaa määritellä luottamus tunteen ja reflektion tulokseksi, josta esimerkiksi Adler (2001) käytti käsitettä reflektiivinen (Reflective trust) luottamus. Luottamus on siis tunteeseen ja sen reflektointiin perustuva uskomus.

Haavoittuvuus on usein liitetty luottamuksen keskeiseksi elementiksi. On todettu, että ilman haavoittuvuutta ei ole tarvetta luottaa (Mayer, Davis & Schoorman 1995). Haa-

voittuvuus luotetun edessä tuottaa luottajalle joko tarpeen luottaa tai käyttää muita mekanismeja pettämisen estämiseksi. Haavoittuvuus ilmenee siis tilanteessa, jossa voi tulla petetyksi kärsien samalla merkittävää vahinkoa. Haavoittuvuus voidaan liiketoimintasuhteessa liittää investointeihin. Tehdessään esimerkiksi suhdespesifejä investointeja, on voitava luottaa siihen, että suhde jatkuu, jotta investointi maksaisi itsensä takaisin. Joka tapauksessa suhdespesifi investointi tekee luottajasta haavoittuvan luotetun edessä.

Yhteisyyden kokemus on toinen keskeinen osa sosiaalista ohjausta. Ghoshal ym. (1996) määrittelivät yhteisyyttä kuvaavaksi ulottuvuudeksi jaetun tarkoituksen (shared purpose). Yhteisyyttä kuvaamaan on määritelty aiemmassa tutkimuksessa yhteinen missio, yhteinen visio, yhteiset tavoitteet, yhteiset arvot ja yhteiset pelisäännöt. Yhteisyyden kokemuksen on määritelty rakentuvaksi identifioitumisen kautta (Lewicki & Bunker 1996). Tällä tarkoitetaan identifioitumisen seurauksena rakentuvaa kokemusta samanlaisuudesta tai samanlaisista tavoitteista (Coulter & Coulter 2002). Joka tapauksessa yhteisyyden kokemus on olennainen osa sosiaalista ohjausta. Ilmiönä yhteisyys voi liittyä luottamukseen siten, että luottamus voi tukea yhteisyyden syntymistä. Toisaalta, samanlaisuus voi tukea luottamuksen kehittymistä. (Fukuyama 1995; Kouzes & Posner 1993; Hart, Capps, Cangemi & Caillouet 1986.)

Sosiaalisen ohjauksen toiminta

Sosiaalinen ohjaus rakentuu sosiaalisen pääoman teorian varaan, joissa luottamus ja yhteisyys ovat keskeisiä elementtejä (Nahapiet & Ghoshal 1998). Toisaalta taustalla vaikuttaa sosiaalisen kontrollin teoria, jonka kautta nousee sosiaalisen normin merkitys, millä tarkoitetaan yhteisön yksilölle, tämän asenteille, intentioille ja käyttäytymiselle asettamia normeja (Coleman 1990). Tyypillisesti kyse on käyttäytymiselle asetettavista normeista. Coleman (1990) korosti yhteisön suljetun rakenteen merkitystä sosiaalisen normiohjauksen näkökulmasta. Hänen mukaansa hyvin suljettu yhteisö voi ohjata yksilöiden asenteita ja arvoja normien kautta. Avoimessa rakenteessa yksilöt voivat olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, mistä he voivat omaksua yhteisön normeille vastakkaisia asenteita.

Sosiaalinen kontrolli voi perustua myös manipulaatioon tai painostukseen ja olla hyvin vahva ja ahdistava vallankäytön muoto. Sosiaalinen kontrolli on kuitenkin väkivallatonta. Tässä tutkimuksessa käytetään sosiaalisen ohjauksen käsitettä, joka määrittellään luottamuksen ja yhteisyyden kokemuksen kautta. Taulukkoon 4 on tiivistetty luottamuksen ja yhteisyyden kokemuksen osalta kohde, mekanismit sekä taustaoletukset ja muodot.

Taulukko 4. Luottamuksen ja yhteisyyden kohteet, mekanismit sekä taustaoletukset ja muodot (kts. Adler 2001).

Dimensiot	Komponentit
Kohteet	<ul style="list-style-type: none"> • Yksilö (Luottamus ja yhteisyys) • Tiimi (Luottamus ja yhteisyys) • Organisaatio (Luottamus ja yhteisyys) • Strateginen verkosto (Luottamus ja yhteisyys) • Instituutio (Luottamus) • Järjestelmä (Luottamus)
Mekanismit	<ul style="list-style-type: none"> • Taipumus (Luottamus) • Maine (Luottamus) • Kalkulatiivisuus (Luottamus) • Tunteminen (Luottamus) • Identifioituminen (Luottamus ja yhteisyys)
Muodot	<ul style="list-style-type: none"> • Ennustettavuus (Luottamus) • Kyvykyys (Luottamus) • Integriteetti (Luottamus) • Hyväntahtoisuus (Luottamus) • Rehellisyys (Luottamus) • Pelote (Luottamus) • Vastavuoroisuus (Luottamus) • Yhteinen tarkoitus (Yhteisyys) • Yhteinen visio (Yhteisyys) • Yhteiset tavoitteet (Yhteisyys) • Yhteiset arvot (Yhteisyys) • Yhteiset pelisäännöt (Yhteisyys)

Luottamuksella voi olla kuuden tyyppisiä kohteita. Luottamus voi kohdistua: 1) yksilöön, 2) tiimiin, 3) organisaatioon, 4) strategiseen verkostoon, 5) instituutioon tai 6) järjestelmään. Aikaisemmasta tutkimuksesta löytyy esityksiä kustakin. Yksilöiden välisestä luottamuksesta on tutkimusta merkittävässä määrin, samoin kuin luottamuksesta yhteisöjen, tai organisaatioiden välillä. Luottamusta on väitetty myös strategisen verkoston ohjausmekanismiksi (Adler 2001). Luottamuksen on väitetty voivan koh-

distua johonkin instituutioon (Zucker 1986) tai järjestelmään (Adler 2001). Yhteisyyden kokemus rajoittuu luonnollisesti toiseen yksilöön tai yhteisöön.

Luottamuksen mekanismit voidaan jakaa viiteen elementtiin, joista yhteisyys liittyy viimeiseen. Luottamuksen mekanismeiksi voidaan lukea a) taipumus, b) maine, c) kalkulatiivisuus, d) tunteminen ja e) identifioituminen. Näistä ensimmäisellä elementillä, taipumuksella tarkoitetaan yksilön taipumusta luottaa, joka kehittyy yksilön historiassa, erityisesti lapsuudessa. Taipumukseen viitaten voidaan sanoa, että jotkut luottavat sokeammin kuin toiset. Taipumus voi perustua heidän henkilökohtaiseen historiaansa, esimerkiksi varhaisiin lapsuuden kokemuksiin (McKnight ym. 1998). Toiseksi maineella tai tarkemmin ilmaistuna kolmannen osapuolen mielipiteellä on väitetty olevan suuri merkitys luottamuksen kehittymiselle. Kolmas osapuoli voi antaa positiivisen lausuman luotetusta, mikä nostaa luottajan luottamusta luotettuun. Kolmanneksi luottamuksen on väitetty kehittyvän prosessissa, jonka ensimmäinen vaihe on kalkulatiivinen, jossa orastava luottamus perustuu hyödyn laskelmointiin (Lewicki & Bunker 1996). Kalkulatiivinen luottamus perustuu siis oman hyödyn laskelmointiin: eli luotetaan toiseen, koska luottaminen voi tuottaa riittävän merkittävää välitöntä tai välillistä taloudellista hyötyä. Tästä vaiheesta luottamus voi syventyä, kun tietämys luotetusta kasvaa. Toisen tuntemisen on esitetty vaikuttavan luottamuksen kehittymiseen, jos luotettu uuden tiedon valossa näyttäytyy myönteisessä valossa. Voihan olla niinkin, että tiedon kasvu toisen asenteista, intentioista tai käyttäytymisestä aiheuttaa luottamuksen menetyksen. Kolmas vaihe liittyy tilanteeseen, jossa identifioidutaan luotetun kanssa yhteiseen visioon, tavoitteeseen, tarkoitukseen, arvoihin tai pelisääntöihin. Identifioituminen liittyy keskeisesti samanlaisuuden, yhteisyyden kokemukseen (Lewicki & Bunker 1996).

Ouchi (1980) tutki klaania organisoitumisen muotona. Ouchin (1980) mukaan klaani on organisoitumisen muoto, jossa yhteisöllä on merkittävä rooli sisäisen sosiaalisen kontrollin kautta. Yhteisö ohjaa yksilöitä asettamiensa arvojen ja normien kautta. Klaanilta puuttuu merkittävä hierarkiaan liittyvä auktoriteetti sekä kilpailuun liittyvät yrittäjämäiset mekanismit. Parkhe (1993: 819–821) tutki luottamuksen roolia alliansseissa. Hän näki luottamuksella roolin erityisesti joustavuuden lisäämisessä. Luottamus

voi hänen mukaansa vähentää opportunistin uhkaa ja tukea suhdespesifejä investointeja sekä pienentää valvontakustannuksia. Näiden lisäksi Ring ja Van de Ven (1992: 496) esittivät, että luottamus voi lisätä yhteistä riskinottokykyä.

Uzzi (1997) tutki new yorkilaisia puutarhatyökalukauppiaita, joiden piirissä hän havaitsi luottamustyyppisen ohjausmekanismin olemassaolon. Uzzi haastatteli ihmisiä 23 organisaatiossa. Jones ym. (1998) tutkivat verkoston ohjausmekanismeja sosiaalisen ulottuvuuden näkökulmasta, jonka he jakoivat neljään: rajattu pääsy vaihdantaan, sosialisatio, kollektiiviset rangaistukset ja maine panttivankina.

Luottamuksen muodot, luottamususkomukset ovat tärkeä osa luottamuksen kokemusta. Kuten edellä todettiin, luottamus määritellään tässä tutkimuksessa uskomukseksi. Tässä työssä luottamukselle on määritelty seitsemän alauskomusta: 1) ennustettavuus, 2) kyvykkyys, 3) integriteetti, 4) rehellisyys, 5) hyvántahtoisuus, 6) pelote ja 7) vastavuoroisuus (Shapiro et al. 1992; Selnes 1996; 1998; Sako 1992; Blomqvist 2002; Swan & Trawick 1987). Ennustettavuususkomus nousee oletuksesta, jonka mukaan luotetulla on tarve varmuuden ja turvallisuuden kokemukseen, joka rakentuu olennaisesti sen varaan, voiko luotetun toimet kokea ennustettavina. Ennustettavuus liittyy luotetun käyttäytymisen vakauteen ja systemaattisuuteen. Ennustettava käyttäytyminen strategisessa verkostossa voi olla esimerkiksi strategian määrätietoista toimeenpanoa. Esimerkiksi suhdespesifejä investointeja tehtäessä on voitava luottaa näiden investointien tarkoituksenmukaisuuteen suhteen kestäessä. Kyvykkyysuskomuksella tarkoitetaan luottamusta kumppanin osaamiseen, asiantuntemukseen ja kyvykkyyteen. Tässä kyvykkyys määritellään niiksi prosesseiksi, joiden avulla osaamisesta tuotetaan arvoa asiakkaalle. Tässä lähdetään siitä ajatuksesta, että strategisessa verkostossa osaamisella on keskeinen merkitys. Alussa korostettiin erikoistumisen merkitystä esimerkiksi win-win-tyyppisen tilanteen aikaansaamiseksi verkostossa. Win-win-tyyppinen yhteistyö vaatii usein erikoistumista, ja keskittyminen edellyttää edelleen luottamusta siihen, että strategisen verkoston muut jäsenet kykenevät vastaamaan omasta erikoisalastaan. Päätöksentekotilanteissa punnitaan luottamusta strategisen verkoston jäsenen osaamiseen.

Integriteettiuskomuksella viitataan lupauksen pitämisen merkitykseen sosiaalisissa suhteissa. Integriteettiuskomuksella tarkoitetaan sitä, että strategisen verkoston jäsen pitää sen mitä lupaa; eli jos osapuolet jotain sopivat, se pidetään. Tällä voidaan viitata esimerkiksi aikatauluista sopimiseen tai laaduntuottoon. Rehellisyysuskomuksella tarkoitetaan puolestaan luottajan uskomusta luotetun rehellisyyteen. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi tietoisesta harhaanjohtamisesta välttämistä suhteen eri vaiheissa, kuten neuvotteluissa.

Hyväntahtoisuus on viides luottamususkomus, jolla tarkoitetaan luottamusta luotetun hyväntahtoisuuteen. Tässä hyväntahtoisuus viittaa auttavaan otteeseen, joka suhteen osapuolella on suhteeseen. Ongelmien kohdatessa auttavalla suhteella tarkoitetaan asennetta tai käyttäytymistä, jossa lähdetään ongelman ratkaisemisesta. Pelote-tyyppisellä luottamususkomuksella viitataan puolestaan tilanteeseen, jossa suhteen osapuoli voi luottaa luotettuun, koska tietää luotetun pelkäävän mahdollisen pettämisen seurauksia, kuten maineen menettämistä niin paljon, ettei uskalla pettää. Shapiron ym. (1992) mukaan tilanne edellyttää, että pelote on riittävän kirkas luotetulle sekä riittävän voimakas. Uhkaus sinällään viittaa autoritääriseen mekanismiin, mutta luottamus pelotteen vaikutukseen viittaa peloteperusteiseen luottamukseen.

Seitsemäs luottamususkomus liittyy vastavuoroisuuteen. Vastavuoroisuuteen perustavalla luottamuksella tarkoitetaan luottamusta siihen, että velka vastavuoroisesti kuitataan, jos sellainen on syntynyt. Esimerkiksi tiedon vaihtamiseen voi liittyä vastavuoroisuuden oletus. Näiden mukaisesti luotetun pitäisi käyttäytyä ennustettavasti, olla vastavuoroisesti kyvykäs toimittamaan mitä odotetaan, pitää sanansa, puhua totta ja tarvittaessa auttaa. Lisäksi on huomioitava mahdollisten panttivankien olemassaolo (Swan, Trawick & Silva 1985; Ouchi 1980; Mayer ym. 1995; Kramer 1991; McKnight ym. 1998; Coleman 1990; Zaheer, McEvily & Perrone 1998; Shapiro ym. 1992; Mitronen 2002.)

Cummings ja Bromiley (1996) tutkivat luottamusta yritysten välisissä suhteissa rakentamalla luottamusmittarin. Cummings ym. (1996) mittasivat luottamusta yhtäältä kolmiulotteisena ilmiönä, toisaalta pyrkien erottelemaan luottamuksen asenteisiin, intentioihin

ja käyttäytymiseen liittyvät ulottuvuudet.

Myös Kohtamäki (2003b) operationalisoi luottamusilmiön tutkiakseen ilmiön näyttäytymistä vastaajien kokemuksessa. Tutkimuksessa luottamus operationalisoitiin kahdeksan luottamususkomuksen kautta, joita olivat: 1) ennustettavuus, 2) kyvykkyys, 3) integriteetti, 4) rehellisyys, 5) hyväntahtoisuus, 6) peloteperusteinen luottamus, 7) vastavuoroisuus ja 8) yhteisyys. Jokaiselle ulottuvuudelle rakennettiin yhdeksän väittämää. Tutkimuksessa todettiin, että luottamusilmiö näyttäytyi tuon aineiston valossa kolmiulotteisena tai kaksiulotteisena ilmiönä.

Granovetter (1974) tutki heikkojen siteiden merkitystä työmarkkinoilla analysoimalla opiskelijoiden heikkojen siteiden vaikutusta näiden työn saantiin. Tutkimuksessa kävi ilmi, että näillä siteillä oli erittäin merkittävä vaikutus työn saantiin, mistä hän saattoi päätellä, että näillä siteillä on erittäin merkittävä rooli markkinoilla. 1985 tutkimuksessaan Granovetter (1985: 487) tutki sosiaalisten siteiden merkitystä markkinoilla. Hän kritisoi transaktiokustannusteorian tapaa olla huomioimatta sosiaalisten siteiden roolia toteamalla kuitenkin, että niitä ei pitäisi myöskään ylikorostaa. Tutkimuksessa hän halusi korostaa sosiaalisen roolia tekijänä, joka on huomioitava taloudellista vaihdantaa tutkittaessa.

Lisäksi edellisessä taulukossa tiivistetään viisi yhteisyyden kokemuksen muotoa: a) Yhteinen tarkoitus, b) yhteinen visio, c) yhteiset tavoitteet, d) yhteiset arvot ja e) yhteiset pelisäännöt (Fukuyama 1995). Kuten edellä on todettu, yhteinen tarkoitus näyttäytynee ehkä näistä vahvimpana ilmiönä. Yhteisellä visiolla tarkoitetaan yhteistä tavoitetilaa, josta tyypillisesti johdetaan konkreettisemmat tavoitteet. Yhteisillä pelisäännöillä tarkoitetaan yhteisesti sovittuja toimintatapoja, joita strategisessa verkostossa noudatetaan. Yhteiset arvot näyttäytyvät näistä ehkä kiistellyimpänä, koska toisaalta erilaisuutta on pidetty myös innovaatioiden ja uusien näkökulmien perustana (Hamel 2001).

Sosiaalinen ohjaus luottamuksen ja yhteisyyden kokemuksen kautta tiivistyy kolmanneksi ohjausmekanismiksi. Edellä määritellyt dimensiot ja komponentit rakentavat tehtäville analyyseille perustaa.

Yhteenveto

Sosiaalinen ohjaus kulminoituu sosiaalisiin, ihmisten välisiin ja joskus hyvin henkilökohtaisiin verkostoihin. Henkilöiden väliset verkostot luovat perustaa tukemalla uusien suhteiden rakentamista sekä tehostamalla yhteistyötä nykyisissä suhteissa. Yhtäältä edellä mainitut luottamuksen ja yhteisyyden kokemukset ovat henkilöverkostojen elementtejä, toisaalta ne rakentuvat yhteisöissä ja yhteisöjen välillä.

Edellä luottamus jaettiin seitsemään alauskomukseen, kun taas luottamus määriteltiin uskomukseksi, joka konstruoidaan refleктоimalla omia ja yhteisön kokemuksia luotetusta. Luottamuksen ytimeksi määriteltiin haavoittuvuuden käsite. Ilman haavoittuvuutta ei ole tarvetta luottamukselle. Haavoittuvuus voi muodostua kahdenvälisessä liiketoimintasuhteessa suhdespesifien investointien kautta.

Yhteisyyden kokemus määriteltiin toiseksi keskeiseksi sosiaalisen ohjauksen elementiksi. Yhteinen tarkoitus, visio, tavoitteet, arvot ja pelisäännöt määriteltiin yhteisyyden kokemuksen elementeiksi. Tyypillisesti yhteinen tarkoitus on nostettu keskeiseksi yhteisön ohjausmekanismiksi.

Tässä kappaleessa on keskusteltu strategisen verkoston ohjausmekanismien äärimuodoista ja luonteesta lähinnä uuden institutionaalisen talousteorian näkökulmasta. Verkostojen tutkimuksessa on sovellettu kuitenkin myös muita teorioita, joiden kontribuutiota ohjausmekanismikeskustelulle analysoidaan seuraavassa kappaleessa.

2.4. Eri verkostoteorioiden kontribuutio ohjausmekanismikeskustelulle

Uusi institutionaalinen talousteoria luo teoreettisen perustan ohjausmekanismikeskustelulle. Verkostotutkimuksen piirissä on noussut useita lähestymistapoja, jotka ovat omalta osaltaan rakentaneet teoriaa verkostoista. Tässä kappaleessa käsitellään lyhyesti niitä koulukuntia, jotka sivuavat keskustelussaan ohjausmekanismeja tiedostaen kuitenkin, että teoriat ovat nousseet monilta tieteenaloilta, eivätkä monetkaan alun pitäen

käsittele yritysten välisiä verkostoja, vaan teorioita on myöhempien verkostotutkijoiden ja kehittäjien toimesta sovellettu yritysten välisiin suhteisiin, mistä syystä tässä käytetään ”verkostoteorian” käsitettä.

Taulukko 5. Eri verkostoteorioiden kontribuutio ohjausmekanismikeskustelulle.

Verkostoteoria	Lisäarvo ohjausmekanismikeskustelulle	Kritiikki	Kirjoittajia
Interaktiolähestymistapa	Painotti kontekstin merkitystä suhteita analysoitaessa ARA –malli Suhteet ovat hyvin monimutkaisia Yhdessä kehittymisen ja win – win –tyyppisen yhteistyön ajatus	Ei hyödynnä transaktiokustannusteorian keskustelua eri ohjausmekanismeista	Håkansson ym. 1993; Håkansson ym. 1999; Håkansson 1982
Sosiaalisen vaihdannan teoria	Luottamus rakentuu vastavuoroisuuden varaan Korosti win–win –tyyppistä yhteistyötä	Teoria keskittyy pääasiallisesti sosiaaliseen vaihdantaan	Scanzoni 1979; Hatfield ym. 1979; Huston ym. 1979
Peliteoria	Win–win –asetelma, eli plus –summapeli nollasummapelin sijaan Erikoistuminen tuottaa luottamuksen tilan Luottamuksen kehittämiseen tarvitaan myös vuorovaikutusta	Kilpailu tuottaa kehitystä Arki on usein liian monisyinen redusoitavaksi peliasetelmaan	Jarillo 1993
Sosiaalisen pääoman lähestymistapa	Sosiaalinen pääoman kaksi merkitystä: uusien suhteiden syntymiseen vaikuttava elementti, yhteistyötä tukeva elementti Nosti esiin luottamuksen yhtenä keskeisenä suhteen elementtinä	Staattinen näkökulma joka keskittyy ”pääomaan”.	Coleman 1990; Burt 1997; Nahapiet & Ghoshal 1998; Cross, Borgatti & Parker 2002; Cross, Nohria & Parker 2002; Cross & Prusak 2002
Resurssiinriippuvuusteoria	Korosti vallan ja riippuvuuden merkitystä liiketoimintasuhteissa Kriittinen resurssi tuottaa valtaa toisen riippuvuuden kautta.	Kapea näkökulma Ei keskustelee win–win:istä	Pfeffer ym. 1978; Rowley 1997

Keskeisiin koulukuntiin kuuluu lähestymistavaltaan pääasiallisesti induktiivista tutkimusotetta painottava IMP–lähestymistapa (nk. interaction approach). Interaktiolähestymistapa painottaa teollisten suhteiden pysyväisluonteisuutta. Koulukunnan ensimmäinen merkkipaalu ajoittuu vuonna 1982 julkaistuun kirjaan (Håkansson 1982), jossa teoria varsinaisesti esiteltiin. Interaktiolähestymistapa teoriana tekee synteisiä aiemmasta teoriasta nostaen esiin dyadisessa suhteessa eri osapuolten resurssit, riippuvuuden, vaihdannan ja ympäristön merkityksen. IMP–koulukunnan piirissä kehittyi niin kutsuttu ARA–malli, joka tiivistyi analysoitaviin toimijoihin (actors), resursseihin (resources) ja aktiviteetteihin (activities) (Easton 1992).

Kriittisten resurssien painotus liittyy resurssiperustaiseen strategioteoriaan, mutta myös niin kutsutun resurssiriippuvuusteorian esityksiin. Sekä resurssiperustainen strategia-teoria että resurssiriippuvuusteoria esittävät, että yrityksellä tulisi olla ainutlaatuisia, arvokkaita ja vaikeasti imitoitavissa olevia resursseja, jotta yrityksellä olisi neuvotteluvoimaa (bargaining power). Kriittinen resurssi kasvattaa yrityksen vallan määrää suhteessa, jos yrityksen riippuvuus yrityksestä b kasvaa. Riippuvuus on luonnollisesti suhteessa markkinoilla olevaan tarjontaan. Interaktiolähestymistapa on lähtenyt siitä perusoletuksesta, että teollisilla markkinoilla olevien yritysten määrä on tyypillisesti rajallinen, mikä aiheuttaa markkinoiden epäonnistumisen ja riippuvuuden syntymisen yritysten välille. Tämä näkökulma tarkastelee verkostoja asemina. Muita näkökulmia voivat olla verkostot sidoksina, rakenteina tai prosesseina (Easton 1992; Mitronen 2002).

Vaihdannan osalta interaktiolähestymistavan edustajat ovat nostaneet esiin suhteen monimutkaisuuden. Yhteistyö toimittajasuhteissa ei useinkaan rajoitu ainoastaan oston ja myynnin välille, vaan yhteistyötä tehdään kärkiyrityksen puolella tuotannon suunnittelun, tuotekehityksen, laadun kehityksen, tuotannon sekä logistiikan että strategisen suunnittelun osalta. Toisaalta toimittajaa ei edusta ainoastaan myynti, vaan toimittajan puolelta suhteessa voi toimia edustajia tuotekehityksestä, tuotannosta, laadun kehityksestä, logistiikasta ja strategisesta suunnittelusta. Näin ollen suhteessa on monia toimijoita, jotka osallistuvat toiminnan suunnitteluun, kehittämiseen ja arviointiin, mikä tekee suhteen ohjauksesta vaikeaa. (Gadde & Håkasson 2001.)

Yritys voi eri tavoilla käyttää asemaansa hyväkseen. Se voi kohtuuttomasti pyrkiä tavoittelemaan voittoa. Esimerkiksi Gustafsson (2002) on korostanut kohtuullisuuden merkitystä liiketoiminnassa. Tämä nousee esiin myös sosiaalisen vaihdannan teorian kautta. Sosiaalisen vaihdannan teoria (social exchange theory) korostaa emootioiden vaihtoa kaikessa toiminnassa. Näin ollen kohtuuttomaan käyttäytymiseen vastataan tämän teorian mukaan kohtuuttomalla käyttäytymisellä. Sosiaalisen vaihdannan teorian olennaisia käsitteitä ovat vastavuoroisuus ja velka. Ohjaukseen sosiaalisen vaihdannan teoria tuo vastavuoroisuuden ja se sijoittuu jatkumolla sosiaalisen ja hintamekanismin välimaastoon. Kun interaktiolähestymistapa korostaa luottamuksen ja sitoutumisen

merkitystä suhteen keskeisinä elementteinä, sosiaalisen vaihdannan teoria nostaa esiin vastavuoroisuuden. Kuten edellä luottamuskeskustelun yhteydessä todettiin, vastavuoroisuus on tyypillisesti nähty keskeisenä luottamuksen elementtinä.

Samalla tavalla sosiaalisen pääoman teoria nostaa esiin toimijoiden jaetut merkitykset, luottamuksen ja vuorovaikutuksen painottaen sosiaalisten verkostojen merkitystä markkinoilla. Toimijoiden välille kehittyä toiminnassa tunnesiteitä, jotka ohjaavat yksilöiden toimintaa yhtäältä rakentaen a) uusia siteitä toimijoiden välille (bridging) ja toisaalta b) vahvistaen jo olemassa olevia siteitä (bonding). Näiden sosiaalisen pääoman ulottuvuuksien voidaan katsoa alentavan transaktiokustannuksia. Ensimmäinen helpottaa uusien toimittajien löytämistä ja vähentää näin toimittajien etsimiseen kuluvia resursseja. Toinen ulottuvuus pienentää neuvottelu- ja valvontakustannuksia yhtäältä lyhentämällä neuvotteluihin ja valvontaan kuluvia aikaresursseja.

Sosiaalisen pääoman teorian piiristä Coleman (1990) nostaa verkoston rakenteen esille ja toteaa suljetun rakenteen olevan edellytys sosiaalisiin normeihin perustuvalla ohjauksella. Colemanin (1990) mukaan verkoston suljettu rakenne on edellytys sille, että yhteisö voi ohjata sosiaalisten normien kautta jäsentensä käyttäytymistä. Strategisen verkoston suljettu rakenne olisi jossain määrin edellytys voimakkaalle sosiaaliselle ohjaukselle. Toisaalta kysymys ei ole dikotominen, vaan sosiaalisen ohjauksen aste voi vaihdella.

Sosiaalisen pääoman tutkijoista Coleman (1990) nostaa vapaamatkustajuuden ongelman (freeriding problem) esille. Colemanin (1990) esittämässä, pitkälle suljetussa sosiaalisessa yhteisössä ei ole hintamekanismia käytössä, mutta yhteisöllä voi olla käytössä vapaamatkustajuuden estävä normi. Strategisessa verkostossa tämän teorian mukaan tulisi olla sellainen sosiaalinen arvostukseen perustuva normi, joka arvostaa yrittäjämäisyyttä eikä tue vapaamatkustajuutta.

Edellisten tapaan, peliteoria keskustelee vaihdantaan liittyvästä sosiaalisesta pelistä nostaa esille plus-summapelin mahdollisuuden nolla-summapelin sijasta. Peliteorian mukaan esimerkiksi erikoistumisen kautta voidaan päästä tilanteeseen, jossa verkoston osapuolet erikoistumalla tukevat verkoston yhdessä tuottamaa tuotetta tai palvelua. Erikoistumisen kautta tuotanto sekä tuotteet tai palvelut kehittyvät. Oletus on vastak-

kainen neoklassisen talousteorian perusoletukseen verrattuna, jonka mukaisesti kilpailu toimijoiden välillä saa aikaan kehittämistä. Erikoistuminen voidaan saavuttaa vuorovaikutuksen kautta, koska luottamus muodostaa keskeisen edellytyksen erikoistumiselle, ja luottamus voi kehittyä vuorovaikutuksen kautta. Usein luottamus edellyttää luotetun tuntemista.

Keskustelu riippuvuudesta nousee resurssiriippuvuusteoriasta, mutta sillä on liittymäpintaa myös resurssiperustaiseen strategiateoriaan. Riippuvuus on olennainen kriteeri, kun tarkastellaan toimittaja–asiakassuhteita. Riippuvuutta voi aiheuttaa neljä eri tekijää: Ensiksi resurssin merkitys asiakkaalle tai toimittajalle, mitä osoittaa ennen kaikkea toisen osapuolen kokemus resurssin tärkeydestä. Myös toisen osapuolen esimerkiksi prosessiin liittyvät kyvykkyydet voivat nostaa riippuvuutta, koska muut toimittajat eivät kykene toimimaan yhtä laadukkaasti tai tehokkaasti. Toiseksi myös resurssien hallinnan laajuus, joka asiakkaalla tai toimittajalla on, voi vaikuttaa riippuvuuteen. Asiakkaan vahva hallinta toimittajan resurssin suhteen, kuten jonkin prosessin osan omistus, voi vähentää riippuvuutta helpottamalla toimittajan vaihtamista. Kolmanneksi muiden potentiaalisten korvaavien asiakkaiden tai toimittajien määrä vaikuttaa riippuvuuteen. Tyypillisesti mittarina on käytetty markkinoilla olevien korvaavien toimittajien määrää, mutta myös toimittajan tai asiakkaan korvattavuutta, esimerkiksi sitä aikaa, joka kuluu toimittajan korvaamiseen. Neljänneksi suhdetaso investoinnit tyypillisesti nostavat osapuolen riippuvuutta toisesta. (Pfeffer ym. 1978: 45; Heide & John 1988: 31–33.)

Asiakkaan riippuvuus toimittajasta liittyy usein toimittajan korvaamisen kustannuksiin, niin kutsuttuihin toimittajan vaihtokustannuksiin (supplier switching costs). Jos toimittaja on vaikeasti korvattavissa edellä mainituista tekijöistä johtuen, muodostuu toimittajan vaihtokustannus merkittäväksi.

Yhteenveto

Verkostoihin liittyvät teoriat sivuavat tälle tutkimukselle keskeisiä aihealueita antaen tapausten tulkinnalle tukea. Teoriat eivät varsinaisesti keskustelee kumppanuussuhteen tai strategisen verkoston ohjauksesta kuten uusi institutionaalinen talousteoria, vaikka

siuvavatkin samoja teemoja, kuten valta tai luottamus. Silti teoriat tarjoavat erilaisia näkökulmia verkostojen ohjaukseen, joita voidaan hyödyntää ohjauksen teoriaa rakennettaessa.

2.5. Markkinoiden, hierarkian ja sosiaalisen ohjauksen välille kehittyvät jännitteet

Edellisessä tarkastelussa (kts. kuvio 6), jossa kolme ohjausmekanismia esitettiin erillisinä, oli tiivistetty kolme erilaista jännitettä, jotka syntyvät ohjausmekanismien äärimuotojen välille: 1) markkinat vs. hierarkiat, 2) ylisosiaalinen vs. alisosiaalinen sekä 3) virallinen vs. epävirallinen. Jännitteet syntyvät erilaisten järjestyksen ongelmien ratkaisujen välille. Granovetter (1985: 483; Hobbes 1968) kirjoitti järjestyksen ongelmista (problem of order). Järjestyksen ongelmalla hän tarkoitti ongelmia käyttäytymisen ohjaamisessa. Näihin tunnistettuihin jännitteisiin sisältynee yksi tämän tutkimuksen teoreettisista kontribuutioista. Aiemmassa tutkimuksessa jännitteitä ei ole juuri samalla tavalla koottu yhteen kuvioon.

Ensimmäinen jännite **markkinat vs. hierarkiat** nousee transaktiokustannusteoriasta, joka käy keskustelua tehdä itse vai ostaa-päätöksistä, kuten edellä on kyseisen teorian esittelyn yhteydessä todettu. Jännite syntyy markkinatyypin ja hierarkkisen organisoitumisen muodon välille. Kyse on keskustelusta, joka tiivistyy vertikaalisen integraation ja disintegraation käsitteisiin (vertikaalinen integraatio vs. disintegraatio).

Toinen jännite kehittyi sosiaalisen ohjauksen ja hintaohjauksen välille tiivistyen käsitteisiin **ylisosiaalinen (oversocialized) vs. alisosiaalinen (undersocialized)**. Keskustelulla tarkoitetaan yhtäältä vaaraa sosiaalisen ohjausmekanismin ylikorostumisesta ja toisaalta sosiaalisen mekanismin unohtamisesta. Keskustelu rakentuu Granovetterin (1985) artikkelin varaan, jonka tarkoituksena oli nostaa esiin sosiaalisen merkitys. Tällä tarkoitetaan sitä, että taloudellinen vaihdanta kiinnittyy (embedded) sosiaalisiin siteisiin. Granovetter (1985: 482–484) kritisoi neoklassisen talousteorian tapaa nähdä yksilö vain atomistisena taloudellisen hyödyn maksimoijana, jopa opportunistina. Toisaalta

Granovetter (1985) ei esitä yksilöä ainoastaan sosiaalisena kritisoiden esimerkiksi Parsonssin (1964) ylisosiaalista näkemystä talouden toimijoista. Granovetter (1985) kirjoittaaakin näiden eri puolien huomioinnista, kun analysoidaan ihmisten käyttäytymistä markkinoilla. Keskustelussa näkyy jännite tarkasteltaessa esimerkiksi vaihdantaan liittyviä käytäntöjä, kuten sitä, tarvitseeko ehtoja ja toimintatapoja dokumentoida allekirjoitettavaan sopimukseen vai riittääkö kädenpuristus sinetöimään sopimuksen (Ben-Porathi 1980; Granovetter 1985; Ruuskanen 2003). Keskustelussa luottamuksen merkityksestä, luottamus on tyypillisesti nähty sopimuksen korvaavana elementtinä (Uzzi 1997). Myös esimerkiksi Jarillo (1993) nostaa esiin kädenpuristuksen symbolisena eleenä, joka kuvaa luottamusta siihen, että jos jotain sovitaan, se pitää. Tällöin sopimus nähdään kuitenkin vaihdannan osapuolten oikeuksien turvaajana. Toisesta näkökulmasta sopimukset voidaan nähdä keskustelun välineinä. Sopimus pohjia ja sopimuksia voidaan käyttää keskustelun välineinä, joilla monimutkaisten suhteiden sovittavia asioita tehdään näkyviksi. Tällöin sopimukseen vetoaminen kuvaisi enemmän sitä dikotomiaa, mikä sopimukseen ja kädenpuristukseen tyypillisesti liitetään.

Tähän keskusteluun on liitettävä toinen mahdollinen, kirjallisuudesta löydettävissä oleva ja olennaisesti tähän liittyvä diskurssi: yrittäjän vapaus vs. yhteisöllisyys (tai yksilöllisyys vs. yhteisöllisyys). Esimerkiksi Schumpeter (1934) piti yrittäjää yksinäisenä sutena tai sankarina. Toisaalta yrittäjyydestä on kirjoitettu sosiaalisena ilmiönä. Sosiaalisen yrittäjyyden käsitteen kohdalla yhdistyvät sosiaaliseen ohjaukseen liittyvä sosiaalisen elementti ja toisaalta hintaohjaukseen ja atomistiseen ihmiskäsitykseen liittyvä yrittäjyyden elementti. Tämä keskustelu painottaa yrittäjän sosiaalisia tarpeita. Yrittäjä ei ole näiden keskustelijoiden mukaan vain ”yksinäinen susi”, vaan yksilö, joka rakentaa omaa yrittäjäidentiteettiään vasten sosiaalista yhteisöä. Näin yrittäjä voi tarvita sosiaalisia suhteita oman identiteetin rakentamisen ja uudentamisen vuoksi (Johannisson 1987b: 54).

Kolmas jännite rakentuu autoritäärisen ja sosiaalisen ohjausmekanismin välille. Jännite voidaan tiivistää käsitteisiin **virallinen (formal) vs. epävirallinen (informal)** organisaatio, joka keskusteluna liittyy organisoitumiseen, kun markkinat vs. hierarkiat liittyvät vertikaaliseen integraatioon. Tämän jännitteen kohdalla päädytään keskusteluun hie-

rarkkisen organisoitumisen tai byrokratian jäykkyydestä, verrattuna verkostomaisen organisoitumisen joustavuuteen. Kuten edellä todettiin hierarkia mielletään sääntö-ohjauksen ja autoritäärisen ohjauksen kautta mekanistiseksi organisaatiokoneeksi, jonka vahvassa äärimuodossa yhteisöllisyydelle ei välttämättä ole tarvetta.

Käsiteparin virallinen vs. epävirallinen organisaatio nosti esiin jo Barnard (1938). Hän määritteli hierarkialle myös epävirallisen elementin, jota Williamson (1985; 1996: 42) myöhemmin hyödynsi. Williamsonin (1996: 42) mukaan epävirallinen organisaatio tukee hierarkian sopeutumista ympäristön muutostilanteessa, koska epävirallinen organisaatio voi tuottaa sellaista yhteisöllisyyttä organisaation sisälle, joka tukee johtajaa johtamistyössä. Markkinoilla tällaista yhteisöllisyyttä ei Williamsonin (1996) mukaan ole, joten hierarkia on markkinaa adaptiivisempi. Tässä kuvastuu juuri Williamsonin (1985) ajattelun keskeinen elementti; markkinoilla yhteisyyttä ei ole ja luottaminen on riski. Sen sijaan hierarkian sisällä yhteisöllinen elementti voidaan hyödyntää. Tässä tutkimuksessa virallinen vs. epävirallinen-keskustelu sijoittuu autoritäärisen ja sosiaalisen ohjauksen välille, kun Williamson (1996: 38–42) näki sen oman asetelmansa kautta sijoittuvaksi markkinat vs. hierarkia -jatkumolle.

Käsitepari *Gemainschaft–Gesellschaft* liittyy keskusteluun virallisesta ja epävirallisesta organisaatiosta. Tönnies nosti käsitteet esiin ja kuvaa yhtäältä yhteisöä, joka rakentuu yhteisöllisyyden varaan. Tyypillinen esimerkki tällaisesta yhteisöstä voi olla perhe tai kyläyhteisö. Jälkimmäinen edustaa puolestaan yhteiskunnallista tai valtiollista sääntelyä. Toisaalta esimerkiksi suuryritys hierarkioineen ja politiikkoineen voidaan nähdä ”*gesellschaft*”-tyyppiseksi yhteisöksi (Katz & Kahn 1981: 258), jota sopimukset ja lait ohjaavat. Myös Tönniesin keskustelussa näkyy kyseinen jatkumo. (Sulkunen 1998.)

Näiden äärimuotojen väliin voi asemoida 1980-luvulla nousseen tiimi-organisaation, jossa on pyritty yhdistämään hierarkian ja yhteisöllisyyden hyödyt (Vesalainen 2004: 26; Katz ym. 1981: 393). Samaan suuntaan ohjaava, ehkä vielä merkittävämpi keskustelu on noussut M-muotoisen ja ”uuden muotoisen” yrityksen välille (Gooderham & Ulset 2002; Bartlettin & Ghoshal 1993). Chandlerin (1998) ja Williamsonin (1985) ajatuksiin perustuva M – muotoinen divisioonaorganisaatio perustuu strategiaan,

rakenteisiin ja järjestelmiin painottaen strategian ja operatiivisen toiminnan integroimista tiiviiksi kokonaisuudeksi. ”Uuden muotoisen” organisaation peruspilarit nojaavat yhteiseen tarkoitukseen, yrittäjyyteen ja integraatioon. Malli pyrkii yhdistämään yrittäjyydestä nousevan innovatiivisuuden ja yhteisen tarkoituksen. Usein toisilleen vieraiksi nähtyjen elementtien yhdistäminen perustuu yhtäältä pitkälle vietyyn erikoistumiseen ja toisaalta molemminpuolisiin riippuvuuksiin, jotka aiheutuvat erikoistumisesta. Erikoistumisen, molemminpuolisen riippuvuuden sekä yhteisen tarkoituksen suhde on kiinnostava. Yhtäältä yhteinen tarkoitus ja luottamus voivat tukea erikoistumista, toisaalta erikoistuminen vahvistaa luottamusta kilpailuasetelmien heikentyessä. Kukin toimija erikoistuu alueelleen, jolloin voidaan päästä nk. win-win-hyötyihin.

Adler ym. (1999) ovat kiinnittäneet huomion samaan keskusteluun. Adler ym. (1999) tutkivat tapaustutkimuksella Toyotan mallimuutoksia. He tutkivat organisaation sisäisiä prosesseja ja mekanismeja, mutta totesivat monien tuloksista pätevän myös tapauksen toimittajasuhteissa. Kuten edellä todettiin, formaali ja informaali, virallinen ja epävirallinen on tyypillisesti nähty dikotomisina ilmiönä, joiden välillä on tehtävä valinta. Vaihtokaupaksi on nähty erityisesti tehokkuus ja joustavuus. Tehokkuus edellyttää pitkälle standardoituja toimintatapoja ja prosesseja, mikä estää joustavuuden toteutumisen. Aiemmassa kirjallisuudessa dikotomia muodostuu tehokkaan, konemaisen organisaation ja joustavan, orgaanisen adhokratian välille (Minzberg 1983). Tyypillisen kirjallisuudesta löytyvän väitteen mukaan organisaatio, joka yrittää onnistua molemmissa, ei onnistu kummassakaan (Porter 1987). Tutkimuksessa Adler ym. (1999) löysivät joustavan byrokratian, joka pyrkii integroimaan nämä ulottuvuudet kyseenalaistaen kirjallisuudessa näyttäytyvän dikotomisen ajattelun. Integrointiin liittyy neljä mekanismia: 1) metarutiinit, joilla tarkoitettiin standardoituja prosesseja ja toimintatapoja (esimerkiksi standardoitu ongelmanratkaisuprosessi: työntekijät osallistuvat prosessien standardointiin) 2) työntekijöiden ja toimittajien osallistuminen vaikeampiin töihin (ei-rutiininomainen työ, jolla viitataan työn rikastamiseen), 3) rutiini, ja ei-rutiinitehtävät erotettiin ajallisesti toisistaan ja niitä tehtiin vuorotellen (kuten laatupiiri-toiminta) kuitenkin siten, että ei-rutiinin omaiseen kehittämiseen oli helppoa osallistua sekä 4) luotiin alaryhmiä (kuten pilottiryhmä, joka vastasi uuden työprosessin suunnittelusta ja kouluttamisesta työntekijöille), joko rutiini tai ei-rutiinitehtäviin.

Yhteenveto

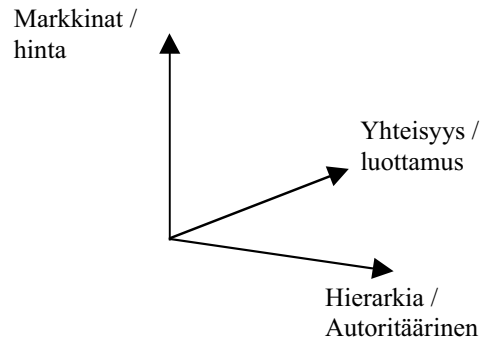
Niin markkinat vs. hierarkiat, ylisosiaalinen vs. alisosiaalinen kuin virallinen vs. epävirallinen keskusteluiden kohdalla päädytään samaan perusväittämään: ohjausmekanismit eivät ole toisensa poissulkevia, vaan niiden hyödyt on integroitavissa. Markkinat vs. hierarkia -diskurssin kohdalla eri puolten integraation ilmentymä on kumppanuus (vrt. Jarillo 1993). Ylisosiaalinen vs. alisosiaalinen -diskurssin integroituneen muodon ilmentymä on sosiaalinen yrittäjäys (vrt. Johannisson 1987b). Virallinen vs. epävirallinen -diskurssin integroitunutta muotoa edustaa puolestaan mahdollistava byrokratia (vrt. Adler 2001).

Erojen integroiminen perustuu ajatukseen, jonka mukaisesti kaikki toimijat kantavat voimakasta omaa vastuuta toiminnastaan ja sen kehittamisestä. Tämän tyyppinen toimijan ote mahdollistaa kohtuullisen ohjauksen eri mekanismien kautta. Tällöin ohjauksessa on lähdettävä paitsi siitä työstä, joka on tehty, ennen kuin tarve nopeille ohjausliikkeille ilmenee. Kulttuuri rakentuu pitkän ajan kuluessa ja muuttuu hitaasti. Kumppanuussuhdetta voidaan siis ohjata kolmesta eri näkökulmasta.

2.6. Kolmen ohjausmekanismin yhtäaikainen ilmeneminen

Markkinat, hierarkiat ja verkostot on tyypillisesti esitetty vaihtoehtoisina organisoitumisen muotoina. Adler (2001) nostaa esille innovaatioiden ja tiedon jakamisen merkityksen, joka näyttäytyy kehitystoiminnassa keskeisenä. Erikoistumisen lisääntyessä yritysten voi olla vaikeaa pitää hallussa tuotekehityksen kannalta olennaista tietoa, jolloin tarvitaan tuotekehitykseen liittyvää yhteistyötä, jota on vaikea markkinaehtoisesti koordinoita. Näin ollen tarvitaan paitsi markkinaehtoista yhteistyötä, myös luottamukseen ja yhteisyyteen liittyviä elementtejä, jotka tukevat tiedon jakamista ja yhdessä oppimista. Lisäksi autoritäärisellä ohjauksella voi olla merkittävä rooli, kun pyritään ennustettavuuteen myös kehitystoiminnassa. Näissä pyrkimyksissä esimerkiksi työnjaolla voi olla merkittävä rooli kuten koordinoinnillakin.

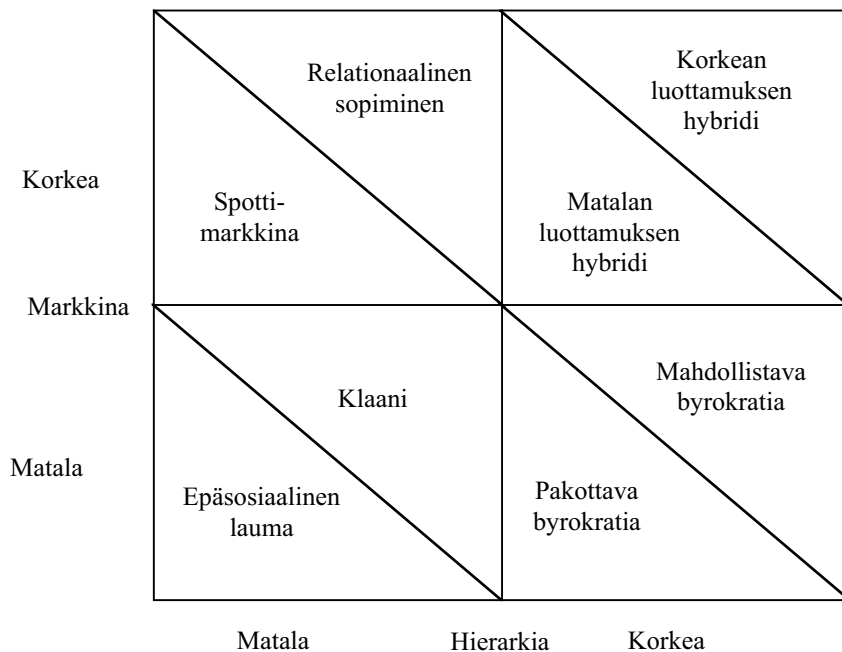
Adler on tiivistänyt artikkelissaan kolmen ohjausmekanismin yhtäaikaisen mahdollisen olemassaolon (kuvio 7).



Kuvio 7. Ohjausmekanismien mahdollinen yhtäaikainen olemassaolo.

Strategisten verkostojen ohjauksessa pyritään hyödyntämään tietoa, joka on kertynyt eri ohjausmekanismien vahvuuksista. Näin luodaan edellytyksiä pitkälle erikoistuneiden yritysten tehokkaalle yhteistoiminnalle. Kyse on siis durkheimiläisen orgaanisen hierarkian yhdistämisestä Schumpeterin (1934) innovatiiviseen yrittäjyyteen ja Weberin (1968) organisaatiokoneeseen, jotka yhdessä tuottavat yrittäjämäisen, kustannuksiltaan tehokkaan, mutta järjestelmällisesti toimivan strategisen verkoston, jolla on kirkas yhteinen tarkoitus ja tavoite. Adler (2001) nimeää uuden taloudellisen järjestelmän post-kapitalismiksi.

Kuviossa 8 esitellään kolmella ulottuvuudella ohjausmekanismien muodot. Vasemmassa alakulmassa olevalla epäsosiaalisella laumalla tarkoitetaan sellaista yhteenliittymää, jota ei ohjata juuri lainkaan. Kyseessä on siis kärkiyrityksen laissez-faire-tyyppinen ote ohjaukseen. Ouchi (1980) tarkoitti klaanilla puolestaan verkostoa, jonka osallistujia yhdistävät vahvat sosiaaliset siteet, luottamus ja yhteisyys, mutta markkinaa ei verkostossa ole eikä sitä ohjata myöskään autoritäärisesti. Jarillon (1993) tulkinnan mukaan klaani sisältää autoritäärisen ohjausmekanismin, jolloin klaanin paikka kuviossa 8 olisi mahdollistavan byrokratian kohdalla. Tässä työssä noudatellaan kuitenkin Adlerin (2001) tavoin Ouchin (1980) tulkintaa.



Kuvio 8. Institutionaalisten muotojen typologia (matalan luottamuksen muodot vasemmassa alakulmassa, korkean luottamuksen muodot oikeassa yläkulmassa) (Adler 2001: 219).

Oikeassa alakulmassa mainitaan pakottava byrokratia, jolla tarkoitetaan vahvasti autoritääristä ohjausta, johon ei liity hintamekanismia, mutta ei myöskään sosiaalisia siteitä. Tällä tarkoitetaan sellaista verkostoa, jota kärkiyritys ohjaa hyvin autoritäärisellä otteella, mutta rakentamatta sosiaalisia suhteita jäseniin. Mahdollistavassa byrokratiassa myös henkilösuhteita kehitetään, jolloin luottamus rakentuu ja kommunikointi helpottuu.

Vasemmassa yläkulmassa spottimarkkinalla tarkoitetaan lähes puhdasta markkinaa, jossa sosiaalisilla suhteilla on hyvin vähäinen rooli eikä hierarkiaa juuri esiinny. Spotti markkina on pitkälle markkinaehtoisesti organisoitu eikä näin ollen hierarkiaa tarvita, vaan kilpailu ohjaa toimintaa (Swedberg 1994). Osakemarkkinoita käytetään tyypillisenä esimerkkinä spottimarkkinasta. Relationaalinen sopiminen (relational contracting) tarkoittaa sopimista, jossa yhtäältä hinnalla on suuri merkitys, mutta toisaalta myös sosiaaliset suhteet vaikuttavat kaupankäyntiin.

Oikeassa yläkulmassa esitellään matalan ja korkean luottamuksen hybridit. Matalan luottamuksen hybridillä tarkoitetaan ohjausta, jossa sosiaalisilla suhteilla ei juuri ole merkitystä. Sen sijaan matalan luottamuksen hybridin ohjausmekanismeihin kuuluvat kilpailuttaminen ja autoritääriäinen ohjaus. Suhteen ilmapiiri on luonteeltaan virallinen. Korkean luottamuksen hybridi on Adlerin (2001) mallissa ohjauksen ideaalityyppi. Sillä tarkoitetaan verkostoa, joka toimii kohtuullisen markkinaehtoisesti, on sopinut tietyt pelisäännöt ja jossa vallitsee luottamuksen ja yhteisen arvostuksen ilmapiiri.

Yhteenveto tutkimuksista

Kuten edellä on todettu, ohjausmekanismeja voidaan soveltaa yhtäaikaaisesti yhdessä kumppanuussuhteessa ja strategisessa verkostossa. Seuraavassa taulukossa on tiivistetty aiempia, keskeisiä ohjausmekanismien yhdistelmiin liittyviä tutkimuksia lähinnä uuden institutionaalisen talousteorian piiristä.

Taulukko 6. Tutkimuksia eri ohjausmekanismien yhdistelmiin liittyen.

Tutkijat	Tutkimuskohde	Tutkimusote	Tulokset
Adler 2001	Kolme ohjausmekanismia	Teoreettinen tutkimus	Kolme ohjausmekanismia voidaan käyttää yhtäaikaisesti. Ohjausmekanismit: markkina, hierarkia, luottamus. Nimeää eri ohjausmekanismien tuottamat variaatiot jakamalla ulottuvuudet asteikolla korkea / matala
Bradach 1997	Ravintolaketjujen pluraalinen organisoitumisen muoto: yhtymäomisteiset ja franchise –yksiköt	Viisi suurta yhdysvaltalaisista ravintolaketjuja, joissa tehtiin 90 puolistrukturoitua haastattelua sekä toiminnan observointia esim. yhtymän ja yrittäjien välisissä tapaamisissa.	Yrittäjämäinen ohjaus tukee oppimista. Tutkimuksessa löydettiin neljä prosessia yhtymän ja yrittäjien välillä: a) mallintamisen prosessi, b) odotusprosessi (ratcheting), c) sosialisatioprosessi ja d) yhteinen oppimisprosessi
Bradach & Eccles 1989	Luottamus kolmantena ohjausmekanismina erotettuna hintamekanismista ja autoritäärisyydestä	Teoreettinen artikkeli: käyttää tapauksia aiemmista tutkimuksista argumenttien tukena	Määrittelee luottamuksen kolmanneksi ohjausmekanismiksi täydentämään hintamekanismia ja autoritääristä mekanismeja. Useita ohjausmekanismeja voidaan käyttää yhtäaikaisesti: pluraalinen organisoitumisen muoto
Heide 1994	Markkinointikanavien ohjaus	Kyselytutkimus	Kolme ohjausmekanismia voidaan soveltaa samanaikaisesti: hierarkkinen mekanismi verkoston ohjausmekanismina. Symmetrinen, korkea riippuvuus tukee joustavuutta kun yksipuolinen riippuvuus vähentää sitä

Mitronen 2001	Vähittäiskaupan ohjausmekanismit	Tapaustutkimus K - Kaupan hybridioorganisaatiosta	Tutkii K – kaupan hybridioorganisaation piirteitä ja niiden kehittymistä. Eri ohjausmekanismit näyttäytyvät yhtymän sisällä: mukana sekä yhtymäohjattuja että franchising–tyyppisiä yksiköitä. Nostaa esiin eri ohjausmekanismien ilmenemisen muotoja kyseisessä tapauksessa sekä eri ohjausmekanismien yhtäaikaisen käytön verkoston ohjauksessa
Powell 1987	Hybridioorganisaatio	Teoreettinen tutkimus, jossa hyödynnetään tapauksia aiemmista tutkimuksista	Hybridioorganisaatio on joustavampi kuin hierarkkinen. Hybridioorganisaatioita voidaan löytää mm. auto-, tekstiili, rakennus- ja julkaisuteollisuudesta
Powell 1990	Verkostot kolmantena organisoitumisen muotona	Teoreettinen tutkimus, jossa hyödynnetään tapauksia aiemmista tutkimuksista	Verkostoa käsitellään markkinoista ja hierarkiasta erillisenä ohjausmekanismina. Vertailu eri ohjausmekanismien piirteistä.

Adler (2001) tutki verkoston ohjausmekanismeja. Adler (2001) kuvasi painopisteitä seuraavat verkostotyypit teoreettisessa tutkimuksessaan. Blois (1998) korosti myös luottamuksen merkitystä ohjauksessa. Hänen tutkimuksessaan painotettiin luottamuksen kehittymisen hitautta ja todettiin sen menettämisen ankara luonne. Eli luottamuksen menetykseen liittyy yleensä tahallisuus rikkojan taholta, jolloin luottamus menetetään usein totaalisesti.

Bradach (1997: 276) tutki organisoitumisen pluraalia muotoa. Bradachin (1997) analyysiyksiköinä olivat ravintolaketjut ja tutkimuskohteena ketjujen ohjausmekanismit. Bradach (1997: 298–301) teki 90 haastattelua ja näiden lisäksi tarkkaili yhtymän edustajien ja yrittäjien välisiä tapaamisia, osallistui kokouksiin ja teki näistä havainnoista analyysiä. Tutkimuksessa päädyttiin neljään prosessiin, jotka ovat keskeisiä pluraalisen ohjausmekanismien toiminnan näkökulmasta: a) mallintamisen prosessi, b) kontrolliprosessi, c) sosialisatioprosessi ja d) yhteinen oppimisprosessi. Näiden tulosten perusteella voidaan todeta, että yhtymä pyrkii mallintamaan toimintatavat ja rakenteet sekä tuottamaan tehokkuutta yhtymäohjattujen ja yrittäjävetoisten yksiköiden välisen vertailun kautta. Lisäksi yhtymän ohjauksessa voidaan käyttää sosiaalista kontrollia esimerkiksi tehtäväkierron kautta, kun yhtymän johtajista tehdään yrittäjiä. Nämä johtajat edustavat voivat edustaa yhtymän toivomia arvoja ja toimintatapoja, ja siten yrittäjinä toimia esimerkkeinä. Lopuksi, yhtymän on tuotettava toimijoiden välistä yhteistä

oppimista. Esimerkiksi strategiaa luotaessa sekä yhtymän johtajilla että yrittäjillä tulisi tutkimuksen mukaan olla jokin toisiaan täydentävä rooli.

Bradach ja Eccles (1989: 97–118) tutkivat teoreettisessa artikkelissaan pluraalista ohjausmekanismia, jolla he tarkoittivat mekanismia, jossa sekoittuvat hinta, autoritääriinen ja luottamus-tyyppinen mekanismi. Bradach ja Eccles (1989: 102) toteavat artikkelissaan ohjausmekanismien olevan itsenäisiä ja tunnistavat mahdollisuuden niiden yhtäaikaiseen ilmenemiseen niin kutusutussa pluraalisen organisoitumisen muodossa. Bradach ja Eccles (1989) käsittelevät hierarkkista ohjausmekanismia organisaation sisäisenä mekanismina toisin kuin tässä työssä tehdään.

Heide (1994: 71) sen sijaan tutki kolmea ohjausmekanismia (markkina, hierarkia ja verkosto). Heiden (1994: 75) näkökulmassa kolme ohjausmekanismia voivat olla käytössä samanaikaisesti, jos niitä ei käytetä äärimuodoissaan.

Mitronen (2002) teki tapaustutkimuksen K-kaupan hybridioorganisaatiosta tutkien vähittäiskaupan hybridiohjausta yhtymässä, jossa oli käytössä yhtymäomisteisesti ohjattuja sekä franchising-tyyppisesti ohjattuja yksiköitä. Mitronen (2002) korosti eri ohjausmekanismien hyödyntämistä samanaikaisesti yhtymän ohjauksessa.

Powellin (1987) tutkimuksessa esitellään hybridioorganisaation idea sekä tutkitaan hybridioorganisaation keskeisiä elementtejä. 1990 julkaistussa artikkelissa Powell (1990) vertailee eri organisoitumisen muotoja sekä määrittelee niitä eri ulottuvuuksien valossa, kuten edellä on esitetty.

2.7. Yhteenveto teoriasta ja tutkimuspropositiot

Teoreettisen keskustelun perusteella päädytään yhteen keskeiseen toteamaan. Ohjauskeskustelu nousee järjestyksen ongelmasta (problem of order). Eri tasoilla yhteiskunnassa ja tämän tutkimuksen näkökulmasta strategisissa verkostoissa on tarve hallita ja ohjata yksilöiden ja yhteisöjen käyttäytymistä. Käyttäytymisen ohjaus voi tapahtua asenteiden, intentioiden sekä käyttäytymisen tasolla.

Keskustelu on rakentunut transaktiokustannusteorian luomalle perustalle, markkinat vs. hierarkia -keskustelun varaan. Myöhemmin tutkijat määrittelivät verkostotyypin organisoinnin muodon, joka sijoittui jatkumolla markkinoiden ja hierarkian väliin. Ajan myötä keskustelu muuttui siten, että kolme organisoinnin muotoa alkoi näyttäytyä erillisinä – myös verkostotyypin organisoinnin muoto. Viimeisin keskustelu on nostanut esiin eri ohjausmekanismien mahdollisen yhtäaikaisen ilmene-
misen. Transaktiokustannusteorian tutkijat siis esittivät, että autoritääriäinen mekanismi liittyy työntekijä–työntekijä–suhteeseen eli on organisaation sisäinen. Uusimmassa keskustelussa lähdetään siitä, että autoritääriäinen mekanismi voi olla strategisen verkoston ohjausmekanismi, joka painottaa hierarkkisen organisoinnin elementtejä, kuten sääntöohjausta yhtenä autoritääriäisen ohjauksen osana.

Viimeaikaisessa keskustelussa hintaohjauksen vastapari ei siis muodostu autoritääriäinen ohjaus, vaan ohjaamattomuus (*laissez-faire*). Samalla tavalla autoritääriäisen ja sosiaalisen ohjauksen vastapari on ohjaamattomuus. Näin ollen keskustelussa on siirrytty pois siitä dikotomisesta asetelmasta, jossa sopimus ja kädenpuristus (viitaten luottamukseen) nähtiin toistensa vastakohtina.

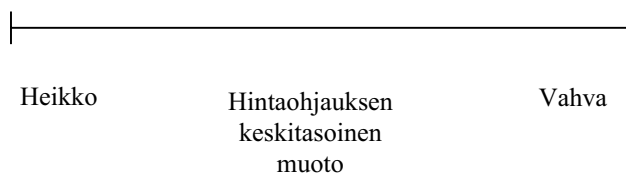
Asetelma näkyy eri tavalla riippuen ohjaavan kärkiyrityksen ja koko strategisen verkoston kehitystasosta. Uusien, pienten yritysten suhteissa kädenpuristus voi olla tyypillisesti ainoa sopimuksen sinetöinnin muoto ja suullinen sopimus toimintatavoista vallitseva käytäntö. Tämä on tulkittu siten, että autoritääriäinen tai hintaohjaus on sosiaalisen ohjauksen vastapari. Kuitenkin kärkiyrityksen ja strategisen verkoston kehittyessä on tarve kehittää erilaisia toiminnan systematisoinnin muotoja ja rakenteita. Kehittyneet rakenteet kuten esimerkiksi sopimukset eivät sulje pois luottamusta, vaan pikemminkin ne saattavat vahvistaa sitä luomalla ennustettavuutta rakenteiden kautta.

Toimintatavoiltaan pitkälle kehittyneessä strategisessa verkostossa eri ohjausmekanismeja toteutetaan, jotta niiden parhaat puolet saataisiin käyttöön. Ensinnäkin autoritääriäinen mekanismi tukee järjestelmällistä toimintaa ja vähentää virheitä. Autoritääriäisessä ohjauksessa painospiste on täsmällisesti toimivissa prosesseissa, joita tuetaan kuvauksin, määräyksin ja säännöin, jotka sopimuksissa sovitaan. Toiseksi hintamekanismi tuottaa

tervettä kilpailua ja yrittäjämäisyyttä, joka luo perustaa strategisen verkoston kehittymiselle. Toimittajien välinen kilpailu voi realisoitua esimerkiksi kahden tai usean toimittajan politiikan tai kilpailuttamisen kautta. Kolmanneksi sosiaalinen ohjaus, luottamus ja yhteinen tarkoitus luovat perustan oppimiselle sekä vähentävät transaktiokustannuksia ja nostavat näin strategisen verkoston tehokkuutta. Luottamusta näytetään keskustelujen, vuorovaikutuksen, tapaamisten määrän ja laadun kautta.

Kuvioissa 9, 10 ja 11 on käsitelty hintaohjauksen, autoritäärisen ja sosiaalisen ohjauksen eri tasot. Jokaisen kuvion alla on keskusteltu tärkeimmistä ohjauksista kuvaavista osoittimista, joiden varassa kärkiyritysten toimijoiden puhetta tulkitaan.

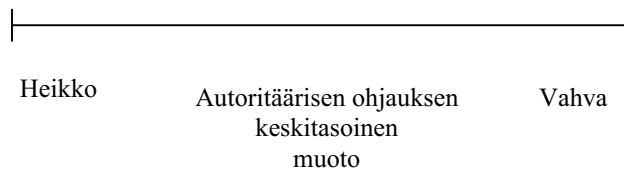
Kuviot 9, 10 ja 11 viittaavat siis edellä esitettyihin kuvioihin 7 ja 8, joissa kuvattiin mahdollista ohjausmekanismien yhtäaikaista ilmenemistä niiden keskitasoisessa muodossaan. Tässä jatkumo jatkuu keskitasoisesta ohjauksesta pidemmälle ohjauksen äärimuotoihin. Kuviot 7 ja 8 eivät kuitenkaan mahdollista äärimuotojen kuvaamista ainakaan kovin kirkaassa muodossa, joten se on toteutettu seuraavassa. Heikolla viitataan siis heikkoon ohjaukseen. Ohjauksen keskitasoinen muoto viittaa kuvioihin 7 ja 8 keskitasoon, jossa ohjausmekanismit voivat olla käytössä samanaikaisesti. Ohjauksen vahva muoto viittaa ohjaukseen, jossa ohjausmekanismit tekevät toisensa tarpeettomiksi tai jopa sulkevat toisensa pois. Tällöin ohjaus on vahvaa. Kärkiyrityksen ohjaustapa kahdenvälisissä suhteissa ja strategisissa verkostoissa voidaan asemoida näille kolmelle seuraavassa esiteltävälle jatkumolle.



Kuvio 9. Hintaohjauksen eri tasot.

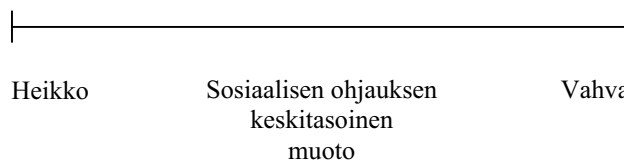
Hintaohjaus on markkinoille tyypillinen ohjausmekanismi, jota käytetään strategisissa verkostoissa eri tasoilla muiden ohjausmekanismien kanssa. Kärkiyrityksen hintaohjauksen tasoa voidaan arvioida ainakin a) toimittajien määrän, b) toimittajan poten-

tiaalisten kilpailijoiden määrän, c) toimittajan vaihtamiseen kuluvan ajan, d) kilpailuttamisen frekvenssin sekä e) toimittajan kilpailuaseman (toimittajan asema suhteessa kilpailijoihin) näkökulmista. Osoittimia käsitellään tarkemmin kolmannessa luvussa, jossa keskustellaan metodologiasta.



Kuvio 10. Autoritäärisen ohjauksen eri tasot.

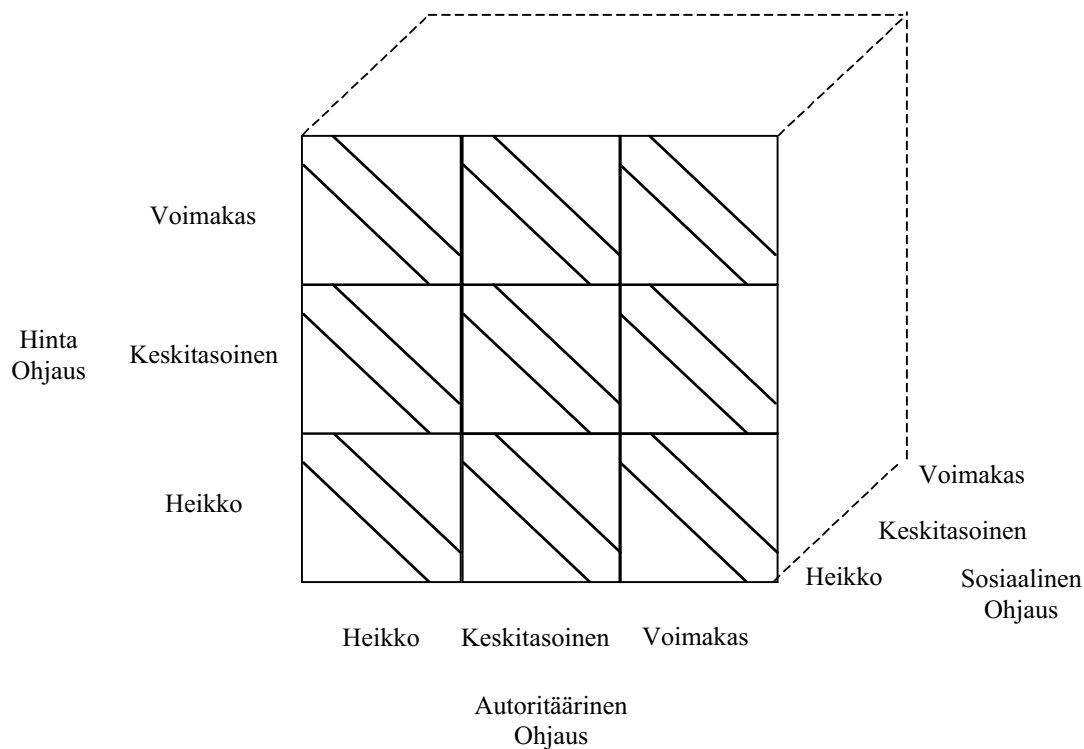
Autoritäärinen ohjausmekanismi on arvioitavista mekanismeista toinen. Autoritäärisen ohjauksen osoittimina toimivat: a) vaatimusten luonne, b) tavoitehinnoittelun taso, c) sopimusten tarkkuus, d) vaatimusten esittämisen luonne sekä e) ongelmiin reagoinnin luonne.



Kuvio 11. Sosiaalisen ohjauksen eri tasot.

Sosiaalisen ohjauksen taso on arvioitavista ohjausmekanismeista kolmas. Sosiaalisen ohjauksen osoittimina käytetään tässä tutkimuksessa seuraavia: a) tapaamisten ja yhteydenottojen luonne, b) tapaamisten frekvenssi sekä c) sosiaalisten suhteiden laatu.

Kärkiyrityksen ohjauksen analyysin lopuksi kahdenväliset suhteet sijoitetaan kolmelle jatkumolle kolmella tasolla, joista kustakin keskimäinen taso edustaa ohjauksen keskitasoista muotoa. Kuvio 12 kokoaa yhteen kaikki tutkimuksen kahdenväliset suhteet ja sijoittaa ne samaan kuvioon niissä käytettävien eri ohjausmekanismien tasojen perusteella. Tämän esityksen jälkeen voidaan analysoida toimittajien kokemuksia eri ryhmissä sekä tarkastella strategisten verkostojen ohjausta kärkiyritysten ja toimittajien toimijoiden kokemusten näkökulmasta.



Kuvio 12. Institutionaalisten muotojen typologia.

Yinin (1991) mukaan tapaustutkimuksessa tulisi esittää propositiot, jotka tutkimuksella testataan. Tässä tutkimuksessa propositioita asetetaan teoriaa testaavan tutkimuksen hengessä. Teoriaa pyritään rakentamaan erityisesti toimittajien toimijoiden kokemuk-
sista kärkiyritysten ohjauksessa. Propositiot toimijoiden kokemusten osalta jäävät varsin yleiselle tasolle, koska aiempaa teoriaa toimijoiden kokemuksista ei juuri ole. Tältä osin tutkimus on induktiivinen.

Propositio 1. Kärkiyritys voi käyttää strategisessa verkostossa yhtä suhdetta ohjatessaan yhtäaikaisesti kaikkia kolmea mekanismia. Samaa suhdetta voidaan tämän väittämän mukaisesti ohjata eri mekanismeilla yhtäaikaisesti. Väittämä eroaa Adlerista (2001) siinä, että se kohdistuu yhteen suhteeseen. Adler (2001) jätti kahden välisen suhteen ohjauksen keskustelematta ja kirjoittaa yleisemmällä tasolla verkoston ohjauksesta.

Propositio 2. Kärkiyritykset eroavat tavoissaan ohjata toimittajasuhteita. Kärkiyritykset ohjaavat toimittajasuhteita eri tavoilla ja painottavat autoritääristä tai sosiaa-

lista mekanismia hintamekanismia enemmän. Kaikki näiden kombinaatiot laissez-faire -tyyppisen ohjaamattomuuden ja vahvan ohjauksen välillä ovat mahdollisia. Äärimuodossaan sekä autoritäärinen että hintaohjaus aiheuttavat luottamuksen menetyksen suhteessa.

Propositio 3. Toimittajien toimijoiden kokemukset varioivat ryhmien välillä.

Ohjauksen analyysin perusteella muodostuu erilaisia suhdetyyppejä, joissa voidaan havaita ryhmittäin vaihtelevia kokemuksia. Kun kärkiyritys käyttää erilaisia ohjausmekanismeja vaihtelevilla tasoilla, toimittajien toimijoiden kokemukset varioivat. Näin tutkitaan siis ohjauksen vaikutusta toimittajien toimijoiden kokemuksiin (Ghoshal & Moran 1996). Kysymykseen saadaan tietoa vertailemalla toimittajien kokemuksia eri tavoin ohjatuissa suhteissa.

Propositio 4. Äärimuodoissaan ohjausmekanismit ovat toisensa poissulkevia tai toisensa tarpeettomiksi tekeviä.

Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa äärimuodon ohjausmekanismi aiheuttaa tilanteen, jossa muiden mekanismien olemassaolo käy tarpeettomaksi tai jopa mahdottomaksi. Kirjallisuudessa on esitetty, että voimakas autoritäärinen ohjauksen käyttö voi saada aikaan epäluottamusta (Ghoshal & Moran 1996).

Propositio 5. Vaatimukset ilman vastavuoroisia sitoumuksia saattavat vaikuttaa toimittajasta kohtuuttomilta.

Propositio 5 lähtee toimittajan toimijan kokemuksesta ja esittää, että voimakkaat autoritääriset vaatimukset ilman vastavuoroisia sitoumuksia saattavat näyttää toimittajista kohtuuttomilta.

3. METODOLOGIA

Tässä luvussa määritellään ensiksi tutkimuksen ontologinen ja toiseksi epistemologinen valinta sekä perustellaan valinnat. Kolmanneksi käydään keskustelua vertailevasta tapaustutkimuksesta metodologiana sekä määritellään tutkimuksen analyysimenetelmät. Lisäksi kuvataan analyysin etenemisen prosessi sekä keskustellaan tutkimuksen validiteetista ja reliabiliteetista. Lopuksi tehdään yhteenveto tämän tutkimuksen metodologisista valinnoista.

Tutkimus on selvästi kaksivaiheinen, sisältäen 1) aineiston keruun kärkiyrityksen ohjauksesta, analyysin ja suhteiden ryhmittelyn sekä 2) aineiston keruun toimittajien toimijoilta, sekä haastatteluaineiston analysoinnin, kuten edellä on todettu. Tutkimuksen ensimmäinen vaihe on luonteeltaan abduktiivinen, jossa käsitteellisen synteesin kautta empirian kanssa vuorovaikutuksessa on tunnistettu ensin ohjauksen päättelysäännöt, joiden perusteella on sitten ryhmitelty suhteet kärkiyrityksen ohjaustavan perusteella. Tutkimuksen toisessa vaiheessa, on haastateltu toimittajien toimijoita, jonka perusteella induktiivisesti analysoidaan toimittajien toimijoiden kokemusta tietyllä tavalla ohjatuissa suhteissa. Tutkimuksen kaksivaiheisuudesta johtuen, tässä luvussa käsitellään niin ontologisia, epistemologisia kuin metodologisikiäkin valintoja näiden kahden eri vaiheen näkökulmista.

3.1. Ontologinen suunta

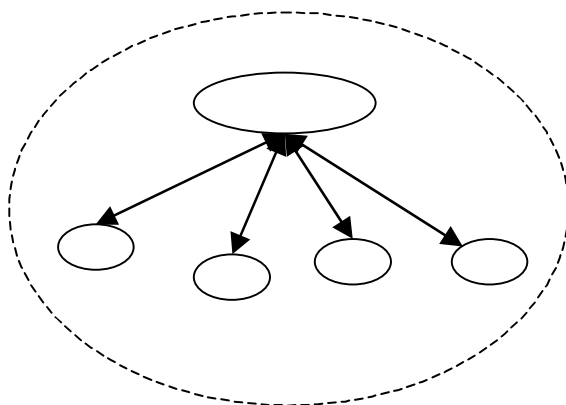
Tutkimus on konstruktionistinen. Konstruktionismilla viitataan ontologiseen kantaan, jonka mukaan todellisuus rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Konstruktionismi voidaan lähestymistapana jakaa kahtaalle: vahvaan ja heikkoon (Hänninen 1999: 25–28). Vahvassa konstruktionismissa kielen ulkopuolinen sulkeistetaan. Sosiaalinen konstruktio nähdään reaalisen olemassaolosta irrallisena, tai tarkemmin ilmaistuna sosiaalinen todellisuus on ainoa, mikä on. Heikko konstruktionismi olettaa, että teksti heijastelee jotain olemassa olevaa tosiasiapohjaista, eikä siten ole täysin irrallaan

todellisuudesta. Tässä tutkimuksessa konstruktionismilla viitataan heikkoon konstruktionismiin ja oletetaan, että puhe jollain tasolla heijastelee vallitsevaa todellisuutta.

Burrell ja Morgan (1992) tarkastelevat ontologiaa jatkumolla nominalismi–realismi. Tämän tutkimuksen ontologisen lähtökohdan ollessa heikon konstruktionistinen, se sijoittuu asteikolla nominalistisen ja realistisen lähestymistavan välille edellä kuvatulla tavalla.

Tässä tutkimuksessa strateginen verkosto nähdään entiteettinä, joka rakentuu kahdenvälisistä vertikaalisista suhteista. Sosiaalinen todellisuus rakentuu toimijoiden tehdessä yhteistyötä, heidän ollessaan vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus ja kieli ovat keskeisiä elementtejä sosiaalisen todellisuuden rakentamisen prosessissa. Toimijat luovat kielen kautta vuorovaikutuksessa merkeille merkityksiä, joiden kautta edelleen todellisuutta rakennetaan. Tämän tutkimuksen näkökulmasta kielen kautta, puhumalla ja kirjoittamalla tai muuten viestimällä rakennetaan yhteisön todellisuutta kärkiyrityksen tavasta ohjata toimittajiaan, mutta myös toimittajan tavasta reagoida erilaisiin kärkiyrityksen ohjausimpulsseihin. Eri asia on sitten, onko kieli vain ilmaisun väline vai todellisuutta muokkaava, ilmaisua rajoittava tekijä (Leino 1989).

Berger ja Luckman (1995) nostavat esille ulkoistamisen ja sisäistämisen keskeisinä objektivoitumisen prosesseina. Ulkoistamisella Berger ja Luckman (1995) viittaavat sosiaalisen todellisuuden rakentamiseen asioita esittämällä, niistä puhumalla. Ulkoistamiseen liittyy objektivoinnin käsite. Objektivoinnilla tarkoitetaan asioiden institutionalisoimista puheen kautta todeksi. Asioita objektivoidaan yhteisöissä puheen ja kuten edellä todettiin, kielen kautta. Toinen keskeinen prosessi liittyy asioiden sisäistämiseen. Puhetta kuunnellessa asioita konstruoidaan oman ajatusmaailman kautta, joka on historiassa kehittynyt. Asiat ymmärretään omien aikaisempien käsitysten kautta, eli käsitys tiedosta on relativistinen. Tieto ja totuudet ovat suhteellisia, yhteisöissä sosiaalisesti konstruoituja.



Kuvio 13. Verkostossa rakentunut sosiaalinen todellisuus.

”Julkisessa puheessa”, jota esimerkiksi tiedotusvälineissä, ”turuilla ja toreilla” puhutaan, tehdään verkostoitumisen ilmiöstä totta. Samalla tavalla taloudellisen järjestelmän sisällä toimittajan toimijat objektivoidut käsityksiä kärkiyrityksen ohjaustavasta. Nämä objektivoidut käsitykset voivat vaikuttaa sekä toimijoiden asenteisiin, intentioihin että käyttäytymiseen. Tässä ei puututa siihen, missä määrin kokemukset vaikuttavat toimijoiden käyttäytymiseen tulevaisuudessa, vaan todetaan, että ne voivat vaikuttaa, kuten asenteet yleensäkin (Ajzen & Fishbein 1980).

Toimijoiden puheen oletetaan heijastelevan todellisuutta. Sekä kärkiyrityksen toimijat että toimittajien toimijat käyvät keskusteluita, joissa toimijat institutionalisoivat ”totuuksiaan”. Vuorovaikutuksessa tapahtuu ulkoistamista ja sisäistämistä. Reifikaation kautta voidaan päätyä tilanteeseen, jossa sosiaalisen instituution alkuperää ei tunnusteta: ”se vain on”. Tähän instituutioiden värittämään sosiaaliseen todellisuuteen voidaan päästä kiinni toimijoiden puheen kautta, koska tuo puhe heijastelee niitä keskusteluita ja sitä kulttuuria, jossa nuo toimijat toimivat. Puhe ei ole tuosta kontekstista irrallista. Näkökulma on siis heikon konstruktionistinen.

3.1.1. Toimittajan toimijan kokemus

Tässä tutkimuksessa tutkitaan siis ensiksi kärkiyrityksen tapaa ohjata strategista verkostoaan eli kärkiyrityksen ohjausjärjestelmää. Toiseksi tutkitaan toimittajien toi-

mijoiden kokemuksia kärkiyrityksen ohjauksessa. Toimittajan toimijan kokemus on ontologisesta näkökulmasta vaikeasti määriteltävä ilmiö ja epistemologisesta näkökulmasta vaikeasti tutkittava ilmiö.

Jotkut tutkijat ovat pitäneet sosiaalista konstruktionismia sosiologisena kantana (kts. Aittola & Raiskila 1995: 226). Sen sijaan esimerkiksi psykologian tutkijoiden piirissä on keskusteltu samantyyppisestä ilmiöstä sosiaalisen konstruktivismin käsitteen alla (Hänninen 1996). Sosiaalinen konstruktivismi viittaa yksilön kokemusmaailmaan, jonka mukaisesti yksilö konstruoi omaa kuvaa itsestään, itseään, vasten ympäristöään (Hänninen 1996). Yksilön tapa tulkita, ajatusmaailma, rakentuu vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Esimerkiksi Gergen (1997) on esittänyt voimakastakin kokeellisen tutkimuksen kritiikkiä painottamalla sosiaalisten ilmiöiden ajallista ja paikallista sidonnaisuutta. Toimijan kokemus kärkiyrityksen ohjauksessa on sidonnainen aikaan ja paikkaan, jolloin yleistettävissä olevaa totuutta kokemuksesta ohjauksessa ei ole saatavissa. Gergen (1997) näki tutkimuksen tehtäväksi keskustelun herättämisen (Nikander 2001: 277–279). Tässä tutkimuksessa käytetään konstruktionismin käsitettä tiedostaen, että siltä osin, kun tutkitaan yksilön kokemusmaailmaa, voitaisiin käyttää myös konstruktivismin käsitettä.

Yksilön kokemus rakentuu vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Yksilö, tämän tutkimuksen toimija nähdään reflektiivisenä, omia tunteitaan käsittelevänä ja ajattelevana toimijana. Tunne on keskeinen osa toimijan kokemusta (Silkelä 1998: 2). Usein on kuitenkin vaikea vetää rajaa tunteiden välille. Milloin tunne muuttuu ahdistuksesta suruksi tai ilosta tyytyväisyydeksi? Tutkijat ovatkin pyrkineet määrittelemään ja kategorisoimaan tunteita niiden analysoinnin ja mittaamisen helpottamiseksi.

Merkitykset ovat olennainen osa kokemusta. Kokemukset saavat merkityksensä toimijoiden reflektoidessa havainnoimaansa ja kokemaansa tunnetta. Tällöin toimija liittyy tunteeseen, kokemukseen merkityksiä, jolloin kokemuksesta tulee toimijalle myös merkityksellinen. Silkelä (1998: 2–3) puhuu tunnekokemuksesta. Tunne voidaan mieltää osaksi kokemusta, johon liittyy myös järkiperäinen kokemusten reflektointi.

Kokemukset rakentuvat merkityssuhteista. Yksilöt konstruoivat tunteitaan vasten aiempaa historiaansa ja vasten sitä sosiaalista ympäristöä ja niiden yhteisöjen uskomuksia, joissa elää. Historiassa osana yhteisöä yksilöt ovat rakentaneet ja jatkuvasti uudelleen rakentavat tiedostamatta ja tiedostaen itselleen asenteita, tapoja ja malleja, joita vasten tapahtumat koetaan.

3.2. Epistemologinen valinta

3.2.1. Kärkiyityksen ohjaustavan tutkiminen

Tutkimuksen epistemologinen valinta nojaa hermeneutiikkaan. Hermeneutiikalla tarkoitetaan tässä ymmärtävää otetta, mikä luo tärkeän epistemologisen perustan tutkimukselle (Gadamer 2004). Tutkimus on epistemologialtaan ymmärtävä, mikä tarkoittaa, että tässä tutkimuksessa toimittajan toimijan kokemukselle etsitään selityksiä ohjauksesta.

Kärkiyityksen ohjaustapaa tutkitaan pääasiallisesti käyttäen kärkiyityksen toimijoiden puhetta aineistona. Haastattelut muodostavat tärkeimmän aineiston analysoitaessa kärkiyityksen tapaa ohjata kumppanuussuhteitaan ja strategista verkostoa, mutta myös analysoitaessa toimittajien toimijoiden kokemusta. Kieli on siis se objektivoinnin väline, jonka avulla ohjaustapa voidaan tehdä näkyväksi (Berger ym. 1995: 45–50). Kielen kautta kärkiyityksen haastateltavat voivat kuvailla ohjaustapaa ja tehdä sitä näkyväksi. Kieli on merkkijärjestelmä, joka on sosiaalisesti rakentunut. Koska myös kärkiyityksen toimijoiden sosiaaliset todellisuudet ovat yksilöiden konstruoimia; kärkiyityksen ohjaustapaa yhdessä suhteessa kuvailee kaksi ihmistä, jonka perusteella tutkija rakentaa kuvaa kärkiyityksen tavasta ohjata kyseistä suhdetta.

Totuutta voidaan tutkimuksessa tarkastella 1) vastaavuutena, 2) yhteensopivuutena, 3) yhteisymmärryksenä tai 4) tiedon käytännöllisenä arvona (Kyrö 2004: 62). Tässä tutkimuksessa totuus nähdään erityisesti korrespondenssiteorian kautta vastaavuutena. Korrespondenssiteorian mukaan uskomuksen ja tosiasian välillä on jokin vastaavuussuhde (Niiniluoto 1999: 74–76). Tässä tutkimuksessa tulisi kyetä kuvaamaan ja ym-

märtämään toimijoiden maailmaa mahdollisimman pitkälle sellaisena kuin se toimijoiden mukaan on.

Suhteiden ryhmittely kolmen ulottuvuuden (hinta, autoritäärinen ja sosiaalinen) kautta perustuu tutkijan tulkintaan kärkiyityksen tavasta ohjata toimittajia. Oletuksena on, että tietyn ohjaustavan vallitessa toimittajien toimijoille syntyy kokemuksia ohjauksesta suhteessa. Tulkinta kärkiyityksen tavasta ohjata on kuitenkin tutkijan siksi, että tutkija tuntee mekanismit ja niiden ulottuvuudet ja osoittimet, siinä missä haastateltava tuntee ne ohuesti siinäkin tapauksessa, että tutkija esittelisi ne haastateltavalle, joka yrittäisi tutkijan määrittelyitä ymmärtää. Kärkiyityksen toimija ei tunne esimerkiksi sosiaalisen ohjauksen kaikkia аспектеja kuten luottamuksen kaikkia seitsemää ulottuvuutta, sekä yhteisyyden kokemuksen luonnetta, puhumattakaan hintaohjauksesta tai autoritäärisestä ohjauksesta. Näin esimerkiksi haastattelutilanteessa kärkiyityksen toimijan olisi vaikeaa määrittellä kärkiyityksen tapaa ohjata kolmelle ulottuvuudelle tutkijan tekemän määrittelyn kautta. Kolmen ulottuvuuden alle muodostuu merkittävä määrä alaulottuvuuksia, joiden selvittäminen ja pohdinta olisi toimijoille vaivalloinen ja tutkimuksen näkökulmasta epäluotettava prosessi. Toimijat eivät myöskään tunne muiden kärkiyitysten tapaa ohjata suhteitaan, jolloin toimijoilta puuttuu vertailukohta. Tutkija tuntee kaikki suhteet kahden haastattelun ja muun aineiston kautta ja voi niiden perusteilla tehdä vertailuja ja johtopäätöksiä.

3.2.2. Toimittajien toimijoiden kokemusten tutkiminen

Tutkimuksen epistemologia liittyy hermeneutiikkaan eli ymmärtävään tutkimusotteeseen. Hermeneutiikkaa on tyypillisesti tutkijoiden piirissä pidetty filosofiana. Ymmärtämisellä tarkoitetaan ilmiön selittämistä yksittäisessä tapauksessa. Selittäminen tapahtuu tyypillisesti kontekstin kautta. Kontekstia ymmärtämällä voidaan yksittäistapauksessa selittää kokemusta (Burrell & Morgan 1992: 234–237).

Kokemuksen tutkiminen on vaikeaa, koska kokemus on implisiittinen osa ihmisen olemista ja toimintaa. Kokemuksiin liittyy merkityksiä, kun taas merkitykset syntyvät

tuntemusten reflektoinnin kautta. Lisäksi on vaikea määritellä, mistä tunne alkaa ja mihin tunne päättyy. Tunteita voi nimetä, mutta niitä on vaikea rajata. Kokemusta ja tunnetta on mahdotonta ja tarpeetonta erottaa toisistaan, sillä kokemuksiin voi liittyä sekä a) tunteellinen että b) rationaalinen elementti.

Tunteen määrittelemisen ja operationalisointi on vaikeaa. Tutkijan on mahdotonta täysin nähdä yksilön sisälle, täysin avata yksilön mieltä ja kuvata syy–seuraussuhteita tunteiden, aikomusten ja käyttäytymisen välillä, kuten Ajzenin ym. (1980) malli esittää.

Toimijan kokemus rakentuu vasten hänen aikaisempaa historiaansa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Kokemus on rakentunut historiassa ja jatkuvasti uudelleen rakentuu. Kokemuksen tutkimista vaikeuttaa tunteen ja kognition sekoittuminen. Toisaalta toimijan kognitio voi auttaa tutkijaa ymmärtämään toimijan kokemusta, koska toimija voi muistaa niitä tunteita ja tuntemuksia, joita jollakin hetkellä koki, joskin värittyneinä. Haastattelutilanteessa haaste on tehdä näkyväksi haastateltavan kokemuksia ilman, että tutkija laittaa haastateltavalle ”sanoja suuhun”, eli haastateltavan kokemuksia on tehtävä näkyväksi avoimilla kysymyksillä. Haastattelutilanteeseen on kyettävä luomaan sellainen ilmapiiri, että kokemuksista voi kertoa niin vapautuneesti kuin mahdollista. (Silkelä 1998.)

Kokemukset voivat olla eri tasoisia. Toiset merkitsevät toimijalle enemmän kuin toiset, koska ne liittyvät itse toimijaan ja hänen historiaansa, kokemukseen tai kokemukseen liittyviin muihin toimijoihin. Tunteet vaikuttavat kuitenkin asioiden muistamiseen. Merkityksellinen tunnekokemus muistettaneen paremmin, tai se voi kysyttäessä nousta pintaan toisin kuin merkityksettömämpi. Toimijan kokemuksen ymmärtämisen suhteen tutkija on kuitenkin toimijan puheen varassa; toimijan mieleen on mahdotonta täysin nähdä.

Myös haastattelutilanne voi vaikuttaa siihen, miten toimija kokemuksensa kuvaa. Toimija voi esimerkiksi haastattelutilanteessa pohtia, mitä tutkija haluaa kuulla (Kannisto 2002: 335). Tästä syystä on tärkeää, että tutkija tekee haastattelut itse, jolloin tutkija voi tarkkailla haastateltavan tapaa kertoa, eleitä ja ilmeitä ja tehdä muistiinpanoja näistä.

Tarvittaessa tutkija voi tehdä intervention, jos huomaa, että haastateltava ei halua kertoa jotain, tai kertoo muunnellusti jotain. Luonnollisesti interventiossa on se vaara, että tutkija tulkitsee jonkin eleen tai ilmeen väärin ja vaikuttaa interventiolla haastateltavan tapaan kuvata kokemusta. Toisaalta tutkija voi täysin avoimillakin kysymyksillä, tai jo pelkällä läsnäolollaan tai eleillään vaikuttaa vastaajaan. ”Kysymästä kieltäytyminen” voi aiheuttaa sen, että haastateltava yrittää epätoivoisesti löytää sen, mitä tutkija haluaa tietää (Silverman 1993: 95–96). Kokemus on haastateltavan, ja tutkija voi vain varoen tulkita sitä.

Tämän tutkimuksen epistemologisesta näkökulmasta tutkija ei pyri vaikuttamaan haastattelun kulkuun kuin siten, että tutkija tukee haastateltavan kokemuksen moniulotteista tarkastelua. Tutkija tukee haastateltavaa hänen tarkastellessaan kokemustaan eri näkökulmista. Haastateltavan kokemus on hänen kokemuksensa, mutta tutkija voi tukea haastateltavan reflektiivistä oman kokemuksensa tarkastelua. Tällaisella haastattelulla tutkija todennäköisemmin ymmärtää haastateltavan kokemusta hänen omasta näkökulmastaan kuin siten, että haastateltava kertoisi kokemuksia, joita tutkija jälkikäteen analysoisi. Haastateltavan kokemuksen ymmärtäminen on tutkijalle suuri haaste.

Edellä nostettiin esiin kielen merkitys haastateltavan kokemusta kuvaavana järjestelmänä. Kieli on merkkeineen jossain määrin subjektiivisesti koettu, eli tutkija ei voi ehdottomasti tietää, mitä haastateltava tarkoittaa hänen kuvatessaan kokemustaan jollakin käsitteellä. Tutkija kuulee käsitteet, mutta haasteena on ymmärtää, mitä haastateltava käsitteillä tarkoittaa, jotta toimijan ”ääni” nousisi aidosti esiin. Toimijan kokemus tulee esille toimijan puheen kautta (Silkelä 1998). Merkin merkitys ei ole toimijasta riippumaton. Näin ollen tutkijan tehtäväksi jää tulkita, mitä toimija kuvaamallaan kokemuksella tarkoittaa, jolloin kokemukseen sekoittuu tutkijan tulkinta huolimatta siitä, että tutkija pyrkii antamaan toimijan äänelle vallan. Tutkimuksessa ei voida välttää tutkijan roolia tulkitsijana, mutta tutkija voi kuvata prosessia ja perustella tulkintojaan huolellisesti.

Joka tapauksessa toimija on itse oman kokemuksensa varsin hyvä asiantuntija (Kannisto 2002: 333–335). Toki toimijan kyvyttömyys reflektoida omaa kokemusta on toimijasta

riippuen rajallinen, mikä asettaa tutkijalle tärkeän tehtävän haastavienkin kysymysten esittäjänä (Kannisto 2002: 334–335).

Tämän tutkimuksen lähtökohdista monesta eri näkökulmasta kontekstualisoidulla ja tarkastellulla haastateltavan kokemuksella on enemmän arvoa kuin ”mistä tahansa” kerrotusta irrallisesta kokemuksesta, vaikka sekin voisi kertoa jotakin esimerkiksi haastateltavasta (vrt. Anderson & Goolishian 1994: 25–33). Tässä tutkimuksessa ollaan kuitenkin kiinnostuneita toimijan kokemuksesta kärkiyrityksen ohjauksessa. Tässä tutkimuksessa katsotaan, että sellainen reflektiivinen keskustelu, jossa tutkija pyrkii olemaan ohjaamatta haastateltavaa, mutta tukee kokemusten tarkastelua eri näkökulmista, on tutkimukseen sopivin mahdollinen.

Varmasti on niin, ettei tälläkään tavalla tai erityisesti tällä tavalla löydetä yhtä totuutta haastateltavan kokemuksesta kyseisen kärkiyrityksen ohjauksen kontekstissa. Yksilön kokemus muuttuu, ja siihen vaikuttavat monet muutkin asiat kuin ainoastaan kärkiyrityksen ohjaus. Silti haastateltavaa voidaan pyytää kuvailemaan kokemusta kärkiyrityksen ohjauksessa, ja monisyistä kokemusta voidaan yrittää ymmärtää toimijan oman puheen ja kontekstin kautta.

3.3. Vertaileva tapaustutkimus

3.3.1. Vertailevan tapaustutkimusmetodin valinta

Tämän tutkimuksen metodiksi on valittu vertaileva tapaustutkimus. Kun tarkastelee aiempaa verkostoihin liittyvää tutkimusta, joka rakentuu transaktiokustannusteorian varaan, voidaan sanoa, että tutkimus on positivistista. Transaktiokustannusteorian piirissä on tehty tutkimuksia pääasiallisesti isoilla aineistoilla mittareita käyttäen. Näin ollen tälle tutkimukselle institutionaalisen talousteorian piirissä on olemassa perusteltu tarve.

Toisaalta näin moniulotteiselle ilmiölle ja erityisesti toimittajan toimijan kokemukselle on vaikeata rakentaa riittävän luotettavia ja valideja mittareita. Tyypillisesti moni-

ulotteisille ilmiöille joudutaan laatimaan huomattavan suuri määrä muuttujia, mikä vähentää vastausprosenttia. Toisaalta riittävän validiteetin saavuttamiseksi on tarpeen laatia riittävän kattavia mittareita. Vaikka tästä ongelmasta selviäisi riittävän suuren aineiston keräämisellä, olisi erittäin vaikeaa rakentaa ohjausmekanismeille mittareita. Aiemmasta tutkimuksesta voidaan nähdä, että jo sosiaalisen ohjauksen, kuten yhteisyyden kokemuksen ja luottamuksen mittaaminen on vaikeaa. Tässä mittarit olisi rakennettava paitsi ohjausmekanismeille, myös varioiville toimittajien kokemuksille. Ohjaus on ilmiönä hyvin aika- ja tilannesidonnainen.

Tyypillisesti verkostoihin liittyvän tutkimuksen alueella interaktiolähestymistavan edustajat ovat painottaneet suhteiden ainutlaatuisen tilanteen ja historian ymmärtämistä. Suhteita ja verkostoja on ymmärrettävä kontekstissaan (Möller & Halinen 1999: 415; Håkansson 1982). Tämä on keskeinen peruste vertailevan tapaustutkimuksen valinnalle.

Jos vertailevan tapaustutkimuksen valintaa tarkastellaan esimerkiksi haastattelututkimusta vasten, näyttää tapaustutkimus-tyyppinen asetelma kiinnostavammalta tämän tutkimuksen näkökulmasta, koska juuri tapaustutkimusmetodin ansiosta itse tapauksen ja toimittajan toimijan kokemuksen välille saadaan aikaan kiinnostava jännite. Kiinnostavaa on juuri toimijan kokemus ohjauksen kontekstissa. Näin ollen on kiinnostavaa tutkia kärkiyrityksen tapaa ohjata toimittajasuhteitaan ja toimittajan toimijan kokemusta vasten ohjausta.

Verrattuna tapaustutkimusmetodiin vertaileva tapaustutkimus-tyyppinen metodi tyypillisesti valitaan, kun halutaan jotain lisätietoa tutkittavaan ilmiöön ja voidaan perustellusti odottaa, että vertailemalla voidaan lisätietoa saada. Kuten Mäkelä (1991: 44) asian ilmaisee: *”Ei ole ajattelua ilman vertailua, mutta vertaileminen voi tähdätä yhtäläisyyksien tai erilaisuuksien havaitsemiseen.”* Tämän tutkimuksen näkökulmasta perustelu on selvä. Vertailemalla kokemuksia voidaan saada kiinnostavaa lisätietoa kokemuksista eri tavoin ohjatuissa kumppanuussuhteissa. Tällöin keskeinen asema on kärkiyrityksen ohjaustavan määrittelyllä. Siksi kärkiyrityksen ohjaustavan määrittelyyn käytetään tässä tutkimuksessa merkittävä määrä resursseja.

Kaiken kaikkiaan tässä tutkimuksessa, näillä perustein päädytään vertailevaan tapaus-tutkimukseen, koska siten voidaan päästä luotettavimpiin mahdollisiin tutkimustuloksiin näin laajan ja kompleksisen ilmiön kohdalla. Ohjauksen analyysin jälkeen tapauksen kontekstista kuitenkin irrottaudutaan osittain siirtämällä toimijoiden kokemukset ryhmiin ohjaustapojen perusteella. Milesin ja Hubermanin (1984: 218–221) mukaan ryhmittely laadullisilla kriteereillä myös tapaus-tutkimuksessa on mahdollista. Toimijoiden kokemuksen analysointi on grounded theory -tyyppistä, siinä missä ohjauksen analyysissä on enemmän sisällön analyysin elementtejä. Näitä valintoja käsitellään tässä tutkimuksessa jäljempänä.

3.3.2. Vertaileva tapaus-tutkimus metodina

Tapaus-tutkimuksella tutkitaan tyypillisesti yhtä tapausta, kun taas vertailevalla tapaus-tutkimuksella etsitään lisätietoa tutkimuskohteesta vertailemalla useita tapauksia. Tapaus-tutkimuksia pidetään sopivina tilanteisiin, jossa näkökulman on oltava laaja ja / tai syvä. Tapaus-tutkimuksen vahvuus liittyy tapausten kontekstualisointiin (Metodix 2004).

Tapauksia voidaan ymmärtää niiden kontekstin kautta. Tapaus-tutkimuksen vahvuuksiin on ehdottomasti luettava monipuolisen informaation mahdollinen käyttö. Tässä tutkimuksessa käytetään haastatteluita ja strategiaan liittyviä esityksiä, mikä nostaa tutkimuksen luotettavuutta.

Tapaus-tutkimus on tyypillisesti nähty metodisena valintana, omana metodinaan (Yin 1991; Eisenhardt 1989; Kaplan 1993), mutta se on nähty myös asetelmana, jolloin tapaus muodostaa kontekstin (Stake 1998). Tapaus-tutkimuksella on ollut eurooppalaisessa liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa merkittävämpi rooli kuin yhdysvaltalaisessa, vaikka tapaus-tutkimusten määrä on kasvanut myös Yhdysvalloissa (Lukka 1999). Tässä tutkimuksessa vertaileva tapaus-tutkimus nähdään metodologisena valintana.

Vertaileva tapaus-tutkimus on tämän tutkimuksen metodologinen valinta. Ohjausmekanismitutkimusta on tyypillisesti tehty kvantitatiivisesti, mikä johtuu osaltaan

transaktiokustannusteorian realistisesta ontologisesta lähtökohdasta ja selittävästä, mittaamista painottavasta epistemologisesta lähtökohdasta (Rindfleisch & Heide 1997; Malinen 1998; Mitronen 2002). Yinin (1991) mukaan tapaustutkimus sopii kuitenkin sellaisiin asetelmiin, joissa pyritään ymmärtämään jotain ilmiötä tarkemmin vasten ilmiön kontekstia. Tässä tutkimuksessa ilmiö on toimittajan toimijan kokemus ja konteksti on kärkiyrityksen tapa ohjata. Vertailevalla tapaustutkimuksella, kuten tapaus-tutkimuksella yleensäkin päästään mahdollisimman moniulotteiseen tarkasteluun, jolloin ymmärrystä voidaan etsiä monista eri näkökulmista.

Markkinoinnin IMP-koulukunnan piirissä tapaustutkimusta on tehty huomattava määrä, mutta tutkimuskohde on ollut erilainen kuin tässä tutkimuksessa. IMP-koulukunta tutki suhdetta se ulottuvuuksien näkökulmasta, kun tässä tutkimuksessa tutkitaan kärkiyrityksen ohjaustapaa ja toimittajan toimijan kokemusta ohjauksen kontekstissa. IMP-koulukunta on lähtökohdiltaan induktiivinen.

Tapaustutkimus luo tutkittavalle ilmiölle, kärkiyrityksen ohjaukselle ja toimittajien toimijoiden kokemukselle kontekstin, johon kokemukset asemoituvat. Pyrkimyksenä on kontekstualisoinnin tekeminen, mikä tuottaa ymmärrystä kärkiyrityksen ohjaustavan suhteesta toimittajan toimijan kokemukseen.

Yin (1991) luokittelee neljä tapaustutkimuksen tyyppiä. Tapaustutkimuksessa voidaan keskittyä vain yhteen tapaukseen tai vertailla useita tapauksia. Lisäksi, tutkimuksessa voi olla yksi tai useita analyysiyksikköjä (kuvio 15). Tässä tutkimuksessa vertaillaan useita tapauksia (4 strategista verkostoa ja 16 suhdetta) ja analyysiyksiköitä on useita (kumppanuussuhde ja strateginen verkosto). Kumppanuussuhteen kautta voidaan päätellä jotain kärkiyrityksen tavasta ohjata. Tämä tutkimus sijoittuu kuviossa oikeaan alakulmaan kuvastaen Yinin (1991) neljättä tapaustutkimuksen tyyppiä.

	Yksi tapaus	Useita tapauksia
Holistinen (yksi analyysiyksikkö)	Tyyppi 1	Tyyppi 2
Upotettu (Useita analyysiyksiköjä)	Tyyppi 3	Tyyppi 4

Kuvio 14. Erilaisia tapaustutkimuksen muotoja (Yin 1991: 41).

Tapaustutkimuksen heikkous liittyy yleistettävyyteen. Tapaustutkimus on rajallisesti yleistettävissä, mutta tapaustutkimuksen arvo muodostuu sen laajuuden ja syvyyden kautta. Tällöin tapaustutkimuksella ei edes tavoitella tilastollista yleistettävyyttä, vaan uusia näkökulmia olemassa olevaan teoriaan tai uutta teoriaa (Kaplan 1993). Tapaustutkimus nimenomaisesti kiinnittää tulokset kontekstiin, mikä on sinällään arvokasta. Kontekstin kautta tuloksia voidaan ymmärtää. Kun kontekstit ovat sinällään moninaisia ja varioivia, on yleistettäviä tuloksia hyvin vaikea löytää.

Tapaustutkimukseen liittyen on esitetty myös sellaisia väitteitä, joiden mukaan tapaustutkimuksilla ei voi testata hypoteeseja. Lukka (1999) kuitenkin kumoaa väitteen toteamalla, että yksikin hypoteesin vastainen näyttö riittää asettamaan absoluuttisen näytön kyseenalaiseksi ja toiseksi, harvoin jos koskaan on absoluuttisia näyttöjä saatavilla. Lukan (1999) mukaan tulisi luopua hypoteesien testaamiseen liittyvästä satunaisotannasta ja pyrkiä ”least likely tai most likely” -tutkimusasetelmiin. Tämän tapaustutkimuksen onnistumista tukevat seuraavat tekijät (vrt. Lukka 1999 onnistuneista ja epäonnistuneista tapaustutkimuksista):

- Tutkimustehtävä on lukijalle kirkas.
- Empiiristä tutkimuskohdetta ei ole valittu ainoastaan ”easy access” periaatteella.
- Tutkimusasetelma on tarkkaan rajattu ja eksplikoitu.
- Aikaisempi ilmiötä koskeva tutkimus on kartoitettu laajasti.

- Metodologiset / metodiset vaihtoehdot on tarkasti punnittu.
- Empiirinen työskentely on huolellista ja systemaattista.
- Tutkimuksen perusväittämät ja tulokset on huolellisesti kuvattu.
- Tulosten merkityksestä aiempaan tutkimukseen nähden keskustellaan.
- Tutkimusraportti on helppolukuinen.

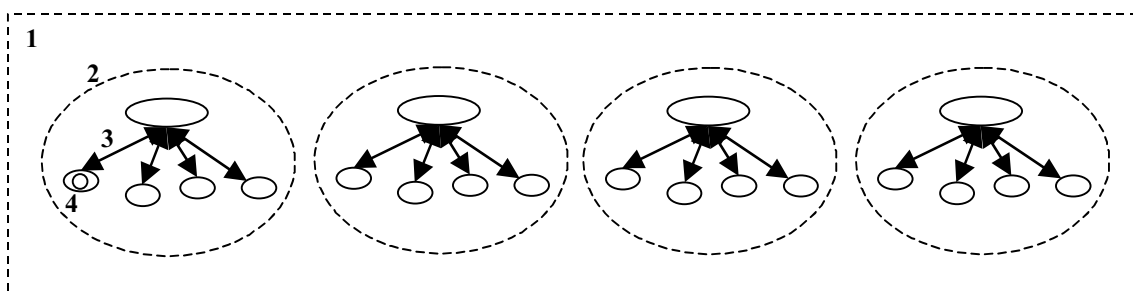
Ensimmäinen ehto on pyritty varmistamaan jo tutkimuksen alussa kirkastamalla tutkimuksen tarkoitus ja myöhemmin tutkimusongelmat. Tutkimuskohteiden valintaa käsitellään omassa kappaleessaan. Tutkimuskohteiden valinta on kuitenkin tämän tutkimuksen suurimpia haasteita. Tutkimus on pyritty rajaamaan tarkkaan ja eksplikoimaan kirkaasti. Aikaisempi tutkimuskohdetta koskeva tutkimus on käyty läpi laajasti luvuissa yksi ja kaksi. Tutkimuksen metodologiset ja metodiset valinnat perustellaan tässä luvussa käyden läpi myös perusteita joidenkin menetelmien valitsematta jättämiselle. Tutkimuksen empiirinen työskentely on pyritty kuvaamaan ja toteuttamaan sekä raportoimaan systemaattisesti ja huolellisesti, samoin tutkimuksen perusväittämät ja tulokset. Lukan (1999) mukaan tapaustutkimukselle on tyypillistä, että perusväittämiä ei ole kuvattu tai ne on kuvattu huolimattomasti. Toisaalta voitaneen todeta, että aina ei voi etukäteisesti väittämiä kuvata, kuten pitkälle uutta teoriaa luovassa tutkimuksessa. Tutkimuksen keskusteluosassa keskustellaan tutkimustulosten merkityksestä aiempaan tutkimukseen nähden, jota on esitelty jo tutkimuksen luvuissa yksi ja kaksi. Tutkimusraportti on pyritty kirjoittamaan loogisesti etenevään muotoon perustellen myös tutkimuksen rakenteeseen liittyviä valintoja. Lukan (1999) mukaan raakadataa on tyypillisesti liikaa ja analyysi jää puuttumaan. Tässä tutkimuksessa myös raakadata on pyritty tuomaan esille niin systemaattisesti ja loogisesti, että lukijan on helppoa lukea myös sitä. Myös analyysille on luotu mahdollisimman helposti seurattava rakenne.

3.3.3. Vertailevan tapaustutkimuksen suunnittelu

Tapaustutkimuksen alkuvaiheeseen sisältyy tapaustutkimuksen asetelman suunnittelu (case design), jossa kerrotaan miten tutkimus toteutetaan (Yin 1991). Tapaustutkimuksen suunnittelussa on käsiteltävä tutkimuskysymykset, propositiot, analyysiyksiköt,

tutkimuksen logiikka, joka liittyy propositiot aineistoon, sekä kriteerit, joilla aineistoa tulkitaan. Koska tutkimuskohde ja analyysiyksiköt, tutkimuskysymykset ja propositiot on jo edellä määritelty, tässä keskitytään tutkimuksen toteutustapaan. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi tapausten valintaan sekä aineiston keruuseen liittyvät elementit.

Kuviossa 16 tiivistetään vielä tämän vertailevan tapaustutkimuksen tasot, joilla liikutaan: 1) Koko vertaileva asetelma, jossa on 4 strategista verkostoa, 2) kärkiyritysvetoisen strategisen verkoston taso. Jokaisessa verkostossa tarkastellaan kärkiyrityksen tapaa ohjata strategista verkostoaan. 3) Suhteen taso eli tutkimuksessa vertaillaan 16 kumppanuussuhteen ohjausta ryhmittelemällä ne ohjauksen mukaan. 4) Toimittajan toimijan kokemuksen taso. Tutkimuksessa analysoidaan 16 toimittajan toimijan kokemusta kärkiyrityksen ohjauksessa.

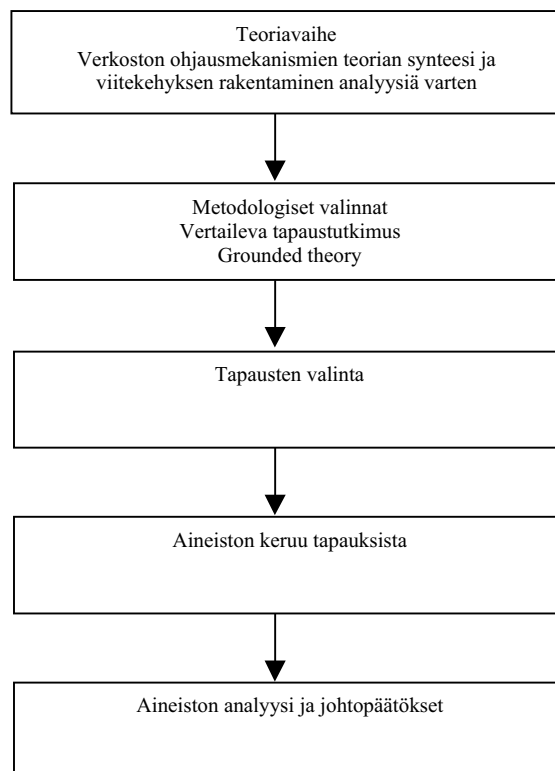


Kuvio 15. Vertailevan tapaustutkimuksen tasot tässä tutkimuksessa.

3.3.3.1. Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessin ensimmäisessä vaiheessa teoriasta tehdään synteesi, jonka perusteella luodaan viitekehys ja malli aineiston analyysiä varten. Toisessa vaiheessa valitaan tutkimuksen metodologinen perusta ja käytetyt metodit sekä pohditaan mahdollisia analyysivälineitä. Kolmannessa vaiheessa valitaan tutkittavat tapaukset, joista neljännessä vaiheessa kerätään aineisto. Viidennessä vaiheessa aineisto analysoidaan ja tehdään tuloksista johtopäätökset.

Tämän tutkimuksen prosessi kärkiyrityksen ohjaustavan määrittelyn osalta on abduktiivinen. Teorian ja empirian vuorovaikutuksessa tunnistetaan ohjausmekanismeihin liittyvät ulottuvuudet, joita vasten kärkiyritysten ohjausta määritellään. Siinä missä kärkiyrityksen ohjauksen osalta tutkimus on abduktiivinen, toimijan kokemusta tutkitaan induktiivisesti toimijan ”maailmasta” käsin. Toimijan kokemuksia tutkitaan toimijan puheen perusteella käyttäen avoimia kysymyksiä. Analyysiprosessin kuvaamiseen palataan tarkemmin vielä jäljempänä.



Kuvio 16. Tutkimusprosessi.

3.3.3.2. Tapausten valinta

Tapausten valinta on tapaustutkimuksessa olennaista (Lukka 1999). Tapaukset tulisi valita niin, että niiden tutkiminen auttaisi löytämään vastaukset tutkimusongelmiin. Tämän tutkimuksen osalta tapausten valinta ex-ante on vaikeaa, koska ohjausmekanismien ilmenemistä on ilmeisen vaikea luotettavasti ja validisti mitata. Siksi tässä tutkimuksessa päädyttiin lähestymistapaan, jossa lyhyellä aikavälillä pyritään kerää-

mään riittävä aineisto, kunnes saturaatiopiste saavutetaan. Saturaatiopisteellä kvalitatiivisten aineistojen yhteydessä tarkoitetaan pistettä, jossa aineisto alkaa toistaa itseään, jolloin tutkija voi todeta, että aineistoa on kerätty riittävästi.

Aineiston keruu aloitetaan sellaisista verkostoista, jotka tutkimusryhmän aiemman tietämyksen perusteella varioivat ohjauksensa suhteen. Verkostot ovat olleet tutkimusryhmän aiemman tutkimuksen kohteena tutkittaessa tapauksia eri asetelmalla ja menetelmin (kts. esim. Vesalainen 2002; Kohtamäki 2003b). Näihin verkostoihin on myös pääsy olemassa, mikä mahdollistaa haastatteluiden tekemisen. Lisäksi on todettava, että kärkiyrityksen ohjaustapa on kärkiyrityksen haastateltaville usein varsin merkityksellinen ja jopa arka asia. Siinä tutkitaan heihin tiivistyvää kärkiyrityksen tapaa ohjata kumppanuussuhteitaan ja strategista verkostoaan. Toiseksi toimittajien toimijoiden kokemus voi olla vieläkin arempi asia sekä toimijoille että kärkiyritykselle, koska siinä puhutaan myös kärkiyrityksen ohjaustavan vaikutuksista. Ylipäätään tämäntyyppiselle tutkimukselle voi olla vaikea löytää analyysiyksikköjä.

Analysoitavaksi valitaan suhteita kahdella kriteerillä: 1) kaikkien analysoitavien suhteiden tulee olla kriittisiä, millä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan toimittajan vaikeaa vaihdettavuutta eli sellaisia suhteita, joiden korvaaminen kestää kauan. 2) Toisen kriteerin mukaan on valittava kaksi sellaista suhdetta, joissa toimittajan toimitusvarmuus on viimeisen vuoden aikana ollut hyvä, eikä toimittajalla ole ollut muita toimitusvaikeuksia (kuten laatuongelmia) (analysoiva yrityksen edustaja pitää suhdetta hyvänä) ja kaksi sellaista suhdetta, joissa toimittajan toimitusvarmuus on viimeisen vuoden aikana ollut heikko, tai toimittajalla on viimeisen vuoden aikana ollut muita toimitusvaikeuksia (kuten laatuongelmia) (analysoiva yrityksen edustaja pitää suhdetta heikkona). Näillä kriteereillä valittiin analysoitavaksi neljä kärkiyrityksen toimittajasuhdetta. Tutkimukseen haluttiin ottaa sekä hyviä että heikompia suhteita, jotta voitaisiin tarkastella kärkiyrityksen tapaa ohjata erilaisia suhteita. Esimerkiksi kärkiyrityksen tapa reagoida toimitusvaikeuksiin on kiinnostava näkökulma.

3.3.3.3. Aineiston keruu

Tapaustutkimuksen aineisto kerätään kärkiyritysten osalta kaksiosaisella haastattelulla. Haastattelun alkuosa toteutetaan käyttäen hyvin avoimia kysymyksiä, jotta saataisiin mahdollisimman ainutlaatuista, informantin kokemukseräistä dataa esille. Haastattelun jälkivaiheessa käytetään strukturoidumpaa tekniikkaa, jolla pyritään saamaan tarkempaa informaatiota toimintaympäristöstä, suhteessa ilmenneistä ongelmista ja kärkiyrityksen tavoista reagoida niihin.

Haastattelun toinen osa toteutetaan suhdekohtaisesti. Kysymykset käydään informantin kanssa suhde kerrallaan läpi. Lisäksi haastatteluaineistoa voidaan täydentää jälkeempään tarkentavilla kysymyksillä käyttäen puhelinta tai sähköpostia. Kutakin suhdetta analysoidaan kärkiyrityksen taholta vähintään kaksi informanttia, joita haastatellaan erikseen. Ensimmäinen haastateltavista on kärkiyrityksen hankinta- tai ostojohtaja tai sellaisen puuttuessa henkilö, joka vastaa hankinta- tai toimittajastrategiasta. Toinen haastateltavista on mahdollisimman lähellä suhdetta, eli suhteesta vastaava hankinta-, logistiikka-, ostopäällikkö tai ostaja. Kahden haastateltavan kautta näkökulma suhteen ohjaukseen yhtäältä laajenee ensimmäisen haastattelun strategisen aspektin kautta, joka nousee haastateltavan asemasta ja toisaalta tarkentuu toisen haastateltavan suhdetta lähellä olevan aseman kautta. Tämä on tutkimuksen yksi aineistotriangulaation elementti, joka nostaa tutkimuksen luotettavuutta.

Toimittajan toimijan haastattelu toteutetaan sen jälkeen, kun kärkiyrityksen ohjaustapa on määritelty. Toimittajan toimijaa haastatellaan ainoastaan muutamilla avoimilla kysymyksillä. Toimijaa ei missään tapauksessa haluta ohjata liian täsmällisillä kysymyksillä mihinkään suuntaan. Toimittajan toimijan valinta perustuu kärkiyrityksen haastateltavien arvioon sopivasta haastateltavasta. Tärkein kriteeri toimittajan haastateltavan valinnalle on kyseisen suhteen hyvä tunteminen, eli toimija on tuntenut suhteen pitkään ja toiminut suhteessa. Tyypillisesti toimittajan toimijaksi voidaan valita toimitusjohtaja, myyntijohtaja tai tuotantopäällikkö. Muun muassa toimittajan organisoituminen vaikuttaa sopivan henkilön valikoitumiseen. Tärkeintä kuitenkin on, että henkilö tuntee suhteen hyvin ja että hänellä on kerrottavaa suhteesta, eli suhteessa on

syntynyt kokemuksia. Kärkiyrityksen tai toimittajan toimijoilta kysytään mielipidettä sopivasta haastateltavasta. Toimittajan toimijan valinnassa toimitaan siten, että kärkiyrityksen toimijat määrittelevät sopivat haastateltavat, jonka jälkeen näiden toimijoiden kanssa keskustellaan heidän sopivuudestaan ja halukkuudestaan.

Tässä tutkimuksessa pyritään käyttämään erilaisia aineistoja, jotta tulkinta kärkiyrityksen ohjaustavoista ei jäisi ainoastaan haastateltavien kertoman varaan. a) Haastatteluaineisto muodostaa tämän tutkimuksen tärkeimmän aineiston. Tämän aineiston lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään mahdollisuuksien mukaan b) strategisia julistuksia, kuten esimerkiksi kärkiyrityksen omaa strategiaa ja toimittajastrategiaa kuvaavia esitysmateriaaleja. Aineistona olisi käytetty myös sopimuksia ja oston ohjeita, jos se olisi ollut mahdollista ja tarpeellista. Sopimusten kohdalla niiden käyttö analyysissä ei ole mahdollista, koska kärkiyritykset eivät anna niitä käyttää. Oston ohjeet ovat puolestaan usein niin laajoja ja teknisiä, ettei niiden käyttöön katsottu olevan mahdollisuutta eikä tarvetta. Ohjeista ja niiden käytöstä kuten sopimuksistakin keskusteltiin haastattelussa sikäli kun tarvetta ilmeni. Strategiset julistukset ovat tutkimuksessa tarpeellisia, koska ne kuvaavat tehtyjä valintoja ohjaustapojen suhteen. Yleisemmin voidaan myös todeta, että aineistotriangulaatiolla pyritään nostamaan tutkimuksen luotettavuutta. Erityisesti strategisten julistusten kohdalla tässä tutkimuksessa asia on näin. Todellisuudessa näistä julistuksista oli löydettävissä varsin vähän kiinnostavaa aineistoa, joten aineisto muodostui pääasiallisesti haastateltavien puheesta. (Silverman 1993; Metsämuuronen 2002.)

3.3.3.4. Analyysimenetelmät ja aineiston analysointi

Tutkimuksen pääasiallinen aineisto syntyy haastatteluissa. Haastatteluaineisto kerättiin kärkiyrityskohtaisesti, kuten edellä todettiin. Tutkimuksen keskeisin aineisto on siis toimijoiden puhetta eli tekstiä. Aineiston analyysi jakautuu selvästi kahteen erilliseen osaan: 1) kärkiyritysten ohjauksen analyysiin, joka tehdään sisällönanalyttisesti sekä 2) toimittajien toimijoiden kokemuksen analyysiin, joka tehdään grounded theory -tyyppisesti.

Sisällönanalyysi osana vertailevaa tapaustutkimusta

Kärkiyritysten ohjaustapoja analysoitaessa analyysiin on otettu vaikutteita sisällönanalyysistä (Tuomi & Sarajärvi 2003). Teorian kautta on laadittu osoittimet, joita vasten kärkiyrityksen haastateltavien puhetta ja strategisia julistuksia analysoidaan. Näitä osoittimia on kuitenkin edelleen kehitetty empiirisen analyysin yhteydessä. Vaikka paino tässä tutkimuksessa toteutettavassa sisällönanalyysissä on teoriaohjaava, on analyysissä vuoropuhelua aineiston ja teorian välillä, mikä tekee analyysistä luonteeltaan abduktiivisen (Tuomi & Sarajärvi 2003: 116). Teorian ja empirian vuorovaikutuksessa luodut osoittimet esiteltiin toisen luvun johtopäätöksissä. Kärkiyritysten toimijoiden puheen kautta analysoidaan kärkiyrityksen tapaa ohjata toimittajiaan. Aineiston perusteella tehdään laadullisesti tulkinta kärkiyrityksen tavasta ohjata sekä raportoidaan analyysi kärkiyritys ja suhdekohtaisesti. Luotu teoria ja osoittimet muodostavat siis analyysivälineen. Lisäksi analyysin tukena käytetään NVivo-tekstianalyysiohjelmaa.

Grounded Theory -tyyppinen ote osana vertailevaa tapaustutkimusta

Grounded theory -tyyppinen tutkimusote on kehittynyt Yhdysvalloissa vastapainona hypoteettis-deduktiiviselle tutkimusotteelle. Lähestymistavassa tutkija on ensisijaisesti kiinnostunut empiirisestä todellisuudesta eikä pyri valmiiksi teoriasta luomaan kategorioita tai viitekehystä, jonka läpi tutkija aineistoa tarkastelee.

Tämän tutkimuksen toisessa vaiheessa toimittajien toimijoiden puheesta tunnistetaan niitä rakenteita, jotka kuvaavat toimijoiden kokemusta. Tässä tutkimuksessa aineiston perusteella haetaan alemman tason luokat (alaluokat), joita tulkitsemalla pyritään pääsemään integroiviin ylätasoon luokkiin (pääluokkiin) ja sitä kautta ydinluokkaan kiinni. Tämä toteutetaan seuraavassa kuvatulla tavalla.

Grounded theory -tyyppinen analyysi voidaan jakaa kolmeen päävaiheeseen: 1) avoin koodaus 2) aksiaalinen koodaus ja 3) selektiivinen koodaus (Strauss & Corbin 1990: 61, 96, 116).

Avoimella koodauksella tarkoitetaan aineiston koodausta siten, että aineistosta etsitään olennaisia, toistuvia tai kuvaavia käsitteitä, joista kehitetään luokkia (Rantala 1999: 9). Tässä tutkimuksessa avoin koodaus toteutuu siten, että aineiston ryhmittelyn jälkeen yhdisteltyä tekstimassaa luetaan läpi listaten tyypillisiä käsitteitä, joista yhdistellään kuvaavia luokkia. Näihin luokkiin liitetään NVivo-tekstinkäsittelyohjelmaa käyttäen toimijoiden käyttämiä lauseita.

Aksiaalisella koodauksella tarkoitetaan analyysin tekemistä avoimen koodauksen vaiheessa löydetyille luokille. Tässä vaiheessa luokkia kuvaillaan tarkemmin, etsitään keskeisimpiä käsitteitä ja keskustellaan niiden välisistä suhteista (Rantala 1999: 10–11). Aksiaalisen koodauksen vaiheessa on keskusteltava myös luokkien välisistä suhteista sekä pääluokkien suhteesta alaluokkiin.

Selektiivisen koodauksen vaiheessa valitaan ydinluokka, jonka ympärillä käydään teoreettinen keskustelu (Rantala 1999: 11). Tässä tutkimuksessa avoin ja aksiaalinen koodaus toteutetaan tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa muodostetuille ryhmille, mutta selektiivisen vaiheen ydinkäsite valitaan koko aineistosta.

Kuten edellä todettiin, heikossa konstruktionismissa puheen oletetaan kuvastavan todellisuutta eli toimijoiden kokemusta kärkiyrityksen ohjauksessa. Toimittajien toimijoiden puhetta analysoidaan eri lähtökohdista, koska varsinaisesti aiempaa empiiristä tutkimusta toimijoiden kokemuksista ei kovin paljon ole. Ennen kaikkea toimijoiden kohdalla halutaan lähteä toimijoiden maailmasta käsin siinä ryhmässä, johon heidät on ohjauksen perusteella määritelty. Tässä vaiheessa tutkijalla ei ole teoriasta valmiiksi esiin nostettuja kategorioita, joten niitä on etsittävä toimijoiden puheesta. Näin ollen tutkija lähestyy toimijoita mahdollisimman avoimilla kysymyksillä, kuten ”miten kuvailisitte suhdettanne kärkiyritykseen / asiakkaaseen A (haastattelussa käytetään luonnollisesti kärkiyrityksen nimeä)?”

Aineiston analyysin eteneminen vaihe vaiheelta

Keräyksen jälkeen aineisto kirjoitetaan sanatarkasti auki, jonka jälkeen se siirretään NVivo -tekstianalyysiohjelmaan analyysiä varten. Analyysin aluksi käydään läpi kärkiyrityksen taustoja ja ohjaustapaa koskeva yleisempi aineisto. Tämän jälkeen kärkiyrityksen ohjaustapaa koskeva aineisto käydään läpi. Ensimmäisellä kerralla taustoitetaan suhde kirjoittaen suhteen perustiedot auki. Tämän jälkeen aineisto koodataan suhdekohtaisesti yksi ohjausmekanismi kerrallaan. Kärkiyrityksen haastatteluaineisto luetaan läpi useita kertoja koodaten ja uudelleen koodaten aineistoa, kunnes analyysiin ei enää tule muutoksia. Osittain samanaikaisesti alkavat toimittajien toimijoiden haastattelut. Myös nämä haastattelut kirjoitetaan sanatarkasti auki. Tämän jälkeen toimittajien toimijoiden puhe ryhmitellään niille määriteltyihin luokkiin. Toimijoiden puhetta analysoidaan ohjauksen perusteella määrittelyissä ryhmissä. Toimijoiden puhetta analysoidaan ryhmä kerrallaan. Kahdella ensimmäisellä lukukerralla aineistoa koodataan, eli aineistosta nostetaan esiin olennaisilta vaikuttavia käsitteitä, lauseita tai lauseiden ryhmiä, joista pyritään rakentamaan pääluokkia ja alaluokkia. Kahden ensimmäisen lukukerran jälkeen kirjoitetaan auki analyysin ensimmäistä vedosta. Tutkija on ennen tätä itse tehnyt haastattelut ja käynyt haastatteluita läpi noiden kuukausien aikana, jolloin aineistoa on kerätty. Tämän jälkeen lukukertoja on jatkettu uudelleen koodaten aineistoa sekä samoihin luokkiin että uusia luokkia muodostaen. Neljännen lukukerran jälkeen toimijoiden kokemuksista tehdään käsittekarttoja ryhmittäin. Tämä auttaa varmistamaan, että toimijoiden puheesta nostetaan esille olennaiset elementit. Tässä vaiheessa käsittekartat auttavat hahmottamaan luokkien välisiä suhteita. Käsittekartoilla on merkittävä rooli luokkien jäsentämisessä ja myös niiden keskinäisten suhteiden ymmärtämisessä. Analyysin ajan tutkija etsii aineiston ydintä, joka edellä määriteltiin ydinluokaksi. Lopullisen muotonsa ydinluokka saa vasta analyysin loppuvaiheessa. Tutkija lopettaa analyysin vasta ollessaan varma siitä, että tulkinnat luokista eivät enää muutu. Analyysiä kirjoitetaan ja uudelleen kirjoitetaan analyysin kestäessä, ja se viimeistellään viimeisen analyysin jälkeen. Analyysin loppuvaiheessa aloitetaan loppuraportin viimeistely sekä johtopäätöksien että keskustelun auki kirjoittaminen.

1. Kerätään haastattelu- ja muu aineisto kärkiyrityskohtaisesti.
2. Aineisto kirjoitetaan sanatarkasti auki.

3. Aineisto siirretään NVivo -tekstianalyysiohjelmaan analyysiä varten.
4. Koodataan kärkiyrityksen taustoja ja ohjaustapaa koskeva yleisempi aineisto (1. hinta, 2. autoritäärinen ja 3. sosiaalinen ohjaus).
5. Ensimmäisellä kerralla taustoitetaan suhde kirjoittaen suhteen perustiedot auki.
6. Koodataan suhdetta koskeva aineisto yksi ohjausmekanismi kerrallaan (1. hinta, 2. autoritäärinen ja 3. sosiaalinen ohjaus).
7. Sijoitetaan suhde analyysin perusteella kolmelle ulottuvuudelle.
8. Kirjoitetaan auki suhdekohtainen analyysi kärkiyrityksen ohjauksesta (useita analyysikerroksia).
9. Tehdään ryhmittely kärkiyritysten aineiston perusteella.
10. Kirjoitetaan auki analyysi kärkiyrityksen tavasta ohjata strategista verkostoaan.
11. Tehdään toimittajien toimijoiden haastattelut.
12. Kirjoitetaan aineisto toimittajien toimijoiden haastatteluista sanatakkasti auki.
13. Tehdään analyysi toimittajien toimijoiden kokemuksista ryhmissä.
14. Kirjoitetaan tutkimuksen analyysi, johtopäätökset ja keskustelu.

3.3.1.5. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus on keskeinen elementti myös tapaustutkimuksessa. Reliabiliteetilla viitataan usein tutkimuksen toistettavuuteen, eli jos tutkimus tehtäisiin uudelleen samojen edellytysten vallitessa, päädyttäisiin samoihin tuloksiin (Silverman 1993: 146–149). Luotettavuuden kohdalla olennaisin kysymys liittyy ”totuuteen” (Silverman 1993: 149; Metodix 2004). Vaikka täysin objektiivista totuutta ei voitaisi löytää, on tutkijan pyrittävä mahdollisimman objektiivisesti kuvaamaan sitä sosiaalisesti rakentunutta todellisuutta, joka analyysiyksiköissä vallitsee.

Tutkimuksen reliabiliteetilla eli luotettavuudella viitataan tutkimuksen toistettavuuteen. *Toistettavuudella* tarkoitetaan tutkimuksen kulun, luokittelu- ja tulkintasääntöjen kuvaamista mahdollisimman tarkasti ja yksiselitteisesti, jolloin lukija voi lukemansa perusteella tehdä analyysin ja päätyä samoihin tuloksiin. Tässä tutkimuksessa toistettavuus on pyritty varmistamaan kuvaamalla teorialuvussa ohjausmekanismien osoittimet mahdol-

lisimman tarkasti. Lisäksi luotettavuutta voidaan parantaa 1) analyysin arvioitavuuden sekä 2) reversiibeliyden kautta. Tutkimuksen ja erityisesti analyysin *arvioitavuudella* viitataan lukijan mahdollisuuksiin seurata tutkimusta ja tutkijan päättelyä. Hyvän arvioitavuuden kautta lukijalla on mahdollisuus joko hyväksyä tai hylätä tutkijan tekemät tulkinnat. Tässä tutkimuksessa arvioitavuus pyritään varmistamaan sillä, että ohjausmekanismit on määritelty työn teoriaosassa mahdollisimman tarkasti. Näitä määrittelyjä vasten tehdään tulkintoja haastateltavien puheesta ja muusta aineistosta. Toiseksi aineistosta nostetaan riittävä määrä näytteitä esille, ja tehdyt tulkinnat perustellaan mahdollisimman tarkasti, jolloin lukija voi arvioida tutkijan tulkintaa vasten teoriaa sekä näytteitä. Aineiston reversiibeliys eli tunnistettavuus analyysistä on pyritty varmistamaan siten, että haastateltavien puhetta lainataan tekstissä mahdollisimman laajasti. (Yin 1991: 36; 40; Mäkelä 1991: 48–55; Malinen 1998: 85–87.)

Tapaustutkimuksessa validiteetti tarkoittaa sitä, miten tarkasti käsitellyt indikaattorit mittaavat sitä mitä niiden on tarkoitus mitata (Yin 1991: 49). Kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä validiteetti viittaa tutkimusprosessin tarkkaan kuvaukseen. Kun arvioidaan validiteettia, kolme kriteeriä on otettava huomioon: 1) merkittävyys, 2) riittävyys sekä 3) kattavuus (Mäkelä 1991: 48–55).

Merkittävyydellä tarkoitetaan aineiston analysoinnin merkittävyyttä, eli tutkimuksessa on kyettävä perustelemaan, miksi juuri tuo aineisto on valittu tutkittavaksi. Tähän on luettava ainakin vaatimus aineiston yhteiskunnallisen tai kulttuurisen paikan määrittelystä. Tässä tutkimuksessa aineisto kerätään suomalaisesta metalli- ja elektroniikkateollisuudesta. Kärkiyritykset ja toimittajat toimivat siis suomalaisessa kulttuurissa. Toiseksi aineisto on koottu metalli- ja elektroniikkateollisuudesta. Tälle toimialalle on väitetty olevan tyypillistä yritysten pieni määrä ja osittain siitä ja muista syistä, esimerkiksi pitkistä oppimissykleistä johtuvat pitkäaikaiset toimittajasuhteet (Häkansson 1982). Tällaisessa ympäristössä voidaan epäillä, että organisoitumisen muodot ja ohjausmekanismit varioivat.

Aineiston *riittävyys* on kvalitatiivisten aineistojen kohdalla vaikeasti arvioitava asia. Usein riittävyyden mittana pidetään sitä pistettä, jolloin kyllästyminen saavutetaan.

Kyllästymispisteellä tarkoitetaan sitä pistettä, jossa uudet tapaukset eivät enää tuo esiin uusia piirteitä tutkittavasta kohteesta. Tällöin voidaan todeta, että aineistoa on kerätty riittävästi.

Aineiston *kattavuudella* viitataan kertyvän tekstin tai näytön määrään. Tutkija ei voi perustaa analyysiään vain satunnaisiin poimintoihin, vaan näyttöä on saatava kattavasti. Tällöin tullaan toisaalta aineiston hallintaan ja prosessointiin. Yhtäältä näyttöä on kerättävä riittävästi, toisaalta aineiston määrän kasvu hajottaa helposti analyysiä, jolloin otteet voivat jäädä poimintojen tasolle. Tässä tutkimuksessa kattavuus varmistetaan analysoimalla kukin suhde jokaisen ohjausmekanismin näkökulmasta erikseen, perustellen tulkintoja huolellisesti. Vasta tämän jälkeen edetään vertailun kautta synteisiin strategisen verkoston ohjauksesta ja toimittajan toimijan kokemuksesta kärkiyrityksen ohjauksessa. Toiseksi, kattavuus pyritään varmistamaan käyttämällä analysoinnin prosessoinnin välineenä NVivo-tekstianalyysiin tarkoitettua ohjelmaa. Aineisto litteroidaan ohjelmaan tarkasti siten, että aineistosta voidaan tehdä hakuja myös kysymyskohtaisesti. Aineistossa kyetään kulkemaan jouhevasti tapausten välillä ja vertailemaan eri vastaajien vastauksia.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin nostamaan seuraavilla toimilla (vrt. Malinen 1998: 85–87):

1. Kärkiyrityksen haastattelukysymykset oli valittu teoriasta käsin.
2. Haastattelujen ajankohta oli suunnilleen sama: haastattelukuukausien aikana kärkiyritysten myynti kasvoi.
3. Kärkiyrityksen ohjaustavan analysointia varten haastateltiin kahta tai useampaa toimijaa.
4. Kunkin suhteen ohjauksen analyysiä varten haastateltiin kahta toimijaa.
5. Aineistotriangulaatio: tutkimuksessa käytettiin sekä haastatteluaineistoja että strategisia julistuksia. Kärkiyrityksen haastateltavat olivat erilaisissa asemassa tarkasteltavaan suhteeseen nähden.
6. Menetelmätriangulaatio: haastateltaessa kärkiyrityksen edustajia käytettiin sekä avoimempia, että strukturoidumpia kysymyksiä.

7. Kärkiyrityksen toimijoita haastateltaessa haastattelun toinen osa tehtiin suhdekohtaisesti, yksi suhde kerrallaan.
8. NVivo -tekstianalyysiohjelman käyttö.
9. Tutkija suoritti haastattelut itse.
10. Aineisto kerättiin, purettiin ja analysoitiin järjestelmällisesti.
11. Taustamateriaalia verrattiin haastattelujen aineistoon.
12. Aineisto käytiin useaan kertaan läpi.
13. Toimittajien kokemusta koskevan aineiston analysoi ja kommentoi läpi myös toinen tutkija.
14. Haastateltavien edustajat lukivat analyysit läpi ja varmensivat tiedot, joiden perusteella tulokset oli saatu.

Tutkimuksen luotettavuuteen voi vaikuttaa negatiivisesti:

1. Nauhurin käyttö haastattelussa
2. Erilaiset rooli-odotukset haastatteluissa
3. Asioiden tilan ”kaunistelu”
4. Haastattelutilanteen kertaluontoisuus

Nauhurin käyttö haastattelussa voi aiheuttaa haastateltavassa varovaisuutta tai tehdä haastattelusta virallisen. Toisaalta nauhuri mahdollistaa aineiston tarkan keräämisen ja analysoinnin ja on siksi parempi vaihtoehto kuin haastattelemine ilman nauhaa. Erilaiset rooli-odotukset voivat häiritä haastateltavaa, jos hän odottaa esimerkiksi ”tutkijan” tekevän aloitteita haastattelussa. Kärkiyrityksen haastattelujen kohdalla tämä ei ole ongelma. Sen sijaan toimittajien toimijoiden kohdalla kysymykset ovat yleisempiä ja keskustelua on vaikeampaa pitää yllä, koska haastattelijan on oltava erityisen varovainen, ettei johdattele haastateltavaa. Myös asioiden tilan ”kaunistelu” voi muodostua ongelmaksi. Haastateltavat voivat kokea, että hänen toimintaansa arvioidaan ja voi siksi yrittää kaunistella asioiden tilaa. Tästä syystä haastattelijan on onnistuttava luomaan ilmapiiri, jossa haastateltavat uskaltavat vapaasti kertoilla omia kokemuksiaan. Erityisen keskeistä tämä on toimittajien toimijoita haastateltaessa.

3.3.1.6. Ohjauksen analyysissä käytetyt päättelysäännöt

Taulukoissa 7, 8, ja 9 tiivistetään luvussa 2 esiin nostetut osoittimet, joilla ohjauksen tasoa kunkin ohjausmekanismin kussakin kumppanuussuhteessa ja strategisessa verkostossa arvioidaan. Toisen luvun tekstissä ilmiöitä on kuvattu tarkemmin. Näihin taulukoihin haluttiin kuitenkin nostaa esiin tärkeimmät osoittimet, jotta tutkijan ”silmlaseista”, joilla aineistoa tulkitaan, voidaan tehdä niin eksplisiittiset kuin mahdollista. Tässä on kuvattu teorian ja empirian vuorovaikutuksessa abduktiivisesti luodut osoittimet. Osoittimia rakennettaessa on hyödynnetty sekä teoriasta (luku 2), että kärkiyrityksen ohjaukseen liittyvästä empiirisestä aineistosta nousevaa tietoa. Kehitetyt päättelysäännöt ovat sinällään yksi tutkimuksen keskeisistä tuloksista. Seuraavassa taulukossa määritellään hintaohjauksen osoittimet.

Taulukko 7. Abduktiivisesti luodut hintaohjauksen osoittimet ulottuvuuksilla.

Päättelysäännöt ulottuvuuksilla	Päättelysääntöä kuvastava kysymys
Toimittajien määrä	Miten paljon toimittajan toimittamille komponenteille on kärkiyrityksellä muita toimittajia?
Toimittajan potentiaalisten kilpailijoiden määrä	Miten paljon kilpailijoita on markkinoilla?
Toimittajan vaihtamiseen kuluva aika	Miten kauan toimittajan vaihtaminen toimitusten kohdalla kestää?
Kilpailuttamisen frekvenssi	Miten usein toimitukset kilpailutetaan?
Toimittajan asema suhteessa kilpailijoihin	Miten kärkiyritys kuvailee toimittajan asemaa suhteessa kilpailijoihin?

Hintaohjauksen tasoa arvioidaan taulukon 7 osoittimien varassa. Taulukossa 7 on esitelty päättelysääntö, joka kuvaa sitä kriteeriä, jonka varassa tulkinta ohjausmekanismista tehdään. Edellä esiteltiin kukin ohjausmekanismi ja sen keskeiset elementit. Tässä nuo ohjausmekanismit on operationalisoitu konkreettisten kysymysten muotoon.

Toimittajien määrä on tärkeä kriteeri hintamekanismia analysoitaessa. Jos samaa komponenttia toimittaa kaksi tai useampi toimittaja, on kilpailuasetelma jollain tasolla

olemassa. Suuri toimittajien määrä ei kuitenkaan yksinään riitä hintamekanismin osoittimeksi. Potentiaalisten kilpailijoiden määrä on myös tärkeä kriteeri, joka kuvastaa kärkiyrityksen mahdollisuuksia vaihtaa toimittajaa. Toimittajan vaihtamiseen kuluva aika määrittää mahdollisuutta vaihtaa toimittajaa. Kriteeri määrittää sitä, miten markkinoilla oleva toimittajien määrä voi realisoitua kilpailuksi. Kilpailuttamisen frekvenssillä tarkoitetaan sitä, miten usein kilpailutetaan. Hintamekanismin heikossa ääripäässä toimituksia ei kilpailuteta koskaan. Vahvassa ääripäässä kilpailutetaan kaikki toimitukset. Kriteereistä viimeinen viittaa toimittajan asemaan suhteessa kilpailijoihin. Tämän kysymyksen kautta tarkastellaan sitä, millaisena kärkiyritys näkee toimittajan aseman markkinoilla. Seuraavassa taulukossa määritellään autoritäärisen ohjauksen osoittimet.

Taulukko 8. Abduktiivisesti luodut autoritäärisen ohjauksen osoittimet ulottuvuuksilla.

Päätelysäännöt ulottuvuuksilla	Päätelysääntöä kuvastava kysymys
Vaatimusten luonne	Millaisia vaatimuksia toimituksille asetetaan? Millaisia vaatimuksia toimittajan laatu- tai tietojärjestelmille asetetaan?
Tavoitehinnoittelun taso	Miten toimijat kuvailevat tavoitehinnan tasoa?
Sopimusten tarkkuus	Millaisia erilaisia sopimuksia on?
Vaatimusten esittämisen luonne	Miten vaatimukset esitetään?
Ongelmiin reagoinnin luonne	Miten vaatimusten toteuttamatta jättämiseen reagoidaan? Miten toimitus- tai tuotelaatuun liittyviin ongelmiin reagoidaan?

Vaatimusten luonnetta käytetään autoritäärisen ohjauksen osoittimena. Kärkiyrityksen autoritääristä ohjausta määrittää vaatimusten määrä ja laatu sekä toimitusten että laatu- ja tietojärjestelmien suhteen. Myös tavoitehinnoittelu on keskeinen elementti autoritäärisen ohjauksen tasoa arvioitaessa. Kuten edellä on todettu, tavoitehinnan asettaminen tulkitaan autoritäärisen ohjauksen osoittimeksi sen luonteen vuoksi. Tällöin kärkiyritys asettaa tavoitehinnan, eikä se tule markkinoilta. Sopimusten tarkkuus kuvaa myös autoritääristä ohjausta. Kärkiyrityksillä voi olla erilaisia sopimuksia ja sopimukset

ennen kaikkea kirjoitetaan eri täsmällisyyden tasoilla. Kuten edellä todettiin, myös vaatimusten esittämisen luonnetta käytetään autoritäärisen ohjauksen osoittimena. Kärkiyityksen tapa reagoida laatu- ja toimitusongelmiin voi vaihdella. Reagointitapa määrittää autoritäärisen ohjauksen tasoa. Seuraavassa taulukossa määritellään sosiaalisen ohjauksen osoittimet.

Taulukko 9. Abduktiivisesti luodut sosiaalisen ohjauksen osoittimet ulottuvuuksilla.

Päätelysäännöt ulottuvuuksilla	Päätelysääntöä kuvastava kysymys / osoitin
Tapaamisten ja yhteydenottojen luonne	Millaista yhteistyötä toimittajan kanssa on?
Tapaamisten frekvenssi	Miten usein toimijat tapaavat toisiaan?
Sosiaalisten suhteiden laatu	Millaiset sosiaaliset suhteet toimittajiin on? Miten vuorovaikutusta suhteessa kuvaillaan? Miten luottamusta suhteessa kuvaillaan? Miten yhteisyyden kokemusta suhteessa kuvaillaan?

Päätelysäännöistä ensimmäinen viittaa yhteistyön, kuten esimerkiksi tapaamisten luonteeseen kärkiyityksen ja toimittajan välillä. Yhteistyöhön voi liittyä enemmän tai vähemmän epävirallista ja virallista kanssakäymistä. Tapaamisten frekvenssillä haetaan sitä, miten usein toimijoiden välillä on sekä virallisia että epävirallisia tapaamisia. Seuraava päätelysääntö viittaa sosiaalisen suhteen laadullisiin elementteihin. Millaisia vihjeitä suhteen sosiaalisesta ohjauksesta löytyy luottamuksen ja yhteisyyden osalta? Näitä etsitään myös vuorovaikutuksen kuvailulla.

Näiden operationalisointien sisällä suhteiden ohjauksen välillä tehdään vertailua ottaen huomioon, että analyysiin on valittu vaikeasti vaihdettavia toimittajia. Todennäköistä siis on, ettei analyysistä löydy vahvan hintamekanismin kautta ohjattuja suhteita.

3.4. Yhteenveto

Tutkimuksen ontologia rakentuu heikon sosiaalisen konstruktionismin lähtökohdista, jonka mukaisesti oletetaan, että todellisuus on sosiaalisesti rakentunut ja teksti jollain

tasolla heijastelee olemassa olevaa todellisuutta (taulukko 10). Tutkimuksen epistemologia rakentuu puolestaan hermeneutiikan varaan tarkoittaen, että kärkiyrityksen ohjaustavan luomista lähtökohdista pyritään ymmärtämään toimittajien toimijoiden kokemusta. Tutkimusmenetelmäksi edellä esitettiin upotettu, vertaileva tapaustutkimus, joka tämän tutkimuksen kohdalla tarkoittaa toimittajien toimijoiden kokemusten tutkimista neljässä strategisessa verkostossa ja kuudessatoista liiketoimintasuhteessa. Kärkiyrityksen ohjauksen analyysissä käytetään sisällönanalyysi-tyyppistä analyysimenetelmää. Toimijoiden kokemusta kärkiyrityksen ohjauksessa analysoidaan puolestaan grounded theory -menetelmää käyttäen. Tutkimuksen kohteita ovat kärkiyrityksen ohjaus ja toimittajan toimijan kokemus kärkiyrityksen ohjauksessa. Tutkimuksen analyysiyksiköt ovat strateginen verkosto, kumppanuussuhde ja c) toimija.

Taulukko 10. Tutkimukseen liittyvät keskeiset valinnat.

<u>Ulottuvuus</u>	<u>Tämän tutkimuksen valinta</u>
Ontologinen valinta	Heikko sosiaalinen konstruktionismi
Epistemologinen valinta	Hermeneutiikka
Metodologinen valinta	Vertaileva tapaustutkimus
Analyysimenetelmä tutkimuksen 1. vaiheessa	Sisällönanalyysi
Analyysimenetelmä tutkimuksen 2. vaiheessa	Grounded theory
Tutkimuksen kohde	1) Kärkiyrityksen ohjaus ja 2) toimittajan toimijan kokemus kärkiyrityksen ohjauksessa
Tutkimuksen analyysiyksiköt	a) Strateginen verkosto, b) kahdenvälinen liiketoimintasuhte ja c) toimija

4. TAPAUSTEN KUVAUS JA ANALYYSI

Tässä luvussa tehdään analyysi neljän kärkiyrityksen tavasta ohjata yhteensä 16 suhdetta. Neljästä kärkiyritysvetoisesta strategisesta verkostosta on valittu neljä kriittistä toimittajasuhdetta. Tapaukset kuvaillaan kunkin kohdalla erikseen. Kaiken kaikkiaan haastatteluja tehtiin 29 (13 kärkiyritys- ja 16 toimittajahaastattelua). Tarkempi kuvaus haastatteluiden määristä verkostokohtaisesti sekä haastateltavista esitetään liitteessä 3. Edellisen luvun lopussa todettiin ne keskeiset päättelysäännöt, joiden kautta ohjausta on analysoitu.

Analyysissä suhteita toimittajiin merkitään kirjainyhdistelmillä. Esimerkiksi ensimmäistä analysoitavaa toimittajasuhdetta merkitään kirjainyhdistelmällä Aa+. Ensimmäinen kirjain A viittaa kärkiyritykseen A ja toinen kirjain a merkitsee toimittajaa. + (plus)-merkki viittaa suhteeseen niin kutsuttuna hyvänä suhteena eli suhteena, joka valittiin tutkimukseen ongelmattomana kärkiyrityksen toimijoiden arvion perusteella. – (miinus)-merkki viittaa puolestaan heikompaan suhteeseen eli suhteeseen, joka valittiin tutkimukseen ongelmallisena.

4.1. Tapauskuvaus ja analyysi: Kärkiyritys A:n strateginen verkosto

Yritys A on metalliteollisuuden sähköjärjestelmiä valmistava yksikkö, jossa on yli 500 työntekijää. Tulosyksikkö on osa kansainvälistä divisioonaa ja yhtymää. Tulosyksiköllä on n. 300 toimittajaa, joista n. 100 kuuluu vuosittaisen suunnittelun piiriin. Näin voidaan sanoa, että n. 100 toimittajaa on merkittävämpiä tuotteiden valmistamisen näkökulmasta. Kriittisiä toimittajia yritys A:lla on n. 30, joihin kuuluu kotimaisia ja ulkomaisia toimittajia. Kriittisellä toimittajalla tarkoitetaan toimittajan suhteellisen vaikeaa korvattavuutta. Kriittiset toimijat voi määritellä myös kumppaneiksi.

Kärkiyritys A:n strategista verkostoa analysoidaan neljän suhteen kautta. Analysoitavien suhteiden toimittajat ovat vaikeasti vaihdettavia. Analysoitavista toimittajista kaksi

ovat viimeisen vuoden aikana pitäneet toimitusvarmuuden hyvänä ja toimittajia pidetään haastateltavien mukaan suhteellisen ongelmattomina. Näihin kuuluvat toimittaja Aa+, sekä toimittaja Ab+. Toiset kaksi toimittajaa ovat vaikeasti vaihdettavia, mutta sellaisia, joilla on ollut viimeisen vuoden aikana merkittäviä toimitusvaikeuksia, jotka näkyvät toimitusvarmuuteen tai tuotteen laatuun liittyvinä ongelmina. Toimittajat ovat toimittaja Ac- ja toimittaja Ad-.

Toimittajien valinta perustuu edellä esitettyihin kriteereihin ja on noissa yksiköissä toimivan ostojohtajan arvio kriteerit täyttävistä sopivista toimittajista.

4.1.1. Kärkiyrityksen A toimintaympäristö

Kärkiyritys valmistaa sekä hyvin pitkälle standardoituja että räätälöityjä järjestelmiä. Standardijärjestelmien puolella kilpailu on kovempaa ja tuotanto perustuu kustannusstrategiaan. Erityisesti halvemman työkustannustason alueiden, kuten Itä-Euroopan ja Aasian mukanaan tuoma kilpailu on lisännyt erityisesti standardijärjestelmien osalta kustannuspaineita. Vakiojärjestelmien osalta haastateltavat näkivät kuitenkin kasvu-mahdollisuuksia globaalisti ja painottivat standardijärjestelmien valmistuksen merkitystä kärkiyrityksen menestymiselle.

Toinen keskeinen tuotealue on räätälöidymmät järjestelmät, joiden osalta kilpailu on heikompaa, mutta myös volyymit pienempiä. Haastateltava a näki räätälöityjen järjestelmien tuottamisen Suomessa tapahtuvan valmistuksen näkökulmasta keskeisenä. Räätälöityjen järjestelmien valmistus on huomattavasti standardijärjestelmien valmistusta vaikeampaa. Toimintaa on jatkuvasti kehitettävä.

”Ja kilpailu on enemmänkin, tää on minun oma näkemykseni, enemmän siellä vakiojärjestelmäpuolella.” (haastateltava a)

”Jos katsoo ihan kilpailutilannetta yleensä, niin se on koventunut. Käytännössä perinteisesti hinta on yksi merkittävä kilpailutekijä, koska tuotteet ovat hyvin samankaltaisia toistensa kanssa, eli hintakilpailu on lisääntynyt. Sitä kautta toimialalla on selkeä trendi siihen, et valmistus on siirtynyt itään, Itä-Euroopan maihin... Kovenevan kilpailun... ..seurauksena siellä on erittäin kovat kustannuspaineet.” (haastateltava a)

4.1.2. Kärkiyrityksen A tapa ohjata strategista verkostoa

Kärkiyritys ohjaa kahdenvälisiä toimittajasuhteita ja strategista verkostoa ympäristössä, jossa korvaavia toimittajia on jonkin verran saatavilla. Kriittisten toimittajien osalta korvaavien toimittajien määrä on tyypillisesti pieni, ja toimintaa leimaa suhteellisen pitkä oppimiseen vaadittava aika. Uuden toimittajan aloittaessa toimittamisen useiden kuukausien, jopa yli vuoden mittainen kokonaispalvelun oppimiseen vaadittava aika on tyypillinen. Ohjauksen taso on määriteltävä kunkin ohjausmekanismin kohdalla erikseen seuraavassa.

Ensiksi kärkiyrityksen tavassa ohjata näyttäytyy hintamekanismi keskeisenä ohjauksen mekanismina. Kärkiyritys toimii kustannustietoisesti pitäen kahden toimittajan politiikka keskeisenä ohjenuorana. Lähtökohtaisesti kaikkia komponentteja tai järjestelmiä toimittaa kaksi toimittajaa. Yhden toimittajan politiikan nähdään tuottavan tehottomuuksia, koska kilpailua ei synny. Monen toimittajan toimintatapaa pidetään puolestaan liian vaikeana hallita. Kahden toimittajan politiikasta poiketaan tilanteen mukaan. Haastateltavan a mukaan kuitenkin tietoisesti.

”Se on oikeestaan aika merkittävä periaatteellinen kannanotto. ...Näen sen yhtenä meidän toiminnan kulmakivenä, että olemme valinneet kahden toimittajan politiikan tällaisena pääasiallisena toimintamallina. Mielestäni meidän tapauksessa se kyllä on näyttänyt aika hyvin kyntensä. Toisaalta meillä on sitten määrättyjä tapauksia, missä ei ole ollut järkevää lähteä niin kaavamaisesti tätä politiikkaa noudattamaan vaan tietoisesti pitäytyä yhden toimittajan ympäristössä. Mut silloin se on ok, kunhan ne on tietoisesti tehtyjä päätöksiä.” (haastateltava a)

”Meidän tavoitteemme ei ole käyttää useampaa kuin kahta toimittajaa. Useamman kuin kahden toimittajan ympäristön ohjaaminen on liian monimutkaista. Ennustamisesta ja ohjaamisen pelisäännöistä puhumattakaan” (haastateltava a)

Kustannustietoisuus on ollut ilmeisesti tyypillinen piirre kärkiyrityksen toiminnassa jo pidempään. Kustannustietoisuutta haastateltava a kuvasi toteamalla:

”Perinteisesti, jos vielä yhden puuttuvan osan siihen (ohjaus) laittaa, niin se voisi vaikka olla kustannusten seuranta, kustannusten alentumisen seuranta käytännössä meidän tapauksessa. Sitä suhteellisen tarkasti jo tänä päivänä tehdäänkin. Ei ole suinkaan ollu heikoimpia alueita meillä.” (haastateltava a)

Toiseksi, kärkiyritys käyttää vahvasti sopimuksia toimittajien ohjauksessa. Sopimuksella on merkittävä rooli välineenä, jonka kautta sovittavista asioista tehdään näkyviä ja

toisaalta välineenä, johon voidaan tarvittaessa vedota. Haastateltavan a mukaan sopimus tehdään kuitenkin sitä varten, että siihen ei koskaan tarvitsisi vedota.

”Ensiksi sopimus on tietysti sen takia olemassa ettei siihen tarvitsisi toista kertaa palata, eli ne periaatteet ja pelisäännöt, kun ne kerran sovitaan, ja jokainen kumminkin tietää mikä on tässä se pelin henki. Niitä ei tarvitse mennä sitten jälkeensä katsomaan.”
(haastateltava a)

Haastateltavat a ja b korostivat myös sitä, että sopimus ei ole epäluottamuslause.

”Se on suhteen kulmakivi. Jos ei ole sopimusta, mä väittäisin et ei oikeestaan oo sillä tavalla suhdetta kun mitä mä haluaisin nähdä. Eli jokainen hyvin toimiva suhde, kumppanuus perustuu hyvin tarkkoihin sopimuksiin ja mitä syvällisemmästä kumppanuudesta on kysymys niin sitä syvällisemmät ja kattavammat on myöskin sopimukset.” (haastateltava a)

”Suullisesta sopimisesta niin ollaan hyvää vauhtia ajautumassa lähemmäksi toisaalta sitä toista ääripäätä, melkein kaikesta sovitaan myös kirjallisesti. Mut se ei ole epäluottamuslause vaan se on pikemminkin semmost yhteistyötä, sitä suhdetta selventävä asia kun niistä asiallisesti sovitaan yhdessä kirjallisesti ja sitten yhteistyöpalavereissa ja muissa kuinka ne asiat toteutuu ja reagoidaan poikkeamiin ja niin pois päin.”
(haastateltava b)

Kuvaus sopimusten merkityksestä kärkiyrityksen strategisessa verkostossa kuvaa sitä tahtotilaa, jossa korostetaan täsmällistä toimintatapaa. Pyrkimys täsmällisyyteen toimii osoittimena hierarkkisesta organisoitumisesta. Kärkiyrityksen toimijoilla on vahva halu pitää ”langat käsissään”. Toisaalta ohjaus nähtiin vielä kehitysvaiheessa olevaksi tai jopa alkeelliseksi, kuten haastateltava a asian ilmaisi:

”Sanotaan et meidän tapamme ohjata toimittajia on omasta mielestäni vielä suhteellisen kehittymätön. Tällä tarkotan että toimittajasuhteita, kehittämistä ja ohjaamista harjoitetaan hyvin monilla eri tavoilla. Ohjaamisen ja kehittämisen elementtejä ei ole punottu sellaseksi yhtenäiseksi verkoksi, jota voitaisiin nimittää toimittajaohjaamiseksi tai toimittajaverkoston kehittämiseksi. Olemme ottamassa ensi askelia kurinalaisempaan ja systemaattisempaan suuntaan. Tämä on varmaan yksi osasy siihen, et jos katsoo meidän toimittajaverkosta niin vaikka (järjestelmät) on globaalisti toimiva tehdas, niin meidän toimittajaverkosto on hyvin paikallinen ja toimittajat painivat ihan eri sarjassa kuin päämies.” (haastateltava a)

Kommentti on suhteellisen voimakas ja kuvastanee kuitenkin haastateltavan itsekritiisyyttä enemmän kuin varsinaisesti ohjausta. Kuvauksesta keskeisenä nousee esiin kurinalaisuus ja systemaattisuus. Pyrkimys kurinalaisuuteen ja systemaattisuuteen on tulkittavissa hierarkkisen organisoitumisen ja autoritäärisen ohjauksen osoittimeksi. Kritiikki kohdistuu myös erityisesti tapaan ohjata koko verkostoa, mikä tarkoittaa kuitenkin eri asiaa kuin suhteiden ohjaus. Tässä haastateltava a viittaa tapaan ohjata koko toimittajaverkosta systemaattisesti eli samanlaisissa tilanteissa olevia saman-

kaltaisia suhteita samalla tavalla. Huolimatta siitä, että suhteiden ohjauksessa on vahva pyrkimys autoritääriiseen ohjaukseen, sitä on vaikea toteuttaa verkostotasolla. Näitä vaikeuksia voidaan ymmärtää siitä näkökulmasta, että eri suhteissa toimivat kärkiyrityksen eri edustajat, joiden toimintaa pyritään ohjaamaan saman suuntaiseksi sopimus pohjilla sekä niin kutsutuilla oston ohjeilla, joissa määritellään toimittajien kanssa toimimisen ohjeet. Näillä voisi olla merkittävä rooli strategisen verkoston ohjauksessa, mutta kuten haastateltava a totesi, tässä ollaan vielä alkutaipaleella. Joka tapauksessa haastateltavan kritiikki kohdistuu erityisesti verkoston ohjaukseen.

Haastateltava a piti toimittajaongelmiin reagointia keskeisenä asiana toimittajaohjauksessa. Toimittajaongelmilla haastateltava tarkoittaa toimittajan toimitusvarmuusongelmia tai tuotelaatuun liittyviä ongelmia.

"Meillä on täsmällisemmin talon sisällä määritelty roolit ja vastuut liittyen erilaisiin ongelmiin reagointiin. Roolit ja vastuut... ..on esimerkiksi ohjeistuksen kautta täsmennetty. Yksittäisissä ongelmissa reagointivastuu on... ..etulinjassa, siellä missä ongelmat ensimmäistä kertaa havaitaan. Siellä on myöskin vastuu reagoida..." (haastateltava a)

"Meillä on joidenkin toimittajien kanssa säännöllistä yhteistyötä: erilaisia yhteistyöpalavereita, ja reagointiprosessi, joka tuottaa paljon monenlaista tietoa jatkuvan parantamisen puolelle." (haastateltava a)

Toiseksi, kärkiyrityksellä on käytössä toimittaja-arviointi (auditointi) –käytäntö. Tällä tarkoitetaan vuosittaista käyntiä toimittajan luona. Auditoinnilla arvioidaan toimittajan toiminnan nykytilaa ja määritellään kehittämistavoitteita. Toimittaja-arviointi-tyyppinen käytäntö todettiin toisessa luvussa autoritäärisen ohjauksen osoittimeksi.

"Toimittaja-arviointi on kuitenkin ihan hyvä työkalu, jossa pystytään näkemään trendiä mutta meillä se ei vielä käytännössä ole johtanut oikeestaan mihinkään käytännön toimenpiteisiin... Meillä toimittaja-arviointi ei vielä toimi tyydyttävästi." (haastateltava a)

Toimittajan toiminnan seuraaminen sai haastateltavalta a myös kritiikkiä, joka viittaisi siihen, että Kärkiyritys A:n strateginen verkosto ei ole organisoitunut kovinkaan pitkälle hierarkkisesti. Toisaalta vastakkaisia näyttöjä on runsaammin. Tutkijan tulkin mukaan näyttääkin siltä, että henkilö a näyttää painottavan ajattelussaan hyvin autoritääristä ohjausta ja siksi vähättelee ohjauksen nykytilaa. Toisaalta on varmasti niin, että myös autoritäärisessä ohjauksessa on kehittämistä.

”Sitten toisaalta meidän kykymme mitata toimittajia, niiden suorituskykyä, laatua on suhteellisen kehittymätön. Pisimmällä olemme laadun mittaamisessa, ja kaikkein huonoimmassa jamassa toimituskyvyn mittaamisessa.” (haastateltava a)

Kärkiyrityksen edustajan asenteesta syntyi yhtäältä kuva systemaattisuutta ja kurinalaisuutta vaativasta asiakkaasta. Toisaalta puheesta nousi esiin indikaattoreita myös autoritäärisestä asennoitumisesta.

”Haluamme olla niin merkittävä asiakas toimittajallemme, että pystymme ohjaamaan toimittajaa ja saada haluamiamme asioita tapahtumaan.” (haastateltava a)

Asenne kuvastaa vallan käyttöä ohjauksen välineenä, eli kärkiyrityksen haastateltava tällä kohdin katsoo, että toimittajien on ymmärrettävä asemansa merkittävän kärkiyrityksen toimittajina.

Toisaalta sitoutuminen tiettyihin volyymeihin antaa toimittajalle mahdollisuuden investoida ja kuvaa sinällään jossain määrin keskitasoista autoritäärisen ohjauksen tasoa.

Haastateltava a kuvasi yhteisinvestointien mahdollisuuksia seuraavasti:

”Silloin yleensä myös halutaan kirjallista sitoutumista siihen että investoinnin vastapainoksi tulee myös sitä volyyimia...” (haastateltava a)

”Lähtökohtaisesti emme halua tehdä sellaisia sitoumuksia. Kuitenkin joissakin tapauksissa on tehty. Tämä on saattanut liittyä johonkin ulkoistamiseen tai sitten sellaseen tilanteeseen, että on investoitu koneeseen joka nostaa tehokkuuden tasolle, että kummankin osapuolen kannattaa investointiin sitoutua... ..Mutta pitää olla hyvin tarkka silloin kun alataan puhumaan että toimittaja investoi (Kärkiyritys A:lle) tulevien tavaroiden valmistamiseen. Se harkintakynnys on aika korkea.” (haastateltava a)

Kolmanneksi sosiaalisilla siteillä ei näytä olevan kovin vahvaa roolia kärkiyrityksen ohjauksessa. Maineen merkitys kuitenkin selvästi tunnistetaan.

”Toisaalta me emme halua saada markkinoilla myöskään sellaista mainetta että kärkiyritys A harhauttaa toimittajan investoimaan ja sitten yhtäkkiä pettääkin. Luottamuksen tulee olla aika kova et ylipäätään joku lähtee sellaista investointia tekemään.” (haastateltava a)

Kärkiyritys A:n toimijat näyttävät suhtautuvan ”ammattimaisen” rationaalisesti sosiaalisten suhteiden merkitykseen liiketoiminnalle, kuten haastateltava a asian ilmaisi:

”Suhteiden pitää olla kunnossa jotta asioiden hoitaminen ei hankaloidu. Asioiden ammattimainen hoitaminen ei edellytä kaveri- tai ystävyysuhteita.” (haastateltava a)

Ilmaus viittaa kuitenkin ylätasoon ohjauksrakenteen tasolla ymmärrettävään sosiaaliseen elementtiin. Eli ylätasolla sosiaalisia suhteita tai luottamusta ei nähdä strategisena

elementtinä, mutta yksittäisten suhteiden kohdalla sosiaalisilla suhteilla näyttää olevan erilaisia merkityksiä. Tässä merkitys viittaa tärkeyteen.

4.1.2.1. Suhde toimittajaan Aa+

Toimittaja Aa+ toimittaa kärkiyritys A:lle järjestelmän raaka-ainetta ja on kärkiyrityksen arvion mukaan kriittinen. Kriittisyys muodostuu raaka-aineen käsittelystä. Huolimatta siitä, että valmistamiseen käytetty raaka-aine vaikuttaa kilpailevasta toimittajasta riippumatta samanlaiselta, se voi käsiteltäessä käyttäytyä toisin, eli ihan vastaava raaka-ainetta voi olla vaikea markkinoilta löytää. Jos vastaavan raaka-aineen tuottaja löytyy, on korvaaminen kohtuullisen helppoa, jos toimittajan palvelutaso on hyvä.

Suhde on kestänyt yli kymmenen vuotta, eli toimijat ovat tehneet pitkään yhteistyötä. Viimeisen vuoden aikana toimittajan toimitusvarmuus on ollut erittäin hyvä. Toiseksi, myöskään laatuongelmia ei ole toimittajan toimittamassa raaka-aineessa ollut. Toimittajan palvelutasoa kärkiyritys A pitää hyvänä. Toimittaja varastoi raaka-aineen, josta se toimittaa raaka-aineen kärkiyrityksen tarpeen mukaan. Toimittajan liikevaihto on kasvanut kärkiyrityksen mukana suhteen kestäessä kymmenen vuoden aikana. Kahtena viimeisenä vuotena toimittajan liikevaihto on kuitenkin jonkin verran laskenut. Se voi kuitenkin johtua markkinatilanteesta laajemmin.

Hintaohjauksen taso suhteessa

Tällä hetkellä vain kyseinen toimittaja Aa+ toimittaa tätä komponenttia, eli kyseessä on yhden toimittajan suhde. Viimeisen vuoden aikana myös toista toimittajaa on kokeiltu, mutta sittemmin on palattu yhteen toimittajaan. Uusi toimittaja nosti merkittävästi hintaa, kun komponentin materiaalin markkinahinta nousi. Sinällään tapahtuma on mielenkiintoinen suhteen näkökulmasta, eli miten toimittaja koki asemansa vaarantamisen toisen toimittajan mukaantulon kautta. Perustelut kilpailuttamiselle olivat kärkiyrityksen toimijoille selvät:

”Sanotaan, että pitkän single-source aseman jälkeen sen toimittajan rinnalle haettiin toinen toimittaja, kilpailija. Draiverina oli se, että kilpailijan hintataso oli vastaavalle

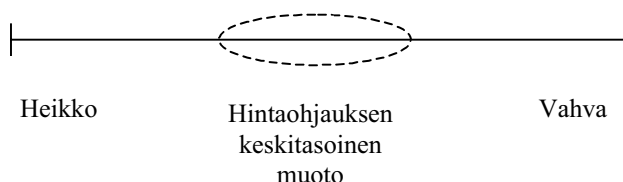
materiaalille kuitenkin huomattavasti edullisempi. Ja se toi varmaan muutosta siihen toimittajasuhteeseen jos katsoo viimeistä puolta vuotta tai jopa vuotta.” (haastateltava a)

”Se oli ihan tavoitteellista toimintaa hankkia kilpailija tähän tilanteeseen. Kuitenkaan kysymys ei oo mistään tähtien sota teknologia tuotteesta vaan ihan perus raaka-aineesta. Halusimme järkyttää asetelmaa ja toivottavasti siinä jonkun verran onnistuttiinkin. Viimeisen puolen vuoden aikana kilpailuasetelma on taas muuttunut. Kilpailija joka tuotiin nosti tässä raaka-ainemyllerryksessä omia hintojaan niin paljon et taas kustannusnäkökulmasta katsottuna (Toimittaja Aa+) on kilpailukykyinen toimittaja tänä päivänä.” (haastateltava a)

Hinta määritellään suhteessa neuvottelun kautta. Toisen toimittajan mukaan ottaminen verkostoon ja myöhemmin sen jättäminen pois ovat elementtejä, jotka saattavat vaikuttaa toimittajan kokemukseen.

”Se on ankan väännön tulos. Sovitaan kiintee hinta yleensä tietyllä aikavälillä. Joskus siitä neuvotellaan vain kerran, joskus kolme kertaa, neljä kertaa. Sopimukseen pääseminen voi olla vaikeeta ja yleensä onkin.” (haastateltava c)

Suhteessa on käytetty hintamekanismia viimeisen vuoden aikana, mikä kärkiyrityksen haastateltavien mukaan vaikutti siten, että toimittaja tarjosi myöhemmin mukaan tullutta toimittajaa halvemman hinnan tuotteille. Kärkiyrityksen haastateltavat tulkitsivat halvemman tarjouksen olleen kilpailutilanteen ansiota. Suhdehan oli pitkään perustunut yhteen toimittajaan. Tempoilu ja volyymin jakaminen voidaan tulkita indikaattoriksi olemassa olevasta keskitasoisesta hintamekanismista.



Kuvio 17. Hintaohjauksen taso suhteessa Aa+.

Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa

Autoritäärisen ohjauksen taso näyttää olevan keskitasolla kyseisessä suhteessa. Suhde on kestänyt pitkään, ja toimintatavat on hiottu tietylle tasolle. Jos vaatimuksista poikeetaan, voi poikkeamiin reagointi olla kuitenkin suhteellisen voimakasta haastateltavan a

mukaan. Luonnollisesti ne vaatimukset, jotka on aikaisemmin suhteessa määritelty, ovat edelleen olemassa. Toimittajalta vaaditaan laatujärjestelmän käyttöä, mutta toimittaja on valinnut itselleen sopivan järjestelmän, jonka valintaan kärkiyritys ei ole puuttunut.

Ongelmiin reagoinnista kysyttäessä haastateltavan vastauksessa näkyy autoritäärisen mekanismin osoitin. Ohjausta kuitenkin leimannee jonkinlainen tempoilu näiltä osin. Tämän suhteen kohdalla näyttää siltä, että suhdetta ohjataan autoritäärisen elementin osalta varsin heikosti, mutta asioiden mennessä vikaan ylin johto saatetaan ottaa neuvotteluun mukaan. Ei kuitenkaan kovin herkästi.

”Jokin syy on asioiden muuttumiselle, silloin siitä käydään neuvonpitoa ja erittäin harvoin se nyt on niin ettei sitä molemmiin puolin ymmärretä. Se on sitten eri asia, jos on tilanne, että kyllä toimittaja sen hyvin ymmärtää, muttei kykene jostakin syystä. Siinä onkin kaks tilannetta, et jos tää toimittaja on joku pieni pk-alihankkija, niin varmaan meidän rooli pitää olla sitten jeesata siinä asiassa, siis ihan oikeesti avittaa jollakin tavalla, konsultoida jotain tai muuta semmoista. Mutta sitten jos vastapuoli on samanlainen kuin me, joku iso konserni, niin sit se voi mennä enemmän kyllä vaatimisen puolelle se asia.” (haastateltava c)

”Kun puhutaan reagoinnista niin kyllä silloin on reagoitu ihan tulosityksikön ja hankinnan johtoa myöten. Ja keskusteltu siellä esim. tehtaan johdon kanssa.” (haastateltava a)

Hinnan korotukseen on reagoitu siten, että kärkiyrityksen ylin johto on osallistunut neuvotteluihin. Ylimmän johdon osallistumisella pyritään vaikuttamaan neuvottelun vastapuoleen. Sillä voitaneen ainakin korostaa neuvottelun tärkeyttä kärkiyritykselle. Ylimmän johdon mukanaolo neuvottelussa voidaan tulkita autoritäärisen mekanismin osoittimeksi. Lisäksi haastateltava c nostaa esille erityyppisten tai –kokoisten toimittajien ohjaamisen eri tavoilla. Monikansallisen konsernin toimintaan vaikuttamisen keinot voivat olla vahvempia kuin pienen paikallisen toimittajan tapauksessa.



Kuvio 18. Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa Aa+.

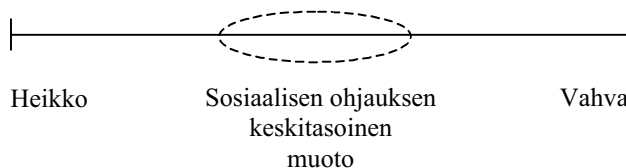
Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa

Tässä suhteessa osa toimijoista tuntee toisensa suhteellisen pitkältä aikaväliltä, mutta epävirallista kanssakäymistä toimijoiden välillä ei juuri ole. Suhteita ei voi haastateltavan mukaan kuvailla edes kaveruudeksi, puhumattakaan ystävyyssuhteista. Mitä ilmeisimmin toimittajan kyvykkyyteen kuitenkin luotetaan. Toimittaja on vastannut kärkiyrityksen odotuksiin jo pitkään. Suhteessa vallitsee sosiaalisen ohjauksen tila, jossa joitakin sosiaalisen ohjauksen osoittimia on löydettävissä. Haastateltava a:n mielestä sosiaaliset suhteet ovat ohuempia kuin c:n mukaan.

”Ei kaverisuhteita, mitä on normaali, miten ihmiset normaalisti harjoittaa, eli jotakin tilaisuuksia, joihin osallistutaan.” (haastateltava a)

”Varsinkin jos puhutaan näistä hintaneuvotteluista, niin ne on kyllä hyvinkin kylmän asiallisia. Ei nyt aivan teitillä, mut ei paljon muutenkaan. Se asenne on ihan toinen, kun mennään sinne hintaneuvotteluun. Sit muuten niin kyl se väkisinkin kun kauan ollaan tekemisissä, niin ihmiset tulee tutuiksi ja ne on aika epävirallisia.” (haastateltava c)

Haastateltava c nostaa esille suhteen eri puolet. Hintaneuvotteluissa keskustelu voi olla voimakastakin ja hintaneuvottelut ovatkin suhteellisen virallisia tapahtumia. Muissa tilanteissa keskustelu sujuu ja on välillä suhteellisen epämuodollista. Tässä suhteessa tärkeimmät toimijat ovat tunteneet toisensa pitkään. Tuntemisen kautta voitaneen ymmärtää toimivia henkilösuhteita.



Kuvio 19. Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa Aa+.

Yhteenveto suhteesta

Suhde on yhden haastateltavan sanoin hyvä, josta esimerkkinä on erinomainen toimitusvarmuus. Suhde on kestänyt pitkään, mistä syystä toimintatavat suhteessa ovat pitkälle hioutuneet. Ehkä on kuitenkin niin, että pitkän yhden toimittajan käytännön

jälkeen on hyvä tiedottaa kilpailuttamisesta, jolloin tapahtumat ovat myös toimittajan näkökulmasta ennustettavia. Hintamekanismille lienee kuitenkin sijansa kyseisen komponentin toimittajan ohjaamisessa. Autoritäärisessä ohjauksessa ollaan varsin pitkällä, vaikka yksi haastateltavista sitä vähätelikin. Ongelmiin pyritään reagoimaan systemaattisen prosessin mukaisesti ja välittömästi. Suhteen sosiaaliset aspektit näyttäytyvät suhteessa, vaikka niiden merkitystä tässä suhteessa ei pidä korostaa liiaksi. Joka tapauksessa näyttää siltä, että tässä hintaohjatussa suhteessa toimijoiden välit hintaneuvottelujen ulkopuolella pysyvät kunnossa, vaikka hinnoista neuvotellessa keskustelu voi olla voimakastakin.

4.1.2.2. Suhde toimittajaan Ab+

Suhteen taustat

Toimittaja Ab+ tekee hyvin työvaltaista alihankintaa. Toimittajalta ostetaan työvaihetta, jonka tuottaa joko toimittajan oma organisaatio tai toimittajan alihankkija kärkiyrityksen näkökulmasta toisessa renkaassa. Toimittaja on toimittanut kyseistä järjestelmää jo noin viiden vuoden ajan. Kärkiyritys on toimittajan ainoa asiakas. Toimittajan toiminta on käynnistynyt kärkiyrityksen ulkoistuksen seurauksena. Merkittävä osa toimittajan koneista ja laitteista on peräisin kärkiyrityksestä. Toimittajan perustaja toimi kärkiyrityksen palveluksessa parin kymmenen vuoden ajan ennen yrityksen perustamista erilaisissa esimiestason tehtävissä.

Toimittajan liikevaihto on kasvanut suhteen olemassaolon aikana kymmeniä prosentteja. Lähtökohtaisesti kärkiyrityksen toimijat pitivät toimittajaa hyvänä, vaikka toimitusvarmuus ei ylläkään aivan erinomaiselle tasolle (keskimäärin n. 80 %) kuluneen vuoden aikana. Kärkiyrityksen toimija totesi kuitenkin, että toimittaja tarvitsee työn tekemiseen kärkiyrityksen materiaaleja, joiden myöhästyminen aiheuttaa myös toimittajan myöhästymisen ja heikon toimitusvarmuuden, koska toimitusvarmuusmittauksessa ei huomioida näitä tilanteita.

Kärkiyritys julkaisee tilauksen sähköisessä järjestelmässä, jonka kautta toimittaja saa tilauksen ja työohjeet, joiden mukaisesti työ on tehtävä. Valmistus on pitkälle työvaltaista. Osa järjestelmistä valmistetaan omassa liiketoimintayksikössä ja osa toisen renkaan toimittajalla Itä-Euroopassa. Vaikeimmat työt tehdään kärkiyrityksessä A ja ensimmäisen renkaan toimittajilla, kun helpommin valmistettavat järjestelmät tilataan Itä-Euroopasta. Vaikeimpien järjestelmien valmistamisen oppiminen voi vaatia kuu-kausista vuosiin riippuen esimerkiksi toimittajan kokemuksesta. Joka tapauksessa kyse on työvaltaisesta ja suhteellisen vaikeasti opittavasta valmistuksesta.

Toimittajalla on kaksi pienempää kilpailijaa, jotka toimittavat hiukan varioivia järjestelmiä. Haastateltavan b mukaan kilpailevilla toimittajilla on periaatteessa kyky valmistaa samoja järjestelmiä, mutta jokaiselle ohjataan tiettyjen järjestelmätyyppien valmistusta. Lähtökohtaisesti kilpailutilanne toimittajien välillä on olemassa, vaikka toimittajien rajallinen kapasiteetti hyvin työvaltaisessa prosessin osassa vaikuttaa kilpailutilanteeseen.

Lähtökohtaisesti suhdetta kuvaillaan kärkiyrityksen puolelta hyväksi. Suhde on tiivis ja toimintaa kehitetään yhdessä viikoittain erilaisten yhteisten tapaamisten kautta, joita järjestetään hankinnan, operatiivisen oston ja laatuun erikoistuneiden toimijoiden toimesta. Keskeiseksi kehityshaasteeksi suhteessa nostetaan kärkiyrityksen puolelta esiin kustannusten pienentäminen edelleen.

Hintaohjauksen taso suhteessa

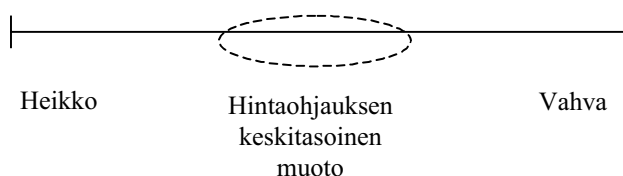
Suhdetta ohjataan haastateltavien kuvausten ja dokumenttien perusteella jonkin verran hintamekanismin kautta. Kuten haastateltava b useaan otteeseen haastattelun aikana kuvasi:

”Tarkoituksena on kuitenkin koko ajan saada kustannuksia alaspäin...” (haastateltava b)

” Siis ei tarvi edes kovin voimakkaasti nostaa hintaa vaan jos siinä on pienikin muutos niin kyllä täältä niinkun reagoidaan.” (haastateltava b)

”Tota: kyllä varmaan yksi merkittävä haaste, että hyödynnetään lähialueiden kustannustason, eli edullisempien hankaparien käyttämistä hommassa, joka on työvaltaista.” (haastateltava a)

Yhtäältä suhdetta ohjataan varsin hintatietoisesti. Myös strategiaa kuvaavassa esitysmateriaalissa hinnalla näyttää olevan merkittävä paino, joka ilmenee esimerkiksi kahden toimittajan toimintatavan painottamisena. Toisaalta kärkiyrityksen haastateltavat kuvaavat toimittajan työn tuntihintaa sopivaksi, mutta valittavat työn arvioitua kestoja liian pitkäksi. Näistä syistä kärkiyrityksen edustajat epäilevät toimittajan hintaa liian korkeaksi. Huolimatta siitä, että tässä ei arvioida hintatasoa, voidaan todeta, että osa kärkiyrityksen haastateltavista piti hintaohjausta liian heikkona. Paitsi, että kärkiyrityksen haastateltavat ilmaisivat pitävänsä hintoja hiukan korkeina, he totesivat pyrkivänsä jatkuvasti muuttamaan tilannetta. Hintaohjauksessa on aistittavissa voimistumista. Tässä hintaohjausta ei voida kuitenkaan tulkita heikoksi olemassa olevan kilpailutilanteen takia. Tulkinnan mukaan kilpailutilanne on varsin näkyvä myös toimittajille.

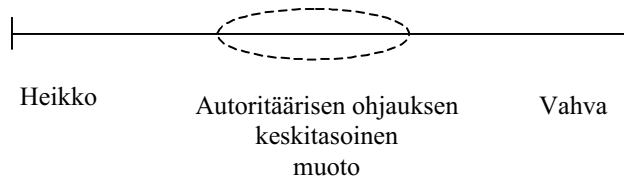


Kuvio 20. Hintaohjauksen taso suhteessa Ab^+ .

Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa

Autoritäärinen ohjaus on keskitasoista tai hiukan keskitasoa heikompaa. Tyypillisesti kyseisen kärkiyrityksen toimintatapa leimaa autoritäärinen tai tarkemmin ilmaistuna täsmällinen, sääntöihin ja ohjeisiin nojaava ohjaustapa. Molemmat haastateltavista katsoivat, että ohjausta ei ole niin paljon kuin voisi olla. Haastateltava a:n mukaan toimintatavat voisivat olla täsmällisempiä ja johdonmukaisempia. Johdonmukaisuutta on lisännyt vasta käyttöönotettu reagointiprosessi. Edelleen ohjauksessa on kuitenkin tempoilua, joka voi näkyä toimittajan toimijan kokemuksessa.

”Toimittajan halu kehittää omaa toimintaa on mennyt positiiviseen suuntaan. Laadun parantamiseen, siihen on panostettu ja panostetaan edelleen. Ylipäätään ammattimaiseen toimintaan, sen tason nostamiseen. Siinä mielessä on ihan hyvä tilanne.” (Haastateltava a)



Kuvio 21. Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa Ab+.

Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa

Sosiaalinen ohjausmekanismi on tämän suhteen kohdalla ollut suhteellisen vahva. Toimittajan perustajajäsen työskenteli pitkään eri tehtävissä kärkiyrityksen palveluksessa. Tänä aikana hänelle kehittyi monia sosiaalisia siteitä, myös hyvin vahvoja siteitä kärkiyrityksen tämän hetken toimijoihin. Toinen haastateltavista ilmaisi hyvin suoraan, että näillä vahvoilla sosiaalisilla siteillä, ”kaverisuhteilla”, on vaikutusta hinnoitteluun suhteessa. Haastateltavan mukaan toimittajalle maksetaan komponenteista tarpeettoman korkeata hintaa. Tarkemmin hän ei kyennyt komponentin hinnan suuruutta arvioimaan. Toinen haastateltavista väheksyi mahdollisuutta, että sosiaaliset suhteet voisivat vaikuttaa hintaan tässä suhteessa, mutta totesi kuitenkin, että toimittajan laskemat työajat, jotka valmistukselle määritellään ja joiden perusteella hinta määräytyy, vaikuttavat joskus ylimitoitetuilta. Näin ollen molemmat haastateltavista myönsivät, että vahvat sosiaaliset siteet saattavat vaikuttaa komponenttien hintaan, mutta toisen haastateltavan arvio tilanteesta oli huomattavasti varovaisempi kuin toisen.

”Tämä on ollut mielestäni hyvä esimerkki vajavaisesti toteutetusta ulkoistuksesta. Kun on haluttu ulkoistaa omaa tekemistä on sille haettu yrittäjä talon sisältä ilman laajempaa mahdollisuuksien kartoitusta. Koko touhu on tapahtunut liian pienen piirin pyörittämänä.”
(haastateltava a)

” Siellä on ollut tällaisia piirteitä ja liian helpolla on menty toimittajan hinnannosto stooreihin mukaan. Ihmisten välillä olevat epäviralliset siteet eivät ole edistäneet ammatti- maista hankintatoiminnan hoitamista. Asioista on sovittu eri tasoilla koordinoimattomasti.
(haastateltava a)

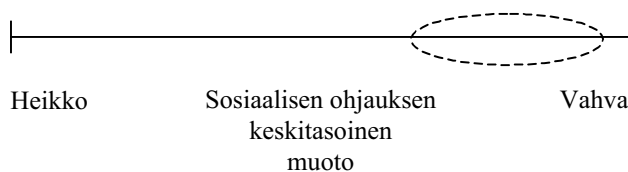
Toisaalta toimittajien välillä voi vallita myös epäluottamuksen tila, koska kärkiyritys hakee melko voimakkaasti vaihtoehtoisia toimittajia. Kärkiyrityksen haasteltava totesi, että toimittajan toimijat saattavat pelätä toiminnan loppumista ja tarvita siksi silloin tällöin kannustusta. Toimittaja on hyvin riippuvainen kärkiyrityksestä, koska kärkiyritys

on toimittajan ainoa merkittävä asiakas.

”No vähä tuntuu siltä, että henkilöä x koko ajan pelottaa että pysyykö pystyssä, et sil on koko ajan pelko, tai ainakin se tuo esiin sitä, et jos me ny puolen vuoden päästä...”
(haastateltava b)

Lisäksi haastateltava b nosti yhteistyön suuren määrän esiin. Haastateltava b puhui tiiviistä suhteesta, jossa toimittajilla käydään viikoittain.

”...ainakin se on tosi tiivis, meil on ne, säännöllisesti niitä palavereita, ja ne haluaakin niitä palavereita. Ja mekin halutaan, eilen aamulla viimeisen kerran.” (haastateltava b)



Kuvio 22. Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa Ab+.

Yhteenveto suhteesta

Leimallista suhteelle on, että kyse on jossain määrin vaikeasti kilpailutettavasta ja paljon käsityötä vaativasta työstä, joka vaativuutensa osalta varioi paljon. Tämä vaikeuttaa kilpailuttamista. Lisäksi toimittajan toimijoilla on tiiviit sosiaaliset siteet kärkiyrityksen toimijoihin. Kärkiyrityksen edustajat painottivat haastatteluissa kustannuseurannan merkitystä. Silti kärkiyrityksen edustajien mukaan työn hinta oli liian korkea. Minuuttihinta oli kilpailukykyinen, mutta työhön käytetty aika liian pitkä. Kärkiyrityksen haastateltavien mukaan toimittajan tiiviit sosiaaliset siteet ovat voineet vaikuttaa hintaan.

Toimittajan tilanne vaikuttaa varsin haastavalta. Toimittajan toimijat omaavat vahvat sosiaaliset siteet kärkiyritykseen, joiden merkitys näyttää kuitenkin vähenevän jatkuvasti. Toimijat suhteessa muuttuvat, mikä vaikuttaa myös sosiaalisiin siteisiin, koska uudet toimijat eivät enää tunne toimittajan historiaa tai toimijoita. Toimittaja on kuitenkin hyvin riippuvainen kärkiyrityksestä, koska se on toimittajan ainoa asiakas. Kun

toimittajan toimintaa katsotaan lyhyellä aikavälillä ajassa taaksepäin, kyseessä on tämän tutkimuksen mukainen tulkinta ohjauksesta. Tilanne on kuitenkin muuttumassa, ja hintamekanismin käyttö on vahvistumassa.

4.1.2.3. Suhde toimittajaan Ac-

Toimittaja Ac- on komponenttitoimittaja, joka vastaa myös joidenkin muiden toimittajien osalta komponenttien toimitusten hallinnasta. Toimittaja valmistaa itse ja ostaa komponentteja, joita se toimittaa jatkojalostukseen. Suhde on kestänyt useita vuosia, joiden aikana toimittaja on valmistanut kärkiyrityksen tarpeeseen komponentteja. Nykyinen toimintamalli on kuitenkin uusi. Toimittaja ottaa vastuuta myös uusien toimittajien etsimisestä kärkiyrityksen ohella.

Kuluneen vuoden aikana toimittajan toimitusvarmuus on ollut suhteellisen heikko. Heikko toimitusvarmuus selittyy osaltaan kuitenkin uudella toimintamallilla. Lisäksi komponenteissa on ollut joitakin laatuongelmia. Toimintamallia kärkiyrityksen edustajat pitävät lähtökohtaisesti hyvänä, ja toimittajan suhteen odotukset ovat melko korkeita. Toimittajan liikevaihto kärkiyritykselle on kasvanut hitaasti.

Hintaohjauksen taso suhteessa

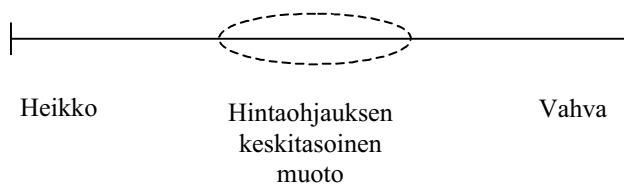
Kärkiyrityksellä on merkittävä määrä kyseisen komponenttityypin toimittajia eli kaiken kaikkiaan kymmenen yritystä. Suurta toimittajien määrää voidaan ymmärtää paitsi hintamekanismin käytön myös komponenttien varioivuuden kautta. Erityyppisiä komponentteja toimittavat pääasiallisesti eri toimittajat. Hinnan alentamisen tarve on toinen keskeinen tekijä, mistä syystä uusia toimittajia on merkittävän paljon. Hintaohjauksen kautta selittyy myös toimittajien suuri määrä. Silti hintaohjaus on vain osittaista, koska toimittajan vaihtaminen on hyvin vaikeaa, kuten haastateltava a:n kommentista voi todeta. Historiassa hintaohjaus on ollut voimakkaampaa, kuin mitä se on tällä hetkellä. Uuden toimintamallin käyttöönoton kautta hintaohjaus voi kehittyä, mutta toisaalta se voi tilapäisesti olla vaikeaa.

”Mehän tehtiin aika iso kierros pari vuotta sitten ja tsekattiin kaikki hintatasot ympäri maapalloa oikeestaan ja... Mikä on tuotantokustannus Kiinassa, niin meillä ei oo kyllä harmainta aavistusta. Se on kyllä ihan tällainen...” (haastateltava d)

”Markkinahinta on aika lailla ohjaava tekijä tässä suhteessa. Hinnoittelu tapahtuu siten, että ostettavalla komponentilla on määrätty hinta, jonka päälle lisätään logistiikan ja laadunvalvonnan aiheuttamat kulut. Kärkiyritys A saa korvauksen laadun ja logistiikan hoitamisesta. Hinnoittelumalli on läpinäkyvä, jossa komponenttien hinta on markkinalähtöinen.” (haastateltava a)

”Vaihtaminen on aika vaikeaa, kyllä siinä kynnyksellä asiakkaalla vaihtaa toimittajaa on hyvin korkea. Täytyy olla merkittävästi parempi tarjous, ennen kuin edes lähdetään tutkimaan.” (haastateltava a)

Komponentit ovat tyypiltään hyvin yksinkertaisia, mutta toimittajan vaihtaminen voi toimintamallista johtuen olla vaikeaa. Lähtökohtaisesti tämän tyyppiset komponentit ovat hyvin pitkälle hintaohjattuja. Toimittajan vaikea vaihdettavuus näyttää jonkin verran estävän hintamekanismin käyttöä. Toimittajan näkökulmasta vaikea vaihdettavuus toimii puskurina hyvin voimakasta kilpailuttamista vastaan.



Kuvio 23. Hintaohjauksen taso suhteessa Ac-.

Autoritäärinen ohjauksen taso suhteessa

Yhtäältä haastateltava d:n mukaan ohjaus on tarkempaa kuin monien muiden toimittajien kohdalla, ja ongelmiin tartutaan nopeammin kuin tyypillisesti:

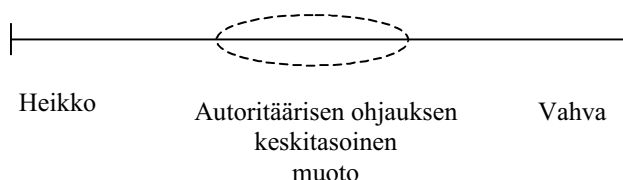
”Nopeempaa joo. Otetaan kyllä heti puhelin käteen yleensä.” (haastateltava d)

Toisaalta haastateltava a kuvaa ohjausta siten, että alusta alkaen ei aivan selkeitä suuntaviivoja ole ollut, vaan on lähdetty toteuttamaan jonkinlaista pääajatusta logistiikkaoperaattorin käytöstä. Silti haastateltavien kommentit eivät ole ehdottoman ristiriitaisia. Haastateltava a tarkastelee suhteen liikkeelle lähtöä, siinä missä d tarkastelee ongelmiin reagointia. Kummankin puhetta leimaa enemmän rakentavuus tai

hyväntahtoisuus, konseptin ongelmien ymmärtäminen, kuin tiukan autoritäärinen ja vaativa ote.

”Se on viivästynyt ja asioita ei ole tapahtunut niin nopeasti kuin olisi pitänyt mutta toisaalta kun matkan varrella näkee, että toimittaja on investoinut henkilöstöön paikanpäällä on todellakin lähtenyt sinne, ja sitten kun on käyty sielä komponentti-toimittajalla, jonka alihankkija on valinnut, niin se luottamus sitä kautta lähtee rakentumaan. Mutta semmoista hyvin täsmällistä tarvekuvausta siinä lähtövaiheessa ei ollut. Oli vaan kummallakin idea ja sitä lähettiin toteuttamaan.” (haastateltava a)

Suhteen ohjaus perustuu nopeaan reagointiin. Suhdetta kehitetään yhteistyöryhmissä, joissa on toimijoita myös kärkiyrityksen päällikkötasolta. Toimittajan uutta toimintamallia pidetään tärkeänä, mistä syystä toiminnan kehittämiseen käytetään myös kärkiyrityksen puolesta paljon resursseja.



Kuvio 24. Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa Ac-.

Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa

Sosiaalista ohjausta leimaa jonkin asteinen luottamus tai usko toiminnan kehittymiseen. Uusi toimintamalli on lähtenyt liikkeelle toimittajan ideasta, johon kärkiyrityksen edustajat ovat uskoneet. Seuraavassa haastateltava myös kuvaa projektin edetessä kirjastunutta win-win-tyyppistä jaettua intressiä:

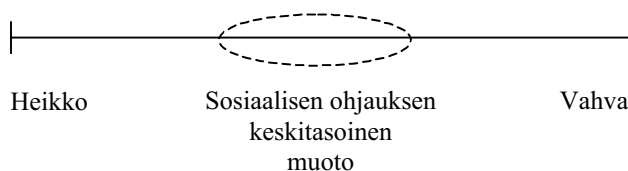
”Tässä tapauksessa toimittaja Ac- on ilmaissut selkeästi, että heidän strategiansa on siirtyä itse ja kun idean toimivuutta ei käytännössä voi todeta, niin silloin arviointi on perustunut enemmän sen henkilön uskottavuuteen ja siihen stooriin, ja sitten pikku hiljaa siitä kuvio on lähtenyt rakentumaan. Se on ollut itse asiassa aika vaikeaa arvioida alussa projektin onnistumisen todennäköisyyttä. Vasta on pikkuhiljaa huomattu, että tässä on meillä yhteinen intressi, toisaalla on intoa ostaa se palvelu ja toisilla intoa lähteä kehittämään se palvelu.” (haastateltava a)

Toisaalta henkilöt ovat oppineet tuntemaan toisensa ja merkkejä luottamuksesta voi suhteessa nähdä. Haastateltava a nosti puheessa luottamuksen esille. Silti luottamus ei ole erityisen vahvaa. Luottamus liittyy lähinnä hyväntahtoisuuteen eli uskomukseen

siitä, että toimittaja todella pyrkii toiminnan kehittämiseen. Toisaalta luottamus liittyy selvästi uskomukseen toimittajan osaamisesta. Tässä toimittajan toimitusjohtajalla näyttäisi olevan merkittävä rooli. Jonkinasteinen sosiaalinen side on olemassa, vaikka sitä ei voi kuitenkaan tulkita kovin vahvaksi. Jollain tasolla toimittaja näyttää nauttivan kärkiyrityksen haastateltavien luottamusta huolimatta siitä, että toimittajalla on ollut toimitusvarmuus ja laatuongelmia.

”Joo tunnen erittäin hyvin kaikki ja mä huulen, että ne jotka tarvii täällä tuntea, tuntee kanssa. Meillä on ollu siellä monta tapaamista, henkilösuhteet on kyllä hyvällä mallilla.” (haastateltava d)

”On ollut vaiheita että usko on meinannut välillä hiipua siihen koko hommaan. Se on viivästynyt ja asioita ei ole tapahtunut niin nopeasti kuin olisi pitänyt mutta sitten toisaalta matkan varrella näkee, että toimittaja on investoinut henkilöstöön tuolla paikanpäällä ja on todellakin lähtenyt sinne ja kun on käyty siellä komponenttitoimittajalla. jonka toimittaja on valinnut, niin se luottamus sitä kautta lähtee rakentumaan.” (haastateltava a)



Kuvio 25. Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa Ac-

Yhteenveto suhteesta

Toimittajan toimittamille komponenteille on kärkiyrityksellä lähtökohtaisesti monta toimittajaa, mutta eri toimittajien toimittamat komponentit jonkin verran varioivat. Suhteen ohjaus on keskimääräistä kaikkien mekanismien näkökulmasta. Kiinnostava elementti suhteessa on siinä esiintyvä luottamus, jota toimittaja näyttää nauttivan toimitusvarmuus- ja laatuongelmista huolimatta. Yrittäjällä henkilönä on tässä tapauksessa jonkinlainen merkitys, kuten haastateltava toi esiin.

4.1.2.4. Suhde toimittajaan Ad-

Toimittaja Ad- toimittaa erilaisia työstettäviä komponentteja. Toimittaja toimii hyvin joustavasti pyrkien vastaamaan muita tehokkaammin kärkiyrityksen tarpeisiin. Toi-

mittajalla on toisaalta ollut kuitenkin laatuun ja toimitusvarmuuteen liittyviä ongelmia useiden vuosien aikana. Suhde on kestänyt pitkään, tässä laajuudessaan noin viiden vuoden ajan.

Suhteessa on ollut joitakin ongelmia koko suhteen keston ajan, osittain asiakkaan tarpeista johtuvia. Silti suhteen liikevaihto on haastateltavan d mukaan kasvanut koko suhteen keston ajan. Toimittajan palvelutasoa kärkiyrityksen haastateltava pitää hyvänä ja korostaa toimittajan kykyä ottaa vastaan uusia ja vaikeita toimituksia. Toimittaja toimii erittäin joustavasti. Osittain tästä joustavuudesta ja vaikeista toimituksista lienee aiheutunut ajoittain heikko toimitusvarmuus.

Hintaohjauksen taso suhteessa

Toimittajalle on markkinoilla korvaavia toimittajia, mutta niitä käytetään vain joissakin tapauksissa. Vastaavaa palvelua on kärkiyrityksen haastateltavan mukaan vaikea saada. Silti kärkiyrityksellä on osan komponenteista kohdalla korvaavia toimittajia olemassa. Nämä tekevät vain hiukan eri tyyppisiä. Lisäksi toimittajan toimittamat komponentit ja järjestelmät varioivat jonkin verran. Tästä syystä korvaavien toimittajien määrää on vaikea arvioida. Niitä kuitenkin on.

"Kyllä niitä saa tuolta kauempaa, mutta se vaatii sitten jo hyvin paljon työtä meidänkin puolelta ennen kuin sellainen prosessi käynnistyy..." (haastateltava d)

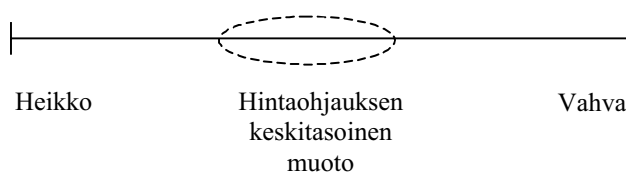
Hinta muodostuu jollain tasolla markkinoilla, eli haastateltavan d mukaan tarjouskyselyitä tehdään silloin tällöin uusien tuotesarjojen tai vastaavien kohdalla, joissa on kyse suuremmista volyymeistä. Yksittäisiä kappaleita ei kilpailuteta. Usein kilpailuttamisesta puuttuu kuitenkin järjestelmällisyys. Kustannuksista ei tämän toimittajien valmistamien komponenttien kohdalla ole kovin paljon tietoa.

"Yks on jos meillä on tällaisia yksittäisiä erikoisia kappaleita, niin niistä nyt ei niin pyydetä isoja tarjouskiirroksia, mut jos on joku uus tuotesarja esimerkiksi, niin kyllä sitten aika monta pyydetään." (haastateltava d)

"No kyllä siinä voi hurahda vuosi hyvin. Siinäkään ei oo mitään sellaista systemaattista, et näin ja näin, vaan nyt se liittyy jos tulee uusia avauksia jossakin, että vaikka joku ilmottaa, että olis hirveen kiinnostunut tarjoamaan näitä, niin sitten ehkä tehdään... Se on vähän semmoista." (haastateltava d)

”Kyllä niitä on selvitelty ja kyllä meillä on jonkun verran tietoa ja tällaista, mut se on hyvin vaikee pureutua ihan niihin yksityiskohtiin.” (haastateltava d)

Toimittajan Ad- kohdalla voidaan hintamekanismin osalta todeta, että sen käyttö on tempoilevaa niiltä osin kuin sitä käytetään. Tämä johtunee myös siitä, että monet toimittajan toimittamista komponenteista on räätälöityjä, mikä tuottaa vaikeuksia kilpailutuksen osalta. Kuten yksi haastateltavista totesi, suurempia eriä kilpailutetaan, pienempiä ei.



Kuvio 26. Hintaohjauksen taso suhteessa Ad-.

Autoritäärinen ohjauksen taso suhteessa

Autoritäärinen ohjaus vaikuttaa tämän toimittajan suhteen tempoilevalta. Yhtäältä ohjauksessa näkyy merkkejä löysyydestä, toisaalta toimittajaan on kohdistettu voimakkaita toimia toimitusvarmuuden pysyessä alhaalla. Kaiken kaikkiaan toimet voi tulkita suhteellisen voimakkaiksi. Toimittaja on useasti pyydetty perustelemaan kärkiyrityksen avainhenkilöiden edessä toimitusongelmia. Silti haluttuja tavoitteita ei näytetä saavutetun. Haastateltava kommentoi heidän tapaansa ohjata toimittajia nostamalla esiin aika voimakkaatkin keinot. Nämä kommentit on asemoitavissa kyseiseen suhteeseen:

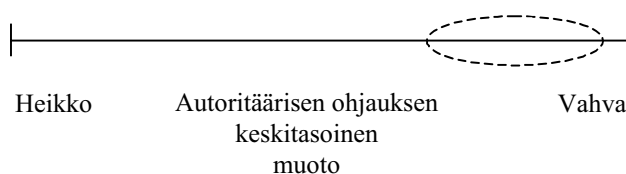
”Se on tietysti vähä niin kuin lapsia kasvatetaan: uhkaillaan ja kiristetään ja vaikka mitä kaikkee. Se on selvää. Tää on tietysti kun nää on tällaisia yleensä vuosittaisia sopimusneuvotteluja ja muita niin se on tällaista miksi tätä nyt sanois. Ei siinä niin kauheesti ohjailla, vaan kukin hakee niitä argumentteja aina ja yrittää vaikuttaa tietysti näillä. Kyllä tietysti yleisien trendien argumenteilla tietysti mennään, varsinkin kun teräshinta nousee, niin kyllähän ne toimittajat on heti vaatimassa. He yrittää ohjata meitä ja me yritetään ohjata heitä sitten.” (haastateltava d)

”No se nyt on sellaista keskustelua, välillä melkein riidellään ja... Meillä on tietysti siinä mielessä suht iso valta joillakin osa-aluepuolilla iso asiakas niin varmaan se valta aina... Sitä pyritään käyttämään.” (haastateltava d)

Prosessissa sinällään on ongelmansa. Toisaalta toimittajalle ohjataan vaikeimpia valmistettavia, jolloin myös ongelmia on ymmärrettävä. Ohjaus on kuitenkin tempoilevaa.

Välillä ongelmia ymmärretään kärkiyrityksessä hyvinkin pitkälle, ja välillä käynnistetään ryhtiliike ja ”otetaan toimittaja puhutteluun”. Yksi indikaattori tästä on myös perustettu erillinen kehitysryhmä, johon tällä hetkellä kuuluu tämän toimittajan lisäksi kaksi toimittajaa. Myös toimittajan avainhenkilöiden tai henkilön kuultavaksi ottaminen on mekanismina vahvan autoritääriinen. Sillä viestitään toimittajalle, että tämän tyyppisiä epäonnistumisia ei voi enää tulla.

Leimallista osalle toimittajan toimittamista komponenteista on varioivuus, eli joissain tapauksissa komponentit ovat lähes yksittäiskappaleita, jotka toimittaja toimittaa joustavasti kärkiyritykselle. Joustavalla toiminnalla toimittaja näyttää saavan pelivaraa kärkiyrityksen kanssa. Markkinan ollessa ohut tätä ohjailua ilmeisesti yritetään tehdä puolin ja toisin, kuten haastateltava edellä kuvaili.



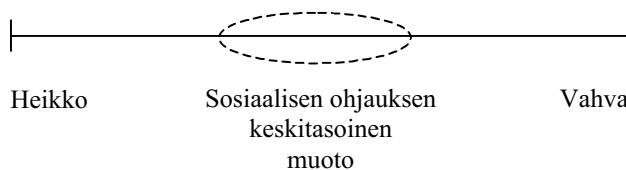
Kuvio 27. Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa Ad-

Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa

Kärkiyrityksen haastateltavien mukaan henkilösuhteet ovat keskitasolla. Toimittaja sijaitsee fyysisesti kärkiyrityksen lähellä, ja suhde on kestänyt useita vuosia. Ongelmista ja ohjauksesta johtuen luottamus on voinut kärsiä. Toisaalta monissa tapauksissa toimitusongelmat liitetään toimitusten vaikeuteen. Toimittajan toimijoiden kanssa tullaan toimeen, eikä henkilösuhteiden osalta kovin suuria ongelmia ole. Henkilösuhteet ovat kuitenkin enemmän viralliset kuin epäviralliset. Silti suhteet toimivat, eikä kärkiyrityksen haastateltavat näe ongelmaa henkilöiden välisissä suhteissa.

”No kyllä mun mielestä aika hyvät ja moni tuntee, nää jotka nyt yleensä asioi. Kyllähän on paljon tapauksia ja näin, että ei se oo siitä kiinni kyllä.” (haastateltava d)

Suhteen ongelmat eivät tiivisty henkilösuhteisiin, mikä oli kärkiyrityksen haastateltavien viesti. Toimijat tulevat hyvin toimeen keskenään, eikä kärkiyrityksen haastateltavien mukaan henkilösuhteisiin liittyviä ongelmia juuri ole.



Kuvio 28. Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa Ad-

Yhteenveto suhteesta

Suhteen ohjaus vaikuttaa tempoilevalta. Joidenkin komponenttien osalta kilpailua on, kun taas joidenkin osalta sitä ei ole. Kun kyse on suuresta kärkiyrityksestä, jolla on useita tuotantolinjoja, joilla on omat ostajansa, saavat toimittajat useita ohjaavia viestejä. Lisäksi eri tuotantolinjojen ostajat saattavat kilpailla toimittajan kapasiteetista. Edelleen osa toimitettavista komponenteista on myös yksittäiskappaleita, osa suurempia eriä ja osa pidemmälle standardoitua tavaraa. Erilaisten komponenttien toimitusten ohjaaminen vaikuttaa haastavalta.

Nämä ohjaavat impulssit voivat siis olla toistensa kanssa ristiriitaisia. Lisäksi autoritäärisen ohjauksen kautta voidaan korvata puuttuvaa markkinaa. Toimitusten ja vaihdantaprosessin vaikeudet voidaan tulkita prosessin ongelmiksi, joita kompensoidaan jatkuvalla yhteydenpidolla toimittajaan ja toimittajan toiminnan priorisoinnilla. Autoritäärisen ohjauksen tulkinta vaikuttaa siis haastavalta, mutta silti se on lähempänä vahvaa kuin keskitasoista. On muistettava, että toimittajan näkökulmasta tämän tyyppinen ohjaus saattaa vaikuttaa tempoilevalta, vaikka se kärkiyrityksen edustajien mielestä on varsin kohdallaan. Selvältä kuitenkin näyttää, että kärkiyrityksen haastateltavien tulkinnan mukaan sosiaaliset suhteet toimittajaan ovat kunnossa.

4.2. Tapauskuvaus ja analyysi: Yritys B:n strateginen verkosto

Yritys B on elektroniikkateollisuuden sähköjärjestelmiä valmistava yksikkö. Tulosityksikkö on osa kansainvälistä yhtymää ja divisioonia. Tulosityksiköllä on n. 700 toi-

mittajaa, joista n. 85 on tuotannon materiaalitoimittajia, jotka kuuluvat vuosittaisen suunnittelun piiriin. Tuotannon materiaalitoimittajien määrää on viimeisen viiden vuoden aikana vähennetty 150:stä 85:een. Kumppaneiksi luettavia tai niin kutsutusti vaikeasti vaihdettavia toimittajia kärkiyrityksellä on haastateltavan a arvion mukaan viidestätoista kahteen kymmeneen. Nämä toimittajat ovat vaikeasti vaihdettavia. Kumppanuus määritellään haastateltavan a mielestä avoimuuden ja yhteisen kielen kautta. Kumppaneiden kanssa kyetään varsin avoimesti keskustelemaan vaikeistakin asioista. Kriittisistä toimittajista, jotka tässä voidaan rinnastaa kumppaneihin, noin 10:tä–15:tä seurataan systemaattisesti suorituskyvyn osalta.

Tulosyksikön B strategista verkostoa analysoidaan neljän suhteen kautta. Analysoitavien suhteiden toimittajat ovat ostojohtajan arvion mukaan vaikeasti vaihdettavia. Analysoitavista toimittajista kaksi ovat viimeisen vuoden aikana pitäneet toimitusvarmuuden hyvänä ja suhteita pidetään suhteellisen ongelmattomina. Näihin suhteisiin luokitellaan toimittaja Be+ sekä toimittaja Bf+. Toiset kaksi vaikeasti vaihdettavaa toimittajaa, toimittaja Bg- ja toimittaja Bh-, ovat sellaisia, joilla on viimeisen vuoden aikana ollut merkittäviä toimitusvaikeuksia, jotka näkyvät toimitusvarmuudessa tai tuotteen laatuongelmina.

Toimittajien valinta perustuu edellä esitettyihin kriteereihin ja on noissa yksiköissä toimivan ostojohtajan arvio kriteerit täyttävistä sopivista toimittajista.

4.2.1. Kärkiyrityksen B toimintaympäristö

Kärkiyritys valmistaa asiakkailleen räätälöityjä sähköjärjestelmiä. Tuotanto perustuu massaräätälöintistrategiaan, eli moduleista pyritään tuottamaan asiakastarpeisiin tuotteita. Keskeiset menestystekijät tällä toimialalla tämän tuotealueen osalta ovat toimitusvarmuus ja laatu. Lisäksi haastateltava a nosti hinnan kolmanneksi menestystekijäksi. Kärkiyrityksen tyypillinen asiakas on prosessiteollisuuden yritys, joka vaatii tuotteiltaan erityisesti laatua. Tämän kärkiyrityksen tuotteet ovat pieni osa laajempaa prosessia, jossa tuotannon seisokit ovat kalliita.

Kustannusten osalta haastateltava a nosti keskeisenä keinona halvempien tuotanto-kustannusten maiden toimittajien hyödyntämisen. Halvempien kustannustason maiden potentiaalia ollaan haastateltavan a mukaan kartoittamassa.

Kärkiyritys on järjestänyt tuotantonsa solujen kautta. Tuotanto toimii pitkälti imu-ohjausperiaatteella, eli asiakastarpeesta tilausten mukaan valmistetaan järjestelmiä. Kärkiyrittäjien liikevaihto on pysynyt vakaana viimeiset kolme vuotta, joskin pientä kasvua on havaittavissa. Kärkiyrittäjien tunnuslukuja ei ole saatavilla tähän tutkimukseen.

4.2.2. Kärkiyrittäjien B tapa ohjata strategista verkostoa

Kärkiyrittäjä toimii ympäristössä, jossa korvaavia toimittajia on saatavilla. Kuten edellä todettiin, kärkiyrittäjä on kuitenkin pyrkinyt vähentämään toimittajien määrää ja keskittämään keskeisten osa-alueiden osalta tuotantoa tai kokoonpanoa samoille toimittajille. Tämä nähdään keinona nostaa tuotteiden laatua. Kärkiyrittäjien odotukset toimittajille tiivistyvät toimitusvarmuuteen ja tuotelaatuun. Myös hintaa pidetään tärkeänä tekijänä.

Kärkiyrittäjä ohjaa toimittajiaan käyttäen pääasiallisesti kaikkia kolmea ohjausmekanismia. Hinnan merkitys menestystekijänä on suuri, jolloin kustannustietoisuus näkyy kärkiyrittäjien tavassa ohjata toimittajasuhteita. Kuten edellä todettiin, kärkiyrittäjä toteuttaa yhteistä suorituksen mittauksen toimintatapa kriittisimmille toimittajille. Kärkiyrittäjä seuraa näiden toimittajien osalta myös taloudellista kannattavuutta. Avoin kalkyyli on kriittisten toimittajien osalta tyypillinen toimintatapa. Kärkiyrittäjällä on vain yksi toimittaja yhdelle komponenttityypille. Toisaalta korvaavia toimittajia on merkittävä määrä, joten yhden toimittajan toimintatapa ei tarkoita sitä, että toimittajien toimituksia ei kilpailutettaisi. Toimittajat valmistavat usein osapuilleen samanlaista järjestelmää, joten heillä on tarvittavat resurssit toisen toimittajan korvaamiseen. Vaihtoehtoiset toimittajat turvaavat samalla toistensa tuotannon.

”Meillä on toimittajia jotka toimittaa samaa materiaaliryhmää, mutta meillä, meillä ei oo oikeestaan yhtäkään nimikettä mitä toimittais kaks toimittajaa.” (haastateltava a)

Silti kärkiyritys ei pidä avoimia kirjoja ja heidän omaa kustannustietouttaan ohjaamisen kannalta riittävänä, vaan lisäksi pyrkii kilpailuttamaan toimintaa eli testaamaan markkinahinnan tietyin väliajoin.

”Heil on ihan täydellinen laskelma siitä, et mitä eri momentit tekemisessä maksaa ja mitä on sitten yleiskustannuksia sielä. Et se on hyvin avoin ja sillä tavalla toki me määritellään itte sitte se hinta sillä tavoin et me aina otetaan tarjoukset myös muualta. Ei me. Mä en ihan usko siihen et pääsee niinkun hyvään tulokseen sillä että joku saa määritellä sen tekemisen itse” (Haastateltava a)

Kärkiyritys pitää avoimet kirjat –tyyppistä pääperiaatetta kuitenkin keskeisenä oman toimintansa näkökulmasta. Eli lähtökohtaisesti kärkiyrityksen haastateltava pitää tärkeänä sitä, että kärkiyrityksen toimijat pääasiallisesti tuntevat toimittajan kustannusrakenteen. Toisaalta kehittymistä ylläpitävä kilpailullinen elementti on olennainen, koska kustannuksia on jatkuvasti kyettävä alentamaan. Kuten kärkiyrityksen haastateltava a vastasi kysyttäessä reaktiosta hinnannostoon, kustannuspaine on olemassa jatkuvana:

”Kyllähän niitä on koko ajan, etenkin nytten, niitähän on erittäin paljon. Ne on rankkoja neuvotteluja sitten, et ei me automaattisesti hyväksytä mitään korotuksia. Et pikemminkin neuvotellaan koko ajan toimittajan kans toimenpiteistä millä pystytään kustannuksia alentamaan” (Haastateltava a)

Lisäksi haastattelussa tuli ilmi avoimiin kirjoihin liittyvä tavoitehintatyyppinen käytäntö. Kärkiyritys asettaa yhdessä toimittajan kanssa sopimuskaudelle toimittajan kustannusten osalta tavoitehintoja, joka eräässä tapauksessa oli viidentoista prosentin laskutavoite. Tavoitehinta–käytäntö tukee osaltaan kehittämistä suhteen sisällä.

Kärkiyritys käyttää toimittajiensa ohjaamiseen autoritääristä ohjausta. Sopimukset on autoritäärisen ohjauksen keskeinen elementti. Kärkiyrityksessä pidetään sopimusten merkitystä suurena. Kärkiyrityksen edustaja antaa sopimukselle kolme erilaista merkitystä: 1) pakottava väline (haastateltavan a puheessa ”takalauta”) 2) referenssi ja 3) keskustelun väline:

”No mä oon aina ollu sitä mieltä et sopimus on erittäin tärkeä ja ja tuota noin siitä mä oon aika paljo saanu tääläkin taistella siitä, että myös ostajat ja muut henkilöt ymmärtää et se on tärkeä, et kyllä kriisitilanteissa niin kyllä silloin se pitää olla niinku takalautana se sopimus, ett sitten tiedetään kuinka pitää toimia. Se harmittaa vähän Suomessa, että ostopuolella on ehkä ollu aika usein sellanen, sellanen tota noin tapa tai käsitys et on parempi ostajana olla ilman sopimusta, mutta kyllä se tuota noin et jos ajattelee, et minkälainen nykyaika on niinku niin syviä suhteita.” (Haastateltava b)

”No kyllähän se antaa monelle yritykselle sanotaan niinkun toimittaja yritykselle, et ne voi näyttää sopimuksia, rahoittajille. Et kun ne tarttee investoida ja tällasta et niillä on sopimus, et kyl siinä mieles se on toimittajankin kannalta hyvä, et pystyy rahoittajien kanssa keskustelemaan eri tavalla ku on sopimus jostakin toimittamisesta ja tietenkkin sitten kun on sopimusvaiheessa, kun sitä käydään läpi niin nille sopimuksen tekijöille, jotka on siinä neuvottelussa, niin niille tulee selväksi et mistä ollaan sopimassa, mitä reunaehtoja tään sopimuksen mukana tulee ja näin pois päin.” (Haastateltava b)

Autoritäärisen ohjauksen osalta kausipalaverit nähtiin keskeisenä elementtinä. Niissä käydään läpi suorituskykyyn liittyviä mittareita ja mittareiden pohjalta esiin nousevat olennaiset kysymykset.

”Suorituskykymittaus on yks, toimitusvarmuus, osapuutemittarit on toinen, laatumittarit. Sit käydään kausipalavereita näitten top 10–15 toimittajien kans käydään kausipalavereita kausittain.” (haastateltava a)

Lisäksi kärkiyritys auditoi noin kymmenen toimittajaa vuodessa. Yhtiö käyttää auditoinnissa yhtiölle tyypillistä toimintatapaa, jota auditoinnissa sovelletaan.

”No me auditoidaan, sanotaan noin kymmenisen toimittajaa vuodessa, ja tuota noin siinä käydään kyllä läpi toimittajaa aika perinpohjaisesti sitte läpi ja käytetään raamina, raamina käytetään tätä (Kärkiyritys B:n) raamia ja pidetään sitä niinkun tukena sitten kun käydään asioita läpi....” (haastateltava a)

Kärkiyritys lähtökohtaisesti reagoi ongelmiin, mutta sillä ei ole ainakaan kuvattu reagointiin liittyvää prosessia. Yhdeksi autoritäärisen ohjauksen osoittimeksi määriteltiin kuvattu tapa reagoida ongelmiin, jota myös noudatetaan. Silti näyttää siltä, että ongelmiin pyritään reagoimaan, mutta reagointitapa on hiukan häilyväinen:

”No laatuongelmat, niin pääperiaate on se, että kun on laatuongelma niin sit lähtee reklamaatio. Niitä ei sais pöydän alle laittaa vaan keskustella ne läpi suullisesti ja sit hoitaa ne pois. Vaan pääperiaate on se, et niistä pitäis lähtee kirjallinen reklamaatio ja siitä sitten nää korjaavat toimenpiteet ja toistumista ehkäisevät toimenpiteet.” (haastateltava a)

Kuitenkin, kuten laatuongelmien kohdalla, myös haastatteluissa toistuu keskustelun käsite. Haastateltavien mukaan asiat lähinnä keskustellaan toimittajien kanssa lävitse. Usein yhteisen näkemyksen löytäminen voi viedä aikaa, mutta vaikuttaa siltä, että kärkiyrityksessä keskustelua pidetään oikeanlaisena toimintatapana:

”Kyllä kai se enemmän lähtee sen kautta, et keskustellaan aika pitkäänkin joskus. Siinä voi mennä montakin kausipalaveria, kun siitä keskustellaan ja niitä tavoitteita sitten hiotaan näis tuota noin kausipalavereissa ja siinä sitten nähdään et turhahan sitä on vaatia et pitää viidessä päivässä tulla jos nytkin tällä hetkellä. Jos kymmentä vaaditaan niin se tulee kahdessatoista koko ajan, et se realismi pitää pitää sielä.” (haastateltava a)

Yhtäältä kärkiyritys näyttää lähestyvän toimittajia hyvin rakentavassa hengessä. Keskusteleminen ja tietynlainen rauhallisuus toimissa voi lisätä ennen kaikkea luottamusta kärkiyrityksen ennustettavuuteen. Toisaalta, kärkiyrityksen kumppanuussuhteesta riippuen, kärkiyrityksen B ohjaus näyttää suhteellisen viralliselta, eli epävirallisia tapauksia ei kovinkaan paljon näytä olevan, vaikka yhden toimittajan kanssa niitäkin on yritetty. Toimittajasuhteille on tyypillistä, että toimittajien edustajat vierailevat usein asiakkaan luona, eli toimittajat saavat laajasti niin kutsuttua liikkumavapautta asiakkaan organisaatiossa. Näin ne voivat palvella asiakasta paremmin kehittyvän luottamuksen ja vuorovaikutuksen kautta. Myös toimittajien liikkumavapaus toimii osoittimena luottamuksellisesta suhteesta. Liikkumavapauden lisääntymistä on tyypillisesti pidetty yhtenä luottamuksen seurauksena.

Kärkiyrityksen haastateltava korosti moneen kertaan ”realistisuutta” neuvotteluissa. Realistisuus kuvasti haastateltavan ajatusta kohtuullisesta tai järkevästä tasosta, mihin ”avointen kirjojen periaate” myös viittaa.

Myös kärkiyrityksen sitoutuminen volyyimiriskiin vaikuttaa toimittajien suuntaan varsin kohtuulliselta. Toimittajien kohdalla on pääosiltaan sovittu, minkä toimittajien komponenttien osalta kärkiyritys kantaa osansa volyyimiriskistä.

”No mehän vuositasolla sitoudutaan, tai ei edes, me arvioidaan joku volyyymi ja siihen perustuu hinnat tietysti sitten, ett jos ne volyymit ei oo sitä tasoa niin sittenhän me keskustellaan hinnoista sitten uudestaan.” (haastateltava a)

Yleisellä tasolla kärkiyrityksen toimittajiinsa kohdistama ohjaus näyttää varsin keskustelevalta ja kohtuulliselta, vaikka kilpailuun (hinta–mekanismi) liittyvillä elementeillä on ohjauksessa keskeinen rooli. Autoritääriäinen ohjaus näyttäytyy heikoimpana ainakin analyysin tässä vaiheessa. Seuraavassa tarkastellaan ohjausta suhdekohtaisesti.

4.2.2.1. Suhde toimittajaan Be+

Toimittaja Be+ toimittaa kärkiyritykselle elektroniikkateollisuuden komponentteja ja järjestelmiä. Järjestelmien valmistusprosessi ei ole helppo, mutta silti markkinoilta löytyy useita potentiaalisia kilpailijoita. Kuitenkin juuri tämän tyyppisiä komponentteja

kärkiyritykselle toimittaa vain kyseinen toimittaja.

Suhde on useita kymmeniä vuosia vanha, joten suhteella on jo historiaa takana. Toimittajan toimitusvarmuus on erittäin hyvä, mutta toimittaja toimii pääasiallisesti hyllyyn palvelu –tyyppisen toimintatavan mukaisesti. Suhteessa on sopimus tehty vuoteen 2006 asti, joten sopimus on luonteeltaan varsin pitkä ja kuvastanee sinällään tietynlaista ennustettavuutta toimittajan näkökulmasta.

Hintaohjauksen taso suhteessa

Suhteen hintaohjaus perustuu avoimeen laskelmaan kustannuksista. Kärkiyritys näkee avoimesti toimittajan tuotekohtaiset kustannukset, joiden perusteella hinta määritellään.

”(Toimittaja Be+:n) kans meil on aika hyvä et meil on avoin laskelma, et heil on täysin avoin laskelma meitä kohden. Heil on niinkun kaikki siinä hyvin avoimesti. Mä en oo oikeestaan avoimempaa laskelmaa nähny missään. Ehkä elektroniikkateollisuus näkee vielä avoimempaa, et siel on niinku kateprosentit ja kaikki niinkun pantu esiin.” (haastateltava a)

Kärkiyrityksen edustaja totesi heidän myös kilpailuttavan, kuten kärkiyrityksen ohjaustapaa kuvattaessa kerrottiin. Myös toimittaja Be+:n toimittamat komponentit tai järjestelmät kilpailutetaan tasaisin väliajoin. Kysyttäessä, miten toimittajat voivat kilpailuttamisen kokea, kärkiyrityksen edustaja vastasi:

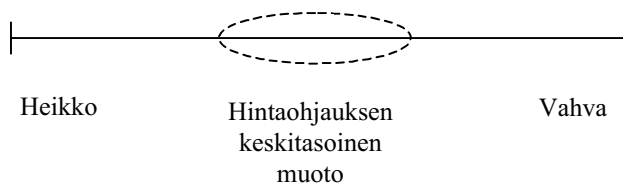
”Ei ne tiedä sitä. Kun ei ne tiedä sitä niin ne ei koe sitä millään et mä vaan tarkistutan sen et onko sielä tapahtunu markkinoilla mitään semmosta mikä, joka viittäis semmoseen et pitäis laskea hinnat. Mut toki me tunnetaan aika hyvin ne komponentit, et siel on hyvin vaikee puristaa niit hintoja ainakaan kovin paljon. Jaa, silloin kun tapahtuu raaka-aineis heittoa niin silloin niistä keskustellaan. Et jos raaka-aineet tulee ylös niin he tulee keskusteleen, jos ne menee alas niin me keskustellaan. Aika hanakasti keskustellaan sitte. Siihen on määritelty sitten määrätty tapa kuinka toimitaan.” (haastateltava a)

Lisäksi kärkiyrityksen edustaja totesi, että kovin herkästi ei korvaavaa toimittajaa lähdetä etsimään:

”Et se on hyvin harvoin, sanotaan että kun on yleensä kaks tai kolmevuotinen sopimus, niin puoli vuotta ennen sopimusajan täyttymistä tsekataan vähän mikä on markkinahinta kilpailijalla ja jollakin, joka ei vielä välttämättä oo meidän toimittaja.” (haastateltava b)

Näin ollen on todettava, että suhteessa hinnat määräytyvät yhtäältä kustannustietouden ja toisaalta kilpailuttamisen perusteella. Silti toimittajan asema mahdollisiin kilpaili-

joihin nähden vaikuttaa varsin vakaalta, koska toimittajan vaihtokynnys on suhteellisen korkealla.



Kuvio 29. Hintaohjauksen taso suhteessa Be+.

Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa

Autoritäärisen ohjauksen taso on hiukan vaikeasti määriteltävissä kyseisessä suhteessa. Suhde on pitkä, ja toimintatavat ovat hioutuneet nykytilaansa pitkän yhteisen historian aikana. Suhteessa ei ole juuri ollut ongelmia, joihin olisi erityisesti pitänyt puuttua.

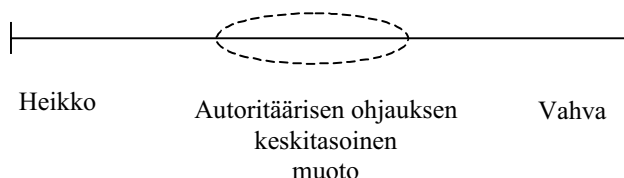
Keskeisimmät esimerkit autoritäärisestä ohjauksesta liittyvät volyymijohtamiseen ja palkitsemiseen. Kärkiyrityksen edustajat painottavat volyymijohtamista, jolla he tarkoittavat sitä tapaa, jolla he pyrkivät nostamaan toimittajan volyymiä sen toimiessa hyvin ja laskemaan sitä, jos toimittaja näyttää toimivan heikosti. Lisäksi suhteessa toimittajan työntekijöille on tarjottu kiitoksena vuonna 2003 kakkukahvit, mitä kärkiyrityksen haastateltava piti konkreettisena osoituksena kiitollisuudesta, joka näkyy koko henkilöstölle.

"No siin on aika monta tuota noin eri tapaa, tää volyymijohtaminen on yksi, eli kun toimii hyvin niin saa myös uusia kauppoja, se on toteutunu kyllä Iittalan suhteen. Sitten on tämmösiä yksinkertaisia, et viedään kakkukahvit sitten henkilökunnalle. 2003 vuonna viimeksi vietiin Iittalalle kakkukahvit koko henkilökunnalle. Se on yks tämmönen mikä on konkreettinen, et koko henkilökunta saa sen tietoonsa ja saa sen tietoonsa ja saa maistaakin sitä kiitosta." (haastateltava a)

Suhteen autoritäärinen ohjaus on heikompaa kuin monessa muussa vertaillussa suhteessa. Muutostilanteeseen liittyvän episodin vaikutukset voivat näkyä toimittajan kokemuksessa, mutta suhteen historia on pitkä ja henkilöt tuntevat hyvin toisensa.

Toimittajia pyritään ohjaamaan systemaattisesti. Ehkä suhteen ohjauksessa näkyy kuitenkin suhteessa toimivien suhteellisen vähäinen määrä. Toimijoita on pääasiallisesti

2–3 henkilöä, jotka tuntevat ilmeisen hyvin toisensa. Kärkiyrityksen toimijat toimivat johtajasta alaspäin tehtaalla hyvin lähellä operatiivista toimintaa. Lisäksi suhteen pitkä historia ja kehittyneet toimintatavat vähentävät ohjauksen tarvetta.



Kuvio 30. Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa Be+.

Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa

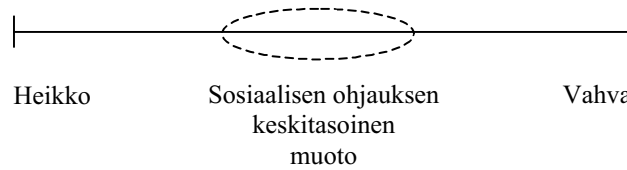
Suhteen ohjausta näyttää leimaavan keskustelu. Kärkiyritys ohjaa toimittajiaan paljolti rakentavan keskustelun kautta. Huolimatta siitä, että esimerkiksi markkinahintojen selvittäminen näyttää kuuluvan ohjaustapaan, se tapahtuu pääasiallisesti avoimessa hengessä saattaen herättää ilmeisesti luottamusta. Kilpailuttamista tapahtuu kuitenkin suhteellisen harvoin. Myös seuraavassa kärkiyrityksen toimijan kommentissa kuvataan keskustelun roolia kilpailuttamisen ja valmistamisen siirtämisen yhteydessä.

”No kyllä me ainakin pyritään sillä tavalla niin kun tekemään asioita että vaikkakin sitten meidän velvollisuus on tutkia markkinoita ja koko ajan peilata sitä että millä hinnalla markkinoilta koko ajan mitäkin saa. Ja ja, se on meidän työtä tuossa organisaatiossa missä me ollaan, mutta silloin jos jotain suurempia asioita tehdään niin niistä keskustellaan sitten ja niin on tehtykin, et aika suuria asioita jos joku on siirretty...”

Kuten edellä todettiin, kärkiyrityksen toimijat tuntevat toimittajan Be+ toimijat varsin hyvin pitkän suhteen ajalta. Toimittajan yksikkö kärkiyrityksestä suhteellisen lyhyen ajomatkan päässä, ja toimittaja haastateltavan e mukaan vierailee hyvin usein kärkiyrityksen tiloissa kuten viikkopalavereissa.

”...sitten kun on melkein kaikki nimikkeet on hyllypalvelussa et heidän ihmisiäänhän käy meillä päivittäin.” (haastateltava a)

Silti suhteeseen ei näytä kuuluvan erityisen vahvat henkilökohtaiset siteet. Toimijat tuntevat toisensa lähinnä työn piirissä. Luottamus liittyy ennen kaikkea osaamiseen sekä toimituskykyyn ja on kehittynyt pitkän yhteisen historian aikana. Läheisyyden tuoma tiivis yhteistyö näyttää tukevan toiminnan ylläpitämistä ja kehittämistä.



Kuvio 31. Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa Be+.

Yhteenveto suhteesta

Suhde on kestänyt erittäin pitkään, mikä näkynee toiminnan avoimuudessa ja luottamuksessa. Luottamus näyttää tuottavan suhteeseen juuri sujuvuutta, kuten sosiaalisen pääoman teoria esittää. Näyttääkin siltä, että sosiaalisiin suhteisiin ei tarvitse juurikaan kiinnittää huomiota, vaan asiat sujuvat keskustellen. Tämä luo edellytykset avoimelle kustannuslaskennalle, jonka kautta toimitettavat järjestelmät pääasiallisesti hinnoitellaan. Lisäksi komponentit kilpailutetaan noin kahden vuoden väliajoin. Vaikuttaa myös siltä, että toimintatapoihin liittyvät kysymykset ratkaistaan pääasiallisesti keskusteluin.

4.2.2.2. Suhde toimittajaan Bf+

Suhteen taustat

Toimittaja Bf+ toimittaa elektroniikkateollisuuden järjestelmiä lähinnä ”kotiinkutsumisen kautta”, mutta suhteessa ollaan kuitenkin yhä pidemmälle siirtymässä hyllypalvelu-tyyppiseen toimintatapaan. ”Kotiinkutsumisella” tarkoitetaan toimintatapaa, jossa kärkiyritys on tehnyt suuresta määrästä komponentteja ennakkotilauksen, jonka osia toimittaja toimittaa ”kotiinkutsun” perusteella. Suhde on kestänyt noin viisi vuotta, ja toimittajan toimijat ovat jo oppineet tuntemaan toisiaan. Toimittajan toimitusvarmuus on ollut erinomainen, ja suhteen liikevaihto on noussut useita kymmeniä prosentteja suhteen aikana.

Järjestelmiä toimittaa kärkiyritykselle kaksi toimittajaa, joskin markkinoilla on lukuisia mahdollisia vaihtoehtoisia toimittajia. Osan järjestelmistä valmistamisen siirtäminen on

helpompaa, osan hiukan vaikeampaa. Vaikeampien osalta valmistamisen siirtoon saattaa kulua useita kuukausia. Tarkemmin haastateltavat eivät kyenneet siirtoon vaadittavaa aikaa arvioimaan.

Toimittaja on yhä enemmän siirtymässä komponenttitoimituksista järjestelmätoimituksiin ja ottamassa vastuuta kärkiyrityksen tuolle alueelle liittyvästä toimittajaverkostosta. Kärkiyrityksen toimija näkikin, että toimittajan on kyettävä lähitulevaisuudessa ottamaan yhä enemmän vastuuta toimitusten hallinnasta, muun muassa logistiikan järjestämisestä muilta toimittajilta heille ja heiltä edelleen kärkiyritykselle.

Lähtökohtaisesti suhdetta kärkiyrityksen puolelta kuvaillaan tiiviiksi ja hyväksi, vaikka suhde ei ole samalla tavalla tiivis kuin suhde toimittajaan Be+. Eli suhde on ajallisesti huomattavasti lyhyempi kuin suhde Be+. Myös toimittajan tuotantolaitokset sijaitsevat huomattavasti kauempana (useita satoja kilometrejä) kuin toimittajan Be+:n tuotantolaitokset, mikä vähentää toimittajan toimijoiden käyntejä kärkiyrityksen luona, samoin kuin kärkiyrityksen toimijoiden käyntejä toimittajien luona.

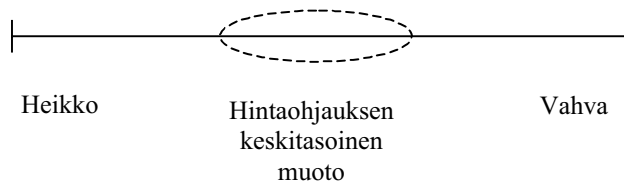
Hintaohjauksen taso suhteessa

Suhteen hinta määräytyy kustannusten tuntemisen ja kilpailuttamisen kautta. Kärkiyritys tuntee toimittajan kustannukset, joiden perusteella toimittajan kanssa sovitaan hinnoista. Toimittaja kantaa materiaalin hintariskin. Toisaalta kärkiyritys tämänkin toimittajan kohdalla kilpailuttaa järjestelmät parin vuoden väliajoin. Lisäksi samantyyppisiä, joskin eri tuotevariaatioita toimittavia toimittajia on kärkiyrityksellä kolme.

”Toimittajan Bf+ suhteessa hinta määräytyy, et he tarjoaa meille noi komponentit ja työkalut ja raaka-aineet. Niis on sitten eritelty nää raaka-aineet ja jalostusosuus ja toki me tarkastetaan nämä myös kilpailuttamalla. Et et tää on se tapa millä ne määräytyy aika pitkälle.” (haastateltava a)

Toimittajan toimitusten korvaaminen kestää haastateltavan arvion mukaan komponenteista riippuen viikoista joihinkin kuukausiin. Toisaalta toimittajan toimitukset kärkiyritykselle ovat lisääntyneet voimakkaasti. Kärkiyrityksellä on tämän toimittajan lisäksi yksi toimittaja tällä hetkellä näille komponenteille, joten jonkinlainen kilpailutilanne on

olemassa. Näiden seikkojen perusteella toimittajan hintaohjausta toteutetaan keskitasoisesti. Lisäksi on muistettava, että toimittaja toimii tällä hetkellä kotiinkutsusta ja tulevaisuudessa yhä enemmän hyllypalvelu-tyyppisesti.

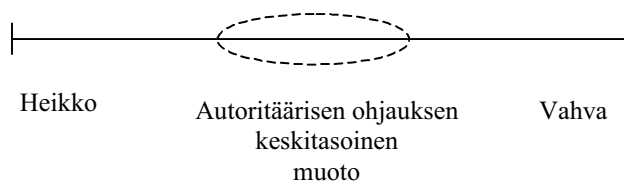


Kuvio 32. Hintaohjauksen taso suhteessa Bf+.

Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa

Autoritäärinen ohjaus on samalla tasolla kuin suhteessa Be+. Toimittajalta vaaditaan laatu järjestelmän käyttämistä. Sen lisäksi toimittajalta vaaditaan sellaisia tietojärjestelmiä, joilla kyetään lukemaan kärkiyrityksestä tulleita tuotteen suunnittelukuvia, joiden perusteella tuote valmistetaan.

Kärkiyrityksen haastateltava nosti myös esiin sen, että toimittaja pitää välivarastoja, joista se toimittaa tuotteita kärkiyrityksen tarpeeseen, koska toimitusajat ovat tyypillisesti hyvin lyhyitä. Toimittajan edustajat eivät tässä suhteessa samalla tavalla osallistu toimintaan kuten esimerkiksi tuotantopalaverihin kärkiyrityksessä kuin toimittaja Be+:n toimijat.



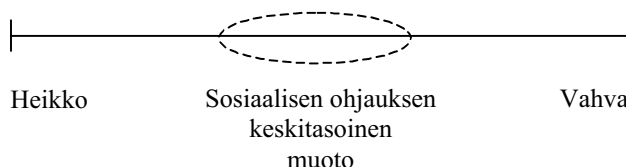
Kuvio 33. Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa Bf+.

Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa

Suhde toimittajaan on suhteellisen läheinen ja hyvä, mutta ei aivan samalla tavalla kuin edellinen, suhde Be+. Kuten todettua, tuotantolaitokset sijaitsevat etäämmällä, ja siksi vuorovaikutus ei ole yhtä tiivistä. Silti vuorovaikutus on kärkiyrityksen toimijoiden mukaan hyvää.

”No emmä tiedä, kyllä toimittaja Be+ on erittäin lähellä. Esimerkiks tää et heidän kanssaan aloitettiin, (x komponenttien) valmistus viime vuonna, niin se oli aika iso askel niin siinä kyl hiottiin sitä aika pitkään et niin kun, ne teki investoinnit ja me tehtiin siirrot sinne ja tää on aika läheistä toimintaa loppujen lopuksi. Yhteistyössähän se pitää tehdä.”(haastateltava a)

Pääasiallisesti suhde toimii hyvin ja tätä toimintaa tukevat sosiaaliset siteet. Jo edellisen suhteen kohdalla käytiin läpi sosiaalisten siteiden merkitystä suhteen sujuvuudelle. Sosiaalista ohjausta luottamuksen muodossa siis jollain tasolla esiintyneen, mutta se liittyy lähinnä kärkiyrityksen luottamukseen toimittajan osaamiseen. Muuten suhde näyttää hyvin hintaohjattuna. Kärkiyrityksen lojaliteetti toimittajaa kohtaan on keskitasoa heikommalla tasolla, vaikka sitä hyvän toiminnan seurauksena on kehittynytkin.



Kuvio 34. Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa Bf+.

Yhteenveto suhteesta

Suhde on toimiva vaihdantasuhde, jossa hintamekanismi näyttää kaikkein selkeimmin, mutta myös autoritäärisen sekä sosiaalisen ohjauksen elementtejä voi suhteesta löytää. Suhde vaikuttaa ”mutkattomalta”, mikä viittaa luottamuksen olemassaoloon. Suhde vaikuttaa myös helpommin vaihdettavalta kuin tähänastiset muut suhteet (Aa+, Ab+, Ac-, Ad-, Be+).

4.2.2.3. Suhde toimittajaan Bg-

Suhteen taustat

Toimittaja Bg- toimittaa elektroniikkateollisuuden järjestelmiä kärkiyritykselle sekä hyllyynpalvelu että kotiinkutsu -tyyppisesti. Toimittajan toimittamien järjestelmien määrä on noin kaksinkertaistunut viimeisen vuoden aikana. Toimittajalla on ollut käynnissä kuitenkin samanaikaisesti organisaatiomuutos, ja monet yrityksen avainhenkilöt ovat vaihtuneet. Toimittajan toimitusvarmuus on heikentynyt kuluneen vuoden aikana. Toimittajan toimitusvarmuus on edelleen lukuna hyvä, noin 90%, mutta kun huomioidaan, että toimittajan toimittamista komponenteista ja järjestelmistä noin 50% on järjestetty hyllyynpalvelu -tyyppisesti, toimitusvarmuus on suhteellisen heikko. Lisäksi tuotteissa on ollut laatuongelmia.

Suhteessa vallitsee yhden toimittajan toimintatapa. Potentiaalisten kilpailijoiden määrä riippuu tuotevariaatioista. Helpommin valmistettavien komponenttien tai järjestelmien osalta kilpailua on esimerkiksi Ruotsissa. Vaikeammin valmistettavien tuotteiden osalta kilpailua ei juuri ole. Lähimmät kilpailijat löytyvät etelämpää Euroopasta, kuten Saksasta ja Italiasta. Vaikeammin valmistettavien tuotteiden valmistamisen oppimiseen menee haastateltavan mukaan ainakin vuosi, eli kyse on hyvin kriittisestä toimittajasta.

Hintaohjauksen taso suhteessa

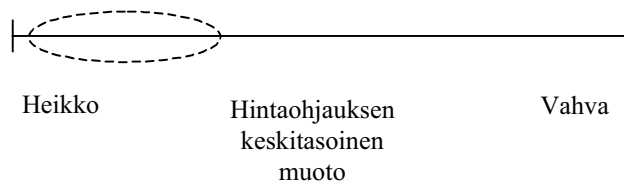
Hinta määräytyy suhteessa kärkiyrityksen kustannustietouden perusteella. Kärkiyritys on pitkään valmistanut kyseisiä järjestelmiä itse, joten kärkiyritys kykenee haastateltavan a mukaan pitkälle arvioimaan valmistamisen kustannuksen, jonka perusteella hinta määräytyy.

”No kyllä se niinkun se että meillä on hyvin,(järjestelmis) se on aika yksinkertaista, että meillä on saman tyyppisiä (järjestelmiä). Eli se katotaan et kun valitaan (järjestelmiä), et jos se on lähellä jotakin, et miten se toinen (järjestelmä), joka on hyvin lähellä sitä, niin, ja kooltaan ja designiltaan. Niin se uusikin (järjestelmä) pitää olla sitten hyvin lähellä sitä. Siin on sitä vanhaa tietoa siitä meidän tuotekehitysorganisaatiosta, siitä mitä (järjestelmistä) pitää maksaa ja osajat on ostanu (järjestelmiä) pitkään niin sekin tuntee kun se näkee (järjestelmän) niin se melkein hakee (järjestelmän) et se on tää näin, et tän pitää maksaa sen ja sen verran paljon.” (haastateltava a)

Sekä materiaalin hintariski että volyymiriski ovat olleet tähän asti toimittajalla, ilman että ne ovat realisoituneet. Silti kärkiyrityksen haastateltavan mukaan ainakin hintariskin realisoituessa raaka-aineiden hinnoista ollaan valmiita neuvottelemaan.

”No näis (järjestelmis) ja näis niin hyvin pitkälle kyllä toimittaja, mut onneks ne on ollu stabiileja tähän päivään asti. Et vasta nyt on ruvennu (järjestelmä)materiaalit, (järjestelmä)teräs vähä nousemaan et täs tulee niitä keskusteluja et pitääkö meidän ottaa osuutta siihen riskiin.”(haastateltava b)

Isolla osalla toimittajan toimittamia tuotteita kilpailijoita ei juuri ole. Tällöin tuotteita on vaikeaa kilpailuttaa. Osalle komponenteista ei löydy esimerkiksi Suomesta vaihtoehtoisia toimittajaa. Näistä syistä hintaohjaus tulkitaan heikoksi.



Kuvio 35. Hintaohjauksen taso suhteessa Bg-.

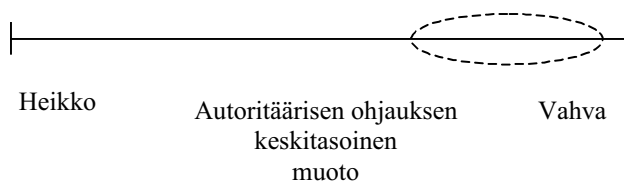
Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa

Kärkiyrityksen toimija nosti esiin, että toimittaja pitää välivarastoja, joista se toimittaa tuotteita kärkiyrityksen tarpeeseen, koska toimitusajat ovat tyypillisesti hyvin lyhyitä. Toimittajan edustajat eivät tässä suhteessa samalla tavalla osallistu toimintaan kuten esimerkiksi tuotantopalavereihin kärkiyrityksessä kuin toimittaja Be⁺:n toimijat. Haastateltava korosti toimintaan puuttumista, joka toimii autoritäärisen ohjauksen osoittimena:

”Kyl semmonen ihan kriisipalaverejakin pidetty täällä meillä paikan päällä ja puhelimitse ollaan vähän tiuhempaan mitä muiden kanssa yhteydenpitoa ja...” (haastateltava b)

”Tuotelaatu ja sitten osittain tää volyymin kasvun aiheuttama resurssikysymyksenkin tässä kevään ja kesän aikana, niin kyllä tiukkaa neuvottelua siitä... Hommat pitää saada kuntoon. Niin kuin sanoin, niin näyttää paremmalta.” (haastateltava b)

Suhteen vahvimpana mekanismina näyttäytyy autoritäärinen mekanismi. Kärkiyritys on pyrkinyt asemansa kautta vaikuttamaan toimittajan toimintaan. Toimittajan toimintaan myös puututaan ainakin kärkiyrityksen haastateltavan mukaan varsin vahvasti. Kärkiyrityksen toimijat ovat pyrkineet vaikuttamaan myös toimittajan organisaatiossa varsin korkealle tasolle.



Kuvio 36. Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa Bg-.

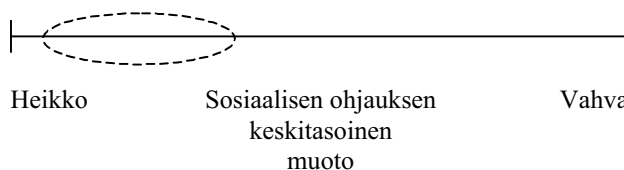
Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa

Merkittävä osa toimittaja Bg-:n avainhenkilöistä on vaihtunut viimeisen vuoden aikana. Tämä on luonut jo entisestään muuttuneeseen suhteeseen haasteita. Kärkiyrityksen haastateltava a totesi heikkojen sosiaalisten siteiden vaikuttavan toimintaan toimittajien toimijoiden kanssa. Hänen mukaansa vaikea lähtö uusien toimijoiden kanssa on vaikuttanut siten, että suhteet eivät ole päässeet kehittymään kovinkaan syvälle tasolle, vaan ne ovat viralliset.

"No nythän se toimijoiden uudelleenorganisointi on päällä sielä et nyt ei tunneta ja siin on haastetta oppia tuntemaan" (haastateltava a)

"Toiminta on hitaampaa ja ei osata, ei oikeen ymmärretä sitä minkälainen tapa kun ne on monta kertaa käyny täällä kattomas ja täältä on kerrottu monta kertaa että mikkä vaatimukset meillä on niinkun et mikä tää haasteellisuus on. Ja sit täs on vielä, ei pelkästään se heidän kans toimiminen vaan täs on kuljetusyritys x, joka on hyllyynpalvelijana ja heidän pitää oppia tuntemaan myös tää kuljetusliikkeen x toiminta." (haastateltava a)

Toimittajan toimijoiden kanssa on järjestetty myös joitakin epävirallisia tilaisuuksia, jotta toimijat oppisivat paremmin tuntemaan toisensa. Tilaisuudet eivät ole toimijan a mukaan ainakaan vielä tuoneet toivottuja tuloksia. Sosiaaliset siteet ovat suhteessa hyvin heikkoja, jolloin suhdetta näyttää olevan vaikea rakentaa.



Kuvio 37. Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa Bg-.

Yhteenveto suhteesta

Tässä suhteessa sosiaalisia siteitä toimijoiden välille näyttää olevan vaikea rakentaa. Vaikeus liittyy suhteen lyhyeen keston sen toimijoiden osalta. Toimijat eivät vielä juuri tunne toisiaan. Mielenkiintoisempaa on kuitenkin se, että suhteen vaikeat alkuvaiheet kärkiyrityksen edustajan mukaan vaikeuttavat suhteen sosiaalisen ulottuvuuden kehittymistä. Hinnoittelu tapahtuu pääasiallisesti kärkiyrityksen kustannustietouden perusteella, eli kilpailua ei juuri ole. Korvaavia toimittajia on vähissä määrin etsitty, mutta toisen toimittajan ottaminen tämän toimittajan rinnalle näyttää kuitenkin epätodennäköiseltä volyymien ollessa suhteellisen pieniä. Suhdetta ohjataan lähinnä autoritäärisen mekanismin kautta.

4.2.2.4. Suhde toimittajaan Bh-

Suhteen taustat

Toimittaja Bh- toimittaa elektroniikkateollisuuden muovikomponentteja ja järjestelmiä. Noin 50% järjestelmien vaihdannasta on organisoitu hyllypalvelutyypin käytännön mukaisesti, kun toinen puoli tilataan kotiinkutsuja käyttäen. Suhde on tällä hetkellä kestänyt noin viisi vuotta. Suhteen liikevaihto on laskenut useita kymmeniä prosentteja suhteen keston aikana, erityisesti viimeisten vuosien aikana.

Toimittajan toimitusvarmuus on 85 prosenttia, ja toimittajan toimittamia komponentteja sekä järjestelmiä toimittaa myös kaksi muuta toimittajaa. Nämä toimittavat kuitenkin hiukan eri variaatioita samoista komponenteista tai järjestelmistä. Haastateltavan mukaan markkinoilla on merkittävä määrä potentiaalisia korvaavia toimittajia.

Järjestelmän valmistamisen oppiminen ei ole mahdolliselle korvaavalle toimittajalle kovinkaan vaikeaa. Toimittajan korvaamiseen menee joitakin viikkoja. Silti korvaamista vaikeuttaa kokonaispalvelun saattaminen toimintaan, eli riittävien volyymien ja

laadukkaiden tuotteiden toimitukset. Kyseisellä toimittajalla on haastateltavan a mukaan ollut toimitusvaikeuksia sekä toimitusvarmuuden että tuotteiden laadun osalta.

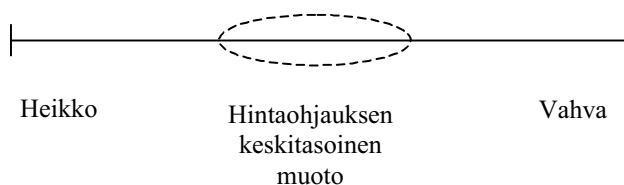
Kärkiyrityksen edustajat ovat tällä hetkellä tyytymättömiä suhteeseen, jossa on edellä mainittuja ongelmia. Ongelmat eivät ole kuitenkaan olleet jatkuvia, vaan ne tiivistyvät haastateltavan a mukaan vuoteen 2002, jolloin toimittajalla vaihtui merkittävä määrä toimijoita.

Hintaohjauksen taso suhteessa

Hinta määräytyy komponenteille ja järjestelmille kilpailuttamisen kautta. Suhteessa ei ole käytössä avointa laskelmaa kustannuksista. Kärkiyrityksen hintatietous muodostuu lähinnä vuosittaisen kilpailuttamisen kautta.

”Kyllä se määräytyy, kyllä se on määräytynyt muutaman vuoden ihan neuvotteluteitse, et me ollaan neuvoteltu hinnoista sitten joka vuosi oikeestaan. Tää vuosi nyt on ensimmäinen kun me ei olla neuvoteltu hinnoista tänä vuonna oikeestaan vielä.” (haastateltava a)

Silti hintamekanismin käyttöä ei voida tulkita vahvaksi. Hintamekanismin vahvalla tasolla kilpailuttamisen on tapahduttava huomattavasti useammin kuin vuositasolla. Toimittaja kantaa volyyimiriskin omalta osaltaan, kun taas kärkiyritys kantaa hintariskin. Kärkiyritys on valmis neuvottelemaan komponentin materiaalin hinnan noustessa. Suhteessa ei myöskään käytetä kustannusperusteista hinnoittelua, mikä voisi myös helpottaa toimittajan asemaa.



Kuvio 38. Hintaohjauksen taso suhteessa Bh-.

Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa

Autoritäärinen ohjaus on varsin vahvaa kyseisessä suhteessa. Toimittajalta vaaditaan laatu- ja tietojärjestelmän käyttöä.

” Täs on ny koko kevään melkein pidetty viikottaisia laatupalavereita. ” (haastateltava a)

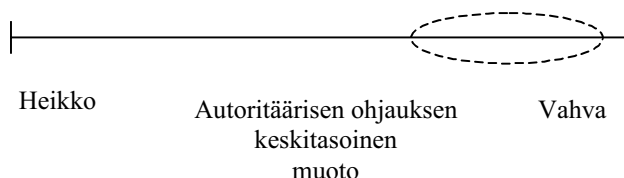
Toinen haastateltavista ilmaisi turhautumisensa ohjauksen vaikeuteen. Haastateltavan mukaan ilman uhkailua toimittajaa ei saada toteuttamaan pieniäkään muutoksia:

”Se näkyy siinä, et kun jonkun tavallaan kehittymiseen liittyvän asian kuvaa heille et miten odottais heidän toimivan ja muuttavan sitä. Esimerkiksi jos on viis tällaista nimikettä, jotka aiheuttaa eniten toimitusongelmia meille päin tai sutta, niin ottakaa ne erityisvalvontaan ja merkatkaa ne. Ne lupaa tehdä jotain asialle ja mitään ei tapahdu. Kun tään toistaa puolen vuoden päästä, niin ei tapahdu mitään. Kohta kolme vuotta toistellu ja alkaa jo uhkailla ennen kuin vasta tapahtuu jotakin. Kyllä se tarkoittaa, että ei oo tällaista sitoutuneisuutta tarpeisiin tai odotuksiin. ” (haastateltava b)

Toisaalta kärkiyrityksen puolelta toimittajan toimintaan on pyritty puuttumaan viikoittaisten laatupalavereiden kautta. Tämän tyyppinen käytäntö voidaan tulkita yhtäältä haluksi valvoa ja vaikuttaa toimittajan kehittymiseen, toisaalta haluksi auttaa ja tukea toimittajaa:

”...on haettu niinkun kaikin keinoin et on laatupalaverit kerran viikossa, jotka on meidän laatupäällikön puitteissa. Ja kyllähän se toki, kun me aina niinkun lattiatasolla, työnjohto kokee et he ei saa palvelua niin sieltä tulee aggressioita se on, mut vaikee sanoo kuinka ihmiset käyttäytyy siinä sitten. Et tuota noin, mut kyllä täs on yritetty monella tasolla rakentaa niinkun siltoja sinnepäin: jopa ihan meidän tulosityksikön johtajan tasolla. ” (haastateltava a)

Selvästi näyttää kuitenkin siltä, että kärkiyrityksen puolelta on pyritty vaikuttamaan toimittajan toimintaan, ja vaikuttamisen keinoina on käytetty yhtäältä autoritääristä mekanisme ja toisaalta hintamekanismeja. Uhkailu osoittaa hyvin vahvaa autoritääristä suhdetta toimittajaan.



Kuvio 39. Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa Bh-

Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa

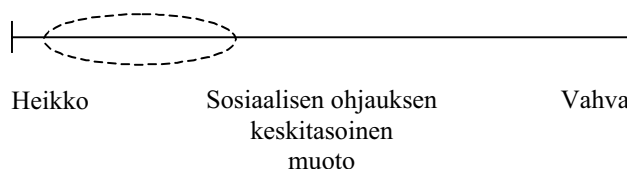
Sosiaalinen ohjaus näyttäytyy tämän suhteen osalta erittäin heikkona. Haastateltavan mukaan myös tässä suhteessa vaihtuvuutta on henkilöillä ollut paljon, ja samaan aikaan kun suhde ei ole toiminut toivotulla tavalla, toimijat ovat oppineet tuntemaan toisensa ikään kuin ”kriisien kautta”. Tämä on vaikeuttanut myös henkilösuhteiden kehittymistä.

”On se varmaan ollu, on siinä varmaan ollu että et se tapa jolla on opittu tuntemaan, niin me ollaan kriisien kautta opittu tuntemaan niin se ei oo parantanu tilannetta et se on, se on vaikeuttanu sitä.” (haastateltava a)

Kärkiyrityksen toimija valittaakin sosiaalisia siteitä virallisiksi:

”Siel on niin monta henkilöä jotka on niin kun tekemisis heidän kanssaan mutta mut mä sanoisin et ei henkilösuhteet oo niinkun, ne on kovin viralliset, et et tuota noin...” (haastateltava a)

Sosiaalisia siteitä yritysten välillä leimaa tällä hetkellä virallisuus. Ongelmia näyttää olevan vaikea ratkaista. Henkilöiden laaja-alainen ja nopea vaihtuminen näyttää muodostuvan ongelmaksi.



Kuvio 40. Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa Bh-.

Yhteenveto suhteesta

Suhde vaikuttaa vaikealta, sillä toimitusvarmuus ja laatuongelmat ovat läsnä. Suhdetta ohjataan yhtäältä kilpailuttamisen, toisaalta vahvojen käskyjen ja vaatimusten kautta, eivätkä sosiaaliset siteet ole kovinkaan vahvat. Myös epävirallisten tapaamisten kautta suhdetta on pyritty kehittämään, mutta ilman merkittäviä tuloksia. Toimijat ovat oppineet tuntemaan toisensa kriisien kautta, mikä näyttää muodostuvan ongelmaksi suhteen kehittämisen näkökulmasta ainakin kärkiyrityksen haastateltavien perusteella. Aiemmassa tutkimuksessa on useainkin otteeseen nostettu esiin, että luottamuksellinen suhde

ja yhteisyyden kokemukset ovat keskeisiä oppimista mahdollistavia ja tukevia elementtejä. Luottavaisessa ilmapiirissä suhteessa voidaan päästä sellaiselle tasolle, jossa toimintatapoja voidaan kyseenalaistaa ja nostaa esiin. Toisaalta, jos luottamus pitkässä suhteessa menetetään, luottamuksen palauttaminen on pitkä prosessi.

4.3. Tapauskuvaus ja analyysi: Kärkiyritys C:n strateginen verkosto

Yritys C on metallirakenteita ja katteita suunnitteleva ja valmistava yksikkö, jolla on noin 300 työntekijää. Tulosityksikkö on osa kansainvälistä yhtymää. Tulosityksiköllä on n. 200 tuotantomateriaaleja toimittavaa toimittajaa, joista suuri osa toimittaa vain ajoittain projekteille joitakin komponentteja. Sopimusvalmistajia kärkiyritys C:llä on n. 20.

Kumppaneiksi haastateltavat määrittelevät alle 10 toimittajaa. Haastateltavat määrittelevät kumppanuutta yhteisen kehittämisen kautta. Yhteinen kehittäminen ei haastateltavan mukaan ole ”toispuoleista”, vaan kehittämistä tehdään yhdessä. Kärkiyritys seuraa toimittajien suorituskykyä lähinnä toimitusvarmuuden ja reklamaatioiden määrän kautta. Mittareiden kehitys on haastateltavien mukaan tällä hetkellä käynnissä.

Kärkiyritys C:n strategisessa verkostossa arvioidaan vaikeasti vaihdettavaa suhdetta, joista kaksi suhdetta on tällä hetkellä paremmin toimivia ja kaksi hiukan heikommin toimivia. Suhteet ovat toimittaja C_i^+ , toimittaja C_j^+ , toimittaja C_k^- ja toimittaja C_l^- . Toimittaja C_i^+ :n toimitusvarmuus on pitkään ollut hyvin lähellä 100 prosenttia. Toimittaja C_j^+ :n toimitusvarmuus on puolestaan ollut hiukan heikompi, mutta silti erittäin hyvällä tasolla. Toimittaja C_k^- valittiin tutkimukseen, koska suhteessa on ollut neuvotteluun liittyviä ja muita ongelmia, joita käsitellään tarkemmin suhdetta analysoitaessa. Toimittaja C_l^- :n ongelmat ovat liittyneet heikkoon toimitusvarmuuteen.

Toimittajien valinta perustuu edellä esitettyihin kriteereihin, ja on noissa yksiköissä toimivan ostajohtajan arvio kriteerit täyttävistä sopivista toimittajista.

4.3.1. Kärkiyrityksen C toimintaympäristö ja tuotanto

Kärkiyritys on metallijärjestelmiä ja rakenteita tuottava yritys. Kärkiyritys tuottaa myös muusta materiaalista järjestelmiä, mutta pääasiallisesti tuotanto liittyy metalliin. Liike-toiminta on projektimaista. Kärkiyritys pyrkii projekteissa räätälöimään toimituksia asiakastarpeista lähtien. Keskeisiksi kilpailutekijöiksi haastateltavat määrittelivät lyhyen toimitusajan, toimitusvarmuuden ja joustavuuden. Kärkiyritys C:n kohdalla joustavuudella tarkoitetaan nimenomaisesti joustavuutta ratkaisujen ja toimitusaikojen suhteen. Lisäksi haastateltava A korostaa hinnan merkitystä lopullisena ostopäätökseen vaikuttavana tekijänä. Haastateltavan mukaan vaikka muissa tekijöissä olisi paras, on oltava silti halvin voittaakseen tarjouskilpailun. Kärkiyrityksellä on ollut pitkään pyrkimys laajentaa järjestelmiä suuremmiksi kokonaisuuksiksi, eli tarjota asiakkaalle kokonaisvaltaisempia ratkaisuja.

Kärkiyrityksellä on useita kilpailijoita. Kilpailijoita on haastateltavan arvion mukaan 15–20, joita voidaan jaotella erilaisiin strategisiin ryhmiin. Haastateltavien mukaan markkinan kasvu on odottamatta pysähtynyt, eikä kasvutavoitteita ole kyetty vuosien 2001–2003 aikana saavuttamaan.

Kärkiyrityksen liikevaihto jakautuu vuoden aikana tyypillisesti sadoille projekteille. Haastateltavan arvion mukaan vuodessa tehdään n. 500 projektia, joista osa on hyvin suuria ja osa hyvin pieniä. Suurimman projektin osuus liikevaihdosta oli vuonna 2004 noin 10%.

Kärkiyritys on lähtenyt tilanteesta, jossa kärkiyritys haastateltavan mukaan oli pitkälle vertikaalisesti integroitunut. Kohti 2000-luvun vaihdetta toimintoja ulkoistettiin ja aktiivisten toimittajien määrä kasvoi hyvin suureksi. Viimeisen neljän vuoden aikana tavoitteena on ollut toimittajien määrän pienentäminen ja toimittajien toiminnan laajentaminen komponenttien toimittamisesta järjestelmien toimittamiseen.

Kärkiyrityksen toimintaympäristöä leimaa toimittajien suhteellisen heikko neuvotteluvoima. Toimittajat ovat pääasiallisesti paikallisia ja kärkiyritykseen verrattuna hyvin

pienikokoisia. Toimittajien korvaaminen on pääasiallisesti kohtuullisen helppoa lukuun ottamatta muutamaa kumppaniksi määriteltyä. Näidenkin korvaaminen kestää tyypillisesti vain joitakin kuukausia.

4.3.2. Kärkiyrityksen C tapa ohjata strategista verkostoa

Korvaavia toimittajia on toimintaympäristössä saatavilla. Tyypillisesti korvaavilta toimittajilta löytyy tuotantoon tarvittava resurssi joiltakin, mutta ei kaikilta osin. Tämä vaikeuttaa toimittajien korvaamista. Lisäksi toimittajat toimivat joustavasti, mikä oli yksi keskeisistä kärkiyrityksen menestystekijöistä.

Joustavuus korostui kilpailutekijänä. Kumppaneiden ohjaus onkin kärkiyrityksen tasolla rakentunut pitkälti neuvottelun kautta. Toimittajien kanssa pyritään ”puhumaan asiat selväksi”. Tämä kuvaa kärkiyrityksen tapaa ohjata toimittajia pääasiallisesti keskustelun kautta.

Kärkiyrityksen haastateltavat tunnistivat hinnan merkityksen keskeisenä kilpailukeinona. Varastotoimitusten kohdalla hinnoista sovitaan vuosisopimustasolla. Projektitoimitusten kohdalla hinnoista neuvotellaan puolestaan projektikohtaisesti. Projekti-päälliköt neuvottelevat projektikohtaisesti toimittajien kanssa hinnat. Haastateltava a koki hintatason paikoitellen varsin korkeaksi. Hän kohdisti arvostelun projekti-päälliköihin, jotka hyvin eri tavoilla neuvottelevat toimittajien kanssa. Yhdet ovat tiukempia kuin toiset. Haastateltava a koki tämän ongelmaksi:

”Tänä päivänä tilanne on mun mielestä että liian yksipuolisesti toimittaja määrää sen hinnan. Kyllä mä hyväksyn toimittajan määräävän hintansa mutta ei se saisi tapahtua yksipuolisesti. Mun mielestä me olemme siinä vähän avuttomia nyt. Toivottavasti mulla on väärä käsitys koska olen aika pessimistinen mutta en niin luule.” (haastateltava a)

Kärkiyrityksen haastateltava korosti kehittymistarvetta painottaen, että toimittajia ei saisi liikaa ”paapoa”.

”Joo, nimenomaan, kun sanotaan näin niin mä aina haluan korostaa, olen aina halunnut korostaa sitä, että meille on tärkeää se, että toimittajat menestyvät. Kaikkein suurin virhe on se, että toimittajat menestyvät ilman omaa ansiotaan tai kehittymättä, sitä mä toivoisin ettei koskaan kenenkään toimittajan kanssa kävisi niin, että me olemme paaponeet sitä niin pitkään, että siitä on tullut kyvytön ja se ei enää pärjää. Meidän täytyy olla hyvin vaativa jotta myös sopimustoimittajat kehittyvät ja tämä suhde jatkuu.” (haastateltava a)

Toimittajien ohjauksesta haastateltava a nostaa esille koulutuksen, jota toimittajien toimitusjohtajille on järjestetty. Samoissa koulutuksissa on ollut kärkiyritys C:n toimijoita mukana. Lisäksi viime vuosina on ollut erilaisia toiminnan kehitysprojekteja, joissa on ollut yli 20 toimittajaa mukana. Nämä nousevat esille kärkiyritys C:n käyttäminä autoritäärisinä mekanismeina.

”Hyvin laajoja tällaisia kehittämisprojekteja jossa on ollut mukana toimittajia, 20 yleensä. 2 kertaa järjestetty tällainen toimitusjohtajakoulu näille toimittajille, jossa on meidän, aika paljon meidän ohjastamaa kouluttajaa, konsulttikouluttajaa joka tuntee alan. Sanoisin että tähän saakka, se on ollut 1998-2003 se on ollut tärkein keino mutta tällä hetkellä tämä suora vaikuttaminen on ykköskonsti.”(haastateltava a)

Kumppanuussuhteita kärkiyrityksellä on suhteellisen vähän, eli haastateltavan arvion mukaan alle 10. Toimijat tuntevat toisensa tyypillisesti hyvin. Joissakin suhteissa sosiaalisilla suhteilla näyttää olevan hyvinkin vahva merkitys. Pienempien toimittajien liikevaihdosta kärkiyritys muodostaa merkittävän osuuden, vaikka kärkiyritys on pyrkinyt vaikuttamaan toimittajiin siten, että ne hankkisivat myös muita asiakkaita.

4.3.2.1. Suhde toimittajaan Ci+

Toimittaja Ci+ toimittaa räätälöityjä ratkaisuja tuotteeseen. Toimittajan toimittamalle työlle löytyy merkittävä määrä kilpailua Suomen alueelta, mutta käytettävät tilat ja muut tarvittavat työvälineet jonkin verran rajaavat kilpailijoiden määrää. Toimittaja sijaitsee fyysisesti kärkiyrityksen lähellä, muutaman kymmenen kilometrin etäisyydellä. Toimittajan toimitusvarmuus on ollut koko noin 10-vuotisen historiansa ajan erittäin hyvä. Toimittajan vaihtaminen on kärkiyrityksen haastateltavien mukaan hidas prosessi, mikä johtuu tehdyn työn haastavuudesta. Samalla kustannustasolla ja joustavuudella varustettuja yrityksiä ei ole helppoa löytää.

”(Työvaihe x) sinänsä on aika vaativaa, mutta pelkkä (työvaihe x) ei vielä riitä. Sulla voi olla kavereita jotka on päteviä(työvaiheen x tekijöitä). Mutta että saat siihen joutuisuuden ja jouhevuuden työntekemiseen tämän tyyppisissä rakenteissa niin se kyllä vaatii. Saat sen layoutin ja kaiken ohjauksen ja kaikki pelaamaan niin, että se toimii jouheasti ja kaikilla on töitä koko ajan, ei tule mitään joutoaikoja. Niin se kyllä vaatii aika lailla aikaa. Se ei ole ollenkaan niin yksinkertaista. On monia (x) firmoja jotka pystyy taidollisesti tekemään tämän tyyppistä työtä niin niillä on vähintään kaksinkertainen hinta, ne ei pärjää kerta kaikkiaan.”(haastateltava b)

Hintaohjauksen taso suhteessa

Suhteen hintaohjaus vaikuttaa ohuelta. Toimittajan asema vaikuttaa suhteellisen vahvalta. Lähtökohtaisesti markkinoilla on olemassa huomattava määrä kilpailijoita, joista suuri osa ei kykene samaan joustavuuteen ja hintaan. Pääasiallisesti halvemmat tarjoukset on jätetty käyttämättä.

”...että koetetaan saada projektimieheltä hintaa että millä se on myynyt tietyn osion tai projektin. Sitten koetetaan miettiä onko se hinta oikein suhteessa, kun projektimies möi projektin niin sillä ei ole siinä vaiheessa valmiita piirustuksia olemassa. Siinä vaiheessa kun me lähetään toimittaja Ci+:lle niin meillä on piirustukset ja koetetaan verrata sitä hintaa piirustuksiin, että onko tämä mahdollista näin. Sama asia pitää mennä toimittaja Ci+:llä lävitse. Koetetaan antaa semmoinen ohjeellinen hinta toimittaja Ci+:lle koska se on helpompaa lähteä. Jos kaikki lähtee nollasta laskemaan niin se on saatanan työlästä.”(haastateltava b)

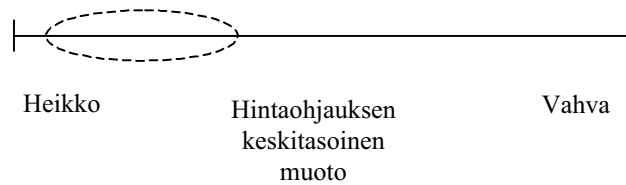
Haastateltava korostaa toimittajan vahvaa asemaa hintaneuvottelussa:

” että toimittaja Ci+ on vähän meidän kainalossa ja me vähän haudotaan sitä.” (haastateltava a)

”...toimittaja Ci+ on haluttu toimittaja ja hän todennäköisesti saa parempaa hintaa kuin markkinahinta joka määräytyisi ihan kylmillä säännöillä. Hän saa ihan selvästi parempaa hintaa.” (haastateltava a)

”No, ei hänellä varmaankaan ole muuta käsitystä siitä kuin se että hänen asemansa on hyvä ja hänellä on vahva liikesuhde (kärkiyritys C:hen), joka ei ole millään tavalla katkeamassa eikä katkolla, voi varmaan luottaa suhteen tulevaisuuteen.” (haastateltava a)

Hinnat määräytyvät neuvotteluprosessissa, jossa projektin hinta on purettu komponentti- tai järjestelmätasolle ohjeellisesti. Näiden ohjeistojen pohjalta neuvotellaan toimittajien kanssa hinnoista. Kyseisen toimittajan kohdalla toimittaja saa haastateltavan mukaan parempaa hintaa kuin markkinahinta edellyttäisi. Kärkiyrityksessä on aikaisemmin tehty kyseistä työtä. Heidän mielestään he kykenevät arvioimaan työvaiheen kustannuksia. Vaikka toimittajan toimittamia tuotteita on jonkun kerran kilpailutettu suhteen historiassa, ei kilpailu vaikuta todelliselta. Suhde on tässä aineistossa todella ainut sellainen, jossa on vaikea havaita kilpailuun tai kilpailuttamiseen liittyviä elementtejä. Toimittaja on suhteellisen pieni ja toimii erittäin joustavasti kärkiyrityksen ”kainalossa”.



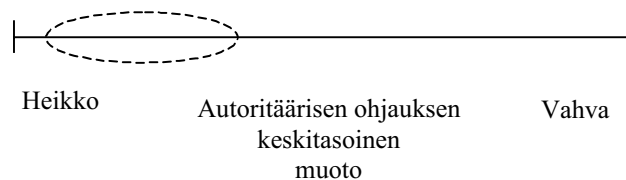
Kuvio 41. Hintaohjauksen taso suhteessa Ci+.

Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa

Autoritäärinen ohjaus on suhteellisen löyhää tässä suhteessa. Vaatimuksia on suhteellisen vähän. Niiltä osin kuin vaatimuksia esitetään, ne kohdistuvat pääasiallisesti toimitusaikoihin.

"Tietysti aikataulut pitää tulla meidän puolelta, ei he voi laatia aikataulua meidän projekteille. Sitten se siitä eteenpäin jää (toimittaja Ci+:n) murheeksi että hän pystyy noudattamaan esimerkiksi niitä aikatauluja koska ne on aika vaikeita joskus."
(haastateltava b)

Lähtökohtaisesti jonkinlainen laatu järjestelmä kuitenkin vaaditaan, ja se toimittajalla on. Lisäksi laatu käsikirja on tuotettu yhtenä kehittämiseen liittyvänä elementtinä. Silti ohjaus on suhteellisen löyhää. Haastateltavat eivät laita kovinkaan paljon painoa järjestelmiin liittyville kysymyksille. Myöskään tietojärjestelmiä toimittajalta ei vaadita. Tilaukset tehdään usein puhelimella, mikä kuvastaa hyvin suhteen autoritäärisen ohjauksen tasoa.



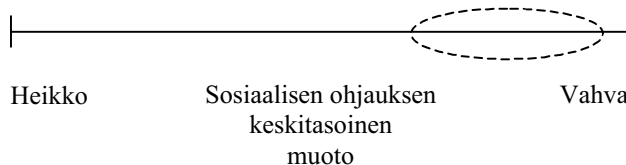
Kuvio 42. Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa Ci+.

Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa

Suhde on pitkä ja toimijat tuntevat hyvin toisensa. Toimittajaa pidetään haastateltavien mukaan kärkiyrityksessä yleisesti hyvämaineisena toimittajana. Toimittajan toimitusvarmuus on jo pitkään ollut erinomainen. Silti suhdetta leimaa toinen keskeinen elementti maineen lisäksi. Toimijoilla on hyvät henkilökohtaiset suhteet ja kärkiyrityksen puolella hyvien suhteiden ja hyvän toimittajan maineen todettiin vaikuttavan esimerkiksi hintaan.

”En osaa sanoa toimittaja Ci+:n puolesta mutta omalta osaltani koen vastuuta siitä suhteesta, se on tärkeää että se kehittyy. Ehkä jopa ajattelen että kunhan en liikaa paapoisi että se kehittyy koko ajan. Se vaara on nimittäin olemassa, toimittaja Ci+ on niin hyvän toimittajan maineessa että se saattaa olla että hän saa oleellisesti helpommin työtä korkeammalla hinnalla joka aiheuttaa sen ettei tarvitse sitten kehittyä kun kannattavuus on jo, kun on jo muuten ettei tiedä mihin rahat sulloisi. Silloinhan menestyvä yritystä ei pelasta mikään jos se ei kehity.” (haastateltava a)

Myös edellä hintaohjauksen yhteydessä tuotiin esiin toimittajan korkeahko hintataso. Toimittajaa ei ole ohjattu kovin voimakkaasti, vaan se on kasvanut kärkiyrityksen kyljessä pysyen kuitenkin pienenä yrityksenä. Toimittajan omistajan hyvä suhde kärkiyrityksen toimijoihin ollee vaikuttanut toimittajan asemaan. Toisaalta toimittajan joustavuus, toimitusvarmuus ja laatu ovat olleet koko suhteen historian ajan korkealla tasolla.



Kuvio 43. Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa Ci+.

Yhteenveto suhteesta

Suhde on pitkä ja sosiaalisen mekanismin kautta ohjattu. Tilaukset jätetään puhelimitse, ja hinnoista sovitaan projektikohtaisesti. Toimittaja on kasvanut suhteellisen hitaasti. Toinen haastateltavista nosti esiin toimittajan tuotteistaan saaman korkea hinnan.

Kärkiyrityksen haastateltava jopa koki olevansa henkilökohtaisesti vastuussa toimittajan toiminnasta tarkoittaen lähinnä vastuuta toimittajan toimijoita kohtaan. Autoritäärisellä ohjauksella suhteessa ei näytä olevan merkittävää roolia kuten ei hinta-ohjauksellakaan. Asioista sovitaan keskustelelevassa hengessä.

Tässä aineistossa suhde on ainutlaatuinen. Vaikuttaa siltä, että kilpailuttaminen on suhteellisen näennäistä, eikä ohjaa toimintaa kuten eivät vaatimuksetkaan. Komponentit tulevat ja menevät sillä tavalla, kuin niistä puhelimesta tai tavatessa sovitaan. Mielenkiintoiseksi suhteen tekee todella se, että toimittaja toimii noin 100% toimitusvarmuudella ja erittäin joustavasti. Sosiaalisilta siteiltään suhde on syvä.

4.3.2.2. Suhde toimittajaan Cj+

Suhteen taustat

Toimittaja Cj+ toimittaa kärkiyritykselle varusteluosia. Osat varioivat jonkin verran, mutta variaatiota on pyritty vähentämään tuotemoduloinnin kautta. Kyse on siis massaräätälöintityyppisestä strategisesta valinnasta. Komponentit tilataan siihen tarkoitettulla järjestelmällä. Suhde on kestänyt kolme vuotta eli se on suhteellisen uusi. Toimittajan liikevaihto kyseiselle kärkiyritykselle on kasvanut joka vuosi. Toimittajan toimitusvarmuus on alkuvaiheen ongelmien jälkeen ollut hyvällä tasolla. Suhde on myös kehittynyt historiansa ajan sekä toimintatapojen että liikevaihdon suhteen. Kärkiyrityksen haastateltavat arvioivat suhteen hyväksi.

Kyseisiä osia toimittaa kärkiyritykselle tällä hetkellä tämän toimittajan lisäksi yksi isompi toimittaja. Korvaavia toimittajia haastateltavien arvion mukaan löytyy Suomesta useita, mutta ei kuitenkaan näihin volyymeihin kykeneviä. Valmistamisen oppimiseen kuluva aika haastateltavien mukaan on joka tapauksessa suhteellisen lyhyt, mahdollisesti alle puoli vuotta.

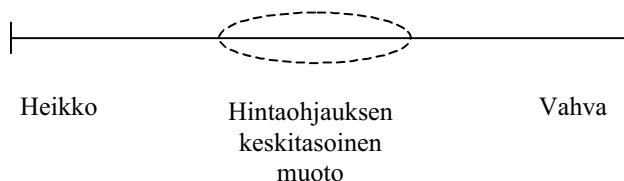
Hintaohjauksen taso suhteessa

Komponenttien hinta määräytyy markkinahinnan perusteella. Lähtökohtaisesti kilpailutaminen on suhteellisen helppoa. Materiaalin hintariskin suhteessa kantaa kärkiyritys volyyimiriskin ollessa toimittajalla. Kaikesta tästä huolimatta kärkiyrityksen haastattelvien kertoman perusteella vaikuttaa siltä, että hintaohjaus ei ole voimakkaammasta päästä:

”Kyllä siitä tietysti pääsevät siihen käsitykseen, eikä hinnastakaan ole viimeaikoina kovin paljon iiketty niin antaa semmoisen kuvan, ettei saletissa olla mutta ykköstoimittajien joukossa. Tavallaan heillä on tietty varmuus siitä. Sitten on taas kysymys siitä että jos kuvittelee, että on saletissa niin siitä voi lähteä yrittämään sitä hintaa taas nostaa. Ja sitten voi huomata, ettei se ollutkaan hyvä tie, esimerkiksi.” (haastateltava c)

”...siinä ilman muuta kun joudutaan tinkimään lopullisista tarjouksista, siitä tarjouksesta mikä me ollaan tiukasti yritetty laskea niin siitä joudutaan tinkimään vielä monta kertaa, puhutaan iltalypsyistä vielä ennen kello 8 illalla asiakas sanoo, että teidän pitää vielä 2% ottaa pois tai annetaan naapurille tämä homma. Kun tämä homma on tehty niin projektipäälliköllä ei ole muuta mahdollisuutta kuin summa joka on asiakkaalta saatu, ottaa siihen kate mikä tuntuu sillä kohtaa järkevältä ja ottaa kustannukset könttänä alaviivalle ja siitä otetaan uus laskelma, sitten jolla ei välttämättä ole mitään tekoa sen alkuperäisen kanssa.” (haastateltava c)

Hintaohjaus on olemassa, vaikka kärkiyrityksen toimijat pitävät suhdetta kumppanuus-suhteena. Kilpailuasetelma verkoston sisällä on olemassa, kun kaksi ja joidenkin komponenttien osalta useampi toimittaja toimittaa kärkiyritykselle samaa komponenttia. Lisäksi kärkiyrityksen toimijat tuntevat valmistuskustannukset. Aiemmin kärkiyritys valmisti komponentit itse.



Kuvio 44. Hintaohjauksen taso suhteessa Cj+.

Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa

Autoritäärinen ohjaus on osa kyseistä suhdetta. Kärkiyrityksen puolelta vaatimukset eivät näytä poikkeavan kovinkaan paljon muista suhteista, mutta suhteessa näkyv

piirteitä autoritäärisestä ohjauksesta. Suhteessa on kehitetty tilausjärjestelmä, jolla komponentit tilataan toimittajalta.

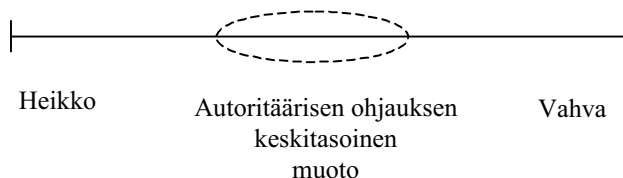
Tällä toimittajille asetetaan viranomaisten puolesta eri markkina-alueilla erilaisia vaatimuksia, jotka toimittajien on täytettävä. Viranomaiset varaavat haastateltavan c mukaan itselleen auditointioikeuden:

”Komponentteja ja rakennusta tietenkä. Mutta kyllä siinä on myöskin asetettu vaatimustaso sopimushankkijoillekin. Esim. materiaalia ei voi ostaa niin kun ihan tuolta vaan noin, siellä on niin sanotut (x)-hyväksytyt tukkurit, toimittajat luetteloitu ja niiltä voidaan ottaa suurin piirtein vain ilmoittamatta mitään, mutta jos on semmoisia tukkureita, alihankkijoita joita käytetään projekteissa niin niistä pitäisi periaatteessa aina raportoida.” (haastateltava c)

Tekninen laatu on tärkeää, mutta haastateltavan a mukaan niin on myös toimitusvarmuus ja joustavuus:

”Ennen kaikkea toimitusvarmuus on valtavan tärkeä ja tekninen laatu myöskin. Luulen että se. Joustavuus volyymin suhteen on tärkeä mutta meidän kannalta katsottuna se on toimittajalla kokonaan se haaste.” (haastateltava a)

Suhteesta voidaan löytää autoritäärisen ohjauksen osoittimia, vaikka vahvalta ohjaus ei tämän suhteen kohdalla vaikuta. Olennainen rooli esimerkiksi laatuvaatimuksilla kuitenkin on.



Kuvio 45. Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa Cj+.

Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa

Kärkiyrityksen sosiaaliset siteet toimittajaan ovat lähtökohtaisesti hyvällä tasolla. Suhteen alkuvaiheessa toimintaan liittyi haastateltavien kertoman mukaan joitakin toimituksiin liittyviä erimielisyyksiä, jotka saatiin kuitenkin ratkottua yhtäältä hyvien henkilösuhteiden ja avoimuuden ansiosta.

Suhteen toimijat tuntevat hyvin toisensa, ja yritysten työntekijöillä on esimerkiksi yhteinen kaukalopallovuoro talvisin. Toimijoiden välillä on myös epävirallista kanssakäymistä.

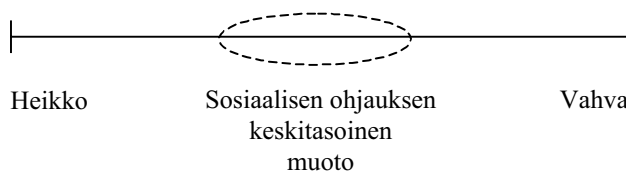
”Pojat käy keskenään isoimpia ongelmia käyvät siellä tai tulevat tänne. On tutustuttu toistemme tuotantoon, kyllä ne tuntee toisiansa ainakin ne avainhenkilöt nyt sitten sattuneesta syystä on kaukalopallovuoro yhteinen ja sielläkin porukka tapaa.” (haastateltava c)

Suhteen avainhenkilöt ovat tunteneet toisensa jo ennen toimittajan liiketoiminnan aloittamista, vaikka haastateltava näki asian merkityksen suhteellisen pieneksi.

”Ehkä se on neljä vuotta, olen kohta viisi vuotta asunut täällä. Varmaan se yhteistyö tietyillä aloilla alkanut jo, tutustuminen alkanut jo ennen kun alettiin kunnon sopimuksia viemäänkään. Ehkä sopimuskuviot on ollut reilu kolme vuotta ja oon tuntenut hänet yli neljä vuotta.” (haastateltava c)

”Ehkä henkisellä tasolla jonkun verran mutta voisi sanoa että sen vaikutus on ollut aika minimaalinen. Kyllä siinä enempi on lähetty siitä että toiminnan täytyy olla sellaista että siihen voi uskoa ja luottaa ja koko ajan on katottu matkan varrella miten se toimii ja kehittykö se.” (haastateltava c)

Joka tapauksessa näyttää siltä, että sosiaalisilla siteillä on ollut jonkin verran merkitystä suhteen toimivuuteen. Yhteistyö vaikuttaa varsin toimivalta. Toimijat tuntevat laajalti toisiaan, ja jo suhteellisen lyhyen ajan kuluessa syvempiä sosiaalisia siteitä näyttää kehittyneen. Silti sosiaalisten siteiden merkitystä ei tässä tapauksessa pidä nostaa tarpeettoman korkealle.



Kuvio 46. Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa Cj+.

Yhteenveto suhteesta

Suhde toimii lähtökohtaisesti hyvin, toimitusvarmuus on hyvä, eikä suurempia laatuongelmia ole ollut. Toimitukset on suhteellisen helposti kilpailutettavia, vaikka laatuun ja erityisesti standardeihin liittyvät vaatimukset voivat vaikeuttavat toimittajan

vaihtamista. Autoritäärisellä ohjauksella on suhteessa keskeinen rooli, samoin kuin sosiaalisella ohjauksella. Suhde vaikuttaa ohjausmekanismien käytön suhteen varsin tasapainoiselta.

4.3.2.3. Suhde toimittajaan Ck-

Suhteen taustat

Toimittaja Ck- toimittaa rakenteita ja levyosia. Tilaukset toimitetaan faksilla, siinä missä tarvittavat piirustukset toimitetaan fyysisesti lähellä sijaitsevalle toimittajalle usein henkilökohtaisesti. Suhde on kestänyt 15 vuotta levyosien osalta; rakenteiden hitsauksen osalta toimintaa on ollut viimeisen kahden–kolmen vuoden aikana. Pääasiallisesti toimitusvarmuus on kohtuullisen hyvä eikä toimitusvarmuuteen tai laatuun ole liittynyt merkittäviä ongelmia. Suhteen ongelmat ovat liittyneet enemmän henkilösuhteisiin toimittajan toimijan ja joidenkin projektipäälliköiden välillä.

Toimittajan toimittamille komponenteille ja järjestelmille kärkiyritykseltä löytyy enemmän kuin viisi toimittajaa, joista isompi osa toimittaa joillekin projekteille joitakin toimituksia vuodessa, osa useammin. Korvaavia toimittajia löytyy haastateltavien arvion mukaan useita kymmeniä, jopa satoja. Haastavampien toimitusten osalta korvaavia toimittajia on vähemmän, ja korvaaminen muodostuu pidemmän oppimisajan kautta vaikeammaksi. Vaikeampien toimitusten osalta toimitusten laatutason, volyymin ja ajan saaminen kyseisen toimittajan tasolle voi kestää kärkiyrityksen haastateltavan arvion mukaan jopa vuosia.

Hintaohjauksen taso suhteessa

Hintatyyppinen ohjausmekanismi on tälle suhteelle tyypillinen. Hinta määräytyy neuvottelussa. Kärkiyritys tuntee valmistuksen kustannukset suhteellisen hyvin, koska valmistus on aikaisemmin ollut kärkiyrityksellä.

”Tarjouslaskentaohjelmat erikseen mutta kaikki perustuu standardiajastoon, sekä meidän omat, ennen kun oli käytössä suorat urakkasysteemit, laskennat ja palkkaukset tuolla omilla pajoilla. On tehty standardiajasto.” (haastateltava b)

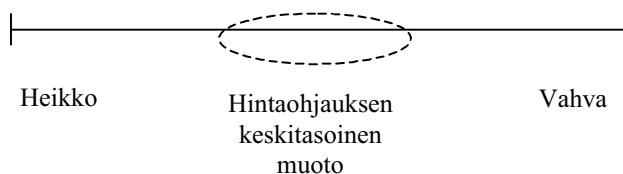
Haastateltavan a mukaan toimittajalla on neuvottelussa varsin vahva asema:

”Siinä mielessä meitä ei voi juurikaan pettää siinä, mutta ne osaa käyttää kapasiteettiaan alihankkijana hyväksi. Ne on siinä taitavia ja vievät meidän miehiä vähän kuin litran mittaa silloin tällöin. Onhan sekin taitoa ja meille on tärkeätä että se menestyy, pärjää ja kehittyy, selviytyy ja silloin pitää olla tuommoistakin.” (haastateltava a)

Haastateltava a on kuitenkin suhteen kohdalla sitä mieltä, että tarjouksia otetaan muilta toimittajilta herkemmin kuin monen muun toimittajan kohdalla:

Kyllä kuitenkin, tässä on semmoinen suhde, jossa reagoidaan aika helposti, ostetaan muualta jos on halpaa. Meillä on ihan selkeästi. Me tiedetään se että ne voivat laittaa 50% liian korkeat hinnat ja kokeilla, pitää olla valppaana. Uskon että tilanne on näin, emme ole kauhean luottavaisia, tässä on hyvä jännite, vähän liikemiesmäisyyttä on aivan selvästi. Ne ovat vahvempia siinä kuin me. (haastateltava a)

Kärkiyriytyksen haastateltavien näkemykset eroavat painoltaan jonkin verran huolimatta siitä, että näkemykset ovat samansuuntaisia. Haastateltujen puheessa näkyy kilpailuttaminen ja jossain määrin sellainen uskomus, että hinnat ovat hiukan korkeita tällä hetkellä.



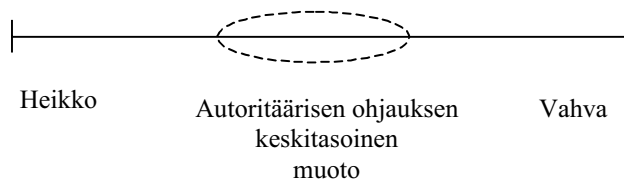
Kuvio 47. Hintaohjauksen taso suhteessa Ck-.

Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa

Suhteen autoritäärinen ohjaus on keskitasoista. Suhde sijaitsee lähellä, ja toimittajan toimintaan on suhteellisen helppoa puuttua. Haastateltava b on sitä mieltä, että lähellä sijaitsevan toimittajan toimintaan kyllä puututaan. Vaikuttaisi siltä, että esimerkiksi laatuongelmiin puututaan välittömästi, mutta siihen ei liity sen enempää dramatiikkaa. Haastateltavan mukaan silloin toimittajaan otetaan välittömästi yhteyttä ja ongelma ratkaistaan yhdessä:

”Tuli reklamaatio, laitoin tarkastajat tarkastamaan, se oli kerinnyt jo tuotteet tähän meidän pihalle, oli maalaamoon menossa. Laitoin meidän omat tarkastajat tarkastamaan, että miltä näyttää ja sieltä tuli sähköpostilla tarkastajalta, että tämmöstä ja tämmöstä virhettä löytyy ja ei siinä nyt ollut. En oo muuten vielä tehnyt edes kirjallista reklamaatiota, se oli niin pikanen että puhelimella vain että peli seis ja kattomaan. Niin ne meni ristikot takaisin tuonne. Kyllä niitä aina sattuu.” (haastateltava b)

Välitön laatuongelmiin reagointi kuvastaisi kuitenkin tehokasta ongelmiin reagointia, mikä osoittaa autoritääristä ohjausta. Silti autoritäärinen ohjaus on keskitasoisten suhteiden heikommasta päästä. Ohjaus on kuitenkin vahvempaa kuin suhteessa Ci+.



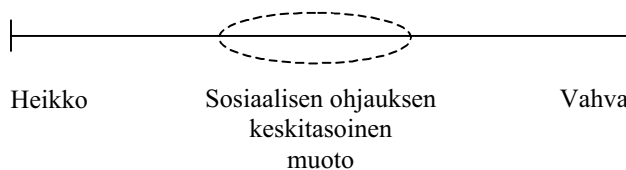
Kuvio 48. Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa Ck-.

Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa

Suhteen toimijat tuntevat toisiaan jonkin verran. Kovin syviä sosiaaliset siteet eivät kuitenkaan ole. Työn puolesta toimijat tapaavat toisiaan tarvittaessa. Toinen kärkiyrityksen haastateltavista toi esiin erimielisyydet projektipäällikön ja toimittajan toimitusjohtajan välillä. Hän ei kuitenkaan kyennyt tarkemmin kuvailemaan erimielisyyttä tai sen syytä. Näillä perustein suhteen sosiaalisen ohjauksen tasoa olisi kuitenkin vaikea tulkita heikoksi, jos suhdetta verrataan muihin heikon sosiaalisesti ohjattuihin suhteisiin. Yksiköt sijaitsevat erittäin lähellä toisiaan ja toimijat tuntevat toisensa hyvin. Suhteen ongelmat näyttävät tiivistyvän yhden projektipäällikön ja toimittajan toimijan välille.

”Toimittaja Ck- on persoonallinen toimittaja, se sopii joillekin asiakkaille täällä talon sisällä hyvin ja joillekin huonommin.” (haastateltava a)

Kärkiyritysten haastateltavien puheessa näkyi joitain merkkejä erimielisyyksistä. Silti haastateltavat kuvailivat sosiaalisia siteitä myönteisessä hengessä. Toimittaja sijaitsee fyysisesti muutaman sadan metrin päässä kärkiyrityksestä, joten toimijat tuntevat toisensa suhteellisen hyvin.



Kuvio 49. Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa Ck-.

Yhteenveto suhteesta

Toimittajan toimitusvarmuus on suhteellisen hyvä, eikä laatuongelmia juurikaan ole. Suhdetta ohjataan jonkin verran hinnan ja autoritäärisen mekanismin kautta. Analyysin perusteella suhde vaikuttaa suhteellisen keskimääräiseltä. Kärkiyrityksen toimijoiden puheen perusteella suhteen sosiaalista ohjausta on mahdotonta tulkita heikoksi. Kärkiyrityksen toimijoiden puheesta ei vain löydy tälle riittävästi perusteita, vaikka lähtökohtaisesti suhde valittiin analyysiin siksi, että joitakin ongelmia johonkin henkilösuhteeseen on liittynyt.

4.3.2.4. Suhde toimittajaan Cl-

Suhteen taustat

Toimittaja Cl- toimittaa levyosia ja muuta enemmän varastoitavaa tavaraa. Tilaukset tehdään ja toimitetaan levyosien osalta kauppaakohtaisesti. Suhde on nykyisessä muodossa noin 6 vuotta vanha. Huomattavasti kauemmin toimittajalta on tullut muuta tavaraa. Toimitusten määrä kasvoi ulkoistuksen yhteydessä noin 6 vuotta sitten.

Suhteessa on ollut merkittäviä toimitusvarmuusongelmia. Haastateltava katsoi myös, ettei toimittaja ole kovin aktiivisesti edes yrittänyt korjata ongelmia. Kärkiyrityksellä on tällä hetkellä yksi vaihtoehtoinen toimittaja, joka toimittaa kuitenkin hiukan erityyppisiä komponentteja. Voidaan kuitenkin olettaa, että volyymsiirrot toimittajien välillä ovat mahdollisia. Potentiaalisia korvaavia toimittajia on Suomessa joitakin. Toimittajan

korvaaminen on haastateltavien mukaan suhteellisen hidasta, vaihtoaika kuukausia, koska toimittajan volyymit ovat suuret.

Kärkiyrityksen edustajat ovat olleet tyytymättömiä suhteeseen johtuen heikosta toimitusvarmuudesta, mutta ennen kaikkea toimittajan suhtautumisesta ongelmanratkaisuun.

"Ne taas helposti suhtautuu siihen, toimittaja Cl-llä on sen tyyppistä että ne suhtautuu: Noh, tulipas virhe, korjataan vaikka ens viikolla vaikka täytyisi saada korjattua ne heti." (haastateltava b)

"Minä näen asian niin että taustalla on, kuin isossa yhtiössä helposti on, että asiakas ei ole aivan niin tärkeä että olisi aivan vaivauduttu kaikkea tekemään sen eteen. Kuitenkin täytyy sanoa että on siellä suhteellisen korkeassa johdossa ihmisiä jotka ovat pistäneet järjestystä." (haastateltava a)

"Jotkut voi olla ettei piittaa meistä mitään ja jotkut pitää itseään saletissa että pakko meidän on niiltä ostaa." (haastateltava a)

Hintaohjauksen taso suhteessa

Komponenttien hinnat määräytyvät markkinoilla. Hinta on siis markkinahinta, joka sovitaan vuosisopimuksella siten, että sopimuksessa sovitaan materiaalin hintaklausuulista.

"Kaikki hinnan muutokset näkyvät sopimuksen mukaisesti hinnassa, onko se välittömästi vai seuraavan neljänneksen alla." (haastateltava a)

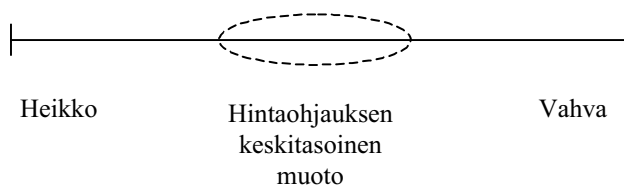
"Pitää ongelmiin lisätä vielä että tänä vuonna on tullut ongelmaksi myöskin tällainen sopimuksista kiinni pitäminen että (toimittaja Cl-lla) on tullut lipsumista kovasti, on jouduttu olemaan hyvin valppaina hinnoitteluun liittyen eli se on yritystä nostaa vielä enemmän hintaa kuin sopimukset antaisivat mahdollisuutta. Viimeaikaiset vaikeudet on tällaisia." (haastateltava a)

"(Toimittaja Cl:n) volyymi on sitä suuruusluokkaa että me koetaan että se on erinomaisen tärkeää että suhde kehittyy ja toimii hyvin." (haastateltava a)

Toimittajan asema markkinoilla vaikuttaa varsin vahvalta suhteessa vähäiseen määrään kilpailijoita, toimittajan hitaaseen korvattavuuteen ja toimittajan muihin asiakkaisiin. Yritysten määrä markkinoilla on siis pieni. Lisäksi toimittajan korvaaminen kestää haastateltavien arvion mukaan vähintään vuoden. Toimittajalla on lukuisa määrä muita tärkeitä asiakkaita. Tämän suhteen liikevaihto toimittajan koko liikevaihdosta on vähäinen. Kärkiyrityksen haastateltava kuvaakin tarvetta löytää korvaavia toimittajia.

”Kyllä me metsästetään suorastaan halvempia tarjouksia ja varmasti jatkossa vielä selkeämmin kuin tänä päivänä. Meillä ei ole ollut hyvää osto-osaamista, niin meillä on siinä vähän heikkoutta, mutta kyllä me sitä vahvistetaan.” (haastateltava a)

Kärkiyrityksen haastateltavien puheessa näkyy huoli toimittajan vahvasta asemasta suhteessa kärkiyritykseen sekä tarve vahvistaa toimittajan hintatyypistä ohjausta. Toimittajan vahva asema markkinoilla näyttää toimivan puskurina kärkiyrityksen hintaohjausta vastaan.



Kuvio 50. Hintaohjauksen taso suhteessa CI-.

Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa

Suhteessa on käytetty autoritääristä ohjausta välillä vahvasti. Toisaalta on huomioitava, että toimittajan asema markkinoilla on suhteellisen vahva, joten toimet suhteessa toimittajan asemaan eivät ole samalla tavalla voimakkaita tähän toimittajaan nähden kuin heikompien, ehkä myös kooltaan pienempien toimittajien kohdalla. Kärkiyritys on käyttänyt kyseisen toimittajan kohdalla esimerkiksi sopimussakkoa.

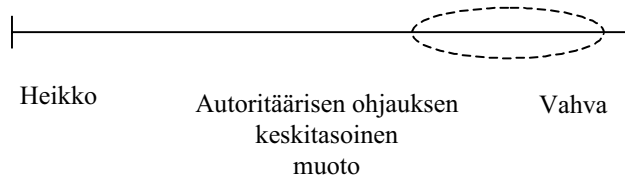
”On ne maksaneet korvauksia. Tähän viittasinkin alussa että kun me vaadittiin selvästi huonosta toiminnasta korvausta niin me saatiin vastaus tänä syksynä vielä, että toimittaja CI- ei ole koskaan korvannut. Siihen me tartuttiin sitten, että nyt on sitten aika, ja siellä me jouduttiin menemään suhteellisen, ei nyt aivan ylimpään johtoon mutta melko korkealle ja tuli tämä muutos että korvattiin koko lailla niin kuin pitikin.” (haastateltava a)

”...on määritelty toimitusaika ja tekniseen laatuun liittyviä asioita ja todennäköisesti liian vähän toiminnalliseen laatuun liittyviä asioita ja se hinta. Siinä ne taitaa olla. On meillä sikäli kehittymiseen liittyviä vaatimuksia, että hinta joka on sovittu on alentuva heidän suorituksen osalta.” (haastateltava a)

Suhteessa on sovittu myös yhteisten järjestelmien käytöstä. Tämän tyyppiset vaatimukset liittyvät myös yritysten toimintaedellytyksiin.

”Kun me saadaan suunnittelutoimistosta sähköisessä muodossa osakuvat niin me voidaan välittää (toimittaja CI-:lle) suoraan niiden työkoneille periaatteessa samat kuvat.” (haastateltava b)

Sopimussakon käyttäminen on vahva toimi suhteessa toimittajaan, kun huomioidaan että toimittaja ei ole kärkiyrityksen mukaan aiemmin suostunut maksamaan sakkoja.



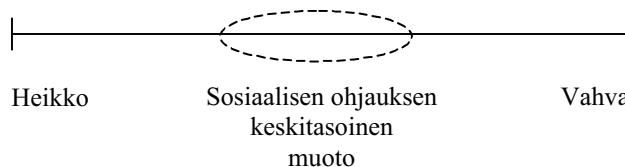
Kuvio 51. Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa CI-.

Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa

Tässä suhteessa sosiaalinen ohjaus on jatkumon keskitasolla. Toimijat tuntevat toisiaan jollain tasolla riippuen siitä, keitä toimijat missäkin tilanteessa ovat. Toinen kärkiyrityksen haastateltavista näkee henkilösuhteet syvempinä kuin toinen. Valmistus on ulkoistettu markkinoilla olevalle toimittajalle, joten toimittajan toimijat tuntevat varsin hyvin ainakin osan kärkiyrityksen toimijoista. Luonnollisesti tulkinta voi liittyä henkilökohtaisiin suhteisiin. Suhteiden syvyys ja laatu voi myös vaihdella henkilöittäin. Haastateltava a, joka kuvaa sosiaaliset suhteet syvemmiksi, on ilmeisesti ollut mukana kiistassa sopimussakosta.

"Kyllä me tunnetaan oikein hyvin." (haastateltava a)

"Tässä on ehkä sellainen suhde jota voisi sanoa kumppanuudeksi." (haastateltava a)



Kuvio 52. Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa CI-.

Yhteenveto suhteesta

Suhteessa on ollut sekä toimitusvarmuus että laatuongelmia, joita on ratkottu välillä hyvinkin voimakkain äänenpainoin. Pienempi kärkiyritys on pyrkinyt painostamaan itseään suurempaa toimittajaa aitoon ongelmanratkaisuun ja omien toimitustensa priorisointiin. Toimittaja ei ole kärkiyrityksen mukaan riittävällä tavalla pyrkinyt korjaamaan toimitusvarmuusongelmia. Toisaalta kärkiyrityksen haastateltavat kuvasivat suhteen ilmapiiriä hyväksi todeten, että ongelmia on kuitenkin pyritty ratkomaan ”hyvässä hengessä”. Käytetty sopimussakko nostettiin haastattelussa esiin asiana, jonka kärkiyrityksen edustajat arvioivat herättäneen negatiivisia tunteita toimittajaorganisaatiossa.

4.4. Tapauskuvaus ja analyysi: Kärkiyritys D:n strateginen verkosto

Yritys D on elektroniikkateollisuuden järjestelmiä valmistava yritys, jolla on noin 400 työntekijää. Yrityksellä on noin 50 tuotannon materiaaleja toimittavaa toimittajaa. Näistä toimittajista noin 30 on kriittisiä, kun käytetään edellä määriteltyä kriteeriä.

Kärkiyrityksen D strategista verkostoa analysoidaan neljän suhteen kautta. Analysoitavien suhteiden toimittajat ovat vaikeasti korvattavia. Analysoitavista toimittajista kaksi on viimeisen vuoden aikana pitänyt toimitusvarmuuden hyvänä, ja toimittajia pidetään haastateltavien mukaan suhteellisen ongelmattomina. Näitä ovat tässä strategisessa verkostossa toimittaja Dm+ sekä toimittaja Dn+.

Toiset kaksi toimittajaa ovat sellaisia, joilla on viimeisen vuoden aikana ollut toimitusvaikeuksia. Toimitusvaikeudet ovat ilmenneet näiden toimittajien kohdalla lähinnä toimitusvarmuusongelmina. Toimittajat ovat Do- ja Dp-.

Toimittajien valinta perustuu edellä esitettyihin kriteereihin ja on kyseisessä yksikössä toimivan ostopäällikön paras arvio kriteerit täyttävistä sopivista toimittajista.

4.4.1. Kärkiyrityksen D toimintaympäristö

Kärkiyritys D valmistaa pääasiallisesti massaräätälöityjä järjestelmiä. Kilpailu on alalla suhteellisen kovaa. Markkinoilla on useita kasvavia järjestelmien valmistajia. Valmistaja on järjestelmiseen pienempien joukossa, sillä sen markkinaosuus on noin 2–3 prosentin luokkaa. Markkinoilla on suurempia asemansa vakiinnuttaneita toimijoita, mutta myös kärkiyrityksen kaltaisia voimakkaasti kasvavia toimijoita.

Haastateltavat katsoivat kärkiyrityksen D olevan erityisesti räätälöityjen järjestelmien valmistaja. Räätälöityjen järjestelmien valmistuksessa toimitusaika, toimitusvarmuus ja hinta ovat keskeisiä menestystekijöitä. Yksi haastateltavista korosti laadun merkitystä tekijänä, jota ilman ei asiakasta voida saada. Silti laatu ei haastateltavan mukaan tuota kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin. Myös muut samojen järjestelmien toimittajat ovat riittävän laadukkaita. Tuotannossa pyritään modulaarisuuteen, eikä yksittäisiä tuotteita sinällään suunnitella asiakastarpeisiin. Kyse on massaräätälöinnistä.

4.4.2. Kärkiyrityksen D tapa ohjata strategista verkostoa

Kärkiyrityksen toimintaympäristössä korvaavia toimittajia on tyypillisesti saatavilla. Toimintamallit erityisesti kriittisten toimittajien kanssa ovat hioutuneet useiden toimintavuosien aikana, eikä toimittajia siksi voida pitää helposti korvattavina. Oppimiseen vaadittava aika on toimintamallien monipuolisuudesta tai valmistamisen vaikeudesta johtuen tyypillisesti pitkä. Myös kärkiyrityksen D osalta ohjaus määritellään yleisellä tasolla ensin kolmen ohjausmekanismin osalta ja sen jälkeen tehdään analyysi suhdekohtaisesti.

Kärkiyritys D ohjaa toimittajiaan käyttäen hintamekanismia keskeisenä mekanismina. Hintamekanismi näkyy kilpailuttamisen kautta. Lisäksi, kärkiyritys pyrkii kustannusten alentamiseen tavoitehinnoittelun kautta. Tavoitehinnat on asetettu suhteellisen alhaalle kyseisen hetken hintatasoon verrattuna. Useana vuotena kärkiyritys on lähtenyt suhteellisen korkeista hinnanlaskutavoitteista. Kolmas mekanismi perustuu avoimeen

hinnoitteluun. Haastateltavien mukaan kärkiyritys tuntee ainakin pääosin toimittajien materiaalikustannukset, joissakin tapauksissa myös työkustannukset.

Kärkiyritys D ohjaa toimittajiaan jonkin verran myös tukemalla toimittajien kehittämistä. Kärkiyrityksen toimijat puuttuvat toimittajien tekemiseen, mutta toisaalta tämäntyyppinen puuttuminen on sellaista, jonka toimittajat kärkiyrityksen haastateltavan mukaan ottavat hyvin myönteisessä hengessä vastaan.

”Jos puhutaan toimittaja o:sta esimerkkinä, niin meillä on viimeisen kahden kuukauden aikana, niin meillä on ollut kaksi henkeä ollut täyspäiväisenä toimittaja Do:-lla puolitoista viikkoa käymässä läpi niitä tuotantoprosesseja, tuotannonohjausta, miten tehostetaan tuotannonohjausta. Me ollaan autettu niitä parantamaan niiden tietokonejärjestelmiä, meiltä on ollut ATK-kaveri siellä kehittämässä tai korjaamassa tavallaan tietojärjestelmän toimintaa. Noin niinkun esimerkkinä.” (haastateltava a)

Lisäksi haastateltava b kertoi, että tiettyjen toimittajien kanssa toimivat laatu- ja logistiikkatiimit, jotka keskittyvät toiminnan kehittämiseen. Tiimit kokoontuvat yleensä kerran kuukaudessa.

”Meillä on näitten suurten kanssa, esim. toimittaja p, niin meillä on tiimejä ja sit meillä on laatu- ja logistiikkatiimit. Riippuu kumman tiimin puitteisiin se menee, että kummalla lähdetään.” (haastateltava b)

Sopimuksen merkitystä kärkiyrityksen haastateltavat kuvaavat puolestaan elementiksi, joka ongelmatilanteessa otetaan esiin. Tämän kärkiyrityksen toimijat näkevät sopimuksen merkityksen lähinnä pakottavana, toiminnan turvaavana välineenä.

”Ne asiat on yleensä ratkaistu ilman sopimusta kautta lakimestä. Siis vaikka sopimus on niin ei sitä itseasiassa ole tainnut kertaakaan mennä sille tasolle.” (haastateltava a)

”Sopimus on mun mielestä, niin kauan kuin normaalitilanteessa asiat menee hyvin niin sopimusta ei tarvita. Sopimus on periaatteessa sitä varten, että jos asiat lähtee menee mettään, niin se sopimus on se henkivakuutus.” (haastateltava a)

Ongelmiin reagoinnissa kärkiyrityksen haastateltava a näki puutteita. Hänen mukaansa ongelmiin reagointia tulisi kehittää siten, että ongelmien perimmäiset syyt selvitetäisiin. Joskus selvitykset jäävät puutteelliseksi haastateltavan mukaan.

”Lähinnä siihen, riippuu niin tilanteesta, joissain tapauksissa tuohon ei välttämättä edes reagoida – joissain tapauksissa siihen vaaditaan selitys mistä tää homma johtuu. Se mitä mä tarkoitan että liian hitaasti tai huonosti, niin riittävän hyvin tämmöistä juurisyiden kaivamista ja korjaavia toimenpiteitä, tämmöisiä niitä ei riittävän aktiivisesti tehdä.” (haastateltava a)

Sosiaaliset siteet nousivat esille kärkiyrityksen toimijoita haastatellessa. Kärkiyrityksen toimijat pitivät suhteitaan toimittajiin lähtökohtaisesti hyvinä. Mielenkiintoista oli, että haastateltavat pitivät liian syviä ystävyyssuhteita ongelmallisina ostajan työssä. Haastateltavien mukaan liian syvät ystävyyssuhteet voivat haitata vaikeiden ratkaisujen tekemistä.

Haastateltavan mukaan toimijat ovat myös sopineet roolijaosta, jossa ostopäälliköllä on tiukempi, ”pahan jätkän” rooli ja ostajalla myönteisempi. Ostaja toimii kumppanin kanssa päivittäin, jolloin tämän tyyppinen toimintamalli haastateltavan mukaan helpottaa päivittäistä kanssakäymistä.

”Niin mä en uskalla sanoa niin vahvasti niitä asioita kuin niitä pitäis sanoa. Mutta meillähän on myös sellainen rooli että (henkilö x) on se paska ja mä olen se hyvä että sillä lailla – siis totta kai pitää olla joku sellainen joka lyö nyrkkiä pöytään – siis mun rooli on sellainen että toimia sillä lailla että on helppo toimia.” (haastateltava b)

4.4.2.1. Suhde toimittajaan Dm+

Toimittaja Dm+ toimittaa kärkiyritys D:lle järjestelmän osia ja on kärkiyrityksen arvion mukaan kriittinen toimittaja. Toimittaja toimittaa komponenttia hyllypalvelutyypisesti. Toimittaja on toiminut kärkiyrityksen toiminnan alusta saakka, ja liikevaihto on kehittynyt kärkiyrityksen mukana. Toimittajan toimitusvarmuus on ollut viimeisen vuoden aikana lähes 100 prosenttia. Myöskään laatuongelmia ei juuri ole ollut.

Kärkiyrityksellä on kaksi toimittajaa, jotka toimittavat eri komponenttityyppejä. Näin ollen tuotantoa voidaan siirtää toimittajilta helpommin kuin yhden toimittajan tilanteessa. Toinen kärkiyrityksen haastateltavista arvioi oppimiseen vaadittavan ajan kuukaudeksi tai jonkin verran yli, toinen puhui kuukausista.

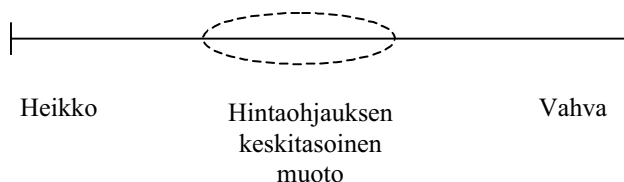
Hintaohjauksen taso suhteessa

Kärkiyrityksellä on kaksi samoja komponentteja, mutta eri tyyppiä toimittavaa toimittajaa. Lisäksi markkinoilla on merkittävä määrä potentiaalisia korvaavia toimittajia, ja

toimintatapojen oppimiseen vaadittava aika on vain joitakin kuukausia. Kilpailutilanne strategisessa verkostossa on ainakin jossain määrin olemassa riippuen siitä, miten toisen toimittajan tai potentiaalisten korvaavien toimittajien olemassaolo ilmenee suhteessa. Kärkiyritys tuntee toimittajan raaka-ainekustannukset, mutta ei työkustannuksia eikä katteita. Lisäksi toimittaja on kooltaan varsin pieni ja kärkiyritys toimittajan lähes ainoa asiakas. Toimittaja kantaa volyyimiriskin.

”Hinta määräytyy raaka-aineen hinnan perusteella plus sitten ne hinnat neuvotellaan ja hinnat sovitaan mutta siinä on tämä raaka-aineen ehto.”(haastateltava a)

”Kyllä mä näin väittäisin, tämä toinen on niin kovaa ollut tyrkyllä niin kyllä ne oikeasti näkisi vaivaa.”(haastateltava c)



Kuvio 53. Hintaohjauksen taso suhteessa Dm+.

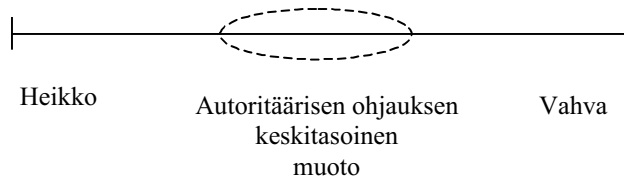
Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa

Autoritäärisen ohjauksen taso tulkitaan keskitasoiseksi kyseisessä suhteessa. Tällä tarkoitetaan tässä tapauksessa jokavuotista tavoitehinnan asettamista seuraavalle vuodelle. Suhteen alkuvaiheessa kärkiyrityksen toimijat ovat auttaneet toimittajaa toiminnan käynnistämässä. Kärkiyritys myös palkitsi äskettäin toimittajan vuoden toimittajana. Tämä toimii osoittimena autoritäärisen ohjauksen ilmenemistä ainakin jollain tasolla.

”Se on kerran valittu vuoden toimittajaksi. Se oli viimevuonna.” (haastateltava a)

”Laatu, se on semmoinen tuote, että siinä ei ole mitään pelivaraa. Se pitää olla just ja joka kerran. Sitten on toimitusvarmuus, sen on tultava päivässä. Meillä on niin pienet varastot, niin pienet määrät täällä itsellä, että seuraavana päivänä on oltava lisää tavaraa.” (haastateltava c)

Kärkiyritys vaatii toimittajalta luonnollisesti tiukkaa komponenttien laatua ja toimitusajoissa pysymistä. Myös tavoitehinnoittelua käytetään kyseisessä suhteessa.

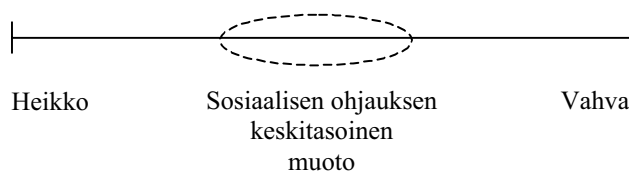


Kuvio 54. Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa Dm+.

Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa

Sosiaalisia siteitä lienee muodostunut erityisesti suhteen alkuvaiheessa, jolloin kärkiyrityksen toimijat ovat auttaneet myös toimittajaa toiminnan käynnistämisessä. Vuosien aikana toimijat ovat vaihtuneet, jolloin näiden alkuvaiheen siteiden merkitys on vähentynyt tai hävinnyt kokonaan.

Toimijat kuitenkin tuntevat toisensa pitkän yhteistyön seurauksena. Henkilökohtaiset suhteet ovat lähinnä työhön liittyviä kaverisuhteita. Toimittaja nauttii kärkiyrityksen toimijoiden luottamusta toimittaessaan toimitusvarmasti laadukkaita tuotteita. Henkilösiteet ovat suhteessa toimivia ja toimittajaan näytetään luottavan. Toimittajaa ei sinällään tarvitse kovin voimakkaasti ohjata.



Kuvio 55. Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa Dm+.

Yhteenveto suhteesta

Suhteella on pitkä historia. Toimintatavat ja tuotteet ovat kehittyneet lähes kymmenvuotisen yhteistyön aikana. Ohjauksen osalta suhde vaikuttaa suhteellisen tasapainoiselta. Pitkän suhteen aikana toimintatavat ovat kehittyneet, mutta kärkiyritys puuttuu edelleen toimittajan toimintaan lähinnä kehittämisvaatimusten kautta. Sekä kilpailu-

tilanne että tavoitehinnat edellyttävät toimittajalta jonkinasteista kehittymistä. Silti sosiaaliset siteet ovat suhteessa varsin hyvällä tasolla. Ohjaus on keskitasoista.

4.4.2.2. Suhde toimittajaan Dn+

Suhteen taustat

Toimittaja Dn+ toimittaa komponentteja kärkiyritys D:lle hyllypalvelutyypisesti. Suhde on kestänyt neljän vuoden ajan. Toimittajan toiminnan alkaessa kärkiyritys oli toimittajan lähes ainoa asiakas. Tällä hetkellä suhteen liikevaihto on toimittajan liikevaihdosta noin 40 prosenttia.

Toimittajan liikevaihto on kasvanut kärkiyrityksen mukana. Toimittajan toimitusvarmuus on hyvä, eikä laatuongelmia juuri ole ollut. Toimittaja pitää osaa komponenteista valmisvarastossa, josta se toimittaa komponentteja kärkiyrityksen tarpeisiin. Toimittaja vastaa kuljetuksista, joita on tavallisesti kolme päivässä.

Kärkiyrityksellä on näiden komponenttien osalta vain yksi toimittaja. Toimittajan toimittamille komponenteille löytyy korvaavia toimittajia Suomesta kymmeniä, joskin korvaaminen on hidasta, koska tuotevariaatioita on paljon ja toimittajan palvelutaso on kärkiyrityksen haastateltavien mukaan hyvä. Kärkiyrityksen haastateltavan mukaan toimittajan korvaaminen kestäisi kuukausia.

Hintaohjauksen taso suhteessa

Suhdetta ohjataan jonkin verran hintamekanismin kautta. Hinta määräytyy neuvottelussa vasten kärkiyrityksen tekemiä selvityksiä markkinahinnoista. Kärkiyrityksen haastateltavan mukaan toimittajalle löytyy korvaavia toimittajia markkinoilta kymmeniä, ja korvaaminen on kuitenkin toisen haastateltavan mukaan suhteellisen helppoa. Lisäksi kärkiyritys tuntee toimittajan raaka-aine- ja työkustannukset. Silti kärkiyrityksen

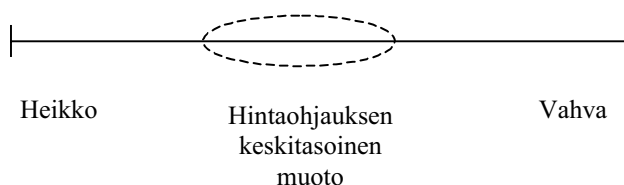
toimijat olivat haastatteluissa sitä mieltä, että toimittaja kokee asemansa markkinoilla erittäin vahvaksi ja että hintamekanismia voisi käyttää neuvotteluissa enemmänkin.

”Niin siis on kuva markkinahinnasta totta kai” (haastateltava a)

”Eli siinä ei sitä materiaaliriskiä ole kun me ollaan puhuttu ne hinnat sen toimittajan kanssa.” (haastateltava a)

”Pitää asemaansa aika varmana.” (haastateltava a)

Lähtökohtaisesti kärkiyrityksellä on pyrkimys hintamekanismin käyttöön. Toimittaja on kuitenkin hyvän palvelutasonsa ja esimerkiksi suunnitteluun liittyvän yhteistyönsä takia varsin vaikeasti vaihdettava, mikä vaikeuttaa kilpailuttamista.



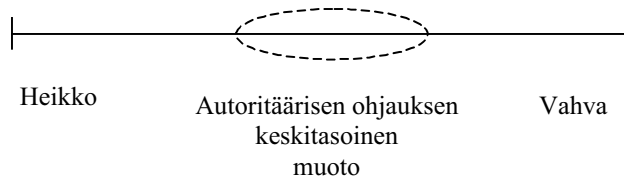
Kuvio 56. Hintaohjauksen taso suhteessa Dn^+ .

Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa

Autoritäärinen ohjaus on suhteessa keskitasoista. Toimittajalta vaaditaan luonnollisesti hyvää toimitusvarmuutta ja laatua. Sinällään vaatimukset ovat liiketoimintasuhteelle tyypillisiä.

”Jos tulee laatuongelmia niin se on taas semmoinen, että sinne voi soittaa toimitusjohtajalle asti, että tuus nyt kattomaan. Nyt on tämmöinen näin ja siinä ei kanssa mene yleensä montaa tuntia, että saadaan selvitettyä koko sotku ja tavaraa liikkeelle uudestaan. Heillä on hirveän hyvin jäljitettävissä kaikki tuommoinen laatupuolen juttu.” (haastateltava c)

Autoritäärinen ohjaus määräytyy keskitasoiseksi, koska toimintatavat on suhteellisen tiukasti määritelty ja reagointi on nopeaa. Myös jonkinasteinen tavoitehintakäytäntö on olemassa. Näistä lähtökohdista autoritäärisen ohjauksen tasoa ei voi kutsua heikoksi, vaikka vaatimuksia ei juuri viime aikoina olisi edes tarvinnut esittää. Se ei tarkoita silti sitä, että suhde ei olisi organisoitunut hierarkkisesti.



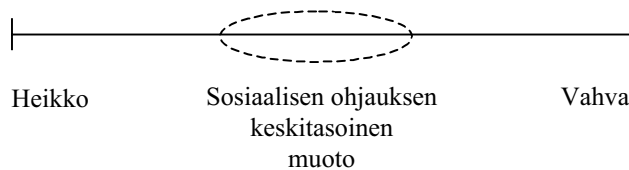
Kuvio 57. Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa Dn+.

Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa

Sosiaalisesta ohjauksesta on löydettävissä joitakin osoittimia, kuten epäviralliset tapaamiset. Toimijoilla on muutakin vähäistä yhteistyötä, kuin ainoastaan viralliset työhön liittyvät tapaamiset. Toisaalta haastateltava a ei pidä sosiaalisia suhteita kovin läheisinä. Tässä suhteessa haastateltavien näkemykset jonkin verran eroavat toisistaan. Haastateltava c:n mukaan henkilösuhteet ovat tässä suhteessa varsin hyvällä tasolla. Epävirallisen tekemisen ja vuorovaikutuksen määrä osoittaa sosiaalisen ohjauksen heikkoa syvempää tasoa. Silti ainakaan tässä suhteessa sosiaalinen ohjaus ei näytä vaikuttavan esimerkiksi hinnoitteluun.

"Toimittaja n järjestää varmaan muutaman kerran vuodessa jotain konserttimatkaa tai jotain." (haastateltava a)

"...ne on osittain myös vapaa-ajalla. Että se raja on aika häilyvä että mikä on työtä ja mikä ei ole." (haastateltava c)



Kuvio 58. Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa Dn+.

Yhteenveto suhteesta

Suhdetta ohjataan tavoitehinnan kautta. Myös hintamekanismin käyttöön pyritään, mutta vaikea vaihdettavuus estää hintamekanismin käyttöä. Toimittaja on lyhyenä

toiminta-aikanaan selvästi pyrkinyt etsimään lisää asiakkaita, mikä on vähentänyt toimittajan riippuvuutta kärkiyritys D:stä. Sosiaalisten siteiden osalta suhde vaikuttaa olevan kunnossa. Heikentynyt riippuvuus näyttää toimivan jonkinlaisena puskurina kyseisessä tapauksessa. Tässä on vaikea arvioida kuitenkin sitä, mikä on tavoitehintojen taso suhteessa muihin kärkiyrityksen toimittajiin.

4.4.2.3. Suhde toimittajaan Do-

Toimittaja Do- toimittaa metalliosia osaksi kärkiyrityksen myymiä järjestelmiä. Komponentit tilataan sähköisen järjestelmän kautta toimittajalta, joka toimittaa tilatut komponentit suoraan hyllyyn. Suhteen liikevaihto on kasvanut vuosittain haastateltavan arvion mukaan noin 10 prosenttia vuodessa.

Vastaaville osille kärkiyrityksellä on tällä hetkellä tämän toimittajan lisäksi kaksi toimittajaa. Kilpailevat toimittajat toimittavat kuitenkin eri osatyyppejä kuin toimittaja Do-. Kilpailua kuitenkin on. Lisäksi markkinoilla on lukuisa määrä potentiaalisia korvaavia toimittajia. Kärkiyrityksen haastateltavan mukaan toimittajan vaihtaminen kestää lähinnä suurista volyyymeista ja hyvästä palvelutasosta johtuen jopa vuoden. Kärkiyritys on toimittajasta varsin riippuvainen.

Kuluneen vuoden aikana toimittajalla on ollut toimitusvaikeuksia. Ongelmia on ollut sekä toimitusvarmuuden että komponenttien laadun kanssa. Toisaalta myös kärkiyrityksen tilausjärjestelmissä on ollut joitakin ongelmia.

Hintaohjauksen taso suhteessa

Kärkiyrityksen D ja toimittajan Do+ suhteessa hinta määräytyy neuvotteluissa. Hintamekanismi on kuitenkin varsin heikko, koska todellista kilpailua kyseiselle toimittajalle ei ole. Toiminnan oppimiseen vaadittava aika on varsin pitkä, joten todellisia vaihtoehtoja toimittajalle ei juuri ole, vaikka lähtökohtaisesti markkinoilla

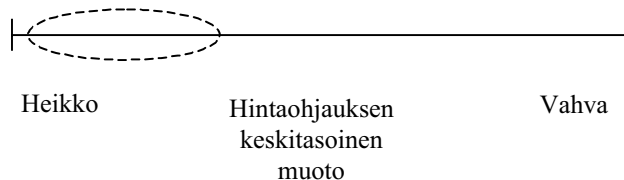
potentiaalisia korvaavia toimittajia olisikin. Kärkiyritys ei myöskään halua jakaa volyymiä useamman toimittajan kesken.

Kärkiyritys ei tunne toimittajan tuotekohtaisia kustannuksia. Ilmeisesti tuotekohtaisten kustannusten määrittäminen on myös toimittajalle vaikeaa, mikä johtuu kappaleiden varioivuudesta. Tällä tarkoitetaan sitä, että erilaisten kappaleiden valmistuksen vaatimat työmäärät ovat hyvin erilaisia. Suhteessa materiaalin hintariski on kärkiyrityksellä ja volyymiriski toimittajalla. Silti vielä edellisenä keväänä materiaalin hintariski oli toimittajalla. Raaka-aineen hinnan noustessa toimittajien komponenttien hinnat eivät nousseet, jolloin hintariski realisoitui.

”Hinta määräytyy käytännössä neuvottelujen kautta. Mutta taas sitten materiaalariski on meillä.” (haastateltava a)

”Volyymisiirtoja on tehty jonkin verran, tavallaan voisi sanoa että aikaistettiin joidenkin volyymirakenteiden siirtoa toisenmoiselle teknologialle ihan sen takia että saadaan vähän kevenettyä heidän taakkaa.”(haastateltava c)

Ohjaus tulkitaan heikoksi, koska ohjaus on lähinnä tavoitehintatyypistä, mikä, kuten sanottu viittaa autoritäärisen mekanismiin. Lisäksi toimittaja sijaitsee hyvin lähellä ja kykenee kuitenkin palvelemaan kärkiyritystä kohtuullisesti, joten näin läheistä ja toimintatavoiltaan joustavaa toimittajaa voi olla vaikeata löytää.



Kuvio 59. Hintaohjauksen taso suhteessa Do-.

Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa

Kärkiyritys ohjaa suhdetta vahvan autoritäärisesti. Toimittajan kohdalla on tavoitehintatyypinen käytäntö olemassa, ja kilpailun puuttuessa kyseinen toimittaja näyttää jo budjettiohjatulta kärkiyrityksen osastolta. Toimittajalla on ollut toimitusongelmia, joita kärkiyrityksen haastateltava arvioi seuraavassa:

”Ongelma on se, että jos me tarvitaan päivässä 30 eri nimikettä niin (toimittaja Do-:lta) tulee päivässä läpi 10 eri nimikettä. Miten sä pystyt kattamaan – et mitenkään.”
(haastateltava a)

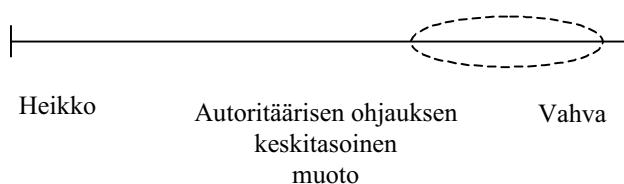
Kärkiyritys on puuttunut välillä vahvasti toimittajan toimintaan, kuten kärkiyrityksen haastateltava interventioita kuvaa:

”...se on ja miten sen ymmärtää... Tota, me käydään asioita puhelimesta tai palaverissa läpi ja kyllä mä oon, se on, mä en tiedä ymmärtääkö se sen uhkailuksi vai tosiasioiden kertomiseksi, mutta että jos ei asioita ei saada kuntoon niin meidän on pakko ottaa siihen toinen toimittaja. Emmä tiedä ymmärretäänkö se uhkailuksi vai tosiasioiden kertomiseksi, mutta näinhän se vain on. Mä sanoisin että meidän välillä se homma toimii ihan ok, mutta se, että miten se saa sen viestittyä eteenpäin niin se ehkä siinä enemmän se.” (haastateltava a)

Ongelmien jatkuessa kärkiyritys on tiivistänyt otetta toimittajasta. Yhtäältä kärkiyritys on tarjonnut toimittajalle kehittämisapua, toisaalta alkanut esimerkiksi valvoa toimittajan toimituspuskureita.

”...nyt ollaan alettu pitämään säännöllisiä palavereita niitten kanssa, joissa käydään näitä asioita läpi. Niitten tuotannonohjausta läpi, koneiden variaatiomäärää läpi, siis niiden määrää montako eri nimikettä tulee koneelta läpi, puskuritasoa, tämmöistä.”
(haastateltava a)

Tavoitehintoja käytetään suhteessa voimakkaasti. Toimittajan ohjaus on vahvan autoritääristä. Toimittajan toimintaan puututaan voimakkaasti. Toisaalta toimittaja on kärkiyritykselle hyvin kriittinen, joten kärkiyrityksen toimijoilla lienee kova paine kehittää toimittajan toimintaa.



Kuvio 60. Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa Do-.

Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa

Sosiaalinen ohjaus on suhteessa yhtä aikaa olemassa ja olematonta. Suhteet ovat toimijoista riippuen varmasti eri tasoilla esimerkiksi luottamuksen suhteen, mutta

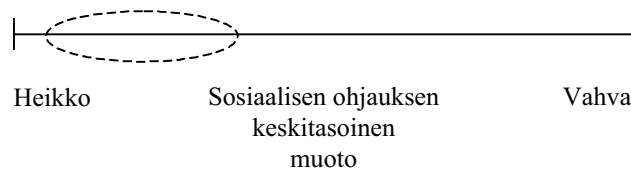
kokonaisuudessa suhteen luottamuksen taso ei näytä olevan kovin korkealla tasolla, mihin lienee vaikuttanut paitsi tiukka hinnoittelu, myös toimitusongelmat ja niitä seurannut vaatimusten kiristyminen.

”Mä tunnen mulla nyt ei oo sinänsä siteitä, mä oon epäsosiaalinen ihminen, ei mulla oo kenellekään liikaa siteitä, mutta...” (haastateltava a)

”Kyllähän siinä välien kiristyminen on varsinkin siinä vaiheessa kun puhutaan ongelmista suoraan esimiehen kanssa, eikä puhu työnjohtajien kanssa, niin kyllähän se tarkoittaa että päivittäinen taso, kyllähän se nokkiintuu.” (haastateltava c)

”Kyllä siinä kävi sillä lailla että sinne tuli yksi työnjohtaja lisää ihan sen takia kun minä kyllästyin katteettomiin lupauksiin. Luvattiin että jotain tulee silloin ja silloin, ei tullut ja sitä jatkui pidemmän aikaa, niin sinne tuli yksi työnjohtaja lisää.” (haastateltava c)

Tämäntyyppinen tilanne on suhteen kehittymisen näkökulmasta varmasti ongelmallinen. Sosiaaliset siteet vaikuttavat toisen kärkiyrityksen toimijan osalta ohuemmilta. Toisen toimijan ja toimittajan siteet lienevät vahvempia, mikä johtunee myös kärkiyrityksen toimijoiden välisestä työnjaosta.



Kuvio 61. Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa Do-.

Yhteenveto suhteesta

Toimittaja on kärkiyrityksen kannalta varsin kriittinen. Kilpailua ei juuri ole, ja toimittaja on hyvin vaikeasti vaihdettava. Toimittajalla on eri syistä toimitusvaikeuksia. Osa syistä paikallistunee toimittajan omaan toimintaan, osa kärkiyrityksen. Suhdetta ohjataan vahvasti autoritäärisen mekanismin kautta. Johtuen vahvasta autoritäärisen mekanismin käytöstä sosiaaliset siteet ovat kärsineet. Toimijoiden välillä vallitseva luottamus ja yhteisyys vaikuttavat kärkiyrityksen toimijoiden kertoman perusteella ohuilta, vaikka nissä on eroja toimijoiden välillä. Kaiken kaikkiaan ongelmat vaikuttavat hyvin haastavilta. Ongelmat ja ohjaus näyttävät kärjistyneen, vaikka ongelmia on

viimeisten kuukausien aikana kyetty selvittämään. Kaiken kaikkiaan suhde toimittajaan näyttää suhteelta budjettiohjattuun osastoon. Toimittajan toimipiste sijaitsee muutaman sadan metrin päässä kärkiyrityksestä, eikä toimittajalla ole kovin paljon muita asiakkaita. Suhteen osapuolet ovat hyvin riippuvaisia toisistaan.

4.4.2.4. Suhde toimittajaan Dp-

Toimittaja Dp- toimittaa piirilevyjä kärkiyritykselle. Tilaukset tehdään sähköpostilla ja toimitus tapahtuu kärkiyrityksen vastaanottoon. Kärkiyrityksen D osuus toimittajan liikevaihdosta on noin 40%. Suhteen liikevaihto on kehittynyt voimakkaasti suhteen historian aikana huolimatta siitä, että toimittajalla on ollut toimitusvarmuuteen ja jonkin verran tuotelaatuun liittyviä ongelmia.

Toimittaja on pyrkinyt laskemaan kustannuksiaan uusien toimittajien etsimisen kautta. Tällä hetkellä komponentteja tilataan esimerkiksi halvemman kustannustason maiden toimittajilta. Toimittajien tuotannon käynnistäminen halvemman kustannustason maassa onkin ollut oletettua vaikeampi prosessi ainakin kärkiyrityksen haastateltavan mukaan.

Hintaohjauksen taso suhteessa

Kärkiyrityksellä on toinen toimittaja, joka toimittaa kyseisiä järjestelmiä. Markkinoilta, lähinnä kotimaasta, potentiaalisia korvaavia toimittajia löytyy kärkiyrityksen haastateltavan arvion mukaan kymmenkunta yritystä. Suhde on käynnistynyt noin kymmenen vuotta sitten. Kärkiyrityksen haastateltava arvioi, että toimittajan mahdollinen vaihtaminen kestäisi joitakin kuukausia.

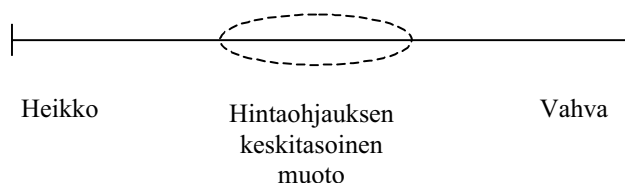
Silti kärkiyrityksen haastateltava kokee, että toimittaja pitää asemaansa liian hyvänä. Hinnat määräytyvät yhtäältä markkinoiden hintatason, toisaalta kustannusten perusteella. Kärkiyritys tuntee toimittajan raaka-aine- ja työkustannukset. Kärkiyritys kantaa hintariskin ja osittain volyyimiriskin.

” Uskoisin että kokee asemansa liian itsestään selväksi, ei ymmärrä sitä todellista kilpailutilannetta.” (haastateltava a)

Toimittajalta on siirretty tuotantovolyymejä merkittävässä määrin toiselle toimittajalle viimeisen vuoden aikana. Kilpailijoiden tarjoukset ovat kärkiyrityksen haastateltavan mukaan olleet huomattavasti toimittajan Dp- hintoja halvempia. Tästä syystä myös toimittaja on siirtynyt ostamaan osaa komponenteista halvemman kustannustason maasta. Lisäksi kärkiyrityksen haastateltava oli sitä mieltä, että syvät henkilösiteet vaikuttavat negatiivisesti kärkiyrityksen oston vaikutusmahdollisuuksiin toimittajan toimintaan. Haastateltavien kertoman perusteella hinnat ovat olleet hiukan korkealla, mutta hintaohjausta on vahvistettu ja vahvistetaan edelleen.

”Jonkun verranhan sieltä on nyt siirtynyt...” (haastateltava a)

”Kyllä se on satoja tuhansia euroja.” (haastateltava a)



Kuvio 62. Hintaohjauksen taso suhteessa Dp-.

Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa

Kuten sanottu, toimittaja on vasta aloittanut joidenkin komponenttien valmistuttamisen halvemman kustannustason maassa. Ainakin osittain tästä johtuu, että toimitusvarmuus- ja laatuongelmat ovat lisääntyneet merkittävästi. Kärkiyrityksen haastateltavat kokevat kuitenkin, että toimittajien toimintaan olisi voinut puuttua enemmänkin ja auttaa asioiden kuntoon saattamisessa, mutta resurssit eivät ole olleet riittäviä.

”On varmasti. Ja sitten niin se ote ei ole ollut riittävän aktiivinen asioiden kuntoon saattamiseksi.” (haastateltava a)

”Ei meilläkään nyt oo resursseja lähtee joka toimittajaa laitetaan kuntoon.” (haastateltava a)

”Me haetaan just toimitusvarmuutta, kyllähän meillä on toimenpiteet siinä mielessä, että meillä on kaksikin tiimiä ja laatuasioihin keskittyvää tiimiä ja käy läpi laatuasioita – niiden kehittämistä, ongelmia, laatumittareita – käykö ne kuukausittain sitä läpi. Ja sopii toimenpiteitä. Ja vastaava on logistiikassa sitten.” (haastateltava a)

Näillä perusteilla suhteen autoritäärinen ohjaus tulkitaan keskitasoiseksi.



Kuvio 63. Autoritäärisen ohjauksen taso suhteessa Dp-.

Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa

Tässä toimittajasuhteessa henkilösiteet ovat varsin syviä. Haastateltavien mielestä jopa liian syviä.

”Hyvin – sanotaan että ostajat varmaan liiankin hyvin.” (haastateltava a)

”Kyllä – me ollaan liikaa kavereita. Siellä ne on tulleet jo ystäviksi ne ihmiset ketä siellä on töissä.” (haastateltava b)

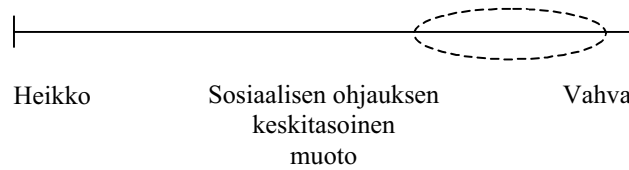
Haastateltavien mukaan syvät henkilösiteet, ystävyysuhteet, voivat heikentää kärkiyrityksen vaikutusmahdollisuuksia toimittajan toimintaan. Lisäksi kärkiyrityksen toimijat nostavat esille oman roolijakonsa.

”Kyllä mä luulen että se vähän heikentää sitä ostajan vaikutusarvoa sinne toimittajaan päin.” (haastateltava a)

”Ehkä se yks on että ei uskalla sanoa – esimerkiksi minä – niin mä en uskalla sanoa niin vahvasti niitä asioita kuin niitä pitäis sanoa” (haastateltava b)

”Joo, kyllä se on ihan selvää, että se että (henkilö x) ei oo operatiivisissa toimissa mukana niin se tulee ihan siitä.” (haastateltava b)

Kärkiyrityksen haastateltavien mukaan liian syvät sosiaaliset siteet voivat haitata ostajan työtä ja vaikuttaa ostajan tapaan reagoida ongelmiin suhteessa.



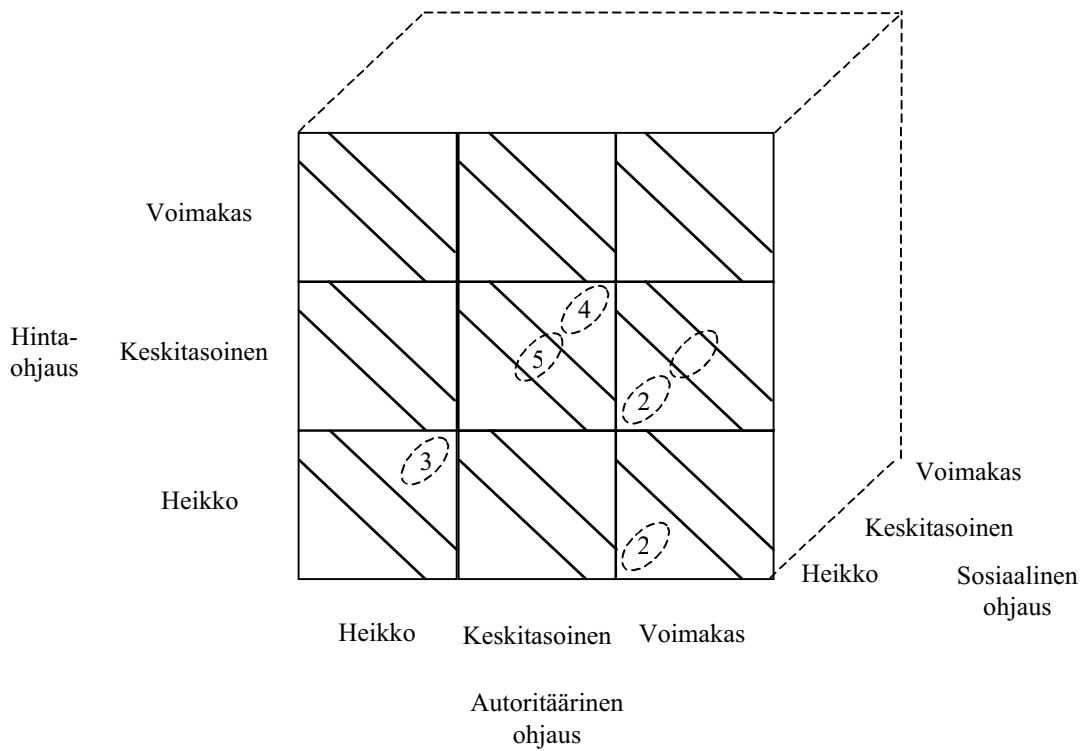
Kuvio 64. Sosiaalisen ohjauksen taso suhteessa Dp-.

Yhteenveto suhteesta

Kärkiyritys on vahvistanut hintaohjausta viimeisen vuoden aikana. Toimittaja onkin alkanut valmistuttamaan osia matalamman kustannustason maassa juuri tästä syystä. Toisaalta kärkiyrityksen haastateltavat kokevat, että toimittajan toimintaan olisi toimintatavan muuttuessa pitänyt puuttua voimakkaammin auttamalla toimittajaa ja sen ulkomaalaista toimittajaa kehitystyössä, mutta resurssipuutteet ovat estäneet tällaisia toimia. Kolmanneksi suhde on varsin pitkäaikainen. Suhteessa sosiaaliset siteet ovat vahvistuneet, ja voitaneen puhua jo ystävyyssuhteista. Kärkiyrityksen haastateltavat kokivat, että nämä ystävyyssuhteet voivat vaikeuttaa ostajan työtä.

4.5. Suhteiden ryhmittely

Edellä analysoitiin kärkiyritysten tavat ohjata suhteitaan. Seuraavassa kuviossa suhteet on ryhmitelty samaan kuvioon. Suhteet muodostavat samalla tavalla ohjattujen suhteiden ryhmiä, joissa toimittajien toimijoiden puhetta analysoidaan. Kuvion jälkeen suhteiden ohjaus tiivistetään vielä taulukolla, jonka jälkeen ryhmät kuvataan sanallisesti.



Ryhmä 1: Vahvan autoritäärisesti ohjatut suhteet, joissa keskitasoinen hinta ja sosiaalinen (Ad-, Cl-,)

Ryhmä 2: Autoritäärisesti ohjatut suhteet, joissa vallitsee heikko tai kohtalainen hintaohjaus ja heikko sosiaalinen ohjausmekanismi (Bg-, Do- & Bh-)

Ryhmä 3: Sosiaalisesti ohjatut suhteet (Ci+)

Ryhmä 4: Sosiaalisesti ohjautuvat suhteet, jossa autoritäärinen mekanismi ja hintamekanismi ovat kohtalaisesti olemassa (Ab+, Dp-)

Ryhmä 5: Keskitasoisesti ohjatut suhteet (Aa+, Ac-, Be+, Bf+, Cj+, Ck-, Dm+, Dn+)

Kuvio 65. Suhteet ryhmiteltyinä ohjauksen mukaan.

Edellisessä kuviossa esiteltiin suhteiden ryhmittely kolmella ulottuvuudella (hinta, autoritäärinen ja sosiaalinen). Seuraavassa taulukossa suhteiden ohjaus kuvataan vielä suhdekohtaisesti ja sanallisesti.

Taulukko 11. Suhteiden ryhmittely ohjauksen perusteella.

Suhde	Hinta	Autoritäärinen	Sosiaalinen	Ryhmä
Aa+	Keskitaso	Keskitaso	Keskitaso	Keskitasoiset
Ab+	Keskitaso	Keskitaso	Vahva	Vahva sosiaalinen, keskitasoinen hinta ja autoritäärinen
Ac-	Keskitaso	Keskitaso	Keskitaso	Keskitasoiset
Ad-	Keskitaso	Vahva	Keskitaso	Vahva autoritäärinen, keskitasoinen hinta ja sosiaalinen
Be+	Keskitaso	Keskitaso	Keskitaso	Keskitasoiset
Bf+	keskitaso	Keskitaso	Keskitaso	Keskitasoiset
Bg-	Heikko	Vahva	Heikko	Autoritäärinen
Bh-	Keskitaso	Vahva	Heikko	Autoritäärinen
Ci+	Heikko	Heikko	Vahva	Vain vahva sosiaalinen
Cj+	Keskitaso	Keskitaso	Keskitaso	Keskitasoiset
Ck-	Keskitaso	Keskitaso	Keskitaso	Keskitasoiset
Cl-	Keskitaso	Vahva	Keskitaso	Vahva autoritäärinen, keskitasoinen hinta ja sosiaalinen
Dm+	Keskitaso	Keskitaso	Keskitaso	Keskitasoiset
Dn+	Keskitaso	Keskitaso	Keskitaso	Keskitasoiset
Do-	Heikko	Vahva	Heikko	Autoritäärinen
Dp-	Keskitaso	Keskitaso	Vahva	Vahva sosiaalinen, keskitasoinen hinta ja autoritäärinen

Aineiston perusteella muodostuvat seuraavanlaiset ryhmät, joiden yhteydessä on esitetty lyhyt tiivistetty kuvaus suhdetyypin luonteesta. Lisäksi seuraavassa analysoidaan ryhmän sisällä eri tapausten luonnetta. Ryhmän sisällä valitaan ohjausta kuvastava perustyyppi, johon muita tapauksia verrataan. Tässä analyysissä datan muodostaa edelleen ainoastaan kärkiyhteyksien toimijoiden puhe:

1. Vahvan autoritäärisesti ohjatut suhteet, joissa vallitsee keskitasoinen hinta- ja sosiaalinen ohjausmekanismi (Ad-, Cl-).

Suhteita ohjataan vahvan autoritäärisesti. Suhteissa näyttäyty hintamekanismi, vaikka autoritäärinen mekanismi on mekanismeista selvästi vahvin. Suhteissa on olemassa myös osoittimia, jotka viittaavat sosiaaliselta ohjaukseltaan keskitasoiisiin suhteisiin. Tästä päätellen toimijoiden välit näyttävät kärkiyrityksissä tehtyjen haastattelujen perusteella olevan vähintään kohtuullisessa kunnossa huolimatta autoritäärisestä ohjauksesta.

Suhteen perustyyppiä, jollaiseksi voisi lukea suhteen toimittajaan Ad-, ohjataan voimakkaan autoritäärisesti. Autoritäärisyys näkyy voimakkaina toimittajaan kohdistuvina vaatimuksina esimerkiksi toimitusaikojen ja laadun suhteen. Toimittaja valmistaa räätälöitäviä osia, joiden valmistaminen on huomattavan vaikeaa ja vaivalloista. Silti toimittajan on pystyttävä vaadittuihin toimitusaikoihin. Toimittajan Cl- kohdalla on turvauduttu puolestaan sopimussakkoihin, kun toimittajaa on painostettu toimenpiteisiin. Painostus on ollut suhteellisen voimakasta, mutta toimittaja on kooltaan iso konserni, jonka asiakkaana kyseinen kärkiyritys on huomattavasti muita kärkiyrityksiä pienempi. Silti kärkiyritysten toimijat kokivat ohjausliikkeet riittämättömiksi. Kärkiyritysten toimijat eivät kummankaan suhteen osalta katsoneet, että sosiaalisissa suhteissa olisi ongelmia, vaan pitivät suhteita sosiaalisen ohjauksen osalta keskimääräisinä. Hinnoittelu on läsnä kummassakin suhteessa keskitasoisena.

2. Autoritäärisesti ohjatut suhteet, joissa vallitsee heikko tai keskitasoinen hinta-ohjaus ja heikko sosiaalinen ohjausmekanismi (Bg-, Do- & Bh-).

Suhteissa vallitsee sellaisen suhteen ohjauksen taso, jossa ympäröivää kilpailua ei juuri ole (Bg-, Do-) tai sitä on jonkin verran (Bh-). Kilpailun puuttuminen on johtanut varsin voimakkaaseen autoritääriseen ohjauksen tasoon, joka ilmeisesti vaikuttaa myös sosiaaliin suhteisiin. Toimijoiden välillä on jonkin verran erimielisyyksiä. Henkilösiteiden taso vaihtelee kuitenkin henkilöistä riippuen.

Suhteen perustyyppinä voi pitää esimerkiksi suhdetta toimittajaan Do-. Suhdetta ohjataan voimakkaan autoritäärisen mekanismin kautta. Autoritäärisen mekanismin voimakas käyttö ilmenee voimakkaina toimittajaan kohdistuvina vaatimuksina esimerkiksi kehittymisen suhteen. Toimittajan toimintaan puututaan myös

suhteellisen voimakkaasti. Vaatimukset liittyvät volyymin kasvattamiseen, hinnan laskemiseen sekä esimerkiksi kuljetustiheyksiin ja varastointiin. Ilmeisesti suhteesta puuttuvaa kilpailua korvataan vahvalla autoritäärisellä ohjauksella.

Suhde Bg- on hyvin edellisen suhteen kaltainen. Kilpailua ei juuri ole, tai se on hyvin vähäistä. Toimittajaa ohjataan voimakkaiden vaatimusten kautta. Syystä tai toisesta henkilösuhteissa on säröjä. Suhteessa Bg- henkilöiden vaihtuvuus on ollut voimakasta. Samanaikaisesti toimituksissa on ollut ongelmia, ja henkilöt ovat tutustuneet toisiinsa monien ongelmatilanteiden kautta. Näyttää kuitenkin siltä, että jossain määrin voimakas autoritäärisen ohjauksen käyttö saattaa vaikuttaa sosiaalisiin suhteisiin toimijoiden välillä. Suhteiden taso organisaatioiden välillä varioi toimijoista riippuen, joten yhtä ”oikeaa” tulkintaa on hyvin vaikea tehdä.

Suhde Bh- on hyvin edellisten suhteiden, Bg- ja Do-, kaltainen. Ainoastaan kilpailutilanne on hiukan erilainen. Myös kyseistä toimittajaa on ohjattu vahvojen vaatimusten kautta. Toimittaja on volyymin kautta erittäin tärkeä toimittaja kärkiyritykselle, mutta volyymejä on jonkin verran siirretty muille toimittajille viimeisen vuoden aikana. Edellisistä suhteista suhde eroaa juuri kilpailun näkökulmasta. Volyymisiirtoja on helpompaa tehdä, kun toimintatapojen oppimiseen vaadittava aika on lyhyempi ja samankaltaisilla resursseilla varustettuja kilpailijoita löytyy lähialueilta. Sosiaaliset siteet ovat suhteessa hiukan kärsineet. Kärkiyrityksen kertoman perusteella suhteet vaikuttavat virallisilta ja jopa ristiriitaisilta.

3. Sosiaalisesti ohjatut suhteet (Ci+)

Suhdetta ohjataan lähinnä vahvojen sosiaalisten siteiden kautta. Toimijoiden henkilökohtaiset siteet ovat vahvat, ja nämä henkilökohtaiset siteet kärkiyrityksen ja toimittajan ylimpien johtajien välillä tukevat toimittajan kehittymistä. Hintamekanismia tai autoritääristä ohjausta voi tuskin havaita kyseisessä suhteessa.

4. Sosiaalisesti ohjautuvat suhteet, jossa autoritäärinen mekanismi ja hintamekanismi ovat keskitasoisesti olemassa (Ab^+ , Dp^-)

Näissä suhteissa sosiaalinen ohjausmekanismi on mekanismeista vahvin, joskin kumpaakin suhdetta leimaa haastatteluhetkellä pyrkimys kohti vahvempaa hintaohjausta. Haastateltavat tuovat tällaiset suhteen piirteet varsin eksplisiittisesti esille. Suhteissa esiintyy sekä hintamekanismin että autoritäärisen mekanismin piirteitä vahvistuvassa määrin.

Perustyyppiä edustaa suhde toimittajaan Ab^+ , joka on syntynyt toiminnon ulkoistamisen kautta. Toimittajan omistajalla on näin ollen vahvat sosiaaliset siteet kärkiyritykseen, joiden kärkiyrityksen toimijat epäilevät edelleen vaikuttavan hintaan jossain määrin. Toisessa suhteessa henkilösiteet ovat suhteen kuluessa syventyneet siten, että kärkiyrityksen toimijat epäilevät sosiaalisten siteiden vaikuttavan hintaan ja muuhun toimintaan liittyviin vaatimuksiin. Silti jos suhteita toimittajiin Ab^+ ja Dp^- verrataan suhteeseen Ci^+ , on todettava, että suhteissa Ab^+ ja Dp^- on olemassa jossain määrin hintamekanismin piirteitä, toisin kuin suhteessa Ci^+ . Tästä syystä hintamekanismin taso tulkitaan kuitenkin keskitasoiseksi tiedostaen, että tulkinta olisi voinut kallistua asteikossa heikkoon. Kummankin suhteen ohjaukselle on yhteistä hyvät henkilösuhteet, epäily niiden vaikutuksesta hintaan sekä eksplisiittisesti ilmaistu pyrkimys kohti vahvistuvaa suhteen hintaohjausta.

5. Keskitasoisesti ohjatut suhteet (Aa^+ , Ac^- , Be^+ , Bf^+ , Cj^+ , Ck^- , Dm^+ , Dn^+)

Keskitasoisesti ohjatuissa suhteissa käytetään kaikkia ohjausmekanismeja yhtäaikaaisesti kuitenkin ylikorostamatta näistä mitään. Suhteiden toimijat elävät jonkinlaisessa kilpailutilanteessa, niillä on joitakin kohtuullisia vaatimuksia toiminnan suhteen, ja toimijat näyttävät tulevan varsin hyvin toimeen keskenään. Suhteet ovat avoimia ja suhteellisen epävirallisia.

Kärkiyrityksen suhde toimittajaan Be^+ voidaan määritellä tämän ryhmän suhteista perustyyppiksi, johon muita ryhmän suhteita verrataan. Suhdetta ympäröi markkina, joka tarjoaa jonkin verran vaihtoehtoisia toimittajia. Silti vaihtamista ehkäisevät toimittajan hyvä palvelutaso sekä pitkä toimintatapojen

oppimiseen vaadittava aika. Lisäksi henkilösuhteet ovat tasolla, joka tukee toimintaa. Suhde Aa+ on hyvin pitkälle Be+:n kaltainen. Oppimiseen vaadittava aika voi olla vieläkin pidempi kuin suhteessa Be+, silti markkinoilla on lukuisia korvaavia toimittajia, joista ainakin yksi on kuluvan vuoden aikana toimittanut raaka-ainetta. Toimittaja Ac- on puolestaan käynnistymisvaiheessa oleva toimittaja, jonka toiminnan kehittämiseen on panostettu huomattavasti. Kilpailua on jonkin verran, mutta konseptin kehitys toimii puskurina kovinta kilpailua vastaan. Suhde Bf+ on hyvin Be+:n kaltainen. Toimittaja Bf+ on kasvattanut volyymiä voimakkaasti viimeisten vuosien aikana, ja kärkiyritys on ollut varsin tyytyväinen toimittajan palvelutasoon. Myös suhteet toimittajiin Cj+ ja Ck- ovat tiiviitä. Näitä suhteita leimaavat hyvät henkilösuhteet ja tietynlainen tasaisuus. Sekä kärkiyritykseltä tulevat, toimintaan ja tuotelaatuun liittyvät vaatimukset, että markkinoilta nousevat hintoihin liittyvät paineet näyttävät kohtuullisilta. Suhde toimittajaan Dm+ on pitkäaikainen suhde, jossa toimijoiden henkilösiteitä on pitkän suhteen kautta olemassa ja toimintatapoja on suhteen historian aikana kehitetty. Lisäksi toimittajalla on verkostossa kilpailijoita, vaikkakaan ei kovin monta. Suhde toimittajaan Dn+ ei juuri eroa edellisistä. Kilpailijoita on jonkin verran, mutta toimittajan hyvä palvelutaso toimii puskurina kilpailuttamista vastaan. Henkilösuhteet ovat hyvällä tasolla niihin liittyä myös jonkin verran epävirallista kanssakäymistä.

Tiivistäen voidaan sanoa, että suhteet jakautuvat viiteen ryhmään siten, että kärkiyritysten välille ei kovin suuria eroja synny. Heikommin toimivia suhteita (-) löytyy neljästä ryhmästä, mutta kaikki vahvan autoritäärisesti ohjatut suhteet ovat sellaisia, joissa on ollut toimitusvarmuus- tai laatuongelmia. Hyvin toimivia suhteita (+) ohjataan keskitasoisesti, vahvan sosiaalisesti ja muutoin heikosti, tai vahvan sosiaalisesti ja muuten keskitasoisesti. Näiden suhteiden toimintaan puuttuminen on heikompaa, mikä luonnollisesti osaltaan selittyy suhteiden toimivuudella. Lisäksi aineistossa on sellaisia suhteita, jotka ovat heikommin toimivia (-), mutta sellaisia, joita ei ohjata vahvan autoritäärisesti. Heikompaa puuttumista voitaneen selittää joko vähäisemmillä ongelmilla, verrattuna muihin vastaaviin (-) suhteisiin tai tilannetekijöillä, kuten kärkiyrityksen oston toiminnan painopisteellä. Kaikkien toimittajien toimintaan kärkiyrityksen toimijat eivät ehdi tai koe tarvetta samalla tavalla kiinnittää huomiota.

4.6. Kärkiyritysten ohjauksen vertailu

Tutkimukseen valittiin neljä kärkiyritystä, joiden tapaa ohjata analysoitiin. Edellä analysoitiin suhteiden ohjausta. Kun suhteiden ohjausta tarkastellaan kärkiyrityskohtaisesti, voidaan todeta, että kärkiyrityksellä ei ole yhtä tapaa ohjata toimittajasuhteitaan. Näissä tapauksissa selvää eroa kärkiyritysten tavoissa ohjata ei näytä olevan kuten edellä tehty ryhmittelykin soitti.

Taulukko 12. Kärkiyritysten ohjauksen vertailu.

Kärkiyritys	Suhde	Ryhmä	Ohjaustapojen vaihtelu verkostossa
A	Aa+	Keskitasoiset	Strategisessa verkostossa kolme tapaa ohjata kumppanuussuhteita
	Ab+	Vahva sosiaalinen, keskitasoinen hinta ja autoritäärinen	
	Ac-	Keskitasoiset	
	Ad-	Vahva autoritäärinen, keskitasoinen hinta ja sosiaalinen	
B	Be+	Keskitasoiset	Strategisessa verkostossa kaksi tapaa ohjata kumppanuussuhteita
	Bf+	Keskitasoiset	
	Bg-	Autoritäärinen	
	Bh-	Autoritäärinen	
C	Ci+	Vain vahva sosiaalinen	Strategisessa verkostossa kolme tapaa ohjata kumppanuussuhteita
	Cj+	Keskitasoiset	
	Ck-	Keskitasoiset	
	Cl-	Vahva autoritäärinen, keskitasoinen hinta ja sosiaalinen	
D	Dm+	Keskitasoiset	Strategisessa verkostossa kolme tapaa ohjata kumppanuussuhteita
	Dn+	Keskitasoiset	
	Do-	Autoritäärinen	
	Dp-	Vahva sosiaalinen, keskitasoinen hinta ja autoritäärinen	

Kärkiyritys A:n suhteista voi todeta sen, että suhteita ohjataan vaihtelevasti. Suhteista kaksi lukeutuu keskitasoisesti ohjattuihin; yksi on vahvan sosiaalisesti mutta muuten keskitasoisesti ohjattu ja yksi vahvan autoritäärisesti ja muuten keskitasoisesti ohjattu suhde. Kärkiyritys A ohjaa suhteitaan siis vaihtelevasti. Kärkiyritys B:n suhteista kaksi oli sellaisia, joihin on puututtu voimakkaan autoritäärisesti. Samalla sosiaalisissa suhteissa on ollut ongelmia. Kärkiyritys B:n kaksi muuta suhdetta on keskitasoisesti ohjattuja. Huomattava kuitenkin on, että molemmat autoritäärisistä suhteista oli sellaisia, joissa toimittajilla oli toimitusongelmia. Myös kummankin suhteen taustat olivat toistensa kaltaisia. Kärkiyritys C:n suhteissa ei ole yhtään heikon sosiaalisesti ohjattua suhdetta. Muutoin Kärkiyritys C:n ohjaus on erilaista eri suhteissa, eli kärkiyritys C:n suhteista yksi on vahvan sosiaalisesti ohjattu, kaksi keskitasoisesti ohjattuja ja yksi vahvan autoritäärisesti, mutta muuten keskitasoisesti ohjattu suhde. Kärkiyritys D:n suhteissa on vahvan, keskitasoisien ja heikon sosiaalisesti ohjattuja suhteita. Kärkiyritys D:n suhteista kaksi on keskitasoisesti ohjattuja, yksi vahvan sosiaalisesti, mutta muutoin keskitasoisesti ohjattu ja yksi vahvan autoritäärisesti, mutta muuten heikosti ohjattu suhde. Myös kärkiyritys D:n ohjaus vaihteli eri suhteissa merkittävästi. Ainoastaan suhteet D_{m+} ja D_{n-} olivat samalla tavalla ohjattuja. D_{o-} ja D_{p+} poikkesivat muista merkittävästi, kuten edellisissä analyysissä on kuvattu.

Kärkiyritykset ohjaavat suhteita omilla tavoillaan. Ohjaus vaihtelee suhdekohtaisesti, mutta ei juurikaan kärkiyrityskohtaisesti. Ohjaus on tilannesidonnaista päätellen esimerkiksi siitä, että niitä suhteita, joista hintamekanismi puuttuu, ohjataan vahvan autoritäärisesti tai sosiaalisen ohjauksen kautta. Sosiaalisesti ohjattu suhde on kuitenkin hyvin erilainen autoritäärisesti ohjattuihin suhteisiin verrattuna. Suhteessa toimittaja toimittaa projektitoimituksia ja volyymit ovat huomattavasti pienempiä kuin kahdessa muussa suhteessa, joita ei ohjata hintamekanismin kautta. Toisaalta esimerkiksi suhteissa, joissa vallitsee vahva sosiaalinen ohjaus ja muut ohjausmekanismit ovat keskitasolla (ryhmä 4), on pyritty vahvistamaan hintamekanismia. Tässäkin mielessä suhde C_{i+} muodostaa poikkeuksen. Myös laajemmin vaikuttaa siltä, että Kärkiyritys C:n suhteet ovat hieman heikommin ohjattuja erityisesti autoritäärisen ja hintaohjauksen näkökulmista kuin muiden kärkiyritysten suhteet. Suhteet sijoittuvat ryhmien heikomalle alueelle. Erot ryhmien sisällä ovat kuitenkin analyysin perusteella varsin pieniä.

Tutkimukseen valittujen suhteiden osalta suhteiden ohjaus varioi siten, että on mahdotonta väittää, että kärkiyritys ohjaisi koko strategista verkostoa tietyllä tavalla ja että merkittäviä eroja kärkiyritysten välille tässä suhteessa muodostuisi. Erot syntyvät analysoitujen suhteiden välille myös strategisten verkostojen sisällä.

4.7. Toimittajien toimijoiden kokemukset kärkiyritysten ohjauksessa

Toimittajat kuvasivat haastatteluissa suhdettaan kärkiyritykseen vastaten avoimiin kysymyksiin, kuten millainen teidän suhde kärkiyritykseen on, sekä miten kärkiyritys pyrkii vaikuttamaan teidän toimintaan? Toimittajien toimijoiden haastattelut kestivät 25–60 minuuttia. Haastattelut tehtiin toimittajayritysten tiloissa. Tutkija sopi haastattelut puhelimitse toimittajan kanssa kertoen haastattelun tarkoituksen: antaa toimittajille mahdollisuus kertoa tietyn asiakkaan / kärkiyrityksen tavoista vaikuttaa toimittajan toimintaan sekä siitä, miten haastateltava pitkään suhteessa toimineena kokee nämä tavat vaikuttaa ja kyseisen suhteen yleensä. Yksikään toimija ei kieltäytynyt haastattelusta. Toimijoille luvattiin, että haastattelut raportoidaan osana tietyllä tavalla ohjattujen suhteiden ryhmiä, ei suoraan kärkiyrityksen ohjauksen kuvailun yhteydessä, jolloin yksittäisen toimijan kommentit voi tunnistaa raportista ainoastaan toimija itse. Monet toimijoista myös vaativat tämän tyyppistä analyysiä, eivätkä olisi suostuneet sen tyyppiseen analyysiin, jossa toimijan kokemus raportoidaan osana tapauskuvausta.

4.7.1. Toimittajien toimijoiden kokemukset eri ryhmien suhteissa

Aineistosta löytyi kuusi ryhmää, joiden sisällä toimittajien toimijoiden kokemusta analysoidaan toimittajien puheen perusteella yhtenä tekstimassana. Seuraavassa toimittajien kertoma raportoidaan ryhmittäin, ja nostetaan esille ne keskeiset elementit, jotka toimittajat puheessaan tuovat omasta kokemuksestaan kyseisellä tavalla ohjatussa suhteessa esille.

4.7.1.1. Vahvan autoritäärisesti ohjatut suhteet, joissa keskitasoinen hinta- ja sosiaalinen ohjausmekanismi (Ad- & Cl-)

Ryhmään kuuluu kaksi suhdetta. Toimijoiden puhe voidaan jaotella neljään pääluokkaan: suhteen luonne, tavoitteet sekä toimintaan liittyvä turbulenssi ja kehittämistavoitteet. Toimijoiden puheesta voidaan tiivistää nämä pääluokat, joita on seuraavassa kuvattu ja perusteltu.

Toimijat kuvaavat suhteidensa *luonnetta* ristiriitaisesti. Toimijat nostavat esiin käskyt ja hyvin voimakkaat vaatimukset:

"...mutta se joskus kyllä tuntuis niin että me olemme mukana siinä kokouksessa ja saadaan vähä niinkun kurinpalaus, ei saada niinkun oma ääni ihan joka kerta esiin, esille."

"joku vois näyttää kuinka toimitusvarmuus on huono ja helvetti tämä pitäis nyt saada kuntoon välittömästi, ei tämmöstä käy, mutta ei kukaan kysy mikä on se syy."

Toimijat kokevat myös puheessa esiintyvän uhkailun:

"...niin yleensä sitten kerrotaan et nyt on saatava parempi et ei kukaan sano niin mut semmonen on tunne, et pian vaihdetaan sitten jos ei saada niin kun hommat kuntoon."

Toimijat nostavat esiin myös erilaisia kantoja ja pitävät kärkiyritysten toimintatapoja rakentavina. Toki suhteet ja eri toimijoiden kokemukset voivat olla hyvin erilaisia. Lisäksi toimijoiden tehtävät eri organisaatioissa vaihtelevat ja toimijoiden kokemukset organisaatioiden sisällä voivat vaihdella hyvinkin paljon. Suhteen luonteeseen liittyvää pääluokkaa voisi toimijoittain vertailla jakaen kokemukset henkilökohtaiseen vs. ulkokohtaiseen. Toinen toimijoista on suhteellisen kaukana suhteesta, ja toimii esimiehenä toimittajayrityksessä, jonka liikevaihdosta suhteellisen pieni osuus tulee kyseiseltä kärkiyritykseltä. Riippuvuutta ei ole, ja toimijan puhe toisaalta näyttäytyy myös muutoin kovin etäisenä. Haastateltavan valinta ei ollut ilmeisesti paras mahdollinen. Toimija ei tuntenut riittävän hyvin suhdetta, ja toimijan suhde tähän suhteeseen saattoi olla ohut ja ulkokohtainen. Toinen toimijoista koki oman suhteensa huomattavan henkilökohtaisesti. Toimija oli yrittäjänä yrityksessä, jonka liikevaihdosta huomattava osa koostui kyseiselle kärkiyritykselle tuotettavista komponenteista. Jonkinlainen riippuvuus on olemassa, mutta myös henkilökohtainen sitoutuminen.

”Kyllä näkisin että siinä pyritään joustamaan kaiken aikaa ja toimimaan vähän siihen tyliin että saadaan homma pelaamaan.”

Toisaalta toimijat ymmärtävät myös kärkiyritysten haasteita ja toimintatapoja, mutta tuovat esiin myös tuen ja avun tarpeen:

”no kyl se on nyt aika. Kyl mä sanon, et aika hyvin nää tilaukset tulee hyvin et joskus on tota toimitusajat aika lyhyitä, mutta yleensä et jos soitat niin saat niinkun priorisoitua ja niin pois päin. Mut edelleen, tää sähläys ja tää tiivis yhteistyö, mut se yhteistyö on niinkun ohuella pilvellä, et ei sukeltaa ihan tonne.”

”...ja se kun vertaa niinkun (kärkiyritys y:n) kans niin, jos on ongelmia, raportointi, tai valmistusongelmia, tai jotakin muuta. Niin silloin helposti saadaan niin kun apua sieltä. Sitä ei kovin usein saada niin kun (kärkiyritys x:ltä). Että vastuu on teillä, et te ostate (komponentit) et ne pitäis saada ajoissa, ajoissa tavara ja niin pois päin..”

Toimijat nostavat esille myös hinnan, mutta ei kilpailun merkityksessä. Kilpailua ei sinällään nosteta esille. Yhtäältä puidaan sitä tapaa, jolla etsitään yhä halvempia raaka-aineita tai aihioita, joita toimittajien pitäisi jatkojalostaa. Hinnan liiallinen priorisointi ostamista määrittävänä kriteerinä nähtiin varsin ongelmallisena kokonaiskustannuksia ja asiakaspalvelua ajatellen. Toimittajan haastateltava on sitä mieltä, että kärkiyritys toimii osaoptimoivasti minimoiden raaka-aineiden ostokustannuksen nostaen samalla toimittajien kustannuksia, jotka syntyvät raaka-aineiden työstämisestä komponenteiksi. Näiltä osin kärkiyrityksen toiminta näyttää oman hyödyn tavoitteluna.

”...et palataan vielä tästä et kannattaako aina sitte ottaa se viimeinen ihan se halvin paikka ja sitten maksaa vähän enemmän sielä toisessa päässä, että että.”

”Et on pyrittävä sitten pakosta saada niitä halpoja tuotteita ja pyytää, sitten tulee sutta ja sekunda ja niin pois päin. Silloin se on yleensä se joka toimittaa se joka kärsii siitä. Tietysti myös asiakas kun ei saada ajoissa näitä.”

Toisaalta hinta nousee esille hinnoittelun kautta. Toimijat nostavat esille hinnoittelun ja kustannusseurannan vaikeuden kappaleiden varioidessa huomattavasti. Voikin olla niin, että raaka-aineiden ollessa laadultaan heikkoja, toimittaja valmistaa näitä komponentteja tappiolla. Pääasiallisesti kasvaneista kokonaiskustannuksista kärsinevät sekä kärkiyritys että toimittaja:

”Sanotaan että kokonaisuutena se varmasti on kannattavaa mutta kyllä siinä ehkä, no, hinnoittelussa voidaan tietysti, siitä voidaan olla montaa mieltä, ja on tietysti kauppoja jotka ei ole kannattavia mutta kuitenkin aika tärkeä säilyttää asiakassuhde, se on kuitenkin kokonaisuutena positiivista. Sitä on niin moninaisia tuotantoketjuja minkä kautta nämä tuotteet menee. Se on aina vähän ollaanko osattu hinnoitella oikein ja jos joudutaan tekemään muutoksia, niin ei ne muutokset aina välttämättä näy niissä niin että, sitä kautta ne menee miinukselle.”

”Mutta kaikki ylimääräinen suunnittelutyö ja materiaalikulut, ne on semmoisia ettei ne aina välttämättä näy siellä. Jos omia virheitä tehdään niin se on ilman muuta selvää.”

Tässä ryhmässä näyttäytyy sama *toiminnan turbulenssiin* liittyvä suhteen elementti. Koska toimintaa on vaikea ennustaa ja kappaleet varioivat, voi olla vaikea pitää kiinni sovitusta. Tähän liittyy näin myös epäluottamuksen elementti, jota voidaan ymmärtää heikon ennustettavuuden kautta. Luonnollisesti räätälöivässä tuotannossa sovitusta kiinni pitäminen kuten myynnin ennustaminenkin on vaikeaa. Toimijoiden kokemuksessa tämä ennustamattomuus kuitenkin näkyy:

”...et se mikä oli niin päätettiin et ei tehdä uusia töitä kesälomien aikana, et tehdään vaan niitä vanhoja kun ei.”

Toimija jatkaa:

”Yhdes tehty päätös: 19 uutta työtä tuli kesäloman aikana.”

Tämän tyyppisessä suhteessa luottamuksen merkitys korostuu, koska hintaa on joskus etukäteisesti vaikea määritellä. Jotta komponentit voitaisiin tällöin valmistaa, toimittajan on voitava luottaa siihen, ettei valmistusta tarvitse tehdä tappiolla. Jos luottamusta ei ole, sopimusneuvotteluista voi tulla vaikeita ja transaktiokustannukset voivat kasvaa.

Kokonaisuudessa toimijat arvostavat suhteita ja erityisesti niissä tehtyä *kehittämistyötä*.

Silti toimijat painottavat nopeampaa reagointia ongelmiin:

”Siel on mahdollisuus niinkun sanoa. Mutta se sitten nopeammin niinkun pitäis reagoida, jos uskoo myös että se on todella ongelma.”

”Mut pitäis olla kyllä enemmän että, tahtoo ja ryhtyy ja niin että nyt laitetaan tää homma kuntoon ja niin pois päin että.”

Toimijoiden puhe varioi jonkin verran samankaltaisesta ohjauksesta huolimatta. Toimijoiden puheen vaihtelua voidaan ymmärtää mm. toimittajien erilaisen koon kautta. Toinen toimittajista on varsin pienikokoinen suhteessa kärkiyritykseen ja myös riippuvaisempi kärkiyrityksestä. Myös kokemukset voivat olla tämän tyyppisen toimittajan toimijalla vahvempia, kuin suuremman ja vähemmän riippuvaisen toimittajan toimijalla. Toisaalta myös erot kokemuksissa eri henkilöiden välillä jopa samassa organisaatiossa voivat vaihdella. Lisäksi kärkiyrityksen toimijat voivat arvioida ohjausta toki eri tavoilla.

4.7.1.2. Autoritäärisesti ohjatut suhteet, joissa vallitsee heikko tai keskitasoinen hintaohjaus ja heikko sosiaalinen ohjausmekanismi (Bg-, Do- & Bh-)

Ryhmä sisältää kolme suhdetta. Kolme toimijaa kuvaavat ohjausta varsin tiiviisti. Ryhmään on yhdistetty kaksi alkuperäistä ryhmää, koska toiseen näistä olisi jäänyt vain yksi tunnistettava toimija. Lisäksi suhteet ovat ohjaukseltaan hintamekanismia lukuun ottamatta samankaltaisia, joten tutkijan tulkinnan mukaan yhdistäminen voitiin toteuttaa. Lisäksi analyysissä voidaan nostaa kuitenkin toimijoiden välisiä eroja tarvittaessa esiin. Toimijoiden puheesta voidaan löytää neljä pääluokkaa: keskustelujen syyllistävään luonteeseen, toimintatapojen muutokseen, henkilökemioihin sekä syyllisyyden kokemukseen liittyvät pääluokat.

Toimijat puhuvat *keskustelujen syyllistävästä luonteesta*. Toinen toimijoista puhuu sanelusta ja kärkiyrityksen sanelupolitiikasta, toinen silloin tällöin tapahtuvista ylilyönneistä. Kolmas toimija puhui sanelusta ja ”vittuilusta”. Toimijoiden välillä on jonkinlaisia eroja painotuksissa. Toisaalta kahden toimijan kokemus on vahvempi, siinä missä yksi toimijoista on työskennellyt suhteessa varsin vähän aikaa. Tämä indikoi ehkä siitä, että vasta puolen vuoden kokemus suhteessa toimimisesta on ollut suhteellisen lyhyt aika. Toisaalta myös monet muut kuten esimerkiksi henkilöihin liittyvät tekijät voivat kokemukseen vaikuttaa, kuten toimija itse totesi. Toimijan mukaan hän on henkilönä ”peruspositiivinen”, eikä muistele menneitä. Kaksi toimijoista on kokenut sanelun varsin vahvana elementtinä, ja se näyttää osaltaan johtavan ajattelua. Kaiken kaikkiaan suhteen ohjaus ja luonne näyttävät toimittajia syyllistäväksi. Kärkiyritysten tavat syyllistää, sanella ja vaatia näyttävät toimijoiden kokemuksissa. Seuraavassa on joitakin esimerkkejä toimijoiden kertomasta:

”No kyllähän se hyvin pitkälle lähtee tämmöinen niin, tämmösestä niinkun, se on ehdotus joka kyllä viedään sitten läpi et ei siitä niinkun paljon neuvotella. Et onko jotain muita vaihtoehtoja? Et kyllä se (kärkiyritys x:n) päässä on mietitty, et kuinka he haluaa asian olevan ja ei siinä oo sitten ollu että tota. Et ei siin oo juurikaan mahdollisuuksia esimerkiks nää, niin toimituseräkoot, kappalemäärät niin, se on ihan täysin et miten kärkiyritys x sen haluaa.”

”...täs on tuntunu sellaselta et täs on tullu enemmän ja enemmän niinkun sanelupolitiikaksi, et kyllä ne vähäsetkin neuvottelumahdollisuudet on oikeestaan kadonnut.”

”Jos ei nyt kiroilua niin sanotaan että hyvin lähellä vittuilua se on, vittuilua.”

”..kuka siellä sattuu olemaankaan mukana, kyllä siellä tulee lokaa silmille. Tämä tulee lähinnä työnjohdolta, ei kaikilta työnjohtajilta mutta osalta.”

”...jos on semmoista ettei osaa, ei ole tullut, ei ole tulossakaan tai sitten on joku semmoinen laatuasia mikä on poikkeuksellisen ikäväksi koettu, niin kyllä sitä porukan edessä nöyrytetään ja. Vähän se on semmoista, jos kasvotusten ei ole kanttia sanoa niin ison porukan ääressä voi sanoa.”

”Kyllähän tietenkin se sellainen vittuilu on paljon turhanaikaisempaa, tuo on tietysti vain kovaa peliä. Eikä niin, jos me puhutaan jostain kumppanuudesta niin se ei ole yhtään sen mukaista. Monesti liike-elämässä on osa sitä, mutta ei se mistään, mihinkään kumppanuuteen kuulu.”

Edellisissä siteerauksissa on hyvin voimakkaita painoja. Kokemus on niistä luettavissa. Vahvasti kokemus viittaa vahvan negatiivisen autoritäärisen ohjauksen tapaan. ”Vittuilu” tai muut sellaiset ilmaisut voivat tietysti kuvastaa ärtymystä, mutta voinevat ne viitata myös ahdistukseen. Jäljempänä nostetaan esille toimijoiden kokema vastuu ja syyllisyys, jotka myös viittanevat samaan ahdistuksen kokemukseen. Yleisemmin ohjaus koetaan kuitenkin kohtuuttomana.

Toimijoiden kokema sanelu näkyy lähinnä erilaisina vaatimuksina tai sähköposti-ilmoituksina sekä tyypillisesti hintaneuvotteluissa. Hintaneuvotteluihin liittyvä sanelu viittaa ilmeisesti juuri tavoitehinnan asettamisen tapaan, vaikka juuri tätä toimija ei nosta näkyvästi esille:

”No se tulee noin kerran vuodessa esimerkiks nää hintaneuvottelut niin niissä tulee ja sitten se tulee, sit se tulee, meil on erinäisiä palavereita pitkin vuotta, niin niissä.”

”Joskus tulee erinäisiä kärkiyritys x:n tekemiä päätöksiä sähköpostilla meille sitten ilmoitusluontoisena asiana.”

Yhtäältä toimijat tässä ryhmässä puhuvat sanelupolitiikasta, toisaalta kärkiyritysten toimet saavat toimijoilta ymmärrystä toimijoiden käydessä läpi oman organisaationsa toimintaa. Toimijat selvästi tunnistavat oman organisaationsa toiminnan puutteet kokien näistä ongelmista eri tasoista syyllisyyttä. Jokaisen toimijan puheesta nousi vahvasti esille vastuun ja syyllisyyden kokemukset. Toimijat nostavat siis esille oman vastuunsa ongelmista.

”Mun mielestä palavereissa, tietysti välillä tietyissä tilanteissa saattaa joku olla selkä seinää vasten, jos asiat ei mene toivotulla tavalla, mutta kyllä ne pääsääntöisesti mun mielestä ihan rakentavassa hengessä on ollut.”

”Meillä on hirvittävä määrä ollut porukalla opettelemista, ja siitä on tullut häiriötä asiakkaallekin. Osapuutteita on ollut paljon ja kyllä se on laatupuolellakin jonkin verran korostunut.”

”Kyllähän ne meistä johtuvia on tietenkin, siinä on jotain tietenkin sellaisia että sieltä unohdetaan tilata ajoissa tai jotain tuollaista, mutta kyllä ne meistä johtuu.”

”No, kyllä siinä tietysti on meidän päässä ollu aika lailla tällasta ohjaukseen liittyvää puutetta, et ei oo pystytty rakentamaa toimintamallia sellaseksi, niin nopeessa syklissä kuin olisi ollut aihetta, se on yks syy.”

”Kyllähän niinkun ensimmäinen asia on se, että meidän pääs pitäis asiat olla sillä lailla kunnossa et tota ei tämmöstä niinkun päivittäiseen toimintaan liittyvissä asioissa olis niinkun kovinkaan paljon huomautettavaa. Että pystyttäis pitään tyytyväisinä, kaverit ilman ongelmia sielä mahdollisimman paljon...Uskon että se auttais aika paljon.”

Toimijat puhuvat omien organisaatioidensa ongelmista paljon ja nostavat erityisenä haasteena toimitussyklien nopeutumisen, mikä toimijoiden mukaan näkyy toimitus-aikojen lyhenemisenä, toimitusten lisääntymisenä ja lisääntyvänä varastointina. Yhtäältä toimijat kantavat vastuun ongelmista, mutta toisaalta he katsovat, että toimintaan liittyvät vaikeudet johtuvat osaltaan kärkiyritysten kiristyvistä vaatimuksista. Matala hinta yhdistettynä nopeutuneeseen, loppuvarastointia vaativaan *toimintatapaan* sekä tiukentuneisiin laatuvaatimuksiin on vaikea yhdistelmä. Tässä kontekstissa toimija yrittää kuitenkin selvittää ja tehdä työnsä mahdollisimman hyvin.

”...ollaan siirretty niinkun tästä tilaus – toimitus mallista niin tähän niin tota kaksilaatikkojärjestelmiin ja eräkoot on, toimitussykli on niinkun nopeutunut.”

”Enemmän varastoidaan, enemmän tehdään aihioita varastoon.”

”Mä nään et osia rupee meneen tunnin välein täältä ja se tarkoittaa sitä että toimituseräkoot tulee liian pieniksi.”

Kaikesta huolimatta toimijat nostavat esiin myös kärkiyritysten tarjoaman avun ongelmatilanteissa, eli toimijoiden mukaan kärkiyritykset eivät ainoastaan esitä vaatimuksia, vaan ainakin paikoitellen pyrkivät myös aidosti auttamaan toimittajia. Toisaalta tämän tyyppinen elementti puheessa kuvastanee toimijoiden kykyä tunnistaa saatu apu, mikä voi lisätä sitoutumista suhteeseen puolestaan vastavuoroisesti. Vastavuoroisuus jää puheessa kuitenkin implisiittiseksi elementiksi ja siten tulkinnan varaan. Sinällään toimijoiden vastuullisuuden ja syyllisyyden kokemukset voivat kuitenkin kuvastaa sitoutumista:

”Me ollaan perustettu tällanen kehitystiimi jossa on meiltä kaksi ja heiltä kaksi. Ja tässä tiimissä tää työ on ollut varsin hedelmällistä ja rakentavaa, rakentavaa että tuota. Sieltä on tullut hyviä ehdotuksia, ei minkäänlaisia määräyksiä ja ollaan keskustelun pohjalta edetty ja tehty yhteisiä päätöksiä. Se homma on toiminu hyvin.”

Yhtäältä toimijat nostavat esiin kärkiyritysten kohtuuttoman sanelumaisen tavan hoitaa asioita ja valittavat keskustelun puutetta. Toisaalta toimijat kiittävät joissakin tilanteissa kärsivällisyydestä ja rakentavuudesta sekä ymmärtävät kärkiyritysten huolta toimitusvaikeuksista. Toimijat nostavat keskeiseksi elementiksi toimittaessa ja ongelmia ratkottaessa ”henkilökemiat”. Toimijat puhuvat henkilökemioiden toimivuudesta ja toimimattomuudesta. Toimijoiden mukaan henkilökemiat määrittelevät pitkälti sen, miten ongelmia saadaan ratkottua. Henkilösuhteet varioivat toimijoiden mukaan toimijoista riippuen:

”Kyllä mä edelleen uskon, että se on henkilökemioista kiinni.”

”Ehkä se johtuu henkilökemioista, en mä tiedä. Jostain, nähdään asiat samanlaisina, ongelmat samanlaisina, pyritään tekemään niille asioille kun todetaan jotain. Sitä kautta mä luulen, että se on muotoutunut tämä kanssakäyminen.”

”Ja sitten tietysti tämänhetkinen toimenkuva liittyy paljon ihmisten kanssa olemiseen ja vuorovaikuttamiseen ja henkilöstönsiirtoihin ja kääntöihin ja vääntöihin.”

”Mutta ei mulla ole tapana kaivella asioita. Jos on jotain sanottavaa niin kyllä mä tuon sen sitten julki mutta noi ei mua närästä sillä tavalla koska se ei tavallaan vaikeuta mun tehtävää.”

Toimijat kuvaavat myös joidenkin toimijoiden kanssa yhdessä tekemisen henkeä, jota ei kaikkien kanssa löydy. Hyviin sosiaalsiin suhteisiin toimijat liittävät samanlaiset harrastukset, jolloin keskusteltavaa löytyy muistakin kuin työasioista. Samanlaisuuden ja yhteisyyden kokemus näyttäytyy keskeisenä elementtinä. Olennaista on kuitenkin huomata, että sosiaaliseen siteeseen vaikuttavat toimijat henkilöinä, eli suhteiden luonne vaihtelee toimijoista riippuen.

”Tuohan toki tuo vinoilu ja tuommoinen mitä työnjohdolta, nyt en todellakaan tarkoita kaikkia työnjohdosta.”

Toimijoiden kokemuksia voidaan ymmärtää toimittajiin kohdistuvia vahvoja vaatimuksia vasten. Osa puheesta näyttää nousevan kokemuksesta, joka voi kehittyä, kun markkinan puuttumista korvataan neuvotteluissa autoritäärisellä käyttäytymisellä. Toisaalta kyse on kärkiyrityksen näkökulmasta hyvin kriittisistä toimittajista, joille on hyvin vaikea löytää korvaajia markkinoilta. Silti toimijoiden kokemukset ovat myös erilaisia. Yksi toimijoista kokee suhteen rakentavampana todeten, että ongelmia on, mutta toimijana pyrkii olemaan positiivinen. Toisaalta asiakkaat ovat tärkeydessään toimittajille erilaisessa asemassa. Toimijan kokemus näyttäytyy vahvempana, kun asiakas on

lähes ainut ja toimittajan toimija on myös yrityksen omistajana. Kahden muun toimittajan tapauksessa toimija on organisaatiossaan keskijohtoa, ja asiakkaan merkitys yritykselle on vähäisempi kuin muissa ryhmän suhteissa. Silti asiakkaat ovat toimittajille tärkeitä ja ovat suurimpien joukossa. Voidaankin ajatella, että hyvin riippuvaisessa suhteessa toimittajan toimija voi yhtäältä kokea olevansa kärkiyrityksen esittäessä vaatimuksia ”selkä seinää vasten”, mikä voi vahvistaa toimijan kokemusta ja vaikuttaa käyttäytymiseen. Toisaalta ohjauksen vahvuus vaikuttaa toimijan kokemukseen, kuten tämänkin ryhmän osalta tulokset kuvastavat. Tämän tutkimuksen perusteella näyttäisi kuitenkin siltä, että riippuvuuden kokemuksella voi olla vaikutus toimijan kokemusta määrittelevänä yhtenä elementtinä. Toiseksi vahvan autoritäärinen ohjaus näyttää tuottavan kohtuuttomuuden kokemuksen, joka näyttäytyy negatiivisena ärtymyksenä, ahdistuksena sekä syyllisyytenä.

4.7.1.3. Sosiaalisesti ohjatut suhteet (Ci+)

Tämän ryhmän eli yhden toimittajan kokemus näyttää tiivistyvän elementteihin, jotka voidaan lukea kolmen pääluokan alle: toisen tunteminen, luottamus ja henkilökemiat.

Toimittaja on toimittanut pitkään tuotteita kärkiyritykselle. Yritykset sijaitsevat muutamien kymmenen kilometrin säteellä toisistaan, ja toimijat tapaavat toisensa varsin usein ainakin haastatellun mukaan:

”Kyllä jos ne tunnetaan 15 vuoden ajalta niin aika hyvin. Voi periaatteessa sanoa että alkaa olla työkaveria. Toki siellä vaihtuu niitä mutta aina on porukassa niitä, jotka on ollut koko ajan. Kyllä se koko talon projektihenkilökunta on tutuksi tullut.”

”Se vaihtelee, joskus käyvät neljä kertaa viikossa joskus menee viikko ettei käy kukaan.”

”Kerran pari viikossa, riippuu kuinka on tarvetta, asiaa, kuvien tuontia tai jotain tällaista.”

Joka tapauksessa toimijan kertoman perusteella määritetty kuva *toisen tuntemisen* merkityksestä. Toimija liittyy toisen tuntemiseen luottamuksen ja henkilökemiat. Toimija kertoo myös toisen tuntemisen, luottamuksen ja henkilökemioiden työtä jouduttavasta vaikutuksesta. Toimijan mukaan suhteessa ei olisi aikaa haaskattavaksi toimintamalleista keskustelemiseen ja muuhun sellaiseen. Kirjallisuudessa luottamukseen

on tyypillisesti liitetty tämän tyyppinen jouduttamisen elementti. Tyypillisesti puhutaan luottamuksen transaktiokustannuksia pienentävästä vaikutuksesta (Zaheer ym. 1998).

Toimittajan toimija nostaa myös luottamuksen esille. Kysyttäessä hän liittää luottamuksen sanan pitämiseen, rehellisyyteen ja vastavuoroisuuteen. On todettava, että toimijan puhuessa luottamuksesta, hänen puheessaan näkyy idea molemmiin puoleisesta *luottamuksesta* (mutual trust). Luottamus on jaettua, ei vain toispuoleista. Tämä on yksi tämän suhteen keskeisistä elementeistä. Myös projektin hinnan määrittely, joka perustuu työtuntien määrään, perustuu toimittajan kertomaan määrään, mikä kuvastaa luottamusta. Toiseksi, hinnoista on vaikea sopia pitävästi etukäteisesti, ennen kuin työtä on tehty, joten toimittaja aloittaa projektin ja hinta määräytyy tarkemmin projektin kuluessa. Toimittajalla on tarve luottaa siihen, että kärkiyritys maksaa projektin kaikki kustannukset. Kärkiyrityksellä on puolestaan tarve luottaa siihen, että toimija tekee projektin parhaalla mahdollisella tavalla, laadukkaasti ja edullisesti. Toisaalta suhde on jatkuva, joten odotus tulevaisuudessa käytävästä kaupasta toimii suhteessa panttivankina. Tätä ei puheessa kuitenkaan tehdä näkyväksi, joten on vaikea sanoa tunnistavatko toimijat tällaista oletusta.

”Hyvässä yhteisymmärryksessä on asioita hoidettu. Ei meillä ole koskaan ollut kalabaliikkia. Aina on asioista sovittu ja kun pidetään mitä on luvattu niin ei niistä tule mitään ongelmaa.”

”Joka projekti asiasta kerrotaan.”

”Puhutaan ja kerrotaan kaikki ne asiat mitä projekteista tiedetään ettei yritetä naruttaa jossakin vaiheessa että huomaako toinen tuon tuossa ja se jossakin tietyssä vaiheessa tulee esille vaikka toinen on sen tiennyt. Näistä, se kaikki tieto rehellisesti kerrotaan mikä sillä hetkellä on, puolin ja toisin.”

”Eli jos kerran on jotakin semmoisia esimerkiksi ongelmia tiedossa jonkun projektin kanssa tai siinä on jotain sellaista vaikeusastetta joka voi kuvitella että tulee niin siitä rehellisesti kerrotaan ennen kuin on alettu tekemään. Eikä vain lykätä tulemaan ja kattota kuinka tekijä siihen suhtautuu.”

Viimeisessä kommentissa toimija puhuu itse asiassa toimittajan ohjauksesta. Eli toimittajan mielestä leimallista kärkiyrityksen toiminnalle on, että toimittajalta ei pyydetä sellaista, mitä toimittaja ei pysty tekemään. Näin kärkiyrityksen toimijat eivät ”pese ongelmista käsiään” siirtämällä ne toimittajille. Sama pätee toimittajaan, eli toimittaja ei ota vastaan sellaista tilausta, jota se ei pysty toimittamaan aikataulussa. Näin sanan pitäminen on vastavuoroista:

”Kyllä ja se perustuu siihen että kuormitusta katsotaan yhteisesti että siihen on mahdollista päästä. Ja jos tuntuu siltä, ettei ole kapasiteettia niin sitä ei sitten oteta. Siinäkin mielessä pitää olla molemmin puolista tolkkua ja järkeä siinä hommassa. Ei lykätä työtä väkisin vaikka nähtäisiin ettei sitä pystytä tekemään. Se on siinäkin asiassa pitää olla molemminpuolinen.”

Kuitenkin myös tämä toimija nostaa esiin ”henkilökemioiden” tärkeyden liittäen henkilökemiat toisen tuntemiseen:

”Ei, sehän on normaalia elämää, että joidenkin kanssa toimii hyvin ja joidenkin kanssa vähemmän hyvin...”

”Toiminta perustuu 100% henkilökemioihin.”

”Luulen tietäväni aika lailla tasan tarkkaan kuinka näissä tilanteissa pitää toimia ja he tietää kuinka minä toimin ja. Ei meillä sellaiseen, toimintamallien keskusteluun ja niihin tarvitse oikein paljoa aikaa haaskata.”

”Se tarkoittaa sitä että siellä on tietyt henkilöt joiden kanssa toimitaan ja me tunnetaan toisemme puolin ja toisin ja ajatusmaailmansakin jopa.”

Kuten edellä on mainittu, toimijan kokemukset voidaan tiivistää kolmeen pääluokkaan, toisen tuntemiseen, luottamukseen ja henkilökemioihin. Erityisesti tämän ”ryhmän” kohdalla kokemus näyttää tiivistyvän sosiaalisiin elementteihin. ”Henkilökemiat” näyttävät liittyvän samanlaisuuden ja yhteisyyden kokemukseen. Toimittajan kanssa keskusteltiin myös hinnoittelusta ja investoinneista, mutta lähinnä haastattelijan aloitteesta. Kuten edellä todettiin, myös hinnoittelu näytti perustuvan luottamukseen, vaikka toimijalla ei juuri ollut sanottavaa sen enempää hinnoitteluun kuin autoritäärisen ohjaukseenkaan liittyen. Toimijan puhe liittyi hyvin vahvasti sosiaalisiin elementteihin ja oli myös luonteeltaan hyvin myönteistä. Jollain tavalla toimijan puheesta nousee tyytyväisyyden ja kohtuullisuuden kokemus.

4.7.1.4. Sosiaalisesti ohjautuvat suhteet, jossa autoritäärinen mekanismi ja hintamekanismi ovat keskitasoisesti olemassa (Ab+, Dp-)

Tähän ryhmään määriteltiin ohjauksen perusteella kaksi toimittajasuhdetta. Toimijoiden puheesta tunnistettiin kolme pääluokkaa. Toimittajien toimijoiden kokemukset näyttävät liittyvän kehitysvaatimukseen ja hinnoitteluun, suhteen luonteeseen kumppanuutena sekä vastavuoroisuuteen. Lisäksi toimijat pohtivat avoimesti myös omaa toimintaansa kuten monet muutkin toimijat tässä tutkimuksessa.

Toimittajien toimijoiden puhe näyttää tiivistyvän suhteessa ilmeneviin *kehittymisvaatimuksiin*. Erityisesti toimijoiden puheessa näyttävät korostuvan kärkiyrityksen voimakkaat vaatimukset, kuten vuosittainen tavoitehintavaatimus:

”Kyllähän sitä voisi varmaan sillä vedota että kokonaishinnan pudotus on varmaan suurimpia mitä meillä on.”

”...jossakin vaiheessa syntyy sitten melkein se kysymys että miten pitkään tällä tasolla on sitten enää järkevää ja kannattavaa.”

Myös kilpailutilanne on ainakin jossain määrin asettanut omia haasteitaan:

”Meidän pitää kehittyä, et mennään näiden omien kanavien kautta ja on tavallaan jo... mikä on tavallaan ollut jo vähän aikaa tekemättä, mutta sen takia toivotaan, että jos pystytään antamaan sitä samaa etua kun tää toinen alihankkija...”

”...mutta sanotaan että niinkun me ollaan suoraan sanottukin noissa viime palaverissa, että meil on myös sinne kanavia ja tullaan tarjoamaan myös heille se vaihtoehto. Ei jäädä kattamaan sitä että, jos muut tekee ja vie.”

Kilpailutilanne ja erityisesti kärkiyrityksen voimakkaat vaatimukset näyttävät toimitajien puheessa. Toimijat kyselevätkin aidon kumppanuuden perään. Samalla toimijat kuitenkin tunnistavat oman organisaationsa toimintaan liittyvät vaikeudet. Toimijan mukaan asenteissa voi olla tapahtunut tiukentumista ja kärkiyritys etsinee markkinoilta tulevaisuudessa myös muita vaihtoehtoja toimittajiksi. Toimijat jossain määrin kyseenalaistavat suhteen luonteen kumppanuutena. Tässä toimijat viittaavat yhtäältä markkinoilla olevaan kilpailuun, toisaalta asenteiden tiukentumiseen, jotka voivat viitata myös tavoitehintoihin ja muihin toimintaan liittyviin vaatimuksiin. Toimijat puhuvat kuitenkin yhtäältä hyvästä yhteistyöstä ja tiiviistä suhteista, mutta toisaalta toteavat, että kehittymisvaatimukset ovat voimakkaita, eikä suhde välttämättä muistuta toimijan ymmärrystä siitä, mitä *kumppanuudella* tarkoitetaan.

”Suhde on, siellä on tullut uusia nimiä mukaan, ehkä silläkin puolella on tapahtunut tällaista tietynlaista tiukentumista, asenteissa ja. Sanoisiko että tämä perinteinen partnership malli ei ehkä enää nimeltäänkään tähän enää sovi, ihan puhtaasti. Että tämä ei sen tyyppistä toimintaa ole, kyllä tässä eletään markkinatilanteen ehdoilla ja sanoisiko, meidän täytyy tietysti hinnoitella tuotteet niin hyvin kun pystytään mutta tietysti uskon edelleen siihen että (kärkiyritys x) varmasti jatkossa katsoo entistä enemmän niitä muitakin vaihtoehtoja kuin tähän asti.”

Toimijan puheessa näkyy myös odotuksia *vastavuoroisuuden* suhteen. Toimittaja on toiminut toimijan mukaan joustavasti täyttäen kärkiyrityksen odotuksia. Toimija odotaisi ilmeisesti vastavuoroisesti suhteelta jatkuvuutta. Vastavuoroisuus ei välttämättä

toteudu, koska toimijat kärkiyrityksessä ovat vaihtuneet ja aikaisempi ”auttaminen” on unohtunut:

”...siltoin kun (kärkiyritys x:llä) oli vaikeeta, niin me päästiin auttamaan ja tekemään monta kertaa hyviäkin suorituksia ja sen takia varmaan päästiin kasvamaan sitten. Nyt on tavallaan miehet vaihtunut siellä jotka tekee päätöksiä, jotka ohjaa töitä.”

Toinen toimijoista, kysyttäessä toteaa hyvien suhteiden tukevan vaikeidenkin asioiden käsittelyä.

”Niin no mun mielestä ainakin sanotaan että ainakin voidaan puhua semmosistakin asioista, jotka muuten voi näyttää, tai joita ei alihankkija muuten ottais esille, jotka meidän mielestä on vähä väärin niin tavallaan meil on mahdollisuus sitten ilmottaa siitä.”

Selvästi kokemukset kärkiyritysten vaatimuksista ovat varsin samankaltaisia. Samoin molemmilla toimijoilla näkyy odotus kiristyvästä kilpailusta. Silti toimijat pitivät suhteita tiiviinä ja yhteistyötä lähtökohtaisesti hyvänä. Toimijat eivät tiukkojen vaatimusten keskellä näytä kokevan kumppanuuden olemassaoloa kuin jossain määrin. Implisiit- tisesti toimijat näyttävät kokevan, että kumppanuuteen liittyy jonkinlainen vaatimusten vähäisyys tai kohtuullisuus, joka ei näissä suhteissa oikein näytä toimittajien toimi- joiden mukaan toteutuvan. Siinä mielessä huomio on kiinnostava, että kärkiyritysten toimijat pitivät näiden suhteiden ohjausta liian löysänä, mikä johtuu liian syvistä sosiaalisista siteistä. On myös muistettava, että kärkiyritysten toimijat painottivat kiristävänsä ohjausta. Toimittajien toimijoiden puheessa näkyi odotus kasvavista kehitysvaatimuksista ja kiristyvästä kilpailusta. Voikin olla, että näitä suhteita ohjataan jo tiukemmin, koska taustalla joillakin kärkiyritysten toimijoilla on epäily ohjauksen löysyydestä, mikä voi vaikuttaa taas näiden toimijoiden asenteisiin ja ehkä käyttäytymiseen. Toinen toimittajien toimijoista nosti esille epäilyksen siitä, että heitä saatetaan myös ohjata tiukemmin sosiaalisten siteiden vuoksi.

4.7.1.5. Keskitasoisesti ohjatut suhteet (Aa+, Ac-, Be+, Bf+, Cj+, Ck-, Dm+, Dn+)

Tähän ryhmään määriteltiin kaiken kaikkiaan kahdeksan suhdetta. Pääluokat voidaan jakaa kolmenlaisiin, suhteen luonnetta, ymmärrystä sekä toimittajien selviytymistä kuvaaviin pääluokkiin. Suhteen luonteeseen liittyy luottamus ja hinnoittelu sekä vaatimuksia kuvaavat kokemukset. Ymmärryksellä tarkoitetaan toimittajien toimijoiden

ymmärrystä kärkiyritysten ohjaustavoista. Selviytymisellä viitataan niihin toimintatapoihin, jotka auttavat toimittajia toimimaan arjessa.

Keskeiset puheessa esiintyvät osa-alueet konkreettisten toimintatapojen lisäksi ovat *luottamus ja avoimuus*. Pääasiallisesti toimijat puhuvat luottamuksellisista suhteista ja hyvästä kumppanuudesta:

”Meillä tietysti on yhteistoiminta niin laajaa tällä hetkellä, että väkisenkin on tultu aika hyvinkin tuntemaan toinen toisemme ja varmaan osataan ja tiedetään kummankin tapa toimia, puolin ja toisin.”

”Heillä oli omaa kokemusta miten pitää tehdä ja mitä voidaan tehdä ja meidän asiakassuhde lähti siitä, että he päästi mut avoimesti näkemään miten he tekee asioita. Se mahdollisti meidän yhteistyön, se oli oikea tapa lähteä liikkeelle, avoin tapa.”

”Ei siinä ole semmoista painostamisen tunnetta kumminkaan puolin, ei me niille keljuilla eikä ne keljuile meille että nyt teette näin tai näin.”

Silti näissäkin suhteissa löytyy toisenlaisia esimerkkejä. Erityisesti sanan pitämisen merkitystä korostetaan luottamuksen tärkeänä elementtinä. Se konkretisoituu esimerkiksi hintaneuvotteluissa. Kun hinta on sovittu, on toimijan mukaan pidettävä kiinni sovitusta. Toimijat kertoivat kuitenkin myös tilanteista, joissa hintaa on muutettu tuotteiden valmistamisen jälkeen. Hinnan muutos on aiheuttanut luottamuksen menetyksen ja saanut aikaan myös sen, että sopimuksia seurataan aikaisempaa tarkemmin. Tämä on lisännyt neuvotteluun kuluvaa aikaa.

”Ei ole niin kuin asia sovitaan ja puhutaan. Sitten ruvetaan kun homma on tehty niin sitten ruvetaan vänkäämään jälkeensä ja se korpee.”

”Se tuloo kun kirjoitetaan lasku ja lähetetään se sille ja kun rahaa ei ala kuulumaan, niin siinä se paljastuu, että mikä nyt on kun viimeinen erä on maksamatta. Sitten sanoo että tässä kun on nyt liikaa tunteja.”

Myös näissä suhteissa toimijat pitävät hintaneuvotteluita ”tiukimpina paikkoina” mutta monissa kohdin toteavat sen kuuluvan liiketoimintaan. *Ymmärrystä* kärkiyritysten hinanlaskupaineita kohtaan löytyy jonkin verran. Tyypillisesti toimijat puhuvat hintaeroosiosta. Hintaeroosiosta puhuminen kuvasti ymmärrystä, joka toimijoilla liittyi kärkiyrityksen omien hintojen laskupaineeseen.

”Että se on ollut sillä lailla hyvä kumppani että se on luotettava ja asioista on aina pystytty sopimaan. Että en minä, tietysti se aina ittestä tuntuu että nyt on väännetty ruuvi tiukalle, aina vaan pitäis saada pois. Tietysti se vaatii, siinä on se hyväpuoli että se vaatii sitä omaa tarkastelua omiin toimintoihin että sitä kehittämisen varaa on oltava.”

”Kovimmat neuvottelut, missä puhutaan vähän kovemmin, on ne vuosittaiset hinta-neuvottelut.”

”Tilanteen mukaan mennään ja silloin se oli se tilanne että ei pystytty siihen hintaan omaa tavaraa myymään niin silloinhan se on ihan luonnollista et täytyy ottaa jostain muualta sitä.”

Silti kärkiyritykset saavat myös kiitosta tehdystä kehittämistyöstä, eli monen toimijan mukaan suhteessa tapahtuu myös kehittymistä puolin ja toisin:

”...resurssit on mun mielestä käytettään paljon tehokkaammin, ku silloin 90-luvun alussa silloin kaikki häsäs hirveesti mutta nyt ei tarvitse...”

”No se en mä tiedä oonko mä jo sanonut sen, mut sehän mun mielestä on tosi hienoo ollu täs että päämies on niinku satsannu siihen meidän oman toiminnan kehittämiseen. Ja katsonut sit sillä tavalla, et sen kehittämisen kautta he saavat hyötyjä ja sitä kautta saa hyötyä jotku muutkin heidän asiakkaat...”

”Mä sanoisin et kyl me ollaan saatu niinku (kärkiyritys x:ltä) ilmaisia resursseja tai edullisia resursseja kehittää meidän omaa toimintaa.”

Näistäkin kokemuksista näyttää nousevan esiin yksi keskeinen *toimittajien selviytymisen* keino: yhdestä kärkiyrityksestä riippuvuuden vähentäminen uusia asiakkaita hankkimalla:

”Kyllä se stressi oli kun (kärkiyritys x:n) osuus oli yli 80% niin kyllähän se stressi oli, että pakkohan siihen on tehdä jotakin.”

”Eli meillä oli muutama pikkuasiakas, sitten tuli (kärkiyritys x) siihen ja nosti sitä meiltä, se oli liian iso alku, ei saa olla yhden varassa. Se on riski meille ja se on riski heille. Se pitää saada jaettua silleen että meillä on useampi iso.”

Toimittajat nostivat myös muita toimittajan toimintaa tukevia elementtejä puheessaan esiin. Yksi keskeinen oli dokumentointi. Hyvä dokumentointi tuki ongelmien selvittämistä ja ratkaisemista:

”Sanotaan, ainakin me on yritetty hyvin systemaattisesti toimia, pantu kaikki ylös. Se on muuten semmoinen oppi mitä saatiin (kärkiyritys x:ltä) kun katsoi heidän henkilöstöään, me otettiin paljon oppia heidän tavastaan tehdä, vetää projektia. Heillä oli, on meilläkin mutta heillä erityisesti, että kaikki asiat kirjataan ylös aina. Se on oikein silmiin piirtävä piirre kun katselee heidän toimintaa että kaikki kirjataan, kaikesta löytyy dokumentti.”

”...tapahtuuhan virheitäkin, mutta on huomattavan helpompi sanoa kun dokumentin mukaan on tullut jos toisella ei ole mitään dokumenttia.”

Osa toimijoista korostaa myös henkilöiden merkitystä suhteessa:

”Et kuitenkin nää perustuu niinku henkilöihin, että ei ne yrityksen sinällään tee vaan ne henkilöt kuitenkin sillä tavalla perustuu henkilösuhteisiin että miten nää toimii ja kaikkea että ihmiset siinä on keskenään.”

”No, kyllä se varmaan henkilökemiasta pitkästi johtuu, eikös ne sano viisaat sillä tavalla että ensivaikutelma luo 80 % siitä miten yhteistyö tulee pelaamaan. Ja tavallaan kai se tulee toimittajalle alitajuntaan ja kenties se tulee asiakkaalle samalla tavalla. Jonkun kanssa se vaan pelaa ja jonkun kanssa ei.”

Suhteissa näkyy osaltaan toimittajien jonkinlainen tyytyväisyys. Negatiivisia kokemuksiakin on, mutta pääasiallisesti toimijat vaikuttavat suhteisiin tyytyväisiltä. Negatiiviset kokemukset liittyvät usein hinnoitteluun myös näiden toimijoiden kohdalla. Kärkiyritysten hinnanlaskuvaatimukset koetaan varsin voimakkaina, mikä saa jotkut toimijat jollain tasolla kyselemään kumppanuuden perään. Silti toimijat näissä suhteissa pitävät suhteita pääasiallisesti hyvinä kumppanuussuhteina.

4.7.2. Kokemusten vertailu eri ryhmien välillä

Vahvan autoritäärisesti ohjatuista suhteista löydettiin ohjauksen perusteella kolme ryhmää: 1) sellaisten suhteiden ryhmä, jossa kilpailua ei juuri ole ja sosiaaliset siteet ovat heikkoja, 2) sellaisten suhteiden ryhmä, jossa sosiaaliset suhteet ovat heikkoja, mutta suhdetta ohjataan myös hintamekanismin kautta, sekä 3) sellaisten suhteiden ryhmä, jossa suhteen sosiaalinen ohjaus on kohtalaisessa tilassa ja suhdetta ohjataan myös hintamekanismin kautta. Näissä suhteissa toimijoiden kokemusta näyttää leimaavan autoritäärinen ohjaus. Erityisesti niissä suhteissa, joita ei ohjata hintamekanismin kautta, autoritäärinen ohjaus näkyy toimijoiden kokemuksissa. Silti myös hintamekanismin kautta ohjatuissa suhteissa näkyy samankaltaisia piirteitä kokemuksissa. Vaikuttaakin siltä, että toimijat tuovat voimakkaasti puheessaan esiin kärkiyritysten kovat vaatimukset ja jopa uhkailun.

”Et täs on tullu enemmän ja enemmän niinkun sanelupolitiikaksi, et kyllä ne vähäsetkin neuvottelumahdollisuudet on oikeestaan kadonnut.”

Silti kokemukset ryhmien sisällä myös varioivat. Tämä tarkoittaa sitä, että eri toimijat jopa samalla tavalla ohjatuissa suhteissa kokevat ohjauksen eri tavalla.

”Mun mielestä palaverissa, tietysti välillä tietyissä tilanteissa saattaa joku olla selkä seinää vasten jos asiat ei mene toivotulla tavalla mutta kyllä ne pääsääntöisesti mun mielestä ihan rakentavassa hengessä on ollut.”

Näyttää kuitenkin siltä, että suurempien toimittajien toimijoiden kokemukset ovat heikompia kuin pienempien toimittajien toimijoiden. Lisäksi toimijan lyhyempi suhteen tunteminen näyttää vaikuttavan jossain määrin toimijoiden kokemuksiin, vaikka toimijat pyrittiin valitsemaan siten, että nämä tunsivat suhteen. Aina organisaatiosta ei sellaista henkilöä vain löydy esimerkiksi henkilövaihdoksista johtuen. Lisäksi toimijoiden tehtävät tai roolit varioivat. Sama positio ei tarkoita kuitenkaan samanlaista tehtävää suhteessa. Tästä syystä positioiden tarkastelu ei ole kiinnostavaa.

Kun kokemuksia verrataan puolestaan keskitasoisesti ohjattuihin suhteisiin, voidaan todeta, että näiden toimijoiden kokemukset ovat heikompia ja keskimäärin puhe suhteesta on myönteisempää. Myös nämä toimijat esittävät jonkin verran kritiikkiä erityisesti hinnoittelua kohtaan, mutta kritiikki on silti kärkiyrityksen toimia ymmärtävämpää kuin edellisten ryhmien suhteissa.

”...hintaneuvottelut ovat raastavia tänä päivänä, että hinnan korotuksista ei päästä kyllä puhumaan, vaikka palkka ja kuljetuskustannukset nousevat ja niin pois päin. Ja toisaaltahan se on ajankin henki että nää hommat ei liu’u halpoihin maihin on tietysti pakkokin ymmärtää sen kehityssuunnan toistakin puolta.”

”Ja sama se on ollut varmaan (kärkiyritys x:llä), että asiakkaat on kilpaillut ja markkinaosuuksien valtaus on varmaan vaatinut tällaista, että tuote on ollut kilpailukykyinen. Ja se koskee varmaan kaikkia toimittajia.”

Näissä suhteissa myös sosiaalinen ohjaus nähdään tärkeäksi, ja sosiaaliset suhteet ovatkin varsin hyvällä tasolla. Toimijoiden välillä on myös epävirallista kanssakäymistä, ja toimijat pääasiallisesti luottavat toisiinsa. Joissakin toimijoiden kokemuksissa näkyi merkkejä myös epäluottamuksesta, kuten edeltävässä analyysissä tuotiin esiin, mutta kärkiyritys ei juuri tätä tunnistanut. Sanan pitäminen nousi luottamuksen ulottuvuuksista erityisesti esiin. Luvatus pettäminen koettiin varsin negatiivisesti.

”Ei ole niin kuin asia sovitaan ja puhutaan. Sitten ruvetaan kun homma on tehty niin sitten ruvetaan vänkäämään jälkeensä ja se korpee.”

Vahvan sosiaalisesti mutta muuten kohtalaisesti ohjattujen suhteiden ryhmässä toimijoiden kokemukset olivat varsin keskitasoisesti ohjatun ryhmän kaltaisia. Toisaalta voisi tulkita, että kokemukset sijoittuivat jonnekin keskitasoisten ja vahvasti autoritäärisesti ohjattujen suhteiden välimaastoon. Toimijoiden puheesta nousi tiukka kilpailutilanne ja kärkiyritysten korkea vaatimustaso esiin. Kärkiyritysten toimijat nostivat esiin

sosiaalisten siteiden vaikutuksen hinnoitteluun ja muihin vaatimuksiin ja totesivat samalla, että ohjausta täytyy tiukentaa. Voikin olla, että kärkiyritysten toimijat eivät täysin tiedosta, että itse asiassa he ohjaavat tällaista suhdetta hyvin autoritäärisesti, koska olettavat näiden sosiaalisten siteiden vaikuttavan omaan tai jonkun muun toimijan toimintaan kärkiyrityksen sisällä. Toimijoiden puheessa kokemukset ohjauksesta olivat sen suuntaisia, että ne indikoivat vahvaa autoritääristä ohjausta.

”Että kyllä meidän myynti on hyvin selvillä näistä muistakin arvoista ja yhteistyöhön liittyvistä tekijöistä. Se vaan kerta kaikkiaan on niin että niiden painoarvo ei ainakaan vielä tässä vaiheessa ole ensimmäisellä kierroksella kovin suuri. Siinä arvotetaan sitten enemmän näitä, sanoisiko kustannuksia ja meidän katetta ja sitten tietenkin kilpailijan hintoja ja keskustellaan niistä mihin ne perustuu.”

Ainoa sosiaalisesti ohjattu suhde näyttäytyi selvästi muusta aineistosta poikkeavana suhteena. Toimijan puhe näyttäytyi lähes kokonaisuudessaan myönteisenä. Siinä mielessä suhde eroaa muista ryhmistä. Toimija korostaa luottamuksen merkitystä suhteessa. Hänen mukaansa olennaisina luottamuksen elementteinä näyttäytyy sanan pitäminen ja rehellisyys. Toimittaja korosti myös henkilökemioiden merkitystä suhteessa. Henkilökemiat näyttäytyivät myös muissa ryhmissä esiintyvässä puheessa sekä niissä suhteissa, joissa puhe oli myönteistä, että niissä suhteissa, joissa puhe oli pääasiallisesti kielteistä. Joka tapauksessa toimijoiden henkilökohtaisen suhteen merkitys näyttää olevan yksi keskeisistä tutkimuksesta esiin nousevista elementeistä.

Yhteenveto

Vahvan autoritäärisesti ohjatuissa suhteissa (ryhmä 2 ja 1) ohjaus näyttää vaikuttavan negatiivisesti toimijoiden kokemukseen, lähinnä luottamuksen ja yhteisyyden kokemukseen. Pääasiallisesti toimijat näyttävät kokevan autoritäärisen ohjauksen varsin voimakkaasti. Kahdessa vahvan sosiaalisesti ohjatussa suhteessa (ryhmä 4) toimijat kokevat suhteen voimakkaasti ohjatuksi ja viittaavat tutkijan tulkinnan mukaan sekä autoritäärisen ohjauksen, että hintaohjauksen tasoon. Näissä suhteissa kärkiyrityksen toimijat ilmaisivat halunsa tiukentaa suhteiden ohjausta, joten yhteys vaikuttaa suhteellisen selvältä. Ohjausta lienee tiukennettu niin, että toimittajan toimijat kokevat sen ahdistavana. Sosiaalisesti ohjatussa suhteessa (ryhmä 3) toimija koki kärkiyrityksen

ohjauksen hyvin myönteisesti. Vastavuoroisesti yritys sekä kärkiyrityksen toimijoiden että toimittajan toimijan mukaan toimi hyvin joustavasti. Keskitasoisesti ohjatuissa suhteissa kokemukset olivat ryhmän 4 kaltaisia. Ohjaus koettiin paikoitellen voimakkaaksi ja toimijat kyselivät kumppanuuden perään, mutta lopulta kokemukset olivat huomattavasti myönteisempiä kuin autoritäärisesti ohjatuissa ryhmissä.

4.7.3. Kokemusten vaihtelu ryhmien sisällä

Kuten edelle analyysissä todettiin, kokemukset vaihtelevat ryhmien välillä. Kokemukset vaihtelevat jonkin verran myös ryhmien sisällä. Keskitasoisesti (ryhmä 5) ohjatuissa suhteissa erot ovat heikohkoja tasoeroja. Suuria eroja toimijoiden kokemusten välille ei synny. Vain sosiaalisesti (ryhmä 3) ohjattujen suhteiden ryhmässä on vain yksi toimittaja, joten eroja ei synny. Myös vahvan autoritäärisesti ja heikon sosiaalisesti (ryhmä 2) ohjattujen suhteiden osalta kokemukset vaikuttavat pääasiallisesti samankaltaisilta. Lähinnä yhden toimijan kokemus eroaa kahdesta muusta ja on luonteeltaan muita heikompi. Tässä ryhmässä toimijoiden kokemukset olivat negatiivisia ja toimijat hyvin kriittisiä kärkiyrityksen ohjaustapaa kohtaan. Toimija oli tuntenut suhteen suhteellisen lyhyen aikaa. Hän oli siirtynyt toisesta tehtävästä vasta joitakin kuukausia aikaisemmin. Tämä näytti vaikuttavan siihen, että toimijan kuvaus oli yleistä ja konkretisoitumatonta. Toimijan puhe vaikutti myös varovaiselta, mikä voidaan ymmärtää vasten tuota lyhyttä aikaa, jonka hän oli suhteessa toiminut. Lisäksi toimija nosti esiin oman suhtautumistapansa ”peruspositiivisena ihmisenä”. Silti joitakin kokemuksia suhteessa oli syntynyt, ja ne olivat saman suuntaisia kuin kahdella muulla toimijalla.

Vahvasti autoritääristen, mutta muuten keskitasoisesti (ryhmä 1) ohjattujen suhteiden ryhmässä kokemuksen vahvuudessa on jonkinasteinen ero. Toisen toimittajan toimijan kokemus on heikompi kuin toisen. Yhtäältä ero syntyy ilmeisesti toimittajayritysten tilanteen ja toisaalta toimijoiden sitoutumisen välille. Toinen toimittajista on riippuvaisempi kärkiyrityksestä; kärkiyrityksen liikevaihdon osuus on huomattavan suuri toimittajan liikevaihdosta. Edelleen toimittajan toimija omistaa yrityksen ja toimija myös tuntee kärkiyrityksen ja suhteen erittäin hyvin. Tämän toimijan kokemus on

vahvempi kuin toisen, jonka yritys on huomattavan riippumaton asiakkaasta; toimija on työ- eikä omistussuhteessa toimittajayritykseen, ja toimija tuntee suhteen ohuesti. Nämä elementit tuottanevat eron toimijoiden kokemusten välille.

Vahvasti sosiaalisesti mutta muilta osin keskitasoisesti (ryhmä 4) ohjattujen suhteiden osalta toimijoiden kokemus varioi myös hiukan. Tämän samoin kuin edellisen ryhmän kohdalla, vahvemman kokemuksen omaavan toimijan yritys on huomattavan riippuvainen kärkiyrityksestä, toimittajan toimija omistaa toimittajayritystä, ja toimija tuntee suhteen erittäin hyvin. Heikomman kokemuksen omaava toimijan toimittajayritys on jonkin verran riippuvainen kärkiyrityksestä ja toimija on yrityksen palkkasuhteessa eli ei omista toimittajayritystä. Silti toimittajan toimija tuntee suhteen. Näiden toimijoiden välille ero syntyy lähinnä riippuvuuden ja työ- / omistussuhteen osalta. Ero on kuitenkin suhteellisen vähäinen.

Toimijoiden kokemusten vahvuutta näytti määrittävän analyysin perusteella kaksi keskeistä elementtiä: 1) toimittajan riippuvuus sekä 2) toimijan sitoutuminen. Toimittajan riippuvuudella viitataan toimittajayrityksen riippuvuuteen kärkiyrityksestä ja toimijan sitoutumisella toimijan mahdolliseen työ- / omistussuhteeseen toimittajayrityksessä, toimijan suhteen tuntemisen tasoon sekä mahdollisesti toimijan asenteisiin.

4.7.4. Ydinluokka: kohtuullisuuden kokemus

Grounded theory –tyyppisessä tutkimuksessa on tarkoitus koko aineiston tasolla tunnistaa ydinluokka, johon koko tutkimuksen aineisto tiivistyy. Tässä tutkimuksessa eri aineistoista nousevia erilaisia vaihtoehtoja on paljon, mutta lopulta koko aineiston tasolla tässä tutkimuksessa kärkiyritysten ja toimittajien toimijoiden kertoman perusteella aineisto tiivistyy kohtuullisuuden kokemukseen. Toki samantyyppisiin tuloksiin on päädytty jo aiemmissa tutkimuksissa (kts. diskussio).

Seuraavassa taulukossa on esitetty pääluokkien kautta se reitti, jolla kohtuullisuuden kokemuksen ydinluokkaan on päädytty.

Taulukko 13. Ydinluokan löytyminen pääluokkien kautta.

Ydinluokka	Yhteys ydinluokkaan	Pääluokat	Ryhmät
Kohtuullisuuden kokemus	Suhteen luonne kumppanuutena	Suhteen luonne	Ad- & Cl-
	Tavoitteiden kohtuullisuus, vaatimusten taso	Tavoitteet	
	Ohjauksen tempoilu, vaatimusten taso	Toimintaan liittyvä turbulenssi	
	Kehittämistavoitteiden taso	Kehittämistavoitteet	
	Vaatimusten kohtuullisuus	Keskustelujen syyllistävä luonne	Bg-, Do- & Bh-
	Jatkuvat muutokset toimintatavoissa, muutosten heikko ennakoitavuus	Toimintatapojen muutos	
	Ongelmat henkilöiden välillä, yksittäisten toimijoiden kohtuuttomat vaatimukset ja heikko kohtelu	Henkilökemiat	
	Toimijoiden kokemus oman yrityksen ongelmista, joka näyttää liittyvän ohjaukseen	Syyllisyyden kokemus	
	Toimijat tuntevat toisensa positiivisessa valossa	Toisen tunteminen	Ci+
	Toimijat luottavat toisiinsa	Luottamus	
	Samanlaisuuden, yhteisyyden kokemus	Henkilökemiat	
	Kehittymisvaatimukset ja hinnoittelu suhteellisen kovaa	Kehittymisvaatimukset ja hinnoittelu	Ab+, Dp-
	Onko tämän tyyppinen suhde enää kumppanuutta vai jotain muuta	Suhteen luonne kumppanuutena	
	Panostusten pitäisi olla vastavuoroisia	Vastavuoroisuus	
	Onko tämän tyyppinen suhde enää kumppanuutta vai jotain muuta	Suhteen luonne	Aa+, Ac-, Be+, Bf+, Cj+, Ck-, Dm+, Dn+
	Ymmärrys kärkiyritysten hinnalaskupaineita kohtaan	Ymmärrys	
Huoli pärjäämisestä tulevaisuudessa ja erilaiset toimittajien selviytymiskeinot	Toimittajien selviytyminen		

Tähän tutkimukseen valittiin kriittisiä toimittajia, joten vahvan hintamekanismin kautta ohjattuja suhteita ei tutkimukseen valikoitunut. Aiemmassa tutkimuksessa on väitetty, että metalli- ja elektroniikkateollisuudessa ei useinkaan synny vahvaa kilpailutilannetta. Näin näiden toimittajien kohdalla oli. Mukana oli kolme suhdetta, joissa kilpailua ei ollut juuri lainkaan (Bg-, Do- & Bh-). Näissä suhteissa toimijat keskustelivat lähinnä vaatimusten tasosta, niiden kohtuullisuudesta, ohjauksen tempoilusta ja jatkuvista muutostarpeista. Keskusteluissa nousivat esille myös yksittäisten kärkiyritysten toimi-

joiden kohtuuttomat vaatimukset sekä toimijoiden oma syyllisyyden kokemus, joka liittyy erityisesti kärkiyritysten voimakkaan autoritääriseen tapaan ohjata suhdetta. Näissä suhteissa hinnoittelu perustui jollain tasolla kustannuksiin. Toimittajan toimijat keskustelivat hinnoittelusta nostaan esiin juuri kumppanuuden olemassaolon ilmiönä. Toiset pitivät hinnoittelua kohtuullisempaan kuin toiset. Toimijoiden kokemuksiin analyysin perusteella näytti vaikuttavan toimittajan riippuvuus asiakkaasta.

Analyysin perusteella näytti siltä, että kärkiyritykset korvaavat kilpailun puuttumista autoritäärisen ohjauksen kautta. Niitä suhteita, joissa kilpailua ei juuri ollut, ohjattiin voimakkaan autoritäärisen ohjauksen kautta. Näissä suhteissa autoritäärinen ohjaus näytti vaikuttavan myös luottamukseen ja yhteisyyden kokemukseen heikentävästi. Toisaalta tutkimuksessa oli myös sellaisia suhteita, joissa voimakas autoritäärinen ohjaus ei ollut vaikuttanut merkittävän heikentävästi sosiaaliseen suhteeseen kärkiyrityksen ja toimittajan toimijoiden välillä (Ad- & Cl-). Näissä suhteissa toimijat kritisoivat ohjauksen tempoilua, kehittämistavoitteiden kohtuutonta tasoa, sekä keskustelivat suhteen todellisesta luonteesta kumppanuutena. Nämä keskustelut näyttivät myös viittaavan ohjauksen kohtuuttomaan tai kohtuulliseen tasoon. Analyysin perusteella voi kuitenkin esittää, että niissä tapauksissa, joissa autoritäärinen ohjaus oli hyvin vahvaa, toimijat kokivat ohjauksen pääasiallisesti kohtuuttomaksi ja kritisoivat sitä.

Niissä suhteissa (ryhmät 4, 5 ja 3), joita ohjattiin keskitasoisen tai heikon autoritäärisesti, autoritäärinen ohjaus koettiin kohtuulliseksi. Tämän tutkimuksen perusteella näyttikin siltä, että autoritäärinen ohjaus koetaan vahvemmin kuin hintaohjaus. Autoritäärisen ohjauksen merkitys nousi esiin myös keskitasoisesti ohjatuissa suhteissa. Toimijat näyttivät kokevan vahvasti autoritäärisen ohjauksen. Autoritäärinen ohjaus tulee kärkiyritykseltä, kun taas hintaohjaus näyttyy markkinoilta tulevana elementtinä. Näissä suhteissa toimijat keskustelivat suhteen luonteesta kumppanuutena, sekä kantoivat huolta myös omasta selviytymisestä tulevaisuudessa (Aa+, Ac-, Be+, Bf+, Cj+, Ck-, Dm+, Dn+).

Toisaalta toimijat ymmärsivät myös kärkiyrityksen hinnanlaskupaineita. Suhteiden Ab+ ja Dp- toimijat kyseenalaistivat suhteen luonteen kumppanuutena, sekä kritisoivat

kärkiyrityksen vaatimusten voimakkuutta ja vastavuoroisuuden puutetta. Myös näiden elementtien kautta voi nähdä kokemuksen, jonka aiheuttaa kohtuuton ohjauksen taso. Suhteesta $Ci+$ tiivistettiin puolestaan hyvin myönteinen, kokemus kohtuullisesta ohjauksesta, joka näyttäytyi toimivien henkilökemioiden, hyvän tuntemisen sekä luottamuksen kautta. Kärkiyritykset ilmaisivat näiden suhteiden ($Ab+$, $Dp-$, $Ci+$) kohdalla pyrkimyksensä vahvistaa hintamekanismin käyttöä ja epäilivät sosiaalisen mekanismin jollain tasolla vaikuttavan toimittajan hintoihin niitä korottavasti. Voi esittää oletuksen, että toimittajat ovat nämä epäilykset aistineet, kun suhteita on tietoisesti pyritty ohjaamaan hintamekanismin kautta. Ainoassa puhtaasti sosiaalisesti ohjatussa suhteessa kokemus suhteesta oli erittäin myönteinen suhteen kummallakin puolella. Voisikin sanoa, että ainoa vain sosiaalisesti ohjattu suhde sopii ”perinteiseen” kumppanuuskäsitykseen. Sillä tarkoitetaan tässä käsitystä, jossa kumppanuussuhde määritellään lähinnä sosiaalisen ulottuvuuden kautta. Tästä näkökulmasta vain sosiaalisen ohjauksen kautta ohjattu suhde oli tämän tutkimuksen ainoa kumppanuussuhde.

Paikoitellen näytti siltä, että toimijat sietävät paremmin hintaohjausta, kuin kärkiyrityksen autoritääristä ohjausta. Markkinoilta tulevia hintapaineita toimittaja näyttivät ymmärtävän enemmän kuin kärkiyrityksen vaatimuksia. Toisaalta kummatkin koettiin raskaina ja ahdistavina. Toimijat näkivät myös näiden syy-seuraussuhteen. Kärkiyrityksellä on omat hinnanlaskupaineet, jotka näyttäytyvät toimittajille kärkiyrityksen ja toimittajien hintaneuvotteluissa.

Analyysin perusteella näytti siltä, että kohtuullisuus on teema, joka nousee toimittajien toimijoiden kokemusta monissa kohdin esille. Näyttikin siltä, että kohtuullisuuden kokemus voidaan siis liittää eri ohjausmekanismeihin: 1) hinta, 2) autoritäärinen ja 3) luottamus sekä yhteisyys. Silti voidaan kysyä, mitä sitten on kohtuullisuuden kokemus?

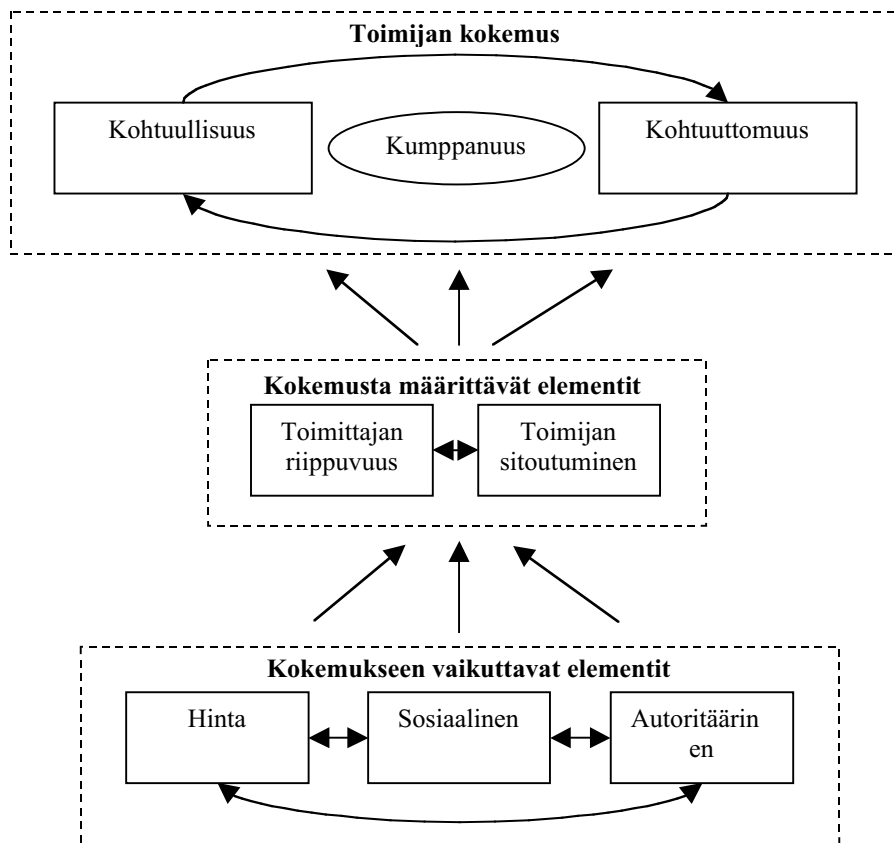
Kohtuullisuuden kokemus on yksilöllinen, kuten kokemukset ovat. Toki kokemus rakentuu vuorovaikutuksessa ympäröivän maailman kanssa. Kokemuksen voi liittää ohjaukseen, ja näyttää siltä, että selvä yhteys ohjauksella kokemukseen myös on. Toimijan kokemus näyttäytyy kuitenkin yksilöllisenä ilmiönä, mikä kertoo siitä, että toimijan kokemus rakentuu monista komponenteista. Toimittajan toimijan kokemusta

selittävät monet muut tekijät ohjauksen lisäksi. Näihin kuulunevat ainakin 1) toimittajan riippuvuus kärkiyrityksestä sekä 2) toimijan sitoutuminen. Näiden kautta voidaan ymmärtää eroja toimijoiden kokemuksissa eri ryhmissä, kuten edellä todettiin.

Ehkä tämän tutkimuksen analyysin perusteella on todettava, että kumppanuuskäsitystä pitää muuttaa, siltä osin kuin se edustaa tuota avioliittotyyppistä ideaa. Markkina-taloudelle tyypillinen kilpailu edellyttää joka tapauksessa toiminnallista kehittymistä, joten kehittymisen vaatimus on useimmiten markkinoilla läsnä. Tämän tutkimuksen keskitasoisesti ohjatut suhteet voivat edustaa tätä markkinataloudelle tyypillistä kumppanuutta: markkinoilta ja kärkiyritykseltä tuleva kehittymisen tarve on olemassa ja tiedostettu, mutta siihen yritetään pääasiallisesti yhdessä vastata. Yhdessä tarkoittaa tämän tutkimuksen näkökulmasta kohtuullista ohjausta, sillä tämän tutkimuksen tulokset esittävät, että vahvan autoritäärinen ohjaus vaikuttaa sosiaalisen ohjauksen tasoon. Luottamus ja yhteisyys ovat keskeisiä elementtejä uskollisuuden, sitoutumisen ja oppimisen taustalla.

4.7.5. Yhteenveto toimittajien toimijoiden kokemuksista kärkiyrityksen ohjauksessa

Tämän kappaleen kuvioon 66 on tiivistetty toimittajan kokemus, sitä määrittävät sekä siihen vaikuttavat elementit. Tiivistys on tehty aiemman empiirisen analyysin perusteella. Kuvio tiivistää tämän tutkimuksen keskeiset tulokset.



Kuvio 66. Toimittajan toimijan kokemus, sitä määrittävät ja siihen vaikuttavat elementit.

Toimittajien toimijoiden kokemus tiivistyy kohtuullisuuden ilmiöön, kuten edellä esitettiin. Kohtuullisuus on kokemus ja tämän aineiston osalta voidaan todeta, että tätä kokemusta voidaan ymmärtää ohjauksen kautta. Syy-seurausmallilla ei tässä pyritä esittämään yleistettävää totuutta tutkittavasta ilmiöstä, vaan tiivistämään tämän tutkimuksen keskustelua luettavan mallin muotoon.

Vahvan autoritäärisesti ohjatuissa suhteissa toimijan kokemus oli pääasiallisesti kielteinen. Toimijat olivat kriittisiä kärkiyrityksen ohjaustapaa kohtaan, vaikka kokivat myös syyllisyyttä omasta heikosta tilanteestaan. Vahvan sosiaalisesti ohjatussa suhteessa kokemus oli puolestaan hyvin myönteinen. Toimija koki suhteen hyväksi ja toimijan puhetta leimasi kärkiyrityksen arvostaminen ja myönteinen turvallisuuden kokemus. Keskitasoisesti ohjattuja suhteita sekä suhteita, joita ohjattiin vahvan sosiaalisesti, mutta muuten keskitasoisesti näytti leimaavan myönteinen suhtautuminen

kärkiyriytyksen ohjaukseen, mutta toisaalta keskustelu kumppanuuden olemassaolosta ja ilmenemisestä. Toimijat keskustelivat kumppanuuden ilmenemisen muodoista kyseisen suhteen yhteydessä ja arvioivat kyseisen suhteen luonnetta. Yhtäältä toimijat pitivät suhdetta kumppanuutena, toisaalta he kyseenalaistivat sen, arvioivat ja aprikoivat sitä. Tästä syystä kumppanuus on kuvattu kohtuullisuuden ja kohtuuttomuuden kokemuksen väliin. Kuvion yläosan nuolet kuvastavat tätä kokemuksen muuttuvuutta ja herkkyyttä, mistä johtuu se, että ohjauksen kanssa ollaan kuin ”veitsen terällä”. Ohjausliikkeet saattavat vaikuttaa kokemukseen herkästi.

Niiltä osin kuin kokemukset varioivat ryhmän sisällä, tunnistettiin vaihtelun taustalla kaksi keskeistä elementtiä: 1) toimittajan riippuvuus ja 2) toimittajan toimijan sitoutuminen. Näillä elementeillä vaikutti olevan puhetta vahvistava tai heikentävä vaikutus. Ryhmien sisällä toimittajan riippuvuus näytti vahvistavan puheen kriittisyyden astetta ryhmien 2 ja 4 kohdalla. Kaksi toimittajaa nosti esiin tavoitteen vähentää riippuvuutta. Toimittajan sitoutuminen näytti vaikuttavan kokemuksen vahvuuteen. Ensinnäkin omistajajohtajien kokemus näyttäytyi jonkin verran vahvempana kuin ei-omistavien johtajien. Edelleen ”suhteen tuntemisella” näytti olevan vaikutus kokemukseen. Kolmen toimittajan kohdalla suhteen heikko tuntemus saattoi heikentää kokemusta. Näiden toimijoiden kokemus vaikutti ”pyöreältä”, eli näiden toimijoiden puheesta oli hyvin vaikeata saada otetta. Kuvaus oli hiukan ohutta ja konkretisoitumatonta. Ohuus selittyi osaltaan toimijoiden puuttuvan kokemuksen ja tietämyksen kautta. Suhdetta ei tarpeeksi tunneta, eikä tuntemisen aikana ole kehittynyt vahvoja kokemuksia.

Aineistosta voidaan tunnistaa kolme tyypillistä ”vaikutuspolkua”. 1) Kun toimittaja on kärkiyriytyksestä riippuvainen ja toimija suhteeseen sitoutunut, vahvan autoritäärinen ohjaus aiheuttaa kohtuuttomuuden kokemuksen. 2) Kun toimittajan on kärkiyriytyksestä riippuvainen ja toimija suhteeseen sitoutunut, keskitasoinen ohjaus saa aikaan pohdintaa suhteen luonteesta kumppanuussuhteena, vaikka pääasiallisesti toimija on suhteeseen tyytyväinen. 3) Kun toimittaja on kärkiyriytyksestä riippuvainen ja toimija suhteeseen sitoutunut, vahva sosiaalinen ohjaus muiden mekanismien puuttuessa saa aikaan vahvan kohtuullisuuden kokemuksen.

4.8. Analyysi vasten tutkimuksen propositioita

Tässä kappaleessa tarkastellaan tutkimuksen toisessa luvussa esitettyjä propositioita vasten löydöksiä empiriasta.

Taulukko 14. Propositioiden tarkastelu.

Propositio	Tulos: Propositio sai selvää tukea / sai osittain tukea / ei saanut tukea
Propositio 1. Kärkiyritys voi käyttää strategisessa verkostossa yhtä suhdetta ohjatessaan yhtäaikaisesti kaikkia kolmea mekanismia.	Sai selvää tukea
Propositio 2. Kärkiyritykset eroavat tavoissaan ohjata toimittajasuhteita.	Sai jonkin verran tukea
Propositio 3. Toimittajien toimijoiden kokemukset varioivat ryhmien välillä.	Sai jonkin verran tukea
Propositio 4. Vahvoissa muodoissaan ohjausmekanismit ovat toisensa poissulkevia tai toisensa tarpeettomiksi tekeviä.	Sai jonkin verran tukea
Propositio 5. Vaatimukset ilman vastavuoroisia sitoumuksia saattavat vaikuttaa toimittajasta kohtuuttomilta.	Sai jonkin verran tukea

Propositio 1. Kärkiyritys voi käyttää strategisessa verkostossa yhtä suhdetta ohjattaessaan yhtäaikaisesti kaikkia kolmea mekanismia. Propositio 1 sai tukea tässä tutkimuksessa empiirisen analyysin perusteella. Propositiota 1 tukivat merkittävä osa tutkimuksessa olleista suhteissa. Näyttääkin siltä että kärkiyritykset hyödyntävät suhteiden ohjauksessa erilaisia ohjausmekanismeja. Erityisesti hintamekanismin ja autoritäärisen mekanismin osalta käyttö näyttää varsin tietoiselta.

Propositio 2. Kärkiyritykset eroavat tavoissaan ohjata toimittajasuhteita. Propositio 2 sai jonkin verran tukea tämän tutkimuksen perusteella. Näyttää kuitenkin siltä, että tutkitut kärkiyritykset pääasiallisesti ohjaavat samalla tavalla varioivasti tämän tutkimuksen kriteereillä valittuja suhteita. Tällä tarkoitetaan sitä, että kunkin strategisen

verkoston sisältä löytyy eri tavoilla ohjattuja suhteita eikä pääasiallisesti voida sanoa, että joku kärkiyritys ohjaisi tietyllä tavalla omia suhteitaan. Ehkä poikkeuksena on yksi puhtaan sosiaalisesti ohjattu suhde, joka eroaa ohjaukseltaan hyvin selvästi muista suhteista. Kärkiyritys C:n tapa ohjata suhteitaan saattaa olla hiukan heikompi kuin muiden tapa ainakin tämän analyysin perusteella. Väite perustuu kuitenkin lähinnä yhden suhteen erilaiseen ohjaukseen sekä siihen, että myös muut suhteet näyttäytyivät ryhmiensä heikompaan laitaan sijoittuvina.

Propositio 3. Toimittajien toimijoiden kokemukset varioivat ryhmien välillä.

Propositio 3 sai tukea siten, että toimijoiden kokemukset näyttävät varioivan ryhmien välillä. Vahvan autoritääriin ohjaus aiheuttaa kohtuuttomuuden kokemuksen (ryhmät 1 & 2). Keskitasoinen ohjaus saa aikaan pohdinnan suhteen luonteesta (ryhmät 5 & 4). Vahvan sosiaalisesti ohjatussa suhteessa toimijat kokivat ohjauksen varsin kohtuullisena (ryhmä 3). Kokemus oli kuitenkin hyvin konsistentti ryhmien 1 ja 2 sekä 5 ja 4 välillä. Autoritäärisesti ohjatuissa suhteissa keskitasoinen hintaohjaus tai sosiaalinen ohjaus ei näyttänyt luovan eroa kokemusten välille, vaan vahvan autoritääriin ohjaustapa nousi toimijoiden puheesta esille. Keskitasoisesti ohjatuissa suhteissa sosiaalinen ohjaus ei näyttänyt luovan eroa näiden kahden ryhmän välille, mutta toisaalta näissä vahvan sosiaalisesti ohjatuissa suhteissa kärkiyrityksen toimijat ilmaisivat pyrkimyksensä vahvistaa hinta- ja autoritääristä ohjausta. Tämän tyyppiset asenteet ovat voineet näyttäytyä jo toimittajien toimijoille.

Propositio 4. Äärimuodoissaan ohjausmekanismit ovat toisensa poissulkevia tai toisensa tarpeettomiksi tekeviä.

Propositio 4 saa jonkin verran tukea. Ensinnäkin tutkimuksessa oli suhteita, joita ohjattiin vahvan autoritäärisesti ja joissa sosiaaliset suhteet olivat heikkoja. Suhteissa oli erimielisyyksiä ja ristiriitoja. Teoriaosassa esitettiin, että vahva autoritääriin ohjausmekanismien käyttö saattaa aiheuttaa epäluottamusta. Väite saa tukea tämän tutkimuksen kolmen tapauksen osalta. Näistä kolmesta suhteesta kaksi olivat sellaisia, joissa hintamekanismin käyttö oli vaikeaa, koska kilpailua ei juuri ollut. Näiden suhteiden osalta vaikuttikin siltä, että hintamekanismin puuttumista korvattiin vahvalla autoritäärisellä ohjauksella.

Toisaalta tutkimuksessa oli myös suhteita, joissa vallitsi yhtäaikaaisesti vahva autoritäärisen ohjauksen tila keskitasoisen hintamekanismin ja sosiaalisen ohjausmekanismin kanssa. Näissä suhteissa vahva autoritäärisen mekanismi ei aiheuttanut heikkoa sosiaalista ohjausta tai näyttänyt kärkiyritysten haastattelun perusteella poistavan hintamekanismin käytön tarvetta. Silti toimittajien toimijoiden kokemus toimii osoittimena jollain tasolla heikommasta sosiaalisesta ohjauksesta myös näissä suhteissa.

Tutkimuksessa oli myös vahvan sosiaalisesti ohjattu suhde. Tästä suhteesta löytyi näyttöjä siitä, että suhdetta voi ohjata myös voimakkaan sosiaalisen ohjauksen kautta. Suhteen toimitukset olivat projektitoimituksia ja tilausten määrä näin ollen suhteellisen pieni. Tässä suhteessa vahva sosiaalinen ohjaus tuotti tilanteen, jossa suhteen osapuolet vaikuttivat erittäin tyytyväisiltä suhteeseen. Tässä suhteessa sosiaalinen ohjaus teki tarpeettomaksi muiden mekanismien käytön. Suhde vaikutti monen tutkijan määrittämältä kumppanuussuhteelta.

Toisaalta tutkimuksessa oli myös suhteita, joissa vallitsi sekä vahva sosiaalisen ohjauksen tila että keskitasoisen hintaohjauksen tila. Näissä suhteissa kärkiyrityksen toimijat ilmaisivat edelleen tarpeen vahvistaa hintaohjausta. Näillä perusteilla propositio 4 sai jonkin verran tukea tämän tutkimuksen tapausten valossa.

Propositio 5. Vaatimukset ilman vastavuoroisia sitoumuksia saattavat vaikuttaa toimittajasta kohtuuttomilta. Propositio viisi sai jonkin verran tukea aineiston analyysissä. Erityisesti autoritäärisesti ohjatut toimittajat nostivat esille kärkiyritysten tavan sanella tehtävää kehitystyötä. Toimijat eivät kokeneet, että kehitystyötä olisi tehty yhdessä. Toisaalta kärkiyritysten toiminnalle löytyi yhtäältä kasvavaa ymmärrystä keskitasoisesti ohjattujen toimittajien toimijoiden joukosta. Lisäksi osaltaan keskitasoisesti ohjattujen toimittajien toimijat nostivat esille myös yhdessä tehdyn kehittämistyön. Kohtuuttomuuden kokemukset nousivat lähinnä vahvan autoritäärisesti ohjatuista ryhmistä.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA KESKUSTELU

Tässä luvussa on tarkoitus tehdä johtopäätökset ja keskustella tutkimuksen tuloksista. Aluksi esitetään vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja näiden perusteella tiivistetään vastaus tutkimusongelmaan. Tämän jälkeen keskustellaan tutkimuksen alussa esitetyistä tutkimuksen tarkoitusta peilaavista jännitteistä. Kolmanneksi tarkastellaan tutkimusta kriittisellä otteella. Neljänneksi käydään läpi tutkimuksen teoreettisia ja viidenneksi tutkimuksen empiirisiä kontribuutioita keskustelemalla tulosten vaikutuksista strategisten verkostojen ohjaukseen. Lopuksi esitetään jatkotutkimusehdotukset.

5.1. Vastaukset tutkimusongelmiin

Tämän tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys etsi strategisen verkoston ohjaustapoja kysyen: millaista on strategisen verkoston ohjaus? Tämän tutkimuksen empirian perusteella voidaan todeta, että strategisten verkostojen ohjauksessa näkyy kolmen eri ohjausmekanismin elementtejä. Tulos luonnollisesti tukee tutkijoiden aiemmissa tutkimuksissa tekemiä havaintoja (Bradach & Eccles 1989; Powell 1990; Mitronen 2002). Ohjaus on erilaista eri suhteissa, mutta usein myös samassa suhteessa eri ajankohtina. Kärkiyritysten toimijat myös ilmaisivat pyrkimyksiä kohti toisentyypistä ohjausta, kuin millaista kärkiyritys haastatteluhetkellä toteutti. Kahden kumppanuussuhteen osalta haastateltavat ilmaisivat eksplisiittisesti pyrkimyksiä kohti voimistuvaa hinta- ja autoritääristä ohjausta. Näitä suhteita ohjattiin vahvan sosiaalisen mekanismin kautta.

Ohjausmekanismeiksi tutkimuksessa määriteltiin hinta, autoritäärinen ja sosiaalinen ohjausmekanismi. Perinteinen hintamekanismin käyttö tiivistyy kilpailuttamiseen, jonka terästä tässä tutkimuksessa osa vietiin, kun tutkimukseen valittiin vaikeasti vaihdettavia toimittajia. Vaikea vaihdettavuus tyypillisesti vaikuttaa kilpailuttamiseen. Vaikeasti vaihdettavan suhteen kohdalla hintoja voidaan muilta toimittajilta selvittää, mutta vaikea vaihdettavuus estää toimittajan vaihtamisen tai tekee siitä huomattavan kallista.

Näin hintamekanismi toteutuu osittain kilpailuttamisen ja kahden tai usean toimittajan toimintatapojen kautta. Tähän tutkimukseen valitut kumppanuussuhteet nostivat esiin juuri nuo kilpailuttamiseen liittyvät vaikeudet, joita metalli- ja elektroniikkateollisuuden suhteisiin usein liittyy. Näitä hintamekanismin käyttöön liittyviä vaikeuksia korvataan autoritäärisellä ohjauksella.

Yksi tutkimuksen teoreettisista löydöksistä liittyi tavoitehintoihin. Tutkimuksen kuluessa huomattiin, että tavoitehinnat eivät useinkaan määräydy markkinoilla. Kärkiyritys voi kuitenkin asettaa toimittajalle jonkin tavoitteen komponentin tai toimituksen hinnanlaskusta seuraavalle vuodelle, joka realisoituu sopimusneuvotteluiden yhteydessä. Rosetti ja Choi (2005) kuvasivat artikkelissaan kolmen ja viiden prosentin välille sijoittuvia tyypillisiä vuotuisia hinnanlaskuja, jotka joissakin ääriesimerkeissä saattavat nousta jopa neljäänkymmeneen prosenttiin. Sinällään prosentit eivät useinkaan ole vertailukelpoisia, koska eri toimialojen erilaiset yritykset ja erilaiset tuotettavat komponentit tai järjestelmät voivat olla myös elinkaarensa eri vaiheissa. Mekanismina kyse on kuitenkin autoritäärisestä mekanismista, vaikka se hintaan liittyykin. Dynamiikka lähtee kärkiyrityksen vaatimuksesta päätyen hintakehitykseen.

Toinen keskeinen hintamekanismin ja autoritäärisen mekanismin välimaastossa oleva elementti oli niin kutsuttu volyymijohtaminen. Volyymijohtamisen käsitettä käytti yksi haastateltavista. Volyymijohtamisella haastateltava tarkoitti suunniteltua tapaa jakaa toimitusten volyymejä toimittajien kesken. Volyymien jakaminen muodosti tavan palkita ja rangaista toimittajia. Esimerkiksi Dyer ja Ouchi (1993: 55–58) totesivat vertaillen japanilaisia ja yhdysvaltalaisia autonvalmistajia, että japanilaiset valmistajat tilaavat kutakin komponenttia kahdelta tasavahvalta toimittajalta, koska tämä luo hintamekanismin kumppanuussuhteisiin, mutta ei aiheuta yhtä suuria transaktiokustannuksia, kuin useamman toimittajan käyttäminen tai jatkuva toimittajan vaihtaminen. Lisäksi valmistajat jakavat tietoa toimittajille siten, että nämä voivat kehittyä tasapainoisesti. Volyymien jakaminen perustuu kuitenkin useamman toimittajan välillä vallitsevaan kilpailuun. Volyymijohtamisen osalta kehittämisen vaatimus nousee toimittajien välisestä kilpailusta. Siksi se tulkittiin hintamekanismin elementiksi.

Laajemmin autoritäärinen ohjaus tuli suhteissa näkyväksi toimittajille asetettavien toimitusaikaehto- ja tuotteiden laatuvaatimusten kautta. Erityisesti toimitusaikaehdot näyttäytyivät suhteellisin tiukkoina joissakin suhteissa. Tieto- ja laatujärjestelmiin liittyvät vaatimukset olivat varsin vaatimattomia. Tässä tutkimuksessa kärkiyritysten vaatimusten voimakkuus nousikin erityisesti toimittajien toimijoiden puheesta keskeisesti esille. Tämä ei tietenkään tarkoita sitä, että autoritääristä ohjausta tutkittaisiin vain vaatimusten kautta, vaan että sillä näytti olevan erityinen vaikutus toimijoiden kokemuksiin. Ehkä kyse on juuri toimintamallien tai pelisääntöjen rakentamisen tavasta. Kokevatko toimijat, että toimintatavat on rakennettu yhdessä vai erikseen? Eli kokeeko toimittajan toimija kärkiyrityksen sanelevan toiminnan tavoitteet ja pelisäännöt? Nämä ovat keskeisiä toimittajien ohjaukseen liittyviä kysymyksiä.

Eräs autoritäärisen ohjauksen ja sosiaalisen ohjauksen välimaastoon sijoittuva esille tullut elementti oli koulutus. Yksi kärkiyrityksistä järjesti toimittajille toimitusjohtajakoulutuksia ja toinen koulutti toimittajia muuten. Koulutukset oli suunnattu lähinnä toimittajille, ja aihealueet valittu siten, että ne tukevat päivittäistä kehittämistyötä. Koulutus näyttäytyi erityisesti sosiaaliseen ohjaukseen liittyvänä elementtinä, eli pyrkimyksenä sosiaalistaa toimittajat kärkiyrityksen toiminta- ja ajattelutapoihin. Tällaista pyrkimystä ei eksplisiittisesti kuitenkaan tuotu esiin, vaan se on tutkijan tulkinta vallitsevasta asian tilasta. Esimerkiksi Nishiguchi ja Beudet (1998) ovat painottaneet toisten toimintatapojen ymmärtämisen merkitystä yhteistyössä joustavuutta tuottavana elementtinä. Koulutus tai vuorovaikutteinen yhteisen näkemyksen rakentaminen voisi toimia tällaista yhteisyyttä tuottavana välineenä.

Joidenkin suhteiden osalta ohjaus näyttäytyi hyvin tempoilevana. Toisinaan ongelmiin ei puututa tai niihin voidaan puuttua varsin löysästi. Toisinaan käynnistetään ”koneisto”, joka ottaa toimittajan ”hampaisiinsa”. Tämä kärkiyrityksen ”koneisto” vaatii toimittajalta tuloksia välittömästi jopa uhkailemalla tätä huolimatta siitä, että samat joskus toimittajasta riippumattomat ongelmat ovat voineet olla olemassa jo vuosia. Kärkiyritysten toimijat eivät tätä tempoilua juuri nostaneet esiin, joten ehkä sitä ei tunnusteta? Vaikutti kuitenkin siltä, että toimittajien toimijat kokivat tempoilun vahvasti. Myös aiemmassa tutkimuksessa kyseinen ilmiö on laajasti tunnustettu

epäluottamusta aiheuttavana toimintana. Luottamuksen kannalta on tutkijoiden mukaan tärkeätä, että luotettu, tässä tapauksessa kärkiyritys, toimii ennustettavasti (predictability) ja johdonmukaisesti (consistency), jotta toimittaja voi luottaa kärkiyrityksen toiminnan ennustettavuuteen (Coleman 1990; Dasgupta 1988; Good 1988; Deutsch 1960; Rotter 1967; Butler 1991; Butler & Cantrell 1984).

Tutkimuksessa keskeisenä autoritäärisen ohjauksen mekanismina näyttäytyi ongelmiin reagointi. Se, miten ongelmiin tyypillisesti reagoidaan, näytti määrittävän ohjauksen tasoa. Yhdessä kärkiyrityksessä oli paitsi määritelty, myös tehty näkyväksi kärkiyrityksen tapa reagoida toimitus- ja laatuongelmiin. Myös muissa kärkiyrityksissä toimijat kuvasivat ongelmiin reagointia varsin yhteneväisesti, mikä osoitti, että kärkiyrityksen toimijoilla on yhteinen käsitys tavasta reagoida toimitus- ja laatuongelmiin. Aiemmassa tutkimuksessa esimerkiksi Nishiguchi ja Beaudet (1998) ovat esittäneet, että arvoketjun nopeaa reagointia edistää ohjenuorien antaminen toimittajille tiukkojen määräysten sijaan. Kysymys ohjeiden ja määräysten tiukkuudesta on luonnollisesti myös hyvin kontekstisidonnainen. Silti juuri metalli- ja elektroniikkateollisuudessa voisi nähdä mahdollisuuksia tilan antamiseen toimijoille reagoinnin järjestämisessä. Nishiguchi ja Beaudet (1998) tutkivat Toyotan arvoketjun reagointikykyä. Joka tapauksessa näkemykset eroavat sen suhteen, pitäisikö reagoinnin olla hyvin tiukasti ohjeistettu, vai väljemmin, tarjoten enemmän ohjenuoria. Tähän ei tässä oteta kantaa, vaan todetaan, että kumpaakin tapaa määrittellä reagointia aineistossa esiintyi.

Sopimus nousi autoritäärisen ohjauksen muotona haastatteluissa esiin. Esimerkiksi Granovetter (1985: 492–494; MaCaulay 1963) on tarkastellut sopimusta ja luottamusta dikotomisena ilmiönä. Tällöin sopimus määrittellään välineeksi, johon voidaan vedota. Tässä tutkimuksessa haastateltavat antoivat sopimukselle muitakin merkityksiä (kts. myös McKnight ym. 1998). Analyysissä ilmeni, että sopimus voi toimia myös keskustelun välineenä. Sopimus voi tarjota neuvotteluun keskustelujen rungon, jolla voidaan varmistaa, että eri sopijapuolet varmasti käyvät tarpeelliset asiat läpi. Näin voidaan ohjata myös oman organisaation ostajia toimimaan yhteneväisesti samankaltaisissa tilanteissa. Näyttikin siltä, että luottamusta ja sopimuksia ei nähty dikotomisina ilmiöinä. McKnight ym. (1998) ovat nostaneet niin kutsutut rakenteelliset vakuudet

esiin yhtenä luottamusta aikaansaavana elementtinä. Sopimusta voidaan pitää tyypillisenä rakenteellisena vakuutena. Toisaalta sopimus voi olla myös luottamuksen tulos (kts. Blomqvist, Hurmelinna & Seppänen 2005). Joka tapauksessa tämän tutkimuksen aineistossa sopimukset ja luottamus eivät näyttäyty toisiaan poissulkevinä elementteinä. Toisaalta lienee kuitenkin niin, että usein epäluottamusta korvataan sopimuksilla (Uzzi 1997; Granovetter 1985). Tähän ei tämän tutkimuksen aineiston analyysistä löydy vahvistusta.

Sosiaalinen ohjaus näytti tiivistyvän epävirallisen kanssakäymisen ja luottamuksen ympärille. Myös yhteisyyden kokemuksesta löydettiin joitakin viitteitä. Erityisesti toimijat nostivat esille luottamuksen merkityksen. Luottamuksen erilaisista elementeistä esille nousi luottamus sanan pitämiseen ja rehellisyyteen (kts. Uzzi 1997). Näitä voitaneen aiemman kirjallisuuden perusteella pitää tyypillisinä luottamukseen liitettyinä ulottuvuuksina (kts. MaCaulay 1963; McKnight ym. 1998; Mayer, Davis & Schoorman 1995; Blomqvist 2002; Butler 1991; Hart, Capps, Cangemi & Caillouet 1986; Butler & Cantrell 1984; Swan ym. 1985). Lähes MaCaulayn (1963: 63) sanoin, lupauksista pitäisi pitää kiinni ja tuotteiden pitäisi olla hyviä. Ehkä nämä luottamuksen ulottuvuudet voidaan nähdä luottamuksen ytimenä.

Suhteita erottelivat erityisesti luottamukseen liittyvät ilmaukset sekä kuvaukset kanssakäymisen luonteesta eli siitä, miten epävirallista tai virallista kanssakäyminen on. Kahden suhteen kohdalla kärkiyrityksen toimija ilmaisi eksplisiittisesti panostaneensa sosiaalisen suhteen kehittämiseen toimijan kanssa, mutta myös epäonnistuneensa siinä. Näissä suhteissa toimijoiden välinen yhteistyö oli kuitenkin käynnistynyt suhteen ollessa varsin heikossa tilassa, mitä kärkiyrityksen toimija piti epäonnistumisen syynä. Uuden toimijan on varmasti vaikeata ottaa suhde haltuun, arkipäivän toiminnan ollessa jatkuvaa ongelmien ratkomista. Voi olla, että suhteen tietoiseen ja systemaattiseen kehittämiseen ei tällöin riittävästi kyetä antamaan aikaa. Luottamuksen rakentuminen vaatii joka tapauksessa luotetun tuntemista edellyttäen, että luotettu näyttäytyy positii-visessa valossa (Lewicki & Bunker 1996; Mayer ym. 1995). Aiemman tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että tyypillisesti luottamuksen kehittymistä ja vuorovaikutusta voidaan tukea epävirallisen kanssakäymisen kautta (Nonaka & Konno

1998; Nonaka 1994; Takeuchi & Nonaka 1995; Nishiguchi & Beaudet 1998).

Kärkiyritysten ja toimittajien toimijoiden välillä on kolmen tapauksen kohdalla tiiviimpi sosiaalinen side. Yhdessä tapauksista sosiaalisella ohjauksella oli erityisen suuri painoarvo muiden ohjausmekanismien näyttäytyessä varsin heikkoina. Kahdessa tapauksessa kärkiyrityksen toimijat ilmaisivat epäilyksensä, että vahvat sosiaaliset siteet toimijoiden välillä voivat vaikuttaa hintaan ja toiseksi, että ne voivat heikentää kärkiyritysten toimijoiden kykyä puuttua toimittajien toimintaan. Koska toimijat eivät ole atomistisia, eli koska taloudellinen vaihdanta on kytköksissä sosiaalisiin siteisiin, voidaan ajatella, että näin todella voisi olla (Granovetter 1985: 481–484). Sen enempää vahvistusta tälle ei tämän aineiston perusteella kuitenkaan saatu. Tosin hyvin vaikeata olisi tämän tyyppisistä tapauksista tämän asian osalta yleistettävää näyttöä löytääkään, koska toimittajat, heidän tilanteensa ja tuotteensa vaihtelevat. Tämä näyttö perustuu kahden kärkiyrityksen haastateltavien kertomaan. Kärkiyrityksen toimijat kertoivat tarpeesta vahvistaa kyseisten kahden toimittajan hintaohjausta sekä autoritääristä ohjausta. Tämä kuvaa näiden kärkiyritysten toimijoiden jatkuvaa pyrkimystä toiminnan kehittämiseen vaatimuksia nostamalla.

Joidenkin tapausten kohdalla sosiaalinen side näyttäytyi varsin heikkona. Näissä suhteissa oli erilaisia erimielisyyksiä. Myös näiden osalta tuli kuitenkin ilmi, että sosiaalinen ohjaus riippuu pitkälti toimijoista henkilöinä. Henkilöiden väliset siteet olivat eri tasoilla henkilöistä riippuen. Näyttikin siltä, että henkilökohtaisilla siteillä toimijoiden välillä oli merkitystä yhteistyön vaikuttavuuteen (kts. Parkhe 1998; Hamel 1991; Uzzi 1997; Powell 1990).

Toimijat nostivat esille myös ”henkilökemiat” ja niiden merkityksen. Aiemmassa tutkimuksessa yhteisyyden kokemukseen, mihin ”henkilökemiat” mitä ilmeisimmin viittaavat, on liitetty useita ilmiöitä ja käsitteitä, kuten identifikaation perustuva luottamus (Lewicki ym. 1996; Jones & George 1998), yhdenmukaisuus (congruence) (Sitkin & Roth 1993; Hart ym. 1986), samanlaisuus (similarity) (Coulter & Coulter 2002), jaettu visio (Kouzes & Posner 1993), jaetut tai integroidut tavoitteet (Sheppard & Tuchinsky 1996; Gustafsson 1996; Hart ym. 1986) ja jaetut arvot (Fukuyama 1995;

Cook & Wall 1980; Sheppard ja Tuchinsky 1996; Morgan & Hunt 1994; Hart ym. 1986). Aineiston perusteella näyttää siltä, että hyviä sosiaalisia suhteita pidetään tärkeinä, mutta silti niitä ei juuri tietoisesti kehitetä, vaikka poikkeuksiakin on.

Tutkimuksen toinen kysymys keskittyi eroihin kärkiyritysten ohjaustavoissa: millaisia eroja kärkiyritysten tavoista ohjata strategisia yritysverkostoja voidaan löytää? Tähän kysymykseen voidaan vastata todeten, että kovin paljon kärkiyritysten tavat ohjata strategista verkostoaan eivät tasoltaan eroa. Sen sijaan erot ohjauksessa näyttäytyvät enemmän suhteiden kuin kärkiyritysten välillä. Joillakin kärkiyrityksillä on käytössä sellaisia konkreettisia ohjauksen muotoja, joita muilla ei ole. Suhteiden välillä ohjauksessa on eroja kaikissa strategisissa verkostoissa. Kärkiyritysten välillä erot ovat pieniä, ja lukuun ottamatta yhtä kärkiyritystä eroja tuskin voidaan löytää tai ne näyttävät liittyvän juuri tarkasteltuihin suhteisiin. Jos tarkasteltaisiin laajempaa suhteiden joukkoa kustakin strategisesta verkostosta, erot oletettavasti häviäisivät. Silti yksi kärkiyrityksistä näyttää ohjaavan suhteitaan heikommin: sen ohjaamat suhteet toki hajoavat myös eri ryhmiin, mutta vaikuttaisi siltä, että ne sijoittuvat analyysissä ryhmiensä heikommin ohjattuihin laitoihin. Tätä ei voida kuitenkaan tarkemmin todentaa. Tällainen mahdollisuus on silti olemassa. Samaan strategiseen verkostoon kuuluu ainoa puhtaan sosiaalisesti ohjattu suhde.

Hintamekanismia sovellettiin lähes kaikissa mahdollisissa tapauksissa. Kuten edellä on mainittu, yhtä toimittajaa ohjattiin lähinnä sosiaalisen mekanismin kautta. Lisäksi tutkimuksessa oli mukana kaksi suhdetta sellaisiin toimittajiin, joiden kilpailuttaminen oli huomattavan vaikeaa, koska hintamekanismia ei voitu käyttää. Vahvan markkinaehtoisesti organisoituja suhteita tutkimuksessa ei ollut. Hintamekanismin käyttö oli kuitenkin toimijoille luontevaa. Komponentit kilpailutettiin pääasiallisesti kerran vuodessa tai suurten ostoerien yhteydessä. Suhteen sisällä kilpailuttamiseen liittyvät käytännöt vaihtelivat komponentista riippuen. Sinällään hintamekanismin käyttö vaikutti luontevalta osalta oston toimintaa. Uusien toimittajien etsintä ja tarjousten pyytäminen on osa hankinnan ja oston työtä. Hintoja on saatava alaspäin, koska myös omassa asiakasrajapinnassa hinta on laskeva. Myös monet toimittajien toimijoista kertoivat ymmärtävänsä tämän.

Autoritäärisen ohjauksen keskeisenä selityksenä näyttäytyi kärkiyrityksen riippuvuus. Kärkiyrityksen riippuvuuden kasvaessa toimittajasta, autoritäärinen ohjaus näytti vahvistuvan. Tämä voidaan päätellä pääasiallisesti siitä, että niitä toimittajia ohjattiin autoritäärisimmin, joille ei juuri löytynyt markkinoilta varteenotettavia kilpailijoita. Kilpailun puuttumista saatettiin kompensoida autoritäärisen ohjauksen keinoin. Kilpailun puuttuminen aiheutti autoritäärisen ohjausmekanismin käytön (Williamson 1985). Tämäntyyppisissä tapauksissa osa tutkijoista voisi pitää ongelmallisena verkostomaista organisoitumisen muotoa ja esittää, että tällaisten suoritteiden tuottaminen pitäisi organisoida yhden hierarkian alle (Williamson 1985, Rindfleisch & Heide 1997). Toisaalta juuri näissä tapauksissa organisoitumisen muodon ollessa kumppanuus (ja strateginen verkosto) sosiaalinen ohjaus voisi olla se kärkiyrityksen vaatimuksia tasapainottava elementti, jos tiedostetaan, että autoritäärisen ohjauksen on tällöin oltava kohtuullista (Ghoshal & Moran 1996).

Sosiaalinen ohjaus näyttäytyi ”toimivien henkilökemioiden” kautta. Toimijat puhuivat toimivista henkilökemioista, viitaten ilmeisesti yhteisyyden, tietynlaisen samanlaisuuden kokemukseen. Myös sosiaalisessa ohjauksessa esiintyviä ongelmia selitettiin ”heikoilla henkilökemioilla”, mutta myös heikosti alkaneella yhteistyöllä. Vaikeasta tilanteesta käyntiin lähtenyttä yhteistyötä näytti toimijoiden mukaan olevan vaikeata kehittää.

Tutkimuksen kolmas kysymys etsi vastausta siihen, miten toimittajien toimijat kokevat kärkiyrityksen tavan ohjata? Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että näissä suhteissa ohjaus pääasiallisesti näyttää vaikuttavan toimittajien toimijoiden kokemuksiin. Erityisesti vahvan autoritäärinen ohjaus näkyi toimijoiden puheessa hyvin selvästi. Toisaalta puhe siinä ryhmässä, jota ohjattiin ainoastaan vahvan sosiaalisen mekanismin kautta, oli erilaista kuin muissa ryhmissä. Koko aineiston tasolla voidaan sanoa, että toimijat puhuivat paljon kehittymiseen liittyvistä vaatimuksista. Puhe on ymmärrettävää vasten sitä globaalia kilpailua, jossa nämäkin strategiset verkostot toimivat.

Luottamus nousi keskeisenä teemana toimijoiden puheessa esiin yhtäläillä silloin, kun luottamusta oli, kuin myös silloin, kun se syystä tai toisesta oli menetetty. Erityisesti

luottamus sanan pitämiseen nousi monen toimijan puheesta esiin hyvin keskeiseltä vaikuttavana elementtinä. Tämä osoittaa myös sitä, että sanan pitämisellä on toimijoille vahva merkitys. Toinen sosiaaliseen ohjaukseen liittyvä keskeinen toimijoiden esiin nostama elementti oli henkilökemiat. Monet toimijoista puhuivat henkilökemioiden merkityksestä liittäen ne toisen osapuolen kanssa toimeen tulemiseen ja toisen osapuolen, jopa tämän ajattelutavan tuntemiseen. Erityisesti ”henkilökemiat” voidaan ilmiönä liittää yhteisyyden tai samanlaisuuden kokemukseen (Coulter & Coulter 2002; Ghoshal & Moran 1996). Toimijat voivat kokea esimerkiksi toistensa asenteissa tai käyttäytymisessä olevia samankaltaisuuksia. Tässä tapauksessa toimijoiden välillä näytti vallitsevan luottamuksen, mutta myös yhteisyyden kokemuksen tila. Yhdessä tapauksessa luottamus ja yhteisyyden kokemus näyttivät rakentavan suhteeseen tilan, jossa toimijat tuntevat toisensa hyvin, luottavat toisiinsa sekä ymmärtävät toistensa asenteita ja toimintatapoja (Lewicki & Bunker 1996).

Toimijat puhuivat myös kilpailusta. Sinällään tutkimuksessa ei ollut mukana vahvan hintaohjattuja suhteita, joita kilpailutettaisiin joka tilauksen yhteydessä. Kilpailu näyttäytyi kahden tai usean toimittajan toimintatapoina, kuten monissa aiemmissa tutkimuksissa (Bensaou 1999; Tullous & Utecht 1992). Kilpailun olemassaolo näkyi kuitenkin toimittajien puheessa, vaikkakaan ei yhtä vahvasti negatiivisena elementtinä kuin autoritäärisuus. On myös huomattava, että kaikkea hinnan määrittelyyn liittyvää puhetta ei tulkittu puheeksi kilpailusta, vaan osa siitä liittyi tavoitehinnoittelun kautta autoritääriseen ohjaukseen.

Neljäs kysymys tutki suhdetta ohjauksen ja toimijan kokemuksen välillä kysyen: millaisia eroja toimittajien toimijoiden kokemuksista eri tavoin ohjatuissa suhteissa voidaan löytää? Toimittajien toimijoiden kokemus varioi ryhmittäin. Ryhmien välille ja toimijoiden kokemukseen syntyviä eroja voidaan ymmärtää ensi sijassa vallitsevan ohjauksen kautta. Sosiaalisesti ohjatussa suhteessa toimijan puhe oli pääasiallisesti myönteistä suhdetta kohtaan. Sekä keskitasoisesti ohjatuissa suhteissa että keskitasoisesti, mutta vahvan sosiaalisesti ohjatuissa suhteissa puhe oli myös myönteistä, vaikka kriittisiä sävyjäkin esiintyi. Tässä ryhmässä kärkiyritysten ohjaus sai enemmän ymmärrystä kuin vahvasti autoritäärisesti ohjattujen suhteiden joukosta.

Näissä ryhmissä toimijat nostivat esiin ”tää kuuluu bisnekseen” –tyyppisiä kokemuksen ilmauksia, kun vahvan autoritäärisesti ohjattujen suhteiden yhteydessä ymmärrys kärkiyritysten ohjaustapaa kohtaan oli vähäisempää (vrt. Ghoshal & Moran 1996; Alajoutsijärvi ym. 2001). Vahvan autoritäärisesti ohjatuissa suhteissa puhe oli pääasiallisesti kriittistä. Toki ryhmien sisällä eri toimijoiden kokemusten välille syntyi jonkin verran eroja. Pääasiallisesti erot liittyvät yrityksen riippuvuuteen, sekä toimittajan toimijan suhteeseen sitoutumiseen.

Kärkiyritys voi yhdessä toimittajan kanssa rakentaa suhteita, jossa molemmat kehittyvät. Tämä edellyttää kuitenkin kärkiyritysten toimijoilta kykyä ohjata ja viestiä asioita siten, että ne avautuvat toimijoille. Lopulta juuri tällaisissa suhteissa, joissa yritykset ovat toisistaan riippuvaisia, toimijoiden kyvyt ohjata toisiaan rakentavassa hengessä parhaiten näkyvät. Kuten toimijat itse asian totesivat, suhteet tiivistyvät ”henkilökemioihin”.

Viides tutkimuskysymys jatkoi edellistä kysymystä kysyen, miten toimittajien toimijoiden kokemusta voidaan ymmärtää? Tutkimuksen asetelma oli rakennettu siten, että toimijoiden kokemusta voitaisiin ymmärtää ohjauksen kautta. Tällä asetelmalla saatiin myös mielekkäitä tuloksia. 1) Vahvan autoritäärisesti ohjattujen suhteiden kohdalla toimittajien toimijoiden kokemukset olivat pääasiallisesti negatiivisia kuvastaen kohtuuttomuuden kokemusta (vrt. Ghoshal & Moran 1996). 2) Keskitasoisesti ohjatuissa suhteissa sekä vahvan sosiaalisesti mutta muilta osin keskitasoisesti ohjatuissa suhteissa toimijat olivat kriittisiä ja pohdiskelivat suhteensa luonnetta kumppanuutena (vrt. Vesalainen 2004). He olivat kuitenkin pääasiallisesti tyytyväisiä suhteeseen. 3) Vahvan sosiaalisesti ohjatussa suhteessa kokemus ohjauksesta oli hyvin myönteinen. Ohjaus koettiin varsin kohtuullisena.

Toimijoiden kokemukset näyttäytyivät selvästi vahvempina vahvan autoritäärisesti ohjattujen toimijoiden joukossa kuin muissa ryhmissä. Kohtuuttomuuden kokemus näytti nousevan autoritäärisestä, sanelevaksi, uhkailevaksi ja määräileväksi koetusta ohjaustavasta. Tämä tukee Ghoshalin ja Moranin (1996) esittämää väitettä, jonka mukaan voimakkaan autoritäärinen ohjaus voi aiheuttaa luottamuksen menetyksen.

Kokemus autoritäärisestä ohjauksesta nousi vahvempana esiin, kuin kokemukset kilpailusta. Joiltakin osin vaikutti siltä, että toimijat voisivat kokea autoritäärisen ohjauksen vahvemmin kuin hintaohjauksen. Voi olla, että markkinoilla oleva kilpailu on jostain syystä helpompi hyväksyä kuin kärkiyritykseltä tulevat vaatimukset. On kuitenkin todettava, että hintaohjaus oli näissä suhteissa heikompaa, kuin autoritäärinen ohjaus, mikä luonnollisesti selittää eron.

Keskitasoisesti ohjatuissa suhteissa sekä niissä, joita ohjattiin vahvan sosiaalisesti, mutta muuten keskitasoisesti näkyi elementtejä kumppanuudesta, ja toimijat olivat pääasiallisesti tyytyväisiä suhteisiin. Osa toimijoista kuitenkin kyseli aidon kumppanuuden perään. Aiemmassa tutkimuksessa Vesalainen (2004) on tutkinut kumppanuuden olemassaoloa suhteessa hyötyjen jakautumista tutkimalla. Tuusjärvi ja Blois (2004) ovat nostaneet reiluuden kokemuksellisen perustan. Juuri näin tulos on tulkittava. Kohtuullisuus on kokemus ja toimijat tulkitsevat kohtuullisuutta omista lähtökohdistaan. Toisaalta analyysiosassa todettiin, että markkinatalouden kumppanuuteen kuuluneen jatkuva markkinoilta nouseva kehittymiseen liittyvä tarve. Eli kumppanuussuhteen ohjausta toteutetaan kuin ”veitsen terällä”, koska kehittyminen edellyttää kilpailua, vaatimista ja luottamusta sekä yhteisyyttä.

Sosiaalisesti ohjatun suhteen osalta näytti siltä, että toimittaja oli suhteeseen tyytyväinen. Sama näkyi kärkiyrityksen puolella. Voikin olla, että sosiaalisesti ohjattu suhde on todella ainut kohtuullisesti ohjattu ”avioliittoa” muistuttava kumppanuussuhde tässä tutkimuksessa olleista. Kuten edellä teoreettisessa keskustelussa todettiin, ”avioliitto” voi olla yksi tulkinta kumppanuudesta (Alajoutsijärvi ym. 2001). Näytti kuitenkin siltä, että siinä missä kärkiyritys osaltaan huolehti toimittajan tilauskannasta, toimittaja puolestaan toimi erittäin joustavasti. Suhteessa toteutui vastavuoroisuus.

Toimittajien toimijoiden puheesta nousee esille kohtuullisuuden kokemus. Ohjaus on tasapainottelua ”veitsen terällä”. Toimijoiden kokemus on hienovarainen asia. Se on tasapainoilua eri osapuolten tulkinnan ja kokemuksen kanssa. On mahdollista, että toimijat kokevat erilaiset ohjausimpulssit jossain määrin eri tavoilla (kts. Tuusjärvi & Blois 2004), mutta selvältä näyttää, että voimakkaan autoritäärinen ohjaus koetaan

negatiivisesti (kts. Ghoshal & Moran 1996). Voimakkaan sosiaalinen ohjaus näytti puolestaan tuottavan hyvin positiivisen kokemuksen kärkiyrityksen ohjauksesta. Se tuotti toimijalle kokemuksen heidän näkökulmastaan kohtuullisesta ohjauksesta, mutta ilmeisesti myös kärkiyrityksen näkökulmasta. Kyseistä suhdetta arvostettiin sekä toimittajan että kärkiyrityksen puolelta. Ehkä kyseessä on niin kutsuttu win–win–suhde, jossa kustannukset ja hyödyt jaetaan tasapuolisesti (kts. Vesalainen 2004). Keskitasoisesti ohjatuissa suhteissa toimijat näyttävät ”kipuilevan” myönteisen kokemuksen ja jatkuvien vaatimusten välillä. Sama ilmiö näkyy hintamekanismin ja autoritäärisen mekanismin osalta keskitasoisesti, mutta vahvan sosiaalisesti ohjatuissa suhteissa.

Viimeinen tutkimuskysymys oli luonteeltaan normatiivinen, kysyen: Miten strategista verkostoa tulisi ohjata? Kuten tapausten perusteella on todettu, toimittajan asema markkinoilla, eli kilpailutilanne vaikuttaa ohjaukseen. Suhteita sellaisiin toimittajiin, joilla ei juuri kilpailua ollut, ohjattiin vahvan autoritäärisesti. Silti mukana oli myös sellaisia vahvan autoritäärisesti ohjattuja suhteita, joita voitiin kilpailuttaa. Vahvan autoritäärisesti ohjatuissa suhteissa toimijoiden kokemukset olivat jonkin verran kielteisiä. Vahvan autoritäärisen tapa ohjata näyttää näiden tapausten perusteella tuottavan negatiivisen kohtuuttomuuden kokemuksen.

Keskustelu tiivistyy kuitenkin strategian ympärille. Jos tutkimuksen perusteella asiaa tarkastelee normatiivisesti, voi todeta että ohjauksen pitäisi olla tietoista. Ohjaus on suhdekohtainen asia ja räätälöitävissä erilaisille suhteille tai suhdetyypeille (kts. Gadde ym. 2000: 443).

Empirian perusteella näyttääkin siltä, että pieniä paikallisia toimittajia pitäisi ohjata toisella tavalla kuin suuria toimittajia. Ainakin tämän tutkimuksen perusteella näiden tapausten osalta voidaan sanoa, että pienen toimittajan toimitusjohtaja kokee vahvan autoritäärisen ohjauksen vahvemmin kuin suuren toimittajan edustaja. Pieni toimittaja on monesti suurta riippuvaisempi kärkiyrityksestä, jolloin ohjaukseen liittyvät impulssit voidaan kokea vahvempina. Tärkeintä kuitenkin olisi ohjauksen sopivan tason ja vaikutuksen tiedostaminen.

Ohjausta ja toimittajan toimijan kokemusta osaltaan määrittää toimittajan riippuvuus kärkiyrityksestä. Näyttää siltä, että asiakkaiden suurempi määrä voi toimia myös puskurina kärkiyrityksen vaatimuksia vastaan. Joidenkin tapausten osalta näytti siltä, että toimittajan vähäisempi riippuvuus asiakkaasta voisi vähentää jännittyneisyyttä neuvotteluissa.

Toinen keskeinen asia on ohjausmekanismien käyttö. Varmasti on niin, että sosiaalista ohjausmekanismia voisi käyttää tietoisemminkin. Autoritäärinen ohjaus koettiin joissakin suhteissa hyvin vahvasti. Kokonaisuudessaan näytti jopa siltä, että autoritäärinen ohjaus koetaan negatiivisemmin kuin kahden tai kolmen toimittajan toimintatapa. Joka tapauksessa vahvemmat kokemukset syntyivät autoritäärisen ohjauksen kautta. On muistettava, että tutkimuksessa ei ollut mukana vahvan hintamekanismin kautta ohjattuja suhteita.

Aiemmassa ohjausmekanismikeskustelussa on nostettu esille myös tasapainon merkitys, mikä liittyy tämän tutkimuksen kohtuullisuuden teemaan. Aiemmassa tutkimuksessa on korostettu, että ohjausmekanismeja tulisi käyttää tasapainoisesti, mutta tilanteeseen sopivalla tavalla. (Mitronen 2002: 75–76; Williamson 1991.)

Normatiivisesti ohjauksesta voidaan sanoa, että sen pitäisi olla tietoista ja tilanteeseen sidottua. Jos joudutaan tilanteeseen, jossa on käytettävä hyvin vahvaa autoritääristä ohjausta, se voi vaikuttaa toimijoiden väliseen luottamukseen. Luottamuksen uudelleen rakentaminen voi olla hidasta (Lewicki & Bunker 1996). Tutkimuksen perusteella näyttääkin siltä, että eri mekanismeja voi soveltaa yhtäaikaisesti, kun niitä käytetään kohtuullisesti. Pitkäkestoisen kumppanuussuhteen avaimina näyttäytyvätkin yhdessä tekeminen ja luottamus, itseltä ja toiselta vaatiminen ja toisen auttaminen.

Aluksi tutkimukselle asetettiin yksi tutkimusongelma, jota tutkimuskysymykset tarkensivat. Tutkimusongelma oli: **millaista on strategisen verkoston ohjaus ja miten toimittajan toimijat sen kokevat?** Edellä on vastattu tutkimuskysymysten vastausten kautta tutkimusongelmaan. Yhteen vetäen voidaan kuitenkin todeta, että kärkiyritykset ohjaavat suhteita vaihtelevasti, eikä yhtä tapaa ohjata strategista verkostoa yhdenkään

kärkiyrityksen osalta ole löydettävissä. Toimittajien toimijoiden kokemukseen ohjaus näyttää vaikuttavan, kuten edellä on esitetty.

5.2. Tutkimukseen liitetyt jännitteet

Tutkimukseen alussa nostettiin esiin kaksi tutkimukseen liittyvää jännitettä sen keskustelun pohjaksi, jonka kautta pohdittiin tämän tutkimuksen tarkoitusta. Näihin jännitteisiin voidaan nyt tutkimuksen lopussa palata ja katsoa, miten ne nyt näyttävät, eli miltä tutkimuksen tarkoitus näyttää tutkimuksen loppuvaiheessa. Jännitteet olivat objektivistinen–subjektivistinen sekä teoreettinen–empiirinen.

Objektivistinen–subjektivistinen –jännite tiivistyi metodologisen valinnan ympärille. Keskusteltiin siitä, miten tapaustutkimus ja toimijan kokemus sopivat samaan tutkimukseen. Valinta oli asetelmallisesta näkökulmasta tarpeellinen. Tutkimukseen haluttiin luoda uusi ja kiinnostava asetelma, jollaista ei verkostotutkimuksen piirissä ole ennen tätä tutkimusta toteutettu. Tutkimuksen ontologinen valinta oli heikko konstruktionismi ja epistemologinen valinta oli hermeneuttinen. Nämä tukivat valittua asetelmaa: ohjaus sellaisenaan on konstruktio samoin kuin toimijan kokemus, jota yritetään ymmärtää ohjauksen kautta. Valinnat tukivat toinen toisiaan ja mahdollistivat transaktiokustannusteoriaan nojaavalle tutkimukselle ainutlaatuisen asetelman.

Toinen jännite oli teoreettinen–empiirinen ja kulminoitui kirjallisuuden ja empiirisen todellisuuden välille. Tämän tutkimuksen perusteella voidaankin keskustella siitä, millaisena empiirinen todellisuus metalli- ja elektroniikkateollisuudessa näiden tapaus-ten perusteella näyttäytyy vasten kirjallisuudessa käsiteltyjä verkostojen ja kumppanuusien ilmiöitä. Tässä voidaan siis keskustella siitä, mitä kumppanuus ytimessään on?

Joidenkin aiempien tutkijoiden perusteella, kumppanuus voitaisiin puhtaassa muodossaan määritellä sellaiseksi suhteeksi, jossa ei vallitse kilpailua ja jota ei ole organisoitu yhden hierarkian sisälle (kts. Bradach & Eccles 1989). Markkinat–hierarkia –jatkumon toisessa ääripäässä sijaitsee täysin markkinaehtoisesti ohjatut suhteet, joita tässä

tutkimuksessa ei ollut mukana. Tutkimukseen valittiin ”vaikeasti vaihdettavia” toimittajia. Tutkijat ovat päätyneet esittämään erilaisia organisoitumisen välimuotoja, jotka sekoittavat eri organisoitumisen muotojen elementtejä (Powell 1990). Tässä tutkimuksessa oli kolme tämän määritelmän mukaista kumppanuussuhdetta, vaikka näissäkin näkyi ohuella tasolla kilpailun olemassaolo. Sellaisia suhteita, joita ei miltään osin ohjata hintamekanismin kautta voi olla vaikea löytää, sillä ne ovat vain teoreettisia ideaalityyppejä.

Tutkijat ovat tunnistaneet verkosto –kirjallisuudessa ainakin kahdenlaista kumppanuuskeskustelua. Näistä ensimmäinen keskustelee kumppanuudesta avioliittotyyppisiä metaforia käyttäen ja toinen liiketoimintalähtöisiä metaforia käyttäen (Alajoutsijärvi ym. 2001). Tässä tutkimuksessa löydettiin yksi suhde, jossa kumppanuus näyttäytyi avioliitto –tyyppisenä konstruktiona, jota leimaa syvä luottamus ja sitoutuminen ilmiöinä. Keskitasoisesti ohjattujen suhteiden toimijat puhuivat kumppanuudesta ja kävivät jopa keskustelua siitä, onko suhde heidän käsitemaailmassaan kumppanuus vai markkinaehtoisesti toimiva suhde. Näissä suhteissa keskustelu oli ehkä lähempänä Alajoutsijärven ym. (2001) tarkoittamia liiketoimintaan liittyviä metaforia.

Ohjauksen analyysin perusteella löytyi ryhmä vahvan autoritäärisesti ohjattuja suhteita, joissa näkyy molemmin puoleinen riippuvuus, mutta vähäisemmin luottamus tai muut sosiaalisen ohjauksen elementit (Ghoshal & Moran 1996). Näissä suhteissa puuttuva hintaohjaus kuvastanee kumppanuutta, mutta ei vahva autoritäärinen ja puuttuva sosiaalinen ohjaus. Sen sijaan sellaisista vahvasti autoritäärisesti ohjatuista suhteista, joiden sosiaalinen ohjaus määriteltiin keskitasolle, voidaan sanoa, että ne liikkuvat kumppanuuden rajamailla. Tällöin kumppanuus määriteltäisiin myös autoritääriseltä ohjaukseltaan keskitasoiseksi suhteeksi. Silti analyysin kaikki suhteet olivat vaikeasti vaihdettavia suhteita, eli kaikki kärkiyritykset olivat jossain määrin, osa jopa vahvasti riippuvaisia joistakin toimittajayrityksistä. Voidaanko siis tämän empiirisen tutkimuksen perusteella todeta, että kumppanuus ei ole vain markkinaehtoista yhteistyötä syvempi integraation muoto, vaan myös kohtuullisesti ohjattu?

Kuten edellä on todettu, ohjauksen tason määrittely on tilanne- ja osittain myös henkilösidonnaista. On myös edelleen todettava, että kovin moni analysoiduista suhteista ei tutkijan tulkinnan mukaan täytä tiukimpia kumppanuuden kriteereitä. Toimijoiden kyseenalaistaessa kumppanuuden, erityisesti keskitasoisesti ohjatuissa suhteissa, voidaan kuitenkin ihmetellä että mistä on kysymys?

Analyysissä päädyttiin toteamaan, että keskitasoisesti ohjatut suhteet ovat kumppanuuden rajamailla toimijoiden ihmetellessä suhteen luonnetta. Silti pääasiallisesti kilpailutilanteen luoma kehittymisen vaatimus on kärkiyrityksen asiakasrajapinnassa olemassa ja asettaa kehittymisen vaatimuksen. Lisäksi, jo aiemmassa tutkimuksessa on löydetty erilaisia sekamuotoja (nk. hybridit), jotka sekoittavat elementtejä eri organisoitumisen muodoista (Powell 1990; Bradach & Eccles 1989; Mitronen 2002).

Tässä tutkimuksessa kumppanuutta lähestyttiin ohjauksen näkökulmasta. Valitut suhteet olivat ”vaikeasti vaihdettavia”, joten tämä tutkimus ei lopulta ota kantaa siihen, mikä on puhdas kumppanuussuhde, vaan toteaa, että kumppanuussuhdekin joutuu usein jollain tasolla toimimaan markkinoiden ehdoilla. Empiirisessä todellisuudessa, toimijat eivät kuitenkaan välttämättä määrittele kumppanuutta sen puhtaimpien teoreettisten määrittelyjen mukaan. Kumppanuuteen voidaan liittää erilaisia näkökulmia, jotka liittyvät enemmän ohjaukseen kuin organisoitumiseen. Voinee olla jopa niin, että ohjaus koetaan, mutta organisoitumista ei. Tämän tutkimuksen lähtökohta ei Adlerin (2001) tavoin edellyttäisi kumppanuussuhteelta sitä, että suhteen toimijat eivät joudu kilpailemaan markkinoilla. Enemmän, suhdetta voidaan yhtäaikaisesti ohjata kaikkia kolmea ohjausmekanismia käyttäen. Tällöin kumppanuus ei toimijan kokemuksessa määräydy organisoitumisen, vaan ohjauksen lähtökohdista. Tällöin voitaneen todeta, että kumppanuutta leimaa molemminpuolinen riippuvuus ja kohtuullinen ohjaus. Ehkä kyse on kumppanuudesta markkinataloudessa, jossa ohjauksen osalta liikutaan ”veitsen terällä”.

5.3. Tutkimuksen kritiikki

Tutkijan tehtävä on nostaa esiin niitä rajoitteita, joita tutkimukseen liittyy ja käsitellä sitä kritiikkiä, jota ainakin itse tutkimukselle esittää. Keskeisiä kritiikin lähteitä on kolme. Ensinnäkin ohjausmekanismien tasoa on vaikea haastatteluin arvioida. Ohjausta on vaikea kiinnittää ajallisesti kuluvaan vuoteen, menneeseen kolmeen vuoteen tai koko suhteen historiaan. Lisäksi suhteessa toimivat henkilöt vaihtuvat, mikä vaikeuttaa ohjauksen analyysiä. Tässä mielessä vertaileva tapaustutkimus on metodina perusteltu. Ohjauksen tutkiminen likert-tyyppisellä mittarilla olisi vielä huomattavasti vaikeampaa. On myös vaarana, että eri henkilöiden arviot keskimääräistävät kokonaisarviota. Toinen keskimääräistävä elementti voi olla suhteiden valinnan kriteeri. Suhteiden vaikea vaihdettavuus aiheuttaa vahvan hintamekanismin puuttumisen. Samalla se nostaa elementtinä esiin erityisesti autoritäärisen ohjauksen, mutta myös sosiaalisen ohjauksen.

Toiseksi tutkimusta voidaan kritisoida suuresta tapausten määrästä. Voidaan esittää, että huomattavasti pienempi tapausten määrä olisi mahdollistanut syvällisemmän ohjauksen ja toimijoiden kokemuksen käsittelyn. Toisaalta suuren tapausten määrän kautta haluttiin löytää erilaisia ohjausmekanismien ilmenemisen muotoja sekä tutkia ohjauksen vaikutusta kokemukseen. Massan kautta haluttiin löytää erilaisia tapoja. Empiirisen analyysin jälkeen voidaankin todeta, että kehittynyt kuva erilaisista ohjauksen muodoista oli varsin rikas. Edelleen, myös kokemuksista löytyi sellaista varioivuutta, jollaista vain muutamalla tapauksella olisi voinut olla vaikea löytää.

Kolmanneksi voidaan kysyä, miksi tutkimuksen teoriaksi valittiin juuri transaktiokustannusteoria? Transaktiokustannusteorian valinta on perusteltavissa sillä, että juuri se tutkii verkostojen ohjausta. Muut teoriat katsovat verkostoja eri näkökulmista, joskin sivuten suhteen ohjauksen ideaa. Toiseksi, transaktiokustannusteorian perustoille on kehittynyt vankka teoria ohjauksesta, jonka varassa myös toimijoiden kokemusta oli kiinnostavaa lähteä tutkimaan. Tällä saatiin rakennettua tutkimuksen kaksiosainen rakenne, jossa tutkittiin ensin kärkiyrityksen ohjausta ja toiseksi toimittajan toimijan kokemusta kärkiyrityksen ohjauksessa.

Neljänneksi tutkimuksen rajauksia kohtaan voidaan esittää kritiikkiä. Tutkimus rajattiin metalli- ja elektroniikkateollisuuteen. Toki olisi ollut kiinnostavaa analysoida samalla toimialalla olevien kilpailijoiden tapoja ohjata strategisia verkostojaan. Tämäntyyppisen asetelman rakentaminen on käytännön syistä kuitenkin hyvin vaikeaa. Tällaiseen tutkimukseen valmiita tapauksia olisi vaikeata löytää. Lisäksi tämän tutkimuksen rajauksen kautta onnistuttiin saamaan tutkimukseen mukaan sellaisia yrityksiä, joiden suhteita ylipäättään päästiin tutkimaan. Asetelma asetti tapausten löytämiselle erityisiä haasteita. Ohjauksen ja eritoten toimittajien toimijoiden kokemuksen analyysi on herkkä asia. Tämän tutkimuksen rajaukset on puolustettavissa vasten sen tarkoitusta. Tutkimuksen tarkoitus ei ollut esittää ehdotonta totuutta ohjauksesta tai toimittajan kokemuksesta kärkiyrityksen ohjauksessa. Tutkimuksen tarkoitus oli rakentaa konstruktio ohjauksesta ja toimijoiden kokemuksista ohjauksen kontekstissa. Tutkimuksen tarkoitus oli osaltaan osallistua kumppanuussuhteen ja strategisen verkoston ohjausta koskevaan keskusteluun.

5.4. Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio

Tutkimuksen teoreettiset kontribuutiot tiivistyvät seuraaviin. Ensiksi, tutkimuksessa jatketaan Adlerin (2001) esiin nostamaa keskustelua taloudellisen järjestelmän ohjausmekanismeja sekoittavista muodoista. Tutkimuksen teorialukuun oli rakennettu jatkumo, jossa markkinat vs. hierarkiat keskustelusta siirryttiin verkostoihin markkinoiden ja hierarkian välimuotona, edelleen verkostoihin markkinoista ja hierarkiasta erillisenä organisoitumisen muotona ja lopuksi organisoitumisen muotoihin, jotka sekoittavat eri ohjausmekanismien muotoja yhdessä suhteessa. Tällä Adlerin (2001) ideaa jatkavalla keskustelulla tutkimus osallistuu myös alan teoreettiseen keskusteluun ohjauksesta.

Toiseksi, tutkimuksessa yhdistettiin ja nimettiin teoreettiset keskustelut tavalla, jollaista ei ole aiemmin juuri käytetty. Keskustelut olivat: markkinat vs. hierarkia, alisosiaalinen vs. ylisosiaalinen sekä formaali vs. informaali. Näistä jatkumoista keskusteltiin tutkimuksen toisessa luvussa. Kolmanneksi, tutkimuksessa löydettiin kaksi merkittävää

välimuotoa jatkumolle markkinat vs. hierarkia: tavoitehinnoittelu sekä volyyminjohtaminen. Kumpikin näistä ohjauksen ilmentymistä sekoittaa sekä markkinaaan että hierarkiaan liittyviä elementtejä. Lisäksi löydettiin hierarkian ja sosiaalisen väliin sijoittuva elementti, joka oli kärkiyrityksen järjestämät koulutukset. Näillä pyrittiin ilmeisesti vaikuttamaan toimittajien toimintatapoihin ja toimijoiden asenteisiin, jossain määrin tietoisesti rakentamaan sosiaalista (luottamus ja yhteisyyden kokemus) kärkiyrityksen ja toimittajien välille.

Neljänneksi, tutkimus täydentää ohjauksen teoriaa nostamalla empiriasta lukuisan määrän ohjauksen ilmentymiä, joita myös tutkimuksessa käytetyt abduktiivisesti luodut hintaohjauksen, autoritäärisen ja sosiaalisen ohjauksen osoittimet ilmentävät.

Viidenneksi, tutkimus täydentää uutta institutionaalista talousteoriaa nostamalla esiin kärkiyrityksen ohjauksen vaikutukset toimittajan toimijan kokemuksiin ja ohjauksen kohdalla, erityisesti kohtuullisen ohjauksen käsitteen. Kuten edellä on jo todettu, tämän tyyppinen tutkimus on transaktiokustannusteorian piiristä puuttunut.

5.5. Tulosten vaikutukset strategisten verkostojen ohjaukseen

Tässä tutkimuksessa otettiin viitekehyydeksi uuden institutionaalisen talousteorian piirissä kehitetty teoria taloudellisen järjestelmän organisoitumisesta ja ohjauksesta. Teoriahan lopulta päätyy kysymykseen yritysten rajojen määräytymisestä. Kuten tutkimuksen alussa todettiin, teoria lopulta olettaa, että toimijat osana taloudellista järjestelmää tarvitsevat ohjausta. Teoria ei ota kantaa itseohjautuvuuteen, vaan se jää teorian ulkopuolelle, kun todetaan, että tutkimuksen ohjausta analysoitaessa, Laissez-faire -tyyppisellä ohjauksella tarkoitettiin tilannetta, jossa suhdetta ei ohjata lainkaan, tai ohjataan hyvin heikosti. Yhteiskunnassa tämä tarkoittaisi yksin oloa irrallaan taloudellisesta järjestelmästä, kilpailusta (markkina), käskijöistä (autoritäärisen) ja yhteisöstä (sosiaalinen). Tällaista riippumatonta, ehkä jopa omavaraisuutta edellyttävää roolia tuskin kovin moni yksilö itselleen valitsee, vaikka se mahdollistaisi nk. itseohjautuvuuden. Uusi institutionaalinen talousteoria siis lopulta keskustelee järjestyksen

ongelmasta, jota ohjausmekanismeilla ja niiden kombinaatioilla ratkaistaan. Tutkimuksessa on nostettu keskiöön toimittajan toimijan kokemus kärkiyrityksen ohjauksessa sillä oletuksella, että toimijan kokemuksella on merkitystä myös arkipäiväisessä operatiivisessa toiminnassa. Laajemmin voidaan esittää, että toimijan kokemus tulisi taloudellista järjestelmää ohjatessa huomioida, toimi toimija sitten hierarkian sisällä, markkinoilla tai kumppanuussuhteessa. Eryteisesti kumppanuussuhteessa ja hierarkiassa toimijan kokemuksen huomiointi on mahdollista. Markkinoilla toimija on etäisempi ja siksi kokemus on vaikeampaa aidosti huomioida.

Tutkimus tuotti viitekehyksen myös verkostostrategian laadintaan. Tutkimuksen viitekehyksellä pyritään yhdistämään operatiiviset toimintatavat, prosessit ja vaatimukset (autoritäärinen ohjaus / hierarkkinen organisoituminen), hinnoittelustrategia (hinta) sekä sosiaalinen ohjaus (suhteen sosiaalinen elementti). Voisi esittää väitteen, että metalli- ja elektroniikkateollisuudessa suhteita ohjataan ja kehitetään tyypillisesti autoritäärisen ohjauksen näkökulmasta. Logistiikka ja siihen liittyvä kehittäminen on usein läsnä. Vähemmän huomiota kiinnitetään hinnoittelustrategiaan ja ehkä vähiten suhteen sosiaaliseen ohjaukseen. Tämän tutkimuksen perusteella voi esittää, että käytetty viitekehys antaa kokonaisvaltaisen lähestymistavan ja mallin verkostostrategian laadintaan, joka voidaan tehdä suorite- ja toimittajakohtaisesti huomioiden eri suhteiden ja suoritteiden asettamat ohjaukseen liittyvät tarpeet.

Tämän tutkimuksen pohjalta on toki suhteellisen helppoa todeta, että ainakin vahvan autoritäärisen mekanismin käyttö voi johtaa ristiriitoihin. Ohjauksen kohtuullisuus on keskeisin elementti. Toisaalta voidaan ymmärtää kärkiyritysten tarvetta laskea tuotteiden hintoja ja tätä kautta pienentää ostokustannuksia. Aiemmassa tutkimuksessa on silti esitetty, että kumppanuussuhteen luottamusta ei pitäisi tempoilemalla romuttaa (kts. Rosetti & Choi 2005: 58–60). Tällainen tempoilu voi tehdä suhteesta riitaisen ja haitata keskeistä reagointia ympäristön muutoksiin. Suhteen toimintakyvyn tähden, valittua linjaa olisi hyvä organisoitumisessa noudattaa. Tämä mahdollistaa yhteistyötä.

Kärkiyrityksen ohjatessa toimittajia liikutaan kuitenkin ”veitsen terällä”. Tilanteesta riippuen, ohjaus vaikuttaa toimijoiden kokemukseen. Ohjauksen tulisi olla tietoista ja

hienovaraista, ja kärkiyritystä voitaisiin kehottaa yhdessä toimittajien kanssa laatimaan tapa ohjata kumppanuussuhteita ja strategista verkostoa. Kumppanuussuhteen ja strategisen verkoston jäsenet voisivat tehdä näkyväksi ”verkostostrategian”, joka olisi yhdessä kärkiyrityksen ja tärkeimpien toimittajien kanssa rakennettu konsepti, jolla ilmaistaan keskeiset tavat ohjata kumppanuussuhteita ja strategista verkostoa. Keskeistä on kuitenkin rakentamisen tapa, koska lienee niin, että sosiaalisen kehittyminen ja identifioituminen yhteisiin päämääriin vaatii suhteen sosiaalisen elementin syvyyttä. Ja syvä ”yhteinen” voinee löytyä vain yhdessä, ei erillään. Yhteisen tietoinen rakentaminen on sosiaalista ohjausta.

Kuten todettua kärkiyrityksen on tärkeätä tiedostaa omat tarpeet, markkinan, toimittajan ja toimijan tilanne ja sovittaa ohjaus niihin. Toimintaa tulisikin kehittää yhdessä ehkä siten, että kehittämistä leimaa yhteinen ymmärrys eri osapuolten yritys- ja henkilökohtaisista tilanteista. Tämä toisen ”maailman ymmärtäminen” vaatii kuitenkin aikaa, jota ei ”kvartaalitalous” useinkaan tarjoa, se on vain otettava.

5.6. Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan tiivistää joitakin jatkotutkimusehdotuksia. Toimintatutkimus tarjoaisi varmasti mahdollisuuksia ohjausmekanismien tutkimukselle. Toimintatutkimuksen kautta voisi näkökulmia ohjaukseen edelleen syventää. Täysin toisenlaisen tien tarjoaisi mittarin kehittäminen ohjausmekanismien mittaamiseen. Monilla kohdin tässä tutkimuksessa on tuotu esiin niitä näkökohtia, jotka vaikeuttavat ohjausmekanismien mittaamista.

Myös toimittajien toimijoiden kokemukset kaipaavat lisää tutkimusta. Kokemuksia voisi tutkia tätä tutkimusta syvemmällä tasolla keskittyen vain yhteen tai muutamaaan tapaukseen. Kokemuksen tutkimista voisi jatkaa esimerkiksi syvähaastatteluin.

Kolmas olennainen, tässä tutkimuksessa täysin tutkimaton elementti liittyy kokemusten vaikutuksiin. Olisikin mielekäästä kysyä, mikä vaikutus toimijoiden kokemuksilla

on käyttäytymiseen? Kuten edellä teoreettisessa pohdinnassa on esitetty, kokemuksilla voi olla vaikutusta transaktiokustannuksiin (kts. Gulati 1995; Zaheer ym. 1998; Dwyer ym. 1987), sitoutumiseen (kts. Morgan & Hunt 1994: 33), uskollisuuteen (kts. Foster & Cadogan 2000: 195), statukseen markkinoilla (Podolny & Page 1998) ja oppimiseen (kts. Parkhe 1998; Hamel 1991; Uzzi 1997; Powell 1990; Dore 1983). Tässäkin tutkimuksessa voidaan löytää viitteitä kokemuksen vaikutuksista esimerkiksi transaktiokustannuksiin mutta myös sitoutumiseen ja oppimiseen. Toimijoiden puheessa näkyi viittauksia erityisesti negatiivisten kokemusten vaikutuksiin. Kokemuksen vaikutusten tutkiminen ei kuulunut tähän tutkimukseen, vaan oli tietoisesti rajattu ulos. Näiden kokemusten vaikutukset nousevat esiin aineistosta ja siksi niitä tulisikin tutkia jatkossa. Näiden vaikutusten tutkiminen esimerkiksi toimintatutkimus–tyyppisellä otteella, tai vertailevalla tapaustutkimuksella voisi olla hyödyllistä.

KIITOKSET

Näillä sanoilla haluan kiittää kaikkia niitä ihmisiä, jotka ovat minua tällä polulla auttaneet. Polku on ollut kivinen, mutta myös opettavainen. Tämä kokemus on ollut minulle ainutlaatuinen, enkä sitä vaihtaisi pois. Tässä vaiheessa tutkimusta on tullut kiitosten aika. Kaikkia heitä, jotka ovat minua tällä polulla auttaneet, en voi tässä nimetä, mutta haluan heitä kaikkia kuitenkin vilpittömästi kiittää. Muutamalle henkilölle ja instituutiolle voin tässä kuitenkin kiitokseni osoittaa.

Tämän prosessin aikana, merkittävänä tukena ja sparraajana on toiminut tutkimuksen ohjaaja, professori Jukka Vesalainen. Jukan kaltaista sparraajaa toivoisi jokaiselle tutkijalle. Haluan myös esittää kiitokseni tutkimuksen esitarkastajina toimineille, professoreille Kirsimarja Blomqvist ja Kristian Möller. Heidän arvokkaat ja täsmälliset kommentit auttoivat minua kehittämään tutkimusta edelleen.

Haluan kiittää myös tutkimukseen osallistuneita yrityksiä ja työntekijöitä, jotka ovat omalla panoksellaan mahdollistaneet tämän tutkimuksen syntymisen.

Kiitokset kuuluvat myös johtamisen laitokselle, Vaasan yliopistolle ja Epanet verkostolle. Nämä instituutiot ovat tarjonneet katon, jonka alla tutkimustyötä on voinut harjoittaa. Erityisesti haluan kiittää tutkijakollegoita ja työyhteisöä, joka on otteellaan tarjonnut paitsi tukea, myös arvokasta sparrausta väitöskirjaprosessin edetessä. Lisäksi haluan kiittää tutkimukseen osallistuneita tutkimusapulaisia, Outi Olkkolaa ja Simo Tarkkosta, jotka ovat omalla litterointipanoksellaan auttaneet tutkimusta eteenpäin. Kiitos kuuluu myös Krista Anttilalle ja Jaakko Hallilalle, jotka ovat omalla panoksellaan tutkimuksen loppuvaiheissa kehittäneet tutkimuksen kirjallista ilmaisua.

Kiitokset kuuluvat myös tutkimustyötä rahoittaneille tahoille. Siksi haluan kiittää Eevald ja Hilda Nissin säätiötä, Gustaf Svanljungin säätiötä, Vaasan yliopistosäätiötä sekä Pohjanmaan kauppakamaria tämän tutkimuksen rahoittamisesta. Rahoittajat ovat keskeiseltä osaltaan olleet mahdollistamassa tämän tutkimuksen valmistumista.

Vielä lopuksi, haluan kiittää erityisesti puolisoani Annea, sekä vanhempiani Markkua, Ullaa ja siskoani Kiraa, jotka ovat läsnäolollaan kantaneet minua ja tätä tutkimusta eteenpäin. Tuki on ollut korvaamatonta.

LÄHTEET

- Adler, P. S., B. Goldoftas & D. I. Levine (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science* 10 (January–February).
- Adler, P. S. (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science* 12:2, 215–234.
- Aittola, T. & V. Raiskila (1995). Jälkisanat. Teoksessa: *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*, 213–231. Toim. P. L. Berger & T. Luckmann. Helsinki: Kirjapaino Oy Like.
- Ajzen, I. & Fishbein M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Alajoutsijärvi, K., P. Eriksson & H. Tikkanen (2001). Dominant metaphors in the IMP network discourse: 'the network as a marriage' and 'the network as a business system'. *International Business Review* 10, 91–107.
- Alasuutari, P. (1996). *Erinomaista, rakas Watson*. Helsinki: Kustannusyhtiö hanki ja jää.
- Alasuutari, Pertti (2002). *Laadullinen tutkimus*. Jyväskylä: Vastapaino.
- Anderson, H. & H. Goolishian (1994). The client is the expert: A not-knowing approach to therapy. In: *Therapy as Social Construction*, 25–39. Toim. S. McNamee & K. J. Gergen. Lontoo: Sage.
- Anderson, E. & A. T. Coughlan (1987). International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution. *Journal of Marketing* 51, 71–82.
- Anderson, E. & R. L. Oliver (1987). Perspectives on behavior – based versus outcome – based salesforce control systems. *Journal of Marketing* 51, 76–88.
- Anderson E. & B. Weitz (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science* 8, 4.
- Baier, A. (1986). Trust and antitrust. *Ethics* 96, 231–260.
- Bailey, P. and D. Farmer (1982). *Materials Management Handbook*. Gower: Aldershot.
- Barringer, B. R. & J. S. Harrison (2000). Walking a tight rope: creating value through interorganizational relationship. *Journal of Management* 26, 3.

- Bartlett, C. A. & S. Ghoshal (1993). Beyond the M – Form: Toward a managerial theory of a firm. *Strategic Management Journal* 14, 23–46.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bensaou, M. (1999). Portfolios of buyer–supplier relationships. *Sloan Management Review* 40, 4.
- Berger, P. & T. Luckmann (1995). *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen: tiedon-sosiologinen tutkielma*. Helsinki: Kirjapaino Oy Like.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Blois, K. (1998). A trust interpretation of business to business relationships: A case–based discussion. *Management Decision* 36:5, 302–308.
- Blomqvist, K. (2002). *Partnering in the Dynamic Environment: The Role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation*. Lappeenranta: Digipaino.
- Blomqvist, K., P. Hurmelinna & R. Seppänen (2005). Playing the collaboration game right–Balancing trust and contracting. *Technovation* 25, 497–504.
- Bradach, J. L. (1997). Using the plural form in the management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly* 42, 276–303.
- Bradach, J. L. & R. G. Eccles (1989). Markets versus hierarchies: From ideal types to plural forms. In: *Annual Review of Sociology* 15, 97–118. Ed. W. R. Scott. Palo Alto, CA: Annual Reviews Inc.
- Brodie, R. J., N. E. Coviello & R. W. Brookes (1997). Towards a paradigm shift in marketing? An examination of current marketing practices. *Journal of Marketing Management* 13, 383–406.
- Burrell, G. & G. Morgan (1992). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Croft Road: Gower Publishing Company Limited.
- Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly* 42, 339–365.
- Burt, R. S. & M. Knez (1996). Trust and third – party gossip. In: *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 68–89. Eds Roderick M. Kramer & Tom R. Tyler. London: SAGE Publications Ltd.
- Butler, J.K. & R.S. Cantrell (1984). A Behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports* 55, 19–28.

- Butler, J. K. JR. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a Conditions of trust inventory. *Journal of Management* 17, 643–663.
- Castells, M. (1996). *The Information Age: Economy, Society and Culture: The Rise of the Network Society*. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Chandler, A. D. (1998). *Strategy and Structure*. Cambridge: The MIT Press.
- Chen, I. J. & A. Paulraj. (2004). Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of Operations Management* 22, 119–150.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica* 4, 386–405.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Cook J. & T. Wall (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology* 53, 39–52.
- Coulter, K. S. & R. A. Coulter (2002). Determinants of trust in a service provider: The moderating role of length of relationship. *Journal of Services Marketing* 16:1, 35–50.
- Cross, R., S. P. Borgatti & A. Parker (2002). Making invisible work visible: Using social network analysis to support strategic collaboration. *California Management Review* 44:2.
- Cross, R., N. Nohria & A. Parker (2002). Six myths about informal networks—and how to overcome them. *MIT Sloan Management Review* (Spring).
- Cross, R. & L. Prusak (2002). The people who make organizations go – or stop. *Harvard Business Review* (June).
- Cummings, L. L. & P. Bromiley (1996). The organizational trust inventory (OTI): Development and Validation. In: *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 302–330. Eds Roderick M. Kramer & Tom R. Tyler. London: SAGE Publications Ltd.
- Dasgupta, P. (1988). Trust as a commodity. In: *Trust: Making and breaking cooperative relations*, 49–72. Ed. Diego Gambetta. New York: Basil Blackwell Inc.
- Deutsch, M. (1960). The effect of motivational orientation upon trust and suspicion. *Human Relations* 13, 123–140.
- Dore, R. (1983). Goodwill and spirit of the market capitalism. *The British Journal of Sociology* 34, 459–482.

- Doz, Y. L. & G. Hamel (1998). *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*. Boston: Massachusetts.
- Durkheim, E. (1990). *Sosiaalisesta työnjaosta*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Dutta, S. & G. John (1995). Combining lab experiments and industry data in transaction cost analysis: The case of competition as a safeguard. *Journal of Law, Economics, and Organization* 11, 87–111.
- Dwyer, R. F., P. H. Schurr & S. Oh (1987). Developing buyer–seller relationships. *Journal of Marketing* 51, 11–27.
- Dyer, J. F. & W. G. Ouchi (1993). Japanese–style partnerships: giving companies a competitive edge. *Sloan Management Review* (Fall).
- Ebers, M. (1997). *The Formation of Inter–Organizational Networks*. Oxford: Oxford University Press.
- Eccles, R.G. (1981). The quasifirm in the construction industry. *Journal of Economic Behavior and Organization* 2, 335–357.
- Easton, G. (1992). Industrial networks: a review. In: *Industrial Networks: a New View of Reality*. Eds B. Axelsson & G. Easton. London: Routledge.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 14, 532–550.
- Ellram, L. & O. Edis (1996). A case study of successful partnering implementation. *International Journal of Purchasing and Materials Management* (Fall), 20–28.
- Fishbein, M. & I. Ajzen (1974). Attitudes towards objects as predictors of single and multiple behavior criteria. *Psychological Review* 81, 59–74.
- Foster, B. D. & J. W. Cadogan (2000). Relationship selling and customer loyalty: An empirical investigation. *Marketing Intelligence & Planning* 18, 185–199.
- Frances, J., R. Levacic, J. Mitchell & G. Thompson (1991). Introduction. In: *Markets, Hierarchies & Networks*, 1–20. Eds G. Thompson, J. Frances, R. Levacic & J. Mitchell. London: Sage Publications.
- French, J. & B. Raven (1959). The basis of social power. In: *Studies of Social Power*, 150–167. Ed. D Cartwright. Ann Arbor: Institute for Social Research.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. London: Hamish Hamilton.
- Gadamer, H–G. (2004). *Hermeneutiikka: ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa*. Tampere: Vastapaino.

- Gadde, L-E. & H. Håkansson (2001). *Supply Network Strategies*. Chichester: John Wiley & Sons, LTD.
- Gadde, L-E. & I. Snehota (2000). Making the most of supplier partnerships. *Industrial Marketing Management* 29.
- Gadde, L-E. & H. Håkansson (1993). *Professional Purchasing*. London: Routledge.
- Gambetta, D. (1988). Can we trust trust? In: *Trust Making and Breaking Cooperative Relations*. Ed. Gambetta. Oxford: Basil Blackwell.
- Gerlach, M. L. (1992). *Alliance Capitalism: The Social Organization of Japanese Business*. Berkeley: University of California Press.
- Ghoshal, S. & P. Moran (1996). Bad for practice: A Critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review* 21:1, 13–47.
- Good, D. (1988). Individuals, interpersonal relations, and trust. In: *Trust: Making and Braking Cooperative Relations*, 31–48. Ed. Diego Gambetta. New York: Basil Blackwell Inc.
- Gooderham, P. N. & S. Ulset (2002). Beyond the ‘M-form’: Towards a critical test of the new form. *International Journal of the Economics of Business* 9:1, 117–138.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology* (May), 1360–1380.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology* 91, 481–510.
- Granovetter, M. (1995). Coase revisited – Business groups in the modern economy. *Industrial and Corporate Change* 4:1.
- Gulati, R., N. Nohria & A. Zaheer (2000). Strategic Networks. In: *Strategic Management Journal* 21, 203–215.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal* 38:1, 85–112.
- Gustafsson, M. (1996). *The Power of Trust*. Åbo: Åbo Akademis Tryckeri.
- Gustafsson, M. (2002). *Att leverera ett kraftverk: förtroende, kontrakt och engagemang i internationell projektindustri*. Åbo: Åbo Akademis Förlag.

- Gustafsson, M. (2003). *Chasing Ghosts: Absolute Presuppositions in the Discussion on Trust*. Available in WWW: <www.pbi-institute.com>. Turku: Research institute for project-based industry.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal* 12, 83–103.
- Hamel, G. (2001). *Leading the Revolution*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Hamel, G., Y. L. Doz & C. K. Prahalad (2002). Collaborate with your competitors—and win. In: *Harvard Business Review on Strategic Alliances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hart, K. M., H. R. Capps, J. P. Cangemi & L. M. Caillouet (1986). Exploring organizational trust and its multiple dimensions. *Organization Development Journal* 4, 31–39.
- Hatfield, E., M. K. Utne & J. Traupmann (1979). Equity theory and intimate relationships. In: *Social Exchange in Developing Relationships*, 99–134. Eds Robert L. Burgess & Ted L. Huston. New York: Academic Press.
- Hayek, F. (1945). The use of knowledge in society. *American Economic Review* 35, 515–530.
- Heide, J. B. (1994). Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of Marketing* 58, 71–85.
- Heide, J. B. & G. John (1988). The role dependence balancing in safeguarding transaction – specific assets in conventional channels. *Journal of Marketing* 52, 20–35.
- Hines, P. (1995). Network sourcing: A hybrid approach. *International Journal of Purchasing and Materials Management* (Spring), 18–24.
- Hobbes, T. (1968). *Leviathan*. In: C.B. MacPherson (ED.). Harmondsworth: Penguin Books Ltd.
- Huston, T. L. & R. L. Burgess (1979). Social exchange in developing relationships: An overview. In: *Social Exchange in Developing Relationships*, 3–28. Eds Robert L. Burgess & Ted L. Huston. New York: Academic Press.
- Håkansson, H (Ed) (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. New York: Wiley.
- Håkansson, H. & I. Johansson (1993). The network as a governance structure: Interfirm cooperation beyond markets and hierarchies. In: *The Embedded Firm. On the Socioeconomics of Industrial Networks*. Ed. Grabner. London: Routledge.

- Håkansson, H., V. Havila & A-C. Pedersen (1999). Learning in networks. *Industrial Marketing Management* 28, 443–452.
- Hänninen, V. (1999). *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Jaques, E. (1991). In praise of hierarchy. In: *Markets, Hierarchies and Networks: The Coordination of Social Life*, 48–52. Eds G. Thompson, J. Frances, R. Levacic & J. Mitchell. London: Sage Publications.
- Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal* 9, 31–41.
- Jarillo, J. C. (1993). *Strategic Networks: Creating Borderless Organization*. Oxford: Butterworth–Heinemann.
- Johannisson, B. (1987a). Beyond process and structure: Social exchange networks. *International Studies of Management & Organization* 17, 3–23.
- Johannisson, B. (1987b). Anarchists and organizers: Entrepreneurs in a network perspective. *International Studies of Management and Organization* 17, 49–63.
- Johansson, J. & L-G. Mattsson (1987). Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction – cost approach. *International Studies of Management & Organization* 17:1, 34–48.
- John, G. & B. A. Weitz (1988). Forward integration into distribution: An empirical test of transaction cost analysis. *Journal of Law, Economics and Organization* 4, 121–139.
- John, G. & B. A. Weitz (1989). Sales force compensation: An empirical investigation of factors related to use of salary versus incentive compensation. *Journal of Marketing Research* 26, 1–14.
- Jones, G. R. & J. M. George (1998). The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review* 23:3.
- Joskow, P. L. (1987). Contract duration and relationship-specific investments: Empirical evidence from coal markets. *American Economic Review* 77, 168–185.
- Kannisto, H. (2002). Ymmärtäminen, kritiikki ja hermeneutiikka. Teoksessa: *Nykyajan filosofia*, 303–436. Toim. I. Niiniluoto & E. Saarinen. Helsinki: Werner Söderström Oy.
- Kaplan, R. S. (1993). Research opportunities in management accounting. *Journal of Management Accounting Research* 5, 1–14.
- Katz, D. & D. Kahn (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.

- Kirzner, I. M. (1976). *Competition & Entrepreneurship*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Kirzner, I. M. (1991). Market process versus market equilibrium. In: *Markets, Hierarchies and Networks: The Coordination of Social Life*, 53–65. Eds Grahame Thompson, Jennifer Frances, Rosalind Levacic & Jeremy Mitchell. London: Sage Publications.
- Klaes, M. (2000). The history of the concept of transaction costs: neglected aspects. *Journal of the History of the Economic Thought* 22:2.
- Klein, S. (1989). A transaction cost explanation of vertical control in international markets. *Journal of the Academy of Marketing Science* 17, 253–260.
- Kohtamäki, M. (2003a). *The Nature of Trust in Inter-Organizational Relationships: In Search of Dimensions of Trust*. Unpublished Licentiate Thesis. Vaasa: University of Vaasa.
- Kohtamäki, M. (2003b). *The Meaning of Trust in Strategic Networks*. Paper presented in the ICIL-Logistic Conference of Vaasa, June.
- Koivisto, T. & M. Mikkola (2002). Johdanto. Teoksessa: *Kohti oppivaa ja kehittyvää toimittajaverkosta*, 13–54. Espoo: Otamedia Oy.
- Komonen, K. (2001). Ulkoistaminen strategisena päätöksenä. Teoksessa: *Tuotantotalouden erityiskysymyksiä: Ketterää ja tuottavaa ulkoistamista kestävän kilpailukyvyn näkökulmaa unohtamatta*, 38–54. Vaasa: Levón-instituutti.
- Kouzes, J. M. & B. Z. Posner (1993). *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*. Jossey-Bass Publishers.
- Kramer, R., M. B. Brewer & B. A. Hanna (1996). Collective Trust and Collective Action: The decision to Trust as a Social Decision. In: *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, p. 357–389. Roderick M. Kramer & Tom R. Tyler. London: SAGE Publications Ltd.
- Kramer, R. M. (1991). Intergroup relations and organizational dilemmas: The role of categorization processes. *Research in Organizational Behavior* 13, 191–228.
- Kyrö, P. (1995). *Yrittäjyys markkinarakenteessa*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Kyrö, P. (1997). *Yrittäjyyden muodot ja tehtävä ajan murroksissa*. Jyväskylä: Jyväskylä university printing house.
- Kyrö, P. (2004). *Tutkimusprosessi valintojen polkuna*. Hämeenlinna: Saarijärven Offset Oy.

- Laitinen, E. K. (1989). *Tehokkuutta hinnoitteluun*. Espoo: Weiling + Göös.
- Larson, A. (1992). Partner networks: leveraging external tie to improve entrepreneurial performance. *Journal of Business Venturing* 6, 173–188.
- Lehtinen, U. (1991). *Alihankintajärjestelmä 1990-luvulla*. Jyväskylä: Sitra.
- Leino, P. (1989). Kieli ja maailman hahmottaminen. Teoksessa: *Kieli, kertomus, kulttuuri*, 26–51. Toim. T. Hoikkala. Helsinki: Painokaari Oy.
- Lewicki, R. J. & B. B. Bunker (1996). Developing and Maintaining trust in work relationships. In: *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 114–139. Eds Roderick M. Kramer & Tom R. Tyler. London: Sage Publications Ltd.
- Levy, D. T. (1985). The transaction cost approach to vertical integration: An empirical examination. *Review of Economics and Statistics* 67, 438–445.
- Lorenzoni, G. & A. Lipparini (1999). The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. *Strategic Management Journal* 20, 317–338.
- Lukka, K. (1999). Case / field –tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimessa. Teoksessa: *Tutkija, opettaja, akateeminen vaikuttaja ja toimija – Professori Reino Majala 65 vuotta*. Toim. H. Hookana–Turunen. Turku: Turun kaupakorkeakoulun julkaisuja.
- MaCaulay, S. (1963). Non-contractual relations in business: A preliminary study. *American Sociological Review* 28, 55–67.
- Malinen, P. (1998). *Ostaa, myy, vaihtaa ja valmistaa: Tapaustutkimus telakateollisuudesta, telakan ja telakkatoimittajan välisestä vaihdannasta*. Turku: Kirjapaino Grafia Oy.
- Mayer, R., J. Davis & D. Schoorman (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review* 20, 709–734.
- McKnight, H. D., L. L. Cummings & N. L. Chervany (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *The Academy of Management Review* 23, 473–490.
- Metodix (2004). 30.11.2002. Saatavissa WWW:stä: <http://www.metodix.com/showres.dll/en/enindex>
- Metsämuuronen, J. (2002). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Sri Lanka: International Methelp KY.

- Miles, M. B. & A. M. Huberman (1984). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. California: Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice–Hall.
- Mitronen, L. (2002). *Hybridiorganisaation johtaminen: Tapaustutkimus kaupan verkosto–organisaatiosta*. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, ETLA.
- Mohr, J. & R. Spekman (1993). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal* 15, 135–152.
- Montverde, K. & D. J. Teece (1982). Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry. *Bell Journal of Economics* 13, 206–213.
- Morgan, R. M. & S. D. Hunt (1994). The commitment – trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* 58, 20–38.
- Mäkelä, K. (1991). Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa: *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*, 42–61. Toim. K. Mäkelä. Helsinki: Painokaari Oy.
- Möller, K. & A. Halinen (1999). Business relationships and networks: Managerial challenge of network era. *Industrial Marketing Management* 28, 413–427.
- Möller, K. & S. Svahn (2003). Managing strategic nets: A capability perspective. *Marketing Theory* 3, 201–226.
- Möller, K., A. Rajala & S. Svahn (2004). *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot: johtaminen ja arvonluonti*. Helsinki: Teknologiateollisuus.
- Möller, K., A. Rajala & S. Svahn (2005). Strategic business nets—their type and management. *Journal of Business Research* 58, 1274–1284.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review* 23, 242–266.
- Niiniluoto, I. (1999). *Johdatus tieteenfilosofiaan: Käsitteen- ja teorianmuodostus*. Helsinki: Otava.
- Nikander, P. (2001). Gergen Kenneth: Konstruktionistinen ja postmoderni sosiaalipsykologia. Teoksessa: *Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjiä*, 275–298. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Nishiguchi, T. & A. Beudet (1998). Case study: The Toyota group and the Aisin fire. *Sloan Management Review* (Fall).

- Nonaka, Ikujiro (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science* 5:1, 15–37.
- Nonaka, Ikujiro & Noboru Konno (1998). The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review* 40:3, (Spring), 41–54.
- Noordewier, John & Nevin (1990). Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer – vendor relationships. *Journal of Marketing* (October), 80–93.
- Oliver, R. L. & E. Anderson (1987). Perspectives on behavior – based versus outcome – based sales control systems. *Journal of Marketing* 51, 76–88.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly* 25, 129–141.
- Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal* 36:4, 794–829.
- Parkhe, A. (1998). Understanding trust in international alliances. *Journal of World Business* 3.
- Parsons, T. (1964). *The Social System*. New York: The Free Press.
- Perrow, C. (1986). *Complex Organizations: a Critical Essay*. New York: McGraw–Hill.
- Pfeffer, J. & G. R. Salancik (1978). *The External Control of Organizations: a Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Podolny, J. M. & K. L. Page (1998). Network forms of Organization. *Annual Review of Sociology* 24, 54–76.
- Polanyi, M. (1997). The tacit dimension. In: *Knowledge and Organizations*, 135–144. Ed. L. Prusak. Boston: Butterworth – Heinemann.
- Porter, M. E. (1987). *Strategia kilpailutilanteessa*. Helsinki: Rastor.
- Powell, W.W. (1987). Hybrid organizational arrangements: New form or transitional development? *California Management Review* 30, 67–87.
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior* 12, 295–336.
- Powell, W. W. (1996). Trust–based forms of governance. Trust. In: *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 51–67. Eds Roderick M. Kramer & Tom R. Tyler. London: Sage Publications Ltd.

- Rantala, I. (1999). NVivo, grounded theory ja kvalitatiivinen tutkimus. Teoksessa: *Hegelistä Harreen, narratiivistä nudistiin*. Toim. J. Eskola. Kuopio: Kuopion yliopiston selvityksiä.
- Rindfleisch, A. & J. B. Heide (1997). Transaction cost analysis: Past present, and future applications. *Journal of Marketing* 61, 30–54.
- Ring, P. S. & A. H. Van de Ven (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal* 13, 483–498.
- Rosetti, C. & T. Y. Choi (2005). On the dark side of strategic sourcing: experiences from the aerospace industry. *Academy of Management Executive* 19, 46–60.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality* 35, 651–665.
- Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review* 22:4, 887–910.
- Sako, M. (1992). *Prices, Quality and trust*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Scanzoni, J. (1979). Social Exchange and Behavioral Interdependence. In: *Social Exchange in Developing Relationships*, 61–98. Eds Robert L. Burgess & Ted L. Huston. New York: Academic Press.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Selnes, F. (1996). Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer seller relationships. *European Journal of Marketing*. Vol. 32, 3, 305–322.
- Selnes, F. (1998). Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer–seller relationships. *European Journal of Marketing* 32:3, 305–322.
- Shapiro, D., B. H. Sheppard & L. Cheraskin (1992). Business on handshake. *Negotiation Journal* 8, 365–377.
- Sheppard, B. H. & M. Tuchinsky (1996). Micro – OB and the network organization. In: *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 140–165. Eds Roderick M. Kramer & Tom R. Tyler. London: SAGE Publications Ltd.
- Silkelä, R. (1998) Miksi kokemusten merkitysten tutkiminen on vaikeaa: Tunteiden filosofinen ongelma. *Filosofinen aikakauslehti* 2. Saatavilla WWW:stä: <http://www.netn.fi/298/>.
- Silverman, D. (1993). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London: Sage Publications Ltd.

- Simon, H. A. (1958). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: The Macmillan Company.
- Sitkin, S. B. & N. L. Roth (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic remedies for trust / distrust. *Organization Science* 4: 367–392.
- Smith A. (1933). *Kansojen varallisuus: Tutkimus sen olemuksesta ja tekijöistä*. Porvoo: Werner Söderström Oy.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Starkey K. M. Wright & S. Thompson (1991). Flexibility, hierarchy, markets. *British Journal of Management* 2, 165–176.
- Strauss, A. & J. Corbin (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park: Sage Publications.
- Stump, R. L. & J. B. Heide (1996). Controlling supplier opportunism in industrial relationships. *Journal of Marketing Research* 33, 431–441.
- Sulkunen, P. (1998). *Johdatus sosiologiaan: Käsitteitä ja näkökulmia*. Juva: Wsoy.
- Swan, J. E., I. F. Trawick & D. W. Silva (1985). How industrial salespeople gain customer trust. *Industrial Marketing Management* 14, 203–211.
- Swan, J. E. & I. F. Trawick (1987). Building customer trust in the industrial salesperson: Processes and outcomes. *Advances in Business Marketing* 2, 81–113.
- Swedberg, R. (1994). Markets as social structures. In: *Handbook of Economic Sociology*, 255–284. Eds N.J. Smelser & R. Swedberg. Princeton, NJ.: Princeton University Press.
- Takeuchi, H. & I. Nonaka (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
- Tullous, R. & R. L. Utecht (1992). Multiple or single sourcing. *The Journal of Business & Industrial Marketing* 7, 5–18.
- Tuomi, J. & A. Sarajärvi (2003). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuusjärvi, E. & K. Blois (2004). Interpretations of fairness in dissolution of complex relationships. *Journal of Marketing* 20, 959–975.
- Uzzi, B. (1997) Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly* 42:1.

- Walker, G. & L. Poppo (1991). Profit centers, single – source suppliers, and transaction costs. *Administrative Science Quarterly* 36, 66–87.
- Varamäki, E. (2001). *Essays on Multilateral Cooperation Between SMEs: the Prerequisites for Successful Development and Different Models of Interfirm Cooperation*. Acta Wasaensia 92. University of Vaasa.
- Weber, M. (1968). *Economy and Society*. Eds Guenther Roth & Glaus Wittich. Berkeley: University of California Press.
- Vesalainen J. (2002a). *Kaupankäynnistä kumppanuuteen: Yritysten välisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen*. Tampere: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Vesalainen, J. (2002b). *Developing Partnership Between a Small and a Large Firm*. An unpublished conference paper.
- Vesalainen, J. (2004). *Katetta kumppanuudelle: Hyöty ja sen jakaminen asiakas-toimittaja-suhteessa*. Tampere: Tammer-paino Oy.
- Whipple, J. M. & R. Frankle (2000). Strategic alliance success factors. *Journal of Supply Chain Management* (Summer), 21–28.
- Vihanto, M. (2004). *Uusinstitutionaalinen taloustiede ja sen kehittämissuuntia*. Saatavilla WWW:stä: <<http://www.tukk.fi/info/publication>>
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A study in the Economics of Internal Organization*. New York: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly* 36, 269–296.
- Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, trust & economic organization. *Journal of Law & Economics* 36 (April).
- Williamson, O. E. (1996). *The Mechanisms of Governance*. Oxford: Oxford University Press.
- Williamson, O. E. & W. G. Ouchi (1981). The markets and hierarchies program of research: Origins, implications, prospects. In: *Perspectives on Organization Design and Behavior*, 347–370. Eds W. F. Joyce & A. H. Van de Ven. New York: John Wiley & Sons Inc.

- Yin, R. K. (1991). *Case Study Research. Design and Methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Zaheer, A., B. McEvily & V. Perrone (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science* 9:2.
- Zenger, T. R. & W. S. Hesterly (1997). The disaggregation of corporations: selective intervention, high-powered incentives, and molecular units. *Organization Science* 8, 209–222.
- Zucker, L. (1986). Production of trust: institutional sources of economic structure. *Research in Organizational Behavior* 8, 53–111.

LIITTEET

Liite 1. Kärkiyritysten haastatteluissa käytetty lomake.

Haastattelulomake (Kärkiyritys)

1.osa

Valitaan neljä toimittajasuhdetta analysoitavaksi kriteerillä korvattavuus: Miten kauan toimittajan vaihto kestää: vanha toimittaja lopettaa toimitukset ja uusi aloittaa. Valitaan neljä kriittisintä, joista kaksi, joilla ei ole viimeaikaisia toimitusvaikeuksia ja kaksi, joilla on ollut merkittäviä vaikeuksia toimittaa tilattuja komponentteja viimeisen vuoden aikana.

Paremmiin toimivat suhteet (Vaikeasti vaihdettava toimittaja, hyvä toimitusvarmuus):

A: _____

B: _____

Heikommin toimivat suhteet (Vaikeasti vaihdettava toimittaja, heikko toimitusvarmuus)

C: _____

D: _____

Taustat (yleiset)

1. Miten määrittelette kumppanuuden?
2. Miten paljon teillä on toimittajia?
3. Miten paljon teillä on valmistuksen kannalta kriittisiä toimittajia?
4. Miten mittaatte toimittajien suorituskykyä?
5. Miten markkinat ovat muuttuneet viimeisen kolmen vuoden aikana?
6. Miten teidän liikevaihto on kehittynyt?
7. Miten te ja toimittajat ovat sopeutuneet näihin muutoksiin?
8. Miten tällä liiketoiminnan alueella, jossa te olette, menestytään?

Avoimia kysymyksiä tavasta ohjata

9. Miten kuvailisit tapaanne ohjata näitä toimittajia, toimittajastrategiaa?
10. Miten näette sopimuksen merkityksen?
11. Miten seuraatte toimittajan kehittymistä?
12. Miten reagoitte ongelmiin suhteessa?
13. Miten reagoitte hinnan korotukseen suhteessa?
14. Miten toimittajat saadaan tekemään niitä asioita joita niiden toivotaan tekevän?
15. Miten investoinnit suhteeseen toteutetaan?

2.osa

Valitaan neljä eri tyyppistä toimittaja–asiakassuhdetta tutkimuksen kohteeksi. Käydään suhteet läpi erikseen

Taustat (Suhdekohtaiset)

16. Millaista komponenttia tai järjestelmää toimittaja toimittaa?
17. Millainen tilaus-/toimitustapa komponentille on (esim. hyllypalvelu / Webbitilaus)?
18. Miten kauan suhde on kestänyt?
19. Miten suhteen liikevaihto on kehittynyt?

20. Millainen toimitusvarmuus toimittajalla on?
21. Montako toimittajaa tämän toimittajan toimittamille komponenteille tai järjestelmille kärkiyrytyksellä on (single source / multiple source)
22. Paljonko markkinoilla on potentiaalisia korvaavia toimittajia?
23. Miten kauan kyseisen komponentin tai järjestelmän valmistamisen oppiminen kestää uudelle alalla olleelle toimittajalle?
24. Kuvaile suhdetta viimeisen vuoden aikana?
25. Millaista kehitystä suhteessa on viimeisen vuoden aikana tapahtunut?
26. Millaisia ongelmia suhteessa on ollut sen keston aikana, entä viimeisen vuoden aikana?
27. Millaisia haasteita suhteeseen tulevaisuudessa liittyy?

Ohjausmekanismit

28. Miten reagoitte, jos toimittaja tuottaa huonoa laatua, toimitusvarmuus laskee tai se nostaa hintaa?
29. Miten toimittajaa palkitaan hyvistä suorituksista?
30. Miten toimittajaa kokee asemansa markkinoilla suhteessa teihin?

Hinta

31. Miten hinta määräytyy suhteessa?
32. Kuka kantaa materiaalin hintariskin suhteessa?
33. Kuka kantaa volyyimiriskin suhteessa?
34. Jos uusi korvaava toimittaja tekee halvemman tarjouksen nykyisen toimittajan toimittamasta komponentista, miten reagoitte?

Autoritäärinen mekanismi

35. Millaisia vaatimuksia asetatte toimittajalle?
36. Edellytetäänkö toimittajalta joidenkin järjestelmien käyttöä, jos niin minkä?

Luottamus

37. Miten tunnette toimittajan toimijoita?
38. Millaista kanssakäymistä toimittajan toimijoiden kanssa on?

Liite 2. Toimittajien toimijoiden haastatteluissa käytetty lomake.

Haastattelulomake (Toimittajien toimijat)

Miten kuvailisit teidän suhdetta kärkiyrytykseen?

Millaista yhteistyötä kärkiyrytyksen kanssa on?

Miten kuvailisit kärkiyrytyksen tapaa vaikuttaa teidän toimintaanne?

Miten sinä koet kärkiyrytyksen tavan vaikuttaa teidän toimintaan?

Liite 3. Kuvaus tutkimusaineistosta

Tutkimuksessa tehtiin yhteensä 29 haastattelua. Kaiken kaikkiaan kärkiyrityksissä haastateltiin 13 henkilöä, joista 10 oli miehiä ja 3 naisia. Kärkiyritys A:sta haastateltiin 4 henkilöä, joista yksi oli nainen. Kärkiyritys B:ssä haastateltiin 2 henkilöä, kärkiyritys C:ssä 3 henkilöä ja kärkiyritys D:ssä 4 henkilöä, joista kaksi oli naisia. Kärkiyritysten B ja C joukossa naisia ei ollut.

Kärkiyritys A:n haastateltavista yksi toimi ostojohtajana ja kolme vastasivat kyseisestä ostettavasta tuotealueesta hankintapäälliköinä. Kärkiyritys B:n toimijoista ensimmäinen oli hankinta- ja toinen tuotantopäällikkö. Kärkiyritys C:n haastateltavina olivat toimitusjohtaja, tuotantopäällikkö ja ostopäällikkö. Kärkiyritys D:n haastateltaviin kuului hankintapäällikkö ja kolme ostajaa.

Toimittajien toimijoita oli 16 eli yksi jokaiselta toimittajalta. Toimittajien toimijat olivat kaikki miehiä ja iältään kolmenkymmenen ja viidenkymmenen välissä. Tehtäviltään toimijat olivat toimitusjohtajia, tuotantopäälliköitä ja avainasiakasvastaavia. Toimija valittiin tutkimukseen, koska hän tunsu suhteen mahdollisimman pitkältä ajalta ja hyvin ja oli tiiviissä kontaktissa kärkiyrityksen kanssa. Toimittajien toimijoita ei kuvailla tarkemmin, koska he kertoivat kokemuksiaan suhteesta luottamuksellisesti.

Taulukko L1. Kärkiyrityksen toimijoiden sukupuoli ja ikä.

Kärkiyritys	Haastateltavan tehtävä	Sukupuoli	Ikä
Kärkiyritys A	Hankintajohtaja	Mies	35 – 40
	Hankintapäällikkö	Mies	45 – 55
	Hankintapäällikkö	Mies	40 – 50
	Hankintapäällikkö	Nainen	25 – 35
Kärkiyritys B	Hankintapäällikkö	Mies	35 – 45
	Tuotantopäällikkö	Mies	35 – 45
Kärkiyritys C	Toimitusjohtaja	Mies	55 – 60
	Ostopäällikkö	Mies	30 – 40
	Ostaja	Mies	25 – 35
Kärkiyritys D	Hankintapäällikkö	Mies	25 – 35
	Ostaja	Nainen	25 – 35
	Ostaja	Nainen	25 – 35
	Ostaja	Mies	25 – 35