

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN LAITOS

Maija Ahteela

PÄÄTÖKSENTEKO MONENKESKISISSÄ VERKOSTOISSA

Johtaminen ja organisaatiot

Pro gradu -tutkielma

VAASA 2009

SISÄLLYSLUETTELO

sivu

1. JOHDANTO	9
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	10
1.2 Keskeisten käsitteiden määrittely	10
1.3 Tutkimuksen perustelu	13
2. YRITYSTEN VÄLINEN YHTEISTYÖ JA LIITTOUTUMINEN	17
2.1. Markkinat, verkostot ja hierarkia	17
2.2. Teoreettisia kumppanuuden tarkastelutapoja:	18
2.2.1. Sosiaalipsykologinen tarkastelutapa.....	18
2.2.2. Talousteoreettinen tarkastelutapa	19
2.2.3. Strategisen liikkeenjohdon tarkastelutapa	20
3. STRATEGINEN VERKOSTO ORGANISOITUMISEN MUOTONA.....	22
3.1. Strategisten verkostojen muodostamisen syyt ja tavoitteet	23
3.2. Strategisen verkoston kehittymisen vaiheet	25
3.3. Strategisten verkostojen tyypit	31
3.4. Strategisten verkostojen vaikutus yrityksen menestykseen.....	34
3.5. Strategisten verkostojen menestymistä selittäviä tekijöitä.....	36
3.6. Päätöksenteon rakentuminen verkostoissa	43
4. TUTKIMUSMENETELMÄT	52
4.1. Tutkimuksen rajoitukset ja metodologiset valinnat.....	52
4.2. Tapausten valinta ja aineiston keruu	53
4.3. Tutkimuksen luotettavuus.....	56
4.4 Tutkimusprosessi	57
5. TAPAUSTEN KUVAUS JA ANALYYSI	60
5.1 NetMetal Oy	60
5.1.1 Yrityksen esittely.....	60
5.1.2 Päätöksenteko NetMetalissa.....	62

5.2 SKR Center Oy	66
5.2.1 Yrityksen esittely	66
5.2.2. Päätöksenteko SKR Centerissä.....	68
5.3 SEC ry	73
5.3.1 Yhdistyksen esittely.....	73
5.3.2 Päätöksenteko SEC:ssa.....	75
6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	81
6.1. Tutkittavien tapausten yhteenveto	81
6.3 Tutkimustulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusehdotukset	93
LÄHDELUETTELO	95

LIITTEET:

Liite 1. Verkostojen johtohenkilöiden haastattelussa käytetty lomake.....	104
Liite 2. S.E.C ry:n yritysten osaamisalueet.....	105

KUVIOLUETTELO

sivu

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.....	16
Kuvio 2. Näkökulmia yritystenväliseen suhteeseen.....	18
Kuvio 3. Strategisen kumppanuuden muodostumisen kaksivaiheinen malli.....	26
Kuvio 4. Strategisen liittouman muodostumisen prosessimalli.....	26
Kuvio 5. Verkostotyypit arvojärjestelmien jatkumona.....	32
Kuvio 6. Verkostotiimin ja kehitystiimin organisoituminen.....	49
Kuvio 7. Toimialan yritysryhmiä.....	54

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Tutkimuksia strategisten verkostojen muodostusprosessista ja siihen vaikuttavista tekijöistä.....	30
Taulukko 2. Tutkimuksia strategisten verkostojen tyypeistä.....	34
Taulukko 3. Strategisten verkostojen vaikutuksia käsitteleviä tutkimuksia.....	36
Taulukko 4. Strategisen kumppanuuden onnistumiseen ja epäonnistumiseen vaikuttavia tekijöitä.....	40
Taulukko 5. Tutkimuksia strategisen verkoston menestykseen vaikuttavista tekijöistä.....	42
Taulukko 6. Tutkimuksia strategisesta päätöksenteosta.....	46
Taulukko 7. Tutkimuksia strategisten verkostojen päätöksenteosta.....	50
Taulukko 8. NetMetalin ja sen omistajayritysten taloudellinen vertailu.....	61
Taulukko 9. SKR centerin ja sen omistajayritysten taloudellinen vertailu.....	68
Taulukko 10. S.E.C. ry:n jäsenyritysten taloudellinen vertailu.....	74
Taulukko 11. Tutkittavien tapausten ja teorian vertailu.....	88

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA

Tekijä:	Maija Ahteela	
Tutkielman nimi:	Päätöksenteko monenkeskisissä verkostoissa	
Ohjaaja:	Marko Kohtamäki	
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri	
Laitos:	Johtamisen laitos	
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot	
Aloitusvuosi:	2005	
Valmistumisvuosi:	2009	Sivumäärä: 103

TIIVISTELMÄ

Tässä empiirisessä tutkimuksessa tarkastellaan sitä, millaista on päätöksenteko monenkeskisissä strategisissa verkostoissa. Erityisesti keskitytään siihen, millaisia päätöksenteon malleja niillä on, mitkä tekijät vaikuttavat päätöksenteon prosessin muotoutumiseen sekä sitä, mitkä tekijät parantavat päätöksenteon sujuvuutta ja mitkä vastaavasti haittaavat sitä. Lisäksi tarkastellaan sitä, millä tavoin päätöksentekoa voidaan kehittää ja parantaa koko verkoston toiminnan tehostamiseksi. Tutkimus rakentuu transaktiokustannusteorian varaan sekä katsaukseen verkostotutkimuksen keskeisistä piirteistä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu monenkeskisten strategisten verkostojen tarkastelulle, jossa käsitellään eri näkökulmista verkostoa liittoutumisen muotona; sitä, miksi yritykset muodostavat niitä, mitä niillä voidaan saavuttaa ja mitkä ovat niiden keskeisiä menestystekijöitä. Päätöksenteko on keskeinen verkoston sisäisestä dynamiikasta kertova tekijä, joka on yhteydessä verkoston suoriutumiseen ja menestykseen. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu suomalaisen konepajateollisuuden monenkeskisistä verkostoista.

Tulokset osoittavat, että verkostojen päätöksenteko koostuu formaaleista rakenteista, kuten verkoston toimijoiden hallintarakenteista ja niiden yhdistelmästä, mutta sen muotoutumiseen vaikuttavat ulkoisen toimintaympäristön muutokset, yritysten keskinäiset sisäiset prosessit ja rakenteiden yhteensopivuus. Päätöksenteon sujuvuutta edistäviä tekijöitä ovat toimijoiden fyysinen ja kulttuurinen etäisyys, toimiva henkilökemia, hyvä valmistautuminen päätöksentekotilanteisiin, vallan jakaminen, avoimuus ja päätöksenteon rationaalisuus. Päätöksentekoa vastaavasti haittaavat luottamuksen ja avoimuuden puute sekä toimijoiden etäisyys. Päätöksentekoa voidaan kehittää parantamalla toimijoiden välistä tiedonkulkua sekä parantamalla toimijoiden yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vuorovaikutusta esimerkiksi erityisiä työryhmiä perustamalla.

AVAINSANAT: strateginen verkosto, päätöksenteko, transaktiokustannusteoria

1. JOHDANTO

Strategiset verkostot ovat suorastaan ilmiö tänä päivänä. Yritysten välinen yhteistyö ei ole uusi asia, mutta yhteistyön luonne on muuttunut aiempaa tiiviimmäksi ja monitasoisemmaksi erilaisten liittoutumien kautta. Kysymys ei enää ole siitä, liittoutuuko vai ei, vaan siitä, kenen kanssa. Strategiset verkostot ovat yritysten verraten uusi liittoutumisen keino useilla eri aloilla. Yritykset pyrkivät tiivistämään yhteistyötään pystyäkseen selviytymään äärimmäisen kilpailuilla markkinoilla nopeasti muuttuvassa kilpailuympäristössä.

Strateginen verkosto on yrityksille keino saavuttaa merkittäviä taloudellisia etuja ja uusia markkina-alueita suhteellisen pienillä investoinneilla. Lisäksi niiden avulla voidaan jakaa resursseja ja hajauttaa riskejä. Parhaimmillaan yritys voi saavuttaa liittoutumisen avulla huomattavaa kilpailuetua. Strategisen verkoston käsite ja hallinta eivät kuitenkaan ole itsestään selviä; niiden tyyppisiä on eritasoisia ja jokainen verkosto on ainutlaatuinen. Tämän vuoksi ei sen myöskään voida sanoa olevan automaattisesti menestyvä. Strategisen verkoston johtaminen ja kumppanien sitoutuneisuus yhteistyösuhteeseen ovat tärkeitä tekijöitä menestyksessä, mutta koska niihin liittyy useita epävarmuustekijöitä, on niiden riskit tunnistettava ja strategisen verkoston muodostamisen on oltava tavoitteellista. Yritysten tulee valita omaan toimintaansa parhaiten luontuva yhteistyön taso ja löytää sopiva etäisyys verkostokumppaneihin.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan strategisia verkostoja ja niiden ominaisuuksia eri ulottuvuuksista, sekä selvitetään strategisten verkostojen tutkimuskenttää teoreettisesti ja empiirisesti. Tutkimuskatsauksen pohjalta muodostuu käsitys siitä, millaista tietoa verkostotutkimuksesta vielä puuttuu. Tämä pohjalta on toteutettu empiirinen vertaileva tapaustutkimus strategisten verkostojen päätöksenteon luonteesta ja sen muotoutumiseen vaikuttavista asioista. Teoreettisen ja empiirisen kokonaisuuden avulla muodostetaan käsitys siitä, millaista on päätöksenteko monenkeskisissä verkostoissa suomalaisissa konepajateollisuuden verkostoissa. Lisäksi saadaan tietoa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, miksi päätöksenteko on muodostunut tietynlaiseksi, sekä miten verkoston

päätöksentekoa voidaan kehittää paremmaksi. Kirjallisuuskatsauksessa on tullut esille, että monenkeskisten verkostosuhteiden dynamiikka, valtasuhteet ja päätöksenteko niiden ilmentäjänä eivät ole saaneet laajaa huomiota aiemmassa tutkimuksessa. Päätöksenteon tutkimuksen yhdistäminen verkoston kontekstiin on kuitenkin keskeinen tutkimusaihe johtuen siitä, että verkostoyhteistyö lisääntyy kaikilla aloilla, ja sen päätöksenteon tutkiminen antaa arvokasta tietoa sen toiminnan rakenteista. Aiemmassa tutkimuksessa tätä ei ole vielä käsitelty riittävästi.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa selvitetään, millaista on päätöksenteko monenkeskisissä strategisissa verkostoissa, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, miten päätöksenteko rakentuu, sekä miten päätöksentekoa voidaan kehittää paremmaksi. Tämä voidaan tiivistää tutkimuskysymyksiin:

- Millaista on päätöksenteko monenkeskisissä strategisissa verkostoissa?
- Mitkä tekijät vaikuttavat päätöksenteon muodostumiseen?
- Millä tavalla päätöksentekoa voidaan kehittää?

1.2 Keskeisten käsitteiden määrittely

Strateginen verkosto voidaan määritellä yritysten välisistä suhteista koostuvaksi järjestelmäksi, jonka avulla ne voivat koordinoitusti tuottaa tuotteita tai palveluita. Verkostot ovat hallitsevassa asemassa yhä useammalla toimialalla, sillä niiden avulla toimintoja voidaan järjestellä aiempaa kilpailukykyisemmillä tavoilla. (Jarillo 1993: 7.) Grabherin (1995) mukaan verkostosuhde on yhteistyösuhde, josta saadaan synergiaetuja, ja jolle on ominaista osapuolten välinen vastavuoroisuus, keskinäinen riippuvuus, löyhä keskinäinen kytkeä ja voimasuhteet.

Doz ja Hamel (1998) listaavat joitakin ominaisuuksia, jotka erottavat strategiset verkostot yritysfuusioista. Niissä esiintyy esimerkiksi paljon epävarmuutta ja monitulkintai-

suutta, eikä se, miten arvoa luodaan verkostossa, ole itsestään selvää. Suhteet verkoston osapuolten välillä kehittyvät tavoilla, joita on vaikea ennustaa, ja niiden toimintakenttä on epävakaa ja jatkuvassa muutoksessa. Lisäksi verkostosuhteiden johtamistapa on pitkällä tähtäimellä tärkeämpää kuin niiden varsinainen rakenne, ja niiden menestys riippuu paljon siitä, kuinka se sopeutuu muutokseen.

On tärkeää erottaa ”yritysten verkostot” ja ”verkostoyritykset”. Ensin mainittu viittaa ryhmään organisaatioita tai toimijoita, jotka liittyvät suhteilla toisiinsa. Markkinoita voidaan kuvata näiden suhdeverkostojen avulla (Håkansson & Snehota 1995). Tätä yleensä tarkoitetaan puhuttaessa esimerkiksi verkostotaloudesta tai verkottuneesta yhteiskunnasta. Tietoisesti muodostetut verkosto-organisaatiot, jotka ovat tämän tutkimuksen kohteena, erottuvat ensin mainituista löyhistä suhteista strategisuudellaan, syvemmillä yhteistyöllä ja sillä, että jäsenillä on määritellyt vastuut ja roolit. (Achrol 1997:59; Park 1996: 797)

Vesalaisen (2002: 53) mukaan *strategisuus* yritysten välisissä suhteissa viittaa joukkoon erilaisia tekijöitä, jotka luonnehtivat suhteen läheisyyttä ja sitä, missä määrin yritykset tuntevat yhteenkuuluvuutta. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi yritysten erikoistumisen aste, niiden ydinosaamisen eroavaisuudet ja täydentävyydet, sekä yritysten mahdolliset yhteiset strategiset tavoitteet ja niiden painoarvo kummankin yrityksen toiminnassa. Lisäksi tähän kuuluvat tietoisuus yhteisestä arvosta luomisesta ja sen jakamisesta siten, että molemmat voittavat, panostus yhteistyöhön sekä riskien ottaminen.

Yrityksen omaa ydinosaamista lähellä olevan toiminnan siirtäminen kumppanin hoidettavaksi on niin ikään esimerkki strategisesta sidoksellisuudesta. Verkoston strategisuutta voidaan arvioida edellä esimerkiksi listattujen tekijöiden perusteella.

Vaikka strateginen verkosto on ilmiönä verraten uusi, sen juuret voidaan nähdä jo Porterin (1985) arvoketjuajattelussa. Siinä koko yritys ajatellaan systeeminä, jossa kaikki toiminnot ovat toisistaan riippuvaisia, mutta eroteltavissa olevia joko perustoimintoja (logistiikka, markkinointi, myynti ja huolto-operaatiot) tai tukitoimintoja (laitteet ja järjestelmät, henkilöstöjärjestelmien hallinta, tekninen kehittäminen, hankinta). Porterin

mukaan liittoutumalla voidaan laajentaa osaamista ja yrityksen ulottuvuutta toimintoja jakamalla ilman, että yrityksen tarvitsee itse fyysisesti päästä uusille markkinoille tai alueille. Liittoutumisen avulla voidaan saavuttaa paitsi kustannusetuja, myös luoda arvoa asiakkaalle. Arvoketjun osat voivat selittää kilpailuetua, mutta samalla ne ovat kiinteästi linkittyneet toisiinsa. Näiden linkittymien optimoinnin ja koordinoinnin kautta voidaan saavuttaa kilpailuetua (Porter 1985: 48–57.) Arvon luominen asiakkaalle onkin strategisen verkoston perustavoitteita. Strategisten verkostojen voidaan ajatella yhdistävän sekä verkoston jäsenten arvoketjujen osia asiakkaan arvoketjun kanssa ja siten muodostavan arvoketjuverkoston, jonka lopputuote on asiakkaalle arvokkaampi kuin yksittäisen yrityksen arvoketjun lopputuote. Tämän lopputuotteen on siten oltava sellainen, että asiakas haluaa maksaa siitä enemmän.

Strategisen verkoston käsite ei ole kirjallisuudessa itsestään selvä; käytännössä hyvin erilaisista ja – tasoisista liittoumista ja yhteistyömuodoista käytetään verkosto – nimitystä. Tässä tutkimuksessa strategisella verkostolla tarkoitetaan yritysten välisistä suhteista muodostuvaa, koordinoitua järjestelmää, jonka avulla se tuottaa palveluja tai tuotteita. Tämä vastaa useissa empiirisissä tutkimuksissa käytettyä määritelmää (esim. Jarillo 1993; Grabher 1995, Möller, Rajala & Svahn 2005). Tutkimuksen empiirinen osa keskittyy monenkeskisiin, eli kolmen tai useamman yrityksen muodostamiin verkostoihin.

Mintzberg, Raisinghani ja Theoret'n (1976: 246) määritelmän mukaan strategiset päätökset ovat sellaisia, joilla on painoarvoa niiden kautta toteutettavien toimien, niihin liittyvien resurssien ja ennako-oletusten kannalta, ja joilla on pitkäkestoisia vaikutuksia. Eisenhardtin ja Zbarackin (1992: 17) mukaan ne ovat poikkeuksellisia, johdon tekemiä, organisaation hyvinvoinnin ja selviytymisen kannalta kriittisiä päätöksiä. Nuttin (2005) mukaan kuitenkin edellä esitetty Mintzbergin ym. (1972) määritelmä on puutteellinen. Hänen mukaansa strategiset päätökset ovat strategian kehitykseen ja muuttamiseen tähtäviä, eivät mitä tahansa tärkeitä päätöksiä. Kaikki tärkeät päätökset eivät siis ole strategisia, mutta kaikki strategiset päätökset ovat tärkeitä. Tässä tutkimuksessa *strategisella päätöksenteolla* tarkoitetaan verkoston ja sen jäsenyritysten tulevaisuuteen

liittyviä keskeisiä pitkän tähtäimen päätöksiä, jotka yleensä tekee ja joita toteuttavat verkoston ja jäsenyritysten johtohenkilöstö.

Kone- ja metallituoteteollisuus on Suomen teknologiateollisuuden suurin toimiala henkilöstömäärällä mitattuna, ja sen liikevaihto on noin 30 miljardia euroa. Konepajateollisuudessa käsitellään, korjataan ja valmistetaan metalleja ja metallituotteita erilaisilla tekniikoilla. Suomessa kiinnostus verkostojen kohtaan tällä alalla lisääntyi erityisesti 1990-luvun alussa. Tuotannon joustavuus ja verkostotalous nähtiin yhteiskunnallisina haasteina (Ollus ym. 1990). Lama sai yritykset ja yhteisöt etsimään uusia yhteistyön muotoja. Kansainvälinen tutkimus oli jo tähän mennessä tuottanut tietoa näistä uusista markkinoiden ja hierarkian välille kehittyvistä muodoista (Powell 1990). Aihe on silti edelleen ajankohtainen, etenkin suomalaisessa konepajateollisuudessa, joka on rakennemuutoksessa.

1.3 Tutkimuksen perustelu

Tutkimukset strategisista verkostoista ovat perustuneet moniin perinteisiin talousteorioihin. Esimerkiksi niiden rakennetta on tutkittu transaktiokustannusteorian, peliteorian ja resurssiperustaisen näkemyksen pohjalta: Syyt strategisen verkoston muodostamiseen pohjautuvat resurssien tehokkaaseen hyödyntämiseen, niiden koordinointiin ja suhteesta saatavaan taloudelliseen hyötyyn (Powell 1990; Parkhe 1993; Das & Teng 2000). Verkoston väitetään olevan markkina- tai hierarkiamuotoista organisaatiota tehokkaampi organisoitumisen keino silloin, kun yrityksen transaktiokustannukset ovat minimissään.

Verkostotutkimuksen painopiste on siirtynyt yksittäisten yritysten ja niiden välisen kilpailun tutkimisesta yhteistyöhön ja niiden väliseen kilpailuun (Hamel ym. 1989; Park 1996). Tämä vastaa tulevaisuusnäkyksiä useilla toimialoilla: Tulevaisuudessa strategiset verkostot voivat kilpailla keskenään ja siten toimijoiden määrä markkinoilla pienenee merkittävästi, joskin kilpailu on edelleen erittäin kovaa. Lisäksi on ennustettu, että pääomaomistusta käsittävät strategiset verkostot tulevat vähenemään.

Useissa tutkimuksissa on todettu strategisten verkostojen tutkimuksen olevan vielä nuorta (esim. Beverland & Bretherton 2001; Möller ym. 2005). Tarvitaan vielä lisää esimerkkejä siitä, millaiset strategiset verkostot menestyvät ja millaiset eivät. Empiirisiä esimerkkejä kaivataan eri toimialoilta, markkinoilta ja eri kulttuureista. On huomattava, että kahden yrityksen välisen suhteen dynamiikka on monessa suhteessa erilaista kuin laajassa monenkeskisessä strategisessa verkostossa, jossa on monta jäsenyritystä ja niiden välillä keskinäisiä suhteita. Tutkimusten tarkastelutaso on tällä hetkellä suurilta osin yritysten kahdenvälisessä suhteessa. Olisi tärkeää laajentaa tasoa monenkeskisiin strategisiin verkostoihin siten, että saataisiin lisää tietoa niiden sisäisistä suhteista; muun muassa niiden rakentumiseen ja muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä. Myös päätöksenteon ja uusien kumppanien valinnan dynamiikka monenkeskisissä strategisissa verkostoissa on vielä epäselvää.

Päätöksenteon tutkimuksen teoriakentässä on esitetty erilaisia näkökulmia. Sitä on juuri verkoston kontekstissa tutkittu suhteellisen vähän. On tutkittu esimerkiksi päätöksenteon nopeutta (Eisenhardt 1992, 2008; Eisenhardt & Zbaracki 1992), päätöksenteon prosessin tehokkuutta ja niiden vaikutusta yrityksen suoriutumiseen (Dean & Sharfman 1996), valtaprosessien vaikutusta päätöksenteossa, luottamuksen merkitystä verkostoissa, verkostojen johtamistapoja (Håkansson & Ford 2002). Verkostokontekstin ainutlaatuisuus ja ennustamisen vaikeus tuo päätöksenteon dynamiikkaan uudenlaista monitasoisuutta ja lisää vuorovaikutussuhteita (esim. Hughes & Weiss 2007). Ne vaikuttavat paitsi päätöksenteon prosessiin, myös syntyneisiin päätöksiin ja niiden toteuttamiseen tavoilla, jotka eivät ole ennalta määrättyjä. Erilaisten verkostomuotojen yleistyessä tämän päivän yritysmaailmassa tarvitaan tietoa siitä, kuinka verkostossa tehdään tehokkaasti oikeita strategisia päätöksiä. Tämän vuoksi on keskeistä tutkia strategista päätöksentekoa juuri verkoston kontekstissa.

Verkosto on tällä hetkellä ajankohtainen liittoutumisen muoto myös suomalaisessa konepajateollisuudessa, joka elää rakennemuutoksen aikaa. Suuri osa konepajayrityksistä on pieniä, vain muutaman hengen perheyrityksiä, jotka keskittyvät vain pieneen erikoisosaamisalueeseen suhteellisen pienellä maantieteellisellä alueella. Teollisuuden tuotannon siirtyessä yhä enenevässä määrin ulkomaille (Teknologiateollisuus 2009) on

tärkeää, että ala pystyy löytämään uusia organisoitumisen muotoja säilyttääkseen kilpailukykyä. Alalla on muodostunut runsaasti erilaisia verkostohankkeita sekä julkisen sektorin että yritysten itsensä toimeenpanemana. Koska alan rakennemuutos on kokonaisvaltainen ja melko nopea, on tärkeää saada tietoa verkostomaisesta toiminnasta yrityksiltä itseltään. Päätöksenteko ja kyky hallita verkostoa ovat keskeisiä haasteita verkostojen menestykselle. Tämän vuoksi on tärkeää saada tietoa konepajateollisuuden verkostojen päätöksenteosta.

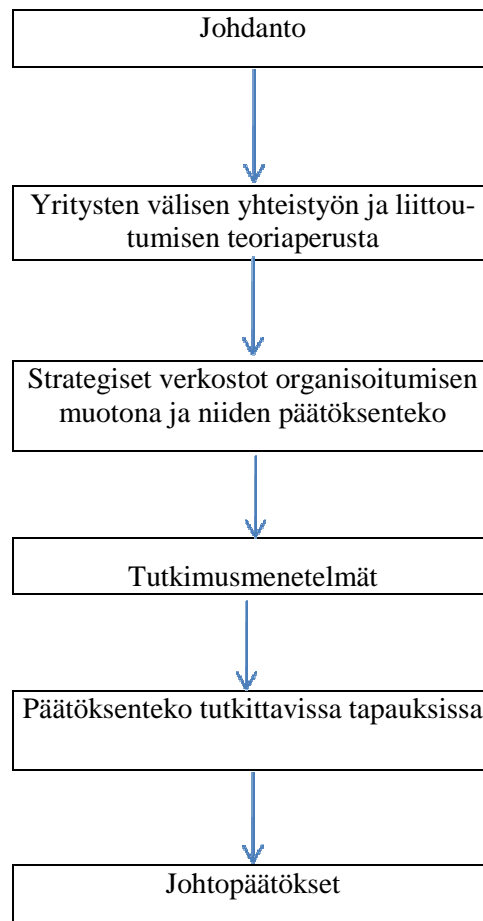
1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta pääkappaleesta. Ensimmäisessä kappaleessa lukija johdetaan tutkimuksen aihepiiriin esittelemällä tutkimuksen taustaa, tavoitteet sekä tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Lisäksi määritellään keskeiset käsitteet, esitellään tarkemmin tutkimuksen rakennetta ja perustellaan tutkimuksen tarve empiirisesti ja teoreettisesti.

Toisessa kappaleessa käsitellään yritysten välistä yhteistyötä ja liittoutumista erityisesti transaktiokustannusteorian kautta. Kumppanuutta tarkastellaan eri näkökulmista. Kolmannessa kappaleessa syvennytään verkostoon kumppanuuden muotona, ja tarkastellaan muun muassa asioita, jotka vaikuttavat sen muodostumiseen, kehittymiseen, menestymiseen sekä esitellään erilaisia verkostotyyppisiä. Kaikista näkökulmista nostetaan esille keskeisiä empiirisiä tutkimuksia. Kolmannen kappaleen lopuksi tarkastellaan päätöksentekoa verkoston kontekstissa, mikä on tutkimuksen keskeisin tema. Siinä keskitytään tuomaan esille teoriasta ja aiemmasta tutkimuksesta löydettäviä päätöksenteon ulottuvuuksia, prosessia ja tapoja, joilla voidaan parantaa ja tehostaa päätöksentekoa.

Neljännessä kappaleessa lukijalle esitellään tutkimuksen empiirinen ja metodologinen pohja. Luvussa kuvataan tutkimusprosessi ja kerrotaan laajemmin aineistosta, sen keuruusta ja analyysistä. Lisäksi keskustellaan tutkimuksen reliabiliteetista ja validiteetista.

Viidennessä kappaleessa esitellään tutkittavien tapausten analyysi tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten näkökulmasta. Ajatuksena on vertailla tapauksia sekä keskenään että suhteessa teoriasta saatuun tietoon. Näin teoria ja käytäntö täydentävät toisiaan. Kuudennessa eli viimeisessä kappaleessa esitellään yhteenveto ja johtopäätökset, eli vastaukset tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin, tutkimustulosten yleistettävyys sekä jatkotutkimusehdotukset. Kuviossa 1 on esitetty tutkimuksen rakenne kokonaisuutena.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.

2. YRITYSTEN VÄLINEN YHTEISTYÖ JA LIITTOUTUMINEN

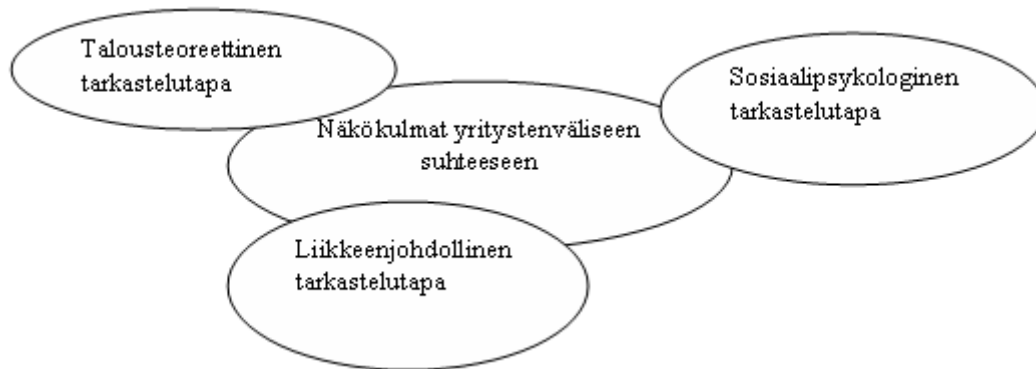
2.1. Markkinat, verkostot ja hierarkia

Organisaatioilla on Williamsonin (1975; 1985) mukaan kaksi valintaa: valmistaa tuote tai palvelu itse tai ostaa se markkinoilta. Tämä jaottelee organisaatiot markkinoihin ja hierarkioihin. Hierarkia on sellainen organisoitumisen muoto, jossa yritys valmistaa kaiken tarvitsemansa itse. Tässä tapauksessa yritys ei ole riippuvainen alihankkijoista ja kumppaneista, mutta mikäli kyseessä on suuri yritys, hierarkiasta ja sen monimutkaisuudesta aiheutuvat kustannukset voivat kasvaa tarpeettoman suuriksi. Toinen vaihtoehto on markkinaehtoinen organisaatio, joka keskittyy vain ydintuotteeseensa tai – palveluunsa ja ostaa muut tarvitsemansa hyödykkeet ja palvelut markkinoilta kulloinkin parhaaseen hintaan. Williamsonin (emt. 1985: 2-4) transaktiokustannusteoria keskittyy päätöksentekoon näiden vaihtoehtojen välillä. Teorian mukaan yrityksen on arvioitava, kumpi organisoitumisen muoto on sille missäkin tapauksessa edullisempi. On määriteltävä selkeä syy sille, millä perusteella päätetään tuottaa hyödyke itse ja milloin se päätetään ostaa markkinoilta. On haettava tapapaino näiden välillä optimiratkaisun löytymiseksi (Vesalainen 2002: 27). Perinteisesti ajateltuna toiminnot on suoritettu sisäisesti niin kauan kuin kustannukset ovat yhtä suuret kuin ulkopuolelta hankittuna. Williamsonin (1985: 161) mukaan hierarkkinen organisaatio on tehokkaampi ja sopeutuvampi kuin markkinaorganisaatio.

Markkinoiden ja hierarkian välille on sittemmin ehdotettu erilaisia välimuotoja, kuten verkosto (Thorelli 1986; Powell 1990) ja yhteisöllisyys ja luottamus (Adler 2001). Tosin Williamson (1985) itse on torjunut välimuodot tehottomina ja arvostellut luottamuksen asemaa teoriassa, sillä hänen mukaansa käsite ei epämääräisyytensä vuoksi sovi liiketaloustieteeseen. Toisaalta vähentämällä hierarkiaa ja lisäämällä luottamusta voidaan merkittävästi vähentää kumppanien välisen tiedon jakamisen kustannuksia etenkin tietopohjaista pääomaa käsiteltäessä (Adler 2001). Luottamus on niin ikään strategisten verkostojen peruselementti, kuten myöhemmin osoitetaan.

2.2. Teoreettisia kumppanuuden tarkastelutapoja:

Yritysten välisiä suhteita voidaan kirjallisuudessa tarkastella eri näkökulmista sen mukaan, millä tavoin ne tulkitsevat inhimillistä toimintaa ja sen merkitystä. Vesalaisen (2002: 24–27) mukaan teoreettinen viitekehys voidaan ryhmitellä kolmeen eri luokkaan: Sosiaalipsykologinen, talousteoreettinen ja liikkeenjohdollinen tarkastelutapa. Ne painottavat inhimillisyyttä ja sen merkitystä eri tavoin, ja ne ovat erilaisia liittoutumiseen vaikuttavia näkökulmia.



Kuvio 2. Näkökulmia yritystenväliseen suhteeseen.

2.2.1. Sosiaalipsykologinen tarkastelutapa

Sosiaalipsykologisen tarkastelutavan mukaan verkostoitumisessa on kyse henkilösuhteista, vaikkakin tarkastelu voi ulottua kahdenvälisistä suhteista ryhmien ja verkostojen tasolle. Teoreettiset näkökulmat tässä tarkastelutavassa ovat seuraavat kolme:

1) *Sosiaalisen vaihdannan teoria (social exchange theory)* on alun perin Richard Emersonin kehittämä vuonna 1972. Se perustuu henkilötasolla tapahtuvaan vastavuoroiseen vaihdantaan, jossa yhteistyön taustalla ovat valta ja riippuvuus. Yhteistyön perusteena

on toiselta osapuolelta saatavasta hyöty ja siitä, millainen mahdollisuus on saada vastaavaa hyötyä muualta. (Vesalainen 2002: 25.)

2) *Sosiaalisen pääoman teorian (Social capital – approach)* mukaan sosiaalinen pääoma muodostuu yksilöiden välisistä suhdeverkostoista. Se on siten yksilöllinen ominaisuus kussakin suhteessa. Teorian kolmen ulottuvuuden kautta voidaan tarkastella suhteen vuorovaikutustapoja ja suhteen tiiviyttä, toimijoiden välisiä laadullisia tekijöitä, kuten uskottavuus ja keskinäinen luottamus, sekä yhteisiä näkemyksiä ja tietoisuutta yhteisistä tavoitteista ja käytännöistä (emt: 25; Ireland ym. 2002)

3) *Oppimisen tarkastelutapa* yksilön tasolla tapahtuva oppiminen voi vaikuttaa merkittävästi myös ryhmä-, organisaatio- ja verkostotasolla. Organisaation oppiminen lähtee yksilöstä, joten se voidaan nähdä sosiaalipsykologisena ilmiönä. Verkostot oppivat sekä itse että rohkaisevat toimijoitaan oppimaan. (emt: 26)

2.2.2. Talousteoreettinen tarkastelutapa

Organisaatio- ja talousteoreettiset tarkastelutavat käsittelevät verkostoja seuraavista kolmesta näkökulmasta:

1) *Resurssiriippuvuusteorian (Resource dependency approach)* mukaan yrityksen resurssien, eli kyvykkyyksien, prosessien, tiedon ja osaamisen määrä ja laatu määräävät sen aseman toimintaympäristössä. Suhteet sidosryhmiin ovat resurssien hankinnan kannalta tärkeitä. Suhteita pyritään rakentamaan niin, että yrityksen riippuvuus niistä olisi hallittua. Mitä suuremmat ovat kumppanin vaihtamisen kustannukset, sitä suurempi riippuvuus (Vesalainen 2002: 26; Ireland ym. 2002).

2) *Transaktiokustannusteoria* on yksi vaihdantaa selittävistä teorioista. Transaktiolla tarkoitetaan tavaroiden tai palveluiden vaihdantaa yritysten välillä. Vaihdannan tulisi olla luonnollisesti mahdollisimman sujuvaa ja kitkatonta. Williamsonin (1985: 1-2) Yritys voi teorian mukaan päätellä omasta toiminnastaan, kannattaako sen ostaa jokin hyö-

dyke markkinoilta vai valmistaa se itse. Markkinaperustainen organisaatio ostaa hyödykkeen markkinoilta ja hierarkiaperustainen valmistaa sen itse. (1985: 20–21). Verkosto onkin näiden välimuoto (Thorelli 1986; Powell 1990).

Teoria jakaa kustannukset vaihdanta- ja valmistuskustannuksiin. Vaihdantakustannuksilla tarkoitetaan esimerkiksi kumppaneiden etsinnästä, epävarmuudesta, luottamuksesta, informaation kulusta, toiminnan valvonnasta, logistiikasta ja neuvotteluista aiheutuvia kustannuksia. Valmistuskustannuksilla taas tarkoitetaan tuotannollisista prosesseista syntyviä kustannuksia (Vesalainen 2002: 27). Teorian mukaan kustannuksia tulee vertailla: Suunnittelun, toiminnan sopeuttamisen ja valvonnan kustannukset verrattuna vaihtoehtoihin hallinnonin kuluihin. Transaktiokustannusteoria on usein kytketty strategiaan verkostoihin liittyviin kysymyksiin, kuten niiden muodostamisen syyt, rakenteet ja hallinta (Child & Faulkner 1998: 21–22; Jarillo 1993: 42–43.)

3) *Peliteoria* käsittelee neuvottelu-, vaihdanta- ja päätöksentekotilanteita määrittäviä asetelmia kilpailijoiden välillä. Sen keskeisiä käsitteitä ovat nollasummapeli, win/win – asetelma, win/lose – asetelma ja muut vastaavat tilanteet. On arvioitava tilannetta ja sitä, onko hyötysuhteen tasapainoisuutta (Johnson, Scholes & Whittington 2006: 264). Verkostossa on keskeistä se, että ainoastaan win/win – tilanne voi johtaa aitoon, onnistuneeseen yhteistyöhön.

2.2.3. Strategisen liikkeenjohdon tarkastelutapa

1) *Resurssiperustaisen näkemyksen* mukaan yrityksen kilpailukyky perustuu sen ydinosaamisiin ja – kompetensseihin, eli sisältä lähtevään kilpailuetuun. Strategiset verkostot voidaan tätä kautta nähdä pyrkimyksinä täydentää omia resursseja kumppanien osaamisen avulla ja luoda kilpailuetua kolmansia osapuolia ja muita verkostoja vastaan. Erikoistuminen ja ulkoistaminen ovat keskeisiä käsitteitä (Vesalainen 2002: 28).

2) *Interaktiivisen lähestymistavan* avulla pyritään hahmottamaan erilaisia toiminnan strategioita kahdenvälisen suhteen kehittämisessä ja esimerkiksi tuotantoteknologian

asemaa suhteessa. Tässä lähestymistavassa voidaan tarkastella sekä fyysistä että sosiaalista vaihdantaa ja niiden kehittymistä, jonka tavoitteena on aito lisäarvon tuottaminen tuotannollisten ja logististen ratkaisujen avulla. (Vesalainen 2002: 29–30.)

3) *Strategisten verkostojen näkökulma* painottaa kilpailuympäristön muutosta: yritysten välinen kilpailu on muuttumassa strategisten verkostojen väliseksi kilpailuksi. Verkostoissa pyritään kehittämään suhteita ja vahvistamaan yhteistyötä eikä automaattisesti vaihdeta toimittajaa, mikäli se ei menesty (Vesalainen 2002: 29–30). Yritys voi myös käyttää verkostoasemaansa hyödyksi sen hallinnassa (Thorelli 1986: 40). Strategiset yhteistyömallit pyrkivät tuottamaan arvoa asiakkaalle eri keinoin.

Nämä näkökulmat toimivat monien strategisia verkostoja koskevien empiiristen tutkimusten lähtökohtina. Etenkin transaktiokustannusteoria, resurssiperustainen näkemys, sosiaalisen vaihdannan teoria ja peliteoria ovat innoittaneet tutkijoita tarkastelemaan teorioiden ilmenemistä verkostoissa ja selittämään niihin liittyviä ilmiöitä teorioiden avulla. Monia strategiseen verkostoon liittyviä tekijöitä voidaan liittää perusteorioihin, vaikka tutkittavana ilmiönä se on nuori.

3. STRATEGINEN VERKOSTO ORGANISOITUMISEN MUOTONA

Yksikään yritys ei enää selviä yksin, oli kyse sitten jättimäisistä teollisuuskonserneista tai pikkuruisista henkilöyhtiöistä. Jatkuvasti muuttuva kilpailuympäristö pakottaa yritykset etsimään uusia tapoja tehostaa toimintojaan. Monet yrityksen tarvitsemat resurssit ovat sen ulkopuolella, joten erilaiset verkostot, ja strategiset kumppanuudet ovat tärkeä keino päästä hyödyntämään näitä liittoutumisen ja yhteistyön avulla. Strategiset verkostot ovat suorastaan ilmiö tänä päivänä; ne ovat lisääntyneet voimakkaasti kaikilla aloilla niin teollisuudessa kuin palvelualoilla, sekä paikallisesti että globaalisti. (Doz & Hamel 1998; Dyer, Kale & Singh 2001; Jarillo 1993: 16; Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1999: 28–32.)

Strategisen verkoston avulla yritys voi tehdä samalla alalla toimivista kilpailijoista liittolaisia, joiden avulla paitsi vähennetään kilpailupaineita, myös luodaan kumppaneiden kanssa lisäarvoa asiakkaalle ja uutta osaamista. Yhdessä erikoistuminen, *cospecialization*, on toisistaan erillisten resurssien, taitojen ja tiedon yhdistämistä toisiaan täydentäen siten, että niistä tulee enemmän kuin osiensa summa. Etenkin kun osaamisalueet ovat erittäin kapeita ja erikoistuneita, on osaamisalueiden yhdistäminen ja yhdessä erikoistuminen erittäin tärkeää. Verkosto voi olla väylä uuden, etenkin hiljaisen tiedon oppimiselle ja sisäistämiselle. (Doz & Hamel 1998: 4-6; Jarillo 1993: 30–33; Dyer ym. 2001.)

Verkostoyhteistyö voi olla sekä vertikaalista että horisontaalista riippuen siitä, missä kohtaa arvoketjua yhteistyö tapahtuu. Vertikaalisissa suhteissa yhteistyö perustuu hajuttamiseen ja yksiköiden erikoistumiseen, kun taas horisontaalisissa suhteissa resurssit yhdistetään suuremman volyymin saavuttamiseksi. Horisontaalisessa yhteistyössä yritykset voivat samanaikaisesti kilpailla keskenään jossakin arvoketjun toisessa osassa. Kilpailijoiden väliset tutkimus- ja kehityshankkeet ovat esimerkki horisontaalisesta yhteistyöstä. (Ollus ym. 1999: 46–52.)

Konepajateollisuudessa verkostojen kehittämiseksi on syntynyt erilaisia kehittämishankkeita ja projekteja. Muun muassa alueelliset kehittämiskeskukset, TE-keskukset,

kunnat, yrittäjähdistykset ja valtakunnallisesti Teknologiateollisuus ry koordinoivat erilaisia hankkeita. Teknologiateollisuuden verkostokonsepti Verkostoveturi pyrkii luomaan erityisesti metalli- ja konepajateollisuuden kehittämiseksi verkostoja, joiden avulla toimijoiden yhteistyötä voidaan kehittää tiiviimmäksi ja kilpailukykyisemmäksi. Teollisuustuotantoa on siirtynyt EU:n alueelta runsaasti Kiinaan 2000-luvun aikana, ja teollisuustuotannon kasvu onkin kääntynyt alueella laskuun (Teknologiateollisuus 2009). Tämän vuoksi tarvitaan uusia organisoitumisen muotoja, jotta ala pystyy vastaamaan kansainväliseen kilpailuun. Useat alan yrityksistä Suomessa ovat pieniä, vain muutaman hengen perheyriksii, jotka keskittyvät vain tiettyyn erikoisosaamisen alueeseen. Halua tai osaamista verkostomaiselle toiminnalle ei välttämättä ole, mutta vanhoilla toimintamalleilla ei pystytä säilyttämään kilpailukykyä eikä kovin pitkälle edes jatkamaan toimintaa.

3.1. Strategisten verkostojen muodostamisen syyt ja tavoitteet

Liittoutumisen ja strategisen verkoston muodostamisen syynä voi olla esimerkiksi *toiminnallisen tehokkuuden lisääminen*. Tehokkuuden kautta voidaan saavuttaa kustannusten laskua, lyhyempiä läpimeno- ja toimitusaikoja sekä parempaa kontaktia loppukäyttäjii. Lisäksi liittoutumisella voidaan tavoitella toiminnallisen *joustavuuden lisäämistä*: Verkostojen kautta madalletaan hierarkiaa. Kapasiteetin lisääminen on nopeampaa kumppanien avulla, eivätkä investoinnit kasaudu yhdelle toimijalle. Toiminnan supistaminen tarvittaessa on niin ikään joustavaa, sillä riski hajautuu. (Möller, Rajala & Svahn 2004: 24–26.)

Pourin (1997: 41) mukaan syy strategisen liittouman muodostamiseen voi olla se, että toimittajalla on toiselle osapuolelle merkittävää tietoa ja taitoa, jota ostajan ei ole järkevää tai edes mahdollista hankkia itselleen esimerkiksi lainsäädännön, patenttien tai harvinaisen erityisosaamisen vähyiden vuoksi, mutta joka on ostajalle erityisen tärkeää. Yhdistämällä voimavaroja yritykset voivat *laajentaa markkina-alueitaan ja saavuttaa markkinavoimaa*. Kilpailijan, eli potentiaalisen kumppanin, hallussa voi olla kilpailuedun saavuttamisen kannalta hyödyllisiä resursseja. Tämä pätee niin pieniin kuin suu-

riinkin yrityksiin. Lisäksi verkostojen kautta on helpompi kehittää liiketoiminnan prosesseja ja tarjoomaa kumppaneiden täydentävien resurssien avulla Kumppanuuden avulla uuden tiedon kehittäminen helpottuu ja syntyy uutta osaamista, teknologioita ja uutta liiketoimintaa. Tämä edellyttää osapuolten toimintojen sopeuttamista ja kehittämistä yhteensopivaksi. (Möller ym. 2004: 24–26; Child & Faulkner 1998: 87–88; Jarillo 1993: 50–51.)

Doz ja Hamel (1998: 3) myöntävät, että yritysostot liittoutumisen keinona ovat periaatteessa vaihtoehto strategiselle verkostolle. Heidän mukaansa se on kuitenkin työkalu, joka menettää tehonsa nopeasti: yritykset päätyvät usein ostamaan enemmän kuin tarvitsevat ja kalliimmalla hinnalla. Investointien arvoa on myös vaikea arvioida etukäteen ja niistä on vaikeampi irrottautua, mikäli tilanne sitä vaatii. Myös Jarillo (1993: 13–17) myöntää, että alihankinnalla voidaan periaatteessa tehdä samankaltaisia järjestelyllä kuin verkostolla, mutta päätyy samoihin päätelmiin kuin Doz ja Hamel. Verkoston avulla voidaan oikeanlaisella johtamisella saavuttaa yritysostojen ja alihankinnan kautta tavoiteltavaa osaamista ja tehokkuutta, mutta toisaalta niistä usein puuttuvaa koordinaointia ja kokonaisuuksien hallintaa.

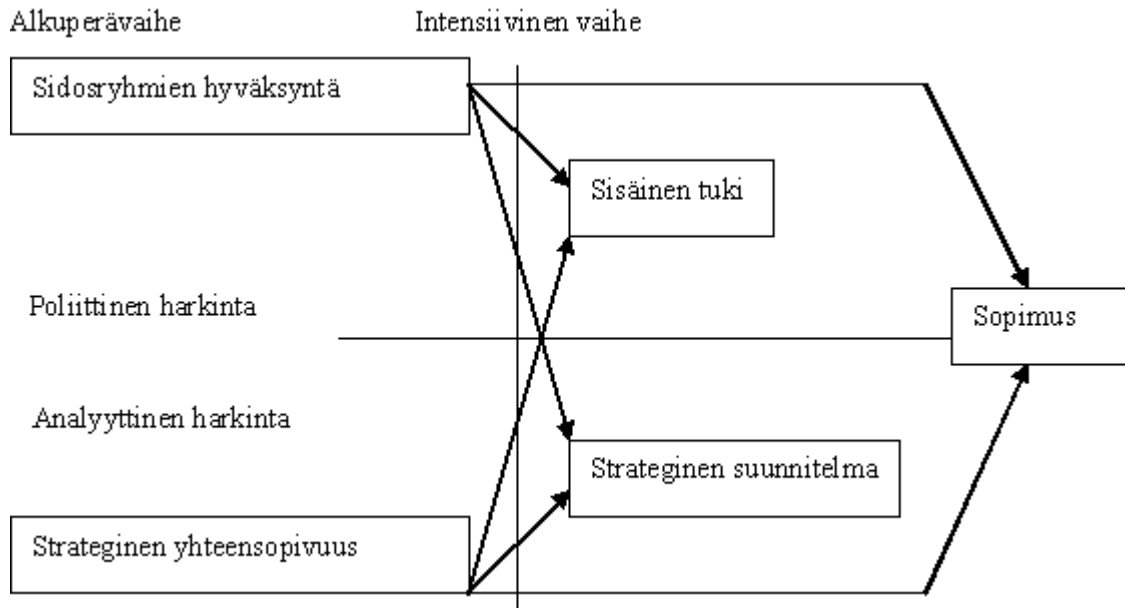
Kilpailuympäristön voidaan sanoa kiristyneen suomalaisessa teollisuudessa. Epävarmuus on lisääntynyt, ja verkostoja muodostamalla yritykset etsivät paitsi turvaa, myös uusia toiminta- ja kasvumahdollisuuksia muuttuneilla markkinoilla (Eisenhardt & Schoonhoven 1996). Syyt strategiseen verkoston muodostamiseen voivat olla siis markkinatilanteeseen liittyviä tai toiminnan tehostamiseen liittyviä.

Yritysten syyt liittoutua ja muodostaa verkostoja ovat olleet empiiristen tutkimusten kohteena muutamia vuosikymmeniä. Tutkimus vilkastui voimakkaasti 1980-luvulla. Verkostojen muodostamisen syitä on tutkittu monista perinteisistä tutkimusnäkökulmista, kuten transaktiokustannusteoria, peliteoria sekä resurssiperustainen näkökulma. (esim. Beverland & Bretherton 2001; Das & Teng 2000; Eisenhardt & Schoonhoven 1996; Park 1996). Esimerkiksi Eisenhardt ja Schoonhoven (1996) toteavat, että liittoutumista tapahtuu enemmän nuorilla markkinoilla kuin kasvuvaiheessa olevilla ja enemmän sellaisilla markkinoilla, joilla on erittäin innovatiivisia strategioita. Verkoston

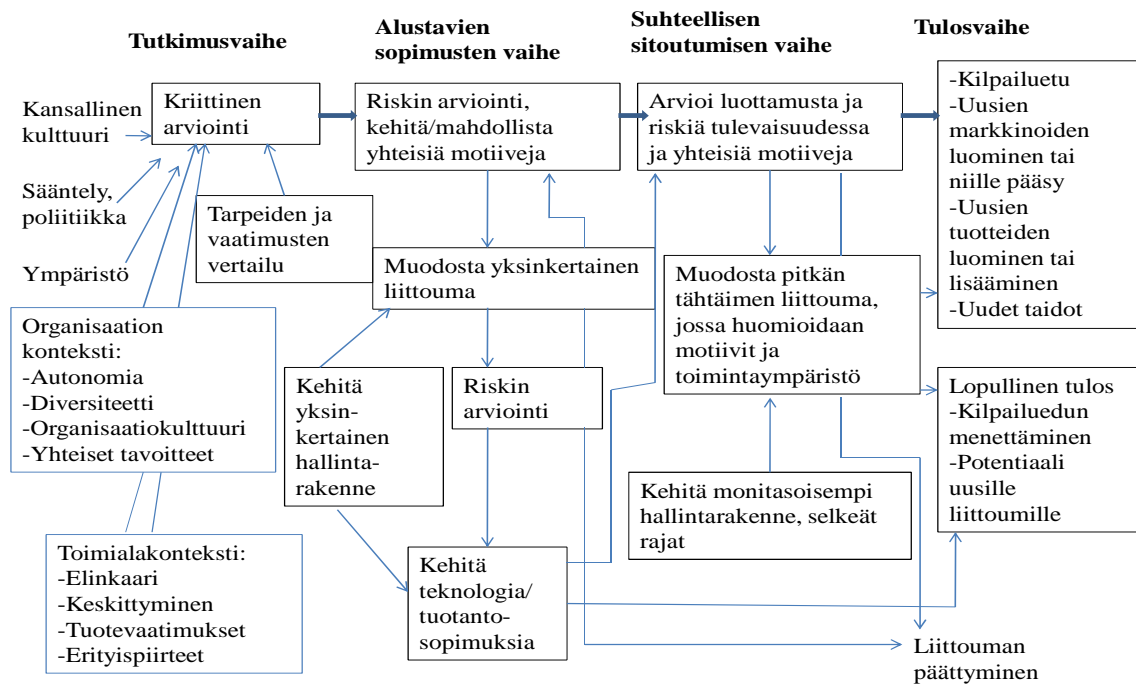
muodostumiseen vaikuttavat myös johtotiimin koko ja aikaisempi toimiala- ja työkokemus. He korostavat, että liittoutumisen vaikuttavat sekä strategiset valinnat että sosiaaliset mahdollisuudet; eivät vain jompikumpi näistä. He toteavat yritysten etsivän liittolaisia kilpailutilanteen ollessa erityisen kireää, mikä on todettu myös myöhemmissä tutkimuksissa. Das ja Teng (2000) tukevat näkemystä, jonka mukaan verkoston muodostamisessa keskeistä on resurssien keskinäinen yhteensopivuus yrityksille parhaiten sopivalla tavalla.

3.2. Strategisen verkoston kehittymisen vaiheet

Strategisen kumppanuuden voidaan sanoa kehittyvän kahden vaiheen kautta: alkuperäsvaihe ja intensiivinen vaihe. Alkuperäsvaiheessa yrityksen on varmistettava sidosryhmien hyväksyntä ja osoitettava selkeä strateginen yhteensopivuus kumppanien kanssa. Strategisen yhteensopivuuden osoittamiseen liittyy esimerkiksi selvitys siitä, kuinka strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa juuri tämän strategisen kumppanin avulla, ja erityisesti sen selvittäminen, kuinka liittouman avulla voidaan luoda arvoa. Kumppanin osapuolen odotukset on syytä tehdä selväksi ja niiden on oltava realistisia. Alkuperäsvaiheeseen liittyy useita taustaprosesseja ja neuvotteluja, jotka ovat erittäin tärkeitä menestyksen kannalta, vaikka päätöksentekovaiheessa prosessi voidaan vielä peruuttaa. Mikäli hyväksyntä saadaan, voidaan siirtyä intensiiviseen toimeenpanovaiheeseen. Muussa tapauksessa prosessia ei voida jatkaa. Kumppanin vaiheeseen liittyy sekä poliittista että analyyttistä harkintaa. Se kuvastaa prosessiin liittyvää vaihtelevaa monimutkaisuutta ja taustaoletuksia, jotka eivät ole itsestään selviä. (Lorange & Roos 1992: 28–51.)



Kuvio 3. Strategisen kumppanuuden muodostumisen kaksivaiheinen malli (Lorange & Roos 1992: 29).



Kuvio 4. Strategisen liittouman muodostumisen prosessimalli (Pett & Dibrell 2001).

Pettin ja Dibrellin (2001) esittelemässä strategisen kumppanuuden muodostumisen prosessimallissa on neljä vaihetta: Tutkimusvaihe, alustavien sopimusten vaihe, suhteelli-

sen sitoutumisen vaihe sekä tulosvaihe (ks. kuvio 4). Jokainen vaihe käsittää prosesseja, joiden avulla arvioidaan, onko järkevää siirtyä seuraavalle tasolle strategisen liittouman toteuttamisessa. Ensimmäisessä eli tutkimusvaiheessa analysoidaan organisaation sisällä mahdolliseen suhteeseen ja potentiaaliseen kumppaniin liittyviä kysymyksiä, kuten lainsäädännölliset ja poliittiset rajoitukset, eettiset kysymykset, kilpailuympäristön reaktiot, kumppanin ominaisuudet sekä mahdolliset aiemmat strategiset kumppanuudet. Johdon on arvioitava organisaation tarpeet ja tavoitteet, ja suljettava epäsopivat kumppanit pois. Tämä vaihe voi viedä aikaa, mutta huolellisesti tehtynä sen avulla varmistetaan, ettei käytetä aikaa neuvotteluihin, jotka eivät tuota toivottua tulosta. Kun kumpikin osapuoli on käynyt läpi ensimmäisen vaiheen ja haluavat muodostaa strategisen verkostosuhteen, voidaan siirtyä toiseen, alustavien sopimusten vaiheeseen.

Toisen vaiheen tarkoitus on arvioida luottamuksen ja riskin tasoa. Niitä voidaan testata matalatasoisen yhteistyön avulla, kuten yksinkertaisella toimittaja- tai alihankkijasuhteella. Mikäli kumppani osoittautuu luotettavaksi ja kumpikin osapuoli kokee hyötyvänsä yhteistyöstä, voidaan sitä jatkaa. Mikäli luottamusta ei löydy, yhteistyö voidaan vielä lopettaa suhteellisen pienillä kustannuksilla sitten, kun osapuolet eivät hyödy edes yksinkertaisesta vaihdantasuhteesta. Yhteistyö voi myös jäädä tälle tasolle, mikäli osapuolet ovat siihen tyytyväisiä. Tärkeää tässä vaiheessa on hyvä kommunikaatio kumppanien välillä. (Pett & Dibrell 2001.)

Kolmannessa vaiheessa osapuolten yhteistyösuhde tiivistyy. Sekä luottamuksen taso että riskit ovat korkealla. Tähän vaiheeseen siirtyminen tarkoittaa monitasoisempaa yhteistyötä ja sitä kautta monimutkaisempaa rakennetta, sillä siihen voi sisältyä esimerkiksi teknologian, resurssien ja osaamisen jakamista. Aiempien vaiheiden kokemukset tukevat yhteistyön kehittymistä tähän kolmanteen vaiheeseen, mutta edelleen kommunikaatio osapuolten välillä on tärkeää. Tässä vaiheessa suhteen lopettamisen kustannukset ovat suuret. Suhteen syveneminen ja monipuolistuminen näkyy neljännessä vaiheessa. (Pett & Dibrell 2001.)

Neljännessä eli tulosvaiheessa voidaan nähdä aiempien vaiheiden tulokset. Tässä vaiheessa osapuolten on mahdollista saavuttaa kilpailuetua esimerkiksi kustannusetujen,

tuotekehityksen, uuden osaamisen tai uusien markkina-alueiden saavuttamisen kautta. Lisäksi on mahdollista, että suhdetta ei päätetä jatkaa esimerkiksi epätasapainoisen panostuksen vuoksi, tai että tuloksesta muodostuu erilainen kuin alun perin ajateltiin. Tässä vaiheessa yhteistyö on jo sillä tasolla, että sen vaikutukset näkyvät yrityksen tuloksessa. (Pett & Dibrell 2001.)

Ennen edellä esitettyjä vaiheita ennen tapahtuu asioita, jotka vaikuttavat siihen, päädytäänkö edes aloittamaan neuvotteluja. Kumppanin valintaan vaikuttavat muun muassa strateginen ja kulttuurinen yhteensopivuus ja se, että kumppanien ominaisuudet ja resurssit täydentävät toisiaan. Usein strategista yhteensopivuutta on korostettu kulttuurisen sijaan, mutta yhteistyö voi yhtä hyvin epäonnistua kulttuurierojen vaikutuksesta. Lisäksi kumppanin valintaan vaikuttavat kilpailijoiden yhteistyösopimukset ja niistä muodostuva verkosto. (Child & Faulkner 1998: 110–111; Pett & Dibrell 2001; Gimeno 2004.)

Erilaisista muodostumiseen liittyvistä malleista on huomattava, että osa niistä keskittyy muodostumiseen prosessina ja osa taas käsittelee suhteen koko elinkaarta. Tutkimusten pääpaino on ollut strategisen kumppanuuden perustamisen prosesseissa (Pett & Dibrell 2001; Lorange & Roos 1992), eikä niinkään sen muissa elinvaiheissa, kuten toteutuksessa tai kypsässä vaiheessa (Doz 1996; Ring & Van de Ven 1992). Toisaalta taas juuri toteutus on hankalin vaihe (Doz & Hamel 1998), joten siitä tarvitaan lisää tutkimustietoa. Lisäksi on huomattava, että monenkeskisiä verkostoja muodostettaessa toimijoita ja siten myös mielipiteitä ja yhteen sovitettavia resursseja ja toimintamalleja on enemmän.

Useissa strategisten verkostojen muodostumista koskevissa empiirisissä tutkimuksissa on ollut lähtökohtana perinteisiä talousteoreettisia näkökulmia, kuten transaktiokustannusteoria ja peliteoria (Parkhe 1993; Gulati 1995). Parkhen (1993) tutkimus yhdisti peliteorian ja transaktiokustannusteorian näkökulmat empiirisiin tuloksiin yhteistyösuhteiden rakenteista ja osoitti, että yritysten välinen yhteistyö on monimuotoista, ja että valittu rakenne vaikuttaa suorituskyykyyn. Tätä kautta Parkhen mukaan vakaat ja korkean suorituskyyvyn strategiset verkostot voidaan erottaa selvästi epävakaista ja alhaisen suorituskyyvyn strategisista verkostoista. Rakenne ei siitä huolimatta ole itsestään selvä,

vaan se on monimuotoinen ja muuttuva muodostumisen jälkeenkin. Doz (1996) huomauttaa, että strategisen kumppanuuden kehityksessä on sekä staattisia vaiheita että jaksoja, joiden aikana tapahtuu selvää kehitystä ja oppimista kumppanilta. Hän tutki sosiaalista ja käyttäytymiseen liittyvää dynamiikkaa, joka vaikuttaa suhteessa ilmenevään oppimiseen. Suhde voi hänen mukaansa kehittyä ja tiivistyä oppimisen syklien ja prosessien kautta.

Etenkin muodostumisen dynamiikka ja taustatekijät sekä kumppanin valintaperusteet ovat kiinnostaneet tutkijoita. Esimerkiksi Gulati (1995) tutki kahdenvälisen kumppanuussuhteiden muodostamiseen vaikuttavia tekijöitä eri toimialoilla lähes 20 vuoden ajan haastatellen suhteista päättäviä johtohenkilöitä. Tutkimuksessa tarkasteltiin sosiaalisia rakenteita ja kriittisiä epävarmuustekijöitä, joita suhteen muodostamisen liittyy. Gulati tuli siihen tulokseen, että sosiaalisella verkostolla ja keskinäisellä riippuvuudella on merkitystä muodostumisen todennäköisyydessä, eli aiemmat suhteet ovat merkityksellisiä. Yritysten väliset suhdeverkostot eivät ole pelkästään tiedonlähteitä, vaan niiden avulla voidaan ennustaa tulevien suhteiden muodostumista. Myös Gimeno (2004) tuli vastaavaan tulokseen. Hänen mukaansa kahdenvälisen strategisen kumppanuuden muodostumiseen vaikuttaa kilpailuajattelu, ja kumppanien valintaan vaikuttaa kilpailijan valitsemat kumppanit. Yleisesti yritykset voivat vastata kilpailijoidensa strategisiin kumppanuuksiin joko liittymällä mukaan kilpailijoiden verkostoihin yrittäen tätä kautta saavuttaa samat edut samoilta kumppaneilta, mikä johtaa toimijaverkoston sisäiseen kilpailuun. Toinen vaihtoehto on kehittää vastaava oma strateginen verkosto, joka tarjoaa samankaltaiset edut korvaavilta kumppaneilta, mikä taas johtaa strategisten verkostojen väliseen kilpailuun.

Taulukko 1. Tutkimuksia strategisten verkostojen muodostusprosessista ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

Tutkimus	Pääkysymys	Metodologia	Teoreettinen fokus	Kontribuutio
Bierly, Paul E. & Gallagher, Scott (2007)	Miksi yritykset muodostavat strategisia verkostoja?	Arkistodata USA:sta puolijohdeyrityksistä 1978-1985	Resurssiperustainen näkemys	Selvitettiin markkinoiden kasvuvaiheen ja johtoryhmän rakenteen koon vaikutus verkostojen muodostumiseen. Strategisen ja sosiaalisen perustelun korostaminen.
Doz, Yves L (1996)	Mitkä ennalta tiedetyt tekijät ja prosessit vaikuttavat allianssien kehitykseen?	Tutkittiin kahta projektia kolmessa eri alojen allianssissa haastattelujen ja arkistomateriaalin avulla.	Muodostumisen prosessin tarkastelu teleologisesta ja evolutionäärisestä näkökulmasta	Sosiaalinen ja käyttäytymisen dynamiikka kumppanien välillä. Allianssisyhteistyön prosessissa on sekä staattisia että kehittyviä vaiheita, oppiminen allianssikumppanilta kehittää suhdetta.
Brunetto, Y. & Rod Farr-Wharton (2007)	Miten luottamus vaikuttaa verkostoituspäätöksiin? Mitä hyötyjä verkostoitumalla voidaan saavuttaa?	Esihaastattelujen ja kyselytutkimuksen (n=158) jälkeen suoritettiin syvähaastattelut (n=6) australialaisille pk-yritysten omistaja/johtajille.	Verkostoteoria, luottamuskulma	Luottamus on merkittävä tekijä pk-yritysten verkostoituspäätöksissä, ja sen kehittyminen vaatii aikaa. Tunnusteluvaihe on tärkeä myöhemmän verkostoksi kehittymisen kannalta.
Gulati, Ranjay (1995)	Miten tuttu kumppani vaikuttaa luottamuksen luomiseen uutta allianssia muodostettaessa?	Data kerättiin arkistolähteistä 1970-1989 eri aloilta yhdysvaltaisissa, eurooppalaisissa ja amerikkalaisissa yrityksissä, lisäksi useita haastatteluja.	Transaktiokustannusteoria ja sosiologia	Sosiaalisten rakenteiden eli verkostojen ja aiempien suhteiden positiivinen vaikutus allianssin muodostumiseen. Tarkastelussa sekä sosiaaliset rakenteet että kriittiset epävarmuustekijät, joita allianssin muodostumiseen liittyy.
Parkhe, Arvind (1993)	Kuinka allianssi muodostuu, kehittyy ja purkautuu?	Kerättiin 1342 yritystä julkisista tietokannoista ja suoritettiin kyselytutkimus 111 allianssijohtajalle.	Transaktiokustannus- ja peliteoria	Pitkä yhteinen historia ja korkea sitoutumisen aste pienentävät opportunistin riskiä. Mitä vähemmän opportunistista käyttäytymistä, sitä vähemmän tarvitaan sopimuksia. Sitoutumisen tärkeys.

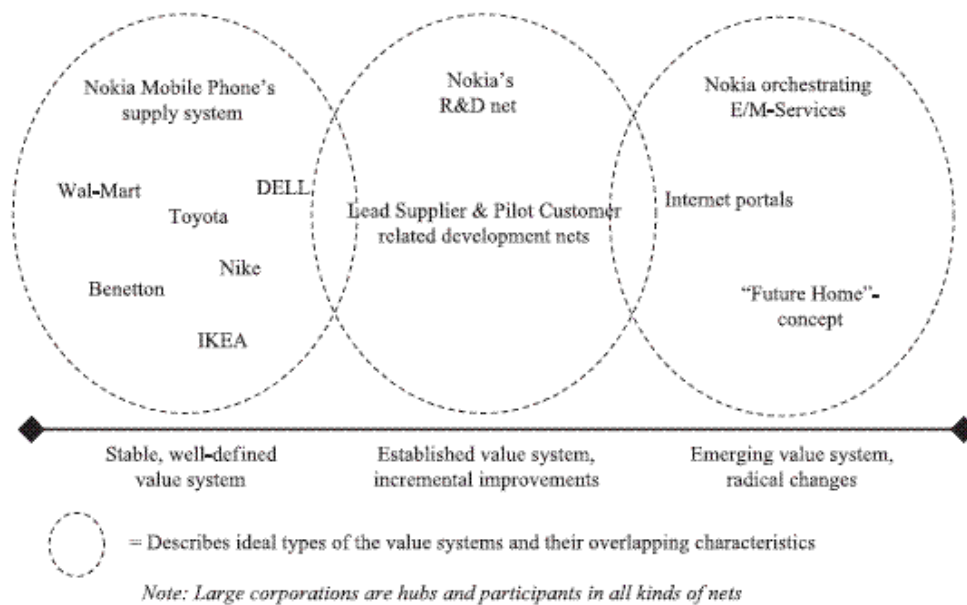
3.3. Strategisten verkostojen tyypit

Strategisia verkostoja on erityyppisiä laajuudeltaan ja rakenteeltaan. Jotkut voivat olla muodollisia, organisaatioiden välisiä vaihdantasuhteita, toiset taas vapaamuotoisia ja epämuodollisia yhteistyösuhteita, joihin ei liity omistusta tai määräämisoikeutta (Johnson ym. 2006: 354).

Jacobs ja de Man (1996) ovat jaotelleet klustereita eri ulottuvuuksien perusteella. Tätä jaottelua voidaan soveltaa myös verkostoihin (Ollus ym. 1998: 13), joskin niiden pienempi koko on huomioitava. Jaottelu perustuu yhteistyön luonteeseen, mutta suhteissa voi luonnollisesti olla piirteitä myös useista tyypeistä. He jaottelevat klusterit alueellisiin, ydinkeskeisiin, vertikaalisiin, horisontaalisiin sekä tuote- ja teknologiaklustereihin. Alueellinen klusteri on tietylle maantieteelliselle alueelle syntynyt yritysten keskittymä, johon kuuluu toisiinsa liittyvillä toimialoilla olevia yrityksiä. Ydinkeskeinen klusteri on jonkin keskeisen toimijan ympärille keskittynyt klusteri. Keskeinen toimija voi olla esimerkiksi tutkimuslaitos tai suurempi yritys. Vertikaalinen klusteri koostuu tuotantoprosessin eri vaiheisiin erikoistuneista yrityksistä sekä niiden alihankkijoista. Horisontaalisella klusterilla taas tarkoitetaan kilpailijoiden tai yrityksen ja tutkimus- tai koulutuslaitoksen välistä yhteistyötä arvoketjun yhdessä osassa, kuten tuotekehityksessä tai jakelussa. Ne voivat samanaikaisesti kilpailla keskenään arvoketjun toisessa osassa. Tuoteklusteri koostuu toisiaan täydentäviä tuotteita valmistavista yrityksistä, jossa pyritään uusien tuoteyhdistelmien kehittämiseen. Synergiaedut syntyvät resurssien jakamisesta ja rinnakkaistuotannon hyödyntämisestä. Teknologinen klusteri taas on eri toimialojen yritysten keskittymä, joka hyödyntää yhteistä perusteknologiaa. Määrittely on niin ikään subjektiivista ja toimijan näkemyksestä riippuvaista. Verkosto on jatkuvasti muutoksessa ja altis toimintaympäristön vaikutteille, vaikka yksittäiset suhteet olisivatkin luonteeltaan pitkäjänteisiä. Verkoston toimijat ovat joka tapauksessa vuorovaikutussuhteessa tahollaan useisiin eri tahoihin, vaikka ne kuuluisivatkin tiiviiseen strategiseen verkostoon.

Sillä, miten verkoston avulla luodaan arvoa ja mitä verkostolla tavoitellaan, on suuri vaikutus verkoston järjestäytymiseen ja johtamiseen. Erityyppiset verkostot vaativat

erilaista johtamista ja erilaisia johtamiskyvykkyyksiä. Verkostoja voidaan tällöin tyypitellä esimerkiksi niiden arvojärjestelmän jatkumon mukaan. Jatkumon alkupäässä (ks. kuvio 5) ovat verkostot, joiden arvojärjestelmä on selkeästi määritelty ja suhteellisen vakaa. Verkoston toimijoiden tuotteet ja kyvykkyydet tiedetään. Monitasoiset tuotantoverkostot, joiden avulla esimerkiksi logistiikka ja tuotantoajat tehostuvat ja joiden avulla voidaan laajentaa asiakaspohjaa, ovat tällaisia. Esimerkiksi IKEAn, Toyotan ja Dellin tuotantoverkostot perustuvat tälle ajattelulle. Keskellä jatkumoa ovat verkostojen arvojärjestelmät, jotka ovat suhteellisen hyvin määriteltyjä, mutta muuttuvat vielä. Esimerkiksi monen toimijan tuotekehitysprojektit, liiketoimintaprosessien muutokset ja vastaavat voivat tuoda muutoksia arvojärjestelmän rakenteisiin. Jatkumon oikeassa reunassa ovat arvojärjestelmät, jotka tähtäävät uusien teknologioiden, tuotteiden ja liiketoimintojen luomiseen. Ne edellyttävät arvojärjestelmien radikaaleja muutoksia. Niiden toimintaympäristö on juuri Eisenhardtin (1989) kuvailema nopeiden muutosten ja epävarmuuden toimintaympäristö. Esimerkiksi Internetin portaalit ja uuden mobiilin teknologian yritykset toimivat usein tällä periaatteella: niissä on operaattori, ohjelmistojen tuottajia sekä sisällön- ja palvelujen tuottajia. Tällaisiin verkostoihin liittyy monimutkaisia oppimisprosesseja, mutta ne ovat edellä mainittuja huomattavasti tehokkaampia luomaan uusia keinoja arvonluontiin. (Möller & Svahn 2003; Möller ym. 2005; Dyer ym. 2001)



Kuvio 5. Verkostotyypit arvojärjestelmien jatkumona (Möller, Rajala & Svahn 2003).

Esitetylle tyyppittelylle on esitetty myös empiiristä tukea (Svahn 2003; 2004); jonka mukaan jatkumon alkupäässä oleville verkostoille on tyypillistä, että niissä on jokin keskusyritys, joka kontrolloi kaikkia toimintoja ja tekee kaikki päätökset. Päätöksenteko- ja vaikutusmahdollisuuksia lisäämällä tällainen verkosto voisi olla tiiviimpi ja tietoa voitaisiin jakaa aiempaa paremmin. Keskeistä ovat tarkoin suunniteltu logistiikka, tietojärjestelmien keskeinen asema sekä hyötysuhde. Jatkumon keskellä tiedon jakamisen merkitys on entistä keskeisempi, kun kaikki toimijat ovat keskenään samanarvoisia. Toimijoiden organisaatiokulttuurien yhteensopivuudella on suuri merkitys, kuten myös henkilöstön kanssakäymisen sujuvuudella. Haasteena on yhdistää sekä tehokas hallinto että sisäsyntyinen innovaatio. Jatkumon loppupään verkostoissa ovat tyypillistä paitsi epävarmuus ja jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö, myös innovatiiviset tiedon jakamisen ja yhteistyön tavat. Niissä toimijat jakavat keskenään vapaasti tietoa, mutta lopullisen päätöksen tekee keskusyhtiö. Tiedon hallinta, luominen ja jakaminen nähtiin kaikissa verkostoissa haasteellisena.

Useissa tutkimuksissa on käsitelty verkostojen tyyppejä ja rakennetta koettaen sen avulla selittää niiden menestystä (Bleeke & Ernst 1995; Dyer ym. 2001; Parkhe 1993; Ring & Van de Ven 1992). Bleeke ja Ernst (1995) jakoivat kumppanuussuhteet kuuteen eri tyyppiin niiden markkinavoiman, motiivien ja tulosten mukaan, mutta eivät löytäneet niistä kuin yhden kestäväen vaihtoehdon: toisiaan täydentävien, tasavertaisten yhtiöiden strategisen kumppanuuden.

Ring ym. (1992) huomauttavat, ettei verkoston valittu rakenne ole staattinen vaan dynaaminen; suhteen edetessä rakennetta ja hallintatapaa täytyy arvioida uudelleen ja muuttaa, mikäli yritysten tai kilpailuympäristön tarpeet tai tavoitteet muuttuvat. Heidän rakentamansa viitekehysten mukaan on olemassa neljä vaihdantasuhteen hallintamuotoa, joissa on eri suhteissa riskiä ja luottamusta. Yritykset voivat vaihdella näiden välillä ja siten sopeutua kulloinkin vallitsevaan tilanteeseen. Parkin (1996) hallintamuotojen tyyppittelyssä on samoja piirteitä, mutta siinä lisäksi opportunistin uhka ja hallintakustannukset vaihtelevat sen mukaan, kuinka tiukasti suhdetta kontrolloidaan formaalein sopimuksin ja sen mukaan, onko verkostolla itsenäinen vai sen jäsenyrityksistä koottu

keskusorganisaatio, vai onko sillä keskusorganisaatiota lainkaan. Myös Parkin määritelmä korostaa edellä esitettyä tasavertaisuutta ja täydentävyyttä.

Taulukko 2. Tutkimuksia strategisten verkostojen tyypeistä.

Tutkimus	Pääkysymys	Metodologia	Teoreettinen fokus	Kontribuutio
Bleeke & Ernst (2001)	Millainen allianssisuhde toimii?	Tapausyritysten seuranta v. 1989 lähtien, 49 kumppanuussuhdetta eri aloilla.	Peliteoria, verkostosuhteen näkökulma	Kuusi eri allianssiryhmää, joista vain tasavertaisten kumppaneiden suhde toimii. Neuvotteluvaiheen tärkeys.
Svahn (2003)	Millaisia eri tyyppisiä strategisia verkostoja on olemassa?	Vertaileva tapaustutkimus kolmesta erilaisesta verkostosta arvonluonnin jatkumorakenteen tarkastelun muodossa	Resurssiperustainen ja oppimisenäkökulma	Strategisia verkostoja voidaan tyyppitellä arvonluonnin ja hallinnan jatkumon ja innovatiivisuuden mukaan.
Park (1996)	Millainen hallintarakenne sopii millekin verkostotyyppille?	Teoreettinen viitekehys hallintamekanismeista	Transaktiokustannusteoria	Esittelee eri verkostotyyppit ja niiden hallintarakenteet, Keskeistä hallintarakenteen valinnassa yhteensopivuus, keskinäisen riippuvuuden aste
Ring & Van de Ven (1992)	Miten riski ja luottamus jakautuvat eri hallintamuodoissa?	Teoreettinen viitekehys hallintamekanismeista	Transaktiokustannusteoria	Rakenteen dynaamisuus, neljä vaihdantasuhteen hallinnan muotoa. Riskin ja luottamuksen yhdistelmät hallintamekanismeissa.

3.4. Strategisten verkostojen vaikutus yrityksen menestykseen

Parhaimmassa tapauksessa strateginen kumppanuus on tie innovaatioon ja voimakkaaseen kasvuun, joka ei olisi kummallekaan osapuolelle mahdollista yksinään. Keskeisenä tavoitteena on kumppanien tietopääoman yhdistäminen, jonka kautta voidaan saavuttaa merkittävää strategista etua kummallekin osapuolelle. Yhdistäminen tarkoittaa kuitenkin arvokkaan tiedon antamista toiselle osapuolelle. Tämä tekee kumppanit riippuvaisiksi toisistaan. On tärkeää huomata, että kumppanien tulee olla tasapainoisessa suhteessa toisiinsa nähden. (Stähle & Laento 2000: 93–101.)

Empiirisissä tutkimuksissa on esitetty, että verkostojen avulla yritykset voivat saavuttaa muun muassa myynnin ja asiakasmäärien kasvua, innovaatioiden lisääntymistä ja parempaa taloudellista tulosta. Erityisesti pk-yritykset voivat saavuttaa verkostoitumisen avulla hyötyjä, mikäli ne onnistuvat yhdistämään resurssejaan tehokkaasti. Verkostoitumisen ja paremman suoriutumisen yhteyttä ei kaikissa tutkimuksissa ole pystytty osoittamaan, ja verkostokumppanin alan on myös huomattu vaikuttavan: suurilla toimijoilla kumppanuussuhteet palvelualan toimijoiden kanssa paransivat suoriutumista enemmän kuin suhteet IT -alan toimijoiden kanssa. (Mortehan & van Pottelsberghe de la Potterie 2007; Hagedoorn & Schakenraad 1994.)

Kuten edellä on todettu, yritykset voivat saavuttaa monenlaisia etuja strategisten verkostojen avulla, mutta on vielä epäselvää, kuinka niiden avulla tuotetaan asiakkaalle arvoa (Evans 2001). Strategisen verkoston ei siis voida sanoa olevan itsestään selvä tie menestykseen. Tästä Oum ja Park (1997) ovat todenneet, että yhtiöt ja strategiset kumppanudet ovat aina erilaisia, joten niiden tehokkuus on ratkaistava tapauskohtaisesti. Tämän vuoksi tarvitaan lisää tietoa sekä onnistuneiden että epäonnistuneiden strategisten liittoumien dynamiikasta sekä tekijöistä, jotka auttavat sitä menestymään ja jotka voivat kaataa sen.

Taulukko 3. Strategisten verkostojen vaikutuksia käsitteleviä tutkimuksia.

Tutkimus	Pääkysymys	Metodologia	Kontribuutio
Hagedoorn & Schakenraad (1994)	Kuinka teknologia-allianssin muodostaminen vaikuttaa yrityksen suoriutumiseen?	Arkistodata 346 yrityksestä vuosilta 82-88 eri aloilta Euroopasta, USA:sta ja Japanista	Suoraa yhteyttä strategisen liittouman ja yrityksen suoriutumisen välillä ei löydetty.
Stuart (2000)	Kuinka teknologia-allianssin muodostaminen vaikuttaa yrityksen suoriutumiseen?	Arkistodata eri tietokannoista 150 puolijohdeyrityksen kumppanuussuhteista eri maista	Myynnin kasvu. Suhteen edut riippuvat kumppanien resursseista, suhteet sinällään eivät ole automaattisesti tulosta parantavia.
Mortehan & van Pottelsberghe de la Potterie (2007)	Kuinka kumppanuussuhteiden muodostaminen vaikuttaa yrityksen suoriutumiseen?	Arkistodata 14 IT-alan yrityksen kumppanuussuhteista	Keskimäärin kumppanuussuhteella on positiivinen vaikutus yrityksen taloudelliseen tulokseen. Suurilla toimijoilla kumppanuussuhteet palvelualan toimijoiden kanssa ovat tehokkaampia kuin IT-alan.
Oum & Park (1997)	Millaisia vaikutuksia globaaleilla lentoyhtiöalliansseilla on? Tulevaisuudennäkymät?	Kyselytutkimus 46 allianssisopimuksesta 30 lentoyhtiön välillä; lisäksi yhtiöiden vuosi-kertomukset ja Airline Businessin allianssitutkimukset.	Liikennemäärät ja voitot kasvovat, myöhästymisajat lyhenivät. Tulevaisuudessa pääomaomisteiset allianssit tulevat vähenemään niiden epävakauden vuoksi. Kahdentasoinen yhteistyömalli tulee vakiintumaan.
Schilling & Phelps (2007)	Kuinka verkostot vaikuttavat yrityksen innovointikykyyn?	Tutkittiin 1106 yrityksen patenttiaktiivisuutta 11 eri verkostossa	Yritykset, joilla on tiiviitä ja keskittyneitä yhteistyösuhteita useisiin yrityksiin tuottavat enemmän innovaatioita kuin yritykset, joilla tällaisia yhteistyösuhteita ei ole.

3.5. Strategisten verkostojen menestymistä selittäviä tekijöitä

Onnistuminen ja menestyminen ovat hyvin subjektiivisia käsitteitä, ja ne voivat tarkoittaa eri asioita kumppaneille. Tästä syystä menestymistä on vaikea mitata vertailukelpoisesti. Menestys voi tarkoittaa yhtiölle yhtä hyvin hengissä pysymistä tai markkinajohtajuutta. Tämän vuoksi tavoitteet on syytä selvittää hyvissä ajoin jo neuvotteluvaiheessa. Toisaalta menestymistä voidaan arvioida sen perusteella, kuinka hyvin kumppanuussuhde on vastannut sille asetettuja tavoitteita. (Bissessur & Alamdari 1998: 334–336.)

Strategisten verkostojen onnistumiseen vaikuttavat monet osatekijät, jotka edelleen vaikuttavat toisiinsa. Selkeällä, hyvin mietityllä hallintorakenteella ja tiedonvälityksellä on merkitystä onnistumisessa. Tiettyjen periaatteiden sopiminen etukäteen ja niiden noudattaminen on erittäin tärkeää sujuvan toiminnan onnistumiseksi. Näitä periaatteita ovat esimerkiksi valmiit mallit mahdollisten kiistojen selvittelyyn, selkeä johtajuusasema tietyille henkilöille sekä tarkoituksenmukaisimman verkostorakenteen valinta. Child ja Faulkner (1998) korostavat, että läheinen suhde kumppanien välillä, joustavuus, luottamus ja sitoutuneisuus suhteeseen ovat tärkeimpiä tekijöitä (emt.: 176–181; Parkhe 1998; Ollus ym. 1999: 45). Luottamusta suhteessa korostavat useat muutkin tutkijat (Adler 2001; Thorelli 1986; Ring & Van de Ven 1992). Ongelmana on usein se, että on tehtävä nopeita päätöksiä, eikä ole riittävästi aikaa punnita potentiaalisen kumppanin etuja ja haittoja. Tällöin edelleen korostuu luottamuksen merkitys, mutta toisaalta liika luottamus voi olla riskitekijä, ja se voi perustua epärationaalsiin olettamuksiin, sillä luottamus on subjektiivinen käsite ja saattaa merkitä osapuolille eri asioita (Bierly & Gallagher 2007). Perinteiset talousteoriat pitävät ihmisten välisiä suhteita epärationaalisina markkinahäiriöinä, mutta verkostoteoriassa ne ovat keskeisessä asemassa kokonaisen verkoston onnistumisen kannalta. Ne vaikuttavat sekä verkostokumppanien valintaan, muovaavat odotuksia yhteistyöstä että poistavat epävarmuutta ja tehostavat tuottavuutta ja innovatiivisuutta (Ollus ym. 1999: 45).

Oikealla johtamisella voidaan vaikuttaa paljon suhteen kehittymiseen auttamalla kumppaneita ymmärtämään liittouman merkitystä sen toimintaympäristössä. Lisäksi se vaikuttaa tiedonkulkuun, mahdollisten ongelmien ratkaisumalleihin ja oppimismyönteisen ilmapiirin rakentamiseen (Child & Faulkner 1998: 176–181). Strateginen kumppanuus vaatii perinteisten johtamistapojen uudistamista, sillä sekä vapautta että kontrollia tarvitaan uudella tavalla (Ståhle & Laento 2000: 98; Ollus ym. 1998). Oikeanlaista johtamista korostavat niin ikään muutkin kirjoittajat; se alkaa jo oikean kumppanin valinnasta. Oikeanlainen johtaminen on elintärkeää kilpailuedun saavuttamiseksi ja sitä kautta arvon luomiseksi (Ireland ym. 2002). Jotkut tutkijat ovat sitä mieltä, että mitä enemmän yhteisiä toimintoja kumppaneilla on, sitä enemmän se kannustaa niitä tekemään töitä suhteen eteen, eli sitä todennäköisempää on, että kumppanuussuhde kestää (Rhoades & Lush 1997; Gudmundsson & Rhoades 2001).

Ståhle ja Laento (2000: 96) painottavat yrityksen kykyä johtaa omaa tietopääomaansa oikein ja löytää tasapaino avoimuuden ja suojaamisen välillä. Esimerkiksi patenttien ja aineettomien oikeuksien suojaamisessa on oltava selkeät linjat, jotta kumppanille ei luovuteta arkaluontoisia tietoja. Myös strategisessa kumppanuussuhteessa mahdollisesti syntyvän uuden tiedon suojaaminen ja oikeudet tiedon hyödyntämiseen on neuvoteltava ja sopimuksentekovaiheessa.

Kumppanien välisen yhteensopivuuden saavuttaminen ja säilyttäminen on tärkeää (esim. Ireland ym. 2002; Ollus ym. 1998: 85; Bucklin & Sengupta 1993). Yhteensopivuuden täytyy ilmetä sekä strategisella, suhteellisella ja operationaalisella tasolla. Verkoston johtaja on heidän mukaansa vastuussa resurssien allokoinnista siten, että ne jakautuvat tasaisesti kaikilla tasoilla. On määriteltävä strategisen verkoston tavoitteet siten, että ne vastaavat osapuolten tarpeita ja odotuksia. Lisäksi on arvioitava samankaltaisuutta sen suhteen, kuinka tärkeänä kumppanit pitävät toisiaan, analysoitava, kuinka liittouman lopputulosten avulla tuotetaan arvoa asiakkaalle, sekä arvioitava sidosryhmi- en reaktioita liittoumaan. Lisäksi on arvioitava osapuolten organisaatorakenteiden samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia sekä tarkennettava, kuinka mahdolliset konfliktit tullaan käsittelemään. Bucklin ja Sengupta (1993) korostavat tasapainon hakemista vallassa ja päätöksenteossa, ja huolellista panostusta kumppanien ja yhteisten projektien valintaan. Yleisesti ottaen verkoston johtaminen vaatii tasapainoilun hyväksymistä ja kummankin osapuolen sitoutumista siihen. Myös Hughes ja Weiss (2007) korostavat verkostomaisen rakenteen erityisyyttä suhteen hallinnan ja koordinoinnin vaikeuden suhteen. Tasapainon ja oikean etäisyyden löytäminen on keskeistä.

Niin ikään Doz ja Hamel (1998: 119–121) korostavat suunnitelmallisuuden tärkeyttä. Suunnitelmatekijöiden avulla johtajat voivat määritellä strategisen verkoston ominaisuuksia ja ehkäistä ongelmia. Suunnitelmissa on huomioitava esimerkiksi strategisen verkoston operationaalinen laajuus, kunkin osapuolen panos yhteistyöhön, hallintorakenne sekä sen hyödynnettävyys.

Tasapainoinen suhde ja riskin yhtä suuri jakautuminen kumppanien välillä on todettu tärkeäksi menestykseen vaikuttavaksi tekijäksi. Strategiset verkostot, joissa esiintyy pääomaomistusta, etenkin siten, että osuudet eivät jakaudu tasaisesti osapuolten kesken, ovat joidenkin tutkijoiden mukaan epävakaita. Kun toisella osapuolella on määräysvalta toiseen, saattaa olla, että vähemmistöosapuoli haluaa taloudellisen tilanteen parantuessa irtautua suhteesta, joka on epätasapainossa (Lorange & Roos 1991; Oum & Park 1997). Toisaalta verkostossa, jossa on useampia jäseniä, saattaa olla useita kerroksia: ytimessä on tiiviimmin sitoutuneita yhtiöitä, jotka tekevät keskenään strategista yhteistyötä, ja niiden ohella löyhemmin liittyneinä muita jäseniä, jotka kuuluvat siihen, mutta eivät yhtä tiiviisti ja samalla panostuksella (Eisenhardt 1989). Tämän vuoksi riski ei aina jakaudu tasaisesti kaikkien kumppanien kesken, sillä panostus ei ole kaikilla osapuolilla yhtä suuri. Tällöin on olemassa erityisen suuri riski opportunistille. (Das 2004; Hamel ym. 1989.)

Riskinä verkostotoiminnassa on, että transaktiokustannukset saattavat nousta korkeiksi. Tosin tämä Hennartin (1991) näkemys korostaa yhteistyön kautta saavutettavaa omaa taloudellista etua eikä niinkään kannata yhteistyötä, elleivät sen edut ole kiistattomat ja ennustettavissa. Transaktiokustannusteorian näkökulmasta toteutettavien tutkimusten heikkoutena on se, että ne keskittyvät vain yhteen transaktioon kerrallaan. Tällöin koko suhteen arvoa on vaikea määrittää, etenkin kun alkuun neuvotteluihin ja suhteen tavoitteiden selvittämiseen menee aikaa, on transaktiokustannusteoria yksipuolinen väline suhteen menestyksen arviointiin. (Ring & van de Ven 1992). Luonnollisesti kun suunnitteluun, yhteensovittamiseen ja suhteen hoitoon on etenkin alkuvaiheessa käytettävä runsaasti aikaa, voivat kustannukset yllättää. Hyödyt korostuvat vasta, kun luottamus löytyy ja sopimukset korvautuvat kädenpuristuksilla (Adler 2001). Kleymann ym. (2001) ehdottavat työkaluksi yhteistyösopimusten ja niiden rakentamisen avuksi ns. sosiaalista pääomaa, joka on hyödyksi uusia suhteita luodessa, kun haetaan luottamuksen avulla optimaalista tasapainoa sitoutumisen ja itsenäisyyden välillä ja löydetään kumppaneille sopiva tila ja etäisyys. Barringer ja Harrison (2000) vertaavatkin yritysten välistä yhteistyötä nuoralla tasapainoiluun: Strategisten verkoston johtaminen vaatii tietyn jännitteen tasapainottamista; toisaalta osapuolet haluavat oppia toisiltaan, samalla

kun kukin yrittää suojella omaa osaamistaan ja ydinkyvykkyyksiään, jotta kilpailukyky ei vaarannu (Ireland ym. 2002).

Menestystekijöitä on useissa tutkimuksissa yritetty linkittää strategisen verkoston rakenteeseen ja laajuuteen. Tätä käsitellään laajemmin tyyppejä koskevassa kappaleessa 3.3.

Taulukko 4. Strategisen kumppanuuden onnistumiseen ja epäonnistumiseen vaikuttavia tekijöitä.

Onnistuminen	Epäonnistuminen
<ul style="list-style-type: none"> – Strategioiden hyvä yhteensopivuus ja toisiaan täydentävät vahvuudet ja heikkoudet – Henkilökohtaisten suhteiden hyvä ylläpito – Oikean kumppanin valinta, samankaltainen organisaatiokulttuuri – Asiakkaan kannalta onnistuneimman ratkaisun etsiminen, arvonluonti – Edullinen suhde kaikkien osapuolten kannalta pitkällä aikavälillä – Selkeä strateginen tavoite – yhteensopivuus organisaationaalisella ja operationaalisella tasolla – Suoritustavoitteiden määrittely ja saavuttaminen – Luottamus 	<ul style="list-style-type: none"> – Sitoutumisen alhainen taso, johdon tuen puuttuminen – Operatiivisen suunnittelun ja integraation heikkous – Erilaiset tavoitteet – Opportunismi – Vapaamatkustus – Luottamuksen puute

Strategisten verkostojen menestystekijöitä koskevia tutkimuksia on paljon. Hamel ym. (1989) esittivät ajatuksen yhteistyöstä kilpailijoiden kanssa. Heidän mukaansa strateginen liittoutuminen sinänsä on välttämätön menestystekijä; yritysten on tehtävä tiivistä yhteistyötä oppiakseen toisiltaan ja pärjätäkseen kilpailussa. He tarkastelivat 15 erilaista globaalia strategista yhteistyösuhdetta; muun muassa niiden roolia yritysten menestymisessä sekä sitä, kuinka ne muuttavat yritysten kilpailutasapainoa. Heidän tutkimukseensa tunnustettiin silti tällaisten strategisten liittoutumien riskit.

Dyer ym. (2001) tutkivat strategisten liittoumien johtamista ja menestymiseen vaikuttavia tekijöitä. Strateginen liittoutuminen vaikuttaa yrityksen toimintoihin monella tasolla, joten voi olla tarpeen perustaa yritykseen erillinen allianssiosasto; yritykset, joilla oli tällainen funktio, saavuttivat korkeamman tuoton pitkällä aikavälillä. Sen tehtävänä on koordinoida kaikkia verkostoon liittyviä toimintoja ja prosesseja organisaatiossa ja jakaa siihen liittyvää tietoa organisaation sisällä. Osaston johtaja on siten keskeisessä

asemassa yrityksen kumppanuussuhteiden johtajana ja vastaa niiden menestyksestä ylimmälle johdolle. Draulansin, Volberdan ja de Manin (2003) tutkimus on samoilla linjoilla; heidän mukaansa erityinen verkosto- tai allianssikyvykyys on yhteydessä menestyksekkääseen yhteistyöhön. Jotkut yritykset pystyvät luomaan erityisen toimivia yhteistyösuhteita paremmin kuin toiset, ja tämä kyvykyys on keskeinen menestystekijä. Erityisen toiminnon perustaminen yhteistyösuhteita varten voi olla toimiva ratkaisu. Oikeanlainen johtaminen on ollut useiden muidenkin tutkimusten aiheena. Myös Gray (2004) korostaa henkilö- ja yritysten välisiä suhteita ja taitoa hallita kumppanuutta oikealla tavalla.

Ongelmana useissa strategisten verkostojen menestystekijöitä käsittelevissä tutkimuksissa on, että malleja ja työkaluja ei voida soveltaa yrityksiin ja niiden yksilöllisiin tilanteisiin suoraan. Huomioon otettavia asioita, jotka vaikuttavat edelleen toisiinsa, on paljon, ja niiden samanaikainen hallinta on haasteellista, ellei mahdotonta. Toisaalta vaikuttaa siltä, että strategisten verkostojen avulla voidaan saavuttaa kiistattomia etuja, joten yritysten on kannattavaa ainakin selvittää, millaista hyötyä ne voivat verkostoyhteistyön avulla saavuttaa ja missä muodossa se on toteutettavissa juuri niiden tapauksessa. Vaikka mallit ja työkalut ovat teoreettisia eivätkä suoraan sovellu käytäntöön, tarvitaan niitä lisää, jotta voidaan saada empiiristä tietoa niiden toteuttamiskelpoisuudesta ja toimivuudesta käytännössä.

Taulukko 5. Tutkimuksia strategisen verkoston menestykseen vaikuttavista tekijöistä.

Tutkimus	Pääkysymys	Metodologia	Teoreettinen fokus	Kontribuutio
Bucklin, L. & S. Sengupta (1993)	Miten luoda tehokkaita markkinointiverkostoja?	Kvalitatiivinen tutkimus, jossa haastateltiin kyselylomakkeella 98 yrityksen allianssijohtajaa puolijohde- ja tietokonealan yrityksistä.	Transaktiokustannusteoria	Tasapainottamalla osapuolten valtaa ja harmonisoidulla johtamista voidaan saavuttaa tehokkaita yhteistyösuhteita. Huolellinen yhteisten projektien ja kumppanien valinta niin ikään parantaa tehokkuutta.
Draulans, J., A.-P.deMan and Volberda, H. W. (2003)	Kuinka eri johtamisen ja hallinnan tekniikat vaikuttavat siihen, miten verkosto menestyy?	Kvantitatiivinen tutkimus, jossa haastateltiin kyselylomakkeella 46 suur yrityksen toimitusjohtajia ja allianssijohtajia eri aloilta.	Tietoperustainen näkemys	Allianssikyvykyys, eli yrityksellä oltava kyky johtaa ja hallita alliansseja selittää sen allianssien menestystä (asiantunte muksen hyödyntäminen, koulutus, arviointi)
Dyer, Jeffrey H. & Prashant, Kale & Singh, Harbir (2001)	Miksi jotkut yritykset hyötävät verkostoista enemmän kuin toiset?	Kyselytutkimus ja haastattelut johtoryhmälle eri toimialoilta 200 yrityksestä ja niiden 1572 allianssista 1996-2000.	Sosiaalisen pääoman ja oppimisen näkökulma	Yritykset, joissa oli erillinen alliansseista vastaava toiminto, saivat 25 % korkeamman tuoton pitkällä aikavälillä. Allianssin oikeanlainen johtaminen kilpailuetuna.
Gray, David Michael (2004)	Miksi jotkut allianssit menestyvät paremmin kuin toiset?	Haastateltiin 12 allianssijohtajaa rakennus- ja auto-maatalialta.	Resurssiperustainen näkemys, sosiaalisen pääoman teoria, kilpailuajattelu	Korostaa henkilöiden ja yritysten välisiä ja sisäisiä tekijöitä allianssien menestyksessä; asioiden vaikutus toisiinsa. Suhde- ja allianssikompetenssi, markkinaorientaatio, luottamus, sitoutuminen tärkeitä tekijöitä.
Dyer, Jeffrey H. & Kentaro Noboka (2000)	Kuinka luoda tehokas tiedon jakamisen verkosto?	Case-tutkimus Toyotan toimittajaverkostosta, 30 haastattelua Toyotalta ja 21 toimittajien edustajilta eri maista, lisäksi kyselytutkimus, jota täydennettiin arkistodatalla	Oppimisen sosiaalisen pääoman näkökulma, hiljainen tieto	Tehokkaan tiedon jakamisen verkoston luomiseksi on luotava vahva verkostoidentiteetti ja yhteenkuuluvuus. Tuotanto-osaaminen on nähtävä verkoston omaisuutena, ei julkisena tietona.
Hamel, X & Doz, Yves L. & Prahalad (1989)	Miten strategiset verkot vaikuttavat yritysten menestykseen ja kilpailun tasapainoon? Mitkä tekijät määrittävät, kuka hyöttyy eniten?	Case-tutkimus 15 globaalista alliansseista 5 vuoden ajalta	Strategisten verkostojen näkökulma, peliteoria, kilpailuajattelu	Yhteistyö, tavoitteet, toiminnan kehittäminen ja yhteistyöstä oppiminen on tärkeintä, kuitenkin paljastamatta tärkeimpiä kilpailuvaltteja. Yhteistyön avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua ja menestystä.

3.6. Päätöksenteon rakentuminen verkostoissa

Håkanssonin ja Fordin (2002) mukaan verkostot ovat jatkuvasti muutoksessa, ja koska ne koostuvat joukoista suoria ja epäsuoria organisaatioiden välisiä suhteita, yksikään yritys tai keskusyritys ei voi yksinään kontrolloida niitä. Myöskään Möllerin ym. (2005) mukaan verkostoja ei voi perinteisessä mielessä johtaa, eli ei voida täysin hallita toisen toimintoja tai verkostoja, mutta hallinta on suhteellinen kysymys; eri toimijat kokevat hallinnon ja kontrollin eri tavoin. Hallinnan vaihtoehdot vaihtelevat myös verkoston tyypistä riippuen. Jarillon (1993; Ollus ym. 1998: 95) mukaan taas verkoston johtaminen ilman keskusorganisaatiota on ongelmallista. Johtamiseen ja toimintojen kordinointiin liittyy keskeisesti päätöksenteko, ja sitä kautta valtasuhteet. Päätöksenteon rakentuminen on oleellinen osa verkoston hallintaa.

3.6.1 Päätöksenteon tutkimus

Päätöksentekoa on tutkittu erilaisissa konteksteissa, kuten eri toimialoilla ja nopeasti muuttuvissa, dynaamisissa toimintaympäristöissä (Eisenhardt 1989), niiden prosesseja (Mintzberg ym. 1976; Eisenhardt & Bourgeois 1988; Dean & Sharfman 1996), päätöksenteon rationaalisuutta (Dean & Sharfman 1996; Fredrickson 1984; Priem, Rasheed & Kotulic 1995) sekä päätöksenteon nopeutta (Baum & Wally 2003).

Prosessit ja tehokkuus

Päätöksenteon prosesseilla, sillä, kuinka päätöksiä käytännössä tehdään, on todettu olevan vaikutusta päätösten tehokkuuteen (Dean & Sharfman 1996; Eisenhardt & Bourgeois 1988). Tämän vuoksi prosessiin ja sen tehokkuuteen on syytä kiinnittää huomiota. Myös ympäristötekijöillä on todettu olevan vaikutusta. Kyky tehdä päätöksiä nopeasti ei ole mikään itseisarvo sinänsä. Nopeus päätöksentekoprosessissa antaa kuitenkin mahdollisuuden reagoida muutoksiin nopeasti ja se helpottaa toimijoiden kokemia päätöksentekoon liittyviä paineita ja odotuksia. Lisäksi nopean päätöksentekokyvyn on

todettu olevan yhteydessä merkittävään kasvuun (Baum & Wally 2003). Eisenhardtin (1989) mukaan keskitetty päätöksenteko ei ole välttämättä nopein mahdollinen vaihtoehto. Sellaiseksi hän ehdottaa kerroksittaista neuvontaprosessia, jossa painotetaan kokeneiden toimijoiden panosta.

Rationaalisuus

Päätöksenteon rationaalisuus on ollut esillä muutamissa tutkimuksissa (esim. Fredrickson 1984; Dean & Sharfman 1996; Priem ym. 1995). Rationaalisuudella tarkoitetaan sitä, missä määrin päätöksentekoprosessi sisältää relevantin tiedon keruuta, tiedon luotettavuuden arviointia ja systemaattista analyysia, joiden perusteella tehdään valinta vaihtoehtoista. Rationaaliseen prosessiin kuuluu ongelmien ja mahdollisuuksien laaja tarkastelu, intensiivinen päätöksenteon analyysi ja pitkän tähtäimen suunnittelu. Rationaalinen päätöksenteko voidaan kuvailla joukoksi analyttisiä prosesseja, joissa arvioidaan strategisia vaihtoehtoja objektiivisin kriteerein (Hitt & Tyler 1991). Rationaalisuuden on todettu olevan yhteydessä tehokkaisiin päätöksiin, kun taas valtapelillä ja taktikoinnilla on yhteys vähemmän tehokkaisiin päätöksiin (Dean & Sharfman 1996). Lisäksi rationaaliseen päätöksentekoon liittyy ongelmien ja niiden ratkaisuvaihtoehtojen systemaattinen analyysi, pitkän tähtäimen suunnittelu ja strateginen valinta (Fredrickson 1984). Etenkin dynaamisissa toimintaympäristöissä rationaalisella päätöksenteolla on havaittu olevan merkitystä (Priem, ym. 2005).

Päätöksenteon onnistuminen

Strategisen päätöksen tehokkuutta voidaan arvioida siten, missä määrin tehty päätös saavuttaa johdon sille päätöksentekohetkellä asettamat tavoitteet kohtuullisessa ajassa. Jotta voidaan arvioida päätöksenteon tehokkuutta, on tiedettävä, mistä prosessi koostuu. Päätöksenteon rakenteiden on oltava selkeästi rakennettu, mutta ne eivät saa olla ristiriidassa keskenään (Dean & Sharfman 1996). Suurin osa organisaatioiden päätöksistä kuitenkin epäonnistuu (Nutt 1999), joko ennenaikaisesti tehtyjen sitoumusten, vääriin asioihin panostamisen tai epäonnistumiseen taipuvaisten päätöksentekomallien hyödyntämisen vuoksi. Mahdollisuus päätöksenteon onnistumiselle paranee, kun päätöksentekijät

pyrkivät sovittamaan vaatimuksia yhteen, harkitsevat toteutusmahdollisuuksia, asettavat suunnan, selvittävät mahdollisuuksia ja arvioivat niitä. Myös eri sidosryhmien kannan selvittäminen parantaa päätösten onnistumista, etenkin kun on kyse merkittävistä strategisista linjauksista. Päätöksenteon kattavuutta on tutkinut myös Fredrickson (1984), jonka mukaan kattava tiedonkeruuprosessi päätöksenteossa on yhteydessä hyvään suoriutumiseen, mikäli toimintaympäristö on vakaa. Dynaamisessa toimintaympäristössä kattavuus kuitenkin heikentää suoriutumista, sillä kattava tiedonhaku on aikaavievää. Tosin on huomattava, että strategisen päätöksenteon tehokkuuden parantamisesta on vielä niukasti tutkimustuloksia. (Nutt 2005: 39-44.)

Deanin ja Sharfmanin (1996) mukaan johtajat, jotka keräävät tietoa monipuolisesti ja analysoivat päätöksiä analyttisesti, tekivät päätöksiä, jotka olivat tehokkaampia kuin niiden johtajien, jotka eivät näin tehneet. Lisäksi päätösten tehokkuuteen vaikuttavat ympäristön epävakaas ja päätösten toteuttamisen laatu. Siitä, kuinka suuri on ympäristövaikutusten painoarvo suhteessa tehtyihin valintoihin, kun tarkastellaan päätöksenteon onnistumista. Kaikkien asiaan vaikuttavien tekijöiden huomiointi ei ole mahdollista tai edes järkevää päätöksentekotilanteessa, mutta johtajien tulee pystyä arvioimaan niistä keskeisimmät.

Taulukko 6. Tutkimuksia strategisesta päätöksenteosta.

Tutkimus	Pääkysymys	Metodologia	Kontribuutio
Priem, Rasheed & Kotulic (1995)	Kuinka ympäristön vakaus tai dynaamisuus vaikuttavat päätöksentekoprosessin rationaalisuuteen?	Aineisto 101 tuotantoyrityksestä	Rationaalisuus päätöksentekoprosessissa lisääntyy ja yrityksen suoriutuminen parantuu dynaamisissa toimintaympäristöissä, mutta rationaalisuus ei vaikuta suoriutumiseen, kun toimintaympäristö on stabiili.
Eisenhardt, Kathleen M. (1989)	Kuinka dynaamisissa toimintaympäristöissä tehdään nopeita päätöksiä? Kuinka nopeus vaikuttaa yrityksen suoriutumiseen?	8 yrityksen toimitusjohtajan haastattelut, johtoryhmän haastattelut ja kyselytutkimus, sekundääridata kuten julkaisut, lisäksi havainnointia.	Keskitetty päätöksenteko ei ole nopea vaihtoehto, mutta kerroksittainen prosessi, jossa painotetaan kokeneiden toimijoiden panosta, on sekä nopea että tehokas. Itsevarmuus tärkeää päätösten loppuunsaattamisessa. Tunteiden merkitys päätöksenteossa.
Dean, J. W. J. and Sharfman, M. P. (1996).	Onko päätöksenteon prosesseilla ja niiden rationaalisuudella vaikutusta päätösten tehokkuuteen?	Analysoitiin 52 päätöstä 24 yrityksessä	Päätöksenteon prosessi vaikuttaa tehokkuuteen ja siten yrityksen suoriutumiseen.
Baum & Wally (2003)	Kuinka strategisen päätöksenteon nopeus vaikuttaa yrityksen suoriutumiseen?	318 toimitusjohtajan haastattelu vuosina 1996–2000.	Nopea päätöksentekokyky edesauttaa ennustaa merkittävää kasvua ja tulosta.
Fredrickson (1984)	Kuinka strategisen päätöksenteon kattavuus vaikuttaa yrityksen suoriutumiseen?	152 johtajan haastattelu 38 yrityksessä. Päätöksenaarioiden analyysi.	Kattava päätöksentekoprosessi on yhteydessä hyvään suoriutumiseen, kun toimintaympäristö on vakaa. Jos taas dynaaminen, kattavuus heikentää suoriutumista.
Mintzberg, Raisinghani, Théorêt (1976)	Millaisia epämuodollisia taustarakenteita strategiseen päätöksenteon prosesseihin liittyy?	Kenttätutkimus 25 strategisesta päätöksentekoprosessista	Muodollisten rakenteiden taustalla ovat epämuodolliset prosessit. Strategiset päätöksentekoprosessit ovat monimutkaisia ja dynaamisia, mutta on tiettyjä rakenteita ja suunnitelmallisuutta.

3.6.2 Päätöksenteko verkoston kontekstissa

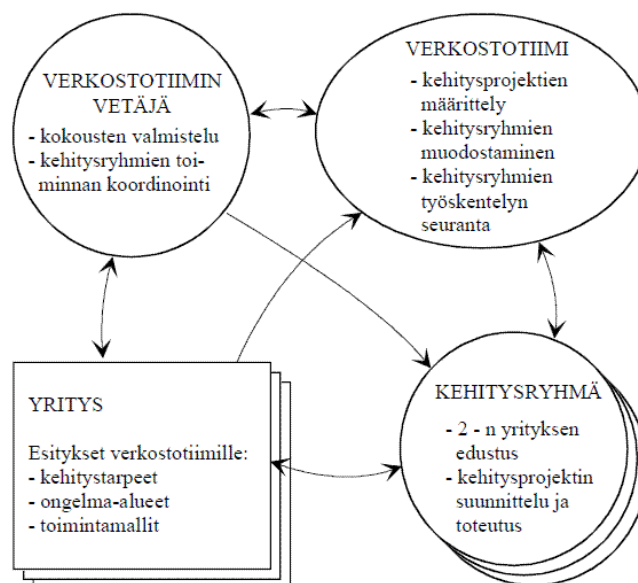
Strategisten verkostojen päätöksenteossa keskeistä on suhteen ainutlaatuisuus ja suhteen hallinnan ja koordinoinnin vaikeus. Yhteistyö on useimmiten vapaaehtoista, ja onkin kysytty, onko verkoston johtaminen ja hallinta ylipäätään mahdollista (Ollus 1999; Ford, Gadde, Håkansson & Snehota 2003: 23). Jotkut tutkijat korostavat keskusorganisaation merkitystä johtamisessa ja resurssien ja toimintojen koordinoinnissa (esim. Jarillo 1993; Ollus ym. 1998), toiset taas ovat sitä mieltä, ettei verkostoa voi moninaisuutensa vuoksi hallita, mikäli toimijat ovat itsenäisiä ja niiden toiminta on vahvasti riippuvaista toisistaan. Mikäli verkosto on liian kontrolloitu, se muistuttaa pikemminkin hierarkiaa kuin joustavaa verkostoa (Håkansson & Ford 2002). Olennaista on löytää hallittu tasapaino yritysten omien toimintojen ja verkostotoimintojen välillä ja saada yhdessä aikaan parempi tehokkuus kuin yksin toimiessa. Toimintatapa vaatii suurempaa toimijoiden välistä riippuvuutta ja navigointikykyä kuin perinteiset kahdenväliset suhteet. Yhtä ainoaa toimivaa strategista lähestymistapaa verkostoissa toimimiseen ei ole olemassa. (Ollus 1999; Ford ym. 2003: 32; Hughes & Weiss 2007.) Tämän vuoksi verkostojen päätöksenteon prosessit ovat kriittisiä sen suoriutumisen kannalta; niiden toimintaympäristö on usein epävakaa, ja prosesseihin liittyy perinteisiä organisaatioita enemmän vallan ja politikoinnin aiheuttamaa dynamiikkaa. Lisäksi päätöksentekoelementtejä on useita (Gulati & Singh 1995), jolloin monikerroksinen päätöksentekomalli on tehokkaampi, etenkin dynaamisissa toimintaympäristöissä (Eisenhardt 1989). On tosin myös väitetty, ettei päätöksenteon prosesseilla ole yhteyttä suoriutumiseen (Spekman ym. 1998), mutta päätöksenteon vaikuttaessa moniin edellä kuvattuihin tekijöihin on yhteys selkeästi todettavissa (Walter, Lechner & Kellermanns 2008).

Päätöksenteosta puhuttaessa on keskeistä tarkastella, kuinka tasavertaisia verkostossa toimivat yritykset keskenään ovat. Mitä tasavertaisempia toimijat ovat, sitä todennäköisemmin kukin yritys pyrkii vaikuttamaan verkoston yhteiseen tulevaisuuteen. Tämä voi johtaa yritysten strategisen suunnittelun yhtenäistymiseen. Johtamisessa ja päätöksenteossa on otettava huomioon koko verkosto, ei vain yksittäisiä toimijoita. Tämä lisää tiedonkulun ja -hallinnan merkitystä. Tietoa jaetaan sekä toimijayritysten kesken että mahdollisen hallintoyksikön kautta toimijoille. Tasavertaisuus edelleen parantaa tiiviyt-

tä; silloin ei ole niin suurta riskiä, että vahvemmat yritykset pyrkisivät käyttämään asemaansa hyväksi aiheuttaen näin haittaa verkoston toiminnalle. Tämän ehkäisemiseksi voidaan pyrkiä estämään tai vaikuttamaan vahvimpaan yritykseen siten, että se kiinnostuu yhteisestä kokonaisedusta ja pitää toiminnan kehittämisen jatkuvuutta tärkeänä. (Järvenpää & Immonen 1999: 63–77; Ford ym. 2003: 30–32.)

Hughesin ja Weissin (2007) mukaan verkoston menestyksen kannalta keskeistä on selventää päätöksentekomalleja siten, että kaikki tietävät, miten kunkin laisten päätösten kanssa edetään ja kenelle raportoidaan, sekä millaiset päätökset pitää vahvistuttaa esmiehellä. Myös erilaisia komiteoita voidaan perustaa, ja selventää sitä, millaista päivittäinen päätöksentekokulttuuri on; hierarkkista vai konsensuksen kautta syntyvää. Tällaisten asioiden selvittäminen etukäteen vähentää epävarmuutta, turhautumista ja helpottaa seurantaan. Suhteen pelisääntöihin keskittyminen auttaa verkostoa luomaan enemmän arvoa, kuin jos keskityttäisiin vain liiketoimintatavoitteisiin, sopimuspykäliin ja formaaleihin rakenteisiin liittyviin sopimuksiin. Heidän mukaansa pitäisi mitata enemmän toimintatapoja kuin tuloksia, ja pyrkiä luomaan yhteistyötä edistäviä malleja. Lisäksi pitäisi keskittyä enemmän omien sisäisten sidosryhmien johtamiseen kuin ulkoisen suhteen hallintaan. Vaikka suhdetta tulee kehittää, ei saa menettää kontrollia omaan yritykseen ja sen toimintaan.

Joitakin toimintatapoja päätöksenteon organisoimiseksi monenkeskisen verkoston kontekstissa on esitetty. Toiminta voidaan organisoida kehitysryhmiin ja verkostotiimeihin (Ollus ym. 1998: 95–97). Näin päätöksenteossa syntyy eri tasoja, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään (kuvio 6). Mallia on myös testattu empiirisesti (Ollus ym. 1998: 98). Verkostotiimi on verkoston strategisesta kehittämisestä vastaava elin, jossa kaikkien jäsenyritysten edustajat, esimerkiksi toimitus- ja/tai tuotantojohtajat tarkastelevat koko verkoston strategista suuntaa. Verkostotiimin vetäjä koordinoi kehitysryhmiä, jotka koostuvat verkostotiimin osista. Ne voivat olla luonteeltaan pysyvämpiä tai projekti-kohtaisia, ja niiden tulokset käsitellään verkostotiimissä. Kuvion nuolet kuvaavat toimielimien välistä vuorovaikutusta.



Kuvio 6. Verkostotiimin ja kehitystiimin organisoituminen (Kuivanen & Hyötyläinen 1997: 57).

Erilaisia toiminnan organisoitumisen muotoja yhteistyösuhteissa tutkivat myös Draulans ym. (2003), jotka painottivat suhteiden hallintaan liittyvää kyvykkyyttä. Etenkin yritykset, joilla on runsaasti erilaisia yhteistyösuhteita, hyötyvät merkittävästi, jos ne oppivat hallinnoimaan niitä tehokkaasti. Tutkimuksen mukaan suhteiden hallinnoinnissa hyödynnettäviä tekniikoita ovat esimerkiksi eri suhteiden keskinäinen vertailu, erityinen nimetty vastuuhenkilö verkosto- ja muille yhteistyösuhteille sekä koulutus, joka keskittyy suhteiden hallintaan. Kumppanien yhteensopivuus ei heidän mukaansa vielä takaa menestyksestä yhteistyötä, toisin kuin aiempi tutkimus on usein väittänyt (esim. Bucklin & Sengupta 1993; Pett & Dibrell 2001; Gimeno 2004).

Useissa tutkimuksissa on tullut esille valtasuhteiden merkitys verkoston päätöksenteossa (Elg & Johansson 1997; Walter ym. 2008; Wright & Lockett 2003). Valta voi olla asemaan tai omistukseen perustuvaa, tai sisäisten valtaprosessien kautta saavutettua. Molemmat vaikuttavat päätöksentekoon sen mukaan, mitä toimijat tavoittelevat. Elgin ja Johanssonin (1997) tutkimuksen mukaan toimijat, joilla on paljon valtaa, pystyvät vähittäisillä eleillä halutessaan estämään uusien innovaatioiden ja rakennemuutosten toteuttamisen suhteessa.

Taulukko 7. Tutkimuksia strategisten verkostojen päätöksenteosta.

Tutkimus	Pääkysymys	Metodologia	Teoreettinen fokus	Kontribuutio
Elg & Johansson (1997)	Miten verkoston toimijoiden poliittinen valta verkostossa vaikuttaa uusiin päätöksiin ja innovaatioiden käyttöönottoon?	49 vastaajan syvähaastattelut vuosilta 1985–1990 ruotsalaisesta ruokateollisuudesta	Resurssiriippuvuusteoria	Toimijat, joilla oli paljon valtaa, pystyivät vähittäisillä eleillä estämään uusien innovaatioiden pääsyn verkostoon ja samalla rakennemuutoksen. Yritykset, joilla oli vähemmän valtaa ja suurempi riippuvuus, eivät välttämättä edes pyri tasapainottamaan asemaansa pelätessään vaarantavansa sen.
Pateli (2009)	Mitkä tekijät vaikuttavat päätökseen verkoston hallintamuodosta?	Kyselytutkimus 57 strategisesta allianssista Kreikan langattomien palvelujen teollisuudessa	Transaktiokustannusteoria, peliteoria	Pyrkimys pääomaomisteiseen kumppanuuteen, jos suhteen avulla pyritään voimakkaaseen kasvuun, yhteensopivuus on hyvä ja yhteinen historia on pitkä. Jos näin ei ole, ja markkinatilanne on epävarma, pyritään ei-pääomaomisteiseen kumppanuuteen.
Gulati & Singh (1998)	Millä perusteella tehdään päätös eri hallintarakenteista?	3 eri teollisuuden alalla eri puolilla maailmaa julkistetut allianssit 20 vuoden ajalta	Resurssiriippuvuusteoria, transaktiokustannusteoria	Strategisissa verkostoissa on useita päätöksentekoelementtejä, mikä voi aiheuttaa monimutkaisuutta käytännön päätöksenteossa. Hallintomuoto on sitä hierarkkisempi, mitä suurempi on koettu opportunistin uhka.
Walter, Lechner & Kellermanns (2008)	Kuinka päätöksenteon prosessit vaikuttavat yhteistyöhön ja allianssin menestykseen?	Kyselytutkimus 106 teknologiayrityksen alliansseista 1995–2002	Päätöksenteon rationaalisuus ja rekursiivisuus. Luottamus suhteessa, sosiaalinen pääoma ja vaihdanta	Jos valta ja poliittiset prosessit eivät dominoi yhteisöä, johtajien tulisi korostaa avoimuutta ja rationaalisuutta päätöksenteossään. Jos taas dominoivat, tulisi keskittyä näiden sisäisten prosessien sujuvuuteen. Allianssi-johtajien tiedonsaanti on keskeistä päätöksenteon onnistumisessa.
Wright & Lockett (2003)	Kuinka pääomaomisteisia alliansseja johdetaan? Millaisia rakenteita niillä on?	Kaksiosainen kyselytutkimus, lisäksi sopimusdokumenttien havainnointia. 58 yritystä	Sosiaalinen vaihdanta, resurssiriippuvuus	Sopimukset ja vallan jakautuminen tärkeitä päätöksenteon etenemisen kannalta. Korostavat sopimussanktioiden ja maineen merkitystä opportunistisen käyttäytymisen ehkäisyssä.
Subramani & Venkatraman (2003)	Kuinka epätasapainoisissa yhteistyösuhteissa toinen toimija voi turvata aineettoman pääoman? Millaisia strategioita hallintaan on?	Tutkittiin 211 alihankintasopimusta kentätutkimuksessa	Transaktiokustannusteoria, Sosiaalinen pääoma, resurssiriippuvuus	Hallintastategian määrittelee suhdesspesifisy ja intergration aste, kuten yhteinen päätöksenteko. Aineeton pääoma tärkeä etenkin spesifeissä suhteissa.

Edellä esitetyn perusteella voidaan todeta, että tutkimus verkostojen päätöksenteosta on vielä empiirisesti kapeaa ja riittämätöntä. Useat tutkimukset keskittyvät verkostojen menestystekijöihin käsitellen esimerkiksi valtasuhteita, politikointia ja päätöksentekoa osana verkoston toiminnan organisointia ja hallintarakenteen muodostamista (Draulans ym. 2003; Pateli 2009; Gulati & Singh 1998), jolloin itse päätöksenteko ei ole tutkimuksen pääasiallisena kohteena. Valtasuhteiden ilmeneminen liittyy keskeisesti toimijoiden väliseen tasapainoon (Elg & Johansson 1997; Wright & Lockett 2003), minkä vuoksi se tuottaa tietoa myös päätöksenteosta. Monenkeskisen verkoston herkästä valtasuhteista kertoo se, etteivät heikommassa asemassa olevat yritykset edes pyri tasapainottamaan valta-asemaansa pelätessään vaarantavansa sen.

Päätöksenteosta verkostossa tiedetään kuitenkin toistaiseksi käytännössä vähän; on tarkasteltava toisaalta erikseen päätöksenteosta esille tulleita asioita ja sovellettava niitä verkostoon. Se on monella tapaa konteksti, jossa hallinnan dynamiikka ja valtasuhteet eivät ole ennalta määrättyjä, jolloin se ei aina noudata perinteisen organisaation päätöksenteon malleja. Lisäksi tutkimuksen kohteena on ollut päätöksenteon prosessi ja sen merkittävyys. On osoitettu, että niillä on merkitystä verkoston suoriutumisen kannalta (Walter ym. 2008), vaikka myös toisin on väitetty (Spekman 1998). Näin ollen päätöksenteon tutkimuskenttä on vielä hajanainen ja koostuu eri näkökulmista sekä empiirisen aineksen että teoreettisen näkökulman osalta, jolloin itse päätöksenteko ei aina ole pääosassa. Kattavan kokonaiskuvan muodostaminen tutkimuskentästä on tämän vuoksi vielä toistaiseksi haasteellista.

4. TUTKIMUSMENETELMÄT

Metodologia tarkoittaa keinoa, jonka avulla teoreettisesti perusteltu tutkimusasetelma voidaan rakentaa ja sen avulla tutkia empiiristä todellisuutta. Metodologian tehtävänä on ylittää empiirisessä tutkimuksessa teorian ja empirian välillä oleva kuilu. (Alasuutari 1999.) Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen empiriaa. Ensin esitellään tutkimuksen metodologisia valintoja ja rajoituksia ja kuvataan tapausten valintaa ja aineiston keruuta. Sen jälkeen keskustellaan tutkimuksen luotettavuudesta ja lopulta kuvataan itse tutkimuksen prosessi.

4.1. Tutkimuksen rajoitukset ja metodologiset valinnat

Laadullisen tutkimuksen avulla tarkastellaan ihmisten kokemuksia ja käyttäytymistä heidän omasta näkökulmastaan. Päämääränä on ihmisten ja organisaation käyttäytymisen ymmärtäminen, heidän omien tulkintojensa ja tutkittavalle ilmiölle antamiensa merkitysten hahmottaminen sekä ilmiön ymmärtäminen mahdollisimman monipuolisesti. Tulokset ovat sanallista kuvausta tutkittavasta ilmiöstä, eikä tuloksia pyritä ensisijaisesti esittämään numeraalisesti. Tutkimusraportissa pyritään säilyttämään tutkimuksen merkitysympäristö, jossa aineisto on kerätty, vaikka objektiivisuutta ei perinteisessä mielessä olekaan mahdollista saavuttaa. Pyrkimyksenä on tosiasioiden löytäminen jo olemassa olevien väittämien todentamisen sijaan. (Alasuutari 1999; Hirsjärvi ym. 2006: 157.)

Tätä tutkimusta tehdessä tehtiin muutamia keskeisiä rajauksia. Ensinnäkin tutkimuksen kohde on rajattu monenkeskisiin verkostoihin ja niiden sisäiseen päätöksentekoon. Monenkeskisillä tarkoitetaan verkostoja, joissa on vähintään kolme osapuolta. Toiseksi kaikki tutkittavat tapaukset ovat monenkeskisiä verkostoja suomalaisesta konepajateollisuudesta, jotta tapausten keskinäinen vertailu olisi helpompaa. Tutkittavat tapaukset on valittu toimialan rakenteesta tehdyn analyysin (Vesalainen & Pihlbacka 2008) pohjalta. Tutkimuksessa on haastateltu kahden kesken kustakin verkostosta yhtä keskeistä päätöksentekoon osallistuvaa toimijaa; joko verkoston toimitusjohtajaa, tai jos sellaista ei

ole, yhden toimijayrityksen toimitusjohtajaa. Tällöin tavoitteena ei ole vertailla eri toimijoiden kokemuksia yhdessä verkostossa, vaan vertailla eri verkostotapauksia keskenään. Tämän vuoksi tapausten valintaan ja vertailtavuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota: tutkittavat verkostot on valittu tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Ne on valittu edustavuutensa ja vertailtavuutensa perusteella, mutta niitä käsitellään ainutlaatuisina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007: 260; 160.)

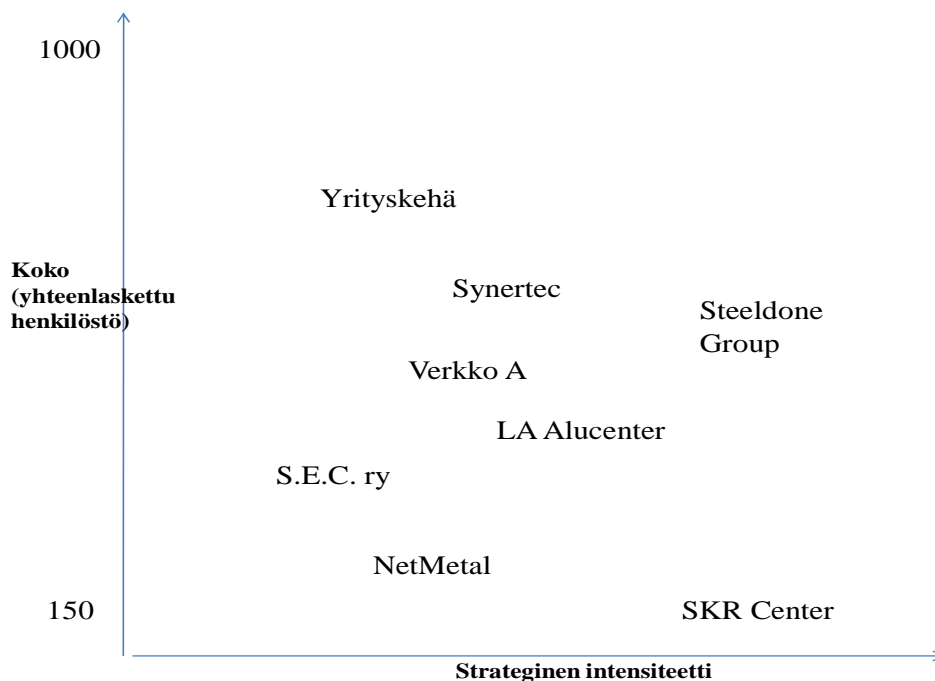
Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen tutkimus ja tarkemmin vertaileva tapaus-tutkimus. Tapauksia on yhteensä kolme, joista kaikki toimivat suomalaisessa konepajateollisuudessa. Vertailevan tapaus tutkimuksen valintaa metodiksi tukevat paitsi tutkimuksen kohteen, eli verkostosuhteiden ja siinä esiintyvän tutkittavan ilmiön, eli päätöksenteon rakentumisen, ainutkertaisuus ja moniulotteisuus (Silverman 2006: 306). Suhteita ja verkostoja on pyrittävä ymmärtämään kulloisessakin kontekstissa. Näin ollen voidaan olettaa, että vertailemalla voidaan saada ilmiöstä enemmän tietoa kuin yksittäistä tapausta tutkimalla.

4.2 Tapausten valinta ja aineiston keruu

Tapauksien valinnassa on huomioitu verkostojen toimiala, koko sekä alueellinen levinneisyys. Kaikki tutkittavat tapaukset edustavat suomalaista konepajateollisuutta; ne ovat kolmen tai useamman yrityksen muodostamia, joissa toimijat ovat suunnilleen samankokoisia, ja joissa ei ole yhtä keskusyritystä, jolle päätöksenteko olisi keskittynyt. Tutkittavista verkostoista yksi toimii Keski-Suomessa, yksi Etelä-Suomen alueella ja yksi laajalti sekä Keski- että Etelä-Suomessa. Tämä parantaa tapausten vertailtavuutta ja tulosten yleistettävyyttä.

Tapausten valinnassa pohjana toimi toimialalta aiemmin tehty analyysi (Vesalainen & Pihlbacka 2008), jossa alalta löytyviä monenkeskisiä yritysryhmiä esiteltiin ja analysoitiin niiden strategisen intensiteetin osalta. Yleisesti analyysissa todettiin, että vaikka niiden strateginen merkitys on rajallinen, niiden toiminnan kautta syntyy myös syvempää yhteistoimintaa, ja niiden olemassaolon jatkuvuus kuvaa sitä, että yritysten on koet-

tava toiminta kilpailuedun kannalta mielekkääksi. Tutkittavat tapaukset pyrittiin valitsemaan siten, että ne olisivat analyysissa mahdollisimman lähellä toisiaan, jotta vertailtavuus olisi helpompaa.



Kuvio 7. Toimialan yritysryhmiä (mukailtu Vesalainen & Pihlbacka 2008: 74).

Kuten kuvioista voidaan havaita, tutkittavat tapaukset sijoittuvat kukin kokoulottuvuuden alalaitaan, eli ne ovat pieniä ryhmittymiä muihin verrattuna. Toisaalta tapaukset erottuvat toisistaan strategisen intensiteettinsä osalta; SEC ry:llä on matala strateginen intensiteetti yhtiömuotoisuutensa vuoksi, mutta toisaalta yritysten keskinäinen kanssakäyminen on tiivistä ja yritysten piirissä on syntynyt syvempiäkin yhteistyösuhteita. SKR Centerillä taas on tapauksista suurin strateginen intensiteetti, sillä yritykset toimivat yhteisissä tiloissa ja organisaatorakenteensa puolesta yhtiö pystyisi toimimaan laajemminkin kuin omistajayritysten markkinointiyhtiönä, kuten oli sen perustamishetkellä tarkoitus.

Aineisto kerättiin haastattelemalla kolmen verkoston päätöksentekoon osallistuvaa yhtiökeskeistä toimijaa; joko verkoston toimitusjohtajaa, tai jos sellaista ei ole, yhden toimijayrityksen toimitusjohtajaa. Käytössä oli itse tehty haastattelulomake, joka on liitteenä työn lopussa. Haastattelumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, jossa

haastattelurunko on valmiiksi mietitty, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Keskustelu käytiin valittujen teemojen ympäriltä yksilöhaastatteluna, jotta se olisi vapautunutta ja luontevaa. Haastattelu valikoitui tiedonkeruumuodoksi useista syistä: aiheiden järjestystä on mahdollista säädellä, toisin kuin esimerkiksi lomaketutkimuksessa. Lisäksi vastauksia on mahdollista tulkita laajemmin kuin postivastauksissa. Lisäksi tutkittava aihe on melko vähän kartoitettu, ja vastausten suuntia on vaikea tietää etukäteen. Tulokset halutaan lisäksi sijoittaa laajempaan kontekstiin, ja aihe tuottaa vastauksia moniin suuntiin. Nämä tekijät puoltavat haastattelun valintaa tiedonkeruumuotona. Teemahaastattelu valikoitui haastattelun tyyppiä aiheen vuoksi: keskustelusta haluttiin mahdollisimman avoin, mutta tietyt teemat piti käsitellä kaikkien haastateltavien kanssa. (Hirsjärvi ym. 2007: 200–205.)

Jokainen haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna, jossa vastaaja oli strategisista päätöksistä vastaava tai niiden tekoon osallistuva henkilö. Ne toteutettiin yrityksen tiloissa; joko tai jonkin verkoston jäsenyrityksen tiloissa. Haastateltavilla oli mahdollisuus tutustua kysymyksiin etukäteen. Ne kestivät kukin noin tunnin verran. Niille oli sovittu etukäteen aika, joten haastatteluhetket olivat rauhallisia ja yksittäisiä puhelinsoittoja lukuun ottamatta keskeytyksettömiä. Keskeytykset eivät olleet pitkiä, eivätkä vaikuttaneet haastattelun tunnelmaan tai aiheisiin, sillä lomakkeen avulla pystyttiin varmistamaan, että kaikista teemoista keskustellaan. Haastattelut äänitettiin ja ne litteroitiin, minkä avulla aineisto voitiin käydä yksityiskohtaisesti läpi ja vertailu oli helpompaa. Haastattelukierroksen jälkeen toteutettiin esianalyysi, jonka jälkeen tietoja täydennettiin puhelinhaastattelujen avulla. Haastatteluaineistojen lisäksi tiedonkeruu kohdistui yrityksistä vapaasti saatavilla olevaan tietoon, kuten Internet-sivuihin, yrityksen julkaisemiin esitteisiin, lehtiin ja muuhun materiaaliin. Lisäksi verkostoyrityksistä ja niihin kuuluvista keskeisistä yritysosapuolista haettiin taloudellista tietoa, kuten tilinpäätöstietoja ja tunnuslukuja Voitto+ - sekä Amadeus -tietokannoista sekä Kauppalehden yritystietopalvelusta. Taloudellisen tiedon perusteella pystytään tekemään vertailuja, jotka tuottavat taustatietoa verkoston voimasuhteista. Internet-sivuilta löytyvää tietoa voitiin analysoida esimerkiksi tiedon ajantasaisuuden ja tiedon jakamisen avoimuuden suhteen. Lisäksi tietokannoista pystyttiin vahvistamaan yritysten antamien tietojen oikeellisuus.

4.3. Tutkimuksen luotettavuus

Myös tapaustutkimuksessa tutkimuksen luotettavuus on keskeinen asia. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sen mittaustulosten toistettavuutta, eli mikäli tutkimus toistettaisiin samoissa olosuhteissa uudelleen, tulisi tulosten olla ainakin suurimmalta osin yhteneviä; toki tässä on huomioitava ihmisten toimintaa tutkittaessa ajan myötä tapahtuva muutos. Mittauksen tai tutkimuksen reliabiliudella tarkoitetaan siis, etteivät sen tuottamat tulokset ole sattumanvaraisia. (Hirsjärvi ym. 2007: 226; Silverman 2006: 282.)

Tutkimuksen validiudella eli pätevyydellä puolestaan tarkoitetaan sitä, että tutkimus koskee juuri sitä, mitä sen on oletettu koskevan, eli sellaisten käsitteiden ja mittareiden valintaa, jotka todellisuudessa heijastavat tutkittavaa ilmiötä. Tutkimuksen validiutta voidaan parantaa esimerkiksi hyödyntämällä useita rinnakkaisia menetelmiä ja aiemmissa tutkimuksissa toimiviksi todettuja mittareita. Toisaalta validiuden käsite on tapaustutkimuksessa kyseenalaistettu, sillä tapausten ainutlaatuisuuden vuoksi perinteiset luotettavuuden ja pätevyuden arvioinnit eivät tule kysymykseen. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 186–187; Hirsjärvi ym. 2007: 226.) Luotettavuuden arviointi on silti keskeistä, sillä se liittyy totuuteen. Validi tieto tarkoittaa, että tieto on totta, eikä perustu esimerkiksi väärin haastattelulausumiin, kysymyksiin tai havaintoihin. (Silverman 2006: 289–290.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta parantavia seikkoja on useita. Ensinnäkin tutkimuksen ohjaaja on ollut prosessissa mukana alusta lähtien, ja olen pystynyt hyödyntämään hänen asiantuntemustaan strategisista verkostoista. Tutkimuksen etenemistä on seurattu säännöllisesti, mikä mahdollistaa epäkohtiin puuttumisen aikaisessa vaiheessa. Lisäksi luotettavuutta parantaa laaja ja pitkäaikainen aineistoon ja teoriaan perehtyminen. Teoriapohjasta luotu tutkimuksen viitekehys antaa suunnan analyysille ja tulkinnalle. Kaikki haastattelut on toteutettu ajallisesti lähellä toisiaan reilun kuukauden sisällä, jolloin markkinatilanne ei ole oleellisesti muuttunut. Myös olosuhteet ovat kaikissa haastattelussa olleet suhteellisen samanlaiset; eli ne on toteutettu kunkin yrityksen tiloissa rau-

hallisessa paikassa. Aineiston keruu ja analysointi on siis toteutettu järjestelmällisesti ja huolellisesti. Lisäksi tutkittavat tapaukset on valittu systemaattisesti Vesalainen & Pihlbackan (2008) tekemän toimialaa koskevan analyysin pohjalta, joka on esitetty edellä. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa vielä lisäksi se, että tietoja on tarkistettu useaan otteeseen eri taloudellisista tietokannoista, sekä Voitto + - että Amadeus -tietokannoista sekä Kauppalehden yritystietopalvelusta, jolloin pystytään varmistamaan, että yritysten itse ilmoittamat tiedot pitävät paikkansa. Tietokantojen tiedot on koottu vuodelta 2007 siitä syystä, että suurimmasta osasta vertailtavia yrityksiä vuoden 2008 tietoja ei ollut saatavilla. Sama vuosi mahdollistaa myös paremman vertailtavuuden. Luotettavuutta parantaa myös prosessin mahdollisimman tarkka ja läpinäkyväksi tehty kuvaus.

Tutkimuksen luotettavuutta saattaa heikentää haastattelujen kertaluonteisuus. Niitä ei ole toistettu, joten ei tiedetä, olisivatko vastaukset samanlaisia. Toisaalta on voitava olettaa, että haastateltavat puhuvat totta, sillä haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja he olivat kiinnostuneita tutkimuksen aiheesta. Toisin sanoen heillä ei ollut syytä olla puhumatta totta. Hyvällä ja loogisella haastattelurungolla ja rauhallisella, mutta avoimella haastatteluilmapiirillä on pyritty parantamaan näitä tekijöitä. Lisäksi haastateltaville annettiin mahdollisuus tutustua tutkimukseen ennen sen valmistumista ja halutessaan korjata asioita, jotka eivät olleet oikein.

4.4 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi käynnistyi syksyllä 2007, jolloin tutkimuksen teoria kirjoitettiin. Syksyllä 2008 sitä jatkettiin hieman laajentamalla teoriapohjaa, mutta keväällä 2009 prosessi aloitettiin laajemmin. Empiriaosuuden teko aloitettiin kartoittamalla tutkimukseen sopivia verkostoyrityksiä Teknologiateollisuus ry:n Internet-sivujen ja muiden alan julkaisujen avulla. Lisäksi tehtiin esihaastattelu aiheen valintaan ja näkökulmaan liittyen, jossa vastaajana oli Teknologiateollisuus ry:n TRIO - verkoston kehittämisohjelman ohjelmapäällikkö Harri Jokinen. Esihaastattelun pohjalta konepajateollisuus valikoitui tutkimuskohteeksi. Teknologiateollisuus ry:n julkaisusta Järjestelmätoimittajuus teknologiateollisuudessa (Vesalainen & Pihlbacka 2008) oli saatavilla toimialasta tehty ana-

lyysi, jossa selvitettiin alalla toimivia erilaisia verkostomaisia yhteenliittymiä. Näistä yrityksistä otettiin yhteyttä viiteen, joista kolme lupasi osallistua haastatteluun. Haastattelut pidettiin huhti-toukokuun aikana, jonka jälkeen ne litteroitiin nauhalta. Tämän jälkeen tehtiin esianalyysi, jossa tehtiin alustavia vertailuja tapausten kesken. Syksyllä 2009 toteutettiin täydentävä haastattelukierros, jonka avulla täydennettiin ensimmäiseltä kierrokselta mahdollisesti vajaaksi tai epäselväksi jääneitä kohtia. Tämän jälkeen suoritettiin vertaileva analyysi tapausten kesken. Tämän jälkeen kirjoitettiin työn empiirinen osuus.

Kaikki kolme tutkimukseen valittua tapausta ovat suomalaisessa konepajateollisuudessa toimivia verkostoja. Ala valikoitui tutkimuskohteeksi Harri Jokisen esihaastattelun jälkeen laajuutensa perusteella, ja siksi, että verkostoja on perustettu alalle melko paljon etenkin 90-luvun laman jälkeen. Lisäksi alan rakennemuutos lisää sen kiinnostavuutta tutkimuskohteena. Verkostot ovat useiden pienten konepajayritysten keino vastata kilpailuun ja asiakkaiden vaatimuksiin suurempien kokonaisuuksien toimittamisesta ja auttavat niitä hyödyntämään resurssejaan tehokkaammin. Pienten metallialan konepajojen asiakkaat ovat pääosin suuria vientiyrityksiä, kuten KONE, Konecranes, Wärtsilä ja Metso, joilla on nyt pulaa tilauksista, ja se vaikuttaa suoraan näihin pieniin toimittajiin. Pienet konepajat ovat kilpailuympäristössään tyypillisesti alihankkijoita, jotka toimittavat osavalmisteita, mutta harvemmin kokonaisuuksia.

Tutkittavat tapaukset valittiin alasta tehdyn analyysin perusteella sen mukaan, kuinka strategista niiden toiminta on (Vesalainen & Pihlbacka 2008: 74). Kaksi tapauksista, SKR Center ja NetMetal ovat yritysmuotoisia (osakeyhtiöitä), ja yksi, SEC ry on rekisteröity yhdistys. Tämä mahdollistaa vertailun myös vapaaehtoisesti, ilman pääomaomistusta muodostettujen verkostojen päätöksenteon eroista suhteessa yritysmuotoisiin verkostoihin. Kaikki haastateltavat olivat n. 40–60 –vuotiaita miehiä, ja he toimivat verkostossa keskeisissä päätöksentekotehtävissä. SKR Centerissa ja NetMetalissa on kussakin kolme omistajayritystä, mutta lisäksi muita kumppaneita hyödynnetään joustavasti ja verkostomaisesti. Näistä vain NetMetalin verkosto-organisaatiolla on täysipäiväinen toimitusjohtaja ja markkinointipäällikkö, ja haastateltavana oli toimitusjohtaja Kari Marttinen. SKR Centerilla ulkopuolisesta toimitusjohtajasta luovuttiin puolen vuoden

kuluttua toiminnan aloittamisesta. Haastateltavana oli yhden omistaja- ja perustajayrityksen, Stancon Oy:n toimitusjohtaja Harri Hakasalo. SEC ry on 17 yrityksen yhteenliittymä, jossa toiminta perustuu jäsenyritysten keskinäiselle yhteistoiminnalle ja vapaaehtoisuudelle. Toiminta käsittää lähinnä koulutusta, jäsentapaamisia, tiedonvaihtoa, hankkeita, yhteistä messuedustusta ja tukea hankkeille. Haastattelun antoi vuoden 2009 puheenjohtaja Kimmo Lappalainen Osateos Oy:stä. Hän on ollut mukana SEC ry:n toiminnassa 1990-luvun lopulta lähtien. Jokainen haastateltava koki verkostomaisen toiminnan haasteelliseksi ja päätösten tekemisen toisinaan haastavaksi, mutta tähän mennessä eteen tulleissa tilanteissa kaikista asioista on pystytty päättämään. Etenkin Marttinen ja Hakasalo mainitsivat verkostossa toimimisen tuovan haasteita päätöksenteolle. Työn empiirisen osuuden valmistuttua haastateltaville annettiin mahdollisuus kommentoida työtä, ja korjata asioita, jotka eivät olleet oikein. Näiden ja työn ohjaajan kehitysehdotusten pohjalta valmistui työn lopullinen versio.

5. TAPAUSTEN KUVAUS JA ANALYYSI

Tässä kappaleessa esitellään tutkittavien tapausten analyysi. Ensin jokaisesta tapauksesta on lyhyt esittely, jonka jälkeen esitellään analyysin tuloksia kyseisen tapauksen kohdalta. Kun kaikki kolme tapausta on esitelty, niistä tehdään vertailu teorian muodostaman viitekehyksen ja sen ulottuvuuksien pohjalta. Kappaleen lopuksi on rakennettu yhteenvetotaulukko, jossa verrataan tapauksia toisiinsa ja teoriasta löytyviin näkemyksiin. Analyysi on rakennettu haastattelujen teemojen pohjalta eri osioihin. Ensin esitellään kukin verkosto ja niiden toiminta lyhyesti. Tämän jälkeen käsitellään niiden päätöksentekoa siten, että esitellään nykyinen malli, siinä tapahtuneet muutokset, muutoksiin ja mallin muodostumiseen vaikuttavat tekijät. Tämän jälkeen käsitellään tekijöitä, jotka parantavat tai vastaavasti haittaavat sujuvaa päätöksentekoa, ja lopulta pohditaan, millä tavoin päätöksentekoa voidaan parantaa ja kehittää.

5.1 NetMetal Oy

5.1.1 Yrityksen esittely

NetMetal Oy on kolmen metallialan yrityksen muodostama verkosto, joka tekee sekä osatoimituksia että kokonaisuuksia metallitöistä. Yrityksen osakepääoman omistavat kolme yritystä, joilla on yhtä suuret osuudet. Näistä Koneistuspalvelu L&K Oy tekee piensarjavalmistusprototyyppejä ja 3D-suunnittelua. Etelä-Hämeen Metallin erikoisalana on laserleikkaus, särmäys, taivutus, ja kierteitys. Työstöhankinta Reposella on robotiikka-avusteinen koneistus ja suursarjavalmistus. Muut metallityöt ostetaan alihankintana yhteistyökumppaneilta. Yhteistyöverkostoon kuuluu yhteensä 15 yritystä. Kaikki omistajayritykset toimivat Etelä-Hämeen alueella. NetMetal on merkitty kaupparekisteriin tammikuussa 2004, ja sen perustaminen on seurausta Euroopan Sosiaalirahasto ESR:n kehitysprojektista. Alun perin yrityksiä oli mukana viisi. Toimitusjohtaja Kari Marttinen ja markkinointipäällikkö Pekka Kurkela ovat olleet mukana kesästä 2005 lähtien. Verkoston piirissä olevien 15 yrityksen yhteenlaskettu henkilöstömäärä on toi-

mitusjohtaja Kari Marttisen mukaan noin 100 henkilöä, ja liikevaihto 10-13 miljoonaa euroa. Omistajayritysten yhteenlaskettu henkilöstömäärä on 51 henkeä ja liikevaihto vajaat 9 miljoonaa euroa. Tästä voidaan päätellä, että suurin osa NetMetalin liikevaihdosta tulee omistajayritysten kaupoista, ja että muut mukana olevat yritykset ovat pieniä, vain muutaman hengen yrityksiä. Toisaalta taas itse NetMetalin liikevaihto on vain 869 000€, mistä näkyy se, että verkosto on vain myynti- markkinointinimi, jolle tulee ainoastaan myyntikate. Toimitusjohtajan mukaan verkoston avulla on pystytty tuottamaan omistajayrityksille 15–20% lisää sellaista liikevaihtoa, mitä ne eivät olisi pystyneet muuten saavuttamaan. NetMetalin oma tulos oli tappiollinen, kun taas jäsenyrityksillä sekä liikevoittoprosentti että sijoitetun pääoman tuottoaste olivat hyviä. Taulukossa 8 on esitetty omistajayritysten taloudelliset tunnusluvut suhteessa NetMetaliin. Tiedot ovat vuodelta 2007, ellei muuta ole ilmoitettu.

Taulukko 8. NetMetalin ja sen omistajayritysten taloudellinen vertailu.

	Etelä-Hämeen Metalli Oy	Koneistuspalvelu L&K Oy	Työstöhankinta Reponen Oy	NetMetal Oy
Liikevaihto (t€)	4 451.1 (08: 4 227.1)	2 156.7 (08: 2 539.8)	2 226.8	869
ROI %	35,2 % (08: 21,7 %)	44,1 %	16,9 %	-34,6%
Liikevoitto %	17 %	4,9 %	14,6 %	-3,1%
Henkilöstön määrä	19	20	Sivujen mukaan 17 (06: 18)	2
Pääasiakkaat NetMetalin lisäksi	Patria Vehicles, Konecranes, ABB		Sisu Akselit, Konecranes, Sisu Diesel, GS-Hydro	-
Tärkeimmät tuotteet ja palvelut	Laserleikkaus	Sorvaus, osasarja-valmistus	Metallien työstö (koneistus ja kokoonpano)	Koneiden ja laitteiden agentuuritoiminta
Omistus NetMetalista	33,3 %	33,3 %	33,3 %	
Strateginen osaaminen	Laserleikkaus	Koneistus	Koneistus	

NetMetal keskittyy metallitöiden sarjavalmistukseen ja sen eri vaiheisiin. Jäsenyritysten resurssit on suunniteltu niin, ettei niiden kesken ole päällekkäisyyksiä. Toiminnassa oli alkuvaiheessa mukana myös kaksi muuta yritystä, joiden erikoisosaaminen, pintakäsittely eli maalaustoiminta sekä hitsaus ja lämpökäsittely, jäivät pois verkoston resursseis-

ta. Nämä hoidetaan sopimus pohjaisesti. Verkosto pystyy siis toimittamaan kokonaisuuksia, mutta tarvittaessa hitsausta tai pintakäsittelyä, työ joudutaan ostamaan muualta.

5.1.2 Päätöksenteko NetMetalissa

Päätöksenteon nykyinen malli

NetMetalissa tehtävät konkreettiset päätökset koskevat omistajayritysten yhteistä toimintaa ja sen kehittämistä, verkoston markkinointia ja investointeja. Voidaan päättää esimerkiksi investoinnista verkostoyritysten yhteiseen toiminnanohjausjärjestelmään, mikä helpottaa kokonaisuuksien toimittamista käytännössä. Päätökset toiminnan kehittämistä koskien voivat olla esimerkiksi päätös yhteisen laitevalmistuksen aloittamisesta tai strategiatyöryhmän perustamisesta. Verkoston tarkoitus on, että asiakas tekee NetMetalille tilauksen, joka puolestaan ostaa siihen tarvittavat osat omistajilta ja yhteistyökumppaneiltaan, ja toimittaa valmiin kokonaisuuden asiakkaalle. Verkoston päätarkoitus on pyrkimys tiivistää jäsenyritysten keskinäistä yhteistyötä, lisätä pienempien toimittajien uskottavuutta alihankkijana liittoutumisen avulla.

NetMetalin keskeisin päätöksentekotasoa operatiivisen toiminnan kannalta on hallitus. Yhtiökokous on korkein päätöksentekoelin, mutta sen päätökset eivät ole keskeisiä jokapäiväisessä toiminnassa. Hallituksen ulkopuolella toimii nelihenkinen strategiaryhmä, johon kuuluvat toimitusjohtaja ja omistajayritysten toimitusjohtajat. Ryhmä on alkuvuodesta 2009 perustettu, ja sen on tarkoitus kokoontua 3–4 kertaa vuodessa. Koska ryhmä on epävirallinen, sen kokouksissa pystytään keskustelemaan vapaammin verkoston strategisesta suunnasta ja kehittämisestä ilman hallituksen kokousten ristipainetta. Koska ryhmä on pienempi kuin hallitus, on helpompi vaihtaa mielipiteitä ja saada yhteisiä kantoja muotoilluksi. Strategiaryhmä esittää hallitukselle ideoita, joiden toteuttamisesta hallitus päättää. Sekä hallituksen että strategiaryhmän päätöksenteko tapahtuu NetMetalin tiloissa Hämeenlinnassa tai ravintolassa lounaskokouksissa. Toimitusjohtajan mukaan strategiaryhmässä ideointi on helpompaa, sillä ajatukset kumpuavat vapaasta keskustelusta. Hallituksen tehtyä päätöksen esimerkiksi yhteisen toi-

minnanohjausjärjestelmän kehittämisestä, kartoitettiin sopivat toimittajat ja valittiin yksi, johon on oltu tyytyväisiä. Toiminnanohjausjärjestelmä Manu Online on käytössä omistajayrityksissä ja keskeisimmissä yhteistyöyrityksissä, mutta ei vielä kata koko verkostoa. Tavoitteena on, että sen käyttö laajentuisi muihinkin verkoston yrityksiin, mutta yhteistyö ei kaikkien kumppanien kanssa ole vielä niin tiivistä, että siihen olisi halua. Strategiatyöryhmässä on myös hallituksen jäseniä, jotka luonnollisesti hallituksen kokouksessa kannattavat strategiatyöryhmässä tekemäänsä ehdotusta. Tällöin voidaan saada asioita nopeammin päätettyä, ja päätöksenteon valmisteluun ei kulu kohtuuttomasti aikaa. Toimitusjohtajan mukaan päätöksiä saadaan tarpeen mukaan tehtyä nopeasti, mutta päätöksentekovauhti on tällä hetkellä ”keskinopeaa” eli ”kahdesta viikosta puoleentoista kuukauteen”. NetMetalin nykyistä päätöksentekomallia kuvaa osittainen kerroksittaisuus; toisaalta siinä on formaaleja ryhmiä, kuten verkoston hallitus, ja toisaalta pienempi strategiaryhmä. Lisäksi on vielä omistaja- ja jäsenyritysten omat hallitukset. Näiden ryhmien välisestä dynamiikasta ja toimijoiden sitoutumisesta riippuu tehtyjen päätösten toteutuminen ja tehokkuus.

Päätöksenteon muutokset ja niihin vaikuttavat tekijät

Aikaisemmin strategiatyöryhmää ei ollut, ja käytännön päätöksenteko tapahtui hallitustasolla. Pitkän tähtäimen strategista suunnittelua ei ollut. Toimitusjohtaja ehdotti strategiatyöryhmän perustamista vuoden 2008 lopussa. Hän myös kutsuu ryhmän paikalle ja valitsee aiheet. Hän toivoo, että myös muut osallistuisivat aktiivisemmin aiheiden ehdottamiseen, mutta toistaiseksi sitä ei ole tapahtunut. Ryhmän muodostamiseen vaikutti talouden taantuma, kun toimijat huomasivat, ettei tilauksia tullutkaan entiseen tahtiin. Tämän vuoksi verkoston toimijoiden oli pohdittava uudella tavalla tulevaisuutta ja kehittämistä. Toimitusjohtajan mukaan suurta osaa verkoston piirissä olevista yrityksistä vaivaa se, ettei niillä ole aiemmin ollut tarvetta ponnistella prosessien tehostamisen, kuten toimitusvarmuuden tai laadunvalvonnan kehittämisen suhteen. Myöskään markkinointiponnistuksiin ei ole ollut tarvetta. Vapaaehtoisuutta ei ilmene, ennen kuin ilmenee ongelmia tai tarjolla on ”euron konsultointia” eli yhteisiä hankkeita tai ulkopuolista tukea. Myös suunnitteilla olevat muutokset, kuten ulkopuolisen asiantuntijan mukaan ottaminen strategiaryhmään, toiminnanohjausjärjestelmän kattavuuden ulottaminen ko-

ko verkostoon ja yhteistyön tiivistäminen toimijoiden välillä johtuvat tarpeesta vastata markkinoiden muutokseen. Muutoksissa aloitteellisena on verkoston toimitusjohtaja asemansa puolesta. Jo se, että verkostolla on ulkopuolinen palkattu toimitusjohtaja, ker-
too omistajayritysten halusta panostaa verkoston ja yhteistyön kehittämiseen, ja samalla koko päätöksenteko on koordinoitumpaa, kun sitä johtaa ulkopuolinen henkilö.

Päätöksenteossa hyödynnettävät tietolähteet, tiedon arviointi

NetMetalin päätöksenteossa tärkeässä asemassa ovat toimitusjohtajan henkilökohtaiset verkostot; ei ole tarvinnut miettiä, kenelle soittaa tai mistä kysyä neuvoa. Toisinaan omistajayritysten edustajat saattavat tarkistaa asioita myös omilta kontakteiltaan. Päätöksenteon yhteydessä uudistukset ja hyödyt voidaan listata tai taulukoida ja katsoa, miten ne hyödyttävät kutakin yritystä. Toisinaan tuottojen osoittaminen ei ole itsestään selvää, kuten toimitustäsmällisyyden kehittämisessä.

”Tästä johtuen monet karsastavat tällaista, ja sanovat, että mikä toimitustäsmällisyys, sehän on vain sellainen, että tähän saakka ollaan toimitettu kaikki mitä meiltä on tilattu.”

NetMetalin päätöksenteossa hyödynnettävien tietolähteiden perustuminen suurelta osin sosiaalisiin verkostoihin kuvastaa suomalaisen metalliteollisuuden alan toimintaympäristöä: yritykset ovat kooltaan pieniä ja erikoistuneita, ja suuri osa niistä perheyrityksiä. Ulkopuolinen apu saatetaan kokea turhana tuhlauksena, ja mieluummin kysytään tutulta. Toki tutun neuvonantajan hyödyntäminen on luontevaa, mutta siinä saattaa helposti jäädä uusien näkökulmien oppiminen pois. Voidaan myös kysyä, antavatko esimerkiksi konsultit tai lakimiehet samanlaisia neuvoja ystävälleen kuin asiakkaalleen.

”Tutuilta lakimiehiltä kysytään neuvoja, tiedonkäsittelyyn ja – hallintaan liittyvissä asioissa alan konsulteilta ja asiantuntijoilta. Jos kysymys liittyy laadun kokonaisvaltaiseen kehittämiseen, niin on ulkopuolisilta asiantuntijoilta kerran-kaksi kysyty, että mitä mieltä he ovat.”

Toisaalta myös verkoston jäsenet voivat osallistua saatavilla olevan tiedon arviointiin:

”Olen havainnut, ettei riitä, että minä toimitusjohtajana testaan asiaa kysymällä neuvoa. Tämän lisäksi ovat myös valmistajayritykset usein käyttäneet omaa asian-

tuntijaansa ja pyytäneet kommentteja. Kun on tullut selväksi, että asia taitaa olla näin, on helppo tehdä päätös.”

Päätöksentekoon liittyviä riskejä on syytä arvioida. Toimitusjohtajan mukaan riski piilee siinä, että tehdään päätös liian vähäisellä asiantuntemuksella. Tai että toimitaan nurkkakuntaisesti ilman laajaa näkemystä, ja silti tehdään merkittäviä päätöksiä.

Päätöksentekoa parantavat ja haittaavat tekijät

NetMetalin toimitusjohtajan mukaan päätöksentekoa parantaa hyvä henkilökemia ja toimijoiden keskinäinen vuorovaikutus. Tätä voi kehittää tapaamisväliä tihentämällä, panostamalla tapaamisiin ja järjestämällä esimerkiksi yhteisiä strategiatilaisuuksia.

”Henkilötasolla pyritään syventämään suhteita, jolloin verkoston eli NetMetalin samansuuntaiset pyrkimykset voimistuvat, ja löytyy useammassa yrityksessä NetMetalin hattu helpommin päähän kuin sen oman yrityksen hattu.”

Päätöksenteossa on toisinaan ongelmallista se, että päätöksentekijöillä on useita rooleja. Ollessaan verkoston kokouksessa he puhuvat verkoston kehittämisen puolesta. Päätöksen tekemisen jälkeen, kun he ovat menneet takaisin omaan yritykseensä, he ottavat taas toisen roolin, ja ”hattu saattaa vaihtua”, eli ei osata ajatella samanaikaisesti sekä verkoston että yrityksen parasta, vaikka ne eivät olisi millään tavalla ristiriidassa. Tämä saattaa näkyä toimituskokonaisuuksien hinnoittelussa, jolloin yksittäisille osille laitetaan turhan paljon katetta, ja lopputuloksena on liian kallis tuote. Päätöksenteossa tulisi pystyä toimimaan samanaikaisesti useassa roolissa eikä vaihtaa niitä jatkuvasti. Verkostotoiminnassa tämä on keskeistä, sillä verkoston etu on kaikkien yritysten yhteinen etu.

Lisäksi huono valmistautuminen päätöksentekotilanteisiin esimerkiksi kiireen vuoksi haittaa rationaalista päätöksentekoa. Mikäli päätöksentekoon ei ole valmistauduttu, on todennäköistä, ettei oikeaa päätöstä synny nopeasti, tai ainakaan syntyvä päätös ei ole harkittu ja rationaalinen.

”Kokouksessa tapahtuva mielipiteen ja kannan muodostuminen pitäisi olla nopeampaa. Kun asiat tuodaan esille, ettei sitten tarvitsisi lähteä yöksi tai kahdeksi

mieltämään ja sanoa, että palaan asiaan. Että asioiden ”turhat” pöydälle siirrot jäisivät pois.”

Päätöksentekoa parantavat siis toimiva henkilökemia ja tiiviit vuorovaikutussuhteet. Näitä voi kehittää esimerkiksi yhteisiä tilaisuuksia järjestämällä. Päätöksentekoa huonontavat riittämätön valmistautuminen ja päätöksentekijöiden monet roolit. Kaiken kaikkiaan päätöksenteon rationaalisuudessa on siis vielä kehitettävää.

Päätöksenteon parantaminen ja kehittäminen

Päätöksentekoa voidaan Kari Marttisen mukaan kehittää esimerkiksi perustamalla päätöksenteon tueksi erilaisia työryhmiä, kuten esimerkiksi tiedonhallinnan ja kokonaisvaltaisen laadunhallinnan työryhmät. Lisäksi erilaisten tilaisuuksien järjestäminen auttaa toimijoiden vuorovaikutuksen lisäämisessä, kuten edellä tuli esille. Vuorovaikutusta voi parantaa vain lisäämällä sitä. Tämän lisäksi strategiatyöryhmään voidaan ottaa mukaan ulkopuolista edustusta, mikä parantaa vaihtoehtojen analyysia ja päätösten laatua. Työryhmien lisääminen lisää päätöksenteon kerroksia, joten ryhmien asema prosessissa on mietittävä tarkkaan. Ne eivät toisaalta saa monimutkaistaa jo ennestään monisäikeistä päätöksenteon verkkoa, mutta toisaalta niiden vaikutuksen on oltava selkeä. Lisäksi niiden jäsenet on valittava huolella. Ei ole mielekästä, että omistajayritysten johtajat ovat jokaisessa työryhmässä. Ottamalla työryhmiin mukaan esimerkiksi verkoston muiden jäsenyritysten edustajia tai omistajayritysten muuta johtoa saadaan uusia toimijoita motivoitua verkostotoimintaan ja sen päätöksentekoon. Samalla voidaan tiivistää yhteistyötä muidenkin kuin omistajayritysten suuntaan. Tulevaisuudessa

5.2 SKR Center Oy

5.2.1 Yrityksen esittely

SKR Center on vuonna 2006 perustettu kolmen yrityksen muodostama metallialan keskittymä, joka toimii Keski-Suomessa. Sen muodostavat Stancon Oy, Teclaser Oy ja Rautatyö Kröger Oy, jotka toimivat samassa rakennuksessa, ja joilla on yhteinen teh-

dashalli. Palveluihin kuuluu metallituotteiden suunnittelu, valmistus, jatkojalostus ja kokoonpano. Ohutlevyteknikka on yrityksen erikoisosaamisalue. Verkostoa perustettaessa yritykset rakensivat yhteisen hallin Jyväskylän Sepelitalle, jotta kokonaisuuksien toimittaminen olisi helpompaa. Toimijat tunsivat toisensa etukäteen, ja sopivan kehityshankkeen käynnistyessä yhteistoiminnan aloittaminen tuntui luontevalta. Stancon Oy tekee suunnittelua ja loppukokoonpanoa, Teclaser Oy laserleikkausta ja –hitsausta, ja Rautatyö Kröger valmistaa levystö- ja putkisto-osia. Toimitusketjua ja siinä tarvittavia resursseja voidaan kuvata esimerkiksi hydraulikkakaapin valmistuksen kuvauksella: Stancon hoitaa aluksi suunnittelun, Teclaser Oy laserleikkauksen ja levytyöt, Rautatyö Kröger levystöosien särmäyksen, hitsauskokoonpanon, peittauksen, ja Stancon lopuksi loppukokoonpanon. Mikäli tarvitaan muita osia tai mekaniikkaa, ne tilataan muilta yhteistyökumppaneilta. Mutta SKR Centerin toiminnot ja laiteresurssit mahdollistavat kokonaisuuksien tuottamisen siten, että jokaisella omistajayrityksellä on looginen ja suunniteltu paikkansa tuotantoketjussa. Tilauksia ei kuitenkaan koordinoi kukaan yksittäinen projektipäällikkö, vaan se yrityksistä, jolle tilaus sattuu tulemaan. SKR Centerin yritykset ovat alihankkijoita suuremmille yrityksille, joten itsenäistä tuote- tai laitevalmistusta ei ole, vaan tuotanto menee asiakkaiden tilausten mukaan. Yritysten resursseja pystytään yhdistelemään joustavasti valmistettavien tuotteiden mukaan.

Verkoston perustaminen on seurausta alueen kehittämisprojektista, jossa oli mukana runsaasti eri tahoja, kuten Jykes, TE-keskus, Keski-Suomen liitto sekä paikallinen ammattikorkeakoulu. Tällöin verkostolla oli toiminnan alkuvaiheessa ulkopuolinen toimitusjohtaja, mutta siitä luovuttiin reilu puolen vuoden jälkeen. Tällä hetkellä toimitusjohtajaa ei ole, ja hallituksen muodostavat omistajayritysten edustajat. Myös osakepääoma on jaettu omistajayritysten kesken. Verkoston yritysten yhteenlaskettu henkilöstömäärä on 32 henkeä. Sen liikevaihto vuonna 2007 oli 294 000€, ja sen yritysten yhteenlaskettu liikevaihto oli reilut 11 miljoonaa euroa. Liikevaihdoltaan verkoston yrityksistä suurin on Stancon, mutta niillä ei ole keskenään merkittävän suuria eroja. Verkosto toimii Stanconin toimitusjohtaja Harri Hakasalon mukaan markkinointinimenä, eikä sen kautta synny jaettavaa voittoa, kuten sen perustamisvaiheessa oli tavoitteena. Hänen mukaansa verkosto on tuonut omistajayrityksilleen vuositasolla 20–30% lisää sellaista liikevaihtoa, mikä ei olisi ollut muulla tavalla saavutettavissa.

Taulukossa 9. on esitetty taloudellisten tekijöiden vertailu SKR Centerin ja sen omistajayritysten kesken. Tiedot ovat vuodelta 2007, ellei muuta ole ilmoitettu. Suurin osa SKR Centerin asiakkaista on teollisuuden suuryrityksiä, kuten Metso Paper ja ABB. Yrityksistä vain Stancon ilmoittaa kotisivuillaan tärkeimmät asiakkaansa.

Taulukko 9. SKR Centerin ja sen omistajayritysten taloudellinen vertailu.

	Stancon Oy	Teclaser Oy	Rautatyö Kröger Oy	SKR Center Oy
Liikevaihto (t€)	4 727.0	2719.3	3 372.3	294
ROI %	23.7 %	6.5 %	0.2 %	194.6 %
Liikevoitto %	5.9 %	2.5 %	0.2 %	9.7 %
Henkilöstön määrä	20 (08)	12 (sivujen mukaan 45)	22 (08)	-
Pääasiakkaat SKR Centerin lisäksi	Metso, ABB, IP-Produkt Oy			-
Tärkeimmät tuotteet ja palvelut	Hydrauliikkakeskusten ja venttiilien kokoonpano, haponkestävien putkien hitsaus	Laserleikkaus, levytyöt, pintakäsittely	Levystö- ja putkisto-osien valmistus	Uudet ohutlevytekniikat, resurssit omistajayrityksiltä
Omistus SKR Centerista	33.3 %	33.3 %	33.3 %	
Strateginen osaaminen kokonaisuuksissa	Suunnittelu, loppukokoonpano	Laserlevytyöt	Levystö- ja putkisto-osat	

5.2.2. Päätöksenteko SKR Centerissä

Päätöksenteon nykyinen malli

Tehtävät päätökset koskevat verkoston jäsenyritysten yhteistä markkinointia, edustamista esimerkiksi messuilla sekä näkyvyyttä alan muissa tapahtumissa ja julkaisuissa. Yritykset sinänsä toimivat erillisinä yksikköinä, joten päätöksiä esimerkiksi tilauksista tai tuotannosta tai sen organisoinnista ei tarvitse tehdä. Keskeisin päätöksentekotaso on yhtiön hallitus, sillä ulkopuolista toimitusjohtajaa, joka hoitaisi esimerkiksi tilauksia tai juoksevia asioita, ei ole. Omistajayritysten edustajien muodostama hallitus päättää kaikista verkostoon liittyvistä asioista. Fyysisesti päätöksenteko tapahtuu verkoston tilois-

sa, eli omistajayritysten yhteisissä toimitiloissa, johon kuuluu myös yhteinen tuotantohalli. Koska yritykset sijaitsevat fyysisesti samoissa tiloissa, on jokapäiväinen päätöksenteko vapaamuotoista, eivätkä juoksevat asiat vaadi välttämättä erillistä kokousta, kun asian voi selvittää kahvipaussilla tai kävelemällä käytävän poikki toisen yrityksen toimistolle. Verkostoa koskevia päätettäviä asioita ei ole paljoa, sillä se toimii yritysten yhteisenä markkinointinimenä. Näin ollen esimerkiksi yhteisiä tilauksia, tuotteita tai voitonjakoa koskevia päätöksiä ei tarvitse tehdä. Markkinointia koskevat päätökset liittyvät esimerkiksi yhteiseen visuaaliseen ilmeeseen esitteissä ja Internetissä sekä näkyvyyteen messuilla. Omistajayritysten edustajat eli hallitus tapaa noin kerran kuussa riippuen käsiteltävistä asioista. Kokouksen kutsuu paikalle vaihdellen joku omistajista. Virallisia pöytäkirjoja kokouksista ei tehdä.

Päätöksenteossa tapahtuneet muutokset ja siihen vaikuttavat tekijät

Verkoston toiminnan käynnistyessä sillä oli ulkopuolinen palkattu toimitusjohtaja. Stanconin toimitusjohtajan mukaan ratkaisu ei kuitenkaan toiminut kovin pitkälle, sillä ansaintalogiikka ei toiminut toivotulla tavalla, eikä pystytty lopulta toimittamaan kokonaisuuksia kilpailukykyisellä hinnalla. Tilauksiin tuli ”katetta katteen päälle”, eikä tilattavia tuotteita lopulta ollutkaan yhtä paljon kuin alussa kuviteltiin. Hakasaloon mukaan toimitusjohtajan osaaminen oli painottunut markkinointiin, kun ja siten kokonaisvaltainen projektinhallinta jäi liian vähälle huomiolle. Markkinointiosaaminen näkyy kyllä SKR Centerin yhtenäisenä visuaalisena ilmeenä esitteissä, Internet-sivuilla ja yhteisissä messuedustuksissa, ja siihen ollaan tyytyväisiä. Kun verkostolla vielä oli ulkopuolinen toimitusjohtaja, päätöksenteossa oli enemmän rutiineja ja tapaamisia, ja se oli säännöllistä verrattuna nykyiseen tilanteeseen, sillä päätöksentekotasojakin oli enemmän.

”Kun meillä oli se palkattu toimitusjohtaja, niin me pidettiin viikkopalaveri. Avainhenkilöt tapasivat ja kävivät projektin teknisessä mielessä läpi. Teoriassa se toimi ihan hyvin, mutta se olisi pitänyt olla niin, etteivät ne kokoontuvat henkilöt ole kaikki teknisen puolen kavereita. Olisi pitänyt olla vielä mukana se projektin vetäjä, joka olisi koonnut koko paketin ja pitänyt sen koossa. Se jäi aina jollekin insinöörille. Jokainen veti kotiinpäin.”

”Minusta yksi syy siihen, mikseivät ne (verkotot) toimi, on se, että muut kokevat jäävänsä alakynteen ansaintalogiikassa. Se voi kuitenkin toimia, jos on

joku, joka kokoaa sen paketin ja saa sen toimimaan. Sillä, kuinka se toiminta saadaan käyntiin, on merkitystä.”

Hakasalon mukaan nykyisellä päätöksenteon mallilla päätöksiä pysytään tarvittaessa tekemään nopeasti, jo muutamassa tunnissa tai samana päivänä. Palaveri on helppo saada kokoon ilman muodollisia kokouskutsuja, esityslistoja tai ilmoitusaikoja.

Nykyisen prosessin muotoutumiseen vaikuttivat aluksi vahvasti taustalla olevat ulkopuoliset toimijat, kuten Jykesin edustajat, Keski-Suomen liitto, ammattikorkeakoulu sekä alihankintaa ostavat tahot, mutta niiden poistuessa yhtäkkiä toimijat jäivät yksin. Näin ollen muutoksia ei tosiasiaassa päässyt tapahtumaan muuten, kuin että toimijat olivat uusissa yhteisissä tiloissa. Päätöksenteko, toimintatavat ja rakenteet eivät toisin sanoen päässeet missään vaiheessa muotoutumaan itsenäisesti eivätkä riittävän tehokkaiksi, eikä niitä kehitetty toimijalähtöisesti. Yrittäjät eivät voineet riittävästi vaikuttaa niihin eivätkä siten sitoutuneet noudattamaan niitä. Sen vuoksi niistä ei tullut kestäviä. Tämä johti siihen, että yritykset palasivat toimimaan samalla tavalla kuin ennenkin sillä erotuksella, että niiden muodostama verkosto toimii yhteisenä markkinointiyhtiönä ja yrityksillä on yhteiset tilat. Tuotantoon liittyviä päätöksiä ei verkostossa ole tarpeen tehdä, sillä tilaukset kulkevat toimijayritysten, ei verkoston kautta. Omistajayritykset ostavat tilauksesta riippuen palvelut joko verkoston muilta yrityksiltä tai muilta yhteistyökumppaneiltaan. Hakasalon mukaan verkoston yrityksillä ei ole mitään erityisasemaa muihin yhteistyökumppaneihin nähden. Verkosto on kuitenkin hänen mukaansa siinä mielessä hyödyllinen, että se tuo uskottavuutta etenkin suurien asiakkaiden edessä.

Päätöksenteossa hyödynnettävät tietolähteet, tiedon arviointi

Verkoston toiminnan käynnistämisen vaiheessa tietolähteitä oli Hakasalon mukaan liikaa. Tämä johtui siitä, että projektissa oli mukana runsaasti eri tahoja, kuten Jykes, Keski-Suomen liitto sekä paikallinen ammattikorkeakoulu ja alihankintaa ostavia tahoja, joilla oli kaikilla omat edustajansa ja intressinsä. Tietoa ja neuvonantajia tuntui olevan paljon, ja osa siitä koettiin turhaksi. Oli paljon palavereita, ja itse verkoston rakentamiseen ei tullut riittävää panostusta. Kun projekti muiden tahojen osalta päättyi, verkoston piti

pystyä toimimaan omillaan. Reilun puolen vuoden kuluttua yhteistyö ulkopuolisen toimitusjohtajan kanssa päättyi.

Tällä hetkellä verkostossa hyödynnetään ulkopuolista tietoa omistajayritysten kontaktien kautta; esimerkiksi Stancon käyttää tamperelaista konsulttitoimistoa Tutor Partnersia toimintansa kehittämisessä. Tätä voidaan hyödyntää tarvittaessa myös verkostossa. Hakasalon mukaan kuitenkin niin kauan, kun verkosto on nykyisessä muodossaan markkinointiyhtiönä, ulkopuolista apua ja tietoa tarvitaan vain vähän. Se vähä, mitä tarvitaan, liittyy vuotuisiin messuedustuksiin, markkinointi-ilmeeseen, kuten messuosastolle tarvittavat osat, esitteet ja muu materiaali. Niistä pidetään yhdessä kokouksia ennen messuja, ja vaihdellen joku toimijoista tekee vuorollaan tarjouspyynnöt esimerkiksi mainostoimistoon.

Päätöksentekoa parantavat ja haittaavat tekijät

Hakasalon mukaan päätöksentekoa parantaa se, että toimijat tuntevat toisensa hyvin ja tulevat toimeen keskenään. Hänen mukaansa jo verkostoa muodostettaessa oli keskeistä, että verkostokumppanit olivat tuttuja. Kuunteleminen ja kompromissihakuisuus ovat keskeisiä, kun ongelmat halutaan ratkaista keskustelemalla. Äänestämistä Hakasalo ei näe toimivana ratkaisuna muutaman toimijan verkostossa. Vaikka se pättitilanteessa tuokin päätökseen vastauksen, on se toimintatapana mielipiteen sivuuttava ratkaisu, joka johtaisi Hakasalon mukaan ”jaloilla äänestämiseen”. Päätöksentekoa parantaa lisäksi toimijoiden läheisyys. Kasvokkain tapahtuva asioiden sopiminen koetaan luottamusta herättävänä.

”Etäisyys on kyllä yksi, (päätöksentekoa hankaloittava tekijä) jos ajatellaan verkostoa. Kasvokkain on paljon parempi. Silloin on kaikki paikalla selkeästi sanomassa sanansa. Eli läheisyys helpottaa, ja se, että on monta vuotta tässä kähisty toistemme kanssa.”

Toiminnan alkuvaiheessa päätöksentekoa haittasivat turhana koetut palaverit:

”Ja meidän pitäis tehdä vielä sitä bisnestä ja käydä niissä palavereissa, jotka ei käytännössä anna yhtään mitään. Kymmenessä minuutissa voitaisiin

tiivistää se mikä kolmen-neljän tunnin palaverissa tulee esille. En ollut ihan tyytyväinen siihen, se pitäisi enemmän lähteä yritysten lähtökohdista.”

Päätöksentekoa parantavia tekijöitä ovat siis toimivat henkilösuhteet, fyysinen läheisyys, tutut verkostokumppanit ja kasvokkain tapahtuva kanssakäyminen. Päätöksentekoa haittaavat turhana hidasteena koetut palaverit, fyysinen etäisyys ja vastaavasti ei-toimivat henkilökemiat.

Päätöksenteon parantaminen ja kehittäminen

Hakasalon mukaan päätöksenteon kehittämisessä on nähtävä koko verkoston tarpeet, kuten muussakin toiminnassa. Mikäli verkostoa halutaan johtaa toimivana kokonaisuutena, tulisi siihen olla erillinen vastuhenkilö:

”Siellä pitäisi olla vetäjä, joka selkeästi hoitaisi paketin kasaan ja pitäisi yritykset mukana. Jos verkostoon lähtee, ei yksikään yritys voi olla siinä päällepäsmärinä, vaan siinä pitää olla jokaisella selkeästi oma rooli ja tehdä oma työ. Niin että yritykset ovat tasavahvoina kumppaneina mukana, ja että on joku, joka pitää homman kasassa. Mutta se projektin vetäjä ei voi olla jostakin yrityksestä, sillä muuten se näkyvyys kohdistuu vaan siihen tilajayritykseen.”

Päätöksentekoa voidaan siis parantaa samoilla keinoilla kuin koko verkoston toimintakin: selkeällä ja johdonmukaisella koordinoinnilla. Verkostolla tulee olla henkilö, joka on vastuussa päätöksistä ja niiden toteuttamisesta ja seuraamisesta. Niin kauan kuin SKR Center on vain markkinointiyhtiö, ei Hakasalon mukaan ole syytä muuttaa nykyisiä päätöksenteon malleja. Hän ei sulje pois mahdollisuutta, että verkostolle voitaisiin tulevaisuudessa vielä palkata ulkopuolinen toimitusjohtaja, mikäli oikeanlainen henkilö löytyisi, ja jos siihen päädyttäisiin kaikkien yhteisellä päätöksellä. Asiasta on keskusteltu, mutta ei ole ainakaan vielä nähty syytä muuttaa nykyistä mallia. Se ei ole helppoa, sillä aiemmat kokemukset eivät ole rohkaisevia. Niin kauan, kun toimijat vahtivat katteitaan ja osaamisalueitaan tiukasti, eivätkä ole valmiita luopumaan mistään yhteisen edun nimissä, ei mahdollisuuksia joustavuuteen tai strategisempaan verkostotoimintaan juuri ole. Tulevaisuudessa Hakasalon mukaan ei ole varsinaista tarvetta tiivistää toimintaa tai palkata ulkopuolista toimitusjohtajaa koordinoimaan projekteja, mutta mikäli

tarvetta eli tilauksia tulisi, sellaiseen on puitteet valmiina. Tässä mielessä SKR Centerilla on potentiaalia muuksikin kuin markkinointinimeksi, mikäli toimijat niin päättävät.

5.3 SEC ry

5.3.1 Yhdistyksen esittely

S.E.C. ry (*Subcontracting Excellence Cluster*) on 17 konepajateollisuuden yrityksen muodostama rekisteröity yhdistys, joka on perustettu 1993 lamasta toipumisen aikoihin. Alun perin SEC oli yrittäjien keskustelukerho, jossa tarkoituksena oli jakaa tietoa ja hyviksi havaittuja toimintatapoja. Nykyäänkin toiminta perustuu jäsenyritysten keskinäiselle yhteistoiminnalle ja tiedon jakamiselle, eikä yhdistys tavoittele voittoa. Jokaisella jäsenyrityksellä on yhdistyksen esitteen mukaan liiketoimintaa keskimäärin viiden muun SEC –yrityksen kanssa. Yhdistyksen tavoitteena on luoda puitteet keskinäisen tuntemisen ja yhteistyön lisäämiselle. Se järjestää jäsenilleen tapaamisia, joissa vaihdetaan tietoja ja kokemuksia, sekä suunnitellaan yhteisiä hankkeita. Lisäksi järjestetään koulutustilaisuuksia ja teemapäiviä. Haastateltavana oli vuoden 2009 puheenjohtaja Kimmo Lappalainen. Yhdistyksellä ei ole yhteisiä toimitiloja. Juoksevat asiat, kuten kokouspöytäkirjat ja –kutsut sekä kirjanpidon ja laskut hoitaa ulkopuolinen sihteeritoimisto. Yhdistyksellä oli aiemmin palkattu toiminnanjohtaja, mutta siitä luovuttiin. Edelleen toiminnassa mukana olevia perustajayrityksiä ovat Lappalaisen mukaan muun muassa Meconet Oy, KMT Group Oy, Hakaniemen Metalli Oy sekä Janavalo Oy. SEC ry:n suurimmat yritykset liikevaihdolla mitattuna ovat Logica Suomi (vuonna 2008 341 m€), HT Lasertekniikka Oy (vuonna 2008 47 m€) sekä FSP Finnish Steel Painting (vuonna 2008 38 m€) (Kauppalehti). Lappalaisen johtaman Osateos Oy vuonna 2008 oli reilut 3 miljoonaa euroa. Käytännössä tärkeintä toimintaa on yhteinen messuosasto Alihankintamessuilla ja vuotuisen teeman ympärille rakennettavat koulutus- ja kehitystilaisuudet, joihin yritysten edustajat kokoontuvat vaihtamaan tietoa ja kokemuksia. SEC:n jäsenyritysten asiakkaita ovat konepaja- ja teknologiateollisuuden yritykset. Perustamishetken jälkeen 3-4 yritystä on eronnut yhdistyksestä, ja saman verran uusia jäseniä

on otettu tilalle. Suurin osa yrityksistä sijaitsee Etelä-Suomen alueella 150 km:n säteellä toisistaan. Taulukossa 10 on esitetty kuuden SEC:n jäsenyrityksen taloudellisia tietoja. Tiedot ovat vuodelta 2007, ellei muuta ole esitetty. SEC:n yritysten strategiset osaamisalueet on esitetty taulukkona liitteessä 2.

Taulukko 10. S.E.C. ry:n jäsenyritysten taloudellinen vertailu.

	HT Lasertekniikka Oy	Osateos Oy	Metsi Oy	Logica Suomi Oy	KMT Group Oy	Sopvalm Oy
Liikevaihto (t€)	47821	3080	4512	292735	28041	4772
ROI %	44.33 %	47.43 %	17.42 %	8.53 %	63.61 %	73.55 %
Liikevoitto %	7.36 %	4.94 %	6.89 %	4.51 %	2.80 %	12.24 %
Henkilöstön määrä	287 (08)	25	32	2562	149	26
Pääasiakkaat	ABB, Kone, Metso, Outokumpu, Patria, Valtra	(-)	SanomaPaino, ActaPrint, Suomen Lehtiyhtymä	Itella, Silta, Oracle, Puolustusvoimat	ABB, Metso, Aker Yards	ABB, Sisu Diesel, Martela
Tärkeimmät tuotteet ja palvelut	Laser- ja vesileikkaus	Keskiraskaiden, hitsattujen ja koneistettujen rakenteiden ja valuosien koneistus ja kokoonpano	Graafisen teollisuuden materiaalinkäsittelyjärjestelmät, teollisuuden erikoiskoneet	IT-logistiikka, konsultointi, asiakasratkaisut, räätälöidyt ohjelmistot	Kiskokalustotuotteet, kokoonpano- ja osatoimitukset meriteollisuudelle, koneenrakennukselle ja tehoelektronikka-alalle	Ohutlevytuotteet

Taulukosta on nähtävissä, että yhdistykseen kuuluu kokoluokaltaan hyvin erilaisia yrityksiä. Liikevaihdoltaan suurimmat yritykset ovat Logica Suomi Oy (liikevaihto vuonna 2007 reilut 292 m€) sekä Finnish Steel Painting FSP Oy (ei taulukossa, liikevaihto vuonna 2008 vajaat 39 m€). Suurimman ja toiseksi suurimman välillä on siis merkittävä ero. Tosin kokoero selittyy fuusiolla; Logica Suomi Oy koostuu useasta WM-datan yrityksestä ja niiden osista. Logica eroaa SEC:n muista yrityksistä myös sikäli, että se on ohjelmistoalan yritys. Yhdistyksen muut yritykset voivat hyödyntää sen erikoisosaamista toimialakohtaisista toiminnanohjausjärjestelmistä. SEC:n kuuluvien yritysten strategiset osaamisalueet on esitetty liitteessä 2, jotta ne voitaisiin esittää kokonaisuutena. Osaamisalueiden taulukosta ilmenee, että päällekkäisyyksiä on jonkin verran etenkin

konepaja-alihankinnan osa-alueilla, kuten pintakäsittelyssä ja tuotekokoonpanossa, joihin on erikoistunut yli puolet yhdistyksen yrityksistä. Vastaavasti erikoisosaaminen on hajautunut paremmin.

5.3.2 Päätöksenteko SEC:ssa

SEC:ssä päätöksenteko on yhtiömuotoisuudesta johtuen tapauksista vähiten sitovaa. Tehtävät konkreettiset päätökset koskevat yhdistyksen asioita, kuten järjestettäviä koulutustilaisuuksia, tapahtumia ja yhdistyksen tavoitteita. Lisäksi voidaan päättää jäseneksi otettavista yrityksistä, yhdistyksen varojen käytöstä, jäsenmaksuista ja muusta toimintaan liittyvästä. Itse verkoston tärkein tehtävä on jakaa tietoa jäsenilleen koulutus- ja sparraustilaisuuksien muodossa. Näiden tilaisuuksien yhteydessä on mahdollisuus vaihtaa tietoa luottamuksellisesti ja avoimesti, mikä rohkaisee jäsenyrityksiä syventämään keskinäisiä suhteitaan. Päätöksenteolla voidaan siis lisätä näitä mahdollisuuksia, mutta koska toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen, on niiden toteutuminen kiinni yritysten halukkuudesta tarttua niihin ja hyödyntää niitä.

Päätöksenteon nykyinen malli

Rekisteröitynä yhdistyksenä SEC:n ylintä päätösvaltaa käyttää hallitus, joka koostuu viidestä jäsenyritysten edustajista. Haastattelun aikaan hallituksessa ovat Risto Korte (Metsi Oy), Tomi Parmasuo (Meconet Oy), Gustav Båsk (Laserle Oy), Arto Rissanen (Entop Oy) ja puheenjohtaja Kimmo Lappalainen (Osateos Oy). Puheenjohtaja vaihtuu vuosittain, ja toimikauden päättyessä puheenjohtaja yleensä siirtyy varapuheenjohtajaksi, jotta pystyy tarvittaessa opastamaan seuraajaansa. Päätöksenteko seuraa formaalia kaavaa, jossa hallitus kokoontuu parin kuukauden välein riippuen käsiteltävien asioiden määrästä. Hallituksessa pisimpään sen nykyisistä jäsenistä on ollut Arto Rissanen, joka valittiin hallitukseen ensimmäisen kerran vuonna 2005. Lisäksi Gustav Båsk on ollut hallituksessa vuodesta 2006. Hallitus on siis käytännössä ainoa päätöksentekuelin, vaikka aloitteita tulee toisinaan myös jäsenistöltä. Hallitus tekee kokouksessaan päätökset ja valvoo niiden toteuttamista. Tosin yhdistysmuotoisuus vaikuttaa siten, ettei yksittäiselle yritykselle seuraa sanktioita päätösten toteuttamatta jättämisestä, kun määräysvaltaa ei

ole. Päätettävät asiat ovat yhdistystä koskevia käytännön asioita, kuten kullekin vuodelle valittava ajankohtainen teema, alihankintamessujen järjestelyt, teeman mukaan järjestettävät koulutukset ja sparraustilaisuudet. Toimintakertomuksessa asetetaan suunnitelluille hankkeille tavoitteet, mutta yhdistysmuotoisuuden vuoksi niitä ei mitata mitenkään numeerisesti. Yhdistys kerää jäsenmaksuja, mutta ei tue jäseniään rahallisesti. Nykyinen päätöksentekomalli on Lappalaisen mukaan toimiva siinä tarkoituksessa kun yhdistys toimii nykyisellään. Yhtäältä hän toteaa määräysvallan puutteen ongelmalliseksi, mutta toisaalta määräysvalta rajoittaisi vapaaehtoisuutta, joka on ollut keskeinen osa toiminnan periaatteita alusta lähtien. Hän uskoo, että se on yksi SEC:n kantavista voimista. Määräysvallan puute rajoittaa päätöksenteon toteutumista siinä mielessä, että hallituksen päätöksestä huolimatta yritys voi käytännössä itse valita, toteuttaako päätöstä omassa toiminnassaan. Valinnan vapaus voi myös rohkaista toimijoita tiiviimpään yhteistyöhön. SEC keskittyykin enemmän verkostojen sosiaaliseen ulottuvuuteen ja tiedon jakamiseen kuin aineellisten resurssien jakamiseen. Verkoston jäsenet kyllä suosittelvat tarvittaessa toisiaan asiakkaille, mutta sen varsinaista taloudellista merkitystä yrityksille on vaikea mitata.

”Kun ei ole tavallaan organisaatiota, ei olla alisteisessa käskytyksessä. Ei voida sanoa, että nyt tehdään näin, meni syteen tai saveen. Vapaaehtoisuuteen perustuvassa mallissa ei voi tehdä näin; ei voida pakottaa osallistumaan. Mutta yrityksessä jos järjestetään koulutus, niin sehän on osa työtä ja siihen on sitouduttava ja osallistuttava. Mutta se on se huono puoli tässä avoimessa yhteisössä.”

Nykyistä päätöksenteon mallia kuvaa avoimuus, yhtäältä vapaamuotoisuus vapaaehtoisuuden ja tilaisuuksien keskustelumuotoisuuden vuoksi, mutta toisaalta päätöksenteon prosesseissa on myös formaaliutta hallitusten kokouksien vuoksi. Päätöksenteko keskittyy voimakkaasti hallitukselle; vain messuedustukseen liittyen on erillisiä tapaamisia, joihin kaikki messuille tulevat yritykset saavat osallistua. Nykyisellä mallilla päätöksenteko ei ole kovin nopeaa, sillä hallitus tapaa keskenään parin kuukauden välein, mutta toisaalta tarvetta nopeisiin päätöksiin (jotka eivät voi odottaa seuraavaan kokoukseen) ei ole tähän mennessä ollut. Nykyinen malli on tilanteeseen sopiva, mutta toimijoiden aktiivisuutta haluttaisiin lisätä. Hallituksen kokoa kasvattamalla saataisiin useampia osallistujia päätöksentekoon ja siten motivoitua ja aktivoitua jäseniä laajemmin. Mikäli hal-

lituksen kokoa ei voida kasvattaa, voitaisiin löytää muita keinoja osallistaa jäsenistöä päätöksentekoon.

Päätöksenteon malliin vaikuttaa luonnollisesti olennaisena asiana yhdistysmuotoisuus. Valinta perustaa juuri yhdistys yhteisyrityksen sijasta johtui muun muassa tuista, joita yhdistysten on mahdollista saada. Jopa 70 % koulutuksesta voidaan rahoittaa erilaisilla haettavilla tuilla. Pk-yritysten on kallista järjestää koulutusta ja sparrausta yksinään, mutta yhdistyksen kautta järjestettävä koulutus tulee kaikille edullisemmaksi.

Päätöksenteossa tapahtuneet muutokset ja siihen vaikuttavat tekijät

Aikaisemmin yrityksellä oli ulkopuolinen, palkattu toiminnanjohtaja, joka keskittyi pelkästään koordinoimaan yhdistyksen asioita. Tästä mallista kuitenkin luovuttiin, sillä sen ylläpitäminen tuli kalliiksi. Toiminnanjohtajan poistumisen yhteydessä myös muutamia yrityksiä erosi SEC:sta.

”Mutta se oli oikeastaan vuosituhaten vaihdetta, nyt on vuosia jo eletty tämän nykyisen mallin mukaan. Ei sitä ole kukaan haikaillutkaan takaisin, ihan hyvin pyörinyt tällaisenaan. Silloin ehkä haettiin sitä, että olisi saatu aktiivisempi verkosto, ja olisi saatu sitä bisnesnäkökulmaa siihen, että SEC olisi myös aktiivisesti markkinoinut itseään. Nythän SECläiset yritykset markkinoivat itseään ja toisiaan se on vähän muuttanut muotoaan.”

Toiminnanjohtajan lähdettyä muutamia yrityksiä, jotka olisivat halunneet pitää hänet, lähti SEC:sta. Heidän lähtönsä kuvastaa sitä, että he olisivat toivoneet toiminnanjohtajan pitämisellä aktiivisempaa ja tiiviimpää verkostoa. Kun tavoitteet ja toiveet ovat erilaisia, ei heillä ollut muuta vaihtoehtoa kuin lähteä. Tapahtuneen muutoksen myötä hallituksella on enemmän vastuuta, mutta jäsenmaksut ovat pienemmät. Toiminnanjohtajan aikaan yhdistyksen rahat eivät tahtoneet riittää sekä palkattuun henkilökuntaan että alkuperäiseen tarkoitukseensa, eli koulutus- ja kehitystoimintaan ja jäsentapaamisiin. Jäsenet eivät kuitenkaan suostuneet jäsenmaksujen korotukseen, mikä olisi ollut välttämättömyyttä toiminnanjohtajan ylläpitämiseksi. Toiminnanjohtajasta luovuttiin 2000-luvun puolivälissä; ja hän ehti toimia tehtävässä seitsemän vuotta.

Mallin muutoksen taustalla vaikuttavia tekijöitä ovat yhdistyksen arvojen muuttuminen ja sisäiset mielipide-erot yhdistyksen tarkoituksesta. Toisaalta muutoksessa näkyy vapaaehtoisuus ja keskusteluhenkisyys, vaikka osa jäsenistä halusi erota ratkaisun vuoksi: pyrittiin kompromissiin, mutta tilanne johti siihen, että osa toimijoista äänesti jaloillaan. Toiminnanjohtajan palkkaaminen oli aikanaan muutosaskel kohti strategisempaa, aktiivisempaa ja tiiviimpää yhteistyötä. Toiminnanjohtaja antaa yhdistykselle kasvot, ja tekee asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden yhteydenotot helpommaksi. Toisaalta hänen lähdettyään syksyllä 2005 SEC:ssa käynnistyi Teknologiateollisuuden TRIO-projekti, jossa kehitettiin muutaman SEC-yrityksen toimittajaverkostoja (Teknologiateollisuus 2005), joten SEC-yritysten yhteistyö jatkui yhä tiiviinä.

Päätöksenteossa hyödynnettävät tietolähteet, tiedon arviointi

Ulkopuolisten tietolähteiden hyödyntäminen on keskeinen osa SEC:n toimintaa koulutusten ja keskustelutilaisuuksien järjestämisen muodossa. Yleensä näissä tilaisuuksissa on vuotuisen teemaan liittyvä vaihtuva puhuja. Päätöksenteossa ulkopuolista tietoa hyödynnetään messuedustuksiin liittyvissä asioissa. Hallituksen jäsenet esimerkiksi pyytävät tarjouksia markkinointitoimistoilta yhteistä messuilmettä varten. SEC:n perustamisvaiheessa ulkopuolisen tiedon hyödyntäminen oli keskeisessä asemassa. Kauppa- korkeakoulun professori Arto Lahti oli aktiivisesti mukana perustamisvaiheessa, kun yhdistykseen haettiin yhteistyöstä kiinnostuneita, aktiivisia yrityksiä. Myös tuen saaminen yhdistyksen toiminnalle vaikutti perustamispäätökseen. Ulkopuolisen tiedon hyödyntäminen ja sen jakaminen on siis luonteva ja keskeinen osa jo yrityksen perustoimintaa.

Päätöksentekoa parantavat ja haittaavat tekijät

Päätöksentekoa parantavia tekijöitä ovat toimijoiden avoimuus ja aito pyrkimys yhteistyöhön. Myös vapaaehtoisuus on päätöksentekoa parantava tekijä; jokainen yritys on mukana omasta halustaan, samoin kuin hallituksen jäsenet. Lisäksi se, että päätöksentekijät ovat saatavilla, kun päätöstä tarvitaan, on keskeistä onnistumisen kannalta:

”Sanoisin, että se helpottaa, kun SEC:n hallituksessa olevat ovat yrityksissä päättävässä asemassa. Silloin ei tarvitse lähteä hakemaan sitä päätöstä muualta, eli siinä, kun päätös tehdään, se voidaan nuijia pöytään siinä tilanteessa.”

Tämä vaatii tietysti hyvää päätösten valmistelua, jotta asioita ei tarvitse siirtää miettimisen vuoksi seuraaviin kokouksiin. Toisaalta päätettävät asiat ovat Lappalaisen mukaan pieniä, joten ne todennäköisesti eivät vaadi päivien mietintäaika. Päätöksentekoa toisaalta haittaa se, ettei määräysvaltaa ole. Vapaaehtoisuudella on siis kääntöpuolensa. Tulee miettiä verkoston perusajatusta ja toimia sen mukaan; on tärkeää, että vapaaehtoisuuteen perustuvia verkostoja on olemassa ja että niitä kehitetään. Kaikkien verkostojen ei siis ole tarpeen olla yritysmuotoisia, jos sitä ei nähdä tarpeellisena. Päätöksentekoa haittaa lisäksi se, etteivät toimijat ole riittävän aktiivisia. Aktiivisuuden puute viestittää hallitukselle jäsenistön kiinnostuksen puutetta ja vähentää motivaatiota järjestää tapahtumia. Mikäli kiinnostusta esimerkiksi osallistua tapahtumiin ei ole, mutta mitään uutta ei ehdoteta, on vaikea tietää, millaista toimintaa jäsenet kaipaavat. Jäsenlähtöinen toiminta tarvitsee aktiivista palautteenkeruuta ja palautteeseen reagoimista, mutta ilman sitä toiminnan kehittäminen ja päätökset kasautuvat liiksi hallitukselle, mikä näivettää toimintaa.

Päätöksenteon parantaminen ja kehittäminen

Aktiivisuutta voidaan parantaa edellä mainituilla tavoilla, kuten keräämällä jäsenistöltä palautetta, osallistamalla heitä päätöksentekoon ja järjestämällä erilaisia tapahtumia. Yhteishengen kohottaminen niin ikään lisää osallistumista.

”Tietysti, jos yritysten aktiivisuus olisi parempaa, toiminta olisi hedelmällisempää. Silloinhan myös päätöksenteko muuttuisi.”

Mikäli jäsenet olisivat aktiivisempia, päätöksenteossa voitaisiin ottaa heitä enemmän huomioon. Tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi erilaisten yhteistyö- tai teemaryhmien perustamista ja siten päätöksenteon hajauttamista ja madaltamista. Päätöksenteon parantamisessa ja aktiivisuudessa keskeistä on havainto, etteivät kaikkien hallitusten jäsenten

edustamat yritykset kerro kotisivuillaan kuuluvansa SEC:n. Esimerkiksi Meconetin ja Metsin sivuilla ei ole mitään mainintaa verkostoon kuulumisesta; tosin Metsin sivuilla olevissa Alihankintamessujen kuvissa näkyy taustalla SEC:n tunnus. Lisäksi haastattelupäivänä tuli ilmi, ettei Meconetin toimistossa tiedetty vieressä sijaitsevasta Osateos Oy:sta mitään; sanottiin, ettei oltu koskaan kuultukaan kyseisestä yrityksestä, vaikka molempien yritysten edustajat ovat SEC:n hallituksessa. Tämä kuvastaa sitä, että SEC:ssä toimivat jäsenyritysten edustajat ovat pääosin ylimmästä johdosta, ja jotka eivät ilmeisesti jaa tapaamisissa esille tulleita asioita yrityksessä edelleen millään tavalla. On keskeinen havainto, ettei Meconet näe tarvetta kertoa henkilöstölleen tai asiakkailleen kuulumisesta SEC:n, mutta silti se haluaa kuulua yhdistyksen hallitukseen. Tässä näkyy SEC:n rooli keskustelukerhona, jossa avoimuus ja luottamus ovat olemassa toisensa vain hyvin tuntevien toimijoiden välillä. On epäselvää, mikseivät toimijat näe tärkeäksi jakaa tietoa verkostoon kuulumisestaan edes henkilöstölleen. Mahdollinen syy siihen, miksei Internet-sivuilla ole mainintaa verkostoon kuulumisesta, voisi edellä pohditun mukaisesti johtaa asiakkaat kilpailijoiden sivuille. Toisaalta taas Lappalaisen mukaan kilpailu verkoston sisällä on hyvin pientä. Pällekkäisyyksistä huolimatta kaikki tietävät toistensa asiakkaat, eivätkä lähde muiden apajille.

Päätöksentekoa on Lappalaisen mukaan mahdollista kehittää aktivoimalla jäseniä ja samalla muuttamalla toimintaa jäsenlähtöisemmäksi. Hän kuitenkin myöntää verkoston hallinnan ja päätöksenteon olevan haasteellisia, etenkin kun toimijoita on paljon. Tulevaisuudessa hän näkee SEC:n melko samankaltaisena, mutta tiiviimpänä ja aktiivisempänä. Suurempaa verkostoa hän ei toivo, sillä silloin hallituksen työmäärä kasvaisi, ja pitäisi taas harkita toiminnanjohtajan palkkaamista.

6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1. Tutkittavien tapausten yhteenveto

Kolme tutkittavaa tapausta ovat monella tapaa yhtäältä hyvin samankaltaisia, toisaalta niissä on taas merkittäviä eroja. Ne ovat kaikki konepajateollisuuden verkostotyyppejä yritysrhmittymiä, joissa on kolme jäsentä tai enemmän, eivätkä ne ole selkeästi kärkiyritysvetoisia. Kaikki haastateltavat myöntävät verkoston johtamisen olevan haasteellista ja perinteisen yrityksen johtamisesta poikkeavaa muun muassa siksi, että toimijoita, mielipiteitä ja päätettäviä asioita on enemmän. Kaikki haastateltavat näkevät keskeisten toimijoiden välisen henkilökemian merkittävänä verkoston toimivuuteen vaikuttavana tekijänä. Kaikki vastaajat näkevät verkoston haasteellisuudestaan huolimatta hyödyllisenä yhteistyön muotona. Varsinaista hyötyä saadaan siitä, että verkoston kautta pienetkin yritykset ovat suuren asiakkaan silmissä uskottavampia. SKR Centerin ja NetMetalin edustajien mukaan verkosto tuo yrityksille keskimäärin 10–20% sellaista liikevaihtoa, mitä ne eivät olisi voineet muuten saavuttaa. SEC:n taloudellista vaikutusta jäsenyrityksiin ei ole mitattu, mutta sen puitteissa on syntynyt yhteistyöhankkeita ja yhteisyrityksiä.

Kaikki haastateltavat tunnustavat verkostojen ja muiden yhteistyömuotojen tärkeyden toimialalla; on selvää, ettei kukaan pärjää yksin. Tällaisten ryhmien olemassaolo on Vesalaisen ja Pihlbackan (2008: 75) mukaan merkittävää ja kertoo toimialan rakenteesta: ryhmiä on melko paljon ja ne koetaan tärkeiksi, mutta suurin osa ei ole näkyvästi esillä mitenkään. Myös kaikki tutkittavat tapaukset ovat kehittyneet erilaisten tuettujen kehittämishankkeiden, kuten JYKESin tai ESR:n projektien kautta. Tämä tarkoittaa, että perustamiseen on saatu sekä rahallista tukea että konsultointiapua, ja etenkin alkuvaiheessa toimintaan on panostettu paljon. Useat haastateltavat mainitsivat kehittämishankkeiden olleen syy tai lopullinen sysäys verkostotoiminnan aloittamiselle; tällöin oma-aloitteisuus verkostotoiminnassa ei ole ollut niin merkittävässä asemassa. Tarvetta vapaaehtoiselle verkostoitumiselle ei juuri ole, ennen kuin tilaukset alkavat olennaisesti vähentyä. Tämä näkyy osaltaan myös päätöksenteossa; mikäli mukaan on lähdetty saa-

tavien tukien toivossa, ei yrityksille ole aina selvää, mitä muita syitä verkostoon liittymiselle ja siinä toimimiselle voisi olla. Hyödyntäminen jää ikään kuin puolitiehen, eikä olla myöskään valmiita panostamaan yhteistyön tiivistämiseen. Verkostotoiminta voi olla näennäistä, ja halutaan turvautua tuttuihin, turvalliseksi koettuihin hallinnan ja päätöksenteon malleihin.

Päätöksenteon nykyinen malli

Tutkittavien tapausten päätöksentekomallit eroavat merkittävästi toisistaan rakenteeltaan ja luonteeltaan. Esimerkiksi SEC ry eroaa NetMetalista ja SKR Centerista jo yhdistysmuotoisuutensa vuoksi, mikä tarkoittaa, että sen hallituksen tekemät päätökset eivät ole samalla tavoin sitovia kuin muissa yritysmuotoisissa tapauksissa, joissa tietyt säädökset sitovat yritysten hallitusten päätöksiä ja niiden toteuttamista. SKR Centerissa päätöksenteko on SEC:n tapaan luonteeltaan vapaamuotoista ja keskustelevaa, mutta sillä on yritysmuotoisuutensa vuoksi yhdistysmuotoa sitovampi merkitys. Vapaamuotoisinta päätöksenteko on SKR Centerissä, vaikka SEC ry ei ole yhtiömuotoinen. SKR Centerin päätöksenteon vapaamuotoisuutta kuvaa esimerkiksi se, ettei kokouspöytäkirjoja tehdä, päätös voidaan saada aikaan muutamassa tunnissa ja päätöksenteko voi tapahtua vaikka käytävällä. NetMetalissa päätöksenteko on koordinoitumpaa ja tavoitteellisempaa, sillä sen toimitusjohtaja ei ole jäsenyritysten edustaja ja siten puolueellinen päätöksentekijä, vaan hän pyrkii kehittämään ensisijaisesti verkostoa, ei yksittäisiä yrityksiä. NetMetal on yrityksistä ainoa, jolla on ulkopuolinen toimitusjohtaja ja muuta henkilöstöä, jotka keskittyvät ainoastaan verkoston asioihin. Lisäksi sillä on verkoston henkilöstölle omat erilliset tilat. Lisäksi hallituksen ulkopuolella toimii strategiaryhmä, joka koostuu toimitusjohtajasta sekä omistajayritysten edustajista. SKR Centerissä verkoston asioita johtavat yritysten edustajat yhdessä, eikä verkostolla ole enää ulkopuolista toimitusjohtajaa, mutta toisaalta yrityksillä on yhteiset toimitilat ja tuotantohalli. SEC ry:ssä yhdistyksen hallitus ja vuosittain vaihtuva puheenjohtaja tekevät päätökset. Ulkopuolinen sihteeritoimisto hoitaa juoksevat asiat, kuten tilinpidon. Aiemmin yhdistyksellä oli myös ulkopuolinen toiminnanjohtaja, mutta siitä luovuttiin. Ulkopuolisen johtamat verkostot eivät toimi, jos oikeanlaista henkilöä johtoon ei löydy tai ulkoa käsin johdettu ”verkostoprojekti” päättyy, eivätkä yritykset kykene itseohjautuvuuteen. Melko

nopeasti palataan vanhoihin toimintamalleihin, eikä toiminta ole tavoitteiden mukaisesti muodostunut strategiseksi verkostoksi, kuten SKR Centerin tapauksessa. Vaikka ulkoa käsin johdetuista projekteista saa apua verkoston käynnistämiseen, ongelmia syntyy, mikäli yritykset eivät niiden päättyessä kykene hoitamaan toimintaa itsenäisesti tai ole motivoituneita toimimaan ulkoa käsin annetun mallin mukaisesti. Kokoukset koettiin turhina ja aikaavievinä.

Nykyistä päätöksentekoa kaikissa tutkittavissa tapauksissa kuvaa henkilösuhteiden tärkeys, kompromissihakuisuus ja vähäinen politikointi eli valtapeli. Päätöksenteon muodollisten rakenteiden taustalla ovat epämuodolliset sosiaaliset prosessit (kuten Mintzberg ym. 1976). Myös Eisenhardtin (1989) mukaan päätöksenteon perusviitekehys voidaan nähdä formaaleissa rakenteissa, mutta niiden toimivuuteen vaikuttavat sosiaaliset verkostot, kuten haastatteluissa on tullut esille. Lisäksi päätöksentekomalleja kuvaa kerroksittaisuus ja päätöksentekijöiden monet roolit. Tällainen kerroksittainen päätöksentekomalli, jossa huomioidaan erityisosaaminen, kuten esimerkiksi strategiaryhmissä ja verkoston ulkopuolista tietoa hyödyntävässä mallissa, on todettu tehokkaaksi ja nopeaksi. Kerroksittainen malli on nähtävissä esimerkiksi NetMetalin tapauksessa. Toisaalta kerroksittaisen mallin yhteydessä on varottava, ettei hallintarakenteesta muodostu liian hierarkkinen, sillä se aiheuttaa monimutkaisuutta ja hidastaa päätöksentekoa (Gulati & Singh 1998).

Päätöksenteon nopeus koetaan riittäväksi kaikissa tapauksissa. Tosin esimerkiksi SEC:ssa ei nopeisiin päätöksiin ole ollut tähän mennessä tarvetta. Nopeaa on SKR Centerin mukaan tunnissa tapahtuva päätöksenteko, kun taas NetMetalissa nopeaa on kahdesta viikosta puoleentoista kuukauteen kestävä päätöksenteko. Tässä näkyy toimijoiden fyysisen etäisyyden aiheuttamat erot; SKR Centerissa toimijoiden yhteiset tilat mahdollistavat nopean tiedonkulun. Nopea päätöksentekoprosessi on yhteydessä kasvuun ja hyvään suoriutumiseen (Baum & Wally 2003; Dean & Sharfman 1996), mutta tämä ei ole vaikuttanut SKR Centeriin.

Päätöksenteossa tapahtuneet muutokset ja siihen vaikuttavat tekijät

Useiden muutosten (strategiaryhmän perustaminen, toiminnanjohtajasta luopuminen, ulkopuolisesta toimitusjohtajasta luopuminen) taustalla on taloudellinen taantuma, ulkopuolisen tuen loppuminen, asiakkaan ongelmat tai muut yritysten toimintaympäristön muutokset. Ne kuvastavat tutkimuksissakin esille tulleita yritysten keinoja vastata toimintaympäristön epävarmuuteen: tiivistää yhteistyötä ja hakea uusia tapoja tehostaa toimintaa (Jarillo 1993; Gulati 1995; Ollus ym. 1998). Tämä taas kuvastaa konepajateollisuuden toimintamalleja; alalla on pitkät perinteet Suomessa, mutta tulevaisuus näyttää epävarmalta, kun suuret vientiyritykset siirtävät tuotantoaan ulkomaille ja hankkivat kumppaneita ja toimittajia enenevässä määrin sieltä. Proaktiivisuus antaisi niille aikaa reagoida, mutta muutoksiin ei ole herätty riittävän nopeasti. Muutoksiin ovat vaikuttaneet ulkoisen toimintaympäristön muutosten lisäksi myös sisäiset ongelmat. Tällaisia ovat toimijoiden keskinäiset näkemuserot ja taloudelliset haasteet, kuten SEC:n tapauksessa. Sosiaalisen käyttäytymisen dynamiikka ja toimijoiden väliset sisäiset tekijät ovat tulleet esille myös tutkimuksissa (Gray 2004; Doz 1996). Lisäksi taustalla voi vaikuttaa päätöksentekorakenteen sopeutumattomuus muuhun organisoitumisen malliin, kuten SKR Centerin tapauksessa. Parkin (1996) mukaan keskeistä toimivuudessa on juuri hallintarakenteiden yhteensopivuus. Lisäksi vaikuttaa tarve saada lisää ulkopuolista tietoa keskeisiin päätöksentekoihin ja täten parantaa sitä, kuten NetMetalin tapauksessa. Lisäksi NetMetalin strategiaryhmän muodostaminen kuvastaa tarvetta lisätä vuorovaikutusta päätöksentekijöiden kesken. Johtajien tulisikin korostaa päätöksenteossa avoimuutta ja rationaalisuutta (Walter ym. 2008). Yleensä päätöksentekorakenteiden muutosten taustalla on sekä sisäisiä että ulkoisia tekijöitä samaan aikaan. Päätöksenteon rakenne liittyy kiinteästi organisaatorakenteeseen, valtasuhteisiin ja sosiaalisiin rakenteisiin. Niiden muutokset näkyvät tällöin myös päätöksentekorakenteessa.

Päätöksenteossa hyödynnettävät tietolähteet, tiedon arviointi

Kaikkien haastateltavien mukaan päätöksenteossa pyritään mahdollisimman kattavaan tiedonhankintaan ja saatavilla olevan tiedon kriittiseen arviointiin. SKR Centerissa hyödynnetään ulkopuolista konsulttia päätöksenteossa. SEC kutsuu järjestämiinsä koulutus-

tilaisuuksiin ulkopuolisia puhujia, mutta ulkopuoliset eivät osallistu päätöksentekoon. NetMetalissa ulkopuolista apua hyödynnettäessä keskeisessä asemassa ovat toimitusjohtajan henkilökohtaiset verkostot. Lisäksi strategiaryhmään aiotaan myöhemmin ottaa ulkopuolinen jäsen mukaan. Tämä voidaan nähdä vallan tasapainottamisena (esim. Bucklin & Sengupta 1993), joka on ajatuksena myös edellä esitetyssä kerroksittaisessa päätöksentekomallissa (Eisenhardt 1989). Tällainen ulkopuolisen tiedon hyödyntäminen kattavasti ja saatavilla olevan tiedon kriittinen arviointi ovat yhteydessä rationaaliseen päätöksenteon malliin, jonka on todettu parantavan yrityksen suoriutumista dynaamisissa toimintaympäristöissä (Priem ym. 1995; Fredrickson 1984). Johtajien tiedonsaanti onkin keskeisessä asemassa päätöksenteon onnistumisessa (Walter ym. 2008).

Päätöksentekoa parantavat ja haittaavat tekijät

Päätöksentekoa parantavat toimijoiden hyvä yhteensopivuus ja toimiva henkilökemia. Lisäksi päätöksentekoa parantavat sekä maantieteellinen että kulttuurinen läheisyys. (kuten mm. Pateli 2009; Gray 2004; Park 1996). Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että fyysisesti lähellä toisiaan sijaitsevilla toimijoilla päätökset syntyvät nopeammin. Tätä voidaan parantaa myös hyvällä valmistautumisella päätöksentekotilanteisiin. Lisäksi päätöksen syntymistä helpottaa se, että toimivaltaiset henkilöt ovat paikalla tilanteessa. Tällöin ei tarvitse odottaa päätösten hyväksyttämistä. Lisäksi päätöksentekoa helpottaa luottamus (Parkhe 1993), joka vähentää sopimusten tarvetta ja opportunistin riskiä. Toisaalta Wright & Lockettin (2008) mukaan vallan hajauttaminen ja sopimukset parantavat päätöksenteon etenemistä. Vallan hajauttamisen muotoja voidaan nähdä esimerkiksi NetMetalin strategiaryhmässä, jossa päätöksistä voidaan keskustella vapaamuotoisemmin etukäteen ja esityksiä hallitukselle voidaan valmistella paremmin.

Päätöksentekoa puolestaan haittaavat edellä esitettyjen tekijöiden vastakohtat eli kulttuuriset ja maantieteelliset etäisyydet sekä luottamuksen ja avoimuuden puute (kuten Gulati & Singh 1998; Dyer ym. 2001; Parkhe 1993). Lisäksi sitä voi haitata huono tiedonkulku toimijoiden välillä. Standardoidut tietojärjestelmät lisäävät yhteistyön tiiviyyttä ja helpottavat koordinoitua ja tiedonhallintaa ja samalla tekevät päätöksenteosta sujuvaa. Tämä on tullut ilmi myös kirjallisuudessa (Järvenpää & Immonen 1999; Svahn

2003). Lisäksi päätöksentekoa haittaavana tekijänä nähtiin päätöksentekijöiden kaksoisrooli: NetMetalin toimitusjohtajan mukaan vaarana on, että verkostossa tehdyn yhteisen päätöksen vaikutus vähenee, kun johtajat palaavat omiin yrityksiinsä.

Päätöksenteon parantaminen ja kehittäminen

Päätöksentekoa voidaan parantaa lisäämällä sosiaalista kanssakäymistä toimijoiden kanssa päätöksentekotilanteiden ulkopuolella. Toimijoiden välisten suhteiden kehittäminen lisää niin sanotun verkostoidentiteetin kehittymistä, joka on keskeinen osa tehokkaan ja oppivan verkoston luomista (esim. Dyer ym. 2001). Verkstoidentiteetin kehittymistä lisäävät myös erityistä tavoitetta tai projektia varten kehitetyt ryhmät, jotka koostuvat päätöksenteon toimijoista. Niiden toiminta keskittyy johonkin verkoston tiettyyn osa-alueeseen, kuten tiedonhallintaan, laadunvalvontaan, toimitusvarmuuteen tai strategiaan. Pienemmissä ryhmissä päätettäviä asioita ei ole liikaa, ja siellä tapahtuu samalla sosiaalista kanssakäymistä. Työryhmyöskentely on tullut esille myös kirjallisuudessa ja tutkimuksissa. Esim Ollus ym. (1998: 142) puhuvat kehitysryhmistä, joissa organisaation kehittäminen saa tiimityöskentelyn ja oppivan organisaation (Dyer ym. 2001) piirteitä. Kehitysryhmissä, kuten strategiaryhmä, organisaation kehitys voidaan jakaa helpommin toteutettaviin osiin ja saada kaikki toimijat osallistumaan ja motivoitumaan. Kehitysryhmän ohella myös tiedonhallintatyöryhmän perustaminen nousi esille. Toiminnanohjausjärjestelmät ja tiedonvälitys ovat keskeisiä verkoston käytännön toiminnassa, ja samalla ne yhtenäistävät käytäntöjä ja siten tekevät päätöksenteosta sujuvampaa. Tämä on niin ikään noussut esille kirjallisuudessa (Svahn 2003). Lisäksi päätöksentekoa voidaan parantaa lisäämällä toimijoiden aktiivisuutta osallistua järjestettäviin tapahtumiin. Vaikutusmahdollisuuksien ja palautteenkeruun lisääminen voisi lisätä aktiivisuutta, joka toisi lisää avoimuutta myös toimintaan ja siten päätöksentekoon jakamalla valtaa (kuten Wright & Lockett 2003). Nuttin (2005: 39–44) mukaan strategisen päätöksenteon tehostamisesta on vain niukasti tutkimustuloksia. Vaikka näitä päätöksenteon toimijoiden ehdotuksia ei testattukaan käytännössä, on niiden arvo huomiotava.

Toisaalta vaikka haastateltavien kertomuksen mukaan päätöksentekoa parantavat hyvät toimijoiden väliset suhteet, luottamus ja avoimuus, eivät kaikki yritykset näe tarpeellisenä kertoa kuuluvansa verkostoon esitteissään tai Internet -sivuillaan. Saattaa olla, että linkit muiden verkostoon kuuluvien yritysten sivuille johtavat asiakkaat yhteistyökumppanin, ja samalla kilpailijan sivuille. Toisaalta useiden konepajayritysten Internet – sivuilla on muutenkin saatavilla niukasti tietoa, eikä verkostoa haluta nostaa esille oman yrityksen rinnalla. Tämä tuli esille myös haastattelussa, jossa SKR Centerin toimijan mukaan keskeinen verkostotoimintaan liittyvä riski on se, että oman yrityksen toiminnan tunnettavuus pienenee, ja samalla oman osaamisen sektori kapenee. NetMetalin toimitusjohtajan mukaan yritykset eivät välttämättä koe saavansa siitä mitään, että toisivat verkostoon kuulumista aktiivisesti esille.

Se, mitä verkoston toiminnasta näkyy ulospäin, viestii samalla yrityksen sisäisistä ajattelumalleista ja asenteista. Yhtäältä messuilla ollaan valmiita edustamaan asiakkaiden edessä, mutta toisaalta jokainen vaatii tarkasti omaa pesäänsä ja katettaan, eikä olla valmiita luopumaan mistään, ennen kuin näyttöä tuotoista on selkeästi nähtävissä. Aitoa verkostoyhteistyötä ei voi syntyä tällaisilla malleilla. Tutkimuksen aikana yksi SKR Centerin omistajayrityksistä, Teclaser Oy, hakeutui konkurssiin. Tästä näkee, että vaikka yritys toimi verkostossa, ei siitä ollut sellaista merkittävää hyötyä, että se olisi voinut pelastaa yksittäisen yrityksen. Toisaalta taas SKR Center ei verkostona ole nykyisessä muodossaan niin tiivis ja strateginen, että se voisi auttaa yksittäisiä toimijoita välttämään konkurssin. Verkostoon on todennäköisesti tulossa uusi toimija jatkamaan laserhitsausta, joka on sille keskeinen resurssi. Tämä muuttaa luonnollisesti päätöksenteon sosiaalisia rakenteita ja vuorovaikutussuhteita, kun mukaan tulee yllättäen uusi toimija.

Keskeiset tutkimustulokset ja niiden vertailu aiempaan tutkimukseen on esitetty tiivistettynä taulukossa 11.

Taulukko 11. Tutkittavien tapausten ja teorian vertailu.

	NetMetal Oy	SKR Center Oy	S.E.C. ry	Teoria
Verkoston koko	15 yritystä (joista 3 omistajia, joilla yhtä suuret osuudet)	3 yritystä (kaikki omistajia, yhtä suuret osuudet)	17 yritystä	Optimaalista kokoa ei ole esitetty (Jarillo 1993).
Päätöksenteon malli nyt	Yritysten toimitusjohtajat hallituksessa, lisäksi oma ulkopuolinen toimitusjohtaja ja markkinointipäällikkö, lisäksi strategiaryhmä	Yritysten toimitusjohtajat hallituksessa, ei (enää) ulkopuolista toimitusjohtajaa.	5 yrityksen toimitusjohtajista koostuva hallitus päättää asiat, lisäksi messuille tuleville omat kokoukset.	Tehokkain perinteisessä organisaatiossa: kerroksittainen malli, jossa huomioidaan erityisasiantuntemus (Eisenhardt 1989). Muodollisten rakenteiden taustalla epämuodolliset sosiaaliset prosessit (Mintzberg 1976).
Päätöksenteon mallissa tapahtuneet muutokset	Strategiatyöryhmän perustaminen hallitustyöskentelyn rinnalle.	Ulkopuolisesta toimitusjohtajasta luopuminen (samalla verkoston roolin muuttuminen markkinointiyhtiöksi).	Kokopäiväisestä toiminnanjohtajasta luopuminen, juoksevien asioiden hoidon ulkoistaminen sihteeritoimistolle.	Strategiaryhmässä piirteitä Ollus ym:n (1998) ehdottamasta kehitysryhmästä.
Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että prosessi on tietynlainen?	Halu tiivistää yhteistyötä, ulkopuolinen toimitusjohtaja pystyy johtamaan ja koordinoimaan projekteja, kun yritykset voivat keskittyä ydinosaamiseensa.	Kehittämishankkeen päätyttyä sekä rahallinen että "henkinen" tuki päättyivät, tilausten määrä pieneni eikä toimitusjohtajalla ollut riittävästi oikeanlaista osaamista. Tällä hetkellä yrittäjät eivät halua ulkopuolista toimitusjohtajaa mukaan.	Yhdistysmuoto tuo vapautta, matala kynnyksen liittyä. Kuitenkin etuja tiedon jakamisen, benchmarkingin ja koulutusmahdollisuuksien muodossa. Rahat eivät riittäneet toiminnanjohtajan palkkaan, eikä sen katsottu olevan enää tarpeellista.	Sisäiset prosessit keskeisiä muutoksessa (Gray 2004; Doz 1996), kuten myös hallintarakenteiden yhteensopivuus (Park 1996).
Päätöksenteossa hyödynnettävät tietolähteet, vaihtoehtojen analyysi	Hyödynnetään ulkopuolista osaamista tarvittaessa, toimitusjohtajalla laajat henkilökohtaiset verkostot. Vaihtoehdot esitetään hallitukselle, joka tekee päätöksen.	Yhteistyötä konsulttitoimiston kanssa, joka myös on yhden toimijayrityksen yhteistyökumppani. Perustamishetkellä ulkopuolista tietoa runsaasti, liikaakin, ja se koettiin toimintaa hidastavana ja aikaavievänä.	Ulkopuolista osaamista hyödynnetään koulutuksissa ja yhteisissä tilaisuuksissa sekä messuosaston suunnittelussa, mutta ei itse päätöksenteossa. Perustamisvaiheessa ulkopuolinen osaaminen oli keskeinen tietolähde.	Johtajien päätöksenteossa keskeistä avoimuus ja rationaalisuus (Walter ym. 2008). Vallan jakauttaminen keskeistä päätöksenteossa (Bucklin & Sengupta 1993). Rationaalinen päätöksenteko parantaa yrityksen suoriutumista dynaamisissa toimintaympäristöissä (Priem ym. 1994; Fredrickson 1984).

Päätöksentekoa parantavat tekijät	Tiedonhallinta ja tietojärjestelmät, erilaiset työryhmät, henkilökemia, hyvä valmistautuminen päätöksentekotilanteisiin. Vapaamuotoisuus ja toimijoiden vuorovaikutuksen lisääminen.	Toimijoiden maantieteellinen ja kulttuurinen läheisyys, tuttuus, luottamus.	Henkilökemiat, päätöksentekijöiden toimivaltaisuus: paikalla oikeat päätöksentekijät, valmistautuminen	Tiedonkulun kehittäminen ja standardoidut tietojärjestelmät (Järvenpää & Immonen 1999; Svahn 2003). Lisäksi toimijoiden hyvä yhteensopivuus ja toimiva henkilökemia, maantieteellinen että kulttuurinen läheisyys (Pateli 2009; Gray 2004; Park 1996) ja luottamus (Parkhe 1993).
Päätöksentekoa haittaavat tekijät	Kaksoisrooli (toisaalta edustaa verkostoa, toisaalta omaa yritystä), joka voi aiheuttaa päätöksen vaikutuksen vähenemisen ja huonontaa sen toteutumista, huono valmistautuminen	Toimijoiden välinen etäisyys, tuntemattomuus, luottamuksen puute	Luottamuksen ja avoimuuden puute toimijoiden välillä, ei alisteisuusasemaa (koska yhdistysmuotoinen).	Kulttuuriset ja maantieteelliset etäisyydet sekä luottamuksen ja avoimuuden puute (Gulati 1998; Dyer ym. 2001; Parkhe 1993).
Miten päätöksentekoa voidaan kehittää?	Työryhmien perustaminen erityistä projektia tai kehittämistarvetta (kuten tiedonkulku tai tietojärjestelmät) varten.	Toimijoiden välisen vuorovaikutuksen parantaminen	Toimijoiden aktiivisuuden lisääminen ja vuorovaikutuksen parantaminen	Verkostoidentiteetin kehittäminen ja yhteenkuuluvuuden parantaminen (Dyer 2001), työryhmätyöskentely (Ollus 1998), tietojärjestelmien kehitys (Svahn 2003). Vallan jakaminen (Wright & Lockett 2003).
Kehittämisen halu	Halu tiivistää yhteistyötä edelleen ja parantaa toimintojen strategista yhteensopivuutta	Tässä vaiheessa ei tarvetta tiivistyä. Toisaalta puitteet olemassa valmiina, mikäli tarvetta ilmenee tulevaisuudessa.	Ei tarvetta kasvaa tai pienentyä, mutta toimijoiden suurempaa aktiivisuutta kaivataan	
Kehittämishankkeiden merkitys	Pystynyt jatkamaan hankkeen päättymisen jälkeen, toisaalta tarkoitus muuttunut alkuperäisestä.	Hankkeen päättyttyä asiat eivät toimineet halutulla tavalla, toimitusjohtajasta piti luopua	Perustamisvaiheessa keskeinen	

6.2. Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tässä tutkimuksessa on tullut esille, että strategiset verkostot ovat joustava tapa saavuttaa merkittäviä taloudellisia etuja, ja ne ovat lisääntyneet merkittävästi lähes kaikilla aloilla viime vuosikymmenten aikana. Ne ovat kuitenkin monimuotoisia ja vaihtelevia rakenteeltaan. Ei voida suoraan todeta, että ne ovat toimiva liittoutumisen keino kaikille yrityksille. Tällä hetkellä niiden sekä niiden toimivuudesta että toimimattomuudesta löytyy teoreettisia ja empiirisiä esimerkkejä (Stuart 2000; Hagedoorn & Schakenraad 1994; Mortehan & van Pottelsberghe de la Potterie 2007). Se, kannattaako verkostoa muodostaa ja jos, niin millainen, riippuu täysin yrityksen markkinoista, toimialasta, kilpailijoista ja asemasta kilpailuympäristössä. Nämä tekijät vaikuttavat edelleen toisiinsa. Paitsi jokainen yritys, myös jokainen verkosto on ainutlaatuinen ja tapauskohtainen. Joitakin yhteisiä piirteitä ja tyyppisiä eri verkostojen toimintamalleista on löydettävissä. Strategisten verkostojen tyypittelyjä on yhtä monenlaisia kuin tutkijoita ja yrityksiä. Tärkeintä on löytää yrityksille parhaiten sopiva yhteistyön muoto ja keskinäinen etäisyys toisistaan.

Yritykset yhdistävät strategisten verkostojen avulla resurssejaan, osaamistaan ja tietopääomaansa pyrkien niiden avulla kustannusten ja riskien jakamiseen, oppimiseen kumppanilta ja uusien markkina-alueiden saavuttamiseen (Bierly & Gallagher 2007; Stähle & Laento 2000: 97–101). Strategiset verkostot muodostuvat useiden tekijöiden taustavaikutuksesta; esimerkiksi kumppanin valintaan vaikuttavat aikaisemmat yhteistyösuhteet, sekä kilpailijoiden yhteistyösuhteet ja niistä muodostuva verkosto (Gulati 1995). Muodostumisen prosessi on monivaiheinen yhteistyön tasosta riippuen, ja erityisesti alkuvaiheessa syntyvä luottamus on tärkeä suhteen myöhemmän kehittymisen kannalta (Brunetto & Farr-Wharton 2007; Parkhe 1993).

Strategisten verkostojen vaihtelevan menestyksen ja erilaisten esimerkkien selitykseksi on tehty erilaisia tutkimuksia, joilla pyritään arvioimaan onnistuneiden ja toisaalta epäonnistuneiden verkostojen ominaisuuksia. Useissa tutkimuksissa on päädytty siihen, että kumppanien sitoutuneisuus suhteeseen ja sen kehittämiseen, strateginen yhteensopivuus ja luottamus ovat tärkeitä tekijöitä (Gray 2004; Hamel ym. 1989; Parkhe 1993). Yksi

esimerkki sitoutuneisuudesta ja suhteen hoitamisesta on erityisen verkostotoiminnon perustaminen yritykseen (Dyer ym. 2001). Lisäksi menestykseen vaikuttavaksi tekijäksi on ehdotettu verkoston tyyppiä ja rakennetta (Bleeke & Ernst 2001; Ring & Van de Ven 1992; Park 1996). Toisaalta menestykseen vaikuttavat myös tekijät, joiden kontrollointi on vaikeaa, vaikka johto ja rakenne olisi suunniteltu juuri oikein. Tällaisia tekijöitä ovat monet ulkoiset tekijät, kuten markkinatilanne, kilpailun aste, lainsäädäntö ja kuluttajien taloudellinen tilanne. Tärkeintä on ulkoisten tekijöiden huomiointi ja sopeuttaminen verkoston toimintaan.

Verkostojen päätöksenteon rakenteet liittyvät kiinteästi organisaatorakenteeseen, mutta taustalla on myös sosiaalisia ja epämuodollisia prosesseja, kuten valtarakenteita ja vähittäistä vaikuttamista (Mintzberg ym. 1976; Elg & Johansson 1997). Päätöksenteon rakentuminen kertoo verkoston sisäisestä dynamiikasta, joka vaikuttaa sen toimintaan tavoilla, jotka eivät ole itsestään selviä. Päätöksenteon prosesseilla ja rationaalisuudella on todettu olevan yhteys verkoston suoriutumiseen ja menestykseen (Walter ym. 2008). Rationaalinen päätöksenteko käsittää laajaa ja kattavaa tiedonhankintaa eri lähteistä sekä systemaattisen vaihtoehtojen analyysin (Priem ym. 1995). Päätöksenteon rakenteiden toimivuus ja kitkattomuus on keskeistä sen onnistumisen kannalta (Wright & Lockett 2003), minkä vuoksi sen kehittämisen tutkiminen on tärkeää. Etenkin dynaamisissa toimintaympäristöissä kerroksittainen päätöksenteko, missä hyödynnetään erikois- asiantuntemusta, on tehokas (Eisenhardt 1989).

Tutkimuksen empirian pohjalta voidaan löytää vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin:

Millaista on päätöksenteko monenkeskisissä strategisissa verkostoissa?

Edellä esitetyn empirian analyysin perusteella voidaan sanoa, että päätöksenteko monenkeskisissä strategisissa verkostoissa on haasteellista, dynaamista ja vuorovaikutuksellista ja rakenteeltaan kerroksellista. Verkostojen monenkeskisyys on erityispiirre, joka vaatii sille sopivia toimintatapoja. Se vaatii verkoston toimijoilta kykyä huomioida erilaisia näkemyksiä koordinoitusti ja pyrkimystä yhteistyöhön ja konsensuskseen. Li-

säksi se, ettei monenkeskisellä verkostolla ole johtavaa kärkiyritystä, vaikeuttaa tasavahvojen yritysten hallintaa. Kerroksittainen päätöksentekomalli on sellainen, jossa on formaalien päätöksentekoryhmien (verkoston ja verkostoyritysten hallitukset) rinnalla erilaisiin osa-alueisiin keskittyneitä vapaamuotoisempia ryhmiä, kuten strategiaryhmä. Lisäksi päätöksenteolle on ominaista vähäinen politikointi eli valtapeli, kompromissihakuisuus ja vapaamuotoisuus. Päätöksenteon formaali rakenne on kiinteästi yhteydessä organisaatorakenteeseen. Rakenne kuvastaa myös verkoston jäsenten yhteistyön tiivistä ja halua panostaa liittoumaan: verkosto, jolla on ulkopuolinen toimitusjohtaja ja muuta henkilöstöä, joka keskittyy pelkästään verkoston kehittämiseen

Mitkä tekijät vaikuttavat päätöksentekoprosessin muodostumiseen?

Päätöksenteon mallin taustalla ovat formaalit rakenteet, kuten esimerkiksi organisaatorakenne, mutta siihen vaikuttavat myös sosiaaliset prosessit, kuten henkilökemia ja valtasuhteet. Päätöksenteon muodostumiseen ja muutoksiin vaikuttavat sekä ulkoisen toimintaympäristön muutokset että sisäiset rakenteet. Ulkoisen toimintaympäristön muutokset, jotka aiheuttavat muutoksia myös päätöksenteossa, ovat esimerkiksi kilpailuympäristön kiristyminen, taloudellinen taantuma tai merkittävän asiakkaan ongelmat, jotka heijastuvat siitä vahvasti riippuvaiseen pienempään yritykseen. Näihin muutoksiin voidaan reagoida muodostamalla uusia päätöksentekotasoja tai luopumalla vanhoista. Tällöin päätöksentekoprosessi nopeutuu ja kevenee tai muuttuu hierarkkisemmaksi, kun siihen tulee lisää toimijoita ja mielipiteitä. Tämä on yksi tapa vastata epävarmuuteen. Lisäksi ulkopuolisen avun, sekä taloudellisen että henkisen, yhtäkkinen loppuminen voi vaikuttaa heikentävästi kykyyn tehdä itsenäisiä päätöksiä, ja tuntuu paremmalta palata vanhoihin, turvallisiksi koettuihin toimintamalleihin.

Sisäisiä päätöksenteon muodostumiseen ja muuttumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat toimijoiden keskinäinen vuorovaikutus ja mahdolliset näkemyserot. Mikäli esimerkiksi hallinta- tai päätöksentekorakenteen soveltuvuudesta ei päästä yhteisymmärrykseen, päätöksenteon rakenteita voidaan joutua muuttamaan. Lisäksi sisäisiä haasteita voivat olla taloudelliset ongelmat joko verkoston omaan tai jonkin jäsenyrityksen toimintaan liittyen.

Millä tavalla päätöksentekoa voidaan kehittää?

Päätöksentekoa voidaan kehittää sekä ryhmän sisäisiä vuorovaikutussuhteita parantamalla, että muodostamalla uusia ryhmiä päätöksenteon ja sosiaalisen kanssakäymisen tueksi. Toimiva henkilökemia sekä fyysinen ja kulttuurinen läheisyys ovat keskeisiä päätöksenteon sujuvuutta parantavia tekijöitä. Näitä voidaan kehittää lisäämällä kanssakäymistä päätöksentekotilanteiden ulkopuolella sekä virallisissa että epävirallisissa yhteyksissä, jolloin keskinäinen tunteminen ja luottamus pääsevät kehittymään. Fyysistä läheisyyttä voidaan parantaa pyrkimällä tuomaan toimijat lähemmäksi toisiaan esimerkiksi samoihin toimitiloihin. Kulttuurista läheisyyttä voidaan kehittää vuorovaikutustaitoja parantamalla ja harmonisoimalla käytäntöjä.

Muodostamalla erityistarpeisiin keskittyviä ryhmiä, kuten strategia- tai tiedonhallintaryhmiä, voidaan jakaa päätöksenteon vaiheita, kuten tiedonhankintaa, vaihtoehtojen arviointia ja hallitukselle esitettäviä toimenpiteitä pienempiin osiin. Samalla parannetaan toimijoiden välistä vuorovaikutusta ja lisätään luottamusta. Täten voidaan auttaa niin kutsutun verkostoidentiteetin kehittymistä, joka lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja parantaa avoimuutta ja tiedon jakamista. Verkostoidentiteetin kehittyminen voi myös auttaa ongelmiin, jotka johtuvat verkoston toimijoiden kaksoisroolista. Kaksoisroolit voivat aiheuttaa tehtyjen päätösten laimenemista päätöksentekijöiden toimiessa omissa yrityksissään.

6.3 Tutkimustulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen tulokset kertovat kolmesta yksittäisinä tutkituista tapauksesta, jotka ovat verkostojen tapaan ainutlaatuisia, mutta toisaalta edustavia esimerkkejä toimialalta jo aiemmin tehdyn analyysin perusteella. Tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää laajemmin konepajateollisuuden toimialalle, mutta kolme erilaista tutkittavaa tapautta antavat kokonaisuutena lisää tietoa siitä, millaista monenkeskisten strategisten verkostojen päätöksenteko on, mitkä tekijät vaikuttavat sen muodostumiseen ja millä tavoilla sitä voidaan kehittää ja parantaa.

Strategisen päätöksenteon kehittämistä on vain niukasti tutkimustuloksia (Nutt 2005: 39–44), kuten myös sen kehittämistä verkoston kontekstissa. Ottaen huomioon verkoston yleistymisen yhteistyömuotona on tärkeää tutkia päätöksentekoa juuri verkostossa, sillä monenkeskinen ja kahdenvälinen suhde eroavat merkittävästi dynamiikaltaan, kun toimijoita, vuorovaikutussuhteita ja huomioitavia mielipiteitä on enemmän. Tämä tekee tutkimusalueesta haasteellisen, mutta ei vähennä sen merkitystä tutkimuskohteena. Päätöksenteko kuvastaa organisaatioiden ja verkoston formaaleja rakenteita ja niiden taustalla olevia sosiaalisia prosesseja sekä keskinäistä dynamiikkaa. Näiden tekijöiden on osoitettu olevan yhteydessä verkoston suoriutumiseen ja menestykseen (Walter ym. 2008). Tämän vuoksi niistä on tärkeää saada lisää tietoa eri toimialoilta ja konteksteista.

Strategisen päätöksenteon kehittämistä tulisi tutkia laajemmin empiirisesti, jotta saataisiin tietoa tässä ja aiemmissa tutkimuksissa esille tulleiden kehittämissuhteiden vaikutuksista verkostojen suoriutumiseen. Verkostojen tutkiminen ja tutkimustulosten yleistettävyyden rajoittaminen niiden ainutlaatuisuuden vuoksi. Toimialalta toteutetun analyysin pohjalta voi jatkotutkimukseen ottaa lisää vertailtavia tapauksia, jolloin tutkittavaa ainesta on enemmän ja se on rikkaampaa. Tämän tutkimuksen pohjalta voi suorittaa jatkotutkimuksia päätöksenteon tutkimukseen tai monenkeskisen verkostosuhteen kehittämiseen liittyen. Tutkimuksen kohteena voisi olla monenkeskisen verkoston päätöksentekomallin kehittämisprojekti esimerkiksi pitkäaikais tutkimuksen muodossa. Tutkimuksen pohjana voidaan hyödyntää esimerkiksi tässä tutkimuksessa esille tulleita päätöksenteon kehittämissuhteita. Lisäksi mahdollinen jatkotutkimus voisi käsitellä päätöksenteossa ilmeneviä valtasuhteita niin ikään pitkäaikais tutkimuksena.

LÄHDELUETTELO

- Achrol, Ravi S. (1997). Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25:1, 56-71.
- Adler, Paul S. (2001). Market, Hierarchy and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism. *Organization science* 12:2, 215–234.
- Barringer, Bruce R. & Jeffrey S. Harrison (2000). Creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management* 26:3, 367–403.
- Beverland, Mike & Philip Bretherton (2001). The uncertain search for opportunities: Determinants for strategic alliances. *Qualitative Market Research: An International Journal* 4:2, 88–99.
- Bierly, Paul E. III & Scott Gallagher (2007). Explaining Alliance Partner Selection: Fit, Trust and Strategic Expendiency. *Long range planning* 40:2, 134–153.
- Bissessur, Abhimanyu & Fariba Alamdari (1998). Factors affecting the operational success of strategic airline alliances. *Transportation* 25:4, 331–355.
- Bleeke, Joel & David Ernst (1995). Is Your Strategic Alliance Really a Sale? *Harvard Business Review* 73:1, 97–105.
- Child, John & David Faulkner (1998). *Strategies of co-operation: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. New York: Oxford University Press, Inc. 371 s.
- Das, T.K. & Bing-Sheng Teng (2000). A Resource-based theory of Strategic Alliances. *Journal of Management* 26:1, 31–61.

- Das, T.K. (2004). Time-span and risk of partner opportunism in strategic alliances. *Journal of Managerial Psychology* 19:8, 744–759.
- Dean, J. W. J. & M.P. Sharfman (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal* 39:2, 368–96
- Doz, Yves L. (1996). The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? *Strategic Management Journal* 17, 55–83
- Doz, Yves L. & Gary Hamel (1998). *Alliance advantage – The Art of Creating Value through Partnering*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. 316 s.
- Draulans, J., A.-P. de Man & H. W. Volberda (2003). Building alliance capability: management techniques for superior alliance performance. *Long Range Planning* 36, 151–66.
- Duncan, Robert B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly* 17:3, 313–327.
- Dyer, Jeffrey H., Prashant Kale & Harbir Singh (2001). How to make strategic Alliances Work. *Sloan Management Review* 42:4, 37–43.
- Eisenhardt, K., & L. J. Bourgeois (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal* 31:4, pp. 737–770.
- Eisenhardt, Kathleen M. & Mark J. Zbaracki (1992). Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal* 13: 17–37.

- Evans, Nigel (2001). Collaborative Strategy: An analysis of the changing world of international airline alliances. *Tourism Management* 22, 229–243.
- Ford, David, Lars-Erik Gadde, Håkan Håkansson & Ivan Snehota (2003). *Managing Business Relationships*. 2nd ed. West Sussex: Wiley & Sons Ltd.
- Fredrickson, J. W. (1984). The comprehensiveness of strategic decision making processes: extensions, observations, future directions. *Academy of Management Journal* 27:3, 445–66.
- Gimeno, Javier (2004). Competition within and between networks: The contingent effect of competitive embeddedness on alliance formation. *Academy of Management Journal* 47, 820–842.
- Glisson, Milton L., William A. Cunningham, James R. Harris & Janet Di Lorenzo-Aiss, (1996). Airline industry strategic alliances: Marketing and policy implications. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 26:3, 26–34.
- Grabher, Gernot (1995). *The Embedded Firm – On the socioeconomics of industrial networks*. New York: Routledge.
- Gray, David Michael (2004). Business Partnering – the Role of Alliance Competence. *Julkaisematon*. 20 s.
- Gudmundsson, Sveinn Vidar & Dawna L. Rhoades, (2001). Airline Alliance Survival Analysis: Typology, strategy, duration. *Transport Policy* 8, 209–218.
- Gulati, Ranjay (1995). Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis. *Administrative Science Quarterly* 40: 619–652.

- Gulati, Ranjay & Harbir Singh (1998). Alliances and networks. *Strategic management journal* 19: 293–317.
- Hamel, Gary, Yves L. Doz & C.K. Prahalad (1989). Collaborate with your competitors – and win. *Harvard Business Review* 67, 133–139.
- Hennart, Jean-Francois (1988). A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures. *Strategic Management Journal* 9:4, 361–734.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2000). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2007). *Tutki ja kirjoita*. 14.painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hitt, Michael A. & Beverly B. Tyler (1991). Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives. *Strategic Management Journal* 12:5, 327–351.
- Hughes, Jonathan & Jeff Weiss (2007). Simple Rules for Marking Alliances Work. *Harvard Business Review*. November, 9p.
- Håkansson, Håkan & David Ford (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research* 55:2, 133–139.
- Håkansson, Håkan, & Ivan Snehota (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.
- Ireland, Duane R., Michael A. Hitt & Deepa Vaidyanath (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management* 28:3, 413–446.

- Jacobs, Dany & Ard-Pieter de Man (1996). Clusters, Industrial Policy and Firm Strategy: A Menu Approach. *Technology Analysis & Strategic Management* 8:4, 425–437.
- Jarillo, Carlos J. (1993). *Strategic Networks. Creating the borderless organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann. 179 s.
- Järvenpää, Eila & Stina Immonen (1999). Verkostojen johtaminen ja hallinta. Teoksessa: *Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella*. Toim. Ollus, Martin, Jukka Ranta & Pekka Ylä-Anttila. Vantaa: Taloustieto Oy.
- Johnson, Gerry, Kevan Scholes & Richard Whittington (2006). *Exploring Corporate Strategy*. 7. painos. Harlow: FT Prentice Hall Financial Times. 655 s.
- Kleymann, Birgit & Hannu Seristö (2001). Levels of airline alliance membership. Balancing risks and benefits. *Journal of Air Transport Management* 7: 303–310.
- Kuivanen, R. & R. Hyötyläinen (toim.) (1997). *Kohti uudenlaisia yritysverkostoja. Monikeskisen verkostoyhteistyön kehittäminen*. Espoo: VTT, Tiedotteita 1830.
- Lorange, Peter & Johan Roos (1991). Why Some Strategic Alliances Succeed and Others Fail. *Journal of Business Strategy* Jan/Feb, 25–30.
- Lorange, Peter & Johan Roos (1992). *Strategic Alliances – Formation, Implementation and Evolution*. Cambridge (Mass.): Blackwell. 295 s.
- Mintzberg, Henry, Duru Raisinghani & André Théorêt (1976). The structure of “unstructured” decision processes. *Administrative Science Quarterly* 21:2, 246–275
- Möller, Kristian & Senja Svahn (2003). Managing Strategic Nets: A Capability Perspective. *Marketing Theory* 3:2, 201–226.

- Möller, Kristian & Arto Rajala & Senja Svahn (2004). *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonaluonti*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. 237 s.
- Möller, Kristian, Arto Rajala & Senja Svahn (2005). Strategic business nets – their type and management. *Journal of Business Research* 58:9, 1274–84.
- Nutt, Paul C. (1999). Surprising but true: Half of Organizational decisions fail. *Academy of Management Executive* 13:4, 75–90.
- Nutt, Paul C. (2005). Strategic decision making. In: Hitt, M. A., R. E. Freeman & J. S. Harrison (Ed.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Malden, MA: Blackwell Publishers Inc.
- Ollus, Martin [toim.] (1990). *Joustava tuotanto ja verkostotalous. Tekniikan, talouden ja yhteiskunnan vuorovaikutus 1990-luvulla*. Toim. Ollus, Martin, Raimo Lovio, Jari Mieskonen, Pentti Vuorinen, Jussi Karko, Synnöve Vuori & Pekka Ylä-Anttila. Helsinki: Sitra.
- Ollus, Martin [toim.] (1998). *Verkostojen Vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä?* Toim. Ollus, Martin, Jukka Ranta & Pekka Ylä-Anttila. Helsinki: Sitra.
- Ollus, Martin [toim.] (1999). Verkostotalouden lähtökohdat. Teoksessa: *Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella*. Toim. Ollus, Martin, Jukka Ranta & Pekka Ylä-Anttila. Vantaa: Taloustieto Oy.
- Oum, Tae Hoon & Jon-Hun Park (1997). Airline alliances: current status, policy issues, and future directions. *Journal of Air Transport Management* 3:3, 133–144.
- Park, Seung Ho (1996). Managing an interorganizational network: A framework for the institutional mechanism for network control. *Organization Studies* 17:5, 795-824.

- Parkhe, Arvind (1993). Strategic Alliance Structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal* 36:4, 794–829.
- Parkhe, Arvind (1998). *Understanding trust in International Alliances*. *Journal of World Business* 33, 219–240.
- Pett, Timothy L. & Clay C. Dibrell (2004). A process model of global strategic alliance formation. *Business Process Management* 7:4, 349–364.
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage – Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press. 557 s.
- Pouri, Reijo (1997). *Businesslogistiikka*. Helsinki: Suomen logistiikkayhdistys. 288 s.
- Powell, Walter P. (1990). Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior* 12, pp. 295–336.
- Priem, Richard L., Abdul M. A. Rasheed, & Andrew G. Kotulic (1995). Rationality in strategic decision processes, environmental dynamism and firm performance. *Journal of Management* 21:5, 913–29
- Rhoades, Dawna L. & Heather Lush (1997). A typology of strategic alliances in the airline industry: Propositions for stability and duration. *Journal of Air Transport Management* 3:3, 109–114.
- Ring, P. S. & A. H Van de Ven (1992). Structuring Cooperative Relationships Between Organizations. *Strategic Management Journal* 13:7, 483–498.
- Silverman, David (2006). *Interpreting Qualitative Data*. 3rd ed. London: SAGE Publications, Inc. 428 s.

- Spekman, R. E., T. M., Forbes III, L. A. Isabella & T. C. MacAvoy (1998). Alliance management: a view from the past and a look to the future. *Journal of Management Studies* 35, 747–72.
- Ståhle, Pirjo & Kari Laento (2000). *Strateginen kumppanuus: avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*. Helsinki: WSOY. 165 s.
- Subramani, M. R. & N. Venkatraman (2003). Safeguarding investments in asymmetric interorganizational relationships: theory and evidence. *Academy of Management Journal* 46, 46–62.
- Svahn, Senja (2003). *Managing in Networks: Case study of different types of strategic nets*. Working papers, Helsingin Kauppakorkeakoulu. Helsinki: Helsinki School of Economics.
- Svahn, Senja (2004). *Managing in different types of business nets: Capability perspective*. Helsinki: Helsinki School of Economics.
- Teknoliateollisuus (2005) [online]. TRIO – SEC suuntaa liiketoimintaan. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://tekno.teknoliateollisuus.fi/index.php?&id=10049&parent=5346&cl=857>> [siteerattu 24.9.2009].
- Thorelli, Hans B (1986). Networks: Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal* 7:1, 37–51.
- Vesalainen, Jukka (2002). *Kaupankäynnistä kumppanuuteen*. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy. 215 s.
- Vesalainen, Jukka & Maria Pihlbacka (2008). *Järjestelmätoimittajuus teknoliateollisuudessa*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Williamson, Oliver E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press. 286 s.

Williamson, Oliver E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*, Chapter 6, New York: The Free Press, 131–162.

LIITTEET

Liite 1. Verkostojen johtohenkilöiden haastattelussa käytetty lomake

Taustatiedot

- Milloin verkosto on perustettu?
- Mitä organisaatioita verkostoon kuuluu?
- Millaisia resursseja verkostoon kuuluvilla organisaatioilla on?
- Miksi verkosto on perustettu?
- Mitä verkostolla tavoitellaan? Miten tavoitteita mitataan?
- Mikä merkitys liittoutumisella ja yhteistyöllä on alalla, jolla toimitte?
- Paljonko teillä on muita kumppanuussuhteita?

Verkostokumppaneiden suhteet

- Kuvaile verkoston keskinäisiä suhteita (etäisyys/strategisuus/kilpailu)
- Jaetaanko voittoja verkostossa jollakin erityisellä tavalla?
- Miten verkostokumppaneiden keskinäisiä suhteita kehitetään?
- Kuvaile verkostoa vuonna 2014.

Päätöksenteko verkostossa

- Kuvaile verkoston johtamista. Voiko verkostoa ylipäätään johtaa?
- Kuvaile, miten päätöksiä tehdään; kuka/ketkä tekevät ja minkä taseisia päätöksiä?
- Missä päätöksenteko tapahtuu?
- Miksi on päädytty tällaiseen muotoon?
- Onko päätöksenteon malli muuttunut verkoston olemassaolon aikana?
- Miten kuvailisit päätöksenteon nopeutta?
- Miten tehtyjen päätösten etenemistä seurataan?
- Esimerkki päätöksenteon etenemisestä
- Mitä tietolähteitä päätöksenteossa hyödynnetään?
- Onko päätöksenteossa mukana verkoston ulkopuolisia?
- Miten toimitaan, jos päätöksenteossa ilmenee ongelmia?

Päätöksenteon kokeminen ja ulottuvuudet

- Mitä mieltä olet verkoston päätöksentekoprosessista?
- Miten päätöksentekoa voisi kehittää?
- Missä tilanteessa nykyinen malli toimii? Missä taas ei?
- Mitkä tekijät edistävät ja helpottavat päätöksentekoa?
- Mitkä tekijät haittaavat päätöksentekoa?

Päätöksenteon riskit

- Millaisia riskejä verkostomaiseen toimintatapaan liittyy?
- Millaisia riskejä verkoston päätöksentekoon liittyy?
- Miten päätöksenteon riskejä arvioidaan ja hallitaan?

