

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN LAITOS

Airola Elina

**TOIMITTAJASUHTEIDEN KEHITTÄMINEN SUOMALAISSA
TEKNOLOGIATEOLLISUUDEN YRITYKSISSÄ**

Johtaminen ja organisaatiot
pro gradu -tutkielma

VAASA 2008

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkimuksen tausta	9
1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	10
1.3. Keskeisten käsitteiden määrittely	11
1.4. Tutkimuksen aihepiiri	14
1.5. Tutkimuksen rakenne	15
2. TALOUSTEOREETTINEN NÄKÖKULMA YRITYSTEN VÄLISIIN SUHTEISIIN	17
2.1. Markkinat, verkostot ja hierarkia	17
2.2. Teoreettisia lähestymistapoja verkostoihin	19
2.3. Transaktiokustannusteoria	20
2.3.1. Teorian tausta	20
2.3.2. Teorian keskeiset olettamukset	23
2.3.3. Kritiikki transaktiokustannusteoriaa kohtaan	27
2.3.4. Empiirisiä tutkimuksia transaktiokustannusteoriasta	28
2.3.5. Transaktiokustannusteoria yrityksen teoriana	30
3. OPPIMINEN JA KEHITTÄMINEN STRATEGISISSA VERKOSTOISSA	33
3.1. Strateginen yhteistyö verkostossa	33
3.1.1 Yhteistyön syventyminen strategiseksi verkostoksi	33
3.1.2. Verkoston arvonluontikyky	34
3.2. Yritysten välisen liiketoiminnan erilaisia tasoja	36
3.3. Strateginen verkosto	39
3.3.1. Luottamus strategisen verkoston mahdollistajana	39
3.3.2. Strategisen verkoston menestystekijöitä	42
3.3.3. Strategisen verkostoitumisen hyödyt	44
3.3.4. Strategisen verkoston mukaan tuomat riskit	48
3.4. Verkoston ohjaus	51
3.4.1. Ohjausmekanismien äärimuodot	52
3.4.2. Hybridiohjaus	57
3.5. Verkostojen keskinäinen oppiminen ja suhteiden kehittäminen	59
3.5.1. Kehittämisen ja ohjauksen välinen suhde	59
3.5.2. Tieto ja tiedon jakaminen kehittämisen kulmakivenä	60
3.5.3. Toimittajien kehittäminen Toyotalla	64
3.6. Toimittajien kehittämisen yhteenveto	66
4. METODOLOGIA	68
4.1. Tutkimusaineisto ja menetelmät	68
4.2. Tutkimusprosessi ja analyysi haastateltavista	69
4.3. Tutkimuksen luotettavuus	70
5. VERKOSTON KEHITTÄMINEN KÄRKIYRITYKSEN NÄKÖKULMASTA - TAPAUSTEN KUVAUS JA ANALYYSI	72

5.1. Analyysin eteneminen	72
5.2. ABB Motors	72
5.2.1. Yrityksen esittely	72
5.2.2. ABB Motorsin liiketoimintaympäristö ja kilpailijat	73
5.2.3. Toimittajaverkoston kehittäminen ABB Motorsilla	74
5.3. Aker Yards	83
5.3.1. Yrityksen esittely	83
5.3.2. Laivanrakennuksen liiketoimintaympäristö ja kilpailijat	83
5.3.3. Aker Yardsin tavat kehittää toimittajiaan	84
5.4. Fläkt Woods	91
5.4.1. Yrityksen esittely	91
5.4.2. Liiketoimintaympäristö ja kilpailijat ilmanvaihtoalalla	92
5.4.3. Toimittajien kehittäminen Fläkt Woodsilla	92
5.5. Wärtsilä Oyj: Ship Power	99
5.5.1. Yrityksen esittely	99
5.5.2. Wärtsilän liiketoimintaympäristö ja kilpailijat	99
5.5.3. Toimittajaverkoston kehittäminen Ship Powerilla	101
5.6. Yhteenveto case-yrityksistä ja toimittajien kehittämisestä	107
6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	113
6.1. Tutkimustulosten pohdintaa	113
6.2. Vastaus tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin	115
6.3. Tutkimustulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusehdotukset	118
LÄHDELUETTELO	119
LIITTEET	125

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne pääpiirteissään	16
Kuvio 2. Verkostomainen suhde markkinoiden ja hierarkian välissä	17
Kuvio 3. Organisoitumismuotojen edut ja haitat	19
Kuvio 4. Kokonaiskustannusten jakautuminen	23
Kuvio 5. Käyttäytymiseen liittyvät perusolettamukset, vaihdannan ulottuvuudet ja organisoitumisen muodot transaktiokustannusteorian mukaan	26
Kuvio 6. Verkostoitumisen tasot	37
Kuvio 7. Kehittyvän kumppanuuden lisäarvon synty	40
Kuvio 8. Strategisen verkoston menestystekijöitä	44
Kuvio 9. Kärkiyrityksen mahdolliset tavat ohjata kumppanuussuhteita ja strategista verkostoa	57

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Empiirisiä tutkimuksia transaktiokustannusteoriasta	29
Taulukko 2. Verkostoitumisen hyödyt	47
Taulukko 3. Suhteiden ohjauksen muodot ja ulottuvuudet	55
Taulukko 4. Tutkimuksia verkostojen kehittämisestä ja oppimisesta	62
Taulukko 5. Yhteenveto neljästä tapausyrityksestä ja niiden tavoista kehittää omia toimitajiaan	109

VAASAN YLIOPISTO**KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA**

Tekijä:	Elina Airola
Tutkielman nimi:	Toimittajasuhteiden kehittäminen suomalaisissa teknologiateollisuuden yrityksissä
Ohjaaja:	Marko Kohtamäki
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri
Tiedekunta:	Kauppätieteellinen tiedekunta
Laitos:	Johtamisen laitos
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot
Aloitusvuosi:	2005
Valmistumisvuosi:	2008

Sivumäärä: 126

TIIVISTELMÄ

Tässä empiirisessä tutkimuksessa tarkastellaan sitä, miten suomalaiset teknologiateollisuuden yritykset kehittävät omia toimittajaverkostojaan ja miten toimittajien kehittäminen ilmenee tutkittavissa yrityksissä. Tutkimus rakentuu transaktiokustannusteorian varaan.

Yritykset keskittyvät entistä enemmän omaan ydinosaamiseensa ja hankkivat muun osaamisen alihankkijoilta. Kärkiyritysten sidokset toimittajiin ovat vahvistuneet, jonka seurauksena toimittajista on tullut useille yrityksille elintärkeitä. Siksi yritykset ovat alkaneet kiinnittämään huomiota omien toimittajiensa kehittämiseen, jonka kautta voidaan alihankkijoiden toimintaa ohjata kärkiyrityksen tarpeisiin sopivaksi. Toimittajien kehittäminen vaatii kärkiyrityksiltä osaamista, luovuutta sekä aikaa. Tutkimuksen empiirisen osuuden aineiston muodostavat suomalaisen teknologiateollisuuden neljä isoa yritystä: ABB, Aker Yards, Fläkt Woods ja Wärtsilä.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kärkiyritykset panostavat toimittajien kehittämiseen vaihtelevasti voimavaroja. Vaikka tavoitteet ovat samat, on toimittajien kehittäminen jokaisessa tapausyrityksessä erilaista ja siihen panostetaan eri määrä resursseja. Tutkimuksessa myös kuvataan erilaisia toiminnan kehittämisen menetelmiä. Kärkiyritykset pyrkivät esimerkiksi kehittämään toimittajiaan toimittajapäivien ja auditointien avulla. Tutkimus osoittaa, että jokaisen kärkiyrityksen tavoitteena on tiedon jakamisen parantaminen heidän ja toimittajien välillä. Analyysistä on havaittavissa, että kärkiyritykset kehittävät toimittajiaan aktiivisesti, jos toimittajan rooli on yrityksen liiketoiminnalle olennainen.

Avainsanat: Strateginen verkosto, transaktiokustannusteoria, toimittajien kehittäminen

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen tausta

Verkostoitumisnäkökulma kuuluu oleellisena osana tämän päivän liiketoimintaan. Yritysten on nykyisessä markkinatilanteessa tehostettava toimintaansa jatkuvasti ja verkostoituminen on oleellinen työkalu prosessissa. Verkostoitumisen taustalla ovat yritys­spesifit syyt sekä globalisaatio ja markkinavaatimukset. Yritysverkosto pystyy yksittäistä yritystä paremmin vastaamaan joustavuuden, laadun, kustannustehokkuuden ja nopeuden vaatimuksiin. Verkostojen ydinajatus on sen jokaisen yrityksen keskittyminen omaan ydinosamiseensa, jolloin tukitoiminnot ulkoistetaan yhteistyökumppanille tai rakennetaan omia toimittaja- tai palveluverkostoja. Verkostot perustuvat luottamukselle sekä vapaaehtoisuuteen ja kaikkien verkoston toimijoiden tulee hyötyä verkostosta. (Möller, Rajala & Svahn 2004: 17–18; Vesalainen 2002.)

Yritykset ovat aina pyrkineet kasvuun ja kannattavuuden maksimointiin. 1980-luvulle asti tavoitteeseen pyrittiin suurella yrityskoolla ja kaiken tekemisellä itse. Nykyäänkin yritykset ovat valtavia yksiköitä mutta yritysliittoumat ja verkostomaiset yhteistyösuhteet kuvaavat modernia yritystoimintaa paremmin. Toimintojen siirrot ja verkostoituminen eivät ole kuitenkaan mikään 2000 -luvun idea, vaan yhteistyötä organisaatioiden välillä on tehty aina. Verkostojen vallankumous tapahtui vasta 1980-luvulla, jolloin useat tutkimukset katsoivat verkostomallisen toiminnan hyödylliseksi vaihdannassa. Verkostot on nähty kilpailukeinona globalisoituvassa taloudessa, jossa koko ajan pyritään löytämään kehittyneempiä toimintatapoja. Verkostoituminen ja ulkoistaminen linkittyvät läheisesti toisiinsa. Verkostoituminen voi äärimmilleen vietyinä olla strategista yhteistyötä, mutta käytännössä monikaan yhteistyösuhde ei eroa juuri perinteisestä, kilpailutettavasta alihankintasuhdesta. (Vesalainen 2002: 8.)

Verkostoista on keskusteltu varsin positiiviseen sävyyn kirjallisuudessa ja yleisenä käsityksenä on, että verkostoituminen tuo lisäarvoa yritykselle. Aina yhteistyö ei kuitenkaan ole järkevää ja verkostoitumista mietittäessä ei oleellisin kysymys aina ole se, että tehdäänkö toiminto itse vai ostetaanko se markkinoilta. Huomionarvoista on myös etukäteen pohtia miten toteutetaan tasapaino toimittajan itsenäisyyden sekä ostajan kontrollin välillä. Monet yritykset aloittavat yhteistyön toisen organisaation kanssa vähemmän kriittisistä toiminnoista ja kokemuksen karttuessa siirtävät strategisesti

tärkeämpiä toimintoja mukaan yhteistyöhön. Strateginen kysymys hierarkian ja markkinoiden välissä olemisella on, että saavuttaako yritys verkostoitumalla sellaista kilpailuetua, jonka se pystyy säilyttämään pitkällä aikavälillä ja hyötymään siitä. Jos yrityksellä on tarpeeksi resursseja ja osaamista omasta takaa, on yhteistyöhön ryhtyminen usein turhaa, jopa tyhmää. (Quinn & Hilmer 1994: 48.)

Yritysten eri yhteistyömuotoja on valtavasti ja verkostoitumista käsitteleviä teorioita melkein yhtä monta. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan verkostoitumista transaktiokustannusteoriaan pohjalta, koska transaktiokustannusteoria määrittelee ne ulottuvuudet, joiden hankintasuhteiden ohjaus voidaan määritellä. Transaktiokustannusteorian kautta tarkastellaan verkostoitumista, erityisesti strategisia yritysverkostoja. Kokonaisuuden avulla muodostetaan käsitys siitä, minkä on strateginen yritysverkko ja minkälainen työväline verkosto on yritykselle. Yleisen verkostoitumiskeskustelun lisäksi tutkielmassa keskitytään vahvasti verkostojen ohjaamiseen ja kehittämiseen. Jotta verkosto kykenee toimimaan kokonaisuuden kannalta tehokkaasti, tulee osapuolten ohjata verkoston toimintaa. Se, miten kärkiyritys ohjaa alihankkijoidensa toimintaa vaikuttaa merkittävästi koko verkoston toimintaan. Ohjauksen avulla verkoston toiminta kehittyy ja oppiminen tehostuu.

1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Pro gradu -tutkielman perusta rakentuu vahvasti verkostojen syntyä ja niiden menestymistä koskevaan teoriaan. Tutkimuksessa näkökulmaa laajennetaan yleisistä verkostonäkökulmista myös verkostojen ohjaukseen ja keskinäiseen oppimiseen. Tutkimuksen tarkastelun kohteena on neljä yritystä teknologiateollisuuden alalta. Näiden neljän tapauksen kautta yritetään löytää erilaisia malleja ja toimintatapoja, joilla kärkiyritys ohjaa ja kehittää omia alihankintasuhteitaan.

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohteita paremmin. Tavoitteena ei siis ole saada yleistettäviä totuuksia. Tutkimuksen kohdejoukko on valittu harkinnanvaraisesti ja tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Neljä tapausta on valittu mukaan otoksen monipuolisuuden takia sekä siksi, että yrityksiin on ollut mahdollista päästä haastattelemaan hankintapuolen johtajaa. Tutkimuksen pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja, ja sen vuoksi lähtökohtana ei ole teorian testaaminen vaan aineiston moniulotteinen tarkastelu.

Työn tutkimus on jaettu kahteen osaan: verkostojen syntyä sekä verkostojen ohjausta tutkivaan osioon. Verkostojen syntyä tutkiva osio on pitkälti yleistä verkostokeskustelua verkostoitumisen riskeistä ja mahdollisuuksista. Yleisen verkostoitumiskeskustelun lisäksi tutkimuksessa keskitytään selvittämään miten kärkiyritys ohjaa ja kehittää omaa verkostoaan. Tämän näkökulman kautta voidaan edistää verkostojen ymmärtämistä sekä parantaa niiden toimivuutta. Verkostojen ohjausta tutkivan osion tavoitteena on tunnistaa ohjausjärjestelmiä, joita käytetään alihankkijoiden toiminnan ohjaamisessa ja tavoitteiden tavoittelemisessa. Kehittämisenäkökulma taas tarkastelee sitä, miten ohjausmekanismien kautta voidaan edistää toimittajien kehittymistä. Koko työn viitekehyksenä toimii transaktiokustannusteoria, ja ohjauksen tarkastelu tapahtuu transaktiokustannusteorian antaman viitekehyksen puitteissa.

Tutkimus käsittelee teollisuuden alihankintasuhteiden kehittämistä ja oppimista. Työtä ohjaa yksi tutkimusongelma, jonka lisäksi on kaksi tutkimuskysymystä. Nämä ovat:

Miten toimittajasuhteita kehitetään neljässä suomalaisessa teknologiateollisuuden yrityksessä?

- Miksi yritykset muodostavat strategisia verkostoja?
- Miten toimittajia voidaan kehittää kärkiyrityksen näkökulmasta?

1.3. Keskeisten käsitteiden määrittely

Tässä tutkimuksessa käytetään käsitteitä **kärkiyritys** ja **toimittaja**. Kärkiyrityksellä viitataan verkoston veturiyritykseen, jonka ympärille verkosto pitkälti syntyy. Toimittaja taas viittaa alihankkijayritykseen, joka on suorassa vertikaalisessa suhteessa kärkiyritykseen. Toimittaja tuottaa ja/tai ostaa komponentteja kärkiyrityksen tarpeisiin. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kärkiyritystä ja sen suhdetta omiin toimittajiin. Suhteiden tasoja on monia ja näitä suhteita voidaan ohjata ja kehittää eri menetelmien avulla. (Kohtamäki 2005: 25.)

Williamson (1975, 1985) jakaa organisoitumisen muodot hierarkiaan ja markkinoihin sekä näiden väliin jäävään hybridimuotoon, johon verkostot luetaan. Markkinat ja verkostot perustuvat yritysten väliseen suhteeseen; markkinat markkinavoimien säätelemään kahdenväliseen vaihdantaan ja verkostot yhteistyöhön organisaatioiden välillä.

Markkinaehtoinen suhde on usein kertaluontoista vaihdantaa, jossa yritysten välillä ei ole siteitä ja vaihdantakustannukset ovat pienet. Yhteistyö ja sitä kautta kehittyvä verkosto on markkinaehtoista suhdetta integroituneempi muoto, jossa vaihdanta on jatkuvampaa ja kanssakäynti toisen osapuolen kanssa tiiviimpää. Samalla yhteistyö verkostosuhteissa on monipuolista, kun markkinaehtoisessa suhteessa keskitytään vain yksittäisten transaktioiden hallintaan. (Vesalainen 2002: 11.)

Stähle ja Laento (2000) määrittelevät kumppanuuden yhteydeksi, joka mahdollistaa tiedon, osaamisen ja koko tietopääoman jakamisen osapuolten välillä. Kumppanuuden peruselementit ovat tietopääoma, lisäarvo ja luottamus. Se, miten hyvin nämä kolme peruselementtiä hallitaan, määrittelee kyvyn rakentaa onnistuneita kumppanuussuhteita. Kumppanuus on tapa käyttää, hallita ja maksimoida tietopääomaa, eli lisätä sen arvoa. Tietopääomalla tarkoitetaan yrityksen kykyä muuttaa osaamisensa, uudistumiskykynsä ja aineeton varallisuutensa taloudelliseksi arvoksi. Lisäarvoa kumppanuus synnyttää osapuolille kun tietoja, taitoja ja koko tietopääomaa jaetaan yritysten kesken. Kumppanuuden tavoite on aina lisäarvon tuottaminen yritykselle. Luottamus on kumppanuuden ehto ja se vaikuttaa tietojen vaihtoon ja osaamisen integrointiin. Tässä työssä **kumppanuus** määritellään *kahden yrityksen väliseksi liiketoimintasuhteen ilmenemismuodoksi, jolla on tavoitteita sekä päämääriä. Kumppanuus perustuu vaikeaan vaihdettavuuteen sekä luottamukseen.* (Stähle & Laento 2000: 26–27, 51.)

Yrityksen monet kumppanuussuhteet synnyttävät verkoston, joka on yhdessä verkostoitumisen kanssa työn keskeisin käsite. Erilaisia määritelmiä verkostoista ja verkostoitumisesta löytyy lähes loputtomasti. Möller, Rajala ja Svahn (2004: 10) määrittelevät verkoston yritysten ja muiden organisaatioiden väliseksi verkko-organisaatioksi, jota rakennetaan tietoisesti ja tavoitehakuisesti. Verkostossa on vähintään kolme toimijaa ja sillä on päämäärä sekä tavoitteet ja sen jäsenillä on sovitut roolit. Verkoston jäsenet muodostavat verkostokudoksia, jotka ovat periaatteessa rajattomia. Jarillo (1988: 32) määrittelee verkoston kehitykseksi, jossa yritykset muodostavat ryhmittymiä, joilla pyritään taloudelliseen hyötyyn. Nämä ryhmittyvät perustuvat vapaaehtoisuuteen ja yritysten väliset suhteet ovat syvempiä kuin markkinaehtoisessa vaihdannassa mutta hierarkkisia siteitä löyhempiä. Thorelli (1986) näkee verkostot todellisuutena, jotka ovat markkinoiden ja hierarkian välissä. Yritykset toimivat tällöin monimutkaisessa toimintaympäristössä ja yksittäisiä yrityksiä tulisi analysoida suhteessa toisiin yrityksiin ja organisaatioihin. Tässä työssä **verkostoituminen** nähdään *vähintään kolmen yrityksen välisenä tiiviinä yhteistyönä, jossa vaihdantaa tapahtuu samojen*

organisaatioiden kanssa pitkän aikavälin kuluessa ja toiminta on tavoitteellista ja luottamuksellista.

Verkostoituminen on laajempi käsite kuin verkosto, sillä siihen kuuluvat verkostoajattelu, verkoston toiminta ja verkostomuotoinen organisoituminen. Verkostoitumiseen liittyviä käsitteitä ovat esimerkiksi yritysryhmät ja sosiaaliset verkostot. Verkostot nähdään organisoitumisen muotona, jolla yritys voidaan saattaa vahvaan kilpailuasemaan. Tästä syystä sana strategia liitetään usein verkoston eteen, jolloin syntyvä strateginen verkosto kuvaa verkoston merkitystä sen jäsenille. **Strateginen verkosto** nähdään *pitkäaikaisena yhteistyön muotona, jossa tehdään määrätietoisia järjestelyjä sen eteen, että verkoston yritykset saavuttavat kilpailuedun verrattuna verkoston ulkopuolisiin toimijoihin. Verkosto on strategisesti tärkeä siinä mukana oleville organisaatioille. Strategisen verkoston yritykset ovat tietyin ulottuvuuksin toisistaan riippuvaisia, mutta eivät täysin.* (Vesalainen 2002: 10; Jarillo 1988: 32.)

Yritysten väliselle yhteistyölle on lukemattomia muotoja ja nimityksiä. Käsitteet ovat usein päällekkäisiä tai ainakin ne limittyvät toisiinsa. Verkosto koostuu kuitenkin aina vähintään kolmesta toimijasta, se ei ole kahdenvälistä yhteistyötä. Verkoston sisällä voi kuitenkin olla eritasoisia suhteita eri toimijoiden välillä. Vaikka puhutaan strategisista verkostoista, eivät välttämättä kaikki suhteet verkoston sisällä täytä strategisen yhteistyön kriteereitä. Verkosto -sanaa voidaan verrata esimerkiksi allianssin käsitteeseen: allianssi voi olla kahden- tai monen keskeistä yhteistyötä ja allianssin sisällä kaikki suhteet ovat samanarvoisia, toisin kuin verkoston sisällä. Allianssi on tiivistä, strategista yhteistyötä, jota verkosto ei aina ole. Kuitenkin strateginen verkosto ja allianssi ovat hyvin lähellä toisiaan, ja tässä työssä käsitteet liittyvät pitkälti yhteen. Sanaa allianssi ei kuitenkaan työssä esiinny, vaan puhutaan strategisista verkostoista. (Bucklin & Sengupta 1993.)

Työssä käsitellään verkostoitumista transaktiokustannusteorian pohjalta. Teoria määrittää tee itse/osta markkinoilta -päätösten kautta yrityksen rajat, jolloin sen avulla voidaan tarkastella verkostoitumista ja yhteistyötä yrityksen ja markkinoiden välillä. Transaktiokustannuksia eli vaihdantakustannuksia syntyy vaihdannassa ja transaktiokustannukset minimoiva ratkaisu määrää yrityksen organisaation rajat. Yritys pyrkii transaktiokustannusteorian mukaan minimoimaan tuotantokustannusten ja transaktiokustannusten summan ja teoriaa voidaan pitää yhtenä merkittävänä selityksenä yritysten muodostumiselle ja kasvulle. (Williamson 1985.)

Ohjausjärjestelmä ymmärretään kärkiyrityksen johtamis- ja valvontajärjestelmänä, jolla kärkiyritys pyrkii vaikuttamaan sidosryhmiinsä niin, että nämä toimivat kärkiyritystä hyödyttävällä tavoilla. Mitronen (2002: 21, 411) tarkoittaa ohjausjärjestelmällä menettelytapoja, joita yritykset noudattavat ulkoisessa liiketoiminnassaan muiden toimijoiden kanssa. Ohjausjärjestelmillä tarkoitetaan myös yrityksen sisäisiä organisatorisia ratkaisuja ja johtamisen menettelytapoja. Tässä tutkimuksessa **ohjausjärjestelmällä** tarkoitetaan *yrityksen sisäisiä organisatorisia ratkaisuja ja johtamisen menettelytapoja*. (Mitronen 2002; Kohtamäki 2005: 29.)

Tutkimuksen tärkein keskustelu liittyy toimittajien ohjaukseen ja kehittämiseen. Ohjausta voidaan toteuttaa **ohjausmekanismien** avulla ja tutkimuksessa tunnistetaan kolme ohjauksen mekanisme: hinta, autoritäärinen ja sosiaalinen mekanismi. Näiden mekanismien kautta kärkiyritys pyrkii vaikuttamaan toimittajien käyttäytymiseen siten, että näiden toiminta hyödyttäisi mahdollisimman paljon kärkiyritystä itseään. Jokaista ohjauksen äärimekanismia voidaan periaatteessa käyttää yksin, mutta useimmiten hyödynnetään ohjausmekanismeja yhdessä, jolloin puhutaan **hybridiorganisaatioista**. (Mitronen 2002.)

Toimittajien kehittämistä harjoitetaan ohjauksen avulla. Aiemmissä tutkimuksissa (esimerkiksi Kohtamäki 2008) on todettu, että ohjaus vaikuttaa oppimiseen verkostossa. Yritys voi siis edistää toimittajien kehittymistä tietyillä toimenpiteillä ja toimintatavoilla. **Toimittajan kehittäminen** määritellään yleisesti *pitkäaikaiseksi yhteistyöksi kärkiyrityksen ja toimittajan välillä, jossa kärkiyritys haluaa parantaa toimittajan laatua, kustannustasoa, teknologiaa ja jakelua*. (Watts & Hahn 1993: 12.)

1.4. Tutkimuksen aihepiiri

Tutkimus keskittyy Suomessa toimivaan teknologiateollisuuteen. Teknologiateollisuuden yritykset toimivat Suomessa neljällä päätoimialalla: elektroniikka- ja sähköteollisuus, kone- ja metallituoteteollisuus, metallien jalostus sekä tietotekniikka. Teknologiateollisuus työllistää suoraan 270 000 ihmistä. Jos mukaan otetaan alan myös välillisesti työllistävät ihmiset, nousee työllisyysvaikutus reiluun 675 000 ihmiseen. Teknologiateollisuus vastaa 60 prosentista Suomen viennistä, ja 75 prosenttia tutkimus- ja tuotekehitysinvestoinneista tehdään kyseisellä alalla.

Teknolohiateollisuus on siis merkittävin elinkeino Suomessa. (Teknolohiateollisuus 2008.)

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus tarkastella teknolohiateollisuuden alalla toimivia yrityksiä, ja niiden tapoja ohjata omia alihankkijoitaan. Tutkimuksen kohteita työssä on yhteensä neljä: ABB, Aker Yards, Fläkt Woods ja Wärtsilä. Kaikkia organisaatioita on tutkimuksessa käsitelty kärkiyrityksenä vaikka on mahdollista, että yritykset toimivat myös toistensa toimittajina. Yritysten esittelyt ja toimittajaverkoston kehittämisen analyysit ovat kappaleessa viisi.

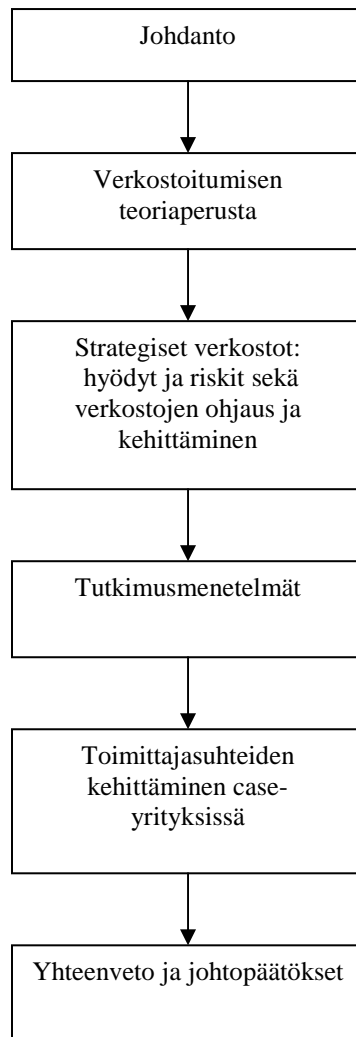
1.5. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta pääkappaleesta. Ensimmäisessä kappaleessa lukija johdatetaan työn aihepiiriin. Tämän lisäksi johdannossa käydään läpi tutkimusongelma, työn tavoitteet ja työn keskeiset käsitteet. Kappale päättyy tutkimuksen aihepiirin esittelyyn ja tutkimuksen rakenteen kuvaamiseen. Toisessa luvussa perehdytään verkostoihin ja niiden syntyyn transaktiokustannusteorian pohjalta. Transaktiokustannusteoriasta nostetaan esille sen keskeiset oletukset sekä sitä vastaan esitettyä kritiikkiä. Myös empiirisiä tutkimuksia transaktiokustannusteorian pohjalta tarkastellaan.

Kolmannessa luvussa määritellään yritysten välisen yhteistyön eri tasoja verkostossa ja sitä kautta keskitytään tarkastelemaan syvintä verkostoitumisen muotoa, strategista verkostoa. Erityisesti strategisen verkoston menestystekijöihin sekä verkostoitumisen hyötyihin ja riskeihin kiinnitetään huomiota. Strategisen verkoston kautta päästään tutkimuksen ytimeen eli verkoston ohjaukseen ja kehittämiseen. Kolmannessa luvussa tarkastellaan ohjauksen mekanismeja ja ohjauksen hyötyjä, joiden kautta päästään verkoston kehittämiseen. Luvun loppuosa käsittelee eri tapoja kehittää toimittajia kärkiyrityksen näkökulmasta.

Luku neljä sisältää metodologian eli tavat, joilla tutkimus on tehty. Luvussa kerrotaan tutkimusprosessista ja sen etenemisestä, tutkimusaineistosta ja -menetelmistä sekä siitä, miten tutkimusaineisto kerättiin ja analysoitiin. Tutkimuksen luotettavuus nostetaan myös esille metodologialuvussa. Viides luku on case-yritysten analysointia tutkimusongelman ja tutkimuskysymyksien valossa. Luvun tarkoituksena on vertailla

neljän eri organisaation tapoja kehittää omia alihankkijoitaan. Pyrkimyksenä on yhdistää käytäntö ja tutkimuksessa esitetty teoria toisiinsa. Viimeinen, kuudes osuus, on kokoava luku, jossa tehdään loppupäätelmät sekä vedetään työn tulokset yhteen. Kuviossa 1 on vielä esitetty tutkimuksen kulku työssä.

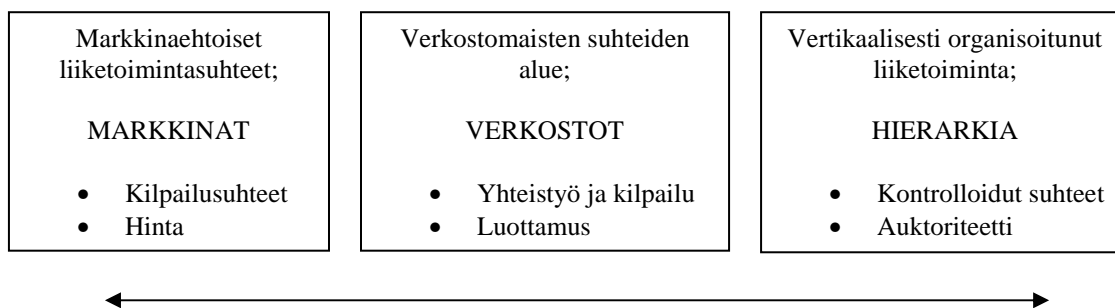


Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne pääpiirteissään

2. TALOUSTEOREETTINEN NÄKÖKULMA YRITYSTEN VÄLISIIN SUHTEISIIN

2.1. Markkinat, verkostot ja hierarkia

Doz ja Hamel (1998: 9) kirjoittavat, että yksikään yritys ei pärjää tänä päivänä yksin. Strategisista kumppanuuksista on tullut kilpailussa menestymisen tekijöitä, joita tulee vaalia, kehittää ja ylläpitää. Taidot ja resurssit sijaitsevat pitkälti yritysten rajojen ulkopuolella, jolloin verkostoituminen on tapa tuoda ne lähelle liiketoimintaa. Yhteistyökyvystä ja verkostoissa toimimisesta on tullut yksi yritysten ydinkyvykkyyksistä. Organisoitumisen muodot on tyypillisesti kirjallisuudessa jaettu kolmenlaisiin: markkinaehtoiisiin, verkostomaisiin ja hierarkkisiin. Yritysten välistä suhdetta kutsutaan usein verkostomaiseksi jos se ei ole puhtaasti markkinaehtoinen, mutta ei myöskään hierarkkinen. Verkostot sijoittuvat siis markkinoiden ja hierarkian väliin. (Thorelli 1986.)



Kuvio 2. Verkostomainen suhde markkinoiden ja hierarkian välissä (Möller ym. 2004: 16).

Markkinat voidaan kuvata esimerkiksi torikaupan kautta. Kahdenvälinen suhde on markkinaehtoinen ja helposti kilpailutettava ja siinä vaihdantasuhde on ohut ja usein kertaluontoinen. Markkinaehtoiset suhteet ovat kilpailusuhteita, jotka toimivat hintamekanismin kautta. Asiakkaat kilpailuttavat toimittajia ahkerasti, jolloin nämä joutuvat virittämään kustannustehokkuuden äärimmilleen menestyäkseen hintakilpailussa. Tuotantokustannusten minimointi on merkki markkinasuhteiden tehokkuudesta. Liiketoiminnan vaihtokustannukset eli transaktiokustannukset puolestaan ovat korkealla

opportunistisen käytöksen pelkoon liittyvistä kustannuksista, alihankkijoiden vaihtamisesta sekä valvonnasta johtuen. (Jarillo 1990: 497; Vesalainen 2002: 22.)

Vertikaalisesti integroitunut yritys eli hierarkia taas on torikaupan vastakohta, suunnitelmatalous. Yhden yrityksen sisällä tehdään itse kaikki tai lähes kaikki toiminnot, jotka tuotteen tai palvelun valmistamiseen ja jakeluun tarvitaan. Päätöksenteko tapahtuu hierarkiassa keskitetysti ylhäältä käsin, myös omistajuus on keskittynyt harvalle. Hierarkiassa liiketoiminnan vaihtokustannukset ovat lähes olemattomat, toisaalta tuotantokustannukset ovat korkealla. Hierarkian keskeisiä tunnusmerkkejä ovat kontrolloidut suhteet ja auktoriteetti. Organisoitumismuotona hierarkia on adaptiivinen ja jäykkä. Myös tehottomuus vaivaa sen prosesseja. (Jarillo 1993: 13; Powell 1990: 300; Vesalainen 2002: 11, 22.)

Markkinat tai hierarkia toteutuvat harvoin "puhtaana". Jokainen yritys joutuu ostamaan pääomia markkinoilta ja maksamaan niistä markkinoiden määräämän hinnan. Puhtaasti toimivia markkinoitakaan ei ole olemassa, vaan aina on häiriötekijöitä, jotka estävät täydellisten markkinoiden synnyn. Verkostomaista organisaatiota on pidetty markkinoiden ja hierarkian välimuotona, eli se on adaptiivinen mutta toisaalta myös joustava ja tehokas. Verkostomaisella organisaatorakenteella yritys pystyy keskittymään ydinliiketoimintaansa, menettämättä kuitenkaan liikaa kontrollia tukitoiminnoista. Verkstomainen liiketoiminta pitää sisällään monen tasoista yhteistyötä aina perinteisestä alihankintasuhteesta tiiviiseen strategiseen yhteistyöhön. Yritysten välistä verkostomaista suhdetta voidaan tarkastella organisationaalisen sidoksisuuden ja liiketoiminnallisen sidoksisuuden kautta. Kahdenvälinen suhde määritellään pitkälti sen mukaan, kuinka laajoja toimituksia toimittaja suorittaa asiakkaalleen ja millä tavoin se on mukana asiakkaan tuotantoprosessissa. Eritasoisten verkostojen olemassaolo antaa mahdollisuuden luoda jatkumon markkinaehtoisesta suhteesta aina strategiseen kumppanuuteen. (Jarillo 1993: 14; Powell 1990: 300; Vesalainen 2002: 40–41.)

Verkosto on monitasoinen ja -ulotteinen ilmiö. Verkostojen ytimen muodostaa yksittäiset yritykset ja niiden halu ja tarve rakentaa erilaisia liiketoimintasuhteita. Yritysten kahdenväliset suhteet, joita voidaan pitää verkostojen perusyksikkönä, ovat tulleet pitkäaikaisemmiksi, läheisemmiksi sekä syvemmiksi. Markkinatalouden sisään ja osittain sitä korvaamaan on näiden suhteiden myötä muodostunut verkostotalous, jossa yritysten välisiä suhteita ei voi enää puhtaasti luonnehtia markkinaehtoisiksi, vaan verkstomaisiksi. Verkstotalous eroaa markkinataloudesta juuri kahdenvälisissä

suhteissa tapahtuneen kehityksen tähden. Verkostoituminen ja verkostotalous sisältävät myös monenkeskistä yhteistyötä, toimialaklustereita sekä henkilökohtaisia suhdverkostoja. Kuviossa 3 on tarkasteltu yhteenvedona markkinoiden, verkoston ja hierarkian etuja ja haittoja edellä mainitun kirjallisuuden pohjalta. (Möller ym. 2004: 215; Vesalainen 2002: 10.)

MARKKINAT	VERKOSTOT	HIERARKIA
EDUT: Kilpailuun perustuva tehokkuus sekä voiton maksimoinnin mahdollisuus. Vakaa ja yksinkertainen ympäristö, joustava.	EDUT: Oikein käytettynä markkinatalouden ja suunnitelmatalouden edut. Joustava mutta myös adaptiivinen malli.	EDUT: Suurtuotannon mitta-kaavaedut; pitkäjänteisyys ja suunnitelmallisuus.
HAITAT: Lyhyen tähtäimen voiton-tavoittelu; suuri osuus kokonaiskustannuksista; resurssien ja osaamisen hajautuminen.	HAITAT: Väärin käytettynä markkina-markkinatalouden ja suunnitelmatalouden haitat.	HAITAT: Tehottomuuden lisääntyminen markkinavoimien puuttuessa. Riskinä johdon virheet.

Kuvio 3. Organisoitumismuotojen edut ja haitat

2.2. Teoreettisia lähestymistapoja verkostoihin

Verkostoitumista on tutkittu eri teoreettisista näkökulmista, jolloin verkostoilmiö on monimuotoinen ja laaja. Karkeasti näkökulmat verkostoihin voidaan jakaa kolmeen ryhmään:

1. Sosiaalipsykologinen lähestymistapa
2. Talousteoreettinen lähestymistapa
3. Liikkeenjohdolliset lähestymistavat

Näkökulmien erot tulevat ilmi ennen kaikkea siinä, miten ne tulkitsevat inhimillisen toiminnan merkitystä talouden lainalaisuuksissa. Kolme lähestymistapaa on osittain päällekkäisiä ja verkostonäkökulmat perustuvat pitkälti kahteen ensimmäiseen lähestymistapaan, eli talousteoreettiseen ja sosiaalipsykologiseen. (Vesalainen 2002: 24, 29.)

Sosiaalipsykologinen tarkastelutapa pitää keskiössä ihmistä ja henkilöiden muodostamia sosiaalisia verkostoja. Sosiaalipsykologian keskeisimmät näkökulmat ovat sosiaalisen vaihdannan teoria, sosiaalisen pääoman teoria sekä oppivan organisaation teoria. Kaikki kolme teoriaa näkevät verkostoitumisen enemmän tai vähemmän henkilösuhteiden kautta, vaikka tarkastelua voidaan laajentaa myös organisaatioiden ja kokonaisten verkostojenkin käsittelyyn. Sosiaalipsykologinen lähestymistapa on inhimillinen, joka tuo luottamuksen, henkilökohtaisen vuorovaikutuksen ja oppimisen tarkastelun ytimeen. Sosiaalipsykologinen tarkastelunäkökulma verkostoihin on tärkeä, sillä se toimii yhdistävänä ja sitovana ulottuvuutena. (Vesalainen 2002: 24–26.)

Talousteoreettisia lähestymistapoja verkostoitumiseen ovat resurssiriippuvuusteoria, transaktiokustannusteoria ja peliteoria. Kaikki kolme teoriaa korostavat kovia elementtejä, toisin kun sosiaalipsykologinen lähestymistapa. Taloudellisen hyödyn tavoittelu, rationaalinen päätöksenteko ja valta painottuvat teorioissa. Ihminen toimijana on taka-alalla ja verkostoitumista ei tarkastella sosiaalisten suhteiden vaan taloudellisten tekijöiden kautta. (Vesalainen 2002: 26–27, 29.)

Tarkastelunäkökulmana liikkeenjohdon näkemys ottaa huomioon sen, miten yritys voi hankkia tarvittavia resursseja lisää ja tuottaa niiden kautta arvoa omistajille sekä miten tuotantoteknologia vaikuttaa yhteistyösuhteisiin yritysten välillä. Strategisen liikkeenjohdon tarkastelunäkökulmat ovat resurssiperustainen näkemys, interaktiivinen lähestymistapa sekä strategisten verkostojen näkökulma. Liikkeenjohdollisissa teorioissa ihmisten toiminta on toisarvoista kuten talousteoreettisakin tarkastelutavoissa. Mahdollisuudet harjoittaa liiketoimintaa sekä lisäarvon tuottaminen yhteistyön kautta ovat päänäkökulmia liikkeenjohdollisissa tarkastelutavoissa. (Vesalainen 2002: 27–29.)

2.3. Transaktiokustannusteoria

2.3.1. Teorian tausta

Verkostoitumisen talousteoreettinen analysointi tehdään usein transaktiokustannusteorialla, joka on osa uutta institutionaalista talousteoriaa. Alkuperäisen institutionaalisen koulukunnan mukaan yhteiskuntaa voi ymmärtää vain instituutioiden, kuten yhteiskunnan rakenteiden, sääntöjen ja tapojen kautta. Uusi institutionaalinen koulukunta on alkuperäistä koulukuntaa teoreettisempi ja siinä yhdistyvät virallisten sekä epävirallisten

instituutioiden tarkastelu taloudellisen toiminnan yhteydessä. Transaktiokustannusteoriaan liittyviä ajatuksia toi ilmi jo 1937 Ronald Coase artikkelissaan "*The nature of the firm*". Coase sai Nobelin taloustieteiden palkinnon vuonna 1991 transaktiokustannusajattelun kehittäjänä. Coasen ajatuksia täydensi merkittävästi Oliver Williamson vuosina 1975 ja 1985. (Pekkarinen & Sutela 2002; Williamson 1985.)

Transaktiokustannukset tarkoittavat, että markkinoilla ja niiden käytöllä on hintansa. Transaktiokustannuksia kutsutaan myös vaihdanta- ja liiketoimikustannuksiksi. Transaktiokustannusteoria pyrkii selittämään, miksi yrityksiä on olemassa ja miten niiden välinen työnjako muodostuu. Meng (2001: 10) määrittelee transaktiokustannukset resurssikustannuksiksi, jotka yhdistyvät vaihdantaan. Transaktiokustannuksia eli vaihdantakustannuksia syntyy vaihdannassa tai esimerkiksi kun tuote siirtyy yhdestä tuotantovaiheesta seuraavaan. Jos transaktiokustannuksia ei olisi, yritykset ulkoistaisivat kaikki toiminnot ydinkyvykkyyksien ympäriltä ja keskittyisivät vain siihen mitä osaavat parhaiten. Näin organisaatiot pystyisivät korjaamaan talouden satoa tehokkaimmin ja vaihtamaan toimittajaa aina kun teknologia tai markkinat kehittyvät. Kuitenkin transaktiokustannuksia on, joten yritykset tekevät itse monia prosesseja, joita voisi ulkoistaa markkinoille. Tietoinen vaikuttaminen transaktiokustannuksiin ja niiden vähentäminen sitä kautta mahdollistaa toimintojen ulkoistamisen. Toimintojen siirrot alihankkijoille tai kumppaneille joustavoittavat yrityksen toimintaa ja tekevät siitä tehokkaamman. Organisaatio pystyy keskittymään alennettujen transaktiokustannusten kautta ydinosaamiseensa. Transaktiokustannusteoria keskittyy markkinoiden rakenteeseen, vertikaaliseen integraatioon, pitkäaikaisiin sopimuksiin ja franchising- eli toimilupia-asioihin. Williamson (1985) kutsuu näitä markkinatalouden instituutioiksi. (Jarillo 1988: 33.)

Transaktiokustannusteoria erottaa kaksi ääripäätä: yritykset ja markkinat. Näiden kahden väliin jäävät hybridityyppiset välimuodot, kuten yritysverkostot. Coasen (1937) alkuperäinen ajatus oli, että yritys ja markkinat ovat vaihtoehtoisia ohjausrakenteita, jotka eroavat transaktiokustannuksiltaan. Verkostoituminen ymmärretään usein organisoitumisen välimuodoksi, joka sisältää markkinaehtoisen suhteen ja hierarkian piirteitä. Verkostoilla ja verkostoitumisella viitataan markkinaehtoista syvempään, mutta yrityksen sisäistä rakennetta hatarampaan organisoitumiseen. Yritys voi liittää tuotantovaiheen omaan tuotantoprosessiinsa tai ulkoistaa sen, jolloin yritys ostaa tuotteen tai palvelun markkinoilta. Transaktion hallinnointi eli suunnittelu, toteuttaminen ja valvonta maksavat kuitenkin aina, tekee tuotantovaiheen sitten itse tai ostaa markkinoilta. Transaktiokustannukset minimoiva ratkaisu määrää yrityksen organi-

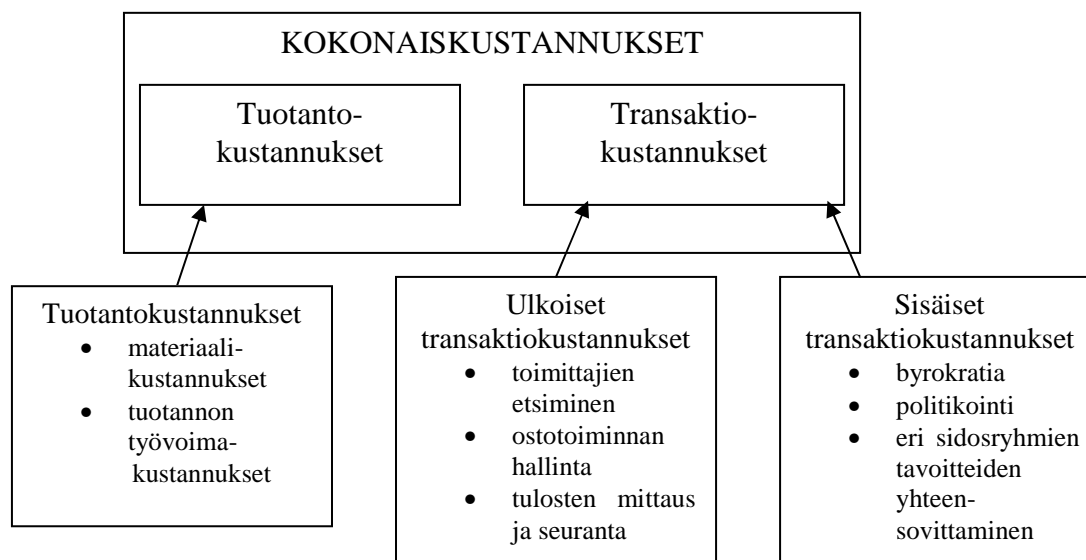
saation rajat. Yritys pyrkii transaktiokustannusteorian mukaan minimoimaan tuotantokustannusten ja transaktiokustannusten summan ja teoriaa voidaan pitää yhtenä merkittävänä selityksenä yritysten muodostumiselle ja kasvulle. (Williamson 1985: 61; Rindfleisch & Heide 1997: 31; Thorelli 1986.)

Coasen (1937) mukaan transaktiokustannus syntyy hintamekanismin käytöstä, jolloin esimerkiksi täydellisessä suunnitelmataloudessa ei ole lainkaan transaktiokustannuksia. Transaktiokustannuksia voidaan pitää luonteeltaan samana kuin kitkaa fysiikassa. Transaktiokustannusteorian mukaan yritykset tekevät päätökset tietyn tuotantotekijän hankkimisesta joko ostamalla tai valmistamalla itse kolmen eri kriteerin perusteella: transaktion esiintymistiheys, transaktion epävarmuus ja transaktioon liittyvän tuotantotekijän tärkeys. Transaktion esiintymistiheys tarkoittaa sitä, että jos transaktion on harvoin esiintyvä tai kertaluonteinen, ei yrityksen kannata rakentaa omaa organisaatiota sen toteuttamiseen. Transaktion epävarmuus liittyy transaktion kulun ennustettavuuteen. Mitä tärkeämpi prosessi ja mitä korkeampi epävarmuus siihen liittyy, sitä halukkaammin organisaatio hoitaa itse kyseisen transaktion. Kolmas tekijä on transaktioon liittyvä tuotantotekijän spesifisyys. Transaktiokustannusteorian mukaan vertikaalinen integraatio vähentää transaktiokustannuksia jos tuotantotekijällä on merkitystä vain tietyn transaktion kohdalla ja transaktio on yrityksen kannalta kriittinen. Jos taas tuotantotekijällä on laajempaa käyttöä tuotantoketjussa ja toiminto ei ole kovinkaan spesifi, kannattaa se usein hankkia markkinoilta. (Williamson 1985.)

Yritysten kokonaiskustannukset jaetaan transaktiokustannusteoriassa tuotantokustannuksiin ja transaktiokustannuksiin. Tuotantokustannukset liittyvät suoraan tuotantoon ja koostuvat tuotannon työvoima- ja materiaalikulusta. Transaktiokustannukset ovat puolestaan kustannuksia toiminnan epätäydellisyydestä, kuten organisaation kitkasta. Transaktiokustannukset voidaan jakaa edelleen *ex ante* ja *ex post* -tyyppisiin. *Ex ante* -tyyppisillä transaktiokustannuksilla tarkoitetaan ennen sopimusta syntyviä kustannuksia, kuten kumppanin etsintäkustannuksia ja neuvottelukustannuksia. *Ex post* -tyyppiset kustannukset ovat puolestaan sopimuksen jälkeen syntyviä transaktiokustannuksia, esimerkiksi valvontakustannuksia. Williamsonin (1985: 20) mukaan transaktiokustannukset voidaan siis jakaa neljään kategoriaan: 1) etsintäkustannukset, 2) sopimuskustannukset, 3) valvontakustannukset ja 4) täytöntöönpanokustannukset. Etsintäkustannukset syntyvät kumppanin etsimisestä ja taustojen selvittämisestä sekä potentiaalisten kumppanien arvioinneista. Sopimuskustannukset sisältävät neuvottelukustannukset sekä itse sopimuksen laatimisesta syntyvät kulut. Sopimuskumppanin valvonta, jotta se noudattaa sopimuskohtia, aiheuttavaa valvontakustannukset kun taas

täytäntöönpano kustannukset muodostuvat muun muassa sanktioista, jos sopimusosa-
puoli ei noudata sopimusta. (Dyer 1997: 536.)

Toinen tapa luokitella transaktiokustannuksia, on jakaa ne sisäisiin ja ulkoisiin transak-
tiokustannuksiin. Sisäiset transaktiokustannukset ovat kustannuksia organisaation
omasta epätäydellisyydestä ja ne koostuvat politikoinnista, organisaation sisäisestä
byrokratiasta sekä koordinoinnista. Ulkoiset transaktiokustannukset puolestaan
muodostuvat muun muassa toimittajien etsimisestä ja valvonnasta sekä hankintatoimen
hallinnasta eli ne ovat organisaation ulkopuolelta tulevia kustannuksia. (Williamson
1985.)



Kuvio 4. Kokonaiskustannusten jakautuminen. (Williamson 1985.)

2.3.2. Teorian keskeiset oletukset

Transaktiokustannusteorian pohjalta yritysten organisoitumisen muodot voidaan johtaa
vaihdannan päätekijöiden ja vaihdannan ulottuvuuksien kautta (katso kuvio 5).
Transaktiokustannusteoria sisältää viisi vaihdannan päätekijää, joista kolme voidaan
lukea käyttäytymiseen liittyviksi tekijöiksi ja kaksi muuta muiksi tekijöiksi. Transak-
tiokustannusteorian kolme käyttäytymisen perusolettamusta ovat opportunisti, rajal-
linen rationaalisuus sekä riskin neutraalisuus, jotka yhdessä nostavat transaktiosta ai-
heutuvia kustannuksia. Opportunismia on ihmisen itsekäs oman edun tavoittelu, jota

esiintyy vaihdannassa. Käytökseen kuuluvat muun muassa valehtelu, petkutus, tiedon panttaaminen ja sopimusten rikkominen. Opportunismi on luontaista käytöstä ihmiselle, ja sen kokonaan poiskitkeminen on lähes mahdotonta. Transaktiokustannusteorian mukaan yrityksen sisällä yksilöiden käyttäytymistä voidaan valvoa ja näin vähentää opportunistista käyttäytymistä tehokkaammin kuin markkinoilla tai verkostossa. Opportunismin riski korostuu tilanteissa, joissa vaihdetaan liittyvään suhteeseen tehdään erityistä panostusta. Tämän tuloksena suhteeseen kehittyi erityistä varallisuutta, jonka arvo on alhaisempi suhteen ulkopuolella kuin itse suhteessa. Ilman opportunismin perusolettamusta ei olisi tarvetta esimerkiksi toimittajien valvomiselle, jolloin transaktiokustannuksia ei syntyisi. Transaktiokustannusteoria ei oleta, että kaikki toimijat olisivat taipuvaisia opportunistiseen käytökseen, vaan että, osa ihmisistä käyttäytyy yhteisen edun vastaisesti ja tätä käyttäytymistä on vaikea ennustaa. (Williamson 1985: 47–50; Rindfleisch & Heide 1997: 48.)

Toinen käyttäytymiseen liittyvä tekijä on rajallinen rationaalisuus. Se liittyy ihmisen rajalliseen kykyyn hankkia ja säilöä tietoa sekä kommunikoida virheettä. Rajallisen rationaalisuuden olettamuksena on, että päätöksentekijöillä on rajalliset kognitiiviset kyvyt sekä rajoittunut kyky toimia järkipäisesti. Rajallinen rationaalisuus ilmenee puutteellisena kyvykkyytenä havainnoida täydellisesti ympäristöä ja mahdollisuuksia sekä siten, että ihminen on kyvytön tekemään täydellisiä sopimuksia. Rajallinen rationaalisuus estää täydellisen hyödyn maksimoinnin ja käytös korostuu erityisesti epävarmoissa tilanteissa, jolloin vaihdannan ympäristöä ei voida etukäteen arvioida oikein. Rajallista rationaalisuutta on tulkittu myös merkinä ihmisten tyhmyydestä. Tämä on kuitenkin väärä selitys. Rajallinen rationaalisuus selittyy ihmisen luontaisena kykenemättömyytenä prosessoida kaikkea tietoa. (Williamson 1985: 44–47; Rindfleisch & Heide 1997: 31, 48.)

Riskinotto vaikuttaa transaktioiden suorittamiseen puolestaan niin, että riskin karttajat vaihtavat markkinasuhteesta hierarkkiseen nopeammin kuin riskille neutraalit. Riskin etsijät puolestaan vaihtavat viimeisenä hierarkkiseen suhteeseen. Ilman opportunismia ja käytöksen ollessa täysin rationaalista transaktiokustannukset olisivat lähellä nollaa. Opportunismin, rajallisen rationaalisuuden ja riskin neutraalisuuden lisäksi transaktiokustannuksiin vaikuttava tekijä on teorian mukaan myös transaktioiden tiheys. Transaktioiden tiheyden uskotaan kannustavan hierarkkiseen yritys rakenteeseen, koska toistuvien transaktioiden kulut saadaan näin paremmin katettua. Riskin neutraalisuus ja vaihdannan tiheys vaikuttavat osaltaan transaktiokustannuksiin, mutta esimerkiksi

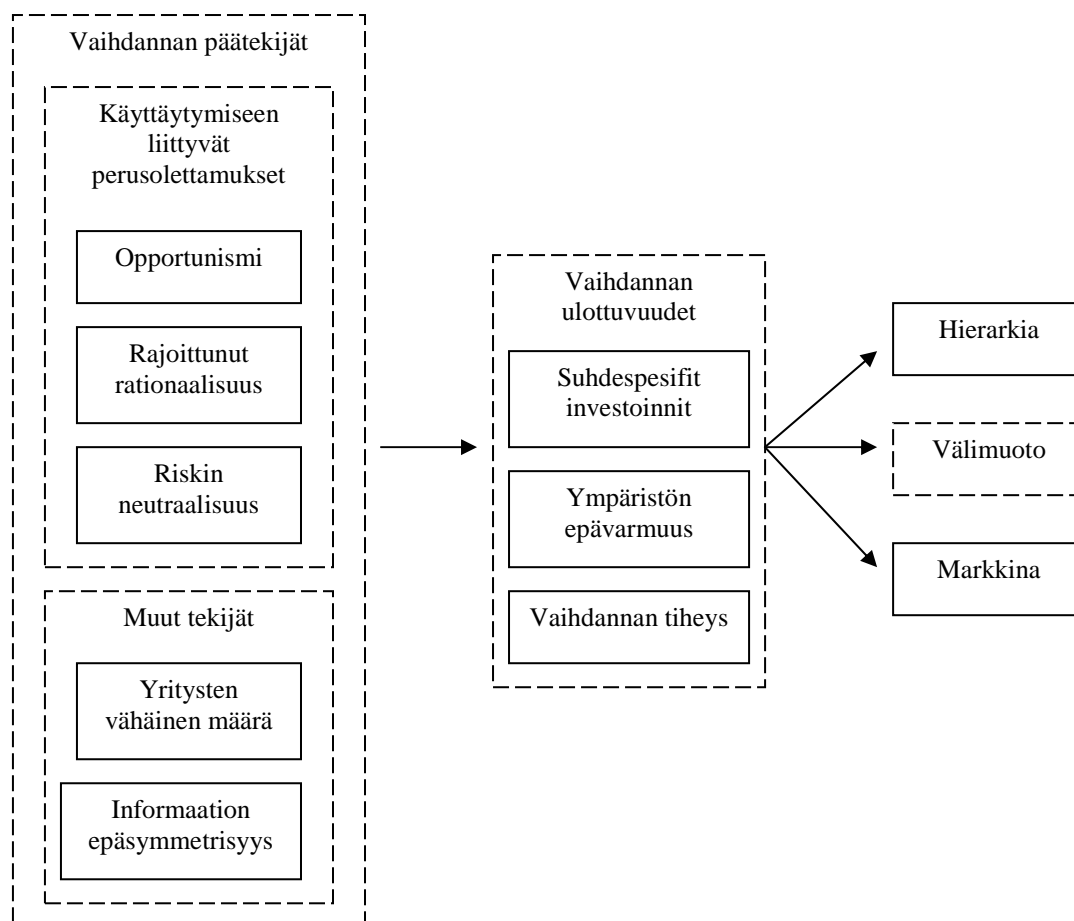
vaihdannan tiheyden nousu tai lasku äärimmilleen ei kuitenkaan voi poistaa transaktiokustannuksia kokonaan. (Rindfleisch & Heide 1997: 31, 41.)

Transaktiokustannusteoria sisältämistä viidestä vaihdannan päätekijästä kaksi luetaan muiksi tekijöiksi. Muita tekijöitä ovat yritysten vähäinen määrä ja informaation epäsymmetrisyys. Yritysten vähäinen määrä markkinoilla aiheuttaa markkinoiden epäonnistumisen, koska harvat yritykset voivat sanella hinnat ostajille. Todellista kilpailua ei synny ja markkinat vääristyvät; syntyvät myyjän markkinat. Informaation epätasaisella jakautumisella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että myyjä ja ostaja omaavat eri käsitykset myytävän tuotteen arvosta. Yleensä myyjällä on paremmat tiedot tuotteesta kuin ostajalla ja myyjän käsitykset myytävästä tuotteesta ovat yleensä myönteisemmät kuin ostajalla, jolloin näkemykset tuotteen hinnasta eivät kohtaa. (Kohtamäki 2005: 47; Williamson 1985.)

Transaktiokustannusteoria nostaa esille vaihdannan päätekijöiden lisäksi esille kolme vaihdannan ulottuvuutta: suhdespesifit investoinnit, ympäristön epävarmuus ja vaihdannan tiheys. Suhdespesifit investoinnit ovat transaktiokustannusteorian yksi keskeisimmistä käsitteistä opportunistimin ja rajallisen rationaalisuuden kanssa. Suhdespesifit investoinnit kohdistuvat tiettyyn suhteeseen, ja tekevät suhteesta sitä kautta tärkeän osapuolen investoijalle. Investoinnin kautta investoijasta tulee kuitenkin haavoittuvainen toisen osapuolen edessä, sillä toisen osapuolen mahdollisesta opportunistisesta käytöksestä muodostuu riski. Suhdespesifit investoinnit nostavat riippuvuutta toisesta osapuolesta, ja täten transaktiokustannukset kasvavat. Walkerin ja Poppon (1991) tutkimuksessa todettiin, että hierarkiassa voidaan koordinoida suhdespesifejä investointeja paremmin kuin markkinoilla. Transaktiokustannukset ovat siis hierarkiassa matalammat kuin markkinoilla. (Williamson 1985.)

Toinen vaihdannan ulottuvuus on ympäristön epävarmuus. Tuotanto-olosuhteet muuttuvat jatkuvasti, koska ympäristö muuttuu. Muutokset pakottavat myös yritykset muuttumaan ja kehittymään. Ympäristön epävarmuus liittyy siihen epätietoisuuteen, joka syntyy muuttuvista olosuhteista ja muutoksen suunnasta. Vaihdannan tiheydellä tarkoitetaan vaihdannan määrää yritysten välillä. Mitä tiheämpää vaihdanta on, sitä korkeammat ovat transaktiokustannukset. Korkeat transaktiokustannukset tiheässä vaihdannassa ohjaavat organisoitumista hierarkiaan päin, sillä transaktiokustannukset ylittävät markkinoilta saatavan hyödyn. (Williamson 1985.)

Kuviossa 5 on koottu yhteen vaihdannan viisi päätekijää ja vaihdannan kolme ulottuvuutta. Näiden tekijöiden kautta yritys organisoii toimintansa, joko hierarkkisesti, verkostomaisesti tai markkinaehtoisesti.



Kuvio 5. Käyttäytymiseen liittyvät perusolettamukset, vaihdannan ulottuvuudet ja organisoitumisen muodot transaktiokustannusteorian mukaan (Kohtamäki 2005: 40; Williamson 1985).

Transaktiokustannusteorian keskeisen oletuksen mukaan yritys kasvattaa omia toimintojaan niin kauan, kun sisäiset transaktiokustannukset alittavat ulkoiset transaktiokustannukset. Kun tämä raja on ylitetty, yrityksen on järkevämpää ostaa kyseinen tuotantotekijä ulkopuoliselta toimijalta. Kuitenkin joissain toiminnoissa osaaminen organisaation sisällä voi olla huomattavasti parempaa kuin mitä markkinoilta on saatavilla. Rationaalisesti toimiva yritys ei luovu erikoisosaamista hyödyntävistä toimin-

noista. Transaktiokustannusteoria menettäisi merkityksensä ilman opportunismia käyttäytymiseen liittyvää perusolettamusta. Tulevaa opportunistista käyttäytymistä ei voi erottaa etukäteen, siksi sitä vastaan on suojauduttava ennalta. Suojautumista ovat esimerkiksi myyjälle maksettava korvaus tilauksen peruuntumisesta, etukäteismaksut ja jälkikäteismaksut. Luottamus vähentää suojautumisen tarpeita, mutta luottamus tekee suhteista erityisen haavoittuvaisia juuri vähäisen suojautumisen vuoksi. Suojautuminen molempia osapuolia koskevin ehdoin saa aikaan molemminpuolista etua ja tehokkuutta sitoutumisen myötä. Sosiaaliset verkostot ovat liiketoimintaverkoston rakennuspalikoita, jotka edistävät luottamusta ja vähentävät transaktiokustannuksia. Sosiaaliset verkostot vähentävät opportunistista käytöstä koska ne tuomitsevat oman edun tavoittelun. Ihmiset ajattelevat mainettaan ja sen säilyttämistä. Opportunistinen käytös voi tuhota olemassa olevan verkoston lisäksi myös mahdolliset, syntymättömät verkostot. (Williamson 1985; Gulati, Nohria & Zaheer 2000: 209; Adler 2001.)

2.3.3. Kritiikki transaktiokustannusteoriaa kohtaan

Transaktiokustannusteoriaa on tutkittu paljon ja samalla siihen on kohdistunut myös paljon kritiikkiä. Suurin osa transaktiokustannusteorian kritiikistä kohdistuu siihen, että teoria ei pysty selittämään organisaatioiden toimintaa kokonaisuudessaan ja aukottomasti. Transaktiokustannusteoria ei vastaa kysymykseen, että miksi yritystoiminta ja edelleen organisoituminen alkavat. Negatiivinen ihmiskäsitys on opportunistin kautta transaktiokustannusteorian lähtökohtana. Transaktiokustannusteoriaa on kritisoitu siitä, että se tarkastelee ihmistä liian yksinkertaisena, epärehellisenä ja motivoitumattomana toimijana, jota pitää ohjata kielloin ja rangaistuksin. Teoria unohtaa ihmisen halun ja kyvyn yhteistyöhön, luovuuden, vapaaehtoisuuden sekä yrittäjähenkisyyden. Opportunistin perusolettamus on Ghoshalin ja Moranin (1996: 17–20) mielestä vääristävä ja huono lähtökohta työntekijän luottamukselle. Williamson (1985: 64) ei tosin oleta transaktiokustannusteoriassaan, että kaikki ihmiset ovat opportunistisia, vaikka se onkin perusolettamuksena. Ghoshal ja Moran (1996: 38) eivät kiistä opportunistia kokonaan, mutta sen ei tulisi olla teorian perusolettamuksena.

Laajasta kirjallisuusmateriaalista huolimatta, transaktiokustannuksia ei ole määritelty tarkasti ja eri tutkijat ymmärtävät transaktiokustannukset eri tavoin. Tutkijat ovat määritelleet transaktiokustannukset muun muassa sopimusten solmimisesta aiheutu-neiksi kustannuksiksi, opportunistista aiheutuviksi kustannuksiksi ja kustannuksiksi,

joita aiheutuu informaationkeruusta. Yhden selkeän määritelmän puute on luonnollisesti teorian heikkous. Mengin (2001: 21) mukaan transaktiokustannusten määritelmät ovat joko liian laajoja tai liian kapea-alaisia määritelläkseen selkeästi ne osatekijät, jotka teoriaan lukeutuvat.

Transaktiokustannusteoriasta uupuu myös sosiaalinen kontrolli. Ryhmä ja ryhmän luoma paine vaikuttavat ihmisen käytökseen vaikka yksilön asenteet eivät muuttuisikaan. Yksilö usein luopuu opportunistisesta käytöksestään jos muut ryhmässä eivät sitä harjoita. Transaktiokustannusteoria ei myöskään huomio nopeaa muutosta, tiedon siirtymisen ja kumuloitumisen, hiljaisen tiedon ja innovaatioiden vaikutuksia. (Ghoshal & Moran 1996.)

2.3.4. Empiirisiä tutkimuksia transaktiokustannusteoriasta

Transaktiokustannusten mittaamista on testattu vain vähän empiirisesti. Jarillon (1988: 31–32) mielestä empiiristä tutkimusta transaktiokustannuksista on vähän, sillä verkostojen rakennetta on vaikea sovittaa yhteen strategian kanssa. Harva yhtiö on enää prototyyppinen yritys, eli ostaa materiaalit, jalostaa niistä tuotteen ja lopulta myy valmiin tavaran markkinoille. Selviä organisaation rajoja on tänä päivänä vaikea hahmottaa, ja tämä hankaloittaa tutkimusta.

Transaktiokustannuksia on helppo määritellä teoreettisesti, mutta niiden mittaaminen käytännössä on hankalaa. Transaktiokustannukset eivät ole erillisiä kustannuksia, joita voitaisiin suoraan listata, vaan se ovat sekoittuneena muihin yrityksen kustannuksiin. Transaktiokustannusteoriaa käsittelevä kirjallisuus on painottunut pitkälti teorian pohdintaan sekä teorian testaamiseen. Itse transaktiokustannuksia ei ole juuri mitattu tutkimuksissa. Empiirisen tutkimuksen vaikeudesta huolimatta empiirisiä tutkimuksia transaktiokustannuksista on jonkin verran tehty. Taulukossa 1 on listattu viisi empiiristä tutkimusta transaktiokustannusteoriasta. (Meng 2001: 21–22.)

Taulukko 1. Empiirisiä tutkimuksia transaktiokustannusteoriasta

Kirjoittajat	Aineisto	Tutkimuskysymys	Johtopäätökset
Bucklin & Sengupta 1993	98 markkinointi-allianssia	Miten lisätä allianssin tehokkuutta ja suorituskykyä?	Vallan epätasapaino yritysten välillä vähentää tehokkuutta. Odotetut transaktiokohtaiset investoinnit ja epävarmuus lisäävät vallan epätasapainoa.
Weiss & Anderson 1992	234 elektronisten komponenttien valmistajaa	Milloin yritys lakkauttaa yksittäiset myyntiedustajat ja sisäistää myynnin?	Myyntiedustajan käytöksen ennustamattomuus ja epäluotettavuus edesauttavat myynnin sisäistämistä.
Walker & Poppo 1991	99 alihankintasuhdetta USA:n teollisuudessa	Miten varallisuuden erityisyys kytkeytyy markkinoihin ja hierarkiaan?	Varallisuuden erityisyys on yhteydessä alhaisiin transaktiokustannuksiin yrityksen sisällä, ei markkinoilla.
Balakrisnan & Wernerfelt 1986	93 teollisuuden valmistusyritystä	Miten teknologian kehitys vaikuttaa vertikaaliseen integraatioon?	Yleinen epävarmuus lisää vertikaalista integraatiota mutta teknologinen epävarmuus lisää yhteistyötä organisaatioiden välillä.
John 1984	151 ison öljy-yhtiön jälleenmyyjää	Minkälainen organisaatorakenne edesauttaa opportunistista käyttäytymistä?	Täydellisesti toimivat markkinat vähentävät opportunistista käytöstä, koska toimittajaa voi vaihtaa helposti. Pitkäaikaisissa suhteissa opportunistisia esiintyy, sillä kumppania ei ole helppo vaihtaa. Byrokratia lisää opportunistisia.

Taulukon 1 viisi tutkimusta on valittu aineistoksi monipuolisuutensa vuoksi. Tutkimukset sijoittuvat yhdeksän vuoden haarukkaan ja niiden tutkimusalueet eroavat toisistaan. Tutkijat ovat tutkineet markkinointialiansseja, franchising -yrittäjiä sekä teollisuusyrityksiä. Myös tutkimusalueet eroavat toisistaan aina opportunistisesta käytöksestä allianssien tehokkuuteen. Seuraavaksi käydään vielä lyhyesti tutkimukset läpi. Bucklin ja Sengupta (1993) tutkivat alliansseja, jotka liittyivät markkinointiin. He

huomasivat, että odotetut transaktiokohtaiset investoinnit sekä epävarmuus lisäävät vallan epätasapainoa suhteessa ja täten myös transaktiokustannuksia. Weiss ja Anderson (1992) tutkivat 234 komponenttien valmistajaa, jotka käyttivät tai olivat käyttäneet itsenäisiä myyntiedustajia. Mielenkiinnon kohteena tutkijoilla oli, että koska yritys lakkauttaa erillisen myyntiyksikkö ja sisäistää myynnin. Sisäistämistä tapahtuu Weussin ja Andersonin mukaan silloin kun yritys ei luota myyntiedustajaan ja tämän käytön on ennustamatonta. Walker ja Poppo (1991) tarkastelivat 99 alihankintasuhdetta ja varallisuuden kehittymistä niissä. He huomasivat, että varallisuuden erityisyys on kytköksissä alhaisiin transaktiokustannuksiin yrityksen sisällä, ei markkinoilla.

Balakrishnan ja Wernefelt (1986) tutkivat 96 teollisuuden valmistusyritystä, ja teknologian vaikutusta vertikaaliseen integraatioon. Tutkijoiden mukaan yleinen epävarmuus lisää vertikaalista integraatiota, mutta teknologinen epävarmuus lisää yhteistyötä organisaatioiden välillä. John (1984) tutki 151 öljy-yhtiön jälleen myyjää. John tuli tulokseen, että pitkäaikaisissa suhteissa opportunistin riski kasvaa, sillä yhteistyökumppanin vaihtaminen hankaloituu ajan kanssa. Byrokratia lisäsi opportunistia. Walker ja Poppo (1991) olivat ainoat tutkijat, jotka suhtautuivat kriittisesti, jopa negatiivisesti transaktiokustannusteoriaan. Tutkimukset tukevat pitkälti edellä esiteltyä transaktiokustannusteoriaa ja sen perusolettamuksia. Varsinkin opportunistisen käytöksen pelko ja siltä suojautuminen sisäistämällä toimintoja toteutuivat tutkituissa organisaatioissa.

2.3.5. Transaktiokustannusteoria yrityksen teoriana

Coase (1937) aloitti hiljaisen vallankumouksen talouden teorioiden sisällä esittämällä kuuluisan kysymyksen "*Miksi on yrityksiä?*". Miksi organisaatioita syntyy, jos markkinataloudessa hintamekanismi on kuitenkin tehokkain tapa allokoita resursseja? Vastaus tähän Coasen kysymykseen kuuluu, että taloudelliset toimijat kohtaavat transaktiokustannuksia hintamekanismia käyttäessään ja mitä enemmän ja mitä monimutkaisempia transaktioita, sitä suuremmat kustannukset. Siirtyminen hierarkkiseen organisaatiomuotoon vähentää transaktiokustannuksia. Williamson (1985) kehitti myöhemmin selityksiä transaktioiden kustannuksille huomioiden, että epävarmuus, erikoisuus, monimutkaisuus ja opportunisti ovat luontaisia transaktioille, jolloin toisistaan riippuvaisia tuotanto- ja jakeluprosesseja on vaikea koordinoita pelkästään markkinamekanismiin tukeutuen. Tästä johtuen yritykset syntyvät ja yhdistyvät vä-

hentääkseen toisten yritysten kanssa suoritettavien transaktioiden kustannuksia. Transaktiokustannusajattelu on antanut kimmokkeen tarkastella yritystoimintaa ja sen suorittamiseen tarvittavaa hallinnointia jatkumolla markkinoista hierarkiaan. Näiden kahden ääripään väliin jäävät verkostot. Yritystoiminnan vaihdantaa voidaan harjoittaa puhtaasti markkinaehtoisin suhtein, jolloin hintamekanismi ohjaa toimintaa, sopimukseen perustuvilla verkostojärjestelyillä tai vertikaalisesti integroituneen yrityksen sisällä. Puhtaasti markkinaehtoiset tai hierarkkiset ohjausmekanismit ovat harvinaisia, yleisemmin transaktiolle löytyy optimaalinen suoritustapa jatkumolla markkinoista hierarkiaan, eli verkostosta. (Jarillo 1988.)

Rindfleischin ja Heiden (1997: 32) mukaan organisaatioiden sisällä tapahtuvaa vaihdantaa voidaan perustella markkinaehtoiseen vaihdantaan nähden kolmella syyllä: 1) kontrollin säilyttäminen tuloksesta, 2) mahdollisuus palkita ja siten ohjata käyttäytymistä ja 3) organisaation yhteiset tavoitteet organisaatiokulttuurin kautta. Transaktiokustannusteorian mukaan päätökset voidaan lisäksi tehdä ja panna täytäntöön hierarkian sisällä tehokkaammin kuin markkinoilla. Kaikkien näiden toimien voidaan katsoa pyrkivän opportunistin vähentämiseen. Hierarkia ei kuitenkaan ole joustava, vaan byrokraattinen ja auktoriteeteista riippuvainen organisoitumismuoto. Transaktiokustannukset ovat hierarkiassa matalat mutta valmistuskustannukset korkea, jolloin kokonaiskustannukset eivät välttämättä laske markkinoihin verrattuna. Yleinen epävarmuus taloudessa lisää vertikaalisen integraation tehokkuutta, kuten Balakrishnan ja Wernerfelt (1986) tutkimuksessaan huomasivat, sillä markkinoilla tulee solmia sopimuksia, jolloin yritys ankkuroi itsensä epävarmoissa oloissa tiettyyn tilanteeseen. Epävarmuus kasvattaa transaktiokustannuksia markkinoilla muun muassa kasvavan valvonnan kautta. Kuteinkin teknologinen epävarmuus toimii vastakkaisesti eli epävarmuus lisää yhteistyötä organisaatioiden välillä. Syitä ovat pelko omien tietojen ja taitojen vanhentumisesta, jolloin on kannattavaa liittoutua toisen yrityksen kanssa, joka voi turvata reaaliaikaisen tiedonsaannin. (Balakrishnan, & Wernerfelt 1986; Powell 1990: 300.)

Verkostoitumiselle voidaan katsoa syntyvän tarve, sillä markkinat ja teknologia muuttuvat dynaamisiksi, jolloin tarvitaan enemmän ja nopeammin uutta tietoa. Myös kasvava epävarmuus on lisännyt verkostoitumista. Tämä on tosin vastoin transaktiokustannusteorian logiikkaa. Lisääntyvä epävarmuus johtaa opportunistin todennäköiseen kasvuun sekä rajallisen rationaalisuuden korostumiseen, jolloin toimintaa tulisi siirtää enemmän yrityksen sisälle eikä päinvastoin. Muutokset yritysmaailmassa, kuten kansainvälistyminen ja fuusiot, luovat paineita erikoistumiselle, joka taas osaltaan on

asettanut paineita yritysten väliselle yhteistyölle. Erikoistuminen on tuonut mukanaan alihankintasuhteiden kasvun, mikä tarkoittaa suoraan transaktiokustannusten kasvua, muun muassa opportunistin pelon takia. Transaktiokustannusten kasvu pakottaa yrityksiä vähentämään alihankintasuhteita, jotta transaktiokustannukset saataisiin pienemmiksi. Yritykset siis pyrkivät vähentämään yhteistyökumppaniensa määrää ostamalla suurempia kokonaisuuksia yhdeltä toimittajalta ja näin kasvattavat alihankkijoiden vastuuta. Pitkät sopimukset toimittajien kanssa sekä vähäinen toimitajien valvonta osaltaan vähentävät transaktiokustannuksia. (Williamson 1985; Dyer 1997: 535; Möller ym. 2004: 15–18.)

Loppujen lopuksi kokonaiskustannukset määrittävät sen, tehdäänkö toiminto itse, vai ulkoistetaanko se markkinoille. Työ kannattaa tehdä itse jos tuotantokustannusten ja transaktiokustannusten summa on pienempi kuin se mitä alihankkija pystyy oman palveluksensa tarjoamaan. Kuitenkin, jos kumppani pystyy suorittamaan prosessin pienemmillä tuotantokustannuksilla ja vielä alentamaan transaktiokustannuksia ei yrityksen kannata tehdä tuotantovaihetta itse vaan prosessi kannattaa ulkoistaa kyseiselle kumppanille. Säästöjen täytyy kuitenkin realisoitua konkreettisesti, jotta ulkoistaminen tulee kannattavaksi. Toiseksi, jos verkostoituminen ei laske transaktiokustannuksia, ei yhteistyötä synny tai ainakin se loppuu nopeasti kilpailun myötä. Kustannusten lasku ja sitä kautta saatavat hyödyt ovat tehokkaan verkostoitumisen ydin. Verkostossa toimiva yritys hyötyy tehokkuudesta ja pystyy sitä kautta toimivaan efektiivisemmin kuin kilpailijansa. Tätä kautta yritys menestyy markkinoilla ja saavuttaa taloudellisia voittoja. (Jarillo 1988: 35.)

3. OPPIMINEN JA KEHITTÄMINEN STRATEGISISSA VERKOSTOISSA

3.1. Strateginen yhteistyö verkostossa

3.1.1 Yhteistyön syventyminen strategiseksi verkostoksi

Verkostot sijoittuvat markkinoiden ja hierarkian väliin ja niiden ylivoimaisuus tai ainakin hyödyllisyys perustuu siihen, että verkostot nähdään toiminnan organisoitumismuotona, joka optimoi toiminnan tehokkuutta eri osa-alueilla vaihtoehtoisten toimintamallien maksimoinnin sijaan. Markkinaehtoisesti organisoitu yritys voi lyhentähtäimen tarkastelussa näyttäytyä tehokkaana vaihtoehtona, mutta ajan kanssa saattaa syntyä ongelmia. Yritys, joka organisoii toimintansa markkinaehtoisesti, hankkii yleensä monta asiakasta ja toimittajaa, jotta ei jää yhden alihankkijan "panttivangiksi". Samalla yrityksen transaktiokustannukset kasvavat, kun valvottavia alihankkijoita ja asiakkaita on runsaasti. Yhteistyöyritysten runsauden vuoksi suhteista ei kehity kovinkaan erityislaatuista, jolloin suurimmat tehot jäävät verkostolta saavuttamatta. Vertikaalinen integraatio nähdään usein tapana nostaa voittoja kun ei ole alihankkijoita, joita tarvitsee valvoa. Tätä kautta kokonaiskustannusten nähdään laskevan. Todellisuudessa yritys usein heikkenee, kun se ei pysty keskittymään ydinosaamiseensa ja tuotantokustannukset nousevat. Verkostomainen toimintamalli pyrkii minimoimaan markkinaehtoisesta toimintamallin ja hierarkkisen toiminnan heikkoudet ja puolestaan maksimoimaan niiden hyvät puolet. Markkinaehtoiset suhteet ovat tehottomia liiketoiminnan suurten vaihtokustannusten johdosta, vertikaalisesti integroituneet liiketoimintaketjut taas sisäisen tehottomuuden takia. (Thorelli 1986; Vesalainen 2002: 22–23; Jarillo 1993.)

Verkosto toteutuu silloin kun olisi tehokkaampaa organisoida prosessit hierarkian kautta yhteen yritykseen, mutta samalla luonnolliset transaktiokustannukset ovat matalat, jolloin on taloudellisesti järkevää ulkoistaa toiminto. Verkostoituminen on kompromissiratkaisu, jolla saavutetaan hyötyjä, joihin ei päästäisi kahdella muulla, markkinaehtoisella tai hierarkkisella, organisoitumisen muodolla. Verkostoja eivät pidä yhdessä hintamekanismi taikka auktoriteetti, vaan luottamus. Transaktiokustannukset syntyvät pitkälti opportunistisesta käytöksestä tai opportunistisen käytöksen aiheuttamasta suojautumisen tarpeesta. Epäluottamus markkinasuhteissa nostaa transak-

tiokustannuksia, mutta verkostoissa luottamus yhteistyökumppaniin vähentää suojautumisen tarvetta eli transaktiokustannukset laskevat. Verkosto on toiminnaltaan välimuoto: se on tuotannoltaan tehokas kuin markkinamekanismilla toimiva yritys ja samalla siinä on hierarkkisen yrityksen suunnitelmallisuutta. (Jarillo 1990.)

Strateginen verkosto nähdään pitkäaikaisena ja suunnitelmallisena yhteistyönä, jossa kaikki osapuolet hyötyvät verkostossa toimimisesta. Toimijat tekevät määrätietoisia järjestelyjä sen eteen, että verkoston yritykset saavuttavat kilpailuedun verrattuna verkoston ulkopuolisiin toimijoihin. Strateginen yhteistyö koskee yrityksen liiketoiminnan ydinosaamista ja siinä yhteistyön kohteena ovat yrityksen ydintoimintoja tukevat yksiköt tai toiminnot. Strategisessa kumppanuudessa toteutuu kahden yrityksen tiivis yhteistyö. Lähtökohta tässä on syvä yhteispeli, jolla haetaan pitkäaikaisia hyötyjä ja etuja. Verkostoa ohjaa sosiaalinen mekanismi, eivät hinta tai auktoriteetti, kuten markkinoita ja hierarkiaa. Ohjausmekanismi kertoo, että hintakilpailukyky ei näyttele suurtakaan roolia valittaessa yhteistyökumppania, vaan kyky toimia saumattomasti yhteen on tärkeä tekijä. Yhteistoiminnalla luodaan lisäarvoa verkoston toimijoille, joka on verkoston ydintavoite. Jotta yhteistyö kolmen tai useamman yrityksen välillä on todella strategista, täytyy verkostolla olla merkittävä vaikutus organisaatioiden kokonais-strategiaan ja sen kehittämiseen jatkossa. Yksittäisen yrityksen strategiaa tulee muotoilla, toteuttaa, johtaa sekä valvoa niistä lähtökohdista, että vaikutukset ulottuvat myös kumppaneihin ja sitä kautta koko verkostoon. (Elmuti & Kathawala 2001: 210; Jarillo 1988: 32; Powell 1990: 300.)

3.1.2. Verkoston arvonluontikyky

Verkostot ovat syntyneet tavoitteiden ja päämäärien ympärille. Poikkeuksetta voidaan todeta, että verkoston tavoite on kasvattaa yrityksen arvoa. Mitä tämä arvo sitten on, riippuu pitkälti yrityksestä ja sen näkemyksistä. On kuitenkin tiettyjä tekijöitä, jotka lisäävät yrityksen arvoa tämän toimialasta tai näkemyksistä riippumatta. Jokaisessa verkostossa on kaksi perusprosessia: arvon luominen ja arvon omaksuminen kumppanilta. Arvon luonti perustuu verkoston yhteistyöhön ja synnergiaan. Organisaatio luo uutta arvoa yhteistyöyrityksen avulla. Arvon omaksuminen kumppanilta taas viittaa oppimiseen, eli organisaatiot oppivat toisiltaan tietoja ja taitoja. (Hamel 1991: 99.)

Arvon tuotanto on keskeinen asia yritysmaailmassa. Yrityksen tulisi tuottaa arvoa ja sitä kautta rahaa omistajilleen. Doz ja Hamel (1998) jakavat verkostoitumisella saavutettavan arvon kolmeen alueeseen: 1) Co-option - yhteistyö muuttaa nykyiset tai mahdolliset kilpailijat partnereiksi, jolloin saavutetaan kriittinen massa, jota tarvitaan kilpailussa, 2) cospecialization - yhteistyö voi avata ovia uusille liiketoimintamahdollisuuksille, joita kumpikaan osapuoli ei yksin saavuttaisi ja 3) co learning - etuja saadaan oppimisen kautta. Co-option on kivuttomin tapa tehdä kilpailijat vaarattomiksi ja sitä on harrastettu jo vuosisatojen ajan. Tänä päivänä uusien markkinoiden saavuttaminen on hankalaa ilman osaavaa kumppania, jolloin yhteenliittymä kilpailijan kanssa voi avata ovet uusille markkinoille. Yritykset jotka onnistuvat hankkimaan tärkeän aseman ympärilleen rakentamastaan verkostosta, voivat saavuttaa merkittäviä hyötyjä omasta koosta tai resursseista riippumatta. Verkostot voivat olla myös tietoon ja oppimiseen, sillä markkinoilla ydinkyvykkyksiä ei ole myynnissä.

Cospecialization, eli erikoistuminen, on synerginen arvontuotanto, jossa aikaisemmin erilliset resurssit, kyvyt ja tiedot yhdistyvät ja näin syntyy uutta arvoa. Synergialla tarkoitetaan kahden tai useamman vaikuttavan tekijän yhteisvaikutusta. Synergia on yhdistelmä suorituksia, joka on suurempi kuin osiensa summa (Ansoff 1965: 75). Ansoff kuvaa synergiaa $2+2=5$ kaavalla. Yhtälö ilmaisee sitä, että verkosto tuottaa enemmän hyötyjä kuin se osat yksin pystyisivät tuottamaan. Ajatuksena on, että yritys analysoi omia heikkouksiaan sekä vahvuuksiaan ja löytää tarkastelun kautta tehokkaan tavan hyödyntää sisäisiä synergiaetuja. Yritykset ovat verkostoitumisen kautta alkaneet etsiä aktiivisesti synergiaetuja, joilla transaktiokustannuksia saadaan minimoitua ja hyödyt maksimoitua. Yritysten strategisena tarkoituksena verkostoitumisessa on sovittaa yhteen kahden tai useamman yritysportfolioon kuuluvan liiketoimintayksikön toiminta tavalla, joka tuottaa lisäetuja eli synenergiaa. Tavallisesti synergian saavuttaminen vaatii vahvaa ohjausta, joten liiketoimintayksiköiden vuorovaikutus tulisi muotoilla niin, että vahvistumista myös tapahtuisi. (Doz & Hamel 1998: 5, 45–50; Yavitz & Newman 1984: 86.)

Saavuttaakseen tavoitteensa, tulee verkostojen täyttää sille asetetut roolit. Oppiminen ja tiedonjakaminen verkoston sisällä ovat oleellisia asioita, jotka vaikuttavat verkoston osapuolien menestykseen. Tiedonjakaminen vaatii kuitenkin luottamusta, joka syntyy ajan kanssa. Pitkäikäiset kumppanuudet jakavatkin tietoa paremmin keskenään kuin vasta perustetut suhteet. Keskinäinen oppiminen lisää yrityksen arvoa. Oppimisen ohella verkoston roolina on tarjota tukea ja ulkopuolista näkyvyyttä organisaatiolle. Hyvät verkostokumppanit voivat esimerkiksi nostaa yrityksen mainetta, jolloin

yrittäjien arvo kasvaa. Hyvin toimivat verkostot lisäävät tulevaisuuden arvonnkasvatamismahdollisuuksia, sillä hyvin toimivat verkostot houkuttelevat parempia kumppaneita mukaan. Hyvät yhteistyöyritykset loppujen lopuksi luovat toisilleen arvoa eli hyvällä toiminnalla saavutetaan lisäarvoa tulevaisuudessakin. (Dyer, Kale & Singh 2001: 38–40.)

Verkoston yksi tärkeistä rooleista on tarjota mahdollisuus puuttua ongelmiin. Jos yhteistyössä ilmenee ongelmia, niin verkostossa kynnys puuttua epäkohtiin on matalampi, ja se on usein myös sopimusten kautta mahdollista. Verkoston osapuolet voivat myös järjestää toimintonsa samaan toiminnanohjausjärjestelmään, ja tätä kautta tehostaa keskinäistä toimintaa, jolloin yritysten arvo kasvaa. Kokonaisuudessaan verkosto tarjoaa yrityksen käyttöön sellaisia käytäntö, jotka parantavat sen toimintamahdollisuuksia. Kun käytännön asiat paranevat yhteistyön kautta, nousevat yritysten arvot. Dyer, Kale ja Singh (2001) havaitsivat tutkimuksessaan, että verkostoituminen nosti yritysten osakekursseja. Yhteistyösuhteet kasvattavat yrityksen arvoa siis myös konkreettisesti. Kun omistajien motiivit otetaan huomioon, verkostoituminen on tapa miellyttää yrityksen sidosryhmiä ja nostaa sen rahallista arvoa. (Dyer ym. 2001.)

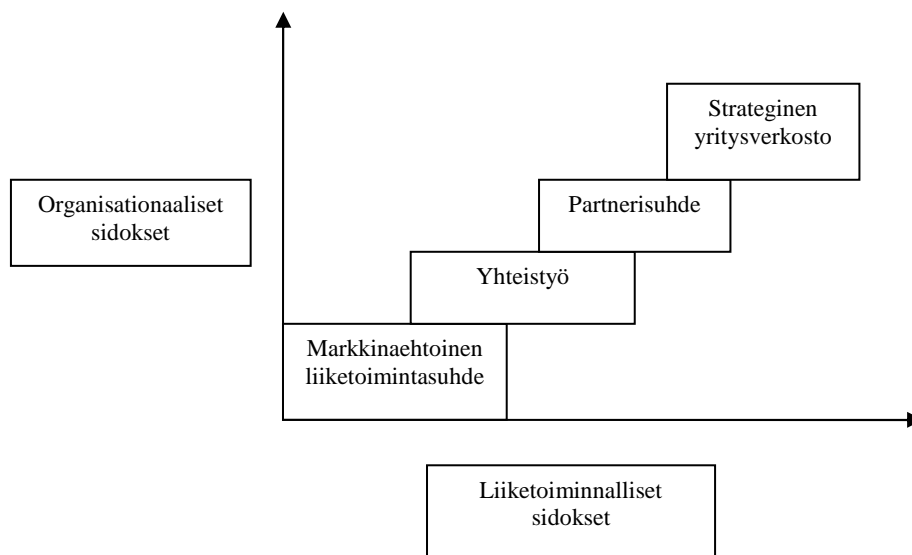
Verkosto voi parhaimmillaan nostaa yrityksen arvoa huomattavasti, mutta menestystä ei tule ilman panostusta. Ensinnäkin toimivan, arvoa luovan verkoston rakentaminen on vie aikaa ja vaatii resursseja. Toiseksi tavat, joilla verkostoa ohjataan ja kehitetään, vaikuttavat paljon siihen, miten verkosto toimii ja miten paljon verkosto tuo lisäarvoa yritykselle. Verkoston ohjaus sekä kehittäminen siten, että se toimii halutulla tavalla ja tuottaa arvoa on erityisen tärkeää. (Dyer ym. 2001.)

3.2. Yritysten välisen liiketoiminnan erilaisia tasoja

Verkoston luonne, riskit ja mahdollisuudet muuttuvat aina sen mukaan mitkä sen tavoitteet ovat. Yhteistyö ja kumppanuus syntyvät eri tavoin ja ne tuottavat lisäarvoa erilaisin edellytyksin, riippuen siitä, mihin kulloinkin pyritään. Yleinen sääntö on, että kaikkien kolmen kumppanuuden ulottuvuuden, tietopääoma, lisäarvo ja luottamus, merkitys lisääntyy samassa suhteessa, eli mitä suuremmat ansaintamahdollisuudet, sitä enemmän tarvitaan luottamusta ja tietopääoman jakoa. Samalla myös kumppanuuden riskit kasvavat. Verkostokeskustelussa on havaittavissa eri verkostotasoja: voidaan puhua koko talouden kattavista makroverkostoista, tietyn toimialan kattavista

toimialaverkoista tai tiettyjen yritysten muodostamista liiketoimintaverkoista. Kuitenkin ihmisten muodostamat suhdeverkot ja sitä kautta rakentuvat yritysten kahdenväliset kumppanuussuhteet ovat se perusyksikkö, jolle koko verkostotalous muodostuu. (Möller ym. 2004: 26–29; Ståhle & Laento 2000: 76.)

Verkostoitumiselle on useita eri sopimustasoja ostokohtaisesta hintakilpailuttamisesta aina strategiseen yritysverkostoon. Yritysten välistä yhteistyötä voidaan tarkastella siirtymänä perinteisestä alihankinnasta yhä pidemmälle vietyyn yhteistoimintaan kaksikulotteisen tarkastelutavan kautta. Liiketoiminnallisten sekä organisaationaalisten sidosten kautta verkostoitumisen tasot ovat helposti tulkittavissa ja määriteltävissä. Kuviossa 6 on esitetty kaksikulotteinen viitekehys, jonka kautta verkostoitumisen tasoja on työssä tulkittu.



Kuvio 6. Verkostoitumisen tasot (Vesalainen 2002: 41).

Kehittymättömillään kahdenvälinen suhde on satunnaisessa liikesuhteessa, ilman merkittäviä koordinaatiomekanismeja ja liiketoiminnallisia intressiyhteyksiä. Suhde on todennäköisesti markkinaehtoinen, jolloin vaihtoehtoisia toimittajia on paljon ja ostajan valintakriteerinä hinta on merkittävässä asemassa. Markkinaehtoinen liiketoimintasuhde nähdään usein kertaluontoisena vaihdantana. Markkinaehtoisessa liiketoimintasuhhteessa organisaatioiden välillä ei ole lainkaan sidoksia tai ainakin olemassa olevat sidokset

ovat löyhät. Myös liiketoiminnalliset sidokset yritysten välillä ovat heikot. (Vesalainen 2002: 40.)

Yhteistyö on markkinaehtoisen suhteen ja kumppanuuden välimuoto. Yhteistyö organisaatioiden välillä on jatkuvaa, toisin kuin markkinaehtoisesti toimivassa suhteessa, mutta yhteistyö on etäisempää kuin kumppanuudessa. Yhteistyössä osapuolet kehittävät yhdessä esimerkiksi tuotteen laatua ja ominaisuuksia, alihankkijan rooli ei ole yksin valmistaa tuotetta. Yhteistyö kahden organisaation välillä perustuu sekin osittain hintaan, mutta nyt huomioidaan kokonaiskustannuksia yhden osakustannuksen sijaan. Yhteistyötä harjoitetaan pitkälti ulkoistamisen kautta. Ulkoistaminen tarkoittaa jonkin yrityksen suorittaman toiminnon siirtämistä toiselle osapuolelle niin, että luovuttaja ostaa tulevaisuudessa tämän toiminnon vastaanottajalta alihankintana. Yhteistyösuhteessa yritys ulkoistaa pitkälti tukitoimintoja ulkopuoliselle kumppanille. Tällaisia tukitoimintoja voivat olla esimerkiksi siivous-, vartiointi- ja ruokailupalvelut. Nämä tukitoiminnot ovat suhteellisen helppo ulkoistaa organisaation ulkopuolelle ja usein myös niiden toimittaja on helposti vaihdettavissa. Yleensä tällainen ulkoistusprosessi hoidetaan myymällä oma vastaava palvelu resurssineen ulkopuoliselle palveluntarjoajalle, jolta tulevaisuudessa palvelu ostetaan. Yritys ulkoistaa tietyn toiminnon, koska ei halua sitä, esimerkiksi kustannussyistä, itse valmistaa. Yhteistyö tuottaa etuja ja hyötyjä sekä tilaajalle että alihankkijalle. Yhteistyö yritysten välillä on suhteellisen avointa ja se ulottuu organisaation monille eri tasoille. Organisaatioiden välille syntyy liiketoiminnallisia sekä organisationaalisia sidoksia. Nämä sidokset eivät kuitenkaan ole vahvoja, eivätkä kahlitse yrityksiä pitkäaikaiseen yhteistyöhön. (Sanders & Locke 2005: 40.)

Partnerisuhteella tavoitellaan käytännön ongelmien ratkaisua, kuten esimerkiksi rekrytoinnin tehostamista tai toiminnan nopeuttamista. Organisaatiot ovat suhteellisen tiukasti yhteydessä toisiinsa ja niiden liiketoiminnat linkittyvät pitkälti yhteen. Partnerisuhteessa yhteistyö tapahtuu sektorilla, joka on yrityksen ydintoimintaa ja sitä kautta se on kytköksissä organisaation pitkäaikaiseen strategiaan. Partnerisuhteella on vaikutusta yrityksen ydintoimintoihin, kilpailukykyyn sekä tulevaisuuden kustannuksiin. Partnerisuhteen ja strategisen verkoston väliin voisi lisätä vielä strategisen kumppanuuden. Strategisessa kumppanuudessa asiakkaan ja toimittajan välinen vuorovaikutus on avointa ja intensiivistä. Toimittaja tuntee asiakkaan pitkántähtäimen suunnitelmia, jolloin alihankkija voi suunnitella omat investointinsa tarkemmin. Toimittaja on muutenkin räätälöinyt tarjoamansa palvelut juuri kyseiselle organisaatiolle, jolloin asiakas saa tarvitsemaansa tietoa ja palvelua.. Strateginen kumppanuus ulottuu kaikkiin

toimittajakerroksiin ja on pitkäaikaista toimintaa kahden osapuolen välillä. (Vesalainen 2002; Sanders & Locke 2005: 40.)

Syvin suhde eli strateginen verkosto on kuin tiheä seitti, jonka alla yritykset tekevät tiivistä yhteistyötä ja kehittävät toimintojaan yhtenäisesti. Lähtökohta tässä on syvälinen yhteistyö, strateginen kumppanuus, ei hintakilpailu. Osapuolten välinen vuorovaikutus on suhteessa avointa ja intensiivistä. Yhteiset arvot, innovaatiokyky sekä joustavuus ovat kumppanin valintakriteereitä ja niiden kautta yhteistoimintaa on mahdollista kehittää pitkälle. Verkoston toimijat tuntevat strategisessa suhteessa toistensa pitkänkätäimen suunnitelmat, jolloin ne voivat suunnitella omat investointinsa tarkemmin. Usein logistiikkajärjestelmät verkostossa toimivien organisaatioiden välillä on integroitu yhdeksi yhteiseksi, samoin kuin kommunikaatiojärjestelmät. Strategisen verkoston vaikutukset ulottuu kaikkiin toimittajakerroksiin ja on pitkäaikaista toimintaa osapuolten välillä. (Vesalainen 2002.)

3.3. Strateginen verkosto

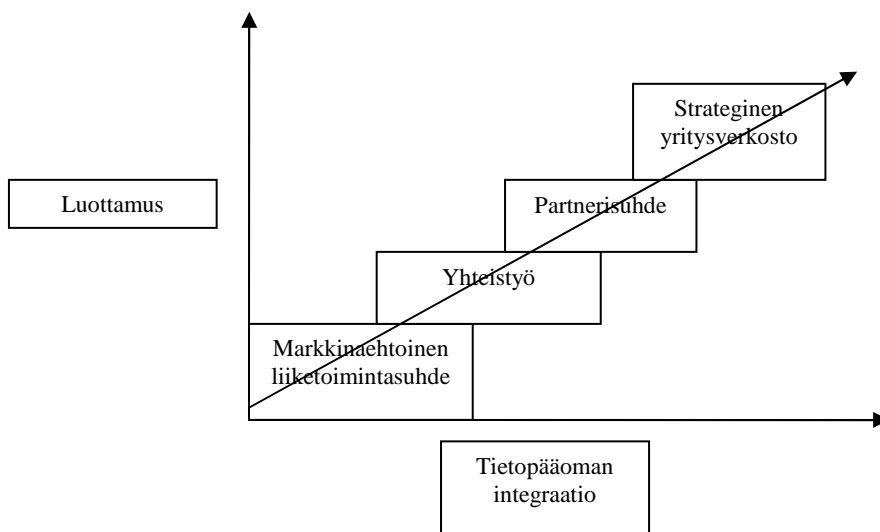
3.3.1. Luottamus strategisen verkoston mahdollistajana

Verkostot eivät ole yhtä "läpinäkyvä" toimintaympäristö kuin markkinaehtoiset tai hierarkkiset suhteet. Markkinoilla ja hierarkiassa toimialan markkinakuva on selkeä, asiakkaineen, valmistajineen sekä jakelukanavineen. Verkostossa yhteistyökumppanit voivat olla myös kilpailijoita, joiden kanssa tehdään sekä tiivistä yhteistyötä että kilpaillaan intensiivisesti. Selkeitä asiakkaita ei ole, kuin ei myöskään valmistajia. Verkosto ei ole läpinäkyvä ja sitä ei hahmota tarkasti kuin vasta läheltä tarkasteltuna. Ydinosaamisen määrittely on keskeistä liiketoiminnassa, johon strategian tulee perustua. Kun organisaatio liittoutuu muiden organisaatioiden kanssa ja harjoittaa yhteistyötä ydinosaamisensa alueella, puhutaan strategisesta verkostosta. Strateginen verkosto nähdään pitkäaikaisena yhteistyön muotona, jossa tehdään määrätietoisia järjestelyjä sen eteen, että verkoston yritykset saavuttavat kilpailuedun verrattuna verkoston ulkopuolisiin toimijoihin. (Möller ym. 2004: 26; Jarillo 1988: 32.)

Luottamus on strategisen liiketoimintaverkon ydintä. Yritysten välinen luottamus heijastaa sitä, että kumppani luottaa siihen, ettei toinen osapuoli hyödynnä sen heikkouksia. Luottamus alentaa transaktiokustannuksia ja tekee verkostoista taloudellisesti

toimintakykyisiä. Verkostoissa ilmenevä luottamus, vuorovaikutus ja yhteisöllisyys kuuluvat pitkälti sosiaalisen pääoman teoriaan. Sosiaalisen pääoman teoria toimii transaktiokustannusteorian mahdollistajana, sillä teoriaan sisältyvät vuorovaikutussuhteet ja "yhteinen kieli" verkoston sisällä laskevat transaktiokustannuksia ja vähentävät riskiä. Sosiaalisen pääoman teoria toimii elementtinä, joka sitoo ja yhdistää transaktiokustannusteorian verkostoihin. Sosiaalinen pääoma toimii myös verkoston ohjauksen välineenä. (Vesalainen 2002: 25; Vuorinen 2005.)

Strategisen verkoston perusta on luottamuksellisissa suhteissa, ja sitä on mahdoton varmistaa vain kirjallisin sopimuksin. Tietopääoma, joka on näkyvää ja täsmällistä tietoa sekä kokemuksellista, hiljaista tietoa, on yhdessä tietopääoman integroinnin kanssa verkoston yksi ydinajatuksista. Tietopääomaa luodaan ja hyödynnetään jatkuvasti yhdessä, mikä ei ole mahdollista ilman vahvoja luottamuksellisia suhteita. Luottamuksen ja tietopääoman jakamisen kautta luodaan strategisesti merkittävää lisäarvoa, johon verkostomainen toiminta pyrkii. Kuviossa 7 on esitetty miten luottamuksen kautta voidaan synnyttää arvoa verkostossa mukana oleville yrityksille. Mitä syvempi yhteistyösuhde on, sitä enemmän luottamusta vaaditaan suhteen ylläpitoon. (Stähle & Laento 2000.)



Kuvio 7. Kehittyvän kumppanuuden lisäarvon synty. (Stähle & Laento 2000.)

Verkosto on strategisesti tärkeä siinä mukana oleville organisaatioille. Strategisessa verkostossa kumppanit pyrkivät tietopääoman yhdistämiseen siten, että kaikki saavuttavat merkittävää strategista etua itselleen. Verkoston toimijat ovat todellisessa riippuvuussuhteessa toisiinsa, koska yhteys edellyttää syvällistä oman tietopääoman paljastamista, tai sen strategisesti merkittävän osan luovuttamista yhteiseen käyttöön. Strategisen verkoston yritykset ovat tietyin ulottuvuuksin toisistaan riippuvaisia, mutta eivät täysin. Strateginen verkosto ulottuu organisaation ydinsaamiseen ja tästä syystä strateginen verkosto sisältää paljon riskejä. Strateginen suhde on erittäin haavoittuva ja riskialtis. Toisaalta taas strategisella yhteistyöllä mahdollisesti saavutettavat hyödyt ovat korkealla. Strateginen verkosto on yhteistyösuhde, jonka avulla sen osapuolilla on mahdollisuus päästä kokonaan uudelle osaamisen ja tuottavuuden tasolle. Strategisen verkoston luominen itsessään vie aikaa mutta vielä enemmän aikaa vie tulosten näkeminen. (Jarillo 1988: 32; Ståhle & Laento 2000: 93–94.)

Yhteistyö ilman vallitsevaa luottamusta ja lojaalisuutta ei ole mahdollista. Weiss ja Anderson (1992) tutkivat 243 yritystä, jotka valmistavat elektronisia komponentteja. Yritykset käyttivät tai olivat käyttäneet itsenäisiä myyntiedustajia myynnissä ja markkinoinnissa. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää missä tilanteissa yritys lakkauttaa palveluiden oston yksityisiltä edustajilta ja sisäistää myynnin. Tutkimuksessa selvisi, että suurin syy toiminnon sisäistämiseen oli tyytymättömyys myyntiedustajaan, joka kumpusi epäluottamuksesta ja vaikeudesta arvioida itsenäisen yrittäjän toimintaa. Teollisuusyritys ei halua eikä pysty tekemään yhteistyötä kumppanin kanssa, johon ei luota. Tutkimus konkretisoi opportunistisen käytöksen pelon aiheuttamat seuraukset ja luottamuksen tärkeyden suhteessa. (Gulati ym. 2000: 209; Jarillo 1993: 149.)

Adler (2001: 215) jakaa organisoitumisen muodot markkinoihin ja hierarkiaan sekä yhteistyöhön. Markkinoita ohjaa hintamekanismi, hierarkiaa käskyt ja yhteistyötä luottamus. Adlerin mukaan juuri luottamuksella on ainutlaatuinen vaikutus organisaation sisäisessä sekä organisaatioiden välisessä yhteistyössä. Tieto on merkittävää substanssia. Toisin kuin muut voimavarat, tieto yleensä lisääntyy ajan mittaan. Tiedolla onkin tapana näytellä merkittävää roolia taloudellisessa kehityksessä. Harva jakaa tietoa henkilölle tai yhteisölle johon ei luota, jolloin luottamus, kommunikointi ja tieto nivoutuvat yhteen. Tieto ja sen jakaminen sitovat verkoston toimijat yhteen ja luovat siteen organisaatioiden välille. Puhtaasti markkinaehtoiset suhteet ovat harvinaisia, sillä tieto pitää organisaatiot hengissä ja auttaa niitä kehittymään edelleen.

Luottamus toimii verkostossa ohjausmekanismina, joka lieventää opportunistia. Opportunismien vähentymisen ohella myös konfliktit osapuolten välillä pienenevät ja tyytyväisyys kumppaniin nousee. Yritys, joka luottaa verkoston toisiin osapuoliin, on sitoutuneempi ja halukkaampi jäämään yhteistyösuhteeseen. Jotta luottamusta ylipääntään syntyy, täytyy osapuolten olla joillakin operatiivisilla tasoilla haavoittuvia. Toisin sanoen, päätöksenteon tulee olla epävarmaa mutta samalla tärkeää organisaatioille. Luottamuksen kautta syntyy asiakasuskollisuutta. Foster ja Cadogan (2000) tutkivat asiakasuskollisuutta ja huomasivat, etteivät asiakkaat näe tarvetta vaihtaa toimittajaa jos suhde on toiminut hyvin. Asiakkaat siis luottivat toimittajaan ja pysyivät uskollisena yritykselle.

Doney ja Cannon (1997) tutkivat 210 yrityksen suhdetta toimittajiinsa, ja yrittivät etsiä luottamuksen vaikutusta suhteen pysyvyyteen. Tutkijat huomasivat monia eri tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaan ja toimittajan välisen luottamuksen syvyyteen positiivisesti. Näitä tekijöitä ovat muun muassa toimittajan hyvä maine, toimittajan suuri koko, suhteen pitkäaikaisuus, luottamuksellisen tiedon jakaminen sekä toimittajan investoinnit kyseiseen asiakkaaseen. Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että luottamus ei vaikuta toimittajan valintaan. Organisaation valitessa toimittajaa se painottaa tavantoimitusten hyvää suorituskykyä ja hintaa. Luottamus vaikuttaa asiakas-toimittaja -suhteeseen vasta pitkän ajan kuluessa.

3.3.2. Strategisen verkoston menestystekijöitä

Mitä tarvitaan strategisten verkostojen menestymiseen? Pelkkä pyrkimys tai tahto ei aina auta luomaan lisäarvoa synnyttävää verkostoa, vaan tarvitaan tiettyjä menestystekijöitä, joilla verkosto saadaan tuottamaan arvoa mukana oleville organisaatioille. Pohjimmainen menestystekijä on johdon sitoutuminen strategiseen yhteistyöhön ja sen kehittämiseen. Ilman johdon sitoutumista strategiseen yhteistyöhön ei verkosto saa tarvittavia resursseja käyttöönsä eivätkä työntekijät sitoudu verkoston toimintaan. Työntekijätasolle tulisi myös osoittaa strategisen verkoston olevan osa yritystä, ei vain ulkopuolinen toiminto, jolloin verkoston hyödyllisyys konkretisoituisi suorittavalle tasolle asti. (Elmuti & Kathawala 2001.)

Menestystekijöitä ovat myös johtamistapojen sekä kumppanien yhteensopivuus. Tiivis yhteistyö yrityksen kanssa, jolla on samantyylliset johtamisarvot ja -tavat, on helpompaa

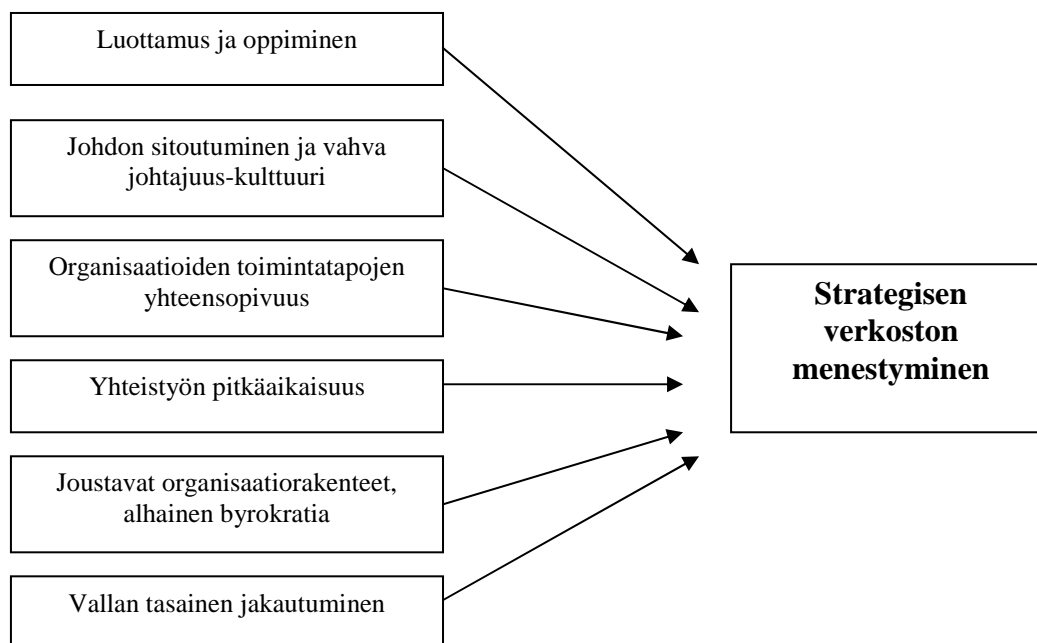
kuin yhteistyö vastakohtalliset tottumukset omaavan organisaation kanssa. Johtamistapojen yhteneväisyyden lisäksi vahva johto kaikissa verkostoon kuuluvissa organisaatioissa auttaa viemään päätöksiä hallitusti läpi, ja näin yhteneväiset tavat luovat pohjaa onnistuneelle yhteistyölle. Verkostojen hallinta tapahtuu vain osittain perinteisen kontrollin avulla. Tulokset syntyvät pääosin integroitumisen tuloksena eli käytännössä kehitystoimintaa syntyy vapaan ideoinnin ja kokeilujen pohjalta. Innovaatiivisuus tarvitsee syntyäkseen hallitsemattomuutta, kaotisuutta ja paljon erilaisia mahdollisuuksia, joista vähitellen kirkastuvat toteuttamiskelpoiset ideat. Tämä ei tarkoita sitä, etteivätkö verkostot tarvitse tiukkaa suunnitelmallisuutta ja ankaraa työnte-koä. Strateginen verkosto tarvitsee kuitenkin perinteisten johtamistapojen uudistamista, sillä johtaminen ei voi tapahtua kontrollin avulla. Kontrolli ja vapaus eivät kuitenkaan ole varsinaisesti ristiriidassa, vaan molempia tarvitaan. (Elmuti & Kathawala 2001: 210; Stähle & Laento 2000: 97–98.)

Yhteistyöyritysten tuli keskittyä verkostossa etsimään ja kehittämään enemmän yhteisiä työtapoja kuin tekemään yleisluontoisia liiketoimintasuunnitelmia. Käytännön asiat pyörittävät yrityksiä, joten jos pohja ei ole kunnossa, ei verkosto toimi kunnolla. Kaikkia eroavaisuuksia ei eri organisaatioiden väliltä kuitenkaan saada eikä pidäkään saada karsituksi pois. Verkoston toimijoiden tulisi kääntää eroavaisuudet mahdollisuudeksi toimia monipuolisella tavalla, ja sitä kautta luoda arvoa verkostolle. Bucklin ja Sengupta (1993: 35) toteavat tutkimuksessaan, että mitä parempi organisaationaalinen yhteensopivuus yhteistyöyrityksillä on, sitä tehokkaampi strateginen verkosto on. Myös strategisen yhteistyön ikä vaikuttaa positiivisesti strategisen verkoston tuloksellisuuteen. Mitä pidempi yhteistyö organisaatioilla on takanaan, sitä korkeamman hyödyn ne strategisesta verkostosta saavat. (Hughes & Weiss 2007: 123.)

Strategiset verkostot tarvitsevat korkean itsenäisyysasteen, koska verkoston toimijat voivat olla joillakin toisilla markkinoilla toistensa kilpailijoita. Vaikka yhteistyö on tiivistä ja se käsittää yhteisiä strategisia suunnitelmia pitkälle tähtäimelle, tulee muistaa, että verkoston organisaatiot ovat erillisiä toimijoita. Korkea itsenäisyysaste ei tarkoita kuitenkaan sitä, että strategiset yhteistyökumppanit eivät yhtenäistäisi toimintatapojaan. Yhteistyöhön lähtemisen edellytyksenä tulee olla halu toimia yhdessä kumppaneiden kanssa sovituin tavoin ja sitoutua sovittuihin asioihin. Verkostossa on aina ekspansiivista, laajentumiseen pyrkiviä voimia. Tämä ominaisuus tuottaa lisäarvoa verkostolle. Ilman tällaista spontaanisuutta on verkosto nopeasti hyödytön, koska se ei pysy nopeasti muuttuvan yritys ympäristön vauhdissa. Koska verkosto on laajentuva ja innovatiivinen on sitä vaikea johtaa. Ydinkäsite johtamisessa onkin itseor-

ganisoituminen. Ilman sitä verkostossa toimivalla yrityksellä ei voi olla tarvittavaa kilpailukykyä, nopeutta ja innovatiivisuutta. (Hughes & Weiss 2007: 123; Ståhle & Laento 2000: 119–120.)

Menestystekijöiden olemassa olo ei välttämättä riitä jos valta on jakautunut organisaatioiden välillä epätasaisesti. Vallan epätasapaino vaikuttaa negatiivisesti strategisen verkoston tehokkuuteen. Myös konfliktit vähentävät strategisen verkoston tuottavuutta. Vallan epätasapainoa strategisessa verkostossa voidaan vähentää sopimusperusteisella ohjauksella. Keinoja ovat muun muassa poistumisesteiden luonti pitkillä sopimuksilla, taloudellisten kannusteiden laadinta ja muodollisuusasteen nostaminen. Kuviossa 8 on koottu yhteen menestystekijöitä, joita verkosto tarvitsee onnistuakseen toimimaan tavoitteidensa mukaisesti. Kuvion menestystekijät on tunnistettu aiemmasta kirjallisuudesta. (Bucklin & Sengupta 1993: 36–37.)



Kuvio 8. Strategisen verkoston menestystekijöitä

3.3.3. Strategisen verkostoitumisen hyödyt

Strategisella verkostoitumisella haetaan aina hyötyjä, jotka voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: 1) kustannusetujen tavoittelu, 2) liiketoiminnan kasvattaminen tai kil-

pailuasetelmien parantaminen ja 3) oppiminen sekä informaation tavoittelu. Ensimmäinen tavoite saavutetaan usein yhdistämällä ja koordinoimalla jo olemassa olevia resursseja uudelleen, jolloin koko toimintaketjun kustannustehokkuus paranee verrattuna kilpaileviin tuotantoketjuihin. Kustannusetujen saavuttaminen edellyttää kuitenkin vahvaa kehitystoimintaa, uudelleen organisointia sekä eri osapuolten toimintojen synkronointia. Toiminnallisen joustavuuden hakeminen on osa kustannusetujen tavoittelua, jolloin haetaan kykyä vastata nopeammin markkinatilanteiden muutoksiin. Kustannusetujen tavoittelu perustuu kustannuslähtöiseen ajatteluun, jossa pyritään minimoimaan tuotannosta aiheutuvia kustannuksia sekä yritysten välisestä vaihdannasta aiheutuvia kustannuksia. Toisen hyötyjen tavoittelun näkökulman mukaan verkostoituminen auttaa kasvattamaan liiketoimintaa uuden liiketoiminnan synnyttämisen kautta, tai tuottamalla parempia kilpailuasetelmia markkinoilla. Tämä ajatus perustuu strategialähtöiseen ajatteluun, jossa ydinkysymys on lisäarvon tuottaminen kumppanuuksia ja alliansseja solmimalla. (Gulati ym. 2000: 203; Möller ym. 2004: 25, 32–33.)

Kolmas näkökulma hyötyjen tavoitteluun verkostojen avulla on verkostojen keskinäinen oppiminen ja tiedon jakaminen. Liiketoimintaosaaminen pohjaa yhä useammin tiedoille ja taidoille sekä kyvykkyyksien varaan. Verkostot ovat oppivia kuten organisaatiotkin, mikäli niillä on kyky tunnistaa itsensä, arvioida toimintaansa, kehittää toimintaa arvioinnin perusteella sekä uudelleensuunnata toimintaansa sitä kehittäväällä tavalla. Verkostot toimivat puolestaan oppimisfoorumeina silloin, kun ne tarjoavat hyvän oppimisympäristön. Hyvä oppimisympäristö on avoin, haastava, luottamuksellinen ja vuorovaikutussuhteiltaan virikkeinen. Verkostoja voidaan pitää jäsentensä oppimisen mahdollistavina tai ainakin oppimista tukevin institutionaalisina järjestelyinä. Toisiaan täydentävien taitojen yhdistäminen ja osaamisen yhdistäminen ovat verkoston suurimpia hyötyjä, joka kasvattaa pääomaa. Tutkijat Selnes ja Sallis (2003: 80) näkevät, että asiakas ja toimittaja voivat parantaa molemminpuolista oppimista helpottamalla keskinäistä informaation vaihtoa, kehittämällä oppimisareenoita ja päivittämällä organisaatioiden toimintaa oppimiseen kannustavaksi. Mikään verkoston organisaatio ei voi vaatia oppimista, vaan oppiminen riippuu osapuolten halukkuudesta. Johto voi tosin edistää oppimista luomalla oikeanlaisen kulttuurin ja luomalla luottamusta. Luottamus helpottaa organisaatioiden keskinäistä oppimista. Oikeastaan luottamus mahdollistaa oppimisen. Korkea luottamus kuitenkin vähentää ajan kuluessa oppimista. Tätä kutsutaan luottamuksen näkymättömäksi kustannukseksi. Kuitenkin oppimisella ja oppimiskyvyllä on vahva vaikutus organisaation suorituskykyyn. (Möller ym. 2004: 25, 32–33; Vesalainen 2002: 15; Selnes & Sallis 2003.)

Kilpailuedun saavuttaminen strategisessa verkostossa pohjaa oppimiseen. Tiedon jakamisen avulla kaksi erillistä organisaatiota lähentyvät ja pystyvät luomaan hyötyjä ja etuja. Strategisessa yhteistyössä toimittaja voi tiedon jakamisen avulla oppia tunnistamaan asiakkaan tarpeet paremmin sekä tunnistamaan tarpeet ennalta. Näin tarpeetomat kustannukset pienevät, jopa poistuvat, ja samalla laatu sekä luotettavuus nousevat. Asiakkaan näkökulmasta tiedon jakaminen tuo entistä parempia tuotteita sekä pitkälle kehitettyjä ja räätälöityjä ratkaisuja. Verkoston osapuolien molemminpuolinen sitoumus nostaa oppimiskykyä ja parantaa organisaatioiden suorituskykyä. Myös yksittäisen organisaation monimutkaisuus nostaa organisaatioiden keskinäistä oppimista. Tämä kuulostaa ristiriitaiselta, mutta kun organisaatioiden limittäytyminen yhteen vaikeutuu, nousee tarve ja motivaatio oppia. Tällöin oppiminen lisääntyy automaattisesti. Oppiminen ja tiedon jakaminen ovat keskeisiä asioita verkoston kehittämisessä. (Selnes & Sallis 2003: 80, 85.)

Verkostoituminen vähentää yksittäisen yrityksen riskiä, jolloin strateginen syy luoda verkosto voi olla riskin jakaminen. Riskit jakautuvat osapuolten kesken, ja toisaalta osapuolet tasaavat toistensa vahvuuksia ja heikkouksia. Verkostomaisen toiminnan keskeisenä hyötynä nähdään nopean toimintaympäristön edellyttämä reagoitavuus, joka nähdään etuna jäykkiin, vertikaalisesti integroituneisiin systeemeihin nähden. Reagoitavuus perustuu osaltaan yrittäjämäiseen käytöksen ja lähempänä toimijoita olevan päätöksenteon olemassaoloon pienemmissä, strategisesti itsenäisissä yksiköissä. Myös innovatiivisuuden nähdään olevan tulosta verkostoitumisesta. Pienet yritykset ovat usein suuria yksiköitä innovatiivisempia, jolloin suuret yritykset saavat verkostosta potkua ideointiin, pienet taas resursseja toteuttaa innovaatiotoimintaa. (Vesalainen 2001: 15; Vakaslahti 2004: 41.)

Strategisista verkostoista on kokonaisuudessaan paljon hyötyä. Strategisten verkostojen toimintaa on tutkittu paljon ja näiden tutkimusten kautta pystytään tunnistamaan strategisten verkostojen piirteitä ja hyötyjä. Taulukkoon 2 on koottu viiden empiirisen tutkimuksen ja yhden teoreettisen artikkelin näkemykset siitä, mitä hyötyjä verkostoitumisesta on. Tutkimukset on esitetty aakkosjärjestyksessä.

Taulukko 2. Verkostoitumisen hyödyt

Kirjoittajat	Aineisto	Miksi verkostot?	Tutkimuskysymys	Johtopäätökset
Anderson & Narus 1990	249 jakeluyritystä ja 213 valmistavaa yritystä	Pitkäaikainen yhteistyö, luottamus ja tyytyväisyys	Valmistavan yrityksen ja sen jakelijoiden suhteen edut?	Luottamus kumppaniin luo pitkäaikaisen yhteistyösuhteen ja tyytyväisyyttä
Doney & Cannon 1997	210 teollisuusyritystä	Suhteen pitkäkestoisuus ja sitä kautta syntyvä luottamus	Mikä luo luottamusta kumppanuussuhteessa?	Toimittajan maine, koko, suhteen pituus ja luottamuksellisen tiedon jakaminen luovat luottamusta. Luottamus vaikuttaa vasta pitkäaikaisissa suhteissa.
Dwyer, Schurr & Oh 1987	Teoreettinen artikkeli	Neuvottelukustannukset vähentyvät	Miten ostaja-myyjä-suhdetta voi kehittää? Mitkä ovat hierarkian ja verkostomaisen suhteen erot vaihdannassa?	Suhdetta voidaan kehittää viiden kohdan kautta. Verkostossa esim. sosiaaliset suhteet merkitsevät enemmän kuin hierarkiassa
Foster & Cadogan 2000	101 asiakasta, joita toimistotarvikeyritys oli lähestynyt	Verkostoituminen luo asiakasuskollisuutta	Miten suhteen laatu vaikuttaa asiakasuskollisuuteen? Miten vuorovaikutus myyntihenkilön kanssa vaikuttaa yrityksen luotettavuuteen?	Asiakas käyttää mielellään luotettavaa toimittajaa kuin luo täysin uuden, epävarman suhteen Huono myyntihenkilö ei vie luottamusta yritykseltä vaikkakin myyntihenkilö vaikuttaa mielikuvaan
Selnes & Sallis 2003	315 keski suurta yritystä Skandinaviassa	Oppiminen ja tiedon jakaminen	Oppimisen vaikutus verkoston toimintaan?	Verkoston suorituskyky voidaan parantaa verkoston oppimiskyvyn avulla. Korkea luottamus vähentää oppimista.
Zaheer, McEvily & Perrone 1998	205 vastausta kyselyyn, jossa arvioitiin eri suhteita	Suorituskyky paranee verkostoitumisen kautta	Miten luottamus vaikuttaa suorituskykyyn?	Neuvottelukustannukset pienenevät ja konfliktit vähenevät, jolloin suorituskyky paranee.

Taulukossa 2 on esitelty tutkimuksia, joissa on eritelty verkostoitumisen hyötyjä. Tässä käydään lyhyesti tutkimukset läpi. Anderson ja Narus (1990) tutkivat 213 valmistusyritystä, jotka toimittivat tuotteita 249 jakeluliikkeelle. Tutkimuksen tuloksena he löysivät, että yhteistyö perustuu luottamukselle ja luottamus synnyttää tyytyväisyyttä. Tyytyväisyys synnyttää edelleen asiakasuskollisuutta. Doney ja Cannon (1997) tutkivat 210 teollisuusyritystä ja huomasivat, että verkostoituminen pidentää suhteiden ikää ja niihin syntyy keskinäistä luottamusta. Luottamus puolestaan tekee verkostoista tehokkaita. Dwyer, Schurr ja Oh (1987) argumentoivat tieteellisessä artikkelissa, että luottamus vähentää neuvottelukustannuksia ja nostaa siten suorituskykyä.

Foster ja Cadogan (2000) lähestyivät 101 asiakasta kyselylomakkeella, joiden tuli arvioida toimistotarvikkeiden myyjiä. Arvioitavana oli muun muassa luottamuksen merkitys liiketoimintasuhteessa. Tutkijat huomasivat, että asiakas käyttää mieluummin luotettavaa, hyväksi todettua toimittajaa kuin vaihtaa uuteen. Luottamus siis synnyttää asiakasuskollisuutta. Selnes ja Sallis (2003) tutkivat 315 yritystä Skandinaviassa. Tarkastelun kohteena oli oppiminen ja tiedon jakaminen organisaation sisällä sekä verkostossa. Tutkijat huomasivat, että verkoston suorituskyky nousee kun oppiminen verkoston sisällä lisääntyy. Korkea luottamus suhteissa lisää keskinäistä tiedonjakoa ja sitä kautta oppimista. Zaheer, McEvily ja Perrone (1998) saivat 205 vastausta kyselyyn, jossa vastaajien piti arvioida 107 suhdetta. Tutkimuksen mukaan luottamus pienentää neuvottelukustannuksia ja konflikteja ja siten organisaation suorituskyky paranee.

3.3.4. Strategisen verkoston mukaan tuomat riskit

Jos markkinat toimisivat täydellisesti, kannattaisi yrityksen ulkoistaa kaikki toiminnot, jotka eivät ole suoraan sen ydinosaamista. Markkinat eivät kuitenkaan toimi täydellisesti vaan sisältävät riskejä, jotka liittyvät hintaan, laatuun, aikaa ja muihin avainasioihin. Myös transaktiokustannukset voivat nousta verkostoitumisen myötä verrattuna siihen, että yritys jättäytyisi hierarkkisesti ohjattuun suhteeseen. (Jarillo 1993.)

Verkosto on vaihtoehto toteuttaa liiketoimintaa perinteisten markkinoiden ja hierarkian välissä. Verkostomainen toiminta, varsinkin strategisen verkoston luominen, on vaikeasti toteutettavissa oleva toimintamalli. Yhteistyö tuo uusia liiketoimintamahdollisuuksia, mutta niiden soveltaminen käytännössä ei ole aina helppoa ja yhteistyöllä

on varjopuolensa. Samalla kun yritykset tukeutuvat toistensa ydinkyvykkyyksiin, niiden keskinäiset sidokset voimistuvat, tulevat edelleen vuorovaikutuksellisemmiksi ja kehittyvät yhä monimuotoisemmiksi, eli liiketoiminta verkottuu. Tämä kasvava kytkeytyneisyys johtaa keskinäiseen riippuvuuteen, mikä muodostaa selvän riskin yrityksille, joilla ei ole vaihtoehtoisia toimittajia tai asiakkaita. Transaktiokustannusteorian mukaan suojautuminen opportunistisista vastaan on tärkeää. Transaktiokustannusteorian valossa luottamus kuitenkin vähentää yritysten suojautumista, joka samalla altistaa niitä opportunistiselle käytökselle. (Möller ym. 2004: 18; Williamson 1985.)

Karjalaisen, Haahtelan, Malisen, Salmisen ja Kaukosen (2004: 27) mukaan riskit strategisessa verkostoitumisessa voidaan jakaa kolmeen luokkaan: strategiaan, yhteistyökumppanin valintaan ja toteutustapaan. Strategiaan liittyvät uhkatekijät tarkoittavat tilanteita, joissa yrityksellä on väärä käsitys omista arvoista ja niihin liittyvistä epävarmuustekijöistä. Toimintoja alihankkijalle siirtävä yritys voi esimerkiksi arvioida väärin ydinosaamisen tai kilpailukyvyn, jolloin se luopuu kriittisestä kyvykkyydestä. Virheellinen ulkoistaminen rikkoo pahimmillaan yrityksen tarkoituksen. Virheelliset arvokäsitykset johtavat helposti liialliseen riskinottoon, ja tämä voi viedä yrityksen konkurssiin asti. Väärän yhteistyökumppanin valinta voi olla pahimmillaan kohtalokasta tai ainakin se kutistaa ulkoistamisesta saatavia hyötyjä. Luottamus ja avoin kommunikointi yhteisistä asioista ovat välttämätöntä toimivan liiketoiminnan kannalta. Avaintoimintojen jakaminen toisen yrityksen kanssa voi olla vaikeaa ja hankaloittaa helposti yritystoimintaa. Luottamuksen rakentaminen on tärkein ja samalla vaikein puoli strategisen verkoston rakentamisessa. Vain yksilöt voivat luottaa toisiinsa, jolloin ihmisten tulee rakentaa luottamus yhteistyöhön kolmen perusasian päälle: vastuu, tasa-arvo sekä luotettavuus. Myös kumppanin poikkeavat arvot lisäävät toiminnan riskisyyttä. Kulttuuriset eroavaisuudet ovat varmasti yksi suurin ongelma, johon organisaatiot tänä päivänä törmäävät. Strategisen verkoston rakentaminen ulkomaalaisen toimijan kanssa on riski jo yksin mahdollisen kielimuurin takia. Toiseksi, eri kulttuurit toimivat eri tavoin ja käytännön asioista voi muodostua kompastuskiviä yhteistyölle. Varsinkin johtamiskulttuurin erot voivat hajottaa verkoston nopeasti. (Elmuti & Kathawala 2001: 208; Karjalainen ym. 2004: 27–29.)

Verkostoituminen, varsinkaan strateginen yhteistyö, ei ole ihmelääke, joka auttaa kaikkiin liiketoiminnan vaivoihin. Verkostoituminen voi muun muassa luoda esteitä tuleville valinnoille. Esimerkiksi yhteistyö ryhmittymän A kanssa voi luoda rajoitteen ryhmittymän B palvelemiselle. Verkostoituminen leimaa yritystä ja muodostaa raja-

aitoja, jotka vaikuttavat tuleviin liiketoimintaratkaisuihin. Tätä kautta vaihtoehtoja sulkeutuu pois ja päätöksenteko voi rajoittua. Edellä mainittujen asioiden takia strateginen ajoitus, kilpailijaseuranta ja toimintaympäristön tiedustelu ovat tärkeitä tekijöitä verkostoitumista harkittaessa ja päätöstä tehtäessä. Vääräksi todetusta kumppanista erkaantuminen kyllä onnistuu, mutta rajallisia resursseja olisi voitu kohdistaa samanaikaisesti muille tahoille. (Vakaslahti 2004: 46–47.)

Tavanomaiset markkinasuhteet ovat tehokkaita tuki- ja peruspalveluiden vaihdannassa, mutta mitä läheisempää ja merkittävämpää yhteistyötä yritykset tekevät, sitä tehokkaampia tulee suhteiden olla. Tehokkuuden tulisi siis nousta verkostoitumisen myötä. Strateginen verkosto yritysten välillä jakaa riskiä mutta samalla jaetaan voittomarginaaleja ja markkinaosuuksia. Mikäli saavutetut etuisuudet ovat kokonaisuudessaan vähäisemmät kuin uhratut voimavarat, niin tehdyt verkostoitumispäätökset voivat olla kyseenalaisia. Verkostoista tulee hyötyä mutta ne eivät saa hajaannuttaa yrityksen voimavaroja liiaksi. Todellisia asiakkuuksia tai omaa tuoteportfoliota ei pidä pilkkoa liian hajalle tai yritys kaatuu ja kuolee omiin verkostoihinsa. (Vakaslahti 2004.)

Muita riskejä strategisessa verkostoitumisessa ovat mm. yltiöoptimistisuus ja kustannusten nousu. Kustannukset ovat yksi merkittävä syy ryhtyä yhteistyöhön mutta pohdittaessa verkostoitumista tuli ottaa huomioon, että se itsessäänkin maksaa. Huomioon tulisi ottaa transaktiokustannukset eli neuvottelu- koordinointi- ja valvontakustannukset, jotka kytkeytyvät yhteistyön järjestelyyn. Näitä epäsuoria kustannuksia ei monikaan organisaatio huomioi ja lopputulos on, että kumppanuus viekin enemmän resursseja kuin oli kuviteltu. Lyhyen aikavälin ostaa/valmistaa itse -päätökset ovat suhteellisen helposti arvotettavissa taloudellisissa laskelmissa, mutta mitä pidemmälle vaikuttavista päätöksistä on kyse, sitä useampiin kustannuseriin päätös vaikuttaa. Strategisella verkostolla on strategisia vaikutuksia investointeihin, toimintaan sitoutuneeseen käyttöpääomaan sekä toiminnanohjauksen kustannuksiin. Verkostoituminen vaikuttaa siis välillisesti myös pääomakustannuksiin ja yleiskustannuksiin, joten sen kustannusvaikutukset ovat laajat. (Karjalainen ym. 2004: 14; Williamson 1985.)

Strategisen verkoston kaikki toimijat voivat tehdä parhaansa verkoston toimimisen puolesta ja yhteistyö voi silti epäonnistua. Aina ei ajankohta ole liittoutumiselle otollinen tai ympäristötekijät ovat strategista verkostoa vastaan. Ulkoiset tekijät voivat hankaloittaa verkostoitumista tai estää sen kokonaan. Ulkoisiin tekijöihin, kuten sotiin ja suhdanteisiin, yritysten on vaikea, jopa mahdotonta vaikuttaa. Lainsäädäntö tai kyseisen alan olosuhteet voivat olla verkostoitumiselle epäedulliset. Strateginen verkosto

tietyllä alalla voidaan myös luokitella kartelliksi, joka vääristää markkinoita ja on näin ollen laitton. Yllättäviä pettymyksiä tulee liike-elämässä aina vastaan ja välillä on yksinkertaisesti vain huonoa tuuria mukana. Kaikki ei välttämättä mene kuten oli suunniteltu, ja kun prosessit epäonnistuvat, joutuu yhteistyösuhde koetukselle. Valta tai edut yritysten välillä voivat olla jakautuneet epätasaisesti, jolloin heikomman toimijan toiminta voi häiriintyä. Jos suurempi toimija yrittää tukahduttaa pienemmän kumppaninsa, ei yhteistyö voi toimia toivotulla tavalla. Myös aika tuo muutoksia, ja jos niihin ei reagoida, verkostot kaatuvat vanhanaikaisuuteensa. (Vakaslahti 2004: 52; Elmuti & Kathawala 2001: 209.)

Monet strategiset verkostot syntyvät alusta alkaen väärille syyille. Partneriksi valikoidaan vastustaja, jonka kanssa kilpaillaan vielä verkoston sisälläkin tai yhteistyökumppani käyttää verkostoa hyväkseen synnyttääkseen uuden kilpailijan markkinoille, esimerkiksi tytäryhtiön muodossa. Vaikka strateginen verkosto syntyisikin oikeiden syiden seurauksena, ei se takaa onnistumista. Toimijoiden erilaiset päämäärät, kykenemättömyys jakaa riskiä keskenään ja luottamuksen puute tappavat verkoston kuitenkin lopulta. Kozan ja Lewinin (1999) mukaan olennaisin syy miksi strategiset liittoumat hajoavat on se, että organisaatiot eivät ymmärrä, eivätkä pidä kiinni strategiasta. Tämä syy pitää mukanaan sen, että yritykset eivät mieti tarpeeksi pitkään ja hartaasti ennen kuin lähtevät mukaan strategiseen yhteistyöhön muiden organisaatioiden kanssa. Toinen syy, jonka Koza ja Lewin mainitsevat on, että yritykset eivät onnistu tunnistamaan strategisen verkoston roolia suhteessa koko yrityksen strategiaan. Pitkästi kumppanuuksien haasteet ovat eri yrityskulttuurien yhteensovittamisessa ja sitä kautta yhteisen toimintatavan löytämisessä. (Elmuti & Kathawala 2001: 208–209; Karjalainen ym. 2004: 27–29.)

3.4. Verkoston ohjaus

Toimittajat ovat tulleet organisaatioille erittäin tärkeiksi. Yhteistyö voi tuoda mukanaan kuitenkin myös erilaisia ongelmia, kuten esimerkiksi sen, että toimittaja ei kykene toimittamaan tuotteita ajallaan ja/tai tuotteet eivät ole tarpeeksi laadukkaita sekä sopivia toimittajia ei välttämättä ole tarjolla tietyillä markkinoilla. Organisaatiot ratkaisevat esiintyvät ongelmat usein kolmen vaihtoehdon väliltä. Ensinnäkin voidaan vaihtaa toimittajaa, eli etsitään tuotteille vaihtoehtoinen toimittaja, joka tuottaa parempaa laatua tai omaa paremman toimitusvarmuuden. Toisena vaihtoehtona on vertikaalinen

integraatio, eli toiminnan sisäistäminen organisaation. Tällöin yritys alkaa itse tuottaa tarvittavia tuotteita tai palveluita, ja takaa näin niiden laadun ja saatavuuden. Kolmas vaihtoehto on toimittajien kehittäminen. Tämä ratkaisu pitää sisällään pitkäaikaista ja -jäteistä yhteistyötä, jossa organisaatio tukee toimittajaa auttamalla sitä parantamaan esimerkiksi laatua ja toimitusvarmuutta. Toimittajien kehittäminen on noussut yhdeksi varteenotettavimmista menetelmistä, kun halutaan ratkaista toimittajan ja kärkiyrityksen välillä olevia ongelmia. Ensimmäinen ratkaisu, toimittajan vaihtaminen, ei aina ole mahdollista todennäköisien vaihtokustannusten suuruuden takia tai sitten yksinkertaisesti ei ole vaihtoehtoista toimittajaa tuotteelle. Toiminnon sisäistäminen voi puolestaan vaatia suuria investointeja ja samalla häiritä organisaatiota keskittymästä omaan ydinosaan. Riippuvuussuhde toimittajista on lisännyt yritysten tarvetta ohjata omia verkostojaan eli yritykset ovat kehittäneet verkostostrategioita. Heiden (1994: 71–72) mukaan ohjaus on moniulotteinen ilmiö, joka on enemmän kuin pelkkä kontrolli; ohjaus on tapa organisoida transaktioita. (Wagner 2006: 554–554.)

Verkoston nähdään tarjoavan yritykselle sellaisia etuja, joita markkinat eivät pysty tarjoamaan tai yksittäiset yritykset yksin saavuttamaan. Koska verkostoituminen koetaan menestyksekkään liiketoiminnan edellytyksenä monella alalla, tulee yhteistyösuhteita ohjata ja kehittää, jolloin suhteista saadaan kannattavampia. Verkostojen ohjaus tapahtuu erilaisten ohjausjärjestelmien kautta, joita kärkiyritys hyödyntää omien verkostostrategioidensa pohjalta. Nämä liiketoiminnan ohjausjärjestelmät ovat olleet jo vuosia tutkimuksen kohteena, sillä ne liittyvät keskeisesti liiketoiminnan tarkoitukseen, tavoitteisiin sekä niiden saavuttamiseen. (Mitronen 2002: 18.)

3.4.1. Ohjausmekanismien äärimuodot

Tässä tutkimuksessa verkostojen ohjausta lähestytään transaktiokustannusteorian näkökulmasta. Williamsonin (1975) alkuperäisen näkemyksen mukaan toimittajasuhteen ohjaus on valinta markkinoiden ja hierarkian väliltä. Markkinoita ohjataan hintamekanismilla ja hierarkiaa autoritäärisellä mekanismilla. Markkinoiden ja hierarkian väliin jäävät verkostot ohjautuvat hinnan ja auktoriteetin välimuodolla, luottamuksen kautta. Verkostoja ohjaa siten sosiaalinen mekanismi. Transaktiokustannusteorian ulottuvuudesta tarkasteltuna ohjaus tarkoittaa tapaa organisoida transaktiot. Williamsonin (1985) mukaan yritys valitsee sen ohjausjärjestelmän, joka minimoi tuotantokustannusten ja transaktiokustannusten summan. Transaktiokustannusteoria ei kuiten-

kaan huomio strategista näkökulmaa, ja strateginen ulottuvuus on oleellinen osa toimittajan ohjausta. (Bello, Dant & Lohtia 1997: 126.)

Keskeiset ohjausjärjestelmät voidaan jakaa markkinoihin, hierarkiaan ja verkostoon. Ohjauksen tasoa voidaan mitata ohjausmekanismien mittarilla kolmen ulottuvuuden kautta. Tutkimuksessa tunnistetaan kolme mekanismia, joiden avulla kärkiyritys voi ohjata toimittajiaan: hinta, autoritäärinen ja sosiaalinen mekanismi. Nämä kolme mekanismia ovat ohjausmekanismien äärimuotoja, jotka harvoin toteutuvat puhtaina. Usein puhutaankin hybridioorganisaatioista, joissa ohjauksena käytetään useampia mekanismeja yhtäaikaaisesti. (Mitronen 2002.)

Hintaohjauksella tarkoitetaan kilpailun käyttämistä toimintaa ohjaavana mekanismina. Markkinamekanismi eli vapaa kilpailu perustuu hintoihin, kilpailuun ja sopimuksiin. Nämä kolme tekijää yhdessä muodostavat niin sanotun "näkymättömän käden", joka koordinoi tuotantoa ja vaihdantaa ilman yhteiskunnan ohjausta. Hinta on epäsuora ohjauksen väline, joka ei suoraan vaikuta ihmisten käytökseen vaan ohjaa käytöstä tehokkuuden tavoittelun kautta. Markkinamekanismille on tyypillistä voimakas pyrkimys kustannusten alentamiseen ja riskien hallitsemiseen. Hintamekanismin käytöstä syntyy kuitenkin kustannuksia, esimerkiksi transaktiokustannukset ovat korkeat käytettäessä hintaa ohjausmekanismina. Hinta on kuitenkin tehokas väline synnyttämään kilpailua ja toimittajien kilpailuttamisen avulla syntyvä toimittajien keskinäinen kilpailu ohjaa toimittajien käyttäytymistä. Yritys voi siis hyödyntää hintaohjausta esimerkiksi kilpailuttamalla toimittajia toistuvasti ja luomalla kilpailuhenkisen ilmapiirin suhteeseen. (Mitronen 2002: 36–38; Kohtamäki 2008; Hennart 1993: 529.)

Markkinat ja hintamekanismi tarjoavat yritykselle mahdollisuuksia, joustavuutta ja vaihtoehtoja. Kommunikointi on helppoa ja nopeaa kun käytetään hintaa ohjausmekanismina, sillä mikään osapuoli ei ole riippuvainen toisten päätöksistä. Toisista osapuolista riippumattomuus aiheuttaa sen, että markkinoilla tiedon jakaminen on olematonta, jolloin oppiminen on vähäistä. Vaikka neoklassisen talousteorian mukaan markkinat ovat tehokkain keino organisoida vaihdanta, niin täydellisesti toimivia markkinoita ei juuri ole olemassa. Markkinat toimivat harvoin täydellisesti, jolloin hintamekanismi ei yleensä yksin riittää ohjaamaan verkostoa. (Powell 1990: 302–303; Kohtamäki & Kautonen 2008.)

Kun hintaohjaus tapahtuu hintojen, sopimusten ja kilpailun avulla, niin hierarkkinen ohjaus tapahtuu hallinnan avulla. Tämä "näkyvä käsi" eli johto ja esimiehet ohjaavat

organisaation toimintaa sääntöjen ja auktoriteetin avulla. Hierarkkisessa organisaatiossa esimiehen katsotaan voivan estää opportunistista käytöstä vallan avulla. Kun hintamekanismi ohjaa ihmisten toimintaa epäsuorasti, niin autoritäärinen mekanismi ohjaa käyttäytymistä suoraan sääntöjen ja ohjeiden avulla. Markkinat ja hintaohjaus toimivat hyvin niin kauan kuin transaktiokustannukset pysyvät alhaisina ja transaktio ei ole kovinkaan spesifi. Jos transaktiokustannukset kuitenkin nousevat yhtä korkeiksi kuin tuotantokustannukset markkinoilla, yritys sisäistää tuotannon ja siirtyy autoritääriseen ohjaukseen. Autoritäärisellä ohjauksella tarkoitetaan alihankinnassa esimerkiksi kärkiyrityksen tekemiä auditointeja ja toimintatapojen määrittämisiä toimittajan puolesta. (Rindfleisch & Heide 1997; Mitronen 2002: 45; Hennart 1993: 529.)

Opportunistisen käyttäytymisen vaaraa voidaan Williamsonin (1985) mukaan vähentää hierarkian avulla autoritäärisen ohjauksen kautta. Hierarkiassa käskyvaltasuhteet ovat selvillä ja valvonta on lähempänä työntekijöitä, jolloin opportunistisen käyttäytymisen vaara vähenee. Valvonta on yksi olennaisista asioista hierarkkisessa ohjausjärjestelmässä. Autoritäärisen ohjausmekanismin käyttäminen onnistuu koska yritys pystyy pakottamaan toimittajansa tottelemaan. Toimittajat ovat siis riippuvaisia yrityksestä. Kärkiyritys ohjaa tuotantoa ja vaihdantaa autoritäärisessä ohjauksessa. Säännöt toimivat kontrollivälineenä ja samalla niiden avulla määritellään suoritusstandardit ja käyttäytymismallit. Sääntöjen avulla luodaan ohjauskeinoja. (Powell 1990: 303; Mitronen 2002: 47.)

Verkostot nähdään omana ohjausjärjestelmänä, jolla on markkinoista ja hierarkiasta poikkeava ohjausmekanismi. Verkoston ohjausmekanismina nähdään sosiaalinen mekanismi eli luottamus ja yhteisyyden kokeminen asiakkaan ja toimittajan välillä. Sosiaalinen ohjaus kulminoituu sosiaalisiin, ihmisten välisiin ja henkilökohtaisiin verkostoihin. Suhteen normit ja arvot ohjaavat verkoston osapuolien käyttäytymistä, ja siten ne toimivat ohjaavina mekanismeina luottamuksen ohella. Verkostossa on keskeistä yhteistoiminnan ja kilpailun yhteensovittaminen, joka onnistuu tiiviillä yhteistyöllä, yhteisillä tavoitteilla ja pitkäaikaisilla sopimuksilla. Verkostoa ohjaa myös valta, mutta tuo ohjaava valta on yhteisöllä. Erilaiset normit ja keskinäiset vakiintuneet tavat siis ohjaavat yhteisön toimintaa. Toimijat valvovat yhdessä, että näitä normeja noudatetaan. Äärimuodossaan verkoston jäsenet päättävät yhdessä siitä, kuka voi kuulua verkostoon ja millä ehdoilla vaihdantaa toteutetaan. Verkoston jäsenet ovat saman arvoisia koosta riippumatta. (Powell 1990; Jarillo 1988.)

Verkoston ohjausmekanismit perustuvat markkinoista ja hierarkiasta poiketen erilaisiin suhteisiin ja sosiaalisiin ohjausmekanismeihin. Luottamus on verkostomaisen ohjausjärjestelmän taustalla. Luottamus on halpa, joustava ja miellyttävä tapa hallita yhteistyösuhteita. Samalla luottamus on kuitenkin hauras, ja sitä ei voi ohjata tahdon avulla. Sosiaalinen ohjausmekanismi sitoo toimijoita yhteen ja osapuolia yhdistää usein samat arvot ja päämäärät. Näiden tekijöiden kautta syntyy luottamusta, joka mahdollistaa verkostossa toimimisen. (Kohtamäki & Kautonen 2008: 3; Mitronen 2002: 54.)

Taulukossa 3 on koottuna yhteen ohjausjärjestelmät sekä niiden ulottuvuuksia. Taulukko perustuu pitkälti Powellin (1990: 300) luokitteluun, tosin elementtejä myös Heiden (1994: 75) luokittelusta on otettu mukaan. Powell, toisin kuin Heide (1994), luokitteli hierarkian ohjausmekanismiksi. Heide (1994) jaotteli ohjausmekanismit kahteen pääryhmään: markkinaohjatut ja ei-markkinaohjatut. Ei-markkinaohjatut hän jakoi vielä hierarkkiseen ja bilateraaliseen. Tässä tutkimuksessa ohjausta tarkastellaan kolmen muodon kautta, Powellin (1990) näkemyksen mukaan.

Taulukko 3. Suhteiden ohjauksen muodot ja ulottuvuudet (Powell 1990; Heide 1994).

Ohjauksen muoto Ulottuvuudet	MARKKINA	VERKOSTO	HIERARKIA
Suhteen aloittaminen	Ei aloitus prosessia	Valikoiva sisäänotto; arvojen koulutus	Valikoiva sisäänotto; taitojen koulutus
Normatiivinen perusta	Sopimus - aineettomat oikeudet	Täydentävät vahvuudet	Työsuhde
Suunnittelun luonne	Ei suunnittelua, tai suunnittelu rajoittuu yksittäiseen transaktioon	Ennakoivaa; suunnitelmia voidaan muuttaa	Ennakoivaa; sitovia varasuunnitelmia
Kommunikaation keinot	Hinnat	Suhteet	Rutiinit
Konfliktin hallinnan välineet	Neuvottelut - turvaututaan oikeus- istuimeen	Vastavuoroisuuden normi - pelko maineen menettämisestä	Hallinnollinen valta - valvonta
Adaptiivisuuden aste	Matala	Keskitasoinen	Korkea
Joustavuuden aste	Korkea	Keskitasoinen	Matala

Osapuolten sitoutumisen aste	Matala	Keskitasolta korkeaan	Keskitasolta korkeaan
Toimijoiden mieltymykset ja valinnat	Riippumaton	Molemminpuolinen riippuvuus	Riippuvuus
Sävy tai ilmapiiri	Tarkkuus ja/tai epäily	Avoin, jaetut hyödyt	Muodollinen, byrokraattinen
Suhteen päättäminen	Irrallisen transaktion päättäminen	Päätyminen on avoin kysymys	Kiinteä suhteen pituus tai selkeä suhteen päättäminen

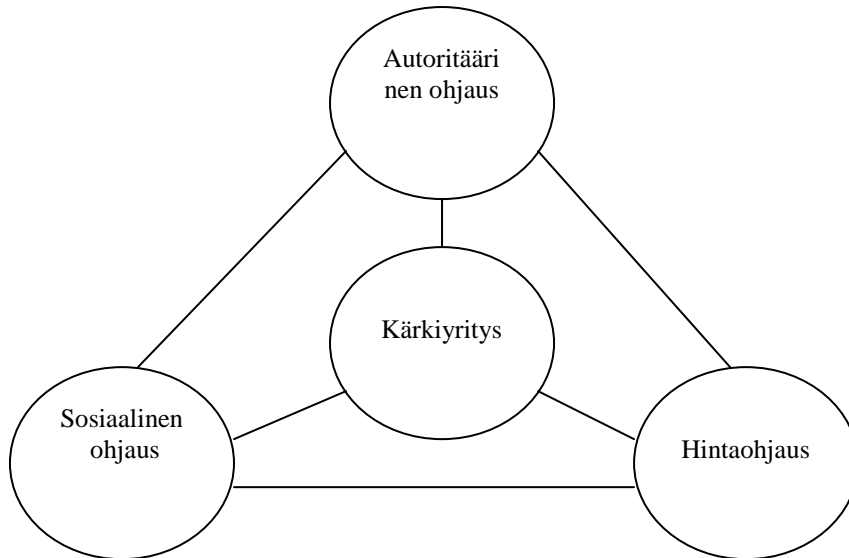
Markkinatyypinen ohjaus tarkoittaa siis yksittäisten transaktioiden ohjausta. Suhteen aloittamisessa ei ole varsinaista aloitusta, suhteen aikana ei ole varsinaista suunnittelua ja suhde päättyy irrallisen transaktion päättämiseen. Hierarkkinen organisoituminen puolestaan perustuu säännöille ja rutiineille. Toiminta on ennakoivaa eli se perustuu suunnitelmille ja sitoutuminen toimintaan on keskitasoisesta korkeaan. Hierarkkisen suhteen päättämiseen liittyy Heiden (1994) mukaan joko etukäteen määritelty kiinteä suhteen pituus tai sitten etukäteen on sovittu mekanismi, jolla suhde päätetään. (Powell 1990.)

Verkosto perustuu vastavuoroisuuteen ja täydentäviin vahvuuksiin osapuolten välillä. Suhde alkaa taitojen koulutuksella, jotta kumppaneiden arvot kohtaavat. Myös verkostossa toiminta on suunnitelmallista mutta erona hierarkiaan, suunnitelmat tehdään yhdessä ja niitä myös muutetaan yhteisten päätösten pohjalta. Osapuolten sitoutuminen verkoston toimintaan on keskitasosta korkeaan. Verkostosuhteen päätyminen on avoin kysymys. (Powell 1990; Heide 1994.)

Se, miten yritys käyttää ja hyödyntää ohjausmekanismeja muodostaa ohjausrakenteen. Ohjausrakenne heijastaa toimintatapoja ja asenteita, joilla kärkiyritys ohjaa strategisia verkostojaan. Ohjausta käytetään välineenä ohjata ihmisten käyttäytymistä. Ihmiset tekevät päätökset, ja tavoitteena on vaikuttaa näihin päätöksiin siten, että ne ovat omalle kohdalle mahdollisimman suotuisat. Jokaisen ohjausjärjestelmän tarkoituksena on loppupeleissä vaikuttaa ihmisten olosuhteiden, kannustimien ja rakenteiden kautta. (Kohtamäki 2005: 29; Heide 1994.)

Ohjausmekanismit voidaan nähdä toisistaan erillisinä mutta niitä voidaan käyttää myös yhdessä. Kuviossa 9 kolme ohjausmekanismia näyttävät toisilleen vastakkaisina eli

toisensa tarpeettomiksi tekevinä äärimuotoina. Jos käyttäytymistä ohjataan yhden mekanismin kautta voimakkaasti, käyttäytyminen voi muuttua kohti tavoiteltua tilaa. Toisaalta äärimmäinen autoritääriinen tai hintaohjaus poistavat luottamuksen ja yhteisyyden kokemuksen menetyksen suhteessa. (Kohtamäki 2005: 63.)



Kuvio 9. Kärkiyrityksen mahdolliset tavat ohjata kumppanuussuhteita ja strategista verkostoa (Kohtamäki 2005: 62; Powell 1990; Mitronen 2002).

3.4.2. Hybridiohjaus

Transaktiokustannusteorian mukaan yritykset pyrkivät tuotanto- ja transaktiokustannusten minimointiin. On luonnollista, että organisaatiot valitsevat sen vaihdannan organisointi- ja ohjaustavan, jossa kustannukset minimoituvat. Aina ei kuitenkaan ole taloudellisesti tai yhteistyösuhteiden toiminnan kannalta järkevää ohjata alihankkijasuhteita äärimuotojen avulla. Monet yritykset hyödyntävätkin useita ohjausmekanismeja samanaikaisesti, jolloin puhutaan hybridioorganisaatioista. (Mitronen 2002.)

Harvoin ohjauksen äärimuodot toteutuvat puhtaina, vaan niitä käytetään yhdessä. Tässä tutkimuksessa hybridioorganisaatiolla tarkoitetaan sellaista organisaatiota, jossa kaikkia kolmea ohjausmekanismia käytetään yhdessä ohjaamaan verkostoa. Hybridioorganisaatio ei kuitenkaan ole ääriohjausjärjestelmien välimuoto, vaan oma ohjausjärjestelmä, jolla on sille ominaiset tekijät ja mekanismit. Hybridissä on markkinoista, verkostosta ja hierarkiasta koostuvia ohjausmekanismeja mutta myös omia mekanismeja.

Ohjausmekanismien käyttäminen yhdessä on usein tehokkaampaa kuin vain yhden mekanismin käyttäminen. Hybridien perusajatuksena on, että niissä pyritään yhdistämään tehokkaalla ja toimivalla tavalla eri ohjausjärjestelmien parhaita puolia ja samalla ehkäisemään eri ohjausjärjestelmien heikkouksia. (Mitronen 2002: 21, 62; Hennart 1993.)

Hybridiorganisaation ohjausjärjestelmä on siis eri ohjausjärjestelmien yhdistelmä, vaikka sillä on myös sille itselleen ominaisia piirteitä. Hybridiohjausta on yleensä harjoitettu hankintapolitiikan kautta. Asiakas voi siis hyödyntää joko yhden toimittajan menettelytapaa, kahden toimittajan politiikkaa tai useamman toimittajan politiikkaa. Hankintapolitiikan erot ovat käytettyjen toimittajien määrässä. Yhden toimittajan politiikassa kutakin komponenttia tilataan vain yhdeltä toimittajalta. Ratkaisu vastaa tavallista hankintasuhdetta, jota voidaan kilpailuttaa ja ohjata ohjausmekanismeilla. Kahden tai useamman toimittajan politiikassa samaa komponenttia ostetaan vähintään kahdelta eri toimittajalta. Yritys ei ole tällöin riippuvainen yhden toimittajan toimituksista ongelmien sattuessa ja samalla eri toimittajat kilpailevat toistensa kanssa jatkuvasti. Tästä syntyvä kilpailutilanne pitää toimittajat koko ajan valppaina ja kehityksen jatkuvana. Vaikka kilpailu on jatkuvaa, ei siitä synny yhtä suuria transaktiokustannuksia kuin jatkuvasta kilpailuttamisesta. Hankintapolitiikan harjoittaminen kahden tai useamman toimittajan kautta tarjoaa useita etuja yhden toimittajan politiikkaan nähden. Vaikka suhteet ja luottamus harvoin kehittyvät yhtä vahvoiksi kuin yhden toimittajan politiikassa, niin saavutetut edut usein korvaavat menetykset. (Hines 1995; Kohtamäki 2008.)

Hybridiorganisaation ohjausjärjestelmä on hyvin kilpailukykyinen. Järjestelmässä on mahdollisuus yhdistää tehokkaalla tavalla eri ohjausjärjestelmien parhaita puolia ja samalla ehkäistä heikkouksia. Hybridiorganisaation ohjausjärjestelmässä saadaan yhdistettyä ulkoinen tehokkuus eli joustavuus ja nopea sopeutuminen eli sisäinen tehokkuus. Hybridiorganisaatiolla on myös heikkoutensa. Järjestelmä voi muodostua liian monimutkaiseksi, jolloin siitä tulee vaikeasti hallittava. Sisäiset ristiriidat ja eri ohjausmekanismien mahdolliset kerrannaisvaikutukset voivat olla uhkana järjestelmälle. Hybridiorganisaatiossa on monia ulottuvuuksia ja vaihtoehtoja, mutta periaatteessa vain yksi tasapainoinen lopputulos, jolla ohjaus toimii halutulla tavalla. Tavoiteltu ratkaisu riippuu organisaation tavoitteista ja tilasta sekä toimintaympäristöstä. (Powell 1990; Mitronen 2002.)

3.5. Verkostojen keskinäinen oppiminen ja suhteiden kehittäminen

3.5.1. Kehittämisen ja ohjauksen välinen suhde

Toimittajaverkoston ohjaus on tärkeä väline kärkiyritykselle. Ohjauksen avulla saadaan toimittajat ainakin osittain käyttäytymään kärkiyrityksen etujen mukaisesti. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus tarkastella miten kärkiyritykset kehittävät toimittajiaan ohjauksen kautta. Ohjaus ja oppiminen nivoutuvat läheisesti toisiinsa, sillä tietyllä ohjaustavalla voidaan optimoida toimittajan kehittyminen ja siten saavuttaa entistä parempia tuloksia liiketoiminnassa. Lähes jokainen motiivi organisaation verkostoitumisessa liittyy oppimiseen, eli kuinka parantaa toimintaa yhteistyön kautta. Verkosto rakentuu kumppanuuksista. Kumppanuus rakentuu puolestaan vaikeasti vaihdettavasta toimittajasuhteesta, eli kumppanin vaihtoaika on asiakkaalle pitkä. Pitkän vaihtoajan ja usein myös kriittisten toimintojen takia, tällaisia suhteita on ohjattava muuten kuin kilpailuttamisen kautta. Ohjausrakenteen ja suhteen kehittäminen on siis oleellista kumppanuussuhteessa. (Ahmadjian & Lincoln 2001; Kohtamäki 2008.)

Toimittajien kehittäminen voidaan yleisesti nähdä siten, että organisaatio näkee vaivaa luodakseen ja ylläpitääkseen verkostoa, joka on kilpailukykyinen. Toimittajien kehittäminen sisältää pitkäaikaista yhteistyötä toimittajan ja kärkiyrityksen välillä, jonka aikana kehitetään toimittajia teknillisesti ja laadullisesti sekä parannetaan kustannusrakennetta. Koko kehitysprosessin aikana parannetaan itse kehitysprosessia eli lopputuloksena on usein jatkuvan kehityksen ohjelma. Verkostonkehittämisohjelmien tavoitteena on muodostaa molempia osapuolia hyödyntävä suhde, joka auttaa molempia organisaatioita kilpailemaan tehokkaammin omilla markkinoillaan. (Watts & Hahn 1993: 12.)

Verkostojen ohjauksen ja kehittämisen välillä on keskinäistä jännitettä. Verkostojen ohjaus, joka perustuu pitkälti transaktiokustannusteorian varaan, ei juuri huomioi organisaation oppimista ja tietojen vaihtoa toimittajan kanssa. Verkostojen oppiminen puolestaan perustuu pitkälti transaktiokustannusajatteluun, erityisesti teorian korostamaan huoleen opportunistisesta käytöksestä. Aiemmissä tutkimuksissa on havaittu, että ohjausjärjestelmillä on huomattava vaikutus yritysten tehokkuuteen ja menestymiseen markkinoilla. Keskeisenä ajatuksena ohjausjärjestelmäteoriassa on, että eri tilanteisiin ja yritysten tarpeisiin on olemassa optimaalinen ohjausjärjestelmä, joka ilmenee yrityksen toiminnan tehokkuutena. (Powell 1990; Ahmadjian & Lincoln 2001: 684.)

3.5.2. Tieto ja tiedon jakaminen kehittämisen kulmakivenä

Tutkimuksen keskeisenä kiinnostuksen kohteena on tiedon jakaminen; miten kärkiyritykset jakavat tietoa toimittajaverkoston sisällä ja sitä kautta kehittävät verkostoaan. Tieto voidaan jakaa kahdeksi erilaiseksi lajiksi: selkeä tieto ja informaatio sekä hiljainen tieto ja osaaminen. Informaatiota sisältää faktoja ja itsestään selviä asioita. Sitä voidaan siirtää helposti ihmisiltä toiselle ja usein tämä informaatio on kaikkien tiedossa, myös kilpailijoiden. Osaaminen taas on monimutkaista ja näkymätöntä tietoa. Sitä on vaikea koordinoita ja sen jakaminen vaatii aikaa. Juuri tämän hiljaisen tiedon jakaminen ratkaisee puhuttaessa verkostojen keskinäisestä oppimisesta. Yritysten on nykyään tehtävä kaikkensa toimintojensa parantamiseksi. Toimittajien kehittäminen on oleellinen osa kilpailukyvyn parantamista, sillä toimittajat vastaavat isoilta osin yrityksen tuotteista. Toimittajien kyvyt heijastuvat suoraan yrityksen tuotteisiin, jolloin toimittajien kehittäminen parantaa suoraan yrityksen kilpailumahdollisuuksia. Oppiminen ja kehittyminen voidaan rinnastaa tässä tutkimuksessa toisiinsa. Kehittyminen nähdään tuloksena siitä, että organisaatio oppii. (Watts & Hahn 1993: 17; Dyer & Nobeoka 2000: 348.)

Tiedon jakaminen on haasteellista ja siihen liittyy läheisesti kolme dilemmaa: motivointi, vapaamatkustus ja tiedonjaon tehokkuus. Ensimmäinen pulma, motivointi, liittyy siihen, että miten saada itsekkäät verkoston jäsenet osallistumaan kunnolla verkoston toimintaan ja jakamaan arvokasta tietoa muiden verkoston jäsenten kanssa. On luonnollista, että yritykset suojelevat osaamistaan eivätkä halua jakaa sitä muiden kanssa. Tieto, joka todennäköisemmin hyödyttäisi verkoston toisia osapuolia, on usein juuri sitä tietoa, jonka yritys haluaa pitää itsellään. (Dyer & Nobeoka 2000: 348.)

Toinen suuri dilemma tiedon jakamisessa on vapaamatkustus. Tiedon jakaminen verkostossa vaatii jokaisen osapuolen osallistumista ja läsnäoloa. Ongelmaksi voi muodostua se, että yritykset kyllä hyödyntävät kumppaneidensa tietoa mutta eivät itse jaa tietoa muiden käyttöön. Kolmas ratkaistava ongelma tiedon jakamisessa verkoston sisällä on tehokkuus. Verkoston tulee ratkaista, miten maksimoida tiedonjaon tehokkuus suuren ryhmän sisällä. Tehokkuudella tarkoitetaan nopeutta sekä tiedon löytämisen ja hyödyntämisen helppoutta. Verkosto pystyy ratkaisemaan kaksi ensimmäistä dilemmaa suhteellisen helposti esimerkiksi luomalla sopimuksia ja sääntöjä sekä varmistamalla, että kaikki jäsenet ovat todella motivoituneita toimimaan verkostossa. Tiedon tehokas jakaminen vaatii kuitenkin jo todellisia toimenpiteitä, joilla tietoa saadaan jaettua verkoston jäsenten kesken. Esimerkiksi paljon käytetyt kokoukset tiettyjen

työntekijöiden kesken ovat usein tehottomia jakamaan tietoa koko henkilöstön keskuuteen. (Dyer & Nobeoka 2000: 348.)

Kuten jo verkostojen menestystekijöissä mainittiin, on oppiminen keskeinen menestystekijä, joka edes auttaa verkoston menestymistä. Oppimiskyky ja -halu kytkeytyvät vahvasti verkoston syntyyn ja edelleen toimintojen kehittämiseen yhdessä kumppanin kanssa. Organisaation oppiminen on olemassa olevien rutiinien ja sekä potentiaalisten toimintatapojen vaihtamista. Siten myös verkosto voi oppia muuttamalla verkoston sisäisiä rutiineja tai muuttamalla yhteisiä toimintoja, jotka ovat mahdollisesti yhteisiä kahdella organisaatiolla. Verkoston oppiminen voidaan nähdä kokoelmana tietopääomaa, joka on kerätty verkoston organisaatioista. Verkosto voi kehittää yhteistä tietoa rakentamalla ja muuttamalla organisaatioiden toimintaympäristöä, rakentamalla yhteisiä työskentelysääntöjä sekä -mahdollisuuksia. Verkoston oppiminen voidaan erilaistaa yksittäisen organisaation oppimisesta muun muassa synergian ja vuorovaikutuksen avulla. Verkosto saavuttaa suurimman oppimisen, kun organisaatiot omaksumat tavan toimia yhdessä. Läpinäkyvyys ja vastaanottava asenne ratkaisevat keskinäisessä oppimisessa. (Larsson, Begtsson, Henriksson & Sparks 1998: 287–300.)

Toimiva ja hyvin suoriutuva verkosto syntyy kehityksen kautta. Tätä kehitystä tapahtuu tiedon jakamisen kautta, eli verkoston tulee ratkaista kolme tiedonjakamista estävää dilemmaa, jotta se voi toimia menestyksellisesti. Ahmadjian ja Lincoln (2001: 697) huomasivat kuitenkin tutkimuksessaan, että kun organisaatiot panostavat tiedon jakamiseen ja oppimiseen verkostossa, voi vakaa ja luottavainen suhde olla uhattuna. Oppiminen on kallista ja kilpailullisina aikoina organisaatiot pyrkivät vähentämään oppimista. Verkoston oppimista vaikeuttavat lisäksi osapuolien motivaation puute sekä kyky omaksua uutta tietoa. (Larsson ym. 1998: 285.)

Yritysten tavat kehittää omia toimittajiaan vaihtelevat suuresti. Tutkimuksissa on selvitetty eri tapoja, joilla kärkiyritykset pyrkivät parantamaan toimittajan politiikkaa. Eräät yritykset neuvovat toimittajiaan prosessien suunnittelussa ja laadun johtamisessa organisaation sisällä. Yritykset voivat tarjota laatuinsinöörejäan toimittajien käyttöön siten, että he suunnittelevat tapoja parantaa toimittajan laatua ja neuvovat samalla toimittajia näiden omassa alihankinnassa. Isot organisaatiot kokevat myös, että varsinkin pienet ja keskisuuret toimittajat tarvitsevat apua strategiassa ja hiljaisen tiedon siirrossa. Kärkiyritykset ovat tutkimuksissa siirtäneet omia henkilöitään johtamaan toimittajien projekteja, jolloin tietoa siirtyy organisaatioiden välillä ja toimittajan sisällä tehokkaammin. Kärkiyritys voi auttaa toimittaa rantautumaan myös uusille

markkinoille. Eräs autonvalmistaja auttoi omia toimittajiaan pääsemään Kiinan markkinoille, ja samalla se kehitti toimittajaan. Kärkiyritys voi siirtää omaa työvoimaansa myös toimittajan palkkalistoille, mutta tämä on harvinaista. Organisaatiot eivät ole halukkaita investoimaan toimittajan toimintaan. Muutenkin pääoman tarjoaminen toimittajan käyttöön on harvinaista (Wagner 2006: 555–560.)

Toimittajia kehitetään eri tavoin eri organisaatioissa eikä yhtä oikeaa tapaa ole. Toimittajan kehittämisen laajuus tulee sovittaa kärkiyrityksen resursseihin ja tarpeisiin; toisilla liiketoiminta-alueilla toimittajien kehittäminen on tärkeämmässä asemassa kuin toisilla. Taulukkoon 4 on koottuna kuusi tutkimusta, joissa on tarkasteltu eri organisaatioiden tapoja kehittää omia toimittajiaan. Tutkimukset ovat aikajärjestyksessä, tuorein ensimmäisenä.

Taulukko 4. Tutkimuksia verkostojen kehittämisestä ja oppimisesta.

Tekijä	Aineisto	Tutkimuskysymys	Johtopäätökset
Kohtamäki 2008	199 alihankintasuhdetta Suomen metalliteollisuudessa	Millainen ohjaurakenne tuottaa parhaan oppimistuloksen kumppanuussuhteessa?	Oppiminen on voimakkainta sekä tasapainoisesti että sosiaalisesti tai hierakisesti ohjatuissa suhteissa. Heikointa oppiminen on hintaohjatuissa suhteissa ja tilanteissa, joissa suhdetta ei juurikaan ohjata asiakkaan toimesta.
Wagner 2006	173 kärkiyritystä Saksasta, Sveitsistä ja Itävallasta	Miten Eurooppalaiset yritykset kehittävät toimittajiaan?	Kaikki yritykset näkivät toimittajien kehittämisen tärkeänä, mutta silti yritykset ovat haluttomia kehittämään toimittajia. Toimittajiin ei olla halukkaita investoimaan pääomaa, vaan toimittajille tarjotaan erilaisia apuvälineitä käyttöön (esim. konsultointia).
Sako 2004	Kolme case-tutkimusta: Toyota, Nissan ja Honda	Mitkä tekijät helpottavat ja mitkä rajoittavat toimittajien kehittämistä?	Jokaisella autonvalmistajalla on kokoelma toimittajien kehittämisohjelmia, joiden avulla jaetaan tietoa. Toimittajien kehittäminen on lisääntynyt, ja nykyään kehittäminen on laaja-alaista ja syvällistä.

			Toyota on autonvalmistajista panostanut eniten toimittajiensa kehittämiseen mm. oppimisryhmien avulla.
Ahmadjian & Lincoln 2001	Kolme case-tutkimusta	Miten Japanilaiset autonvalmistajat hoitavat hankintasuhteitaan?	Hankintasuhteet ovat kehittyvässä hybridiohjatusta kohti hierarkkisesti organisoituja suhteita. Kun organisaatiot panostavat oppimiseen, voi vakaa ja luottavainen suhde kärsiä.
Dyer & Nobeoka 2000	Haastattelututkimus ja lomakeaineisto. Toimittajat Japanista ja Usa:sta.	Miten Toyota ja sen alihankkijat jakavat tietoa keskenään?	Toyota on ratkaissut tiedonjaon ongelmat luomalla tiiviin verkoston, jossa toimittajat samaistuvat kärkiyritykseen. Tiedon jakamiseen on selvät säännöt ja kaikki osallistuvat sen jakamiseen koska tieto nähdään verkoston omaisuutena.
Watts & Hahn 1993	81 yritystä eri toimialoilta	Miten aktiivisesti yritykset kehittävät toimittajiaan?	Yrityksillä on paljon erilaisia toimittajien kehittämisohjelmia, ja ne ovat yleisempiä kuin uskottiin. Ei ole olemassa mitään tiettyä kehittämistapaa, vaan eri yrityksillä on omat ohjelmat. Yritykset käyttävät toimittajien kehittämisohjelmia parantaakseen niitä tuotteita joita itse ostavat, eivätkä siten keskity toimittajien kyvykkyyksien parantamiseen.

Kohtamäki (2008) tutki 199 asiakas-toimittajasuhdetta suomalaisessa metalliteollisuudessa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että kumppanuuden ohjausrakenne selittää oppimista. Kumppanuussuhteen ohjauksen tulisi olla tasapainoista hyödyntäen eri ohjausmekanismeja, sillä oppiminen on voimakkainta tasapainoisesti ohjatuisissa kumppanuussuhteissa. Wagner (2006) tarkasteli Keski-Euroopassa toimivia yrityksiä, ja miten nämä kehittävät omia toimittajiaan. Tutkimuksessa selvisi, että organisaatiot kokevat kehittämisen tärkeänä, mutta ovat haluttomia investoimaan siihen. Sako (2004) keskittyi tutkimuksessaan kolmeen Japanilaiseen autonvalmistajaan, ja näiden tapoihin kehittää toimittajiaan. Japanilaisessa autoteollisuudessa toimittajien kehittäminen on

laaja-alaista ja monipuolista, ja jokaisella toimijalla on omat tapansa kehittää toimittajiaan.

Ahmadjian ja Lincoln (2001) keskittyivät kolmeen tapaukseen, joissa kahdessa oli mukana Toyota ja sen toimittaja ja kolmas case keskittyi yleisesti Japanilaiseen auto-teollisuuteen. Tutkimuksessa selvisi, että hybridiohjatusta suhteista ollaan siirtymässä kohti autoritääristä ohjausta. Dyer ja Nobeoka (2000) keskittyivät tutkimuksessaan Toyotan tapaan luoda ja ohjata toimittajiaan tiedonjakamisessa. Toyota pitää ohjia kädessään, mutta kaikki osapuolet jakavat tietoa verkossa ja tieto nähdään verkoston omaisuutena. Watts ja Hahn (1993) keskittyivät tarkastelemaan toimittajien kehittämisen aktiivisuutta. Selvisi, että toimittajien kehittämisohjelmat ovat yleisiä, mutta niiden sisältö vaihtelee organisaatioittain. Kehittämisohjelmat on lisäksi suunnattu lähes aina suurille toimittajille ja pienet toimittajat jäävät niiden ulkopuolelle.

3.5.3. Toimittajien kehittäminen Toyotalla

Japanilaiset autonvalmistajat ovat edelläkävijöitä toimittajaverkoston kehittämisessä. Etenkin Toyota on panostanut huomattavasti tiedonjakamiseen verkoston sisällä. Useimmat organisaatiot valvovat tiukasti omia toimittajiaan, sillä pelkäävät sisäisen tiedon leviämistä. Toyota puolestaan kannustaa toimittajiaan tiedonjakoon verkoston sisällä. Tiedon jakamisen ansiosta toimittajat ovat voineet kehittää toimintojaan, jolloin koko verkosto, Toyotaa myöten, on hyötynyt kehityksestä. Toyota katsoo, että koska toimittajat ovat sen toiminnan kannalta kriittisiä, niin Toyotan tulee auttaa toimittajia parhaansa mukaan. (Dyer & Hatch 2004: 57.)

Miten Toyota sitten käytännössä kehittää toimittajiaan? Dyerin ja Nobeokan (2000) tutkimus Toyotan tavasta kehittää ja ohjata toimittajiaan antaa monia näkökulmia toimittajien kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Toyota on ratkaisu kolme tiedon jakamisen dilemmaa, motivointi, vapaamatkustus sekä hiljaisen tiedon jakaminen, ja näiden ratkaisujen kautta luonut kehittyvän verkoston. Toimittajaverkoston motivointi on Toyotalla luotu yhteisen identiteetin avulla. Toimittajat tuntevat yhteisöllisyyttä Toyotaan, ja tällöin organisaatioiden rajat hämärtyvät. Yhteiset päämäärät ja arvot toimittajien ja kärkiyritys Toyotan välillä mahdollistavat tämän identifioitumisen. Jaettu identiteetti on väline, jolla lasketaan tiedon jakamisen kustannuksia verkoston sisällä. Yhteisen identiteetin rakentaminen vaatii kuitenkin töitä. Toyota on muodostanut

toimittajilleen järjestön (*kyohokai*), joka tukee molemminpuolista ystävyyttä ja edistää informaation jakamista. Järjestön tarkoitus on kouluttaa ja kehittää yrityksiä ja niiden työntekijöitä ja järjestää tapahtua, jotka edistävät ihmisten verkostoitumista. Toimittajien järjestö myös sponsoroi erilaisia aktiviteetteja, kuten koulutuksia, tutustumiskäyntejä ja vuosittaisia konferensseja. *Kyohokain* laaja toiminta ei vain jaa arvokasta tietoa eri toimijoiden kesken, vaan myös luo uusia suhteita toimittajien välille. (Dyer & Nobeoka 2000: 352–353; Dyer & Hatch 2004: 58.)

Toinen ratkaisu toimittajien motivointiin ovat konsultointiryhmät. Toyota on käyttänyt tätä metodia 1960-luvulta saakka, hyvällä menestyksellä. Menetelmän ideana on, että Toyota lähettää omia konsulttejaan toimittajien luo ratkaisemaan ongelmia, jotka haittaavat prosessien onnistumista. Konsultointi on ilmaista, eli toimittajaa ei veloiteta neuvonnasta. Vaatimuksena kuitenkin on, että toimittaja jakaa kehityksen tulokset muiden kanssa. Tarkoituksena on jakaa hyviä käytäntöjä myös muiden toimittajien tietoon, jolloin myös nämä voivat tehostaa toimintaansa. Konsultoinnin tarkoituksena on ratkaista olemassa olevia ongelmia, mutta myös ehkäistä tulevia ongelmia. Tutkimuksissa on huomattu, että konsultoinnin avulla toimittajien tuottavuus on noussut huomattavasti, jopa 123 prosenttia. Konsulttien avulla päästään irti myös kannattamattomista toiminnoista ja mahdollista päällekkäisyyksistä. Toyotan konsultit jakavat kärkiyrityksen tietoa toimittajille, mutta samalla tuovat Toyotalle tietoa toimittajista. (Dyer & Nobeoka 2000: 348; Dyer & Hatch 2004: 58–60)

Kolmas tapa jolla Toyota luo yhteenkuuluvuudentunnetta toimittajien kanssa on oppimisryhmät. Nämä vapaaehtoiset pienryhmät (*jishuken*) koostuvat 5-8 toimittajan ryhmästä, jotka käyttävät samanlaisia tuotantoprosesseja. Ryhmät keskittyvät tiettyyn teemaan, jonka ympärillä toimitaan noin vuoden verran. Ryhmän jäsenet vierailevat toistensa tehtailta ja valitun teeman ympärillä etsivät ratkaisuja, jotka voisivat parantaa kyseisen toimittajan prosesseja. Kuten toimittajien järjestökin, myös oppimisryhmät auttavat luomaan yhteistä identiteettiä verkostossa toimivien organisaatioiden kesken. Neljäs tapa luoda yhteisöllisyyttä ja tiedonjako verkoston sisällä on työnkierto (*shukko*). Toyota kierrättää työntekijöitään säännöllisin väliajoin eri työtehtävien parissa. Osa vaihdoista on pysyviä, mutta suurin osa on tilapäisiä kokeiluja. Työnkierto ei rajoitu vain oman organisaation sisälle vaan työntekijöitä kierrätetään myös verkoston sisällä. Työntekijöiden kierrättäminen konkretisoi tiedon jakamisen aivan toisella tavalla kuin ainoakaan kokous tai palaveri. Ihmiset tuovat mukanaan tietoa tekniikasta, järjestelmistä ja henkilöstöstä. Kolmas dilemma tiedon jakamisen suhteen, eli kuinka maksimoida hiljaisen tiedon siirto verkossa, on ratkaistu Toyotalta juuri näiden pienryhmien avulla.

Toyotan verkostot ovat tehokkaita siirtämään tietoa, sillä niin informaation kuin hiljaisen tiedonkin siirtoon on kehitetty monenmuotoisia ratkaisuja. (Dyer & Nobeoka 2000: 356–360.)

Vapaamatkustaminen Toyotan ympärille muodostuneissa verkostoissa on pyritty estämään säännöillä. Säännöillä pyritään estämään, etteivät verkoston jäsenet salaa arvokasta tietoa muilta ja, että jäsenet eivät hyödy muista toimijoista ilman vastapanostusta. Toyota on pyrkinyt pääsemään irti käsitteestä, että verkoston jäsenillä olisi yksinoikeutettua tietoa. Kaikki tieto mikä yrityksellä on, tulee siis olla myös muiden hyödynnettävissä. Tiedon hyödyntäminen tapahtuu tietojärjestelmien kautta, joihin kaikilla organisaatioilla on vapaa pääsy. Jos toimittaja haluaa hyödyntää muiden tietoja, tulee yrityksen myös jakaa omia tietojaan muille. Verkostoon liittymisen hinta on siis rajoitettu oikeus suojata yksinoikeudellista tietoa, mutta vastaavasti yritys saa käyttöönsä tietoa, johon sillä ei muuten ehkä olisi pääsyä. (Dyer & Nobeoka 2000: 357–359.)

Toyota on käsittänyt, että se tarvitsee toimittajiaan pärjätäkseen itse mahdollisimman hyvin kilpailuilla markkinoilla. Harvalla yrityksellä on kuitenkaan resursseja kehittää omia toimittajiaan loputtomasti. Toyota on ratkaissut tämän ongelman kokonaisvaltaisella tiedonjaolla, jossa kaikki verkoston jäsenet jakavat tietoa keskenään. Mallissa toimittajat auttavat lopulta toisiaan ja Toyotan resurssit säästyvät. Toyotan rooli kärkiyrityksenä ei ole uhattuna vaikka se ei enää selkeästi ole kehittämistä, sillä Toyota pitää lankoja käsissä esimerkiksi konsulttiansa kautta. Konsulttien avulla Toyota oppii toimittajiltaan mutta silti valvoo verkoston toimintoja. Toimittajien järjestö, konsultointi ja oppimisryhmät ovat ne tekijät, joilla Toyota on luonut tietoa jakavan verkoston, ja siten yritys on pysynyt mukana kehityksessä ja pärjännyt kilpailussa. Todisteena toimivasta verkostosta on muun muassa Toyotan menestyminen automarkkinoilla ympäri maailmaa.

3.6. Toimittajien kehittämisen yhteenveto

Toimittajien kehittäminen on useilla aloilla tärkeää. Kärkiyrityksen kannalta toimittajien ohjaaminen tiettyyn suuntaan tuo sille hyötyjä ja etuja, mitä se ei saavuttaisi ilman kehittämistoimenpiteitä. Kärkiyrityksen monipuolinen ote toimittajasta mahdollistaa kehittämisen, jonka avulla verkoston toiminta paranee. Koska toimittajat ovat tulleet

monelle yritykselle yhä tärkeämmiksi, on tärkeä saada toimittajat puhaltamaan samaan hiileen kärkiyrityksen kanssa. Tätä kautta kustannukset laskevat, laatu paranee ja kommunikointi toimii paremmin. Eräänlaisen yhteisen identiteetin luominen verkostolle mahdollistaa täyden hyödyn saamisen verkostosta, jolloin yhteistyöstä tulee kannattavaa ja palkitsevaa.

Toimittajien kehittämisessä on monia tasoja. Kärkiyritys voi ohjata toimittajiaan löyhällä otteella tai sitten asettaa näille tiukat rajat ja ohjeet miten toimintaa tulee kehittää. Oli kehittämisen aste sitten mikä tahansa, kaikki kehittäminen pohjaa tiedon jakamiseen. Tiedon jakaminen kahden organisaation välillä on asia, mikä mahdollistaa kehityksen ja parantaa toimintaa eri osapuolten välillä. Ilman tiedon jakoa ei ole kehitystä ja ilman kehitystä toiminta ei parane. Tietoa voidaan jakaa eri tavoin ja kärkiyrityksen tuleekin pyrkiä toimenpiteillä siihen, että tietoa jaetaan mahdollisimman tehokkaasti verkoston sisällä. Ei ole mitään tiettyjä tapoja jakaa tietoa, eli jokaisen verkoston kärkiyrityksen tulee räätälöidä omat toimenpiteet siten, että tietoa jaetaan verkoston sisällä.

4. METODOLOGIA

4.1. Tutkimusaineisto ja menetelmät

Tutkimuksessa tehtiin muutamia rajoituksia. Aluksi tutkimus rajattiin koskemaan vain neljää organisaatiota ja niiden toimintatapoja kehittää omia toimittajiaan. Jokaista neljää tapausta tarkastellaan tutkimuksessa kärkiyrityksenä, vaikka on mahdollista, että tapausorganisaatiot toimivat myös toistensa toimittajina. Yritysten toimittajiin ei tehty tutkimuksessa suoria rajoituksia; kukin tapausorganisaatio kertoi yleisellä tasolla tavastaan kehittää itselleen kriittisiä toimittajia. Mitään toimittajia ei tutkimuksessa nimetä eikä mitään toimittajia ole nostettu tutkimuksessa erityisen tarkastelun kohteeksi. Näkökulma tutkimuksessa rajattiin siis siten, että alihankintasuhteiden kehittämistä tarkastellaan ainoastaan kärkiyrityksen näkökulmasta.

Tutkimus keskittyy Suomessa toimivaan teknologiateollisuuteen. Tarkoitus on tarkastella alalla toimivia yrityksiä, ja niiden tapoja kehittää omia alihankkijoitaan. Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, tarkemmin määriteltynä tapaus tutkimus. Tapauksia tutkimuksessa on yhteensä neljä, joista kaikki toimivat teknologiateollisuuden alalla, tosin jalostaen eri lopputuotteita. Tavoitteena ei ole saada tuloksista yleistettäviiä päätelmiä, vaan tuloksia voidaan yleistää vain kyseisiin neljään tapaukseen.

Aineisto kerättiin haastatteleamalla neljän organisaation hankintajohtajaa tai -päällikköä. Käytössä oli itse tehty haastattelulomake, joka löytyy liitteenä työn lopusta. Case-tutkimuksen luonteesta johtuen teemahaastattelu oli monipuolisin ja kartoittavin tapa kerätä tietoja toimittajien kehittämistä. Neljä haastattelua oli aikataulullisesti mahdollista toteuttaa laajoina kokonaisuuksina, samalla kun niiden välittämä informaatio ei tule liian laajaksi. Jokainen haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna, jossa vastaajana oli aina organisaation hankinnasta vastaava henkilö. Hankintajohtaja tai -päällikkö on asemansa puolesta kyvykkäin vastaamaan linjauksista, joilla alihankkijoita ohjataan kärkiyrityksen näkökulmasta.

Jokainen haastattelu äänitettiin ja haastattelujen jälkeen haastatteluaineisto litteroitiin. Litteroinnin ansioista saatiin jokaisesta haastattelusta esille aineiston ydin ja haastatteluja voitiin käydä yksityiskohtaisesti läpi. Kun litterointi oli suoritettu, voitiin tapa-

uksia vertailla keskenään. Neljästä eri aineistosta etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia toimittajien kehittämisen suhteen.

4.2. Tutkimusprosessi ja analyysi haastateltavista

Tutkimusprosessi käynnistyi jo syksyllä 2007, jolloin tutkimuksen teoria kirjoitettiin, ja keväällä 2008 aloitettiin itse tutkimusprosessi. Empirian teko alkoi soittamalla muutama Teknologiateollisuus ry:n jäsenyritykseen ja pyytämällä haastatteluja tutkimukseen. Yhteensä soitettiin viiteen yritykseen, ja näistä neljä lupasi osallistua tutkimukseen antamalla haastattelun. Haastattelut pidettiin maaliskuun aikana, jonka jälkeen jokainen haastattelu litteroitiin nauhalta. Haastattelumateriaalia vertailtiin keskenään, ja tämän pohjalta kirjoitettiin työn empiria.

Kaikki neljä tutkimuksen tapausyritystä toimivat teknologiateollisuudessa. Tämä ala valikoitui tutkimuskohteeksi ensinnäkin sen suuren koon ja toimintaperiaatteiden kautta. Teknologiateollisuus on suuri työllistäjä Suomessa ja sen piirissä toimii suuria kansainvälisiä yrityksiä. Toiseksi, teknologiateollisuuden piirissä käytetään yleisesti paljon toimittajia. Verkostot ja kumppanuussuhteet eivät ole uusi asia teknologiateollisuudessa, ja tänä päivänä alalla keskitytään entistä enemmän verkostojen ohjaamiseen ja toimittajien kehittämiseen. Tutkimuksen neljä yritystä, ABB, Aker Yards, Fläkt Woods ja Wärtsilä valikoituivat tutkimukseen sen perusteella, että niihin oli mahdollisuus päästä haastattelemaan hankintapuolen henkilöä. Yritysten koko sekä toimipaikkojen sijainti vaikuttivat siihen, että niitä pyydettiin mukaan tutkimukseen.

Tutkimukseen kerättiin aineistoa neljän erillisen haastattelun avulla, neljästä eri organisaatiosta. Kaikki haastateltavat olivat noin 45–60 -vuotiaita miehiä. He toimivat kukin omassa organisaatiossaan hankintapuolella ja ovat tekemisissä toimittajien kanssa. Heikki Sippola toimii ABB Motors Oy:ssä yhtenä kolmesta *purchasing managerina*, vastuualueenaan automaatiotuotteet. Sami Hautala on Aker Yardsin hankintapuolen *Senior Vice President*, eli yrityksen hankintajohtaja. Hautala vastaa Suomen telakan hankinnoista. Asko Miettinen on töissä Fläkt Woods Oy:ssä *purchasing managerina*. Miettinen on yksi Turun tehtaan hankinnoista vastaavista henkilöistä. Wärtsilä Ship Powerin puolesta haastattelun antoi *supply management* puolen johtaja Bjarne Nordlund. Nordlund johtaa Wärtsilä Ship Powerin ostotoimintaa.

Jokainen haastateltava suhtautui myönteisesti toimittajien kehittämiseen. Organisaatiosta riippuen toiset haastateltavat olivat toimittajien kehittämisen kanssa enemmän tekemisissä kuin toiset, mikä näkyi toimittajasuhteiden kehittämisen tärkeyden korostamisessa. Etenkin Sippola ja Nordlund näkivät toimittajien kehittämisen tärkeänä, ja korostivat sen merkitystä oman yrityksensä toiminnassa. Hautala ja Miettinen näkivät toimittajien kehittämisen oman työnantajansa liiketoimintakentällä vähemmän tärkeänä ja he molemmat korostivat enemmän toimittajien kilpailuttamista, kuin pitkäaikaisten kehittämistoimenpiteiden käynnistämistä.

4.3. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa tulee aina huomioida sen luotettavuus, niin myös tapaustutkimuksessa. Luotettavuutta arvioitaessa puhutaan esimerkiksi *reliabiliteetistä* ja *validiteetista*. Näillä termeillä voidaan arvioida, voidaanko tutkimukseen ja siinä esitettyihin väitteisiin luottaa. *Reliabiliteetilla* tarkoitetaan ristiriidattomuutta ja toistettavuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka tutkimus tehtäisiin samalla tavalla samassa ympäristössä, saataisiin samat tulokset kuin edellisellä kerralla. Käytännössä toistettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa tulee selittää minimissään seuraavat kolme asiaa: systemaattinen selostus siitä, miten tutkimus varsinaisesti tehtiin, miten tuotettu materiaali on tarkastettu sekä miten tutkija tai eri organisaatiot voivat vaikuttaa tutkimustuloksiin. Luotettavuus liittyy myös totuuteen, eli vaikka tutkimuksessa ei löydetäisi täysin objektiivista totuutta, tulisi tutkijan kuvata mahdollisimman objektiivisesti sitä totuutta mikä analyysiyksikössä vallitsee. (Silverman 1993: 145–148; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 254–255.)

Tutkimuksen *validiteetilla* ymmärretään sitä, missä määrin tietty väite tai tulos ilmaisee kohdetta, johon niiden on tarkoitus viitata. Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti viittaa tutkimusprosessin kuvaamiseen. Validiteettitarkastelun avulla pyritään ehkäisemään tilanteet, joissa tutkija uskoo, että jokin tulos on tosi vaikka se ei sitä olisi - tai päinvastoin. Käytännössä validi tieto tarkoittaa, että tutkijan tulee osittaa, etteivät hänen löytönsä perustu esimerkiksi väriin haastattelulausumiin, kysymyksiin tai havaintoihin, jotka on tehty epätyypillisissä tilanteissa. (Silverman 1993: 149–150; Koskinen ym. 2005: 254–256.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta parantavia tekijöitä on muutamia. Ensimmäkin tutkimuksen ohjaaja on ollut mukana prosessissa alusta alkaen. Hänen asiantuntemus strategisista verkostoista ja yhteistyösuhteiden kehittämisestä on ollut mukana tutkimusprosessissa. Olen käynyt tutkimusta läpi ohjaajan kanssa säännöllisesti, jolloin on puututtu teorian epäkohtiin sekä datan keräämiseen. Toiseksi, luotettavuutta on parannettu tutustumalla aineistoon ja teoriaan monipuolisesti ja laajasti. Tutkimusta varten on luettu useita tutkimuksia, joista on muun muassa muodostettu taulukoita teorian oheen. Teoria antaa tutkimukselle viitekehysten ja auttaa tutkimuksen tulosten tukinnassa. Kolmanneksi, kaikki neljä haastattelua on suoritettu ajallisesti reilun kuukauden sisällä toisistaan, jolloin tilanne markkinoilla on säilynyt suhteellisen samanlaisena. Jokainen haastattelu on myös suoritettu samanlaisissa olosuhteissa, eli kyseisen henkilön työpaikalla rauhallisessa tilassa. Aineisto on siis kerätty, purettu ja analysoitu järjestelmällisesti, mikä parantaa luotettavuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta ovat voineet heikentää haastattelujen kertaluonteisuus. Tutkimusta ei siis ole toistettu, joten ei tiedetä vastaisivatko henkilöt samoihin kysymyksiin toisella kerralla samalla tavalla. Toisaalta, ei ole oletettavaa, että haastateltavat eivät puhuisi totta. Haastatteluiden avulla suoritettun aineiston keruun heikkoutena voivat olla epätarkat kysymykset ja näihin saatavat yksipuoliset vastukset. Näitä tekijöitä on pyritty parantamaan hyvällä teemahaastattelurungolla ja avoimella haastatteluilmapiirillä. Haastatelluille annettiin myös mahdollisuus tutustua tutkimukseen ennen sen lopullista valmistumista, ja samalla korjata asioita, jotka eivät olleet oikein.

5. VERKOSTON KEHITTÄMINEN KÄRKIYRITYKSEN NÄKÖKULMASTA - TAPAUSTEN KUVAUS JA ANALYYSI

5.1. Analyysin eteneminen

Viidennessä luvussa analysoidaan aluksi jokainen tutkimusyrittäjä. Jokaisesta organisaatiosta on ensin lyhyt esittely, jonka perään analysoidaan organisaation liiketoimintaympäristöä. Näiden osien jälkeen keskitytään laajasti organisaation tapaan kehittää omia toimittajiaan. Kun kaikki neljä organisaatiota on käsitelty, vertaillaan tapauksia toisiinsa; yritysten toimintatavoista etsitään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Kappaleen loppuun on rakennettu yhteenvetotaulukko, jossa tarkastellaan tiivistetysti jokaista tapausyritystä ja niiden metodeja kehittää omia toimittajiaan.

Neljästä haastattelusta nousi esille selkeät teemat, joita on käytetty apuna analyysia tehtäessä. Jokaisen tapausyrityksen kohdalla analyysi on jaettu osiin näiden teemojen mukaan. Nämä osat ovat: toimittajien arviointi, toimittajien kehittäminen sekä toimittajien kehittymisen arviointi ja parantaminen. Toimittajien kehittäminen on jaettu vielä neljään osaan, jotka ovat: toimittajatapahtumat, auditointi, konsultointi sekä koulutus ja kehityspalaverit toimittajien kanssa. Nämä osiot nousivat esille kaikissa haastatteluissa, joten on luonnollista käyttää kyseisiä aihepiirejä aineistojen vertailun lähtökohtana.

5.2. ABB Motors

5.2.1. Yrityksen esittely

ABB on monikansallinen teollisuuskonserni, jonka palveluksessa on yli 112 000 henkilöä noin sadassa maassa. Suomessa ABB työllistää noin 6 650 ihmistä. ABB toimittaa sähkövoimala- ja automaatioteknologiatuotteita, järjestelmiä ja palveluja teollisuus- ja energiayhtiöasiakkaille. ABB:llä on viisi divisioonaa: sähkövoimalatuotteet, sähkövoimalajärjestelmät, automaatiotuotteet, robotit ja prosessiautomaatio. (ABB 2008.)

ABB on kasvava konserni, jonka liikevaihto vuonna 2007 oli noin 29 miljardia Yhdysvaltain dollaria. Suomen yksikön liikevaihto ylsi yli kahteen miljardiin euroon;

kasvua edellisvuoteen verrattuna tuli 19 prosenttia eli noin 300 miljoonaa euroa. Pelkästään tuotekehitykseen kuluu toisaalta Suomessa jo 100 miljoonaa euroa vuodessa. Yrityksen kasvua ovat kiihdyttäneet erityisesti kasvava energian tarve maailmalla ja samalla pyrkimys hillitä ilmastonmuutosta. ABB tarjoaa ratkaisuja, jotka tehostavat energian käyttöä, joten luonnollisesti kysyntä näkyy yrityksen toiminnan kasvuna. Tilauskanta yrityksellä kasvoi vuonna 2007 15 prosenttia vuoteen 2006 verrattuna. (ABB 2008.)

5.2.2. ABB Motorsin liiketoimintaympäristö ja kilpailijat

Suomen ABB Motorsin hankinta on viimeisten vuosien aikana kansainvälistynyt entisestään. ABB Motors hankkii tavaraa yhä kauempaa, ja volyyymistä yhä suurempi osa tulee ulkomailta. Hankinnan maista etenkin Kiina ja Intia ovat kovassa kasvussa, eli Suomen ABB Motors tekee alihankintaa kasvavasti etenkin Aasiasta. ABB Motors on tehnyt hankintakanavien muutokset tarkoituksella; tavoitteena on ostaa entistä enemmän tavaraa halvan tuotannon maista. (ABB 2008.)

Sähkön tarve kasvaa Euroopassa, mutta myös kehittyvillä markkinoilla kuten Aasiassa käytetään entistä enemmän sähköä. Liiketoimintaympäristö, jossa ABB Motors toimii, onkin kovassa nosteessa. ABB on vahvimmillaan isojen moottoreiden luokassa Euroopan ja Lähi-idän markkinoilla. Yrityksen markkinaosuus on näillä alueilla noin 30 prosentin luokkaa. ABB:n suurin kilpailija on Siemens, jonka markkinaosuudet ovat suurin piirtein samaa luokkaa ABB:n kanssa. ABB:n tärkeimmät asiakassegmentit ovat kemikaalit, öljy ja kaasu, meriteollisuus sekä muu prosessiteollisuus, kuten metalli- ja puuteollisuus. Näillä segmenteillä ABB pyrkii pärjäämään kilpailijoitaan paremmin ja kehittämään entistä tehokkaampia energiaratkaisuja. (ABB 2008.)

ABB:n vahvuus on muun muassa se, että yritys pystyy toimittamaan kokonaisvaltaisia ratkaisuja asiakkaille. Useimmat ABB:n kilpailijat ovat erikoistuneet vain tiettyihin komponentteihin, jolloin ne toimittavat vain tiettyjä osia ostajalle. ABB:n suurin vastustaja sen itsensä mukaan on kuitenkin välinpitämättömyys. ABB haluaa profiloitua ympäristöystävällisenä toimijana, joka toimii vastuullisesti ja ajattelee päätöstensä seurauksia. Taloudellisuus, korkea hyötysuhde ja laatu nostavat ABB:n ratkaisujen hintaa muutamaa kilpailijoihin nähden. Ihmiset, jotka eivät halua maksaa hieman korkeampaa hintaa pitkällä tähtäimellä rakennetusta ratkaisusta, ovat ABB:n suurimmat

kilpailijat. Sähkön hinnannousu kuitenkin ajaa useat asiakkaat miettimään sähkönsäästöä, joka avaa ABB:lle markkinoita kilpailijoiden halvempiin ratkaisuihin nähden. ABB:n valmistamat suuret sähkökoneet menevät nyt maailmalla kaupaksi ennätystahtiin. Tärkeitä asiakassektoreita ovat mm. energiateollisuus ja kaivokset. Suomen ABB:n rakentamista koneista suurin osa menee vientiin, muun muassa Aasian telakoille. (ABB 2008.)

5.2.3. Toimittajaverkoston kehittäminen ABB Motorsilla

ABB Motorsilla on suunnilleen 250 tuotantomateriaalin toimittajaa, joista noin 20 prosenttia muodostaa arviolta 80 prosentti toimitusten volyymistä. Nämä 20 prosenttia ovat tuotannon kannalta kriittisiä toimittajia, mutta kriittisiä toimittajia ABB Motorsilla on noin kymmenkunta. ABB Motorsilla on hyvin erikokoisia toimittajia. Yhteistyön luonne siis vaihtelee pitkälti toimittajittain. Lähestymistapa toimittajiin on erilainen sen mukaan, kuinka isosta ja kriittisestä toimittajasta on kysymys. ABB:llä ei kuitenkaan nähdä, että yhteistyösopimukset olisi saneltuja, vaikka vastapuolena olisi pienikin pk-yritys. Sippola kertoo:

"Usein ajatellaan, että ABB on globaali jätti, joka voi sanella ehdot, mutta ei se toimi niin. Ei se ole pitkäjänteisesti oikea tapa toimia. Kyllä on haettava yhteinen toimintamalli selvästi kahden erikokoisen toimijan välillä. Tämä on oikeasti meidän tavoite ja me haemme siihen oikeaa kumppanuutta. Se tuottaa parhaan lopputuloksen. Onhan koosta etua, mutta ei koosta ole sitä etua, että me sanelisimme yhteistyön ehdot."

ABB haluaa Sippolan mukaan rakentaa aidosti kumppanuuksia toimittajiensa kanssa, sillä näin saadaan paras lopputulos aikaiseksi. ABB:llä on ymmärretty toimittajien tärkeys organisaation toiminnan kannalta, ja tämän yhteistyön parantamiseen panostetaan vuosittain paljon resursseja.

Toimittajien arviointi

ABB:llä arvioidaan toimittajia säännöllisesti. Vakiintuneimmat tavat ovat toimitusvarmuuden ja laadun tarkkailu, joissa tietojärjestelmien avulla kerätään tietoa eri toimittajista. Tietojärjestelmien kautta kerätään tietoa reklamaatioista ja tilausten saapumisista, jolloin saadaan rakennettua kokonaiskuva toimittajasta. Järjestelmien kautta

tietoa toimittajista saadaan nopeasti ja helposti. Uudet tietojärjestelmäratkaisut tulevat varmasti mahdollistaan numeerisen tiedon saamisen entistä tarkemmin jatkossa, joka taas helpottaa toimittajien päivittäistä seuranta. ABB arvioi toimittajiaan myös muidenkin kuin tietojärjestelmien kautta. Yksi arviointitapa on, että ABB:ltä lähtee tiimi ihmisiä käymään toimittajan luona, jossa toimittajan toimintaa puhtaasti arvioidaan. Nämä käynnit eivät ole suoranaisesti auditointeja, vaan tarkoituksena on arvioida toimittajan toimintaa paikanpäällä. Sippola kuvailee:

"Yksi arviointitapa on, että me käymme sillä tiimillä, joka näiden asioiden kanssa on tekemisissä, ihan arvioimassa näitä asioita. Mitattavia asioita on loppujen lopussa aika vähän, mutta kun ryhdytään miettimään toiminnan tasoa, miten tämä kaikki toimii, niin tähän mittareiden löytäminen ei ole kovinkaan helppoa. Asioita tulee vain arvioida sillä tiimillä."

Toimittajien arviointi on ABB:llä monipuolista ja sillä saadaan realistinen kuva siitä, mitä toimittajan luona todella tapahtuu. Arviointi toimii lähtökohtana toimittajien kehittämiseksi, sekä luonnollisesti kehittämistoimenpiteiden onnistumiselle. ABB:llä nähdään, että toimittajien arvioinnin tulee olla jatkuvaa, jolloin nähdään tapahtuuko toimittajan prosesseissa kehitystä. Ongelmiin puuttuminen on helppoa ja ne havaitaan nopeasti, sillä jatkuva seuranta huomaa toiminnan epäkohdat jo niiden alkuvaiheessa. Toimittajien säännöllisellä ja monipuolisella arvioinnilla pyritään juuri ongelmien ennaltaehkäisyyn ja nopeaan reagointiin.

Toimittajien kehittäminen

ABB:llä pyritään jakamaan tietoa toimittajien ja kärkiyrityksen välillä monipuolisesti. Tieto ja tiedon jakaminen nähdään avainkysymyksenä koko verkoston onnistumisessa, sillä kukaan tuskin tekee virheitä tahallaan. ABB Motorsilla on käytössä useita eri välineitä, joilla voi hankkia tietoa toimittajilta sekä välittää omaa tietoa edelleen alihankkijoille. Nämä tiedonjakamisen tavat verkostossa on ryhmitelty toimittajien kehittämisotsikon alle, ja niitä jokaista käsitellään seuraavaksi yksitellen.

Toimittajatapahtumat

ABB:llä on järjestetty jo vuosia tapahtumia, jotka keskittyvät toimittajien ympärille. Vuosittain järjestetään kaksi suurta toimittajatapahtumaa, joista ensimmäinen on toimittajapäivä ja toinen toimittajainfo. Molemmat tapahtumat ovat aina kyseisen yksikön laajuisia, eli ABB Motors järjestää omat toimittajatapahtumat. Toimittajapäiville kutsutaan enemmän toimittajia kuin toimittajainfoon. Tilaisuuteen kutsutut ovat pitkälti kriittisiä toimittajia, joiden kanssa halutaan luoda keskustelua. Toimittajapäivä järjestetään yleensä syksyllä ja toimittajainfo taas keväällä.

"Toimittajapäivä on laajempi kokonaisuus, joka alkaa aamusta ja kestää koko päivän. Siinä on myös iltatilaisuus. Sinne kutsutaan aika laajasti toimittajia sekä meidän omaa väkeä. Siinä on myös tällainen sosiaalinen puoli, interaktiivisuus toimittajien ja ABB:n välillä."

Sippola kertoo, että toimittajainfo on suppeampi tapahtuma kuin toimittajapäivä. Toimittajainfo on nimensä mukaisesti enemmän info-tyyppinen tapahtuma. Toimittajainfo on mennyt siihen suuntaan, että se on tarkoitettu enemmän alihankkija-tyyppisille toimittajille, jotka tekevät ABB:n piirustusten mukaan tavaraa. Alihankkijoiden tuotteet ovat usein kriittisempiä ABB:n oman tuotannon kannalta kuin muiden toimittajien tuotteet.

"Toimittajainfo kestää yhden iltapäivän, sinne kutsutaan vähemmän väkeä kuin toimittajapäivään ja vain kotimaiset toimittajat. Toimittajapäivässä on mukana myös ulkomaiset toimittajat. Se on nimensä mukaisesti info-tyyppinen. Viimeksi infoon kutsuttiin 60–70 ihmistä. Siellä kerrottiin ABB:n businessstilanteesta, näkymistä ja ajankohtaisista asioista, eli minkälaisia projekteja on tulossa, kuinka aiomme mennä kesän yli ja niin edelleen. Keskustelu on käytännönasioissa, se on informaation jakoa, jotta meidän ja toimittajien toiminnot menevät yksiin. Hyvin konkreettista asiaa."

ABB:llä nähdään toimittajatapahtumilla olevan suuri merkitys ABB:n ja toimittajien välisessä vuoropuhelussa. Vaikka tapahtumat ovat laajoja eikä niissä välttämättä saa suoraa kontaktia yksittäiseen alihankkijaan, välittävät ne tietoa tehokkaasti. Toimittajatapahtumissa saadaan välitettyä sama informaatio kerralla suurelle joukolle toimittajia ja viesti on kaikille sama. Näin kaikki toimittajat ovat samalla viivalla perustietojen suhteen, eikä kukaan saa tietoa toisen käden kautta. Toimittajatapahtumat toimivat hyvinä välineinä jakaa yleispätevää tietoa ABB:stä, jota kaikki toimittajat käyttävät hyväksi.

Toimittajatapahtumat ovat vuosien myötä muotoutuneet toimiviksi kokonaisuuksiksi, mistä kertoo erityisesti kaksi erilaista toimittajatapahtumaa: toimittajapäivä ja toimit-

tajainfo. Kahden erilaisen tapahtuman luominen kertoo itsessään jo siitä, että toimittajatapahtumat ovat toimivia ja tärkeitä välineitä kehittää toimittajia ABB:llä. Niillä on ollut hyvä vastaanotto kentällä ja ABB:n organisaation sisällä, jolloin vuoropuhelu toimii molemminpuolisesti.

Toimittajapäivien hyödyllisyys on huomattu myös ABB:n toimittajien keskuudessa. Verkostoituneet alihankkijat ovat alkaneet järjestää myös itse omille toimittajilleen toimittajapäiviä, jolloin voidaan ajatella, että ABB:n viesti tavoittaa myös toimittajien toimittajat. Tästä näkökulmasta ABB:n toimittajapäivät jakavat tietoa lähes koko verkoston laajuudelta.

Auditointi ja kausipalaverimalli

Auditointi on määrämuotoinen ja objektiivinen arviointi, jossa pyritään havainnoimaan onko auditoinnin kohteelle asetetut tavoitteet täytetty. Nämä vaatimukset voivat liittyä esimerkiksi laatujärjestelmiin. ABB:llä on oma auditointiohjelma, jota sovelletaan toimittajiin. Uudet toimittajat auditoidaan ABB:llä aina, jotta yhteistyö saadaan toimimaan alusta alkaen halutulla tavalla ja yhteisistä toimintatavoista saadaan sovittua. Tämän lisäksi vuosittain ABB:llä tehdään auditointisuunnitelma, jossa päätetään mitkä toimittajat auditoidaan vuoden aikana. ABB keskittää auditoinnit pitkälti vain omiin suoriin toimittajiin, toimittajien toimittajia ABB ei normaalisti auditoi. ABB kiinnittää huomiota kuitenkin siihen minkälaisia auditointi- tai muita seurantamenetelmiä toimittajalla on käytössä omien toimittajiensa suhteen. Vuosittain koko globaalin ABB konsernin sisällä tehdään reilu 600 toimittaja-auditointia, joilla pyritään pitämään yllä vakaata kehitystä ja jatkuvaa toiminnan parantamista. Sippola kertoo:

"Meillä on auditointiohjelma. Auditoinnit ovat lähinnä laatuun liittyviä. Uusille toimittajille tehdään aina auditointi, ja vuosittain tehdään auditointisuunnitelma, jossa päätetään mitkä toimittajat tulevana vuonna auditoidaan. Meillä on sellainen malli tai ohjelma, jonka kanssa auditointeja tehdään."

ABB:llä nähdään, että auditoinnit osaltaan takaavat ABB:n kilpailukyvyyn, sillä niiden avulla kahden erillisen toimijan toiminnot saadaan yhdensuuntaistettua. Harvoja toimittajia ABB:llä auditoidaan vuosittain. Auditointivälit vaihtelevat toimittajan tai toimitettavan komponentin kriittisyyden mukaan. Auditoinnit nähdään ABB:llä hyödyllisinä. Auditoinneilla saa käsityksen siitä tilasta mikä yrityksessä on, ja kun

tuoretta auditointia verrataan vanhoihin auditointeihin, saadaan käsitys siitä, miten toimittaja on kehittynyt vuosien varrella. Auditoinnit voidaan nähdä siten myös toimittajien arvioimisen välineenä. Koska auditoinnit ovat virallisuonteisia ja tarkkaan ohjeistettuja, tehdään niitä harvemmin. Tästä syystä ABB Motors käyttää kausipalaverimallia, joka korvaa tehokkaasti harvemmin pidettäviä auditointeja.

ABB Motors pitää yllä kausipalaverimallia. Tämä ei ole suoraan rinnastettavissa auditointiin, mutta kausipalaverimalli ajaa tehokkaasti auditointien asiaa. Toiminnan ideana on, että noin vuodeksi eteenpäin suunnitellaan toimittajien seuranta, jonka mukaan sitten toimittajia tarkkaillaan. Kausipalaverimallissa toimittajaa tavataan tietyin väliajoin suunnitelman mukaan, ja tapaamisissa käsitellään tietyt rutiiniasiat sekä keskustellaan toiminnasta yleisesti. Säännöllisten tapaamisten avulla ABB saa välitettyä viestinsä toimittajille ja nostettua näiden tietoisuutta ABB:n politiikasta ja vaatimuksista. Kausipalaverit antavat myös mahdollisuuden aloitteellisuuteen, jonka avulla voidaan löytää ratkaisuja ongelmiin. Kausipalavereissa ei ole pääasiana pelkästään toimittajan tarkkailu vaan ABB:n ja toimittajan yhteistyön sujumisen ja sen kehittymisen tarkkailu. Kehitystoimia on molempiin suuntiin.

"Me käymme meidän henkilökunnan kanssa toimittajittain läpi sellaiset toimittajat, joiden kanssa me haluamme tällaista kausipalaverimallia ylläpitää. Samalla määritellään mitä kausipalaveri tarkoittaa, eli tavataanko heidät kerran kvartaalissa, kerran puolessa vuodessa vai kerran vuodessa, kuka on se meiltä joka vastaa toimittajien kotiinkutsumisesta ja mitä kausipalaveri sisältää. Tämä on tämä kausipalaverimalli, joka käydään läpi joka tapauksessa, tuntuuko meistä siltä, että asiaa on tai ei. Erotuksena sille, että jatkuvastihan näitä tapaamisia on eri syitä: saattaa olla esimerkiksi laatuongelmia, jolloin toimittaja kutsutaan käymään. Näitä tapaamisia on siis satunnaisesti muutenkin, mutta on sovittu, että on myös tällaisia järjestelmällisiä tapaamisia, ettei käy niin, ettei toimittajaa tavata laisinkaan."

Kausipalaverimalli on hyvä esimerkki tavasta ehkäistä ongelmia ja jakaa tietoa toimittajan kanssa. Kausipalavereissa käydään aina keskeiset asiat läpi, ja samalla saadaan paljon tietoa puolin ja toisin. Säännöllisten tapaamisten avulla pystytään ehkäisemään ongelmia ennalta, mikä puolestaan tehostaa verkoston toimintaa kokonaisuudessaan. Säännölliset ja ennalta suunnitellut tapaamiset myös laskevat kynnystä puhua asioista toisen organisaation henkilön kanssa. Keskustelevalla ilmapiirillä on suora vaikutus ongelmien esille tulemiseen, ja edelleen niiden ratkaisemiseen. ABB Motorsin kausipalaverimalli toimii esimerkkinä halusta jakaa toiminnan kannalta tärkeää tietoa osapuolten välillä. Kausipalavereilla on keskeinen rooli puhuttaessa ABB Motorsin käytännöistä kehittää omia toimittajiaan ja saada siten oma toimittajaverkosto toimimaan tehokkaasti.

Konsultointi

ABB haluaa Sippolan mukaan todella tukea toimittajiaan ja yksi tapa tehdä sitä on tarjota toimittajille konkreettista apua. Konsultointi, tai ongelmanratkaisupu, on konkreettinen keino tarjota toimittajille apua, ja saada siten edelleen toimittaja toimimaan tehokkaammin ABB:n hyväksi. Toimittajien kohdatessa ongelmia omassa tuotannossaan, voivat he pyytää apua ABB:ltä. ABB:n insinöörit ovat toimittajien käytettävissä erilaisten ongelmatilanteiden kohdalla, sillä ABB:llä nähdään, että heillä on osaamista usein huomattavasti enemmän kuin toimittajilla. Tätä osaamista halutaan hyödyntää koko verkoston laajuudella, jolloin kaikki toiminnot saadaan toimivammiksi.

"Kyllä ABB:llä on vilpitiön halu ja kyky tukea toimittajia. Meillä on insinöörejä ja sitä kautta tietoa ja taitoa varmasti paljon enemmän kuin pk-alihankkijalla. Emme me veloita siitä toiminnasta, että meiltä lähtee toimittajalle asiantuntija neuvomaan. Tätä toimintaa voisi kutsua konsultoinniksi. Me voimme myös yrittää auttaa toimittajia hankinnoissa. ABB:llä on osaavaa henkilökuntaa, jotka voi konsultoida toimittajia."

ABB käyttää ja tarjoaa toimittajilleen asiantuntija-apua aktiivisesti. Varsinkin ulkoistamisen kohdalla on enemmän sääntö kuin poikkeus, että ABB:ltä lähtee insinöörejä toimittajan luo opastamaan prosessien hallinnassa. Asiantuntija-avun tarjoaminen auttaa toimittajia ratkaisemaan ongelmia, mutta samalla ABB pystyy ohjaamaan toimittajien toimintaa oman toimintansa mukaiseen suuntaan. Verkoston toimintaa pystytään konsultoinnin avulla yhtenäistämään, ja siten edelleen tehostamaan. Konsultointi on toimittajille maksutonta, eli ABB ei veloita henkilökuntansa käynnistä toimittajan luona.

Konsultointiapu ei vain ratkaise yksittäisiä ongelmia, vaan ABB:n insinöörit vievät omaa asiantuntijuuttaan toimittajien organisaatioon ja tuovat mukanaan tieto-taitoa ABB:lle. Tämän kehän avulla säästetään esimerkiksi koulutuskustannuksissa, kun erillistä koulutusta ei tarvitse konsultoinnin takia aina järjestää. Konsultointikäynnit hyödyttävät koko ABB:n toimittajaverkosta, sillä konsulttien kiertäessä eri toimittajien luona, he samalla vievät tehokkaita ratkaisuja ja uusia toimintamalleja mukanaan monille eri alihankkijoille. Insinöörien vierailut toimittajien luona loppupeleissä kehittävät konkreettisesti toimittajia ja samalla jakaa tietoa koko verkoston laajuudella. Asiantuntija-avun aktiivinen tarjoaminen kertoo ABB Motorsin aidosta halusta kehittää toimittajiaan. Aineellisen avun tarjoaminen toimittajille konkretisoi ABB:n halun auttaa toimittajiaan. Palvelun maksuttomuus varmasti lisää konsultoinnin kysyntää toimittajien puolelta, eli ongelmatilanteissa kustannukset eivät ole esteenä ottaa yhteyttä ABB:hen.

Sippola kertoi, että ABB:llä on vilpitön halua tukea toimittajiaan ja konsultointi on yksi tapa osoittaa tämä asia.

Koulutus ja kehityspalaverit toimittajien kanssa

Toimittajien kouluttaminen ja ohjaaminen on käytössä ABB:n verkostossa. Yhteisiä koulutustapahtumia järjestetään eri toimittajien kanssa tarvittaessa, eli vaikka koulutuksia on, ei toiminta ole säännöllistä. Koulutusta järjestetään sellaisten toimittajien kanssa, joilla on esimerkiksi yhteisiä toimintoja ABB:n kanssa. Koulutuskuluissa pystytään säästämään, kun koulutus on keskitettyä. Toiseksi koulutusta voidaan järjestää toimittajien kanssa yhdessä kun tarvitaan jotain spesifiä tietoa, jota ei ole markkinoilla tarjolla. Tällöin toimittajien kanssa yhteistyössä pystytään räätälöimään toimiva koulutuspaketti, jota ei kukaan osapuoli saisi yksin kasaan. Yhteisiä koulutuksia toimittajien kanssa järjestetään myös silloin jos toimittaja on ABB:lle uusi. Sippola kertoo:

"Ei meillä ole mitään säännöllisiä koulutuksia, mutta tarvittaessa niitä järjestetään. Näitä koulutuksia kyllä tehdään ja näitä on tehty jopa kolmikantaisena niin, että on ollut jopa työvoimatoimisto mukana koulutuksessa. On myös sellaisia aloja joissa ei koulutusta saa, eli sitä pitää itse järjestää. Näitä on sitten eri tahojen kanssa yhdessä järjestetty. Jos tulee esimerkiksi uusia toimittajia niin kyllä meiltä lähtee väkeä kouluttamaan sinne. Eli kyllä koulutuksia tehdään mutta ei meillä ole mitään säännöllistä mallia."

Koulutusten avulla pyritään jakamaan tietoa ABB:n toimintatavoista, ja heti ohjaamaan toimittaja oikeille toimintatavoille. Kustannusten säästö ja toiminnan yhteneväisyys on kaiken koulutuksen päämäärä. Koulutuksen ja kehitysyhteistyön tavoitteisiin kuuluvat myös tiedon ja osaamisen jakaminen. Yhteisillä tilaisuuksilla paitsi jaetaan tietoa, mutta myös tutustutaan toisten organisaatioiden ihmisiin. Yhteisen identiteetin rakentaminen verkostolle helpottuu huomattavasti, jos henkilöt tuntevat toisiaan. Kasvottomuuden poistuminen rakentaa kahdesta erillisestä organisaatiosta läheisempiä ja helpottaa kommunikointia ihmisten välillä.

Toimittajien kehittämisen arviointi ja kehittämistoimenpiteiden parantaminen

Sippola arvelee, että ABB Motors on onnistunut kehittämään omia toimittajiaan hyvin. Vuosien saatossa ABB:llä on kokeiltu erilaisia tapoja hoitaa yhteistyösuhteita ja jakaa tietoa verkoston sisällä. Kokeilujen kautta on löydetty ne välineet, jotka toimivat, ja joilla saadaan tuloksia aikaiseksi. Sippola ei halua kuitenkaan ottaa koko kunniaan toimittajien kehittämisestä ABB:lle, vaan näkee, että myös toimittajat ovat tehneet paljon tiedon jakamisen hyväksi.

"Pk-yritykset ovat valveutuneempia kuin olivat joitain vuosia sitten: tieto lisääntyy, samoin kuin osaaminen ja suhtautuminen. Alihankkijoillekin on tullut ymmärrystä verkottumisesta. Ymmärretään, ettei kaikkea ei tarvitse tehdä itse vaan he ostavat itsekin asioita ulkoa."

Pitkäaikaisten suhteiden avulla sekä ABB että sen toimittajat ovat kehittyneet, ja sitä kautta kehittäneet koko verkoston toimintaa. Tiedon jakamisen halu on Sippolan mukaan vilpittöntä, ja siihen todella pyritään eri keinoilla. Tietoa ei pyritä ABB:llä pantaamaan, eikä ajattelukulma ole se, että ABB:n tiedot eivät kuulu sen alihankkijoille. ABB hakee verkostoissaan oikeasti yhteistyömeininkiä, ja siihen on Sippolan mukaan päästykin. ABB:llä on verkostossa vetovastuu kärkiyritysaseman vuoksi. ABB:llä on myös volyyymiä ja mahdollisuuksia eri tavalla kuin pienillä toimittajilla. Kuitenkin ABB odottaa, että toimittajat myös jakavat tietoa, jolloin verkostolle saadaan rakennettua yhteistä identiteettiä.

ABB:llä kannustetaan toimittajia kehittymään ja siinä autetaan konkreettisten toimien avulla. Toimittaja ei kuitenkaan suoraan hyödy kehittämisestään, eli ABB Motors ei palkitse toimittajiaan esimerkiksi rahallisesti hyvistä kehittämis-saavutuksista. Sopimuksia tehtäessä sovitaan tavoitteista, ja siitä mistä toimittajille maksetaan. Jos toimittaja suoriutuu paremmin kuin oli odotettu hyötyy toimittaja asiasta usein vain parantuneen kilpailuedun verran. ABB:llä katsotaan, että sopimukset ovat sitovia, ja niiden poikkeamisesta voi seurata sanktio, mutta markkinatilanne ei anna mahdollisuutta maksaa tuotteista enempää vaikka ne ylittäisivät sopimusvaatimukset.

"Tästä on keskusteltu, että onko oikein maksaa parempaa hintaa siitä, että toimitaan niin kuin on sovittu. Tahtoo käydä niin, että laatu ja toimitusvarmuus menevät mielummin sinne sanktion puolelle, eli jos laatu huononee siitä seuraa sanktio. Tästä on keskusteltu, mutta tuntuu hölmöltä palkita siitä, että toimitaan kuten on sovittu."

Toimittajien motivointi on kaiken kehittämisen tavoitteena ABB:llä. Tämä koetaan kuitenkin haasteelliseksi, jopa vaikeaksi, sillä kaikkien henkilöstötasojen motivointi

vaatii paljon työtä ja resursseja. ABB:llä on esimerkkejä siitä, että vain toimittajayrityksen johto on motivoitunut yhteistyöhön. Tällöin yhteistyön kehittäminen on haastavaa, sillä työntekijät lopulta tekevät ne tuotteet ABB:lle. Sippola näkee, että ABB pystyy tekemään omalta osaltaan paljon, mitä tulee toimittajien työntekijöiden motiivointiin. Kuitenkin toimittajayrityksen johdon tulee olla sitoutunut yhteistyöhön, ja olla mukana puhumassa yhteistyön puolesta. Sippola kertoo:

"Ei se helppoa ole kun puhutaan koko toimittajan organisaation motivoinnista. Totta kai se on meistäkin kiinni mutta ennen kaikkea se on kiinni yrityksen johdosta. Nämä toimittajat järjestävät omia tilaisuuksiaan, joissa meiltä on voitu olla mukana puhujana ja esittelemässä meidän toimintaa, jotta he tuntisivat meitä ja niin edelleen. Ja me suositaan sitä, että toimittajan henkilökunta kävisi täällä meilläkin meitä katsomassa. Nämä vierailut tuottavat tuloksia: ne oikovat monia mutkia, lähinnä yhteydenpidossa ja asian ymmärryksessä. Kai siinä jonkinlainen yhteinen sitoutuminen tulee. "

Jatkuvan kehittämisen ideologia, ja sen valvominen muun muassa auditoinneilla ja kausipalaverilla osoittavat, että ABB kehittää toimittajiaan aktiivisesti. Tiedon jakaminen sekä itse, että sen saaminen toimittajilta on ABB:n vetämässä verkostossa tavanomaista. Erilaisten työkalujen avulla tietoa jaetaan päivittäin ja tiedon jakamista kontrolloidaan. Tavat jakaa tietoa ovat siis monipuoliset ja niiden avulla saadaan jaettua tietoa monipuolisesti. Kehittämisen lähtökohtana toimii toimittajien arviointi; arvioinnin pohjalta nähdään toimivatko käytetyt kehittämismenetelmät. ABB Motors käyttää toimittajien arvioinnissa apunaan niin tietotekniikkaa kuin puhdasta arviointia ja näiden yhdistelmä on tuonut positiivisia ja realistisia tuloksia. Kokonaisuudessa ABB Motors kehittää toimittajiaan monipuolisesti, ja konkreettisilla toimenpiteillä ennakoit toimittajaverkoston ongelmia sekä nopeasti puuttuu ilmeneviin epäkohtiin. Näin hankintaverkosto toimii tehokkaasti ja palvelee jokaista osapuolta maksimaalisesti.

Sippolan mukaan ABB Motors voisi kehittää toimittajiaan vielä paremmin säännöllisyydellä. Sippola näkee, että jo käytössä olevat perinteiset tavat kehittää toimittajia ovat toimivia, mutta niiden säännölliseksi saaminen on avain vielä parempiin lopputuloksiin. Säännönmukaisuus on kuulemma sitä, että keskusteluja käydään säännöllisesti ja etukäteen sovituista asioista. Tavoitteena olisi, että yhä harvemmin tulisi vastaan tilanteita, että keskusteluja käydään sattuneiden asioiden pohjalta. Kehittämisen tähdätään ABB:llä olevan enemmän ennaltaehkäisevää kuin jälkihoitavaa. Sippola näkee, että uusi tekniikka tuo myös mahdollisuuksia toimittajien kehittämiseen. Esimerkiksi IT-portaalit, joissa toimittajat pääsevät rajoitetusti ABB:n järjestelmiin, tuovat uusia mahdollisuuksia toimittajien kehittämiseen. ABB on siirtymässä käyttämään SAP-järjestelmää, ja Sippola uskoo, että uusi järjestelmä tuo uusia mahdollisuuksia

toimittajien kehittämiseen koko ABB:n sisällä. Tietoteknisiä ratkaisuja käytetään jo nyt toimittajien kehittämisessä, sillä ABB Oy:n internetsivuilla on toimittajille omat sivut, joilla julkaistaan ABB:n ja sen toimittajien välistä kanssakäymistä edistäviä tietoja.

5.3. Aker Yards

5.3.1. Yrityksen esittely

Aker Yards on yksi maailman suurimpia laivanrakentajia. Yritys on Euroopan suurin telakkayritys ja lukeutuu koko maailmassa neljän suurimman laivanrakennusyrityksen joukkoon. Kansainvälisellä konsernilla on kahdeksassa maassa yhteensä 18 telakkaa, jotka työllistävät suoraan 21 000 ihmistä. Yritys on jakautunut kolmeen liiketoiminta-alueeseen: risteilijät ja autolautat, kauppa-alukset sekä offshore- ja erikoisalukset. (Aker Yards 2008.)

Aker Yards Oy on Aker Yardsin suomalainen tytäryhtiö. Konsernin emoyritys on norjalainen pörssiyritys. Suomessa Aker Yards harjoittaa laivanrakennusta kolmella telakalla, jotka sijaitsevat Helsingissä, Raumalla ja Turussa. Suomen Aker Yards on reilu kolmasosa koko Aker Yards ASA:sta, mutta tuloksesta Suomen telakkayhtiö teki vuonna 2006 vain 23 prosenttia. Aker Yards Oy:n liikevaihto vuonna 2006 oli reilu miljardi euroa. Yhtiön tilauskanta on täynnä mutta toimitusten myöhästymiset ovat laskeneet yhtiön tulosta siten, että vuonna 2007 tuli tappiollinen tulos. (Aker Yards 2008; Taloussanomat 2007.)

5.3.2. Laivanrakennuksen liiketoimintaympäristö ja kilpailijat

Laivanrakennus on viime vuosien aika kansainvälistynyt entisestään. Aker Yards Oy:n toimittajista iso osa on edelleen kotimaisia, mutta hankintaa tehdään myös alhaisten kustannusten maista, kuten Kiinasta ja Venäjältä. Aker Yards on keväällä 2007 avannut Shanghain toimiston, jonka tehtävänä on kartoittaa mahdollisia hankintakanavia Kiinan sisällä. Aker Yardsin toimintatapa on muuttunut viimeisten vuosien aikana siten, että ennen telakka teki paljon itse, mutta nykyään toimittajilta kokonaistoimituksena hankittu osuus on jopa 75 prosenttia. Samalla kun kokonaistoimitusten määrät ovat

lisääntyneet, myös niiden laajuudetkin ovat kasvaneet. Tämä tekijä johtuu siitä, että risteilijöiden koot ovat kasvaneet melkein 50 prosenttia. Aker Yardsin rakentamat uuden sukupolven Genesis-risteilijät ovat 43 prosenttia suurempia kuin edeltäjänsä, jolloin myös toimittajilta vaaditut toimitukset ovat kasvaneet huomattavasti. (Aker Yards 2008.)

Aker Yardsin suurimmat kilpailijat ovat italialainen Fincantieri sekä saksalainen Meyer Werft. Kilpailijoista Fincantieri on suurin piirtein samankokoinen yritys kuin Aker Yards kun taas saksalainen Meyer-telakka on puolet pienempi kuin kilpailijansa. Aker Yardsin suurimmat kilpailijat poikkeavat kumpikin täysin Aker Yardsista itsestään. Fincantieri on Italian valtion omistama yritys, joka valmistaa myös sota-aluksia. Valtion yrityksen toimintatavat poikkeavat huomattavasti Pohjoismaalaisen pörssiyrityksen toimintatavoista, muun muassa tuotteiden, avoimuuden ja kilpailun suhteen. Meyer Werft puolestaan on perheyritys, joka on täysin yksityisessä omistuksessa. Näin ollen sillä ei ole raportointivelvollisuutta kuten Aker Yardsilla, ja se pystyy toimimaan kuten omistajaperhe haluaa. Yritys pystyykin toimimaan omistajapohjansa takia aika eri tavalla kuin julkinen osakeyhtiö Aker Yards. (Aker Yards 2008.)

Telakkateollisuus on laajentunut huomattavasti varsinkin Aasiassa, jossa esimerkiksi Samsung on mahdollisesti aloittamassa risteilijöiden rakentamista. Muutenkin halpa työvoima ja matalat kustannukset houkuttelevat rakentamaan laivoja Kiinassa ja Intiassa, joten uusia telakoita alueelle syntyy tulevien vuosien aikana varmasti runsaasti. Aker Yardsin kilpailuetuna on kuitenkin korkea laatu ja toimitusvarmuus. Yrityksessä uskotaan, että telakkateollisuus säilyy Suomessa niin kauan kuin telakan kilpailukyky kokonaisuudessa säilyy hyvänä. Aker Yardsilla on hyvä maine risteilijöiden suhteen, mikä takaa sille kilpailuedun halpamaiden risteilijöihin verrattuna. (Aker Yards 2008.)

5.3.3. Aker Yardsin tavat kehittää toimittajiaan

Aker Yardsilla on suoria tuotantomateriaalin toimittajia useita satoja, mutta toiminnan kannalta kriittisiä toimittajia on muutamia kymmeniä. Aker Yardsin toimittajista 20 suurinta toimittajaa toimittaa noin 80 prosenttia ostoista, joka kertoo siitä, että toimitukset ovat hyvin keskitettyjä. Aker Yards toteuttaa hankinnat pitkälti kokonaistoimituksina, eli toimittaja ottaa laajan vastuun tietyn alueen rakentamisesta ja vastaa siitä kokonaisuudessaan telakkayhtiölle. Samalla kun toimittajat suorittavat yhä suuremman

osan valmistuvan risteilijän rakentamisesta on toimittajien merkitys kasvanut. Hankintojen osuus risteilijän kustannuksista on jopa 80 prosenttia.

Aker Yards käyttää toimittajavalinnassaan kilpailuttamista. Uuden projektin alussa toimittajilta pyydetään tarjoukset eri kokonaisuuksien osalta, ja toimittajavalinta tehdään pitkälti hinnan perusteella. Kustannustehokkuus ja kilpailukykyisyys ovat lähtökohtia, joista telakan hankinnat lähtevät. Tästä huolimatta Aker Yardsin toimittajat ovat useissa projekteissa samoja, jolloin periaatteessa toimittajan ja telakan välille kehittyi pitkäaikainen suhde.

Toimittajien arviointi

Aker Yards arvioi toimittajiaan jokaisen projektin päätteeksi. Jokainen risteilijä muodostaa erillisen projektin, jossa on omat toimittajat. Kun projekti on saatu valmiiksi ja laiva luovutettu tilaajalleen alkaa projektin arviointi. Tämä pitää sisällään myös toimittajien arvioinnin, jota tehdään pitkälti Aker Yardsin työntekijöiden mielipiteiden ja tuntemusten perusteella. Henkilöt, jotka ovat tekemisissä toimittajien kanssa, arvioivat erillisen lomakkeen avulla eri toimittajien menestymistä, ja näiden arvioiden pohjalta muodostuu näkemys siitä, miten toimittaja on suoriutunut omasta tehtävästään. Hautala kertoo:

”Me arvioimme toimittajia aina projektin jälkeen kun projekti on luovutettu. Me lähetämme kyselykaavake meidän tekniselle väelle ja meidän suunnittelijoille, jotka ovat olleet yhdessä näiden toimittajien kanssa suunnittelemassa systeemejä. Sitten kyselykaavake menee meidän tuotannon väelle ja ostajille. Kaikki antavat mielipiteensä toimittajasta.”

Toimitusvarmuutta tai toimitusten laatua ei erikseen tarkkailla esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmällä. Toimitusvarmuutta seurataan tarkkailemalla toimituksia ja keskustelemalla toimittajien kanssa mahdollisista myöhästymisistä.. Toimittajien arviointi on suhteellista, sillä mielipiteet ja muistikuvat sotkevat tilannetta helposti. Toimittajan huono menestyminen arvioinneissa ei välttämättä kuitenkaan ole loppu yhteistyösuhteelle. Jokainen laiva on uusi projekti johon toimittaja voi osallistua vaikka edellinen työ ei olisi onnistunut täydellisesti. Huonot arviot ovat ”kivi toimittajan kengässä”, mutta lähtökohtana on, että jokainen laiva on uusi mahdollisuus. Edellisen projektin hyvä onnistuminen ei ole tae siitä, että seuraava projekti menee hyvin, ja

samalla tavalla huono työsuoritus ei ole merkki siitä, että seuraavakin projekti epäonnistuu. Hautala kertoo:

”Tämä on vähän kuin sijoitustoimintaa, että menneisyys ei ole tae tulevaisuudesta. Eli ei edellisen projektin hyvä onnistuminen ei ole tae siitä, että seuraava projekti onnistuu ihan yhtä hyvin. Ja samalla tavalla edellinen epäonnistuminen ei ole tae siitä, että seuraava projekti menee yhtä huonosti. Jos me katsomme meidän kt-toimittajia, niin jokaisesta me löydetään hyviä ja huonoja suorituksia. Onhan sielläkin eroja, että jollain onnistuu asiat aina vähän paremmin kuin toisella, mutta tämä on projektiluonteista bisnestä.”

Toimittajien kehittäminen

Aker Yardsilla toimittajien kehittämistä ei nähdä toiminnan kannalta ensisijaisen tärkeänä. Telakka pohjaa hankintansa kilpailuun, eli uuden projektin alussa toimittajat kilpailutetaan ja paras toimittaja voittaa hankinnan itselleen. Toimittajien kehittäminen nähdään Aker Yardsilla kaksipiippuisena asiana: toisaalta sillä saadaan parannettua yhteistyötä mutta samalla se vääristää kilpailua. Telakan hankintapuolella kilpailutus nähdään ostotoiminnan kulmakivenä, toimittajien kehittäminen on toissijainen asia.

”Me olemme miettineet vähän, että pitäisikö meidän lähteä kehittämään toimittajia, mutta on se vähän niin, että sitten sinun pitää valita keitä sinä lähdet kehittämään. Meillä on noin 20 kt-toimittajaa, jotka olisivat vaihtokelpoisia keskenään, ja joilta kaikilta me kysytään tarjouksia. Ja jos me niistä valitaan kolme, ja lähdetään näitä kolmea kehittämään, niin meidän tavallaan alamme vääristämään kilpailutilannetta.”

Toimittajatapahtumat

Aker Yards järjestää projektiansa yhteydessä erillisiä toimittajatapahtumia. Toimittajatapahtumat keskittyvät vahvasti asiaan ja konkreettisen tiedon välittämiseen toimittajille. Toimittajille suunnatut infopäivät rakentuvat rakennettavan risteilijän ympärille, eli Aker Yards kertoo miten rakentaminen on edennyt, missä nyt mennään ja miten toimitaan jatkossa. Tapahtumien tarkoituksena on valmistaa toimittajia tuleviin haasteisiin, jotta nämä pystyvät kiinnittämään huomiota juuri näille osa-alueille. Hautala kuvaa:

”Meillä on projektikohtaisia tapahtumia. Esimerkiksi tällä viikolla oli Genesisseen liittyvä tapaaminen, johon kaikki kt-toimittajat otettiin kasaan ja kerrottiin, että missä projekti menee, mitä tulevia haasteita on ja mitä muutoksia me teemme omissa organisaatioissa. Tilaisuudet liittyvät hyvin pitkälti siihen tekemiseen.”

Aker Yards osallistuu meriteollisuusryhmän järjestämiin seminaareihin, joiden tarkoituksena on kerätä alan toimijat yhteen. Tilaisuudet ovat hyvä tilaisuus tutustua alan toimijoihin. Nämä tapahtumat korvaavat hyvin Aker Yardsin omia toimittajapäiviä. Aker Yards itse järjestää kuitenkin toimittajilleen tapahtumia, joiden tarkoituksena on jakaa yleistä tietoa kaikille toimijoille. Telakalla ei nähdä, että isot toimittajapäivät antaisivat mitään konkreettista hyötyä toimittajasuhteisiin verrattuna henkilökohtaisiin tapaamisiin toimittajien kanssa. Samalla laajojen toimittajatapahtumien kustannukset ovat korkea, eli Aker Yards ei näe, että toimittajapäivät tuottavat tarvittavaa hyötyä verrattuna kustannuksiin. Toimittajapäivät nähdään pitkälti yksisuuntaisena tapahtumana, jossa telakka kertoo näkemyksistään, mutta niissä ei synny vuoropuhelua toimittajien ja telakan välille.

”Kun me olemme pitäneet toimittajapäiviä, niin se on yksisuuntaista toimintaa. Eivät toimittajat siellä ryhdy kommentoimaan kilpailijoidensa kuullen mitään.”

Auditointi

Aker Yards auditoi toimittajiaan tietyn käytännön pohjalta. Vuosittain tehdään suunnitelma siitä, ketkä toimittajat käydään läpi vuoden aikana. Uudet toimittajat auditoidaan aina ja vanhoja toimittajia käydään läpi tehdyn suunnitelman pohjalta. Tuttujen toimittajien auditointi perustuu pitkälti siihen, miten riskialtis toimittaja se Aker Yardsille on. Riskiin vaikuttavat toimittajan tilauskanta, eli se kuinka suuresta osuudesta toimituksia toimittaja vastaa, sekä se, että kuinka nopeasti jokin toimittaja kasvaa. Jos toimittaja kasvaa lujaa vauhtia, on riskinä, että kaikki osa-alueet eivät pysy kehityksessä mukana. Aker Yards haluaa auditoinneilla vaikuttaa siihen, että se saa omat toimitukset ajoissa ja, että toimitukset ovat laadultaan sovitulla tasolla.

”Auditoinnit tehdään sen tuntuman pohjalta, että missä me tiedämme, että meillä on suuri riski. Me seuraamme sitä, että kuinka suuri tilauskanta toimittajalla on meille ja kuinka suurta kasvuvauhtia se sille yritykselle tarkoittaa. Tämän pohjalta päätetään, että mennään auditoimaan tuo toimittaja, sillä tuo on meille niin suuri riski.”

Auditoinnit eivät ulotu Aker Yardsilla toimittajien toimittajiin. Toimitusvalvonnan kohdalla on kuitenkin noussut esiin se, että suurien toimittajien kohdalla pitää entistä tarkemmin tarkkailla laatua. Jos Aker Yardsin kriittisten toimittajien alihankintaverkosto mahdollisesti tuottaa heikkoa laatua se näkyy lopputuotteessa eli matkustajaläivässä. Toimitusvalvonnan kannalta Aker Yards tarkkailee myös omien

toimittajiensa alihankkijoita, mutta auditointeja ei heihin uloteta. Auditoinnit korvataan tapaamisilla, joissa keskitytään menossa olevaan projektiin. Laadun suhteen toimittajan pitää hyväksyttää materiaalit asiakkaalla eli Royal Caribbean Linella. Samoin luokituslaitos DNV on kiinnostunut rakennusmateriaaleista, eli se muun muassa vaatii, että risteilijöiden materiaaleista teetetään polttokokeita. Auditoinnit on siis korvattu toimittajien kohdalla tarkalla valvonnalla.

Konsultointi

Aker Yards pyrki auttamaan omia toimittajiaan projektien keskellä mutta telakalla ei ole palkkalistoilla erillisiä henkilöitä, joiden tehtävänä olisi toimittajien kehittäminen. Tällaisten *supply development* -ihmisten palkkaamista on kyllä mietitty, mutta tähän päätökseen liittyy voimakkaasti se, että kuinka vahvasti Aker Yards lähtee kehittämään omia toimittajiaan. Aker Yardsilla nähdään, että esimerkiksi kt-toimittajat ovat suhteellisen innovatiivisia jo ilman, että heille tarjottaisiin konsultointiapua. Aker Yardsilla kuitenkin nähdään, että jatkossa *supply development* puoli voitaisiin rakentaa erilaisten hankkeiden ja projektien vaaraan. Näihin hankkeisiin otettaisiin mukaan toimittajia ja niitä vetäisi erilliset, ulkopuoliset konsultit. Telakalla nähdään, että osaaminen pitäisi tuoda ulkopuolelta. Hautala kertoo:

”Olen sitä mieltä, että meillä on aika rajalliset mahdollisuudet toimittajien konsultointiin. Ei meillä oikein ole resursseja eikä osaamista lähteä kertomaan meidän kt-toimittajille, että kuinka teidän pitäisi tehdä asioita. Toimittajat ovat oman alansa asiantuntijoita. Olisi eri asia jos me palkattaisiin siihen ulkopuolisia konsultteja, jotka sitä vetäisivät näitä hankkeita.”

Aker Yards tukee toimittajiaan ja tarvittaessa auttaa niitä näiden ongelmissa. Telakka on kuitenkin tiukasti kiinni omassa toiminnassaan, että siltä ei helposti liikene resursseja toimittajien käyttöön. Toimittajien konsultointi vie aikaa ja vaatii paljon panostamista toimittajiin, ja näitä resursseja ei Aker Yardsilta löydy niin paljon, että niitä voitaisiin käyttää yksin toimittajiin. Aker Yardsin osaaminen on pitkälti palapelin hallitsemista, eli risteilijän rakentamisessa kokonaisuuden hallintaa.

Koulutus ja kehityspalaverit toimittajien kanssa

Meriteollisuudessa on jo pidemmän aikaa ollut käynnissä erinäisiä hankkeita, joiden avulla eri toimijoiden välistä yhteistyötä on pyritty edistämään. Aker Yards on osallistunut projekteihin, jos se on nähnyt niiden tuottavan sille ja sen toimittajille hyötyä. Useimmat hankkeet saavat rahoitusta muun muassa TE-keskukselta, joten kustannukset eivät näissä hankkeissa useinkaan nouse korkealle. Vaikka yhteisiä projekteja toimittajien kanssa jo on, Aker Yardsilla kuitenkin nähdään, että koulutus- ja kehitysalueelle sillä on parantamisen varaa, sillä eri hankkeiden avulla pystytään yhteistyötä toimittajien kanssa parantamaan. Projekteja pitäisi lisätä, jotta toiminta kehittyisi edelleen.

”Meriteollisuudessa on ollut isoja hankkeita, esim. Merike -projekteja, joihin on valtioltakin saatu rahoitusta. Eli sitä kautta on. Tämä on alue jossa meillä on kehittämistä. Meidän pitäisi enemmän päästä siihen, että toimittajien kanssa kehitettäisiin asioita. Ei niinkään tuotetta, tuote kyllä on kehitetty, mutta sitä rakennustapaa ja modulointia. Aina jos jokin työ tehdään tuolla laivassa, se on kolme kertaa kalliimpaa kuin tehdä se pajalla.”

Vaikka Aker Yards toimii eri hankkeissa toimittajien kanssa, eivät erilliset organisaatiot järjestä työntekijöilleen yhteisiä koulutustilaisuuksia. Kukin yritys kouluttaa työntekijöidensä taitoja itsenäisesti pitkälti siitä syystä, että eri organisaatioiden työvaiheet eivät juuri kohtaa konkreettisella tavalla. Vaikka Aker Yards ja tietyt toimittajat kouluttavat omia hitsareita, eivät eri yritysten hitsarit työskentele yhdessä. Kun työntekijät eivät tee suoraan samoja töitä, ei myöskään koulutusta ole yhdistetty. Toisaalta Aker Yards on ollut mukana koulutusprojekteissa, joissa kolmasosapuoli, usein työvoimatoimisto, on järjestänyt koulutuksia. Nämä projektit liittyvät pitkälti ulkomaalaisen työvoiman kouluttamiseen, mitä tehdään yhdessä monien eri osapuolten kanssa. Hautala kertoo:

”Ei meillä ole juurikaan yhteisiä koulutuksia. Sen verran koulutusta on, että kun ulkomaalaisia työntekijöitä tulee tänne niin me koulutamme heitä suomalaisiin työturvallisuusvaatimuksiin.. Mutta se, että me kouluttaisimme toimittajien työntekijöitä niin tietävästi sitä ei olla tehty. Tässäkin on se asia taustalla, että työvoiman vaihtuvuus on niin kova.”

Toimittajien kehittämisen arviointi ja kehittämistoimenpiteiden parantaminen

Aker Yardsilla arvioidaan, että yhteistyö toimittajien kanssa sujuu hyvin vaikka suurempia panostuksia toimittajien kehittämiseen ei ole uhrattu. Toimittajien kilpailuttaminen nähdään lähtökohtana toimittajien valitsemiselle mukaan projektiin, sillä alalla on käynnissä kova kustannuspaine. Aker Yardsilla on monella osa-alueella useita vaihtoehtoisia toimittajia, eli kilpailullisen ilmapiirin synnyttäminen ei ole vaikeaa. Aker Yardsilla myös nähdään, että kilpailu ajaa toimittajia kehittymään. Jotta toimittaja menestyy kilpailutuksissa, tulee sen kehittää omaa toimintaansa aina vain eteenpäin. Näin Aker Yards saa kilpailullisen ilmapiirin kautta toimittajat kehittymään, joka johtaa koko verkoston toiminnan parantumiseen.

Kilpailuttaminen ei tarkoita sitä etteikö Aker Yardsilla olisi pitkäaikaisia toimittajasuhteita. Päinvastoin, useat toimittajat ovat mukana Aker Yardsin toiminnassa projekteista toiseen. Pitkäaikaisia suhteita siis on mutta toimittajasuhteita tarkkaillaan jatkuvasti. Kilpailuttamisesta syntyy helposti mielikuva, ettei pitkäaikaiset toimittajasuhteet ole tärkeitä yritykselle. Aker Yardsilla arvostetaan pitkäaikaisia suhteita, niiden kautta ostotoiminnassa on mukana luottamusta. Kuitenkin kustannustehokkuuden takia Aker Yards ei voi sitoutua pitkiin sopimuksiin, eli toimittajia kannustetaan hintatehokkuuteen kilpailun kautta. Kilpailuttaminen on osa yhteistyösuhdetta mutta siinä on paljon muitakin ulottuvuuksia.

Aker Yards on tutkinut tilannetta siltä kannalta, että se alkaisi kehittää pitkäjänteisesti joitain toimittajiaan. Tämä asia on kuitenkin aina törmännyt siihen tekijään, että keskittymällä muutaman toimittajan kehittämiseen, telakka sotkisi kilpailua eri toimittajien välillä. Toimittajan valinnan lähtökohtana tulee olla aito hinta- ja laatukilpailu toimittajien välillä, joten ei tule vääristää. Samalla on noussut esille se näkökulma, että toimittajiin pumpatut kehittämisrahat voivat mennä hukkaan, jos kyseinen toimittaja ei voita kilpailua. Toisin sanoen, Aker Yardsin liiketoiminnan luonne ei suosi yksittäisten toimittajien kehittämistä, sillä projektiluontoisessa toiminnassa tilanteet vaihtuvat.

”Jos toimittajien kehittämistä lähdetään tekemään, niin pitää valita muutama toimittaja ja sitten niiden kanssa lähteä rakentamaan sitä kehittämistä. Samaan aikaan kuitenkin pitää kilpailuttaa toimittajia siinä rinnalla. Kilpailun täytyy aina olla lähtökohta.”

Vaikka Aker Yardsilla ei ole intressejä pistää resursseja toimittajien kehittämiseen, on se silti halukas tekemään asioita niin, että asiat laivaprojekteissa sujuvat mahdoli-

simman hyvin. Tiedon jakaminen projektien aikana on oleellista aikataulussa pysymisen suhteen. Hyvällä viestinnällä pystytään ehkäisemään virheitä tai ainakin oikaisemaan ne ajoissa. Aker Yardsilla ei kuitenkaan uskota siihen, että keskustelulla ja pohdinnalla asiat paranisivat, vaan asioita pitää viedä määrätietoisesti eteenpäin ja ratkaisut pitää tehdä ajoissa. Aker Yards kantaa projektien vetovastuun kärkiyrityksenä, mutta samalla se odottaa, että toimittajat tekevät parhaansa asioiden eteen. Samanaikaisesti avoimuuden lisääminen ja toisten osapuolten kuuntelu mahdollistaa uuden osaamisen leviämisen verkostossa. Molempia, kovaa ja pehmeää puolta, tarvitaan Aker Yardsin johtamisissa projekteissa.

”Se on se, että meidän pitää pystyä parantamaan tätä yhteistyötä. Eli meidän omaa toimintaa pitää parantaa ja toimittajien toimintaa pitää parantaa. Myös tiedonsiirtoa puolin ja toisin pitää tehostaa. Pitää parantaa sitä yhdessä tekemistä: sellaista vuoropuhelua pitäisi lisätä.”

5.4. Fläkt Woods

5.4.1. Yrityksen esittely

Fläkt Woods muodostettiin vuonna 2002 kahden yhtiön yhdistyessä: Fläktistä, joka oli ilmankäsittelyn, puhaltimien ja sisäilman asiantuntija ja Woodsista, joka oli maailman johtava aksiaalipuhaltimien valmistaja. Molempien yritysten historia ulottuu 1900-luvun alkuun. Suomen Fläkt Woods Oy on osa globaalia ilmankäsittelyalan yritystä Fläkt Woods Groupia. Yrityksen tuotteisiin lukeutuvat ilmankäsittelytuotteet, ilmastointipuhaltimet, ilmastointikanavat, päätelaitteet, teollisuuspuhaltimet, huippuimurit, aksiaalipuhaltimet ja väestönsuojalaitteet.

Fläkt Woods Groupin palveluksessa on reilu 3200 henkeä eri puolilla Eurooppaa, Aasiaa ja Yhdysvaltoja, ja yrityksen liikevaihto on 600 miljoonaa euroa. Henkilökuntaa Suomen Fläkt Woodsilla on noin 600 henkeä, ja liikevaihto ylittää 125 miljoonaa euroa. Yrityksen liikevaihto on kehittynyt tasaisesti vuosien aika, vaikka nousukausi on rakennusbuumin myötä kiihdyttänyt kasvua. (Fläkt Woods 2008.)

5.4.2. Liiketoimintaympäristö ja kilpailijat ilmanvaihtoalalla

Fläkt Woodsin liiketoiminta-alueella on mennyt viimeisten vuosien aikana hyvin. Rakennusbuumi on tarkoittanut Fläkt Woodsille kasvavia tilausmääriä. Kova kasvu on kuitenkin aiheuttanut sen, ettei Fläkt Woods pysty tekemään kaikkia mahdollisia töitä, sillä yrityksellä on pula tarvittavista komponenteista. Tavaraa menisi kaupaksi enemmän kuin ehditään valmistaa. Kasvun myötä yritys on kohdannut kasvukipuja, joita on yritetty lieventää muun muassa ulkoistuksilla. (Fläkt Woods 2008.)

Fläkt Woods on kolmen suurimman yrityksen kärjessä, puhuttaessa ilmastointilaitteiden rakentajista Euroopassa. Pohjoismaissa yritys on markkinajohtaja, muualla Euroopassa kilpailu on tasaisempaa. Valtaosa, 33 prosenttia, Fläkt Woods konsernin liikevaihdosta tulee Pohjoismaista. Koko Euroopan yhteenlaskettu markkinaosuus Fläkt Woods konsernille vuonna 2007 oli 61 prosenttia. Myynnistä 20 prosenttia tulee Aasiasta ja 19 prosenttia Pohjois-Amerikasta. Fläkt Woods konserni sai vuonna 2007 60 prosenttia liikevaihdostaan rakentamalla ilmastointilaitteita ja 40 prosenttia liikevaihdosta tuli teollisuuden ilmanvaihtajista. Yrityksen kilpailijoita ovat esimerkiksi kotimainen Swegon Oy ja yhdysvaltalainen Trox. (Fläkt Woods 2008.)

5.4.3. Toimittajien kehittäminen Fläkt Woodsilla

Fläkt Woodsilla on aktiivisia toimittajia noin 200. Näistä paristasadasta toimittajasta kriittisiä on noin 50 kappaletta. Fläkt Woodsin toimittajista suhteellisen pieni määrä toimittaa ison osan ostoista. Hankintatoiminta siis pitkälti keskittyy muutamiin toimittajiin ja heidän kanssa asiointiin. Fläkt Woodsilla ei ole suoranaista tarvetta kehittää omia toimittajiaan sillä vaihtoehtoisia tuotantomateriaalin toimittajia löytyy markkinoilta runsaasti. Kilpailuttaminen onkin avainasemassa toimittajasuhteita luottaessa. Toimittajasuhteet voidaan Fläkt Woodsilla jakaa karkeasti ottaen kahteen luokkaan. On yrityksiä joilta ostetaan vain tiettyä tarkasti rajattua tavaraa, niin sanottua ämpäritavaraa. Tällöin tavara on tarkasti rajattua mutta tuote itsessään ei ole kovinkaan spesifi. Mahdollisia toimittajia tuotteelle on useita, sillä eri toimittajien tuotteet ovat keskenään samanlaisia. Toisen luokan muodostavat toimittajat jotka tekevät tuotteita Fläkt Woodsille tämän omien piirustusten kautta. Tässä kärkiyritys-toimittaja -suhteessa on enemmän osaamista ja kehittämistä kuin edellisessä, mutta tässäkin mallissa Fläkt

Woodsilla on tarjolla useita toimittajia, jotka pystyvät valmistaan Fläkt Woodsin piirustusten pohjalta komponentteja.

Toimittajien arviointi

Fläkt Woods arvioi toimittajiaan säännöllisesti. Jokaisen kuukauden jälkeen tietojärjestelmästä saadaan toimittajakohtainen tieto kyseisen toimittajan toimituksista ja tuotteiden laadusta. Toimitusvarmuuden ja laadun tietoja käytetään Fläkt Woodsin sisällä, jonka lisäksi muutamat toimittajat saavat tiedot myös itselleen. Fläkt Woodsilla ei tällä hetkellä ole valmiuksia toimittaa toimittajien laatutietoja itse toimittajille, mutta yrityksen tavoitteena on kuitenkin tulevaisuudessa rakentaa palvelu toimittajille, jossa nämä voisivat seurata omien tuotteiden laatua sekä toimitusaikojen pitävyyttä. Statistisen arvioinnin lisäksi Fläkt Woods arvioi toimittajiaan puhtaasti arvioinneilla. Tässä arvioinnissa on kolme tasoa – suppea, keskitaso ja laaja – ja eri toimittajia arvioidaan niiden riskitason mukaan tietyn tason kautta. Esimerkiksi laaja toimittajan arviointitaso käsittää ennakkovalmistautumisen, jossa tutustutaan yrityksen taustoihin ja sen toimittajahistoriaan. Tämän jälkeen Fläkt Woods käy tutustumassa toimittajan tiloihin, jonka jälkeen toimittaja saa raportin ilmenneistä epäkohdista sekä aikataulun, jonka mukaan epäkohdat tulee korjata. Miettinen kertoo:

”Meillä on 10-15 toimittajaa, jotka ovat oikein isommassa syynissä. Meillä on arviointitasoja ja -menetelmiä pari kolme erilaista käytössä: laaja, suppea ja keskitaso. Voi sanoa, että uudelle toimittajalle tehdään alussa kattava arviointi. Uudelleenarviointi ja -tarkastus ovat seikkoja, joissa me vähän katsomme koska ne ovat tarpeellisia. Se on toimittajakohtaista.”

Toimittajien kehittäminen

Fläkt Woodsilla toimittajien kehittäminen nähdään yhteistyönä. Yrityksellä ei kuitenkaan ole suoria intressejä kehittää toimittajiaan, joten toimittajien kehittämisohjelmaa ei Fläkt Woodsilta löydy. Konsernitason Fläkt Woods työllistää noin 5 henkeä, joiden tehtävä on kehittää toimittajien laatua. Toimittajien kehittäminen keskittyykin pitkälti kilpailutettujen alihankkijoiden laadun tarkkailuun ja sen parantamiseen. Vaikka toimittajiin ei suoranaisesti kohdisteta kehittämistoimenpiteitä, pyrkii Fläkt Woods

jakamaan tietoa toimittajiensa kanssa ja tässä asiassa yritys käyttää erilaisia keinoja, kuten toimittajapäiviä ja auditointeja hyväkseen.

Toimittajatapahtumat

Fläkt Woods järjestää tarpeen mukaan toimittajilleen toimittajapäiviä. Noin puolentoista vuoden välein järjestettyyn toimittajatapahtumaan kutsutaan arviolta 50 toimittajaa. Toimittajapäivän tarkoituksena on kertoa toimittajille Suomen Fläkt Woodsin tilanteesta sekä koko konsernin tapahtumista. Toimittajapäivät toimivat yleisenä infokanavana, eli niiden sisältö on asiapainotteista. Satojen henkilöiden seminaareja Fläkt Woods ei järjestä, vaan toimittajatapahtumat ovat lyhyitä infopaketteja toimittajille. Miettinen selostaa:

”Meillä on puolentoista vuoden välein ollut tällaisia toimittajapäiviä johon on kutsuttu useampi toimittaja paikanpäälle. Siellä kerrotaan yrityksille minne me olemme menossa. Toimittajapäivään kutsutaan noin 50 toimittajaa ja niissä on ollut noin 30-40 osallistujaa. Ideana on kertoa uusia asioita koko konsernista. Moni toimittaja tuntee meidän vain Suomen yksikkönä, vaikka me toimimme ympäri maailmaa. --- Kun järjestämme toimittajapäiviä niin kyllä meillä täytyy olla jokin tarve viestittää toimittajille jotain konkreettista asiaa. Nyt meidän viesti on se, että markkinat kasvavat ja me tarvitsemme lisää tavaraa. Siksi me emme halua niitä sorvien äärestä pois. Mutta jos meillä on jotain uutta niin kerrottavaa niin sitten näitä tapahtumia järjestetään. Tarkoituksena on valmistaa toimittajia muutokseen.”

Yleisen toimittajapäivän lisäksi Fläkt Woods järjestää toimittajakohtaisesti erilaisia tapahtumia, joiden tarkoituksena on jakaa spesifiä tietoa toimittajalle sekä tutustua puolin ja toisin toisen yrityksen työntekijöihin. Fläkt Woods haluaa, että toimittajan johdon lisäksi näihin tapahtumiin osallistuvat työntekijät, eli he, jotka konkreettisesti tekevät asioita Fläkt Woodsille. Toimittajille järjestettyjen tapahtumien tarkoituksena on ennen kaikkea jakaa tietoa niistä asioista, jotka vaikuttavat Fläkt Woodsin ja kyseisen toimittajan väliseen suhteeseen. Samalla nämä pienen joukon tilaisuudet antavat mahdollisuuden lujittaa toimittaja-kärkiyritys –suhdetta, jonka kautta voidaan parantaa yhteistyön ja komponenttien laatua.

”Meillä on sellaisia toimittajia, joiden kanssa pidämme yhteisiä tilaisuuksia. Meillä on sellaisia tilaisuuksia, että toimittajien henkilökunta saattaa tulla tänne meille tutustumaan. Sitten pidetään tunti puhetta missä kerromme mikä on tärkeää meidän kannalta heidän toiminnassaan. Tämän jälkeen voidaan mennä vaikka keilaamaan pariaksi tunniksi. Päivät rakentuvat niin, että työntekijätaso on mukana.”

Fläkt Woodsilla nähdään, että toimittajapäivät ja –tapahtumat parantavat toimittajan toimintaa Fläkt Woodsin hyväksi. Varsinkin työntekijöiden mukaan ottaminen toimittajille järjestettäviin tapahtumiin kirkastaa Fläkt Woodsin kuvaa alihankkijan luona. Tätä kautta työntekijöille voidaan suoraan, ilman toimittajan johdon kautta kertoa miten he voivat parantaa toimintaansa Fläkt Woodsin hyväksi. Toimittajapäivät ja –tapahtumat myös välittävät hyvin yleistä tietoa Fläkt Woodsista ja sen markkinoiden tilasta. Fläkt Woodsilla nähdään, että nykyinen asetelma toimittajatapahtumista palvelee hyvin yrityksen tarpeita.

Auditointi

Fläkt Woodsilla on raamit antava auditointiohjelma, jonka kautta yritys suorittaa toimittajien auditoinnit. Fläkt Woods –konsernin palveluksessa olevat laatuinsinöörit (= supplier quality engineer) ovat vastuussa auditoinneista, mutta näiden laatuinsinöörien toimenkuva on vielä kehitteillä. Fläkt Woods pyrkii auditoimaan toimittajiaan tarpeen mukaan. Uudet toimittajat auditoidaan aina ja vanhoja toimittajia auditoidaan tapauskohtaisesti. Auditoinnit ovat toimittajakohtaisia ja luonteeltaan sellaisia, että niitä tehdään jos toimittajilla esiintyy ongelmia. Fläkt Woodsin suorittamat auditoinnit ovat enemmän ongelmiin puuttuvia kuin ongelmia ennakoivia. Koska yritys elää kovan kasvun kautta ei aikaa ole ylimääräisiin tapaamisiin toimittajien kanssa. Fläkt Woodsilla ei myöskään nähdä, että heillä olisi resursseja arvioida ja auditoida kaikkia toimittajia niin tarkasti, että mahdollisesti syntyvät ongelmat pystyttäisiin ehkäisemään ennalta.

”Auditoinnin hyöty on siinä, että me havaitsemme poikkeamat auditoinnin yhteydessä ja saadaan toimittaja korjaamaan ne. Emme me säännöllisesti auditoi eikä aina voida puhua auditoinnista, sillä myös lyhyt tapaaminen voi ajaa saman asian kuin muodollinen auditointi..”

Fläkt Woods on kiinnostunut koko toimitusketjustaan, eli myös siitä mistä sen toimittajat hankkivat tavaransa. Auditointeja ei kuitenkaan uloteta toimittajien alihankkijoihin, vaan yritys on esimerkiksi mukana neuvotteluissa, joissa sen toimittaja on ostamassa raaka-ainetta. Olemalla omien toimittajiensa tukena neuvotteluissa Fläkt Woods pyrkii varmistamaan raaka-aineen laadun sekä hinnan. Kallis raaka-aine nostaa tuotteiden hintoja koko toimitusketjun matkalla, joten edullinen ja laadukas valmistusmateriaali on Fläkt Woodsin etu pitkällä tähtäimellä.

Konsultointi

Fläkt Woods ei tarjoa toimittajilleen aktiivisesti apua ongelmienratkaisussa. Yrityksen työntekijöiden lähettäminen toimittajan luo ratkaisemaan toimittajan ongelmia ei kuulu yrityksen tapoihin, tai ainakin toimittajan tulee aktiivisesti pyytää Fläkt Woodsilta apua. Toimittaja tulee itse tietää koska se tarvitsee apua, ja tarvittaessa Fläkt Woods voi tarjota insinöörejään toimittajan avuksi. Tämä toimittajien konsultointi kuuluu Fläkt Woodsilla serviceen, eli palveluiden piiriin, mutta toimittajia ei laskuteta mahdollisesta auttamisesta.

”Kyllä meidän toimittajat tietävät koska voivat soittaa ja pyytää apua. Me emme kuitenkaan myy mitään palveluita tai muuta sellaista. --- Samalla tavalla kun toimittaja käy täällä tarvittaessa täällä meillä katsomassa miten asiat pyörivät, niin samalla tavalla me käymme heidän luonaan. Me emme veloita siitä, se menee servicen piiriin.”

Fläkt Woods – konserni työllistää noin 5 toimittajien laatuinsinööriä, joista yksi työskentelee Suomessa. Näiden henkilöiden työnkuva on vielä kehitteillä, mutta toimittajien konsultointi varsinkin laadun osa-alueella tulee olemaan yksi asia joihin laatuinsinöörit keskittyvät. Fläkt Woods voi mahdollisesti jatkossa tarjota konsultointia toimittajilleen aktiivisesti, jonka kautta tiedon jakaminen kumppaneiden välillä tehostuu ja laatu paranee.

Koulutus ja kehityspalaverit toimittajien kanssa

Fläkt Woods järjestää yhdessä toimittajien kanssa koulutustapahtumia työntekijöille aina tarpeen mukaan. Mitään ennalta laadittua aikataulua ei siis yhteisille koulutustapahtumille ole, vaan koulutuksia järjestetään sitten kun ilmenee asioita, joita molempien osapuolten tulee tietää. Yhteiset koulutukset ja kurssit nähdään Fläkt Woodsilla hyvä tapana sovittaa yhteen kahden erillisen yrityksen toimintatapoja. Koulutukset ja kurssit soveltuvat joustavalla tavalla yhteen erilaiset toimintatavat ja samalla taataan se, että eri yritysten työntekijät tekevät asioita samoilla tavoilla. Fläkt Woodsilla ei nähdä, että aina heidän oma toimintatapa olisi se ainut ja paras, vaan koulutuksilla yhdessä toimittajien kanssa haetaan myös ideoita omaan tekemiseen. Monet toimittajat ovat oman alansa huippuja, eli Fläkt Woods voi oppia näiltä uusia tapoja tehdä ja nähdä asioita. Mietintä kertoo:

”Me järjestämme yhteisiä koulutuksia mutta ei säännöllisesti. Koulutuksia pidetään sitten kuin niille on tarvetta mutta ei asiassa ole mitään etukäteistä suunnitelmallisuutta. Me voimme nähdä tarpeellisena opettaa toimittajalle niitä malleja, joilla me toimimme tai sitten me katsomme miten he toimivat. Tämän jälkeen prosessit on helpompi sovittaa keskenään yhteen. Pitää löytää se tie, jossa kahden toimijan toiminnot sopivat yhteen.”

Fläkt Woods on koulutusten avulla myös auttanut toimittajiaan. isompana toimijana Fläkt Woods on pystynyt muun muassa tarjoamaan toimittajilleen laatukoulutusta, ja tämän koulutuksen kautta toimittajat ovat saavuttaneet tietyn laatustandardin. Tämä koulutus on hyvä esimerkki toimittajien kehittämisestä, sillä koulutus konkreettisesti muokkaa toimittajan toimintaa tiettyyn suuntaan, tässä tapauksessa laatu asettuu sille asetettuihin mittoihin. Fläkt Woods pyrkii koulutuksen ja kurssien avulla ohjaamaan ja kehittämään toimittajiaan niin, että nämä tuottaisivat parempaa laatua järjestelmällisesti. Harvalla pienellä toimittajalla olisi varaa toteuttaa laatu järjestelmän implementointia yksin, mutta Fläkt Woods pystyy tarjoamaan apua omille toimittajilleen.

”Me olemme esimerkiksi tarjonneet meidän pienille toimittajayrityksille laatukoulutusta, minkä kautta he ovat saaneet jonkin laatu järjestelmän. Muuten nämä laatu järjestelmät ovat sellaisia, että ei pienillä toimittajilla ole mahdollisuutta viedä läpi laajaa laatu järjestelmää.”

Koulutusten ohella Fläkt Woods ottaa joitain toimittajiaan mukaan sisäisiin palavereihin. Toimittajien kutsuminen mukaan ei ole yleinen tapa, mutta joskus ongelmanratkaisu saatetaan aloittaa pyytämällä toimittajalta mielipide asiasta. Fläkt Woodsilla toimittajia pyritään kuitenkin kuuntelemaan ensisijaisesti muissa yhteyksissä, esimerkiksi messuilla, auditointien yhteydessä tai puhelimitse. Harvoin järjestetään erillisiä kehityspalavereita, joissa toimittaja olisi mukana.

Toimittajien kehittämisen arviointi ja kehittämistoimenpiteiden parantaminen

Fläkt Woodsilla arvioidaan, että yhteistyö toimittajien kanssa sujuu hyvin vaikka suurempia panostuksia toimittajien kehittämiseen ei ole uhrattu. Kilpailuttaminen nähdään lähtökohtana toimittajien valitsemiselle, sillä alalla on käynnissä kova kustannuspaine. Kilpailuttaminen on myös helppoa, sillä Fläkt Woodsilla on useita vaihtoehtoisia toimittajia. Fläkt Woodsilla uskotaan, että kilpailu ajaa toimittajia kehittymään, ja kehittämisen kautta verkoston toiminta paranee ja tehostuu. Fläkt Woodsilla korostetaan, että toimittaja mahdollisesti menestyy kilpailutuksissa, tulee sen kehittää omaa toimintaansa aina vain eteenpäin. Näin Fläkt Woods saa kilpailullisen ilmapiirin

kautta toimittajat kehittymään, ja tämä johtaa edelleen verkoston toiminnan kehittymiseen. Kustannusten alaspäin saaminen nähdään kuitenkin toiminnan lähtökohtana, eli kilpailutus ja toimittajille asetetut paineet ovat oleellinen osa Fläkt Woodsin toimintaa.

Fläkt Woods hakee alansa parhaita valmistajia, mutta samalla viivalla laadun kanssa kilpailee hinta. Kustannustehokkuuden hakeminen suhteista on lähtökohtana toiminnalle, vaikka myös pitkäaikaiset suhteet voidaan nähdä kustannustehokkuutena. Verkostoituminen ja pitkäaikaisten suhteiden luominen ei kuitenkaan ole Fläkt Woodsille itsetarkoitus. Yrityksen toimintakenttä ei vaadi suurta verkostoa vaan toimintaa pystytään ohjaamaan kilpailutuksen kautta. Fläkt Woodsin komponentit eivät ole sitä luokkaa, että niiden hankkimiseen tarvittaisiin erikoistuneita toimittajia, vaan niiden rakentamiseen riittävät monen toimittajan resurssit.

Kilpailuttaminen ei tarkoita sitä etteikö Fläkt Woodsilla olisi pitkäaikaisia toimittajasuhteita. Fläkt Woodsin toiminnan kulmakivenä päinvastoin ovat pitkäaikaiset toimittajasuhteet tuttujen toimittajien kanssa. Pitkäaikaisia suhteita siis on mutta toimittajasuhteita tarkkaillaan jatkuvasti. Fläkt Woodsilla arvostetaan tuttuja ja luottavia toimittajia, joiden kanssa yhteistyötä on tehty vuosia. Kilpailuttaminen ei siis Fläkt Woodsin kohdalla merkitse sitä, etteikö yrityksellä olisi pitkäaikaisia kumppaneita ja etteivät pitkät toimittajasuhteet olisi tärkeitä yritykselle. Kustannustehokkuuden takia Fläkt Woods ei voi sitoutua pitkiin sopimuksiin, eli toimittajia kannustetaan hintatehokkuuteen kilpailun kautta. Kilpailuttaminen on osa yhteistyösuhdetta Fläkt Woodsin ja sen toimittajien kanssa mutta suhteessa on paljon muitakin ulottuvuuksia.

Vaikka Fläkt Woodsilla ei ole suoranaista tarvetta kehittää toimittajiaan, käyttää se silti resursseja siihen, että yhteistyö pelaa sen ja toimittajien välillä. Toimittajapäivät ja koulutukset toimittajien kanssa jakavat tietoa ja tämä tiedon jakaminen on oleellinen osa yhteistyösuhdetta. Fläkt Woodsin tulisikin jatkossa keskittyä tiedon jakaminen tehostamiseen, sillä sitä kautta toiminta voisi olla vielä kustannustehokkaampaa. Myös säännölliset tapaamiset toimittajien kanssa esimerkiksi puolen vuoden, vuoden välein voisi tehostaa toimintaa kahden toimijan välillä. Tapaamiset vähentäisivät auditointien tarpeellisuutta mutta samalla ennaltaehkäisivät ongelmia. Ongelmia on vaikea välttää jos niihin ei osa varautua, ja nämä säännölliset tapaamiset toimittajien kanssa auttaisivat Fläkt Woodsia varautumaan muutokseen.

5.5. Wärtsilä Oyj: Ship Power

5.5.1. Yrityksen esittely

Wärtsilä on suomalainen pörssiyhtiö, joka toimii maailmanlaajuisesti merenkulun ja energia-alan laitteiden, ratkaisujen sekä palvelujen toimittajana. Wärtsilän liiketoiminnot jakautuvat kolmeen segmenttiin: Services, Ship Power ja Power Plants. Tutkimuksessa on keskitytty Wärtsilä Ship Poweriin, joka on johtava laivojen koneisto- sekä propulsio- ja ohjausjärjestelmien toimittaja. Ship Power toimittaa moottoreita ja aggregaatteja, alennusvaihteita, propulsiolaitteistoja, valvontajärjestelmiä sekä tiivisterkaisuja erilaisiin aluksiin ja offshore-sovelluksiin. Wärtsilä Power Plants tarjoaa voimalaitosratkaisuja, jotka perustuvat öljy-, kaasu- ja monipolttoainemoottoreihin, sekä biovoimalaitoksia. Wärtsilä lisäksi huoltaa ja kunnostaa sekä laivojen koneistoja että voimalaitoksia, ja tukee asiakasta toimitetun järjestelmän koko elinkaaren ajan Service liiketoiminnan kautta. (Wärtsilä 2008.)

Wärtsilä Oyj:n liikevaihto vuonna 2007 oli noin 3,8 miljardia euroa ja liiketulos 379 miljoonaa euroa. Henkilöstön kokonaismäärä vuoden 2007 lopulla oli yhteensä 16 336. Wärtsilä on kasvanut viime vuosien aikana vahvasti; liikevaihto kasvoi edellisvuoteen verrattuna 18 prosenttia ja uusien tilauksien määrä nousi 22 prosenttia. Yhtiö ei odota kasvun laantuvan, päinvastoin. Vuodelle 2008 otetaan tilauskannan kasvua. Tilaukirjojen ollessa täynnä vuodelle 2008, yhtiö odottaa nettomyynnin kasvavan vuonna 2008 noin 25 prosentilla. Samalla kannattavuuden odotetaan yltävän yli 11 prosentin. (Wärtsilä 2008.)

5.5.2. Wärtsilän liiketoimintaympäristö ja kilpailijat

Maailmankauppa kasvaa jatkuvasti ja tavaraa kuljetetaan entistä enemmän laivoilla Aasiasta Eurooppaan ja Amerikkaan. Tavarantoimittajien pääasäntöinen kuljetusmuoto maailmalla on rahtilaiva, jolloin maailmankaupan kasvu heijastuu suoraan laivaliikenteeseen ja edelleen laivateollisuuteen. Kuljetuskapasiteetin tarve heijastuu suoraan Wärtsilä Ship Poweriin, joka toimittaa aluksiin muun muassa moottoreita. Maailmalaajuinen tarve kuljettaa tavaraa, öljyä ja ihmisiä ympäri maailmaa ajavat Wärtsilä Ship Powerin kasvua. Vuoden 2006 neljännestä kvartaalista vuoden 2007 neljanteen kvartaaliin Wärtsilä Ship Powerin tilauskanta nousi 42 prosenttia. Myös Wärtsilän muilla

segmenteillä kasvu on kovaa, sillä energian tarve maailmalla kasvaa. Wärtsilän tarjoamat vakaat ja luotettavat energiaratkaisut ovat maailmalla kysytyjä, jolloin tuotanto kasvaa niin paljon kuin vuositasolla on mahdollista. Wärtsilä Power Plantsin tilauskanta kasvoi vuoden 2006 neljännestä kvartaalista 49 prosenttia vuoden 2007 neljänteen kvartaaliin tultaessa. Servicen osuus nousi samana aikana 26 prosenttia. (Wärtsilä 2008.)

Wärtsilä valmistuttaa hitaat laivamoottorit pääasiassa alihankintana Aasiassa. Tässä luokassa suurimmat kilpailijat ovat MAN Diesel, jolla on selvä markkinajohtajuus yli 80 prosentin osuudella, ja Mitsubishi Heavy Industries kolmen prosentin osuudella. Wärtsilän osuus hitaiden päämoottoreiden markkinoista on noin 16 prosentin luokkaa. Wärtsilä on puolestaan markkinajohtaja keskinopeiden laivamoottoreiden luokassa noin 40 prosentin markkinaosuudella. Suurimmat kilpailijat tässä kokoluokassa ovat Caterpillar (MAK), joka hallitsee 23 prosenttia markkinoista, ja MAN Diesel noin 27 prosentin osuudella. Laivojen apumoottorien puolella markkinat ovat pirstaloituneet enemmän kuin päämoottorien puolella, ja hintakilpailu on intensiivistä. Apumoottoreiden segmentissä Wärtsilän suurimmat kilpailijat ovat MAN Diesel ja sen lisenssi-valmistaja HiMSEN. Wärtsilällä on apumoottoreiden luokassa vain reilun viiden prosentin siivu markkinoista. (Wärtsilä 2008.)

Wärtsilä Ship Powerin liiketoiminta on muuttunut viimeisten kolmen vuoden aikana täysin. Aasia ja varsinkin Kiina on noussut suurimmaksi laivanrakentajaksi jonka seurauksena markkina-alue on muuttunut täysin. Laivanrakentaminen on siirtynyt muutoksen myötä suurilta osin Euroopasta Kiinaan. Wärtsilä on reagoinut erittäin voimakkaasti tähän muutokseen, muun muassa katto-organisaatiota on uudistettu radikaalisti hankintapuolella, sillä toimittajat ovat nykyään entistä suuremmissa roolissa Wärtsilän liiketoiminnassa. Corporate supply management puolella 16 kategoriajohtajaa koordinoi tällä hetkellä päämateriaalialueita ja samalla toistakymmentä toimittajien kehittämisinsinööriä (*supply development engineer*) kehittää alihankkijoita supply quality organisaation kautta. Wärtsilä tulee parin vuoden sisällä rekrytoimaan vielä noin 20 uutta ihmisiä toimittajien kehittämisen ympärille. Ship Powerilla uskotaan, että toimittajien rooli tulee korostumaan vielä entisestään ja siksi suhteiden kehittämiseen panostetaan voimakkaasti. (Wärtsilä 2008; Nordlund 2008.)

5.5.3. Toimittajaverkoston kehittäminen Ship Powerilla

Wärtsilän yhdellä divisioonalla kolmesta, Ship Powerilla on suoria materiaalin toimittajia noin 250. Näistä toiminnalle kriittisiä toimittajia on arviolta 10 prosenttia, eli noin 25 kappaletta. Kriittisillä toimittajilla Ship Powerissa tarkoitetaan, että toimittaja tuottaa joko tärkeitä komponentteja, on volyymillisesti suuri tavarantoimittaja tai on muuten strategisesti ratkaiseva tavarantoimittaja. Wärtsilä Ship Power pyrkii rakentamaan kriittisten toimittajien kanssa kehitettäviä kumppanuussuhteita. Kumppanuuden rakentaminen kriittisten toimittajien kanssa on aidosti yrityksen tavoitteena. Wärtsilällä halutaan rakentaa yhteistä näkemystä toimittajien kanssa, ja yritys on mukana esimerkiksi Vaasan yliopiston vetämässä Dynamo -projektissa, jossa pyritään kehittämään kumppanuuksia.

Toimittajien arviointi

Ship Powerissa, kuten myös koko Wärtsilän sisällä, toimittajia arvioidaan ahkerasti. Toimittajien toimitusvarmuutta ja laatua seurataan jatkuvasti järjestelmien kautta. Wärtsilän sisäänostajat syöttävät tietoja toiminnanohjausjärjestelmä SAP:iin sitä mukaan kun tavaraa saapuu toimittajilta, ja näin pysytään koko ajan selvillä toimitusten tilanteesta. Laatua seurataan myös toiminnanohjausjärjestelmän avulla. Reklamaatiot raportoivat järjestelmään, jolloin toimitetun tavaran laatu selviää toimittajakohtaisesti helposti.

Paitsi toiminnanohjausjärjestelmä, myös ihmiset arvioivat toimittajia. Toimittajien kehittämisinsinöörit käyvät toimittajien luona sekä pyytävät tarvittaessa toimittajia käymään Wärtsilän luona. Kun järjestelmien lisäksi ihmiset arvioivat toimittajia, saadaan toimittajien tilanteesta realistisempi kuva. Järjestelmät eivät pysty mittamaan kaikkia asioita ja välillä on luotettava puhtaaseen arviointiin. Toimittajia arvioidaan Wärtsilässä säännöllisesti ja tuloksia erilaisista toimittajienkehitysprojekteista arvioidaan kuten Wärtsilän omia sisäisiä projekteja. Asioilla on siis aikataulut ja toimittajan on edettävä Wärtsilän projektien mukaisesti. Nordlund kuvailee:

"Tänään laitoin toimeksiannon että 5-6 toimittajaa pitää pyytää tänne keskusteluihin, kun heidän toimitusvarmuus on niin radikaalisti muuttunut väärään suuntaan. Nyt otetaan ne tänne sitten."

Wärtsilässä toimittajien arvioinnin tavoitteena on, että ilmeneviin ongelmiin pystytään puuttumaan nopeasti. Näin vältetään suuremmilta vahingoilta ja hankintaverkosto toimii tarkoituksensa mukaisesti. Toimittajien arvioinnin tarkoituksena on siis ennen kaikkea ennaltaehkäistä mahdollisia ongelmia, mutta samalla se on tehokas tapa puuttua ongelmiin. Jatkuvalle arvioinnille epäkohdat havaitaan nopeasti, toisin kuin jos arviointia tehtäisiin vain tiettyinä aikoina.

Toimittajien kehittäminen

Wärtsilällä toimittajien kehittäminen nähdään yhteistyönä. Kehittäminen on yritysten välistä yhteistyötä, jota Wärtsilä Ship Power kehittää siihen suuntaan, että toimittajat ymmärtävät miten Wärtsilä haluaa asiat tehtäväksi. Vuodesta 2006 Wärtsilä on korostanut toimittajien kehittämistä aivan eri tavalla kuin ennen. 2006 organisaatioon perustettiin *supply management board*, jossa on edustajia jokaisesta liiketoiminta-alueesta sekä konsernin hankintajohtaja. Tämä toimituslin korostaa toimittajien kehittämisen tärkeyttä Wärtsilässä, sillä se luo raamit, joilla liiketoiminta-alueilla osto- ja kehittämistoimintaa harjoitetaan.

Toimittajapäivä

Wärtsilä kehittää toimittajiaan monipuolisesti. Varmasti suurin yksittäinen tapahtuma on *supplierday*, joka on koko Wärtsilän laajuinen toimittajille suunnattu tapahtumakokonaisuus. Toimittajapäiviä on järjestetty nyt kaksi kertaa, vuosina 2006 ja 2007, ja niihin on kutsuttu kerralla noin 200 toimittajaa. Kutsutut toimittajat on valikoitu kriittisyyden mukaan, eli muutamasta tuhannesta Wärtsilän tavarantoimittajasta on kutsuttu ne, jotka toimittavat volyymillisesti paljon tavaraa, toimittavat kriittisesti tärkeitä komponentteja tai tekevät tärkeitä valuja. Wärtsilällä ollaan oltu tyytyväisiä toimittajapäivien antiin ja uskotaan, että ne toimivat hyvänä kanavana kehittää toimittajia. Vuosittain järjestetty tapahtuma on vienyt Wärtsilän viestiä toimittajille, ja samalla toimittajat ovat saaneet äänensä kuuluville Wärtsilän suuntaan. Nordlund kertoo:

”Ja sitten meillä on vuosittain tällainen supplierday joka on Wärtsilän laajuinen tapahtuma. Sinne kutsutaan noin kaksisataa toimittajaa.--- Vuosittain olleet tapahtumat

ovat vieneet viestiä toimittajille ja toimittajat ovat saaneet äänensä kuuluville myös meille. Toimittajapäivät vievät kylläkin paljon resursseja.”

”Kyllä tarkoituksena on ollut myös se, että jos joku on epäröinyt investoida, niin me ollaan tällä toimittajatapahtumalla pyritty siihen, että investointipäätökset on pystytty tekemään sitten nopeammin toimittajien luona. Näin saadaan kapasiteettiä nousemaan samassa tahdissa kuin mitä Wärtsilä nostaa kapasiteettiaan.”

Wärtsilällä uskotaan, että kahdesti järjestetty toimittajapäivä on tuonut tuloksia. Wärtsilän viestin saattaminen toimittajien tietoon, ja päinvastoin, parantaa tiedon jakamista verkostossa. Tarkoituksena on pitkälti viedä viestiä Wärtsilän kasvusta, ja samalla kannustaa toimittajia investoimaan omiin tehtaisiin. Toimittajille järjestetty tapahtuma on kuitenkin kallis ja aikaa vievä tapahtuma. Wärtsilällä onkin suunnitelmissa järjestää toimittajapäiviä vastedes puolentoista vuoden välein. Kokonaisuudessaan toimittajapäivät on koettu hyödyllisiksi ja niitä tullaan järjestämään jatkossakin.

Auditointi

Wärtsilässä on auditointiohjelma, jonka mukaan auditointeja tehdään. Uudet tavaran-toimittajat auditoidaan Wärtsilässä aina. Päätös tulla Wärtsilän toimittajaksi edellyttää aina auditoinnin läpikäyntiä, jolla varmistetaan, että kaksi organisaatiota pystyy toimimaan yhdessä. Auditointi tehdään siis aina uudelle toimittajalle, mutta myös vanhoja toimittajia auditoidaan vuosittain eri määrää. Strategiset ostajat nostavat esiin toimittajia, jotka tulisivat vuoden aikana auditoida. Auditointi on määrämuotoista, eli sille on selkeät ohjeet Wärtsilän sisällä. Auditointien avulla määritellään muun muassa se, mitä toimittajan luona tulee tapahtua, jotta yhteistyö voi alkaa tai jatkua. Wärtsilä määrittelee toimittajille asetetut kriteerit tarkasti ja valvoo niitä auditointien avulla.

”Kyllä auditointi aika tarkkaa on. Silloin mennään erittäin tarkalle alueelle kun tehdään komponentteja meidän piirustusten mukaan. Mutta sitten kun mennään tänne meidän projektipuolelle, eli Ship Power on laivaprojektit, niin tällä me ei osteta meidän piirustusten mukaan niinkään paljon komponentteja vaan me ostamme järjestelmiä, suuria laitteita jotka ovat toimittajien brändejä. Silloin mennään siihen, että me spesifioimme yhdessä sen mitä laitteen tulee meille tuottaa ja mitä sieltä pitää tulla ulos.”

Wärtsilä keskittyy auditoimaan pitkälti vain omia toimittajiaan. Toisaalta yritykselle on tärkeää myös tietää mistä toimittajien tavarat tulevat, jotta tuotteen elinkaari on tiedossa. Wärtsilässä on kierretty suorien toimittajien luona sekä toimittajien alihankkijoiden luona erityisesti Aasiassa, jotta pystytään selvittämään esimerkiksi tehtaiden työolot ja

ympäristöasiat. Wärtsilä ei halua toimittajia, jotka eivät toimi lakien, sääntöjen ja yrityksen arvojen mukaisesti. Nordlund arvelee, että ympäristöasiat ja eettiset arvot tulevat jatkossa korostumaan liike-elämässä. Wärtsilä haluaa olla mukana edistämässä tätä kehitystä. Toimittajien ja näiden toimittajien tunteminen tuovat Wärtsilälle tiedon koko tuotteen elinkaaresta, joka varmistaa laadun ja tuotteelle asetetut kriteerit.

"Yleensä emme mene sinne toimittajien alihankintapuolelle. Riittää että käymme siinä päätoimijan luona. Kun ostamme jotakin brändiä niin silloin emme yleensä mene sinne alihankintapuolelle. Silloin riittää, että käymme siinä päätoimijan luona. Toki me haluamme nähdä, että minkälaisia toimijoita meidän ketjussa on."

Auditoinnit nähdään Wärtsilässä tehokkaana keinona tarkastella toimittajien nykytilaa, ja edelleen niiden avulla pystytään seuraamaan toimittajien kehittymistä pitkällä aikavälillä. Auditoinnit toimivat siis hyvänä tapana arvioida toimittajia. Auditoinneilla pystytään ylläpitämään toimittajaverkoston ja Wärtsilän kilpailukykyä, sillä auditoinnit yhtenäistävät verkoston toimintaa. Auditoinnit ovat kuitenkin harvinaislaatuista, joten niiden rinnalla tulee olla monia muita välineitä, joilla puututaan toimintojen epäkohtiin ja tiedon jakamiseen verkostossa.

Konsultointi

Konsernissa tehtyjen muutosten myötä Wärtsilän sisälle on hankintapuolelle perustettu uusia työtehtäviä, joiden tarkoitus on pitkälti parantaa toimittajien ja Wärtsilän välistä yhteistyötä. *Supply development engineer* nimellä kulkeva tehtävänimike on linkki Wärtsilän ja toimittajien välillä. Kehittämisisinöörien työnkuvana on olla kehittämässä toimittajia monipuolisesti ja varmistamassa tiedon liikkuminen verkostossa.

"Me tulemme rekrytoimaan 40 henkilöä, joiden päätehtävänä on toimittajien kehittäminen. Toki meillä on ollut samantyyppistä toimintaa aikaisemminkin, mutta nämä henkilöt ovat olleet ennen laatuorganisaatiossa ja heitä on ollut huomattavasti vähemmän. Näillä laatuinsinööreillä on ollut aikaisemmin vastuulla sisäinen ja ulkoinen laatukehittäminen. Nyt nämä 40 laatuinsinööriä tulee keskittymään vain ja ainoastaan toimittajiin."

Wärtsilä tarjoaa aktiivisesti asiantuntija-apua toimittajilleen. Toimittajien kohdatessa ongelmia, voivat he ottaa yhteyttä Wärtsilään, jossa on laajaa ongelmanratkaisuosaa- mista. Maksuton apu laskee toimittajien kynnystä pyytää ja ottaa apua vastaan, jolloin toimittajien ongelmat tulevat helpommin esiin, ja niihin pystytään puuttumaan. Tämän

konsultoinnin tavoitteena on ehkäistä verkoston epäkohtia ja jakaa tietoa Wärtsilältä toimittajille ja edelleen toimittajilta Wärtsilälle. Konsultoinnin avulla tietoa siirtyy ihmisten mukana eri organisaatioiden välillä, sillä kehittämisinsinöörit välittävät tietoa edelleen toimittajilta toisille toimittajille. Konsultointi luo jatkuvan kehän, jonka ansiosta koko verkoston sisällä liikkuu tietoa jota ei muuten saataisi välitettyä.

Wärtsilän palkkaamat erilliset kehittämisinsinöörit siis auttavat toimittajia ratkaisemaan ongelmia näiden omassa tuotannossa. Wärtsilän tavoitteena on rekrytoida noin 40 kehittämisinsinööriä, joista puolet tulee kehittämään toimittajia jotka toimivat halvan kustannustason maissa, esimerkiksi Kiinassa. Wärtsilällä on Kiinassa paljon tehtaita ja asiakkaita, joten on luonnollista myös hankkia paljon komponentteja maan toimittajilta. Näiden toimittajien kehittäminen on konsultoinnin yksi puoli ja toinen konsultoinnin puoli on kehittää toimittajia, jotka tekevät tavaraa Wärtsilän piirustusten pohjalta ja tavarat tulevat Euroopan tehtaille.

Koulutus ja kehityspalaverit toimittajien kanssa

Wärtsilä järjestää yhteisiä koulutuksia toimittajiensa kanssa satunnaisesti. Tilaisuudet, joissa toimittajien ihmiset kouluttavat Wärtsilän työntekijöitä ja Wärtsilän työntekijät kouluttavat toimittajien ihmisiä ovat tilannekohtaisia, eli niitä järjestetään jos niille on tarvetta. Järjestettävät koulutukset ovat usein tiettyjen komponenttiryhmiä sisällä tapahtuvia koulutuksia, joissa Wärtsilän specialistit ja toimittajan specialistit käyvät keskustelua. Nämä interaktiiviset seminaarit eivät ole jatkuvia, vaan strategiset ostajat ovat pitkälti vastuussa siitä, että näitä koulutuksia tapahtuu. Wärtsilällä nähdään, että yhteistä koulutusta toimittajien kanssa tulisi lisätä, sillä koulutustilaisuudet yhtenäistävät erillisten organisaatioiden toimintaa ja ne jakavat tietoa tehokkaasti. Nordlund kuvailee:

”Meillä on tällaisia koulutuksia yhdessä toimittajien kanssa. Toimittajien ihmiset kouluttavat meidän ihmisiä ja meidän ihmiset kouluttaa toimittajia. Eli tällaisia interaktiivisia seminaareja.”

Wärtsilän sisällä toimittajia on otettu jonkin verran mukaan sisäisiin kehityspalaverihin. Etenkin moottorinvalmistuksen puolella männän valmistajat ovat mukana kehittämässä uusia moottoreita Wärtsilän suunnittelijoiden kanssa. Samoin polttoainejärjestelmien toimittajat ovat mukana kehittämässä uusia moottoreita. Ship Powerin

sisällä toimittajat myyvät Wärtsilälle pitkälti omia komponentteja, jotka ovat heidän omia malleja. Toimittajien tuotteiden luonteesta johtuen yhteisiä kehitysprojekteja toimittajien kanssa ei juuri ole Ship Powerin sisällä. Muutamia kehityshankkeita kuitenkin löytyy. Tuotekehityksen saralla Wärtsilässä tehdään tiivistä yhteistyötä toimittajien kanssa tilanteen niin salliessa. Kehitysprojektit ovat osoittaneet, että toimittajilla on ideoita ja voimavaroja, joista Wärtsilä pystyy hyötymään.

Toimittajien kehittämisen arviointi ja kehittämistoimenpiteiden parantaminen

Nordlund arvioi, että Wärtsilä on onnistunut viime aikoina kehittämään toimittajiaan hyvin. Parannusta tapahtuu koko ajan ja vanhoista virheistä opitaan. Sekä Wärtsilä että sen toimittajat ovat kehittyneet, joka on taannut koko verkoston eteenpäin menemisen. Vuonna 2006 Wärtsilän organisaatioissa tehtiin suuria muutoksia, jotka ovat alkaneet näkymään ja tuottamaan haluttuja tuloksia. Wärtsilä panostaa tällä hetkellä huomattavasti toimittajien kehittämiseen, sillä ilman toimenpiteitä yritys ei pysty vastaamaan markkinoiden vaatimuksiin. Wärtsilän positiivisena ongelmana on, että tilausvolyymit nousevat nopeammin kuin kapasiteetti valmistaa tuotteita. Ilman toimittajien kehittämistoimia Wärtsilä ei olisi pystynyt vastaamaan siihen huutoon, joka markkinoilta on tullut.

"Me olemme koko ajan veitsi kurkulla, että pystymmekö tässä kuussa toimittamaan se mitä tarvitaan. Kuukaudesta toiseen vaihtelee se kuinka hyvin me onnistumme tässä asiassa.. Ilman jo tehtyjä toimittajien kehittämistoimenpiteitä ei oltaisi onnistuttu näinkään hyvin kuin nyt onnistutaan."

Wärtsilä uskoo pitkäaikaisten suhteiden auttavan koko verkostoa kehittymään. Toimittajien motivointi, joka on kaiken kehittämisen päämäärä, on haastavaa, ja sen pohjana on luottamus. Luottamuksen rakentaminen vie aikaa, joten pitkäaikaiset toimittajasuhteet ovat yksi väylä toimivan hankintaverkoston luomiselle. Wärtsilällä on Nordlundin mukaan aito halu rakentaa hyvin toimivat suhteet toimittajiin ja sen lähtökohtana on tiedon jakaminen itse omille toimittajille. Wärtsilä haluaakin jakaa tietoa monipuolisesti toimittajilleen erilaisten tapahtumien ja työvälineiden kautta. Samalla se odottaa, että toimittajat myös jakavat tietoa sille, jolloin syntyy aitoa vuoropuhelua. Vuoropuhelun kautta verkoston hyödyt saadaan maksimoitua, mistä kaikki osapuolet hyötyvät menestyksen kautta.

Toimittajien motivointi on osa-alue, johon Nordlundin mielestä Wärtsilän tulee keskittyä. Toimittajien työntekijöiden motivoinnin kautta Nordlund uskoo saavutettavan parhaita tuloksia kahden erillisen organisaation yhteistyön suhteen. Motivointi on kuitenkin hankalaa ja vaatii tekijältään paljon. Kaikki eivät motivoitu samoista asioista, joten toimivan konseptin luominen on hankalaa. Nordlund näkee ratkaisuna motivointiin erilaiset kumppanuusohjelmat, joissa on mukana kolmas osapuoli, esimerkiksi yliopisto. Näiden projektien kautta yritykset ovat paljon tekemisissä keskenään ja usein yritysten välille syntyy vahvempaa luottamusta. Tätä kautta tiedon jakaminen helpottuu ja kynnyksellä olla yhteydessä toiseen osapuoleen laskee. Kehitysprojektit myös antavat objektiivisen kehityskuvan asioista, joka mahdollistaa realistisen kuvan luomisen asioiden oikeasta kehittämisestä. Yhteisen identiteetin luominen toimittajaverkostolle on Wärtsilän tavoite. Siihen pyritään paitsi kakkukahvien avulla, myös erilaisten kumppanuusohjelmien kautta. Nordlund kertoo:

"Olen usein miettinyt kuinka pystyn motivoimaan sitä alihankkijan henkilökuntaa olemaan motivoituneita kun ne tekevät Wärtsilän tilauksiin töitä. Se ei ole helppoa. Olen yrittänyt viedä kakkuja koko henkilökunnalle kun asioita on tehty hyvin. Ja järjestää yhteisiä tapahtumia toimittajan henkilökunnan kanssa kun ovat tehneet jotakin hyvin. Mutta se on vaikeaa. On yrityksiä missä henkilökunta ei ole motivoitunut ja sanomalla se omistajalle ei välttämättä ratkaise ongelmia."

5.6. Yhteenveto tapausyrityksistä ja toimittajien kehittämisestä

Neljä tapausyritystä voidaan jakaa karkeasti ottaen kahtia: kehittäjät ja kilpailuttajat. Wärtsilä ja ABB käyttävät aikaa ja vaivaa tuotantomateriaalitoimittajien kehittämiseen ja näkevät toimittajien kehittämisen tärkeänä. Samalla Aker Yards ja Fläkt Woods käyttävät toimittajien valinnassa kilpailuttamista ja toimittajien kehittämistä ei organisaatioissa juuri harjoiteta, ainakaan tietoisesti. Toisaalta voidaan sanoa, että jokainen yritys kehittää omia toimittajiaan, toimenpiteiden volyymit vain vaihtelevat. ABB ja Wärtsilä käyttävät paljon voimavaroja toimittajien kehittämiseen, Aker Yards ja Fläkt Woods eivät niin paljon. Kuitenkin jokainen organisaatio järjestää toimittajapäiviä, tekee audiointeja ja tarvittaessa konsultoi omia toimittajiaan. Kehitettiin toimittajia aktiivisesti tai ei, jokaiselle yritykselle pitkäaikaiset toimittajasuhteet ovat tärkeitä ja niitä halutaan ylläpitää. Kilpailutus tai toimittajien kehittäminen ei siis anna kuvaa siitä, että onko yrityksellä pitkäaikaisia toimittajasuhteita vai ei. Myös tuttuja toimittajia kilpailutetaan, jotta kustannustehokkuus säilyy.

Erot näiden neljän tapausyrityksen ja kahden ryhmän – kehittäjät ja kilpailuttajat – välillä johtuvat pitkälti liiketoiminnan luonteesta ja tuotettavista tuotteista. Aker Yards ja Fläkt Woods toimivat alalla, jossa vaihtoehtoisia tavarantoimittajia on paljon. Yrityksillä on siis mahdollisuus kilpailuttaa toimittajiaan, ja tarvittaessa edellytykset vaihtaa komponenttien valmistajia tai hyttien toimittajia ovat hyvät, sillä toimittajien vaihtokustannukset ovat matalat. Vaihtoehtoisia toimittajia on siis valitun toimittajan lisäksi useita, joka muuttaa Aker Yardsin ja Fläkt Woodsin liiketoiminnan luonnetta huomattavasti kahteen muuhun organisaatioon verrattuna. Aker Yardsin ja Fläkt Woodsin toimittajien osaaminen ei ole niin spesifiä kuin ABB:n ja Wärtsilän, joiden toimittajat ovat pitkälti erikoistuneet tekemään osia juuri heidän tuotteisiinsa. Wärtsilällä ja ABB:llä on muutamia toimittajia, jotka ovat lähes ainoita oman alansa toimijoita. Tämä luonnollisesti tekee toimittajien kilpailuttamisen lähes mahdottomaksi, eli toimittajien kehittäminen on näissä kahdessa organisaatiossa merkittävämmässä asemassa kuin Aker Yardsilla ja Fläkt Woodilla.

Tiedonjakamisessa auditoinnit toimivat pitkälti yksisuuntaisesti, eli auditoivan yrityksen tieto ja näkemys siirtyvät toimittajalle, mutta toimittaja, eli auditoitava, saa harvoin kerrottua omaa tietoaan kärkiyrityksen suuntaan. Auditoinnit toimivat siis osana toimittajien kehittämistä, mutta siihen rinnalle tarvitaan myös muita toimenpiteitä tai tiedonjakaminen verkostossa ei onnistu. ABB:llä käytössä oleva kausipalaverimalli on loistava lisä auditointien rinnalle. Säännölliset ja etukäteen suunnitellut tapaamiset ovat vapaamuotoisempia kuin viralliset auditoinnit. Kausipalaverimalli ei työllistä ja vie aikaa niin paljon kuin auditoinnit, mutta tuloksena saattaa olla silti jopa tehokkaampi tapa kehittää toimittajia. Tällaisen kausipalaverimallin luominen ei ole haastavaa ja se saadaan toimimaan pienellä vaivalla. Kausipalaverimalli vie suhteessa vähän resursseja verrattuna siihen, mitä se voi yritykselle antaa. Säännölliset tapaamiset toimittajien kanssa ehkäisee ongelmien syntymistä, sillä tietoa jaetaan ahkerasti kahden organisaation välillä. Parhaassa tapauksessa toimittajien työnlaatu paranee ja toimitukset tulevat ajallaan, sillä ongelmia ei pääse tehtaalla syntymään. Kausipalaverimalli siis ehkäisee ongelmia ennalta, ja samalla sen avulla löydetään mahdolliset epäkohdat ajoissa. Enää kärkiyritys ja toimittaja eivät tapaa vain ongelmien ratkomisen merkeissä, nyt pystytään puhumaan myös toiminnan eteenpäin viemisestä. Aker Yardsin, Fläkt Woodsin ja Wärtsilän kannattaisikin harkita oman kausipalaverimallin luomista. Jokainen organisaatio pystyy luomaan oman mallin sen pohjalta minkälainen on liiketoiminnan luonne. Kuitenkin toiminta-alueesta riippuen toimittaja näyttölee jokaiselle yritykselle tärkeää lenkkiä, joten säännölliset tapaamiset eivät olisi ainakaan haitaksi.

Kolmessa tapausyrityksessä neljästä toimittajille järjestetään yhteistä koulutusta omien työntekijöiden kanssa. Toiminta on kuitenkin epäsäännöllistä, eli sitä järjestetään kun tarvetta ilmenee. Se, että Aker Yards ei kouluta omia työntekijöitään yhdessä toimittajien työntekijöiden kanssa johtuu pitkälti liiketoiminnan luonteesta. Aker Yards tekee paljon eri töitä kuin toimittajansa, eli harvoin löytyy alueita, joissa yhteistä koulutusta edes voitaisiin järjestää. Tutkimuksessa mukana olleissa yrityksissä on huomattu, että koulutus jakaa tehokkaasti tietoa ja samalla se yhtenäistää toimintatapoja. Näin toimintatavoista saadaan koko tuotantoketjun pituudelta yhteneväisiä, jolloin laatu paranee ja poikkeamat vähenevät.

Taulukkoon 5 on koottu jokaisen neljän tapausyrityksen näkökulma eri tekijöistä, jotka liittyvät toimittajien kehittämiseen. Taulukon teemat ovat samoja kuin mitä on käsitelty tapausyritysten analyysissä. Taulukon oikeassa laidassa on suppea yhteenveto kaikista tutkimuksen case-yrityksistä, liittyen juuri kyseiseen tutkimusalueeseen. Taulukko puolestaan päättyy yhteenvetoon jokaisesta yrityksestä itsestään. Näin taulukko muodostaa monipuolisen tiivistyksen jokaisen toimittajan eri tavoista kehittää omia toimittajiaan, ja samalla taulukko myös vertailee yrityksiä keskenään.

Taulukko 5. Yhteenveto neljästä tapausyrityksestä ja niiden tavoista kehittää omia toimittajiaan.

	ABB Motors	Aker Yards	Fläkt Woods	Wärtsilä	Yhteenveto
Tuotantomateriaalien toimittajien määrä	Noin 250, joista noin 50 on kriittisiä toimittajia.	Satoja toimittajia, joista noin 20% toimittaa 80% toimitusten volyymistä.	Noin 200 toimittajaa, joista kriittisiä on noin 50.	Yli 250 toimittajaa, joista 25 on kriittisiä toimittajia.	Jokaisella on satoja toimittajia mutta pieni osa toimittajista toimittaa ison osan toimituksista.
Liiketoiminta-alueen muutokset viime vuosina	Hankinta on kansainvälistynyt ja suurempi osa tavarasta tulee Aasiasta.	Toimittajien rooli on kasvanut: noin 80 % laivan kustannuksista ostetaan.	Rakennusbuumi nostaa tuotantoa ja kauppa käy.	Markkinat ovat siirtyneet pitkälti Euroopasta Kiinaan.	Hankintaa tehdään paljon ulkomailta ja toimittajien rooli on korostunut entisestään.
Toimittajien säännöllinen arvioiminen	Dataa kerätään jatkuvasti.	Dataa kerätään jokaisen projektin päätteeksi.	Dataa kerätään jatkuvasti.	Dataa kerätään kokoajan	Tietoa toimittajista kerätään säännöllisesti.
Tavat arvioida toimittajia	Toimitusvarmuuden ja laadun tarkkailu järjestelmien avulla. Ostajat myös arvioivat toimittajia.	Työntekijät arvioivat toimittajia lomakkeen avulla josta muodostuu kuva toimittajan suoriutumisesta	Järjestelmien kautta seurataan toimitusvarmuutta ja virheiden määrää.	Toimitusvarmuutta ja laatua seurataan järjestelmien kautta. Ostotiimi myös arvioi toimittajia.	Toimitusvarmuutta ja laatua seurataan yleisesti, toimittajia myös puhtaasti arvioidaan eri kriteerien kautta.
Toimittajien kehittäminen					
Toimittajataapahtumat	Vuosittain kaksi suurta tapahtumaa: toimittajapäivä ja toimittajainfo, joihin kutsutaan useita toimittajia.	Projektien yhteydessä pidetään infoja, joihin kutsutaan projektissa mukana olevia toimittajia.	Toimittajille järjestetään epäsäännöllisesti tapahtumia, joihin kutsutaan n. 50 alihankkijaa.	Wärtsilän laajuinen toimittajapäivä noin kerran vuodessa. Tilaisuuteen kutsutaan noin 200 kriittisintä toimittajaa	Toimittajataapahtumia järjestetään jokaisessa yrityksessä, mutta niiden luonne vaihtelee laajoista seminaareista suppeisiin infoihin.
Auditointi	Auditointiohjelma. Uudet toimittajat auditoidaan aina ja tietyin väliajoin käydään läpi vanhat toimittajat.	Uudet toimittajat auditoidaan, vanhojen toimittajien auditointi näiden riskisyyden perusteella.	Uudet toimittajat auditoidaan, ja vanhat toimittajat käydään läpi tarpeen mukaan.	Auditoidaan aina uudet toimittajat ja strategiset ostajat päättävät ketkä toimittajat auditoidaan vuoden aikana.	Auditointien tekemisen aktiivisuus vaihtelee organisaatioittain. Uudet toimittajat auditoidaan aina, tutut toimittajat käydään läpi eri aikojen kuluessa.

Konsultointi	Insinöörit käyvät toimittajien luona auttamassa ongelmien ratkaisussa. Apua tarjotaan aktiivisesti.	Ei konsultointia.	Tarvittaessa toimittajia autetaan, mutta apua ei tarjota aktiivisesti.	Organisaatiossa toimittajien kehittämisinsinöörejä, joiden tehtävä on mennä sisään toimittajelle ja ratkoa ongelmia. Apua tarjotaan aktiivisesti.	Kaksi yritystä tarjoaa toimittajilleen apua aktiivisesti, kaksi yritystä ei.
Koulutus ja kehittämiss tapahtumat	Yhteistä koulutusta järjestetään kun sitä tarvitaan, eli yhteistyötä tehdään. ABB mukana eri hankkeissa joita vetää mm. Vaasan yliopisto.	Aker Yards mukana eri hankkeissa, joissa mukana myös kolmas osapuoli, esim TE-keskus. Ei juuri yhteistä koulutusta toimittajien kanssa.	Tarvittaessa yhteisiä koulutuksia, toiminta on kuitenkin harvinaista.	Satunnaisesti yhteisiä koulutuksia toimittajien kanssa. Wärtsilä mukana eri hankkeissa, joita vetävää mm. Vaasan yliopisto.	Erilaiset hankkeet yleisiä. Niillä haetaan ulkopuolista osaamista asioihin. Koulutukset ja hankkeet ovat kuitenkin epäsäännöllisiä.
Kehittämisen onnistuminen	Tuloksia näkyy ja yhteistyö toimii. ABB on tyytyväinen toimintaansa ja haluaa myös jatkossa motivoida toimittajiaan.	Kilpailutus tuo mukanaan toimittajien kehittymistä, muuten toimittaja ei pärjää kilpailussa. Toimittajasuhteet toimivat hyvin.	Toimittajasuhteet toimivat ja kustannukset saadaan alas kilpailutuksen avulla.	Parantunut yhteistyö on parantanut työn laatua joka heijastuu tulokseen.	Kehittäminen on tuottanut tuloksia. Kehittämisen tasoa ja laajuutta mietitään useassa organisaatiossa, eli mikä on optimaalinen panostus –suhde toimittajien kehittämisessä.
Yhteenveto	ABB haluaa kehittää toimittajiaan monipuolisesti ja kehittämiseen panostetaan resursseja.	Kilpailutus tuo toimittajille paineita kehittyä. Kustannustehokkuus on avainasemassa yhtiön toiminnassa.	Kustannustehokkuus on toiminnan lähtökohta, kehittäminen on toissijaista.	Toimittajien kanssa tehdään läheistä yhteistyötä; haetaan aitoa kumppanuutta. Onnistuneen toiminnan lähtökohta ovat motivoituneet toimittajat.	Kaksi aktiivista kehittäjää ja kaksi kilpailuttajaa. Tästä huolimatta kaikki neljä haluavat jakaa tietoa toimittajilleen ja saada yhteistyösuhteen toimimaan. Pitkäaikaisia suhteita arvostetaan ja niihin panostetaan.

Tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä kukin voisi vielä tehostaa omaa toimintaansa tiedon jakamisen suhteen. Koska jokaisen tapausyrityksen liiketoimintakenttä eroaa toisistaan, ei voida antaa mitään yhteistä tapaa, jolla yritysten tulisi toimia. On kuitenkin muutamia perusasioita, jotka pätevät jokaiseen yritykseen toimialasta riippumatta. Ensimmäiseksi tekijäksi nousee säännöllisyys. Toimittajien kehittäminen ei ole muutaman kuukauden tai vuoden projekti. Vaikka toimittajat vaihtuisivatkin välissä, tulisi yrityksen rakentaa tiettyjä vakiintuneita tapoja, joiden kautta se jakaisi tietoa omille toimittajilleen. Tästä esimerkkinä ovat muun muassa säännöllisesti järjestetyt toimittajapäivät. Toimittajapäivän kautta voidaan viestittää tietoa kärkiyrityksen tilasta, ja kun toiminta on säännöllistä tulee viesti kerrottua kaikille toimittajille tasaisin väliajoin. Informaation jakamisen edistäminen on keskeistä, ja säännöllisillä tapahtumilla voidaan tiedonjakoa vahvistaa. Toimittajapäivien oheen voisi jokainen tapausyritys rakentaa vielä toimintaa, jolla kärkiyrityksen toimittajien välisiä suhteita edistettäisiin. Näin voisi rakentua kehä, jossa myös toimittajat tekevät yhteistyötä keskenään.

Toiseksi tekijäksi nousee yhteenkuuluvuuden tunteen lujittaminen verkoston sisällä. Yhteisen identiteetin luominen verkoston sisään mahdollistaa tiedon jakaminen tehokkuuden ja samalla osapuolet jakavat tärkeämpää tietoa keskenään. Esimerkkinä toimii Toyotan käyttämä *jishuken*, eli oppimisryhmät. Kokoamalla yhteen ihmisiä eri organisaatioista, ja tekemällä yhdessä asioita, kuten vierailuja eri toimijoiden tehtaille, voidaan verkoston osapuolia motivoida toimimaan entistä paremmin koko verkoston hyväksi. Samalla tieto kiertää tehokkaasti toimijoiden välillä, jolloin verkosto kehittää omaa toimintaansa.

Kaikissa neljässä tapausyrityksessä oli yhteneväisyyksiä sekä eroavaisuuksia. Toimintatavoista huolimatta, jokainen yritys pyrki tehostamaan toimintaa omien toimittajiensa kanssa. Kaikki haastateltavat näkivät, että toimittajien motivointi on tärkeää, jonka kautta kehittymistä saadaan tehostettua. Toimittajien kehittymistä pidetään jokaisessa kärkiyrityksessä tärkeänä: se nähdään toiminnan lähtökohtana, jotta alihankinta on kannattavaa pitkällä aikavälillä. Toimittajia kuitenkin kehitetään eri tavoin, vaikka yhtäläisyyksiä eri yritysten toiminnalla onkin. Mitään tiettyä kaavaa siitä, miten toimittajia kehitetään ja miten niitä tulisi kehittää ei siis voida piirtää.

6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1. Tutkimustulosten pohdintaa ja vertailua

Se, miten taloudellista arvoa luodaan yrityksissä, on pohjimmiltaan muuttumassa. Globalisaatio ja yrityskulttuurin muutokset ajavat yritykset erikoistumaan siihen, mitä ne osaavat parhaiten. Erikoistumisen tarve on johtanut prosessien ulkoistamiseen ja sitä kautta alihankkijoiden ja yhteistyökumppaneiden kasvuun. Yksittäiset yritykset eivät enää pysty hoitamaan kaikkia arvoketjunsä osia itse tai sen yrittäminen ei ole edes järkevää. Tämän seurauksena yritykset luovat liiketoimintaverkkoja, jotka korvaavat perinteisiä markkinasuhteita ja vertikaalisesti integroitua yrityksiä. Verkostojen uskotaan sopivan paremmin tämän hetkiseen yrityskulttuuriin, koska ne ovat joustavampia kuin hierarkia mutta adaptiivisempia kuin markkinat.

Strateginen verkosto on yrityksille keino saavuttaa merkittäviä taloudellisia etuja ja uusia markkina-alueita suhteellisen pienillä investoinneilla. Lisäksi strategisten verkostojen avulla voidaan jakaa resursseja ja hajauttaa riskejä. Parhaimmillaan yritys voi saavuttaa verkostosuhteen avulla huomattavaa kilpailuetua. Jotta verkosto tarjoaa etuja yritykselle, tulee toimittajien olla päteviä. Toimittajien kehittämissuunnitelmat on suunniteltu luomaan ja ylläpitämään juuri toimittajien pätevyyttä, jolla yritys pystyy vastaamaan kasvaviin kilpailullisiin vaatimuksiin. Kärkiyrityksen kannalta toimittajien ohjaaminen tiettyyn suuntaan tuo sille hyötyjä ja etuja, mitä se ei saavuttaisi ilman kehittämistoimenpiteitä.

Toimittajia voidaan kehittää eri tavoin. Ei voida luoda selkeitä raameja siitä, että jotkin tietyt toimenpiteet toimisivat paremmin kuin toiset. Tärkeintä on, että toimittajiin kohdistetut toimenpiteet saavat ne jakamaan tietoa. Tiedon jakaminen verkoston sisällä eri toimijoiden kesken on oleellinen asia puhuttaessa toimittajien kehittämisestä. Tiedot ja taidot eivät hyödytä koko verkostoa, jos niitä ei jaeta kaikkien verkoston toimijoiden kesken. Kärkiyrityksen vastuulla onkin rakentaa sellaiset toimintatavat, että tietoa siirtyy verkoston sisällä. Kärkiyritys kantaa tämän vastuun, sillä se toimii verkoston veturiyrityksenä. Kuitenkin pitkäaikaiset kehittämistoimenpiteet usein vähentävät ajan kanssa kärkiyrityksen osuutta tiedonjakamisessa, sillä kaikki osapuolet toimivat totuttujen toimintatapojen mukaan. Tällöin tiedon jakaminen pyörii ilman, että kärkiyritys pyörittää sitä.

Verrattaessa tutkimuksen neljää tapausyritystä autonvalmistaja Toyotaan, voidaan todeta, ettei yksikään yritys kehittä toimittajiaan yhtä laajasti. Toyota on omassa luokassaan mitä tulee toimittajien kehittämiseen; kehittäminen on laajaa ja monipuolista. Tutkimuksessa mukana olleet suomalaiset teknologiateollisuusyritykset eivät ole perustaneet toimittajilleen järjestöjä, joiden tarkoituksena olisi edistää verkoston tiedonjakoa sekä keskinäistä tunnettavuutta. Toyota käyttää omaa *kyohokai* järjestöä toimittajien kouluttamisessa sekä toimittajien aktivoinnissa. Mistään neljästä tapausyrityksestä ei löytynyt myöskään toimittajista koottuja pienryhmiä, joiden avulla ongelmienratkaisun luonne muuttuisi. Toyota on koonnut eri toimittajista ryhmiä, *jishuken*, joiden kautta eri toimittajat vierailevat toistensa tehtaissa. Näiden vierailujen avulla eri toimijat voivat omaksua ratkaisuja toistensa työtavoista. Toyotan tavaramerkiksi voidaan lukea yhdessä tekeminen ja yhteisöllisyys. Tämä ajattelutapa puuttuu useimmista suomalaisista yrityksistä. Monikaan yritys ei tunne olevansa läheinen omien toimittajiensa kanssa, joka varmasti osittain selittyy sillä, että verkoston yritykset eivät ole paljoakaan tekemisissä toistensa kanssa, tai ainakin yhteistyö rajoittuu konkreettiseen työhön. Ajan kuluttaminen toimittajiin koetaan usein resurssien tuhlaamiseksi, ja siksi toimittajasuhteita ei kehitetä vapaampimuotoisten tapahtumien parissa. (Dyer & Nobeoka 2000.)

Kuten Sako (2004) tutkimuksessaan totesi, on Toyotalla, Nissanilla sekä Hondalla jokaisella oma toimittajien kehittämisohjelma. Eri autonvalmistajien ohjelmat eroavat toimistaan, eikä voida sanoa, että olisi olemassa vain yksi tapa kehittää toimittajia. Tällainen järjestelmällisesti rakennettu toimittajien kehittämisohjelma puuttuu useasta tutkimusyrityksestä. ABB ja Wärtsilä ovat molemmat siihen suuntaan, että niiden kohdalla voidaan puhua toimittajien kehittämisohjelmasta, niin järjestelmällistä ja suunniteltua toiminta yrityksissä on. Yrityksissä ei kuitenkaan itse annettu ymmärtää, että heillä olisi erillistä ohjelmaa, jonka mukaan toimittajia kehitetään.

Myös Watts ja Hahn (1993) huomasivat omassa tutkimuksessaan, että toimittajien kehittämisohjelmat ovat yleisiä. Samassa tutkimuksessa kävi ilmi, että toimittajien kehittämisohjelmat ovat yleisemmin kohdistettu niihin toimittajiin jotka ovat kooltaan isoja. Kolmanneksi, toimittajien kehittämisen takana on Wattsin ja Hahnin (1993) mukaan juuri niiden tuotteiden tai palveluiden parantaminen, joita kärkiyritys itse ostaa. Kärkiyritys on harvoin halukas kehittämään toimittajansa kyvykkyyksiä yleensä, vaan kehittämisen resurssit suunnataan tiettyjen komponenttien kohdalle. Tässä tutkimuksessa ei käy ilmi, että minkä kokoluokan yrityksissä tutkimuksen tapausyritykset kehittävät, mutta se tutkimuksessa kävi ilmi, että ABB, Aker Yards,

Fläkt Woods ja Wärtsilä keskittyivät kehittämään juuri toimittajiensa sitä osaa, joka palvelee kärkiyrityksen etu. ABB ja Wärtsilä ovat pikku hiljaa laajentaneet toimittajiin kohdistettuja kehittämistoimia myös siihen, että toimittajan kyvykkyydet paranevat myös. Verrattaessa neljää tapausyritystä Wagnerin (2006) tutkimustuloksiin, voidaan sanoa, että myös Suomessa ollaan haluttomia investoimaan toimittajiin. ABB, Aker Yards, Fläkt Woods ja Wärtsilä näkivät kukin toimittajat itselleen strategisesti tärkeinä, mutta samalla toimittajiin oltiin kaikissa yrityksissä haluttomia investoimaan. Lähtökohtana yrityksissä pidettiin sitä, että toimittaja tekee itse investoinnit, kärkiyritys kannustaa sitä investointeihin tuoreen informaation avulla, ja esimerkiksi auttamalla toimittajaa sen neuvotteluissa muiden osapuolien kanssa. Wagnerin (2006) tutkimus sisältää paljon yhtäläisyyksiä tämän tutkimuksen tuloksien kanssa mitä tulee kärkiyritysten suhtautumiseen sen omiin toimittajiin.

Se, että ABB ja Wärtsilä kehittävät omia toimittajiaan yhtäläisin keinoin kuin japanilaiset autonvalmistajat johtuu pitkälti liiketoiminnan luonteesta. ABB ja Wärtsilä ovat toiminta- ja tuotantotavoiltaan huomattavasti lähempänä autoteollisuuden kokoonpanoa kuin Aker Yards tai Fläkt Woods. Nämä kaksi jälkimmäistä yritystä poikkeavat niin paljon Toyotasta, Nissanista ja Hondasta, että ei ole ihme, että myös toimittajien kehittäminen on erilaista näiden yritysten välillä. Vaikka kehittäminen on yrityksissä erilaista ja siihen panostetaan eri määrä resursseja, on kaikkien yritysten tavoitteena pärjätä omalla toiminta-alueellaan mahdollisimman hyvin.

6.2. Vastaus tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana oli etsiä vastaus siihen, että miten neljä tutkimuksen tapausyritystä kehittää omia toimittajiaan kysyen: **miten toimittajasuhteita kehitetään neljässä suomalaisessa teknologiateollisuuden yrityksessä?** Tutkimuksen empirian perusteella voidaan sanoa, että neljässä työn tutkimusyrityksessä – ABB, Aker Yards, Fläkt Woods ja Wärtsilä – toimittajia kehitetään suhteellisen yhtenäisin tavoin. Ei voida kuitenkaan vetää mitään yhtenäistä kaavaa, joilla toimittajia kehitetään. Ensinnäkin voidaan todeta, että kaikki tapausyritykset kehittivät toimittajiaan, vaikka kaksi yritystä kilpailutti toimittajiaan säännöllisesti. Kehittämistoimenpiteet olivat pitkälti samoja: toimittajapäiviä, auditointeja sekä kehittämisprojekteja yhdessä toimittajien kanssa. Nämä kaikki tekijät löytyivät jokaisesta tutkimusyrityksestä. Näiden tekijöiden lisäksi ilmeni, että toimittajia autetaan kolmessa yrityksessä konsultoinnin

avulla, sekä yhteisten koulutusten kautta. Eri keinoja kehittää toimittajia siis on, ja niitä käytetään eri tavoin eri yrityksissä.

Toiseksi voidaan tutkimustulosten kautta päätellä, että kaikilla neljällä case-yrityksellä oli tavoitteena parantaa yhteistyötä toimittajiensa kanssa. Tiedon jakaminen nähtiin kaikissa organisaatioissa tärkeäksi tekijäksi case-yrityksen oman toiminnan kannalta, joten toimittajiin kohdistettujen kehittämistoimenpiteiden motiivi oli parantaa tiedonjakoa verkoston sisällä, ja siten edelleen parantaa kärkiyrityksen toimintaa. Toimittajien kehittäminen siis lähti jokaisen kärkiyrityksen omista tavoitteista. Toimittajien kehittäminen on tuloshakuista toimintaa, ja sillä haetaan konkreettisia tuloksia. Jokainen tapausyritys odotti, että sen toimittajat parantavat toimintaansa, joko oma-aloitteisesti tai kehittämistoimenpiteiden kautta.

Kolmanneksi tutkimustulokset kertovat, että kärkiyritykset käyttävät kehittämistoimenpiteitä pitkälti parantaakseen niitä tuotteita, joita itse ostavat. Osa tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä pyrki lisäksi parantamaan toimittajiensa potentiaalia, jotta nämä toimisivat myös tulevaisuudessa tehokkaasti, osa taas ei. Varsinkin Aker Yards ja Fläkt Woods keskittyvät toimittajien valinnassa tähänhetkisiin kustannuksiin, sen sijaan, että ne pyrkisivät parantamaan toimittajien tulevaisuuden kustannustehokkuutta ja laatua. ABB ja Wärtsilä ovat tehneet panostuksia organisaatioonsa, joiden tarkoituksena on ollut juuri tulevaisuuden tasoittaminen kärkiyritykselle suotuisaksi.

Yhteenvetona tutkimusongelmaan voidaan todeta, neljä suomalaista teknologiateollisuuden yritystä kehittävät kukin omia toimittajiaan. Kehittäminen on siis yleistä, mutta samalla eri yritykset painottavat eri kehittämisen osa-alueita ja kukin kehittää toimittajiaan omalla tavallaan. Toimittajien kehittämisessä ei yksinkertaisesti ole mitään standardia mallia, jonka mukaan kehittämistä tehtäisiin. Koska toimittajia kehitetään jokaisessa neljässä tapausyrityksessä, on se merkinä siitä, että kärkiyrityksen ja toimittajan suhde ei ole rajoittunut näissä yrityksissä vain myyntihenkilöiden ja ostohenkilöiden väliseen kanssakäymiseen, vaan suhde on syvempi.

Tutkimusongelman lisäksi työssä keskityttiin kahden tutkimuskysymyksen asettamien kysymysten ympärille. Ensimmäinen tutkimuskysymys kysyi: **miksi yritykset muodostavat strategisia verkostoja?** Tutkimuksessa saatiin selville, että verkostoja on monentasoisia ja niitä syntyy eri motiivien pohjalta. Strategisia verkostoja syntyy koska se on taloudellisesti järkevää; yritykset hyötyvät verkostoitumisesta. Kuitenkaan kaikki verkostot eivät onnistu tavoitteessaan, ja siksi verkosto tarvitseekin toimiakseen tiettyjä

menestystekijöitä. Yhteistyön pitkäaikaisuus ja vallan tasainen jakautuminen verkostossa ovat tekijöitä, jotka parantavat verkoston menestymistä. Myös strategisessa verkostossa toimivien organisaatioiden toimintatapojen sekä arvojen yhteneväisyys ovat avainasemassa luomassa menestymisen edellytyksiä strategiselle verkostolle. Strateginen verkosto on monimutkainen yhteistyön keino, jonka avulla yritykset voivat saavuttaa merkittäviä etuja. Strategiseen verkostoon liittyy kuitenkin paljon epävarmuutta, eikä ole itsestään selvää, että strateginen verkosto on menestyvä. Varsinkin vallan epätasapaino ja konfliktit yritysten välillä horjuttavat strategista yhteistyötä ja voi jopa kaataa verkoston.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että yritykset muodostavat strategisia verkostoja, sillä niiden nähdään optimoivan liiketoiminnan hyödyt ja haitat. Koska sekä markkinaehtoisessa suhteessa ja hierarkkisesti organisoidussa yrityksessä on omat hyvät ja huonot puolensa, voidaan nähdä, että verkosto toimii hyvänä välimuotoja. Strategiset verkostot tarjoavat eri organisaatioille eri hyötyjä, mutta lähtökohtaisesti niillä haetaan sellaisia tuloksia, joihin organisaatio ei yksin yltäisi.

Toinen tutkimuskysymys kysyi: **miten toimittajia voidaan kehittää kärkiyrityksen näkökulmasta?** Tämä näkökulma toimi teoriaperustana tutkimusongelmalle sillä neljän suomalaisen tapausyrityksen toimintaa on tutkimuksessa verrattu kansainvälisten tutkimusten esille nostamiin kehittämistapoihin. Tuloksena saatiin selville, että toimittajia voidaan kehittää monipuolisesti ja juuri niin laajasti kuin kärkiyritys haluaa. Toimittajien kehittäminen tähtää lähes aina siihen, että verkoston sisällä tietoa jaettaisiin tehokkaammin. Tiedonjakamiseen tähdätään organisaatioissa monilla eri keinoilla, josta malliesimerkkinä toimii japanilainen autonvalmistaja Toyota. Toyota on luonut ympärilleen kattavan verkoston, jota se ohjaa ja kehittää tavoitehakuisesti sekä pitkäjänteisesti. Lähtökohtana on yhteisen identiteetin rakentaminen Toyotan ja sen toimittajien kesken, jonka kautta Toyotalla uskotaan saavutettavan parempia tuloksia. Kieltämättä Toyota on onnistunut rakentamaan itselleen tehokkaan verkoston, sillä Toyota on yksi maailman suurimmista ja menestyneimmistä autonvalmistajista. Monet Toyotan kilpailijat, kuten Honda ja Nissan, ovat ottaneet mallia Toyotasta ja näin saaneet oman verkostonsa toimimaan tehokkaammin.

6.3. Tutkimustulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa oli neljä tapausta. Neljä tapausta antoi suhteellisen kattavan kuvan siitä, miten muutamat teknologiateollisuuden alalla toimivat suuret yritykset kehittävät toimittajiaan. Täten tutkimustuloksia voidaan hyödyntää jatkotutkimuksissa ja erinäisissä töissä. Tuloksia ei voida luonnollisesti yleistää kattamaan koko kone- ja metalliteollisuutta, mutta tutkimus tuo omasta tarkastelukulmastaan esille hyvän kokonaisuuden.

Strategisten verkostojen määrät kasvavat kun yritykset organisoivat toimintojaan uudelleen. Samalla kun kumppaneiden määrä kasvaa, kasvavat myös transaktiokustannukset. Kasvavat transaktiokustannukset pakottavat yritykset karsimaan yhteistyökumppaneiden määrää, jolloin yritykset tulevat entistä riippuvaisemmiksi jäljelle jäävistä kumppaneista. Tämä riippuvuussuhde luo tarpeen ohjata ja johtaa verkostoja. Strategisen verkoston hallinta ja ohjaus yhden yrityksen näkökulmasta olisi yksi mahdollisuus jatkaa tutkimusta. Tutkimuksen kohteena voisi olla myös ohjausrakenne, ja se, että minkälainen ohjausrakenne tuottaa parhaan oppimistuloksen kumppanuussuhteessa. Ylipäättään optimaalinen ohjausjärjestelmä ja sen rakentaminen on asia, joka tarvitsee lisää tutkimusta.

Jatkotutkimuksen kohteena voisi olla myös se, että koska kahden yrityksen välinen suhde muuttuu markkinaehtoisesta suhteesta strategiseksi verkostoksi, ja miten tämä muutos käytännössä näkyy verkostossa toimivissa yrityksissä. Tämä tutkimusalue liittyy strategisiin verkostoihin ja niiden mukanaan tuomiin muutoksiin. Tämän tutkimuksen pohjalta voi suorittaa jatkotutkimuksia eri alueilta keskittyen joko puhtaasti verkostoihin ja niiden hyötyihin, haittoihin ja mahdollisuuksiin. Vaihtoehtoisesti jatkotutkimukset voivat keskittyä myös verkostojen kehittämiseen.

LÄHDELUETTELO

- ABB (2008). [online]. Siteerattu 8.3.2008. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.abb.fi/>>.
- Adler, P. (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science* 12:2, 215–234.
- Ahmadjian, C. & J. Lincoln (2001). Keiretsu, governance, and learning: Case studies in change from the Japanese automotive industry. *Organization Science* 12:6, 683–701.
- Aker Yards (2008). [online]. Siteerattu 15.3.2008. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.akeryards.com>>.
- Anderson, J. & J. Narus (1990). A Model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing* 54:1, 42–58.
- Ansoff, H. (1965). *Corporate strategy*. New York: Mc Graw & Hill.
- Balakrishnan, S. & B. Wernerfelt (1986). Technical change, competition and vertical integration. *Strategic Management Journal* 7:4, 347–359.
- Bello, D., S. Dant & R. Lohtia (1997). Hybrid governance: the role of transaction costs, production costs and strategic considerations. *Journal of Business & Industrial Marketing* 12:2, 118–133.
- Bucklin, L. & S. Sengupta (1993). Organizing succesful co-marketing alliances. *Journal of Marketing* 57:1, 32–46.
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. In: *The Nature of the Firm. Origins, Evolution, and Development*, 18–33. Ed. Williamson, Oliver & Winter, Sidney. New York: Oxford U.P.

- Doney, P. & J. Cannon (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationship. *Journal of Marketing* 61:2, 35–51.
- Doz, Y. & G. Hamel (1998). *Alliance Advantage. The art of creating value through partnering*. Boston: Massachusetts.
- Dwyer, R., P. Schurr & S. Oh (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing* 51:1, 11–27.
- Dyer, J. (1997). Effective interfirm collaboration: How to firms minimize transaction cost and maximize transaction value. *Strategic Management Journal* 18:7, 535–556.
- Dyer, J. & K. Nobeoka (2000). Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal* 21:3, 345–367.
- Dyer, J., P. Kale & H. Singh (2001). How to make strategic alliances work? *MIT Sloan Management Review* 42:4, 37–43.
- Dyer, J. & N. Hatch (2004). Using supplier networks to learn faster. *MIT Sloan Management Review* 45:3, 57–63.
- Elmuti, D. & Y. Kathawala (2001). An overview of strategic alliances. *Management Decision* 39:3, 205–217.
- Fläkt Woods (2008). [online] Siteerattu 11.3.2008. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.flaktwoods.com/184/0/3>>.
- Foster, B. & J. Cadogan (2000). Relationship selling and customer loyalty: An empirical investigation. *Marketing intelligence & Planning* 18, 185–199.
- Ghoshal, S. & P. Moran (1996). Bad for practice: A Critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review* 21:1, 13–47.
- Gulati, R., N. Nohria & A. Zaheer (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal* 21:3, 203–215.

- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal* 12, 83–103.
- Heide, J. (1994). Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of marketing* 58, 71–85.
- Hennart, J-F. (1993). Explaining the swollen middle: Why most transactions are a mix of "market" and "hierarchy". *Organization science* 4:4, 529–547.
- Hines, P. (1995). Network sourcing: A hybrid approach. *International Journal of Purchasing and Materials Management* 31:2, 18–24.
- Hughes, J. & J. Weiss (2007). Simple rules for making alliances work. *Harvard Business Review* 85:11, 122–131.
- Jarillo, J. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal* 9:1, 31–41.
- Jarillo, J. (1990). Research notes and communications. Comments on 'Transaction cost and Networks'. *Strategic Management Journal* 11:3, 497–499.
- Jarillo, J. (1993). *Strategic Network: Creating borderless organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- John, G. (1984). An Empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel. *Journal of Marketing Research* 21:3, 278–288.
- Karjalainen, J., T. Haahtela, P. Malinen, V. Salminen & M. Kaukonen (2004). *Ulkoistaminen innovaatiotoiminnassa. Arvomalli päätöksenteon tukena*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Kohtamäki, M. (2005). *Strategisen verkoston ohjaus*. Acta Wasaensia No 147. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Kohtamäki, M. (2008). Ohjaus vaikuttaa oppimiseen kumppanuussuhteessa. *Julkaisematon artikkeli*.

- Kohtamäki, M. & T. Kautonen (2008). Conceptualising the dimensions of sourcing strategy: A governance-based approach. *International Journal of Value Chain Management* 2:2.
- Koskinen, I., P. Alasuutari & T. Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä: Gummerus.
- Kozan, M. & A. Lewin (1999). Putting the S-word back in alliances. *Financial Times* Nov 1, p. 03.
- Larsson, R., L. Bengtsson, K. Henriksson & J. Sparks (1998). The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances. *Organization Science* 9:3, 285–305.
- Meng, F. (2001). *Benefits of the trade in the presence of transaction costs*. Kansas: University of Kansas.
- Mitronen, L. (2002). *Hybridiorganisaation johtaminen: Tapaustutkimus kaupan verkosto-organisaatiosta*. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, ETLA.
- Möller, K., A. Rajala & S. Svahn (2004). *Tulevaisuutena liiketoimintaverkko: Johtaminen ja arvonnluonti*. Helsinki: Teknologiateollisuus.
- Pekkarinen, J. & P. Sutela (2002). *Kansantaloustiede*. Helsinki: WSOY.
- Powell, W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior* 12, 295–336.
- Quinn, J. & F. Hilmer (1994). Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review* 35:4, 43–55.
- Rindfleisch, A. & J. Heide (1997). Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. *Journal of Marketing* 61:4, 30–54.
- Sako, M. (2004). Supplier development at Honda, Nissan and Toyota: Comparative case studies of organizational capability enhancement. *Industrial and Corporate Change* 13:2, 281–308.

- Sanders, N. & A. Locke (2005). Making sense of outsourcing. *Supply Chain Management Review* 9:2, 38–44.
- Selnes, F. & J. Sallis (2003). Promoting Relationship Learning. *Journal of Marketing* 67:3, 80–95.
- Silverman, D. (1993). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London: Saga Publications Ltd.
- Stähle, P. & K. Laento (2000). *Strateginen kumppanuus: Avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*. Helsinki: WSOY.
- Taloussanommat (2007). [online]. Siteerattu 16.3.2008. Tilauskirjat täynnä, tuotto heikkenee. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=1159569>.
- Teknologiaateollisuus (2008). [online]. Siteerattu 11.3.2008. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.teknologiaateollisuus.fi>>
- Thorelli, H. (1986). Networks: Between markets and hierarchies. *Strategic management journal* 7:1, 37–51.
- Vakaslahti, P. (2004). *Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi. Alihankinnasta yhdessä tekemiseen*. Helsinki: Talentum.
- Vesalainen, J. (2002). *Kaupankäynnistä kumppanuuteen: Yritysten välisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen*. Tampere: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Vuorinen, T. (2005). *Verkostot organisoitumisen muotona*. Acta Wasaensia No 150. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Wagner, S. (2006). Supplier development practices: an exploratory study. *European Journal of Marketing* 40:5/6, 554–571.
- Walker, G. & L. Poppo (1991). Profit centers, single-source suppliers, and transaction costs. *Administrative Science Quarterly* 36:1, 66–87.

- Watts, C. & C. Hahn (1993). Supplier development programs: An empirical analysis. *International Journal of Purchasing and Materials Management* 29:2, 10–17.
- Weiss, A. & E. Anderson (1992). Converting from independent to employee salesforces: The role of perceived switching costs. *Journal of Marketing Research* 29:1, 101–115.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- Wärtsilä (2008). [online]. Siteerattu 10.3.2008. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.wartsila.com>>.
- Yavitz, B. & W. Newman (1984). *Strateginen suunnittelu käytännössä*. Helsinki: Rastor.
- Zaheer, A., B. McEvily & V. Perrone (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science* 9:2, 141–159.

LIITTEET

Liite 1. Kärkiyritysten haastatteluissa käytetty lomake

Yleiset

1. Miten paljon yrityksellänne on tuotantomateriaalin toimittajia?
2. Miten paljon teillä on valmistuksen kannalta kriittisiä tuotantomateriaalin toimittajia?
3. Miten hankintamarkkinat ovat muuttuneet liiketoiminta-alueellanne viimeisen kolmen vuoden aikana?
4. Miten te ja toimittajat olette sopeutuneet näihin muutoksiin?

Toimittajien arviointi ja seuranta

5. Arvioitteko säännöllisesti toimittajianne?
6. Jos kyllä, niin millä tavoilla arvioitte toimittajianne?
7. Jos kyllä, niin kuinka usein arvioitte toimittajia?

Toimittajasuhteiden kehittäminen

8. Mitä mielestänne on toimittajien kehittäminen?
9. Kehitättekö aktiivisesti kriittisiä toimittajasuhteitanne?
10. Jos kehitätte toimittajasuhteitanne, niin miten pitkään olette niitä kehittäneet?
11. Miten monta ihmistä teillä on tekemisissä toimittajien kehittämisen kanssa?
12. Vaaditteko toimittajiltanne jatkuvaa parantamista?
13. Miten tuette toimittajien kehittymistä?
14. Jos kehitätte toimittajianne, niin mistä alueista olette erityisen kiinnostuneita?
15. Miten hyödynnätte auditointeja toimittajasuhteidenne ohjauksessa ja kehityksessä?
16. Kehittävätkö teidän sisäiset konsultit/kehitysinsinöörit joidenkin toimittajien prosesseja? Jos, niin keitä toimittajia ja miten?

17. Järjestättekö toimittajille toimittajapäiviä? Jos, niin keille toimittajille ja kuinka usein?
18. Järjestättekö toimittajille koulutustapahtumia? Jos, niin mitä ja kenelle?
19. Osallistuvatko jotkut toimittajat teidän kehityspalavereihinne? Jos, niin mihin?
20. Miten seuraatte kriittisten toimittajien kehittymistä?
21. Miten olette mielestänne onnistuneet toimittajien kehittämisessä?
22. Onko toimittajan ja sen henkilökunnan motivointi helppoa?
23. Miten parantaisitte yrityksenne tapaa kehittää toimittajia?