



Strategisen toimittajaverkoston ohjauksen kehittämismenetelmän testaus ja kehittäminen

Marko Kohtamäki

**Kehittämishankeraportti
Toukokuu 2007**



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**
Ammatillinen opettajakorkeakoulu

Päivämäärä
21.5.2007

Tekijä(t) KOHTAMÄKI, Marko	Julkaisun laji Kehittämishankeraportti	
	Sivumäärä 75	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi Strategisen toimittajaverkoston ohjauksen kehittämismenetelmän testaus ja kehittäminen		
Koulutusohjelma Ammatillinen opettajakorkeakoulu		
Työn ohjaaja(t) LIETONEN, Raija		
Toimeksiantaja(t)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Vaasan yliopiston Johtamisen laitoksella on viidentoista vuoden ajan tehty yritysverkostoihin liittyvää tutkimusta, ja tämä tutkimushanke on suoraa jatkumoa aikaisemmalle verkostotutkimukselle. Tutkimuksen lähestymistapa perustui uuteen institutionaaliseen talousteoriaan. Menetelmän 1. versio on kehitetty osana Tekesin, Sitran yms. rahoittamaa Pyranet –projektia, jossa verkostolle kehitettiin suorituskyvyn mittareita. Tässä tutkimuksessa yhtä projektissa kehitetyistä mittareista arvioitiin ja kehitettiin edelleen. Lisäksi määriteltiin tarkemmin ja keskusteltiin sekä käytettävistä yksittäisistä muuttujista että mittaamisesta yleensä. Teoriapohjaltaan ohjauksen kehittämismenetelmä perustuu Marko Kohtamäen väitöskirjatyöhön. Menetelmän alkuperäinen ja tässä käytettävä edelleen kehitetty mittari ovat pääasiallisesti Marko Kohtamäen kehittämiä. Pyranet –projektin tutkimusryhmän jäsenet ovat palautteellaan ja keskusteluilla tarjonneet arvokasta tukea kehittämistyössä.</p> <p>Tutkimusongelmaksi ja alaongelmiksi määriteltiin seuraavat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miten verkostojen ohjausta voidaan kehittää ja millaista tukea voi konstruktiiivinen tutkimusote tarjota verkostojen ohjauksen mittaria kehitettäessä? <ul style="list-style-type: none"> o Miten verkostojen ohjausta voidaan kehittää? o Miten mittari voi toimia keskustelun välineenä ja millaista hyötyä se voi tuottaa yritykselle? <p>Tutkimustehtäviksi ja menetelmiksi muodostuivat seuraavat:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Määritellään teoreettinen viitekehys strategisen verkoston ohjauksen tarkastelulle ja kehittämiselle. 2) Määritellään kehittämisen menetelmä kumppanuussuhteen ja strategisen verkoston ohjauksen kehittämiseksi. Kehitetään mittaria proto -versiosta eteenpäin. 3) Tehdään haastattelut, joissa kehitettyä mittaria arvioidaan. 4) Analysoidaan ja kehitetään ohjauksen mittaria edelleen. 5) Kirjoitetaan raportti. <p>Tutkimuskohde oli siis strategisen verkoston ohjauksen kehittämisen menetelmä ja aineistona 1) oma menetelmän kehittämiseen liittyvä kokemuseräinen aineisto sekä 2) kolme asiantuntijahaastattelua, joissa sekä kehitetään menetelmää että arvioidaan sen hyödyllisyyttä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena syntyi dataa menetelmän toimivuudesta ja hyödyllisyydestä sekä lukuisa määrä kehitysideoita, joista suuri osa myös toteutettiin.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Verkostot, ohjaus, konstruktiiivinen tutkimus, kehittämishanke		
Muut tiedot Kehittämishanke jatkaa Kohtamäen väitöstutkimusta ja Vaasan yliopiston Pyranet –hankkeessa tehtyä tutkimustyötä.		

DATE
21.5.2007

Author(s) KOHTAMÄKI, Marko	Type of Publication Development project report	
	Pages 75	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title Testing and developing a development method for strategic subcontracting network governance		
Degree Programme Vocational adult education		
Tutor(s) LIETONEN, Raija		
Assigned by		
<p>Abstract</p> <p>Research group of strategic entrepreneurship has done network research since the beginning of 90's. This study continues that tradition. This study is based on new institutional economics. First version of the method tested and developed in this study was develop in a research project called Pyranet, which was funded by Tekes and Sitra amongst others. One of the methods developed in the Pyranet –research project was chosen into this study to be tested and developed further by using a delfoi method. Development method for strategic network governance is based on the research work conducted in the doctoral thesis of Marko Kohtamäki. Pyranet –project members have supported the development of this method by having several discussions and workshops with the researcher.</p> <p>In this study I defined one research problem and several research questions:</p> <ul style="list-style-type: none"> • How can network governance be developed and what kind of support can a constructive research approach provide for the development of this measurement method? <ul style="list-style-type: none"> ○ How can strategic network governance be developed? ○ How can a measurement method function as a method of discussion and what kinds of benefits it can provide for companies using it? <p>This study proceeded according to following description:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Definition of the theoretical framework for the analysis and development of strategic network governance. 2) Definition of the development method for strategic network governance. Development of the proto-version. 3) Interviews to test and develop the method further. 4) Analysis and further development of the method. 5) Preparation a final report. <p>Research object of this study was strategic network governance. As data I used three interviews and my own experiences and observations.</p> <p>As a result I got data from the usability of the method and its usefulness in development work. Method was also developed substantially during the research process.</p>		
Keywords Networks, Governance, Constructive Study, Development Project		
Miscellaneous This development project continues Marko Kohtamäki's doctoral thesis and research work conducted in Pyranet –project.		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO TUTKIMUSPROJEKTIIN.....	6
1.1 Verkostotutkimus historiassa	6
1.2 Kehittämishankkeen tavoite	10
1.3 Tutkimuksen rajoitukset.....	10
1.4 Kehittämishankkeen perustelu	11
1.5 Tutkimuksen asetelma, ongelma, aikataulu ja tuotokset.....	12
1.6 Kehittämisprosessi	13
1.7 Käsitteiden määrittelyä.....	14
2 VERKOSTOJEN OHJAUS – VIITEKEHYS MENETELMÄLLE	16
2.1 Verkostoteoriat yleensä.....	16
2.1.1 Resurssiperustainen strategia-ajattelu	17
2.1.2 Resurssiriippuvuusteoria	19
2.1.2 Strategisten verkostojen teoria.....	20
2.1.3 Sosiaalisen pääoman teoria	21
2.1.5 Interaktiolihestymistapa.....	24
2.1.6 Peliteoria.....	25
2.1.7 Verkostoteorioiden kontribuutio ohjausmekanismikeskustelulle.....	27
2.2 Verkostojen hyödyt	30
2.3 Verkostoteorian synteesi	36
2.4 Yhteenveto	43
3 KONSTRUKTIIVINEN TUTKIMUSOTE.....	44
3.1 Konstruktiivisen tutkimusotteen pragmatistinen tausta	44
3.2 Mittarin laadullinen testaus.....	52
3.3 Yhteenveto tutkimuksen metodologisista perusteista	54

4 MITTARIN OPERATIONALISOINTI JA TESTAUS	55
4.1 Mittarin kehitys- ja arviointiprosessi	55
4.2 Mittarin operationalisointi ja kuvaus mittarin muuttumisesta prosessin aikana	56
4.3 Haastattelujen analyysi	60
4.3.1 Mittarin kehittyminen prosessin aikana ja haastattelujen kautta.....	60
4.3.2 Mittarin hyödyllisyyden arviointi.....	62
4.4 Mittarin kehitysprosessin reflektointi	65
5 YHTEENVETO JA KESKUSTELU	66
5.1 Keskeiset tulokset	66
5.2 Menetelmän hyöty ja vaikutukset yritysten toimintaan	68
5.3 Mittarin jatkossa tarjoamat tutkimusmahdollisuudet	69
LÄHTEET	71

KUVIOT

KUVIO 1. Institutionaalisten muotojen typologia (matalan luottamuksen muodot vasemmalla alakulmassa, korkean luottamuksen muodot oikealla yläkulmassa) (Adler 2001: 219; Kohtamäki 2005).	9
KUVIO 2. Sosiaalisen pääoman komponentit ja vaikutukset (Perustuu Ruuskaseen 2003, kts . myös Nahapiet ym. 1998; Vuorinen 2006).	23
KUVIO 3. Suhteen kehittyminen (Scanzoni 1979 79).	24
KUVIO 4. Markkinat vs. hierarkia diskurssi.....	36
KUVIO 5. Käyttäytymiseen liittyvät perusoletukset, vaihdannan ulottuvuudet ja organisoitumisen muodot transaktiokustannusteorian mukaan (Kohtamäki 2005; Williamson 1975; 1985; Rindfleisch ja Heide 1997; kts. Vesalainen 2004).	38

KUVIO 6. Verkostot markkinoiden ja hierarkian välissä.....	40
KUVIO 7. Verkostot markkinoiden ja hierarkian välissä (Vesalainen 2002).....	41
KUVIO 8. Kärkiyityksen mahdolliset tavat ohjata kumppanuussuhteita ja strategista verkostoa (kts. Ouchi 1980; Powell 1990; Bradach & Eccles 1989; Mitronen 2002; Kohtamäki 2005).....	42
KUVIO 9. Institutionaalisten muotojen typologia (Adler 2001; Kohtamäki 2005; Kohtamäki, Vesalainen, Varamäki & Vuorinen 2006).....	43
KUVIO 10. Tutkimus- ja kehitysprosessi.....	55
KUVIO 11. Ohjaukseen vaikuttavat tilannetekijät, ohjausrakenteen valinta sekä niiden tuottamat vaikutukset (Vuorinen & Kohtamäki 2007).....	67
KUVIO 12. Asetelmia ja propositioita jatkotutkimuksella.....	70

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Tutkimusprosessi ja tutkimustehtävät.....	14
TAULUKKO 2. Eri verkostoteorioiden kontribuutio ohjausmekanismikeskustelulle (Kohtamäki 2005, kehitetty eteenpäin).....	27
TAULUKKO 3. Verkostoitumisen hyödyt.....	32
TAULUKKO 4. Tutkimuksen metodologiset perusteet.....	54
TAULUKKO 5. Kaikki prosessin aikana mukana olleet muuttajat, teoreettinen perusta, lähteet sekä muuttujan luonne (olemassaolo) kehitysprosessin eri vaiheissa.....	57

1 JOHDANTO TUTKIMUSPROJEKTIIN

Tässä kehittämishankkeessa on tarkoitus testata ja kehittää menetelmää ja mittaria¹ kahden yrityksen välisen kumppanuussuhteen ja strategisen verkoston ohjaukseen. Mittarin hyödyllisyyttä arvioidaan asiantuntijahaastatteluin keinoin. Tässä projektissa paino on mittarin kehittämisellä ja testaamisella. Menetelmän esiversio on kehitetty Pyranet -hankkeessa. Tässä kehittämishankkeessa menetelmää on muutettu, sekä lähdetty etsimään myös selittäviä ja selitettäviä ulottuvuuksia verkostojen ohjaukselle. Myös ”mittaaminen” ymmärretään ennemmin konstruktiiivisen tutkimuksen tavalla vuorovaikutteisena prosessina, jossa osallistujat konstruoivat näkemystä sen sijaan, että pyrittäisiin objektiivisesti ja positivistisesti selittämään.²

1.1 Verkostotutkimus historiassa

Verkostojen ohjausta voidaan lähestyä uuden institutionaalinen talousteorian näkökulmasta (Coase 1937). Tämä teoria tarkastelee instituutioiden roolia yhteiskunnassa. Institutionaalisen talousteorian mukaan mikrotaloudellinen järjestelmä voidaan organisoida kolmella tavalla: 1) markkina, 2) hierarkia ja 3) verkostot. Tutkijat ovat myös todenneet, että kullakin organisoitumisen muodolla on sille ominainen ohjausmekanismi: Hierarkiaa ohjaa johdon ”näkyvä käsi”, markkinaa ”näkymätön käsi” ja verkostoja luottamus. Kysymys on siis siitä, millainen ohjaus johtaa mikrotaloudellisen järjestelmän, kuten verkoston näkökulmasta parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Parhaalla lopputuloksella voidaan tarkoittaa kustannustehokkuutta, tuottavuutta tai oppimista.

Verkostoja on tutkittu kasvavissa määrin viime vuosina ja vuosikymmeninä. Verkostot on nähty uutena, demokraattisena tapana ohjata taloudellista järjestelmää, tai yhteiskuntajärjestelmää. On poliitikkoja ja tutkijoita, jotka ovat puhuneet pienten yritysten

¹ Käsitteitä menetelmä, kehittämismenetelmä ja mittari käytetään työssä rinnakkain. Yhtä hyvin voisi puhua analyysimenetelmästä. Menetelmällä viitataan prosessiin jonka keskeisin osa on ohjauksen mittari, joka on ennemmin keskustelun väline kuin ”mittari”, mutta silti se on mittarin muotoon rakennettu.

² Laskentatoimen piirissä on noussut 90 –luvulla tutkimussuuntaus, jota nimitetään konstruktiiiviseksi tutkimusotteeksi. Tällä tarkoitetaan tutkimusotetta, joka pyrkii kehittämään menetelmiä, malleja ja työkaluja yrityksen johdon päätöksenteon tueksi. Tällaisen tutkimuksen arvoa mitataan juuri sen hyödyllisyydellä, eli sillä, millaista hyötyä yritysjohtajat kokevat saavansa menetelmästä tai työkalusta. Hyöty on siis tärkein arvon määrittelyn kriteeri tämän tyyppisessä tutkimuksessa.

muodostamien verkostojen ylivoimasta suurista ja hitaita hierarkioita vastaan. Pienten yritysten ja niiden verkostojen muodostama maailma on nähty demokraattisemmaksi ja yhdenvertaisemmaksi, mutta myös innovatiivisemmaksi ja dynaamisemmaksi kuin perinteiset hierarkkiset tai markkinaohjatut yhteiskuntajärjestelmät. Toisaalta tätä puhetta on aivan oikein kritisoitu sekä talousteoreetikkojen (Williamson 1985), että josain määrin myös sosiologien (Fukuyama 1995) taholta. Tässä työssä verkostoihin suhtaudutaan yhtenä organisoitumisen muotona muiden joukossa. Verkostot eivät välttämättä ole sen parempi kuin muutkaan organisoitumisen muodot. Tilanteesta riippuen verkostoilla organisoitumisen muotona on omat vahvuutensa ja heikkoutensa ja tilanteen mukaan niitä tulisi myös käyttää. Siksi tarvitaan joku keskustelun väline verkostojen ohjauksen määrittelemiseksi.

Yritykset ovat viimeisten vuosikymmenten aikana keskittyneet kasvavissa määrin ydinosaamiseensa³ (Hamel & Prahalad 1994). Keskittymispäätökset ovat johtaneet ulkoistuksiin, jotka ovat kasvattaneet yritysten hankinta- ja osto-osastoja ja transaktiokustannuksia⁴. Yritykset ovat monissa tapauksissa pyrkineet hillitsemään kasvavia transaktiokustannuksia keskittämällä toimituksia muutamille strategisille kumppaneille, jotka ovat ottaneet toimittakseen yhä suurempia ja suurempia kokonaisuuksia. Usein näistä toimittajista puhutaan järjestelmä- tai systeemitoimittajina. Tämä kehitys on johtanut siihen, että ensinnäkin alihankintamarkkinan, tai -verkoston hallinnasta on tullut tuotteen kokonaiskustannusten ja näin ollen hinnan näkökulmasta yhä keskeisempi ilmiö. Toisaalta, toimitusten keskittäminen on monipuolistanut toimittajien ohjaustarpeita, kun riippuvuus järjestelmätoimittajista on kasvanut. Tämä on muuttanut osto- ja hankintaosastojen työtä, mutta luonut myös toimittajille uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia.

Organisoitumisen muotona verkostot voivat sijoittua markkinan ja hierarkian väliin ollen yksi tapa organisoida taloudellinen järjestelmä. Markkinan äärimuotoa voi edustaa osakemarkkinat yhtenä spottimarkkinan muotona, jossa sosiaalisilla suhteilla tai hierarkialla ei juuri ole merkitystä. Toista ääripäätä edustaa hierarkia, jossa koko tuotantoketju raaka-aineen etsinnästä tuotteen valmistukseen ja jakeluun on organisoitu

³ Ydinosaamisella viitataan tässä resurssien yhdistelmään johon yritys on päättänyt keskittyä.

⁴ Transaktiokustannuksilla viitataan kaikkiin vaihdannasta aiheutuviin kustannuksiin, kuten toimittajien etsimisestä, sopimusten tekemisestä ja toimitusten tarkastamisesta aiheutuviin kustannuksiin (Williamson 1985).

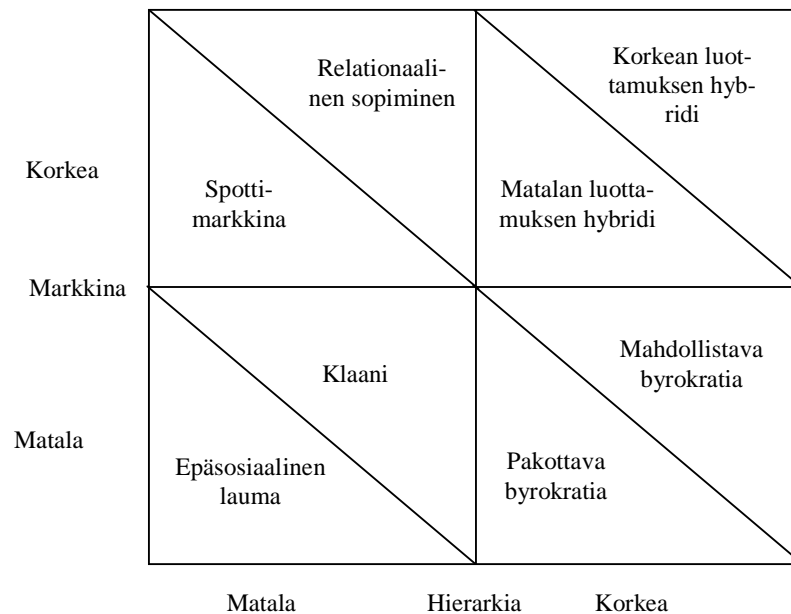
yhden organisaation sisälle. Kysymys on jatkumosta, jonka ääripäät ovat teoreettisia konstruktioita, joita ei äärimuodossaan ympäristössä esiinny.

Näiden äärimuotojen väliin voidaan sijoittaa kumppanuuden tai verkostojen äärimuoto, tai ideaalityyppi (Sako 1992; Vesalainen 2002, 2004). Kumppanuudella viitataan ilmiönä kahdenväliseen suhteeseen, kun verkostoilla tarkoitetaan kahdenvälisistä suhteista rakentuvaa usean kahden välisen suhteen luomaa kärkiyritysvetoista verkostoa tai monen yrityksen tiivistä monenkeskistä verkostoa. Monenkeskisessä verkostossa yritysten välille muodostuu myös poikittaisia, eli horisontaaleja siteitä. Verkostot ovat siis markkinaa tiiviimpi, mutta hierarkiaa ohuempi yhteistyön muoto. (Kohtamäki 2005.)

Yhtäältä ohjausmekanismit on nähty toisistaan erillisinä (Williamson 1975; 1985), jolloin hierarkia on tyypillisesti määritelty organisaatioksi. Toisaalta yhtä liiketoimintasuhdetta ohjatessaan kärkiyritys voi samanaikaisesti käyttää eri ohjausmekanismeja hyödyksi, jolloin hierarkkinen ohjaus on määritelty luonteeltaan autoritaariseksi. Kärkiyritys voi rakentaa suhdekohtaisen tavan ohjata, jolloin se määrittelee hintaohjauksen, autoritaarisen sekä sosiaalisen ohjauksen tason kyseisessä toimittajasuhteessa (Adler 2001).

Strategista verkostoa voidaan ohjata erilaisin ohjausmekanismein. Eri organisoitumisen muotoihin on tyypillisesti liitetty erilaiset ohjausmekanismit. Markkinatyypisessä organisoitumisessa hintaa käytetään tyypillisesti ohjaavana mekanismina. Hintaan tiivistyy tuotteen ominaisuuksia ja laatua kuvaava tärkein informaatio asiakkaiden ja myyjien määrittellessä hintaa kaupankäyntitilanteessa. Hierarkian ohjausmekanismiksi on tyypillisesti määritelty niin kutsuttu autoritäärinen ohjaus. Autoritäärisellä ohjauksella tarkoitetaan legitimoidun vallankäyttäjän tapaa saada hierarkiassa ”alempana oleva” ”tottelemaan”, eli käyttäytymään auktoriteetin asettamien prosessien, sopimusten ja muiden vaatimusten mukaisesti. Verkostoa ohjataan tyypillisesti sosiaalisten suhteiden avulla. Tällöin mekanismeja ovat luottamus ja yhteisyyden kokemus. Eri ohjausmekanismit eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia, vaan tyypillisesti niitä voidaan toteuttaa samanaikaisesti kärkiyrityksen ohjatessa kumppaneitaan ja strategista verkostoaan (Adler 2001). Näin ollen eri tavoin ohjatut suhteet voidaan sijoittaa kuvioon 1.

Kuviossa 1. kunkin neliön oikeassa yläkulmassa sijaitsee sellaiset muodot, jossa sosiaalinen ohjaus (eli luottamus ja yhteisyys) ovat korkealla tasolla. Kunkin neliön vasemmassa alakulmassa sijaitsevat puolestaan sellaiset muodot, jossa sosiaalisen ohjauksen taso on varsin alhainen. Esimerkiksi epäsosiaalisella laumalla tarkoitetaan sellaista verkostoa, jota ei ohjata millään tavalla, vaan kaikki saavat toimia haluamallaan tavalla. Klaani viittaa puolestaan verkostoon tai kahdenväliseen suhteeseen, jossa ystävyyssuhteiden tuottama sosiaalinen normi ohjaa toimijoiden käyttäytymistä. Kuviossa siis pysty akseli kuvaa hintaohjauksen olemassaoloa, vaaka-akseli hierarkkisen tai autoritäärisen ohjauksen olemassaoloa ja kolmas akseli sosiaalisen ohjauksen olemassaoloa. Kuvio määrittelee siis erilaisia ohjauksohjausmuotoja esittäen, että yhteisöä (tässä tapauksessa yritysten kahdenvälisestä suhteesta) **voidaan ohjata kolmen ohjausmekanismin yhdistelmän kautta.**



KUVIO 1. Institutionaalisten muotojen typologia (matalan luottamuksen muodot vasemmassa alakulmassa, korkean luottamuksen muodot oikeassa yläkulmassa) (Adler 2001: 219; Kohtamäki 2005).

Nämä argumentit, samoin kuin organisoitumiseen liittyvä keskustelu lopulta nousevat Ronald Coasen (1937) luomasta ja Oliver Williamsonin (1975; 1985) kehittämästä transaktiokustannusteoriasta, joka on osa uutta institutionaalista talousteoriaa.

1.2 Kehittämishankkeen tavoite

Kehittämishankkeen tavoitteena on kehittää kumppanuussuhteen ja verkostojen ohjauksen kehittämismenetelmä (konsepti ja kehittämisprosessi) sekä testata että kehittää ohjauksen mittaria, joka toimii kehittämisen ja reflektion välineenä yrityksissä, jotka rakentavat omaa alihankinta- ja / tai verkostostrategiaa. Mittari on siis osa menetelmää, tai ”konseptia”, jonka on tarkoitus toimia yrityksissä verkostostrategian kehittämisen välineenä. Kysymys on kuitenkin menetelmästä, jolla tuetaan pääasiallisesti alihankintastrategian kehittämistä, mutta jota voidaan laajentaa jatkossa myös horisontaalisiin verkostoihin, kuten monenkeskisten verkostojen ohjauksen arviointiin ja kehittämiseen.

Hankkeessa siis testataan ja kehitetään verkostojen ohjauksen kehittämismenetelmää, joka on mittarin muotoon rakennettu kehittämisen väline. Ennen kaikkea mittaria on tarkoitus käyttää keskustelun välineenä tilanteessa, jossa yrityksen tapaa ohjata toimittajaa määritellään yhdessä kärkiyrityksen ja mahdollisesti myös toimittajien toimijoiden kanssa. Kehittämisessä on kyse oppimisesta, joka yhteisössä toteutuu tyypillisesti yhdessä oppimisena. Jotta ihmiset voisivat oppia yhdessä, on käytäntöjä kyettävä tekemään näkyviksi (Takeuchi & Nonaka 1995). Tällöin toimijat voivat yhdistellä näkyviksi tehtyjä asioita omiin tietorakenteisiinsa. Näkyväksi tekemiseen tarvitaan erilaisia välineitä, joista tässä kehitettävä mittari on yksi esimerkki.

Menetelmä mahdollistaa myös tehtyjen ratkaisujen reflektoinnin ja toimintatapojen uudelleen suuntaamisen. Kyse on siis myös reflektion välineestä (Mezirow 1996). Tässä hankkeessa mittaria kehitetään ja koetellaan asiantuntijahaastatteluin.

1.3 Tutkimuksen rajoitukset

Mittari perustuu siis uuteen institutionaaliseen talousteoriaan. Sen 1. versio on kehitetty osana Tekesin, Sitran yms. rahoittamaa Pyranet –projektia, jossa verkostolle kehitettiin suorituskyvyn mittareita. Tässä tutkimuksessa mittaria arvioidaan ja kehitetään edelleen. Lisäksi määritellään tarkemmin ja keskustellaan sekä käytettävistä yksittäisistä mittareista että mittaamisesta yleensä.

Tässä tutkimusprojektissa mittarin 1. versioon on lisätty mitattavia osa-alueita, kuten syy- ja seurausmuuttujat. Jatkokehittelyssä noita muuttujia on myös poistettu lopullisesta versiosta. Myös varsinaisia ohjauksen muuttujia on kehitetty eteenpäin.

Teoriapohjaltaan ohjauksen mittari ja kehittämismenetelmä perustuvat Marko Kohtamäen (2005) väitöskirjatyöhön, joka käsitteli strategisten verkostojen ohjausta ja erityisesti toimittajien toimijoiden kokemuksia kärkiyritysten ohjauksessa. Tutkimus oli luonteeltaan case–tyyppinen. Väitöstutkimuksessa kerätty ymmärrys näkyy keskeisellä tavalla menetelmän kehittämisen taustalla.

Menetelmän alkuperäinen ja tässä käytettävä edelleen kehitetty mittari ovat pääasiallisesti Marko Kohtamäen kehittämiä. Tutkimusryhmän jäsenet ovat palautteellaan ja keskusteluillaan tarjonneet arvokasta tukea kehittämistyössä.

Vaasan yliopiston Johtamisen laitoksella on kymmenen vuoden ajan tehty yritysverkostoihin liittyvää tutkimusta, ja tämä tutkimushanke on jatkaa noita verkostotutkimuksen perinteitä.

1.4 Kehittämishankkeen perustelu

Tutkimukselle voidaan rakentaa sekä teoreettinen että empiirinen, rationaalinen, mutta myös subjektiivinen perustelu. Aloitan omakohtaisesta, subjektiivisesta perustelusta.

Tämän kehittämishankkeen taustalla näkyy oma halu jatkaa verkostojen ohjaukseen liittyvää keskustelua. Väitöskirjatyön ja Pyranet -tutkimusprojektin jälkeen joku voisi jo kysyä, että eikö voisi jo vaihtaa aihetta? Väitöskirja oli kuitenkin luonteeltaan case–tyyppinen ja keskittyi toimittajien toimijoiden subjektiivisiin kokemuksiin. Näin ohjauksen ilmiön operationalisointi jäi tuossa tutkimuksessa tutkimuksen luonteesta johtuen hieman kesken. Samanaikaisesti operationalisointia tehtiin Pyranet –projektin yhteydessä, mutta projekti päättyi mittariston proto –versioiden esittelyyn, ja tavallaan myös tuolloin tuntui että työ jäi kesken. Mittareita ei siis Pyranet –projektin yhteydessä juurikaan testattu eikä jatkokehitetty, joten operationalisointi ja raportointi jäivät proton tasolle ohjauksen mittarin osalta. Siksi tässä hankkeessa on jatkettu uusien muuttujien rakentamista ja ideointia sekä vanhojen arviointia ja kehittämistä. Joistakin

muuttujista on myös päätetty tämän prosessin yhteydessä luopua. Työ ei siis ole ennen tätä tutkimusta tullut päätökseen, eikä se varmaankaan pääty edes tämän tutkimuksen jälkeen. Tämä kehittämishanke ottaa kuitenkin taas askeleen eteenpäin. Osaltaan tämän tutkimuksen raportoinnissa näkyy myös mittarin kehityksen reflektointi.

Kehittämishankkeen teoreettinen perustelu liittyy verkostojen ohjauksen kehittämiseen. Aiemmasta tutkimuksesta ei ole löydettävissä verkostojen ohjauksen kehittämiseen tarkoitettua menetelmää tai mittaria, joskin likert –tyyppisiä mittareita on raportoitu. Sen sijaan erilaisia menetelmiä on käytetty taloudellisen järjestelmän tutkimukseen, eli siihen, kumpi on tehokkaampi organisoitumisen muoto, markkinat vai hierarkia. Menetelmän kehittämiseksi on olemassa siis aiemmasta teoriasta löytyvä tutkimuksellinen tila. Tutkimuksen teoreettinen perustelu on siis olemassa.

Tutkimuksen empiirinen perustelu liittyy yritysten tarpeeseen tällaiselle menetelmälle. Tutkimuksen näkökulmasta menetelmä on kehitetty yritysten tarpeeseen systemaattisesti määritellä oma verkostostrategia. Yritykset tarvitsevat välineen, jolla ohjauksen nykytila voidaan keskustelun kautta määritellä, ja jota vasten voidaan ohjauksen nykytilaa peilata. Menetelmä auttaa erityisesti ohjausrakenteen määrittelyssä tiettyyn suhteeseen ja tilanteeseen sopivaksi. Tässä tutkimuksessa kehitetäänkin tilannetta kuvaavia ja määritteleviä muuttujia, jotta ohjaus voitaisiin määritellä vasten yrityksen tilannetta. Yleisesti kirjallisuudessa puutaan tilanne- tai kontingenssitekijöiden määrittelyä. Joka tapauksessa menetelmän hyödyllisyyttä ja käyttökelpoisuutta arvioidaan testausprosessin yhteydessä.

1.5 Tutkimuksen asetelma, ongelma, aikataulu ja tuotokset

Teoria on kehittynyt siten, että vallalla ja käytössä on erilaisia ohjausrakenteita, joita käytetään yhteisöjen ohjaamiseen. Yhdet korostavat markkinan merkitystä, toiset hierarkian, kolmannet vannovat sosiaalisten verkostojen nimeen. Tutkimuksen pääongelma ja sitä tarkentavat tutkimuskysymykset voidaan formuloida seuraavasti:

Miten verkostojen ohjausta voidaan kehittää ja millaista tukea voi konstruktiivinen tutkimusote tarjota verkostojen ohjauksen mittaria kehitettäessä?

- Miten verkostojen ohjausta voidaan kehittää?

- Miten mittari voi toimia keskustelun välineenä ja millaista hyötyä se voi tuottaa yritykselle?

Joka tapauksessa voitaneen todeta, että verkostojen ohjaus on kiistatta yhteiskunnallisesti ja kansantaloudellisesti keskeinen ilmiö ja sen tasolle tulisi rakentaa verkostojen ohjauksen kehittämistä ja siihen liittyviä keskusteluja fasilitoiva kehittämisprosessi ja menetelmä.

Tutkimuksen tuotokset

Tutkimuksen tuotokset ovat seuraavanlaiset:

- Malli kumppanuussuhteen ja verkostojen ohjauksen kehittämiseksi.
- Menetelmä kumppanuussuhteen ja verkostojen ohjauksen kehittämiseksi.
 - Verkostostrategian kehittämisprosessi.
 - Mittari ja menetelmä, jolla voidaan tunnistaa sopiva verkostostrategia.
 - Mittarin arviointiraportti, jossa kuvataan ja reflektoidaan sekä menetelmän kehitysprosessia että itse menetelmää.
- Raportti, jossa esitellään tutkimuksen tulokset
 - Esitellään menetelmä ja sen kehittämisprosessi.
 - Arvioidaan menetelmää kerätyn aineiston valossa.

Kehittämistehtävän ytimessä on mittarin käyttö ja sen asiaintiloja kuvaavista väittämistä käytävä keskustelu. Mittarit ovat siis asiaintiloja kuvaavia väittämiä, joilla rakennetaan reflektiivinen keskustelu kahdenvälisen suhteen ohjauksen nykytilasta ja tavoitetilasta.

1.6 Kehittämisprosessi

Taulukossa 1. on tiivistetty tutkimusprosessin etenemisen vaiheet, työmäärän ja resurssien jakautuminen eri vaiheille, vaiheen luonteen ja tuotosten kuvaus sekä tutkimuksen aikataulu.

TAULUKKO 1. Tutkimusprosessi ja tutkimustehtävät.

Vaihe Ulottuvuudet	Viitekehysten Rakentaminen	Operationalisointi ja kehittäminen	Kehittäminen ja arviointi
Vaiheen luonne	Rakennetaan viitekehys menetelmälle ja mittarille	Kerätään tutkimuksen aineisto metalli- ja elektroniikka teollisuudesta	Mittarin arviointi haastattelun keinoin
Toteutus	Tuotetaan tiivis kirjallisuuskatsaus	Tuotetaan operationalisointi ja perustellaan laaditut mittarit.	Tehdään haastatteluja (2–3), joissa haastateltavat arvioivat ja kehittävät menetelmää
Tuotokset	Menetelmän viitekehys	Mittarin esittely ja operationalisointi	Mittarin arviointi, menetelmän kehittäminen ja raportin kirjoittaminen

Tutkimusprosessin ensimmäisessä vaiheessa mittarille ja menetelmälle rakennetaan siis viitekehys. Tässä vaiheessa etsitään se konstruktio, jota lähdetään arvioimaan ja kehittämään. Tämän projektin osalta esityötä on tehty jo ennen projektin alkua. Toisessa vaiheessa mittari operationalisoidaan ja perustellaan muuttujien käyttö. Tässä vaiheessa parannetaan jo olemassa olevaa mittaria lisäämällä muuttujia ja etsimällä pitävämpiä ja täsmällisempiä perusteluita teoriasta. Kolmannessa vaiheessa mittari annetaan koehenkilöiden tarkasteltavaksi delfi –menetelmän mukaisesti. Eri puolilta tulevat asiantuntijat arvioivat ja antavat kehitysehdotuksia mittarista. Väittämiä muutetaan, lisätään ja poistetaan koko haastatteluprosessin ajan. Tällä pyritään löytämään mahdollisimman hyvä konstruktio mahdollisimman objektiivisen arvioinnin kustannuksella. Koko kehittämisprosessi on limittäinen eikä täysin eksakti. Mittariin tehdään muutoksia koko kehittämisprosessin ajan, eikä projektia voi tarkkarajaisesti jakaa kolmeen vaiheeseen. Lopuksi keskustellaan mittarista osana kokonaisvaltaisempaa kehittämismenetelmää. Rajat ovatkin ohjeellisia ja kuvaavat projektin rakennetta enemmän kokonaisuudessaan, kuin tarkasti sen yksittäisiä vaiheita.

1.7 Käsitteiden määrittelyä

Tässä kappaleessa määritellään kehittämishankkeen näkökulmasta keskeiset käsitteet. Käsitteellä **kumppanuus** viitataan tässä tutkimuksessa ”*organisoitumisen muotoon, joka on markkinaehtoista organisoitumista tiiviimpi mutta yhden organisaation sisällä tapahtuvaa hierarkkista organisoitumista löyhempi muoto*”. **Strateginen verkosto** on ”*useasta kumppanuussuhteesta muodostunut suhteiden tiivistymä*”. **Ohjauksella** tar-

koitetaan puolestaan ”*asiakkaan tapaa johtaa*” tässä tapauksessa omia kumppaneita. Alihankintaa käsittelevässä kirjallisuudessa ohjauksen käsite on vakiintunut. Siksi sitä käytetään johtamisen sijaan, vaikka se onkin lähellä synonyymiä. Kehittämishake perustuu **uuteen institutionaaliseen talusteoriaan**, joka on yksi taloustieteen koulukunta. Koulukunta korostaa instituutioiden vaikutusta ihmisten käyttäytymiseen⁵. Markkina on yksi esimerkki instituutiosta. (Williamson 1975; 1985; Powell 1990; Adler 2001; Kohtamäki 2005.)

⁵ Instituutiot ovat sosiaalisen yhteisön tuotoksia ja ne voivat yhtä hyvin olla näkymättömiä (intangible) kuin näkyviä (tangible).

2 VERKOSTOJEN OHJAUS – VIITEKEHYS MENETELMÄLLE

Tässä luvussa käsitellään verkostoihin ja verkostojen ohjaukseen liittyvä teoria. Ensiksi käsitellään laajemmin eri verkostoteorioiden kokonaisuus. Tämän jälkeen tehdään synteesi verkostoitumisen väitetyistä hyödyistä, tiivistetään ohjauksen teoria ja vedetään yhteen luvun keskeiset viestit.

2.1 Verkostoteoriat yleensä

Aikaisemmassa kirjoittelussa tutkijat ovat nostaneet erilaisia verkostoja käsitteleviä teorioita esille. Verkostoteoriat nousevat pääasiassa sosiaalitieteistä, taloustieteistä ja oikeustieteistä. Tässä kappaleessa on tiivistetty muutamasta aikaisemmasta tutkimuksesta esimerkkejä verkostoteorioiden käsittelystä. Kappaleen on tarkoitus antaa lukijalle kuva verkostomaiseen toimintaan liittyvistä teorioista sekä tukea mittarin syy- ja seurausmuuttujien määrittelyä.

Aiemmissä tutkimuksissa esimerkiksi Vesalainen (2002) on käsitellyt verkostoteorioita kolmena osa-alueena, käsitellen sosiaalipsykologisia, mikrotaloustieteellisiä strategisten verkostojen johtamiseen liittyviä teorioita omissa kategorioissaan. Sosiaalipsykologiseen lähestymistapaan hän luki sosiaalisen vaihdannan ja sosiaalisen pääoman teorial. Mikrotaloustieteellisiin teorioihin luettiin transaktiokustannusteoria, resurssi-riippuvuusteoria sekä peliteoria. Strategiseen lähestymistapaan kuuluivat strategisten verkostojen teoria, resurssiperustainen teoria sekä interaktiolähestymistapa. Vesalaisen (2002) lähestymistapaa kyseisessä tutkimuksessa voisi luonnehtia konstruktiviseksi hänen rakentaessa mittaria, joka toimi keskustelun välineenä kumppanuussuhteiden kehittämisessä.

Blomqvist (2002) käsiteli kuutta verkostoteoriaa oman väitöstutkimuksensa teoreettisena perustana: transaktiokustannusteoriaa, sosiaalisen vaihdannan teoriaa, interaktiolähestymistapaa, resurssiperustaista teoriaa, kyvykkyysperustaista teoriaa sekä tietämysperustaista teoriaa. Blomqvist tutki luottamuksen merkitystä asymmetrisissä suhteissa elektroniikkateollisuudessa haastatteleamalla 22 johtohenkilöä sekä asiakas- että toimittajaorganisaatioissa.

Mitrosen (2002) tutkimuksen perustan rakensi transaktiokustannusteoria. Tämän lisäksi hän käsitteli teoreettisessa viitekehyksessä agenttiteoriaa, markkinointikanavatutkimuksia sekä interaktiolähestymistä. Mitronen (2002) teki väitöstutkimuksensa tapaututkimusmetodilla analysoiden Keskon hybridiorganisaatiota.

Vuorinen käsitteli väitöstutkimuksessaan kolmea teoriaa, jotka hän liitti verkostojen tutkimiseen. Vuorinen (2006) tutki resurssiperustaisen, sosiaalisen pääoman sekä transaktiokustannusteorian ilmenemistä case-verkostoissa.

Tässä luvussa käsitellään verkostoteoriat: Resurssiperustaisen strategian teoria, strategisten verkostojen teoria, sosiaalisen pääoman teoria (sosiaalisten verkostojen teoria), transaktiokustannusteoria, interaktiolähestymistapa, resurssiriippuvuusteoria sekä sosiaalisen vaihdannan teoria.

Jokaisesta teoriasta käsitellään teorian ydin ja esitetään näkökulma, jolla teoria vaikuttaa verkostojen ohjaukseen. Teoriat on käsitelty lyhyesti ja näin pyritty tiivistämään teorian pääviesti.

2.1.1 Resurssiperustainen strategia-ajattelu

Resurssiperustainen strategia on se strategiikirjallisuuden osa, joka keskittyy taloudellisen järjestelmän sisällä olevien resurssien tunnistamiseen, yhdistämiseen ja allokointiin. Toimialan talousteoria puolestaan keskittyy yrityksen suorituskyvyn selittämiseen toimialan näkökulmasta. Tutkimuksessa resurssiperustaista strategiateoriaa on usein käytetty verkostojen analysointiin (esim. Blomqvist 2002; Vuorinen 2006).

Resurssiperustaisen strategia-ajattelun mukaan kilpailuetu on resursseissa, kuten organisaation, tai verkoston tavassa tuottaa resursseista lisäarvoa asiakkaalle. Resurssit tai niiden yhdistelmät voivat tuottaa pysyvää kilpailuetua (sustained competitive advantage). Organisaation kilpailuetua mitataan suhteessa kilpailijoihin. Organisaatiolla voidaan sanoa olevan kilpailuetua, jos sen sijoitetun pääoman tuotto prosentti on suurempi, kuin samalla toimialalla toimivan yrityksen sijoitetun pääoman tuotto prosentti keskimäärin.

Resurssiperustaisessa kirjallisuudessa olennaisina näyttäytyvät siis pysyvämpää kilpailuetua tuottavat resurssit. Näitä resursseja eritellään kirjallisuudessa eri tavoilla. Tutkijat käyttävät resurssein, tukiosaamisten, ydinosaamisten, ydinkyvykkyyden sekä dynaamisten kyvykkyyksien että metakyvykkyyksien käsitteitä. Resurssit voidaan määritellä miksi tahansa organisaation näkyviksi tai näkymättömiksi resursseiksi. Näkyvät voivat liittyä esimerkiksi työkaluihin, koneisiin tai laitteisiin. Näkymättömiksi voidaan puolestaan lukea esimerkiksi patentit, liikemerkki, inhimilliset osaamiset, prosessit, konseptit. Tukiosaamiset ovat luonteeltaan tilaus-toimitusprosessia tukevia resursseja, kuten yrityksen atk-tukeen liittyvä osaaminen. Ydinkyvykkyyksiin ja ydinosaamisiin liittyvä kirjoittelu on hyvin hajanaista ja erilaisia käsitteitä käytetään ristikkäin. Ydinosaaminen liittyy kuitenkin enemmän luoteeltaan staattiseen osaamiseen, tai ylätasoiseen organisaation tai yhtymän kuvaukseen.

Ydinosaamiselle on määriteltävä myös alakäsite, joka on tässä strateginen osaaminen. Strategisella osaamisella tarkoitetaan tässä funktioon tai tehtävään liittyvää sellaista resurssia, joka on luoteeltaan yrityksen toiminnan kannalta kriittinen. Ydinkyvykkyys on taas jotain sellaista, jolla tämä strateginen osaaminen saadaan muutettua asiakkaan lisäarvoksi esimerkiksi tuotteen tai palvelun toimituksen kautta. Ydinkyvykkyys liittyy siis prosessiin ja esimerkiksi funktioiden ja tehtävien väliin. Ydinkyvykkyys voi näyttäytyä organisaatiokulttuurin, johtamisjärjestelmien tai tietojärjestelmien kautta. Kirjallisuudessa on käytetty myös dynaamisten kyvykkyyksien käsitettä, joka näyttäytyy myös varsin hajanaisena. Sen voidaan kuitenkin väittää liittyvän esimerkiksi uusien mahdollisuuksien tunnistamiseen markkinoilta, organisaation oppimiseen tai ainutlaatuisen asiakaslähtöisyyteen. Joissakin tutkimuksissa on käytetty myös metakyvykkyyden käsitettä, mutta sillä näytetään tarkoittavan samaa, kuin dynaamisilla kyvykkyyksillä. (Hamel & Prahalad 1994; Hamel 2001; Long & Vickers–Koch 1995.)

Verkostotasolla jaottelu kulminoituu siis erikoistumisella syntyvään kilpailuetuun ja resurssien ”liimaamiseen” siten, että asiakkaalle syntyy sellaista lisäarvoa, jota kilpaileva verkosto ei kykene kehittämään. Yhtäältä haaste on siis kunkin toimijan resurssien tunnistaminen ja kehittäminen ja toisaalta resurssien yhdistäminen siten, että kilpailuetua syntyy. Kilpailuetua tuottavat resurssien erilaiset yhdistelmät yksittäisten resurssien sijaan. Tällöin puhutaan ainutlaatuisista resurssien kombinaatioista. Yksittäiset resurssit ovat tyypillisesti liian helposti tunnistettavia ja siten kopioitavia, jotta niil-

lä voitaisiin tuottaa pysyvämpää kilpailuetua. Helposti tunnistettavat resurssit ovat helposti kopioitavissa, jolloin pysyvämpää kilpailuetua ei pääse syntymään.

Ydinosaamisen tunnistaminen ja kehittäminen on siis ensimmäinen haaste. Kirjallisuudesta löytyy muutamia avaavia kriteereitä ydinosaamisen tunnistamiseksi; Ydinosaaminen on: ylivoimaista; ainutlaatuisista, vaikeasti kopioitavissa, vaikeasti imitoitavissa sekä asiakkaalle arvoa tuottavaa (Barney 1991; Hamel et al. 1994).

Resurssiperustaisen strategia-ajattelun vaikutukset johtamiseen

Resurssiperustaisella teoriolla on monia vaikutuksia johtamiseen. Se laittaa verkoston johtajan, esimerkiksi kärkiyrityksen hankintapäällikön tai yritysjohtajan kysymään, minkälaisiin entiteetteihin verkosto organisoidaan ja mihin sen kukin jäsen erikoistuu? Eri asia on, mitkä ovat kärkiyrityksen vaikutusmahdollisuudet verkoston muihin yrityksiin. Jos toimittaja on kärkiyrityksestä hyvin riippuvainen, esimerkiksi tilanteessa, jossa kärkiyritys voi olla toimittajan ainoa asiakas, toimittajalla ei ole omia tuotteita, vaan koko liikevaihto kuuluu tuohon liikesuhteeseen. Jos kärkiyritys ei ole yhtä riippuvainen toimittajasta, vaan markkinoilta löytyy muita potentiaalisia toimittajia, ja kärkiyritys voi vaihtaa toimittajaa kohtuullisin kustannuksin, on valta kärkiyrityksen puolella, ja se voi myös vaatimuksin vaikuttaa toimittajan erikoistumiseen.

2.1.2 Resurssiriippuvuusteoria

Resurssi-riippuvuus teoria nojaa riippuvuuden tuottamaan vallan ideaan. Riippuvuus voi olla kahdenvälisessä suhteesta kummankin suuntaista: kumpikin voi olla toisistaan riippumattomia, toimittaja voi olla hyvin riippuvainen asiakkaasta. Asiakas voi olla hyvin riippuvainen toimittajasta, tai sekä asiakas että toimittaja voivat olla toisistaan riippuvaisia. Yhden riippuvuus synnyttää toiselle valtaa, ja valta tai sen puuttuminen vaikuttavat mahdollisuuksiin käyttää ohjausta. (Pfeffer & Salancik 1978.)

Mikä sitten synnyttää riippuvuuden? Talousteorian, kuten myös resurssiriippuvuusteorian mukaan riippuvuus aiheutuu ainutlaatuisista resursseista. Resurssien pitkälle viety niukkuus aiheuttaa toisen riippuvuuden niistä. Niukat resurssit voivat olla taloudelli-

sia, fyysisiä, inhimillisiä tai markkinoinnillisia. Niukkuudella tarkoitetaan resurssien vähäisyyttä. Resurssien vähyys on kuitenkin suhteellista kysyntään nähden, eli kysynnän kasvaessa samasta määrästä resursseja tulee niukempaa. Toisaalta riippuvuuden voi aiheuttaa myös toimittajan vaihtokustannus. Jos toimittajan vaihtokustannus on hyvin korkea, toimittajaa ei voida vaihtaa, jolloin toimittajasta ollaan hyvin riippuvaisia (Vesalainen 2002).

Resurssiriippuvuusteorian vaikutukset johtamiseen

Resurssiriippuvuusteoria nostaa esille vallan ja riippuvuuden merkityksen. Yhtäältä yrityksen johdon tulisi ottaa huomioon riippuvuuden strateginen merkitys yritykselle. Miten pitkälle riippuvuutta jostakin yrityksestä halutaan kasvattaa tai vähentää tulevaisuudessa? Toisaalta riippuvuuden lisääminen tai vähentäminen pienentää tai lisää kustannuksia. Riippuvuuden vähentäminen jostakin toimittajasta tarkoittaa esimerkiksi sopimuksen tekemistä toimituksista toisen toimittajan kanssa: riippuvuutta vähentävä toimenpide voi aiheuttaa transaktiokustannusten ja toimittajan tuotantokustannusten nousua skaalojen pienentyessä. Kysymys on siis vaihtokaupasta kustannusten noustessa, mutta riippuvuuden aiheuttaman riskin pienentyessä.

Toisaalta ohjauksen näkökulmasta on tarkasteltava vallan määrää ja sen käyttötappaa. Valta vaikuttaa siihen, miten esimerkiksi toimittajaa voidaan ohjata. Jos valtaa ei juuri ole, ohjaustoimenpiteillä on todennäköisesti vähäisempi vaikutus kuin tilanteessa, jossa vallan määrä olisi suurempi. Toinen kysymys on, miten valtaa halutaan käyttää? Tähän kysymykseen vastaa osaltaan eri ohjausmekanismeihin liittyvä osio.

2.1.2 Strategisten verkostojen teoria

Strategisten verkostojen teorian ydin liittyy väitteeseen, jonka mukaan markkinoilla ei kilpaile ainoastaan yritys yhtenä entiteettinä, vaan myös strategiset verkostot. Jarillon (1988) mukaan ryhmä yrityksiä voi muodostaa entiteetin, jossa yritysten osaamiset täydentävät toisiaan näiden toimiessa hyvin tiiviiksi integroituneessa yhteistyössä keskenään strategisten, rakenteellisten ja sosiaalisten siteiden sitoessa näitä yrityksiä yhdeksi entiteetiksi, mutta ei kuitenkaan yhdeksi yritykseksi. Tällainen strateginen ver-

kosto pyrkii optimoimaan strategisen verkoston toimintaa minimoiden osaoptimoinnin tuottamat haitat.

Strategisista yritysverkostoista on kirjallisuudessa dokumentoitu joitakin case – tyyppisiä esimerkkejä, kuten italialainen Aprilia –moottoripyöräketju tai Toyota – group Japanista (Jarillo 1993). Strateginen verkosto viittaa verkostomaiseen entiteettiin markkinoiden yhtenä toimijana. Tällöin puhutaan verkostojen välisestä kilpailusta. Toisaalta, tyypillisesti esimerkiksi järjestelmätoimittajat toimittavat järjestelmiä kilpailulle asiakkaille. Tällöin voidaan kysyä, minkä strategisen verkoston jäsen kyseinen järjestelmätoimittaja sitten on, tai voiko yksi yritys olla monen strategiset verkoston jäsen? Toisaalta, strateginen verkosto on konstruktio ja Jarillon (1993) rakentama ideaalityyppi. Tällöin strateginen verkosto ei ole on/off –tyyppinen ilmiö, vaan voidaan kysyä, että missä määrin jokin mikrotaloudellinen järjestelmä edustaa Jarillon tarkoittamaa strategista verkostoa. Samalla tavalla voidaan kysyä, toimiiko jotkut yritykset verkostomaisemmin kuin toiset ja onko määriteltävissä verkostoyritys? Miten läheisissä suhteissa verkostoyrityksen ensimmäisen renkaan (1. tier)⁶ kumppaneiden on toimittava, jotta voidaan puhua verkostoyrityksestä.

Strategisten verkostojen teorian vaikutukset johtamiseen

Strategisten verkostojen teoria siis esittää, että verkosto voi toimia yhtenä entiteettinä markkinoilla. Tällaisen verkoston syntymistä voidaan tukea ristiinomistuksella, jolla suhteisiin saadaan luotua pysyvyyttä. Omistajat voivat tukea verkoston kehittymistä omistuksellisin sitein. Tämä vastaa verkstorakenteiden epävakauden ongelmaan.

2.1.3 Sosiaalisen pääoman teoria

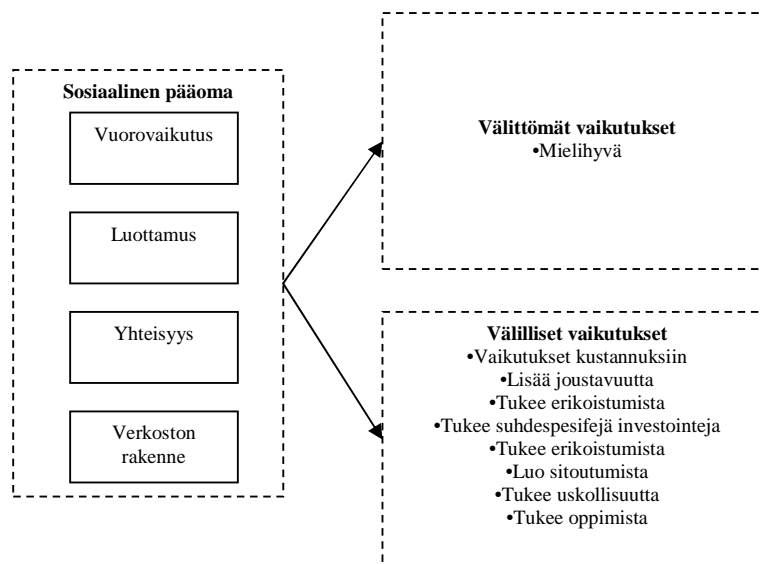
Sosiaalisen pääoman teoria lähtee olettamasta jonka mukaan sosiaalisilla suhteilla voidaan luoda uusia liiketoimintamahdollisuuksia tai parantaa nykyistä liiketoimintaa.

⁶ Ensimmäisellä renkaalla tarkoitetaan suorassa toimittaja-, asiakas-, tai muussa liikesuhteessa olevia toimijoita, kuten yrityksiä, julkiorganisaatioita tai järjestöjä.

Sosiaalisen pääoman efektejä voidaan etsiä kahtaalta. Ensimmäinen perustuu itävaltalaiseen yrittäjyyskäsitteeseen, jossa yrittäjä etsii jatkuvasti uusia liiketoimintamahdollisuuksia jo olemassa olevien resurssien luomalle perustalle. Toinen puolestaan lähtee siitä olettamasta, että sosiaalinen pääoma, sosiaaliset suhteet, vuorovaikutus ja luottamus voivat luoda ”liimaa”, joka edesauttaa liiketoimintaprosessin toimintaa sekä organisaatioiden sisällä että niiden välisillä rajapinnoilla asiakas- ja toimittajasuhteissa.

Sosiaalisen pääoman efektien lisäksi sosiaalisella pääomalla on komponenttinsa, eli se, mitä on sosiaalinen pääoma. Ruuskanen (2002) määritteli tiiviisti sosiaalisen pääoman kommunikaatioksi ja luottamukseksi, kun Nahapiet ja Ghoshal (1998) puolestaan määrittelivät sosiaalisen pääoman kolmen komponentin kautta: rakenteellisen, relationaalisen ja kognitiivisen. Rakenteellinen komponentti kattaa tapaamisten frekvenssin, mutta myös sosiaalisen verkoston kokonaisrakenteen, koska sillä on vaikutusta suhteisiin. Relationaalinen komponentti tarkoittaa pääasiallisesti suhteen laatua, jossa mukaan tulee esimerkiksi luottamus. Kognitiivinen komponentti tarkoittaa suhteen jaettuja merkityksiä. Ghoshal ja kump. (1998) halusivat nostaa erityisesti jaetut merkitykset, yhteisen vision ja arvot esille, eivätkä siksi lukeneet niitä kuuluvaksi suhteen laatuun. Yhteisyyden merkitystä, sen kehittymistä on sinällään tutkittu laajalti, mutta ei varsinaisesti sosiaalisen pääoman yhteydessä heidän mukaansa riittävästi.

Sosiaaliselle pääomalle voisi tulkita näin ainakin neljä pääkomponenttia: vuorovaikutus + luottamus + yhteisyyden kokemus + verkoston rakenne. Kommunikaation tulkitsemisen enemmän vuorovaikutukseksi, koska jokaisessa komponentissa on kyse osasta systeemiä, jossa muutoksia ei voida tehdä ilman, että vaikutetaan koko systeemiin kokonaisuuteen. Nämä komponentit tuottavat sekä välittömiä että välillisiä hyötyjä. Välittömänä hyötynä sosiaalinen pääoma tuottaa mielihyvää; eli yhteenkuuluvuuden, yhteisyyden kokemus tuottaa mielihyvän kokemuksia ainakin läheisyyden ja turvallisuuden kokemisella. Välillisiin hyötyihin puolestaan kuuluu juuri transaktiokustannusten pienentyminen, suhdespesifien investointien mahdollistuminen, oppimishyödyt, lojaliteetin kasvu, sitoutumisen kasvu, erikoistumisen tukeminen ja joustavuuden lisääntyminen (kuvio 1.).



KUVIO 2. Sosiaalisen pääoman komponentit ja vaikutukset (Perustuu Ruuskaseen 2002, kts . myös Nahapiet ym. 1998; Vuorinen 2006).

Sosiaalisen pääoman teorian vaikutukset johtamiseen

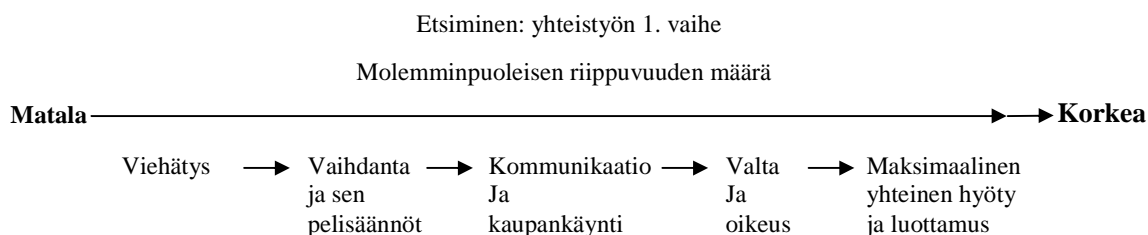
Sosiaalisen pääoman kontribuutio kohdistuu erityisesti yhteisyyden elementin korostamiseen. Yhteisen tarkoituksen, yhteisen vision, yhteisten tavoitteiden, pelisääntöjen ja arvojen rooli on tärkeä, kun poistetaan liiketoimintaprosessista, esimerkiksi tilaus-toimitusprosessista kitkaa. Tässä myös suhteen muilla elementeillä, kuten luottamuksella on merkittävä rooli. Sitoutumisen voisi nähdä näiden elementtien seurausvaikutuksena, vaikka toisaalta on niin, että sitoutumisella voidaan parantaa luottamusta ja rakentaa yhteisyyden ilmapiiriä.

2.1.4 Sosiaalisen vaihdannan teoria

Sosiaalisen vaihdannan teoria korostaa tunteiden vaihdannallista luonnetta. Teorian mukaan yksilöt oppiessaan vaihtavat kokemuksia, tunteita, informaatiota ja tietoa. ”Vanhan kansan” sanonta: ”niin metsä vastaa kuin sille huutaa”, edustaa sosiaalisen vaihdannan teoriaa. Ydintä on siis vaihto, johon liittyy vastavuoroisuuden oletus. Toimijan ilmaisema välittäminen tuottaa toiselle velan kokemuksen ja tarpeen vastata jollain tunteella, joka täyttää tuon velan. Tyypillisesti välittävä saa nauttia muiden ih-

misen välittävistä tunteista, tai luottavainen tulee luotetuksi. Sosiaalisen vaihdannan teorian mukaan tunteita siis vaihdetaan. (Huston & Burgess 1979.)

Sosiaalisen vaihdannan teoria puuttuu myös suhteen kehittymisen mekanismiin. Teorian yksilöiden välinen suhde kehittyy viehätyksestä luottamukseen ja maksimaalisen yhteisen hyödyn tavoitteluun kolmen välivaiheen kautta, joita ovat vaihdanta ja vaihdannan säännöt, kommunikaatio ja kaupankäynti sekä valta ja oikeudenmukaisuus. Näin ollen suhde kehittyy viehätyksestä, pelisääntöjen luomisen ja vuorovaikutuksen kautta kohti valtasapainoa ja edelleen win – win –tyyppistä hyödyn jakautumista. Toisin sanoen osapuolten tuntemisen lisääntyessä myös luottamus kasvaa. Luottamuksen kasvu voi johtaa yhteiseen hyödyn jakamiseen joko siksi, että toimijat käyttäytyvät toisiaan kohtaan hyvántahtoisesti, tai kuten tämä teoria esittää, hyötyvät yhteistyöstä (joint profit). Joka tapauksessa malli on mielenkiintoinen ja yksinkertaistaa mielestäni sopivalla tavalla toimijoiden välistä yhteistyön alkuvaiheen kehittymistä.



KUVIO 3. Suhteen kehittyminen (Scanzoni 1979 79).

Sosiaalisen vaihdannan teorian vaikutukset johtamiseen

Sosiaalisen vaihdannan teoria tuottaa idean tunteiden vastavuoroisesta vaihdosta. Teorian ydin liittyy tunteiden vastavuoroiseen vaihtoon. Suhteessa toimittaessa tulisi siis huomioida toisen tunteet ja tapa kokea asioita. Kokemus vaikuttaa käyttäytymiseen ja tulisi siksi huomioida.

2.1.5 Interaktiolähestymistapa

Interaktiolähestymistavan juuret ovat Ruotsissa, jossa vuonna 1976 käynnistyi Eurooppalainen tutkimushanke kahdenvälisten teollisten suhteiden tutkimiseksi ja kehiti-

tämiseksi. Tutkimushankkeen lähestymistapa oli induktiivinen, eli hankkeessa lähdettiin kehittämään uutta teoriaa kahdenvälisen suhteiden analysoimiseen fokuksen ollessa empiirinen. Empiirisestä aineistosta tiivistettiin interaktiomalli, joka ainakin jossain määrin vakiintui lähestymistavan teoreettiseksi perustaksi. Håkansson (1982) julkaisi mallin vuonna 1982.

Lähestymistapa korostaa kokonaisvaltaisuutta kahdenvälisiä liiketoimintasuhteita ja strategisia verkostoja analysoitaessa ja kehitettäessä. Tässä mallissa analysoinnin kohde on siis kahdenvälinen liiketoimintasuhde. Tämän liiketoimintasuhteen osapuolet ovat organisaatioita, jotka luonnollisesti rakentuvat yhdessä toimivista yksilöistä. Organisaation analysoitavista ulottuvuuksista Håkansson (1982) määrittelee teknologian, rakenteen ja strategian ja yksilön osalta tavoitteet ja kokemukset. Malliin on otettu mukaan ympäristö ja ilmapiiri suhteen ulottuvuuksina. Mallissa näkyy siis myös tilanne- eli kontingenssiteoreettinen ajattelu.

Interaktiolähestymistavan vaikutukset johtamiseen

Teoria on kokonaisvaltainen ja tutkimusta kokoava. Teoria soveltaa resurssiriippuvuusteorian, sosiaalisen vaihdannan teorian oppeja kahdenvälisen suhteiden analyysiin. Siitä voi löytää viitteitä myös kontingenssiteoriaan, kuten ympäristötekijät. Teorian viesti johtajalle liittyy analyttiseen ja kokonaisvaltaiseen suhteiden analysointiin ja johtamiseen. Suhteiden analysointiin on otettava laaja-alainen ote, pelkkä teknologian analysointi ja kuljetusten järjestäminen ei riitä. Lähestymistapa liittyy myös sosiaalisen ulottuvuuden osaksi suhteiden tarkastelua, nostaa esiin esimerkiksi sosiaalisen vaihdannan ja luottamuksen merkityksen.

2.1.6 Peliteoria

Peliteoria on perusoletukseltaan neoklassisen teorian vastakohta. Siinä missä neoklassinen talousteoriat esittää, että kilpailun dynamiikka tuottaa maksimaalisen talouden kehityksen, peliteoria esittää, että toimijoiden erikoistuminen ja sen kautta syntyvä oppiminen johtaa tehokkaimpaan mahdolliseen lopputulokseen.

Yhtäältä, jatkuva kilpailuttaminen johtaa transaktiokustannusten syntymiseen, siinä missä toimijoiden erikoistuminen minimoi vaihdannasta aiheutuvia kustannuksia. Taloudellisesti merkittävämpi hyöty syntyy kuitenkin oppimisen hyödyistä. Eli keskittyminen kohdistaa myös oppimisen, mikä johtaa ideoiden ja innovaatioiden syntymiseen. Neoklassinen talousteoria puolestaan esittää, että toimijoiden välinen kilpailu synnyttää luovan hävityksen, jossa jatkuvasti kehittyvät, kilpailevat ideat nousevat ja heikommät häviävät. Koko talouden tasolla, kuten kansantaloudessa neoklassinen talousteoria puoltaa tietysti paikkaansa ja edustaa vallitsevaa käsitystä. Sen sijaan mikrotaudellisen järjestelmän tasolla, esimerkiksi yritysverkostossa toimittajien vaihtokustannukset voivat olla pitkistä oppimissykleistä johtuen korkeita, jolloin epätäydellinen markkina ei ”pakota” toimittajia kehittämään toimintaansa. Tällöin voi joskus olla halvempaa ainakin lyhyellä tai keskipitkällä aikavälillä erikoistua ennemmin kuin valmistaa itse tai kilpailuttaa. Tällöin peliteorian esittämä ratkaisu puoltaa paikkaansa.

Peliteorian mukainen erikoistuminen edellyttää markkinataloudessa kuitenkin toimijoiden välistä vuorovaikutusta, luottamusta ja sopimista erikoistumisen ehdoista. Tätä sopimusta ei ilman luottamusta synny ja luottamus edellyttää vuorovaikutusta. Tilanteessa, jossa erikoistumisen kautta suhteen kumpikin osapuoli saavuttaa erikoistumisen kautta hyötyjä, puhutaan win-win tilanteesta, eli plus–summa pelistä loose–loose–tilanteen, eli nollasummapelin sijaan. (Jarillo 1988.)

Peliteorian vaikutukset johtamiseen

Strategisessa verkostossa on osapuolia, joilla on usein varioivat intressit. Peliteorian viesti johtajalle on, että näitä intressejä on tunnistettava ja tehtävä näkyviksi. Jotta negatiivinen kierre voitaisiin välttää, on erilaisia hyötyjä kyettävä konkretisoimaan siten, että yhteistyöstä tulee pettämistä houkuttelevampi vaihtoehto. Vuorovaikutus edistää luottamusta siinä tapauksessa, että vuorovaikutuksen takia toinen näyttäytyy positiivisemmassa valossa. Jos luotettu osoittautuu vuorovaikutuksen kautta epäluotettavaksi, ei vuorovaikutuksesta ole hyötyä yhteistyön rakentamisen näkökulmasta.

2.1.7 Verkostoteorioiden kontribuutio ohjausmekanismikeskustelulle

Uusi institutionaalinen talousteoria luo teoreettisen perustan ohjausmekanismikeskustelulle. Verkostotutkimuksen piirissä on noussut useita lähestymistapoja, jotka ovat omalta osaltaan rakentaneet teoriaa verkostoista. Tässä kappaleessa käsitellään lyhyesti niitä koulukuntia, jotka sivuavat keskustelussaan ohjausmekanismeja. (Kohtamäki 2005.)

TAULUKKO 2. Eri verkostoteorioiden kontribuutio ohjausmekanismikeskustelulle (Kohtamäki 2005, kehitetty eteenpäin).

Verkostoteoria	Lisäarvo ohjausmekanismikeskustelulle	Kritiikki	Kirjoittajia
Interaktiölähestymistapa	Painotti kontekstin merkitystä suhteita analysoitaessa ARA –malli Suhteet ovat hyvin monimutkaisia Yhdessä kehittymisen ja win – win –tyyppisen yhteistyön ajatus Huomioinut myös tilannetekijöitä Teoriana synteessin omainen ja kokoava	Ei hyödynnä transaktiokustannusteorian keskustelua eri ohjausmekanismeista	Häkansson ym. 1993; Häkansson ym. 1999; Häkansson 1982
Sosiaalisen vaihdannan teoria	Luottamus rakentuu vastavuoroisuuden varaan Korosti win-win –tyyppistä yhteistyötä	Teoria keskittyy pääasiallisesti sosiaaliseen vaihdantaan	Scanzoni 1979; Hatfield ym. 1979; Huston ym. 1979
Peliteoria	Erikoistuminen johtaa tehokkaimpaan mahdolliseen lopputulokseen tietyissä tilanteissa Win-win –asetelma, eli plus – summapeli nollasummapelin sijaan Luottamus mahdollistaa erikoistumisen Luottamuksen kehittämiseen tarvitaan myös vuorovaikutusta	Kilpailu tuottaa kehitystä, ei erikoistuminen	Jarillo 1993
Resurssiperustainen teoria	Resurssien merkitys yhteistyölle Resurssien päällekkäisyyden ja täydentävyyden merkitys	Hiukan hajanainen teorianäkökulma Ei mitattavia perusoletuksia	Barney 1991
Strategisten verkostojen teoria	Verkosto markkinatoimijana Verkostojen kilpailu muita verkostoja vastaan	Vähän tutkimusta Enemmän idea kuin varsinainen teoria	Jarillo 1988
Sosiaalisen pääoman lähestymistapa	Sosiaalisen pääoman kaksi merkitystä: uusien suhteiden syntyminen vaikuttava elementti, yhteistyötä tukeva elementti Nosti esiin luottamuksen yhtenä keskeisenä suhteen elementtinä	Miten sosiaalista pääomaa voidaan mitata?	Coleman 1990; Burt 1997; Nahapiet & Ghoshal 1998; Cross, Borgatti & Parker 2002; Cross, Nohria & Parker 2002; Cross & Prusak 2002
Resurssiriippuvuusteoria	Korosti vallan ja riippuvuuden merkitystä liiketoimintasuhteissa Kriittinen resurssi tuottaa valtaa toisen riippuvuuden kautta.	Kapea näkökulma Ei keskustele win-win:istä	Pfeffer ym. 1978; Rowley 1997

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

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

Yritys voi eri tavoilla käyttää asemaansa hyväkseen. Se voi kohtuuttomasti pyrkiä tavoittelemaan voittoa. Esimerkiksi Gustafsson (2002) on korostanut kohtuullisuuden merkitystä liiketoiminnassa (kts. myös Vesalainen 2004 ja Kohtamäki 2005). Tämä nousee esiin myös sosiaalisen vaihdannan teorian kautta. Sosiaalisen vaihdannan teoria (social exchange theory) korostaa emootioiden vaihtoa kaikessa toiminnassa. Näin ollen kohtuuttomaan käyttäytymiseen vastataan tämän teorian mukaan kohtuuttomalla käyttäytymisellä. Ohjaukseen sosiaalisen vaihdannan teoria tuo vastavuoroisuuden, ja se sijoittuu jatkumolla sosiaalisen ja hintamekanismin välimaastoon. Kun interaktiolähestymistapa korostaa luottamuksen ja sitoutumisen merkitystä suhteen keskeisinä elementteinä, sosiaalisen vaihdannan teoria nostaa esiin vastavuoroisuuden.

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

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

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

Edellisten tapaan, peliteoria keskustelee vaihdantaan liittyvästä sosiaalisesta pelistä nostaa esille plus-summapelin mahdollisuuden nolla-summapelin sijasta. Peliteorian mukaan esimerkiksi erikoistumisen kautta voidaan päästä tilanteeseen, jossa verkoston osapuolet erikoistumalla tukevat verkoston yhdessä tuottamaa tuotetta tai palvelua. Erikoistumisen ansiosta tuotanto sekä tuotteet tai palvelut kehittyvät. Oletus on vastakkainen neoklassisen talusteorian perusoletukseen verrattuna, jonka mukaisesti kilpailu toimijoiden välillä saa aikaan kehittämistä. Erikoistuminen voidaan saavuttaa vuorovaikutuksen takia, koska luottamus muodostaa keskeisen edellytyksen erikoistumiselle, ja luottamus voi kehittyä vuorovaikutuksen kautta. Usein luottamus edellyttää luotetun tuntemista.

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

Yhteenveto

Verkostoihin liittyvät teoriat sivuavat tälle tutkimukselle keskeisiä aihealueita antaen tapausten tulkinnalle tukea. Teoriat eivät varsinaisesti keskustele kumppanuussuhteen tai strategisen verkoston ohjauksesta, kuten uusi institutionaalinen talousteoria, vaikka sivuavatkin samoja teemoja, kuten valta tai luottamus. Silti teoriat tarjoavat erilaisia näkökulmia verkostojen ohjaukseen, joita voidaan hyödyntää ohjauksen teoriaa rakennettaessa.

2.2 Verkostojen hyödyt

Tässä kappaleessa käsitellään kirjallisuuden perusteella tutkijoiden näkemyksiä verkostoitumisen tai kahdenvälisessä liiketoimintasuhteessa kumppanuuksien hyödyistä. Hyödyt on taulukko 2:ssa esitelty aakkosjärjestyksessä. Keskustelua voidaan nostaa

joidenkin hyötyjen kohdalla siitä, millaisten ohjausmekanismien kautta ne realisoituivat.

Ohjausmekanismien näkökulmasta verkostoitumisen hyödyt voidaan jakaa kolmenlaisiin. Ensiksi niihin, jotka nousevat luottamuksen ja yhteisyyden kokemuksen kautta, kuten a) sitoutumiseen, b) uskollisuutteen, d) transaktiokustannusten pienenemiseen, e) tiedon jakamiseen ja oppimiseen f) taivutteluun tai joukkovoiman käyttöön (lobbaukseen) liittyvät hyödyt.

Toiseksi voidaan esiin nostaa sellaisia hyötyjä, joissa organisaatio liikkuu kohti markkinaehtoista toimintaa yhtäältä rakentamalla tulosityksikköjä, tai toisaalta lisäämällä markkinaehtoista ohjausta toimittajasuhteissaan lähtien yrittäjämäisyyden nostamisen tarpeesta. Tämän näkemyksen taustalla on ajatus siitä, että markkinoilla kilpailu saa aikaan kehittämistä, ideoita ja innovaatioita, jolloin koko verkosto hyötyy (Esim. Larson 1992). (Kohtamäki 2005.)

Kolmanneksi on hyötyjä, jotka syntyvät hierarkkisen ohjausmekanismin käytöstä verkostossa. Näihin voidaan lukea esimerkiksi yhteisten laatujärjestelmien tai mittareiden käyttö. Kärkiyritys saattaa verkostossa pyrkiä ohjaamaan kumppaneita tiettyjen järjestelmien kautta, tai vaatii mittareilta tiettyjä ominaisuuksia, kuten toimitusvarmuus - mittauksilta tai laatumittareilta.

TAULUKKO 3. Verkostoitumisen hyödyt.

Tutkijat	Miksi verkostot?	Argumentit	Tutkimuksen metodi
Anderson J. & Narus 1990	Yhteistyö, luottamus ja tyytyväisyys	Yhteistyö selittää luottamusta ja luottamus tyytyväisyyttä	Kyselylomake 249 jakeluliikkeelle 213 valmistavalle yritykselle
Anderson E. & Weitz 1989	Suhteen jatkuminen ja vuorovaikutus	Luottamus suhteessa selittää suhteen jatkumista ja kahdensuuntaisen kommunikaation määrää	Kyselylomake 690 suhteelle mukaan lukien valmistajat ja heidän myyntiagentit
Barringer & Harrison 2000	Arvontuotto kahdenvälisessä liiketoimintasuhteessa	Suhteiden kautta voidaan kasvattaa a) markkinoilletulovoimaa b) poliittista voimaa c) tuotannon, tuotekehityksen ja markkinoinnin tehokkuutta d) mahdollisuuksia tuotteiden tai palveluiden erilaistamiseen	Teoreettinen tutkimus, käyttää tapauksia argumenttien tukena
Dwyer, Schurr & Oh 1987	Lisää suorituskykyä	Vähentää neuvottelukustannuksia	Teoreettinen artikkeli
Foster & Cadogan 2000	Asiakasuskollisuus	Luottamus vaikuttaa ostajan toimittaja uskollisuuteen Uskollisuus vaikuttaa asiakkaan yhtäältä taipumukseen jatkaa liiketoimintaa toimittajan kanssa ja toisaalta asiakkaan hintauskollisuuteen	Kyselylomake 101 asiakkaalle, joita lähestyi toimistotarvikkeiden myyjät
Granovetter 1995	Suostutteluvoima (lobbaus)	Kumppanuudet voivat a) lisätä verkoston lobbausvoimaa esimerkiksi hallitukseen nähden tai b) suhteessa kilpaileviin verkostoihin	Teoreettinen tutkimus
Gulati 1995	Integraation aste	Luottamus pienentää integration kustannuksia, neuvottelukustannuksia, sekä uuden kumppanin etsintäkustannuksia	Gulati tutki 781 strategista liittoumaa vuosina 1970–1989
Larson 1992	Organisaation tehokkuus / markkinoilletuloaika Voi kasvattaa yrittäjämäistä motivaatiota (entrepreneurial motivation)	Erikoistuminen voi lyhentää markkinoilletuloaika Kumppanuus voi pienentää sopimusten kokoa Markkinamekanismi voi nostaa yrittäjän motivaatiota kehittää ja luoda uutta	Eksploraatiivinen, etnografinen tutkimusote
Morgan & Hunt 1994	Suhteen erilaiset komponentit: mm. Sitoutuminen ja luottamus	Kysely 204 vastaajalle eri Yhdysvaltalaisille yrityksille	Luottamus vaikuttaa suhteeseen sitoutumiseen, jaettujen arvojen kokemiseen, suhteen päättämisen kustannuksiin sekä suhteesta saataviin hyötyihin. Sitoutuminen vaikuttaa myönteisesti myöntävyyteen, yhteistyöhön ja negatiivisesti taipumukseen lähteä suhteesta. Jaetut arvot ja kommunikatio vaikuttavat myönteisesti luottamukseen ja negatiivisesti opportunistiseen käyttäytymiseen. Luottamus vähentää rakentavia konflikteja sekä vähentää epävarmuuden tunnetta päätöksiä tehtäessä.
Ring & Van de Ven 1992	Pitkäkestoiset suhteet	Luottamus tukee pitkän aikavälin suhteita Luottamus tukee joustavampia ja adaptiivisempia suhteita etenkin silloin, jos pyritään hiljaisen tiedon vaihtoon ja oppimiseen (Hallitaan esimerkiksi yhteistä tutkimus ja kehitystyötä)	Teoreettinen tutkimus
Sako 1992	Pienemmät transaktiokustannukset / Organisaation tehokkuus	Luottamus saa aikaan odotuksen, jolle joustavuus rakentuu Pienemmät sopimuksen noudattamisen valvontakustannukset Pienemmät uuden kumppanin etsintäkustannukset (mainostaminen ja osallistuminen esim. messuille) Pienemmät inventointikustannukset (varastojen pitäminen, kuljetukset, toimitusten määrän ja laadun valvonta)	Tapaustutkimus ja analyysi 36 toimittajasta

		Pienemmät neuvottelukustannukset (Ehtojen neuvottelemisen ja sopimuksen laatiminen) Tehokkuuden parantuminen sitoutumisen vaikutuksesta	
Swan et al. 1987	Myyjän vapauden lisääntyminen	Myyjä voi vapaammin liikkua asiakasorganisaatioissa Asiakas informoi proaktiivisesti omista tarpeistaan	Kysely 42 lääkealan myyntihenkilöille
Selnes 1998	Suhteen laajentaminen	Luottamus vaikuttaa suhteen laajenemiseen	Kysely 177 ostajalle
Zaheer, McEvily, Perrone 1998	Suorituskyvyn paraneminen	Luottamus pienentää neuvottelukustannuksia Luottamus voi vähentää konflikteja	Kysely vastaajille, jotka arvioivat yhteensä 107 suhdetta
Zaheer & Venkatraman 1995	Yhteinen toiminta	Luottamus tukee yhteisen markkinointistrategisten panostusten suunnittelua	329 itsenäistä vakuutusalan yritystä

Taulukossa on lyhyesti esitelty keskeisiä tutkimuksia, joissa on eritelty verkostoitumisen hyötyjä. Tässä käydään lyhyesti tutkimukset läpi. Anderson et al. (1990) tutkivat 213 valmistusliikettä, jotka toimittivat tuotteita 249 jakeluliikkeelle. Kyselytutkimuksensa tuloksena he löysivät sen, että yhteistyö selittää luottamusta ja luottamus tyytyväisyyttä toiseen osapuoleen. Andersonin ja Weitzin (1989) kyselytutkimuksessa toimijat arvioivat 690 suhdetta. Tutkimuksessa todettiin että luottamus suhteessa selittää suhteen jatkumista ja kahdensuuntaisen kommunikaation määrää, eli luottamuksen vallitessa on todennäköisempää että suhdetta jatketaan ja että suhteen kumpikin osapuoli kommunikoivat.

Barringerin et al. (1989) artikkeli oli puolestaan teoreettinen esittäen, että suhteiden avulla voidaan kasvattaa markkinoilletulovoimaa, poliittista voimaa, lisätä tuotannon, tuotekehityksen ja markkinoinnin tehokkuutta sekä mahdollisuuksia tuotteiden ja palveluiden erilaistamiseen. Dwyer et al. (1987) puolestaan argumentoivat teoreettisessa artikkelissa, että luottamus vähentää neuvottelukustannuksia ja nostaa suhteen suorituskykyä.

Foster et al. (2000) tutkivat kyselytutkimuksellaan, johon osallistui 101 toimittajaa arvioivaa asiakasta, muun muassa luottamuksen merkitystä liiketoimintasuhteessa. Heidän tulostensa mukaan luottamus vaikuttaa asiakkaan toimittajauskollisuuteen. Uskollisuus vaikuttaa edelleen asiakkaan taipumukseen jatkaa liiketoimintaa toimittajan kanssa, ja toisaalta asiakkaan hintauskollisuuteen.

Granovetter (1995) argumentoi teoreettisessa artikkelissaan, että verkoston käytöllä

vaikutusvaltaa (lobbausvoimaa) voidaan lisätä yhtäältä suhteessa hallituksiin, ja toisaalta suhteessa kilpaileviin verkostoihin. Myös muut kirjoittajat ovat nostaneet esille yhteistyön tarpeen esimerkiksi standardien luonnissa (kts. Doz & Hamel 1998).

Gulati (1995) puolestaan tutki empiirisessä tutkimuksessaan 781 strategista liittoumaa päätyen siihen, että luottamus pienentää integraation kustannuksia, neuvottelukustannuksia, sekä uuden kumppanin etsintäkustannuksia. Gulatin (1995) tutkimuksen ongelma oli, että hän mittasi luottamusta suhteen keston kautta. Tyypillisesti on esitetty, että luottamus kasvaa suhteen pidentyessä, koska suhteen toinen osapuoli opitaan tuntemaan paremmin. Luottamuksen ja suhteen pituuden sekä toisen tuntemisen suhde ei kuitenkaan ole yksinkertainen. Jos esimerkiksi luottajan oppiessa paremmin tuntemaan luotetun, ilmenee että luotettu käyttäytyy tyypillisesti suhteissaan opportunistisesti, se ei todennäköisesti ainakaan lisää luottamusta toiseen osapuoleen, vaikka suhde olisikin kestänyt pitkään. Tällöin voidaan todeta, että luottamuksen mittaaminen suhteen keston kautta on hyvin ongelmallista.

Larson (1992) tutki etnografisella tutkimusotteella verkostoja tullen siihen tulokseen, että erikoistumisen kautta markkinoilletuloaikaa voidaan lyhentää. Toiseksi, kumppanuuden kautta voidaan pienentää sopimuksen tekemisestä aiheutuvia kustannuksia, ja kolmanneksi, markkinamekanismin käyttö hierarkkisen sijaan voi lisätä yrittäjän motivaatiota kehittää yritystoimintaa.

Parkhe (1998) nosti teoreettisessa artikkelissa puolestaan esille kumppanuuden vaikutuksen oppimiseen. Parkhen (1998) mukaan kumppanuus voi nostaa suhteen mukavuustasoa, joka edelleen pienentää oppimiseen tarvittavaa aikaa, ja näin ollen vähentää oppimisen kustannuksia.

Morgan ym. (1994) tekivät kyselyn 204 vastaajalle eri elementtien kausaalisuhteista, todeten, että luottamus vaikuttaa suhteeseen sitoutumiseen, jaettujen arvojen kokemiseen, suhteen päättämisen kustannuksiin sekä suhteesta saataviin hyötyihin. Toiseksi sitoutumisen todettiin vaikuttavan myönteisesti myöntyväisyyteen, yhteistyöhön ja negatiivisesti taipumukseen lähteä suhteesta. Kolmanneksi jaettujen arvojen ja kommunikaation todettiin vaikuttavan myönteisesti luottamukseen vähentäen myös opportunistista käyttäytymistä. Viidenneksi luottamuksen todettiin vähentävän rakentavia

konflikteja sekä epävarmuuden tunnetta päätöksiä tehtäessä. Morganin ym. (1994) tutkimuksessa eri muuttujia mitattiin melko vähäisellä määrällä muuttujia.

Ring et al. (1992) teoreettisen tutkimuksen mukaan luottamuksella on erityinen merkitys pitkäkestoisissa suhteissa. Luottamuksella voidaan saavuttaa joustavuutta ja tehokkaampi oppiminen voi tuottaa aiempaa adaptiivisemmän organisaation. Heidän mukaansa luottamuksella on erityistä merkitystä silloin, kun on kyse hiljaisen tiedon vaihtamisesta, tai esimerkiksi tutkimus- tai tuotekehitysyhteistyöstä. Luottamuksen merkitystä tiedon jakamista tukevana ohjausmekanismina on painottanut myös Adler (2001).

Sako (1992) tutki puolestaan japanilaisia ja englantilaisia asiakkaita ja toimittajia. Tutkimuksessa Sako (1992) nostaa erityisesti esille luottamuksen merkityksen transaktiokustannuksia pienentävänä elementtinä. Tämän lisäksi Sako (1992) argumentoi luottamuksen merkityksen sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä suhteessa. Swan et al. (1987) tekivät puolestaan kyselyn 42 lääkealan myyntihenkilölle. Tutkimuksen tulosten mukaan ostajan luottamus myyjään vaikuttaa myyjän vapauden lisääntymiseen asiakasorganisaatiossa. Tulosten mukaan luottamuksellisessa suhteessa myyjä voi saada enemmän liikkumavapautta asiakasorganisaatiossa. Toiseksi luottamuksen kasvaessa asiakkaat alkoivat informoida proaktiivisemmin omista tarpeistaan myyjille.

Selnes (1998) tutki luottamuksen vaikutusta suhteessa tekemällä kyselyn 177 ostajalla, jonka perusteella hän totesi, että luottamus toimittajaan vaikuttaa suhteen laajenemiseen. Suhde voi laajentua esimerkiksi uusille tuotealueille. Tällöin toimittajalle voi olla perusteltua tehdä esimerkiksi investointien tekeminen, jolloin asiakkaan luottamus toimittajaan voi kasvaa. Asiakkaan luottamus toimittajan kyvykkyyteen tai osaamiseen voi kasvaa toimittajan investoidessa esimerkiksi tuotantoprosessiinsa.

Zaheer ym. (1998) tutkimuksen mukaan luottamus voi pienentää neuvottelukustannuksia ja vähentää konflikteja. Zaheer ym. (1998) tekivät vastaajille, jotka arvioivat yhteensä 107 suhdetta. Zaheer ym. (1995) tutkimuksessa, jossa he tutkivat 329 vakuutusalan yrittäjää, luottamus tukee yhteisten investointien tekemistä. Tässä tutkimuksessa kyse oli yhdessä tehtävistä markkinointipanostuksista.

Yhteenvetona voidaan todeta, että ohjausmekanismien näkökulmasta hyödyt voidaan jakaa kolmen tyyppiin: 1) sosiaalisesta, 2) hintaohjauksesta ja 3) autoritäärisestä ohjauksesta syntyviin hyötyihin.

2.3 Verkostoteorian synteesi

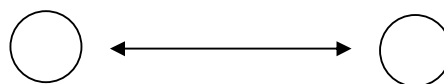
Verkostoihin liittyvä teoria perustuu uuteen institutionaaliseen talousteoriaan. Taustateoriaksi on siis valittu Coasen (1937) ja myöhemmin Williamsonin (1975; 1985) kehittämä transaktiokustannusteoria. Seuraavissa kuvioissa rakennetaan tiivis kuvan teorian rakentumisesta. Kuviossa 4 kuvataan kaksi keskeistä organisoitumisen muotoa. Teorian kehittelyn alkuvaiheissa tutkijat tunnistivat kaksi muotoa mikrotaloudellisen järjestelmän organisoimiseksi. Aivan alkuvaiheissa verkostomaista organisoitumisen muotoa ei vielä tunnistettu tai sitä epäiltiin tehottomaksi. On myös huomattava, että edelleen on syytä suhtautua hyvin kriittisesti jonkin organisoitumisen muodon tai välimuodon hyvyyteen sinällään. Enemmän on syytä korostaa sopivuutta, jolloin tullaan myös tämän menetelmän kehittelyn lähtökohtaan: auttaa yrityksiä tunnistamaan nykyinen ohjaustapa sekä pohtia tulevaisuutta.

Taloudellisen järjestelmän organisoimiseen oli siis kaksi vaihtoehtoa: markkina tai hierarkia. Markkinalla tarkoitetaan tilaa, jossa vaihdantaa harjoitetaan rahaa käyttäen. Hierarkian sisällä toiminta ohjautuu puolestaan organisaation sisäisten käskyvaltasuhteiden kautta. Esimies siis ohjaa alaisiaan käskyvaltaa käyttäen. Siinä missä markkinoilla kilpailu muodostaa keskeisen toimintaa ohjaavan mekanismin, hierarkian sisällä toimintaa ohjaava mekanismi on autoritäärinen.

Keskustelu tiivistyy siis siihen, **mikä on tehokkain tapa organisoida jotain taloudellista toimintaa, kuten joidenkin tuotteiden valmistusta.**

Markkina / Hinta

Hierarkia / Autoritaarinen



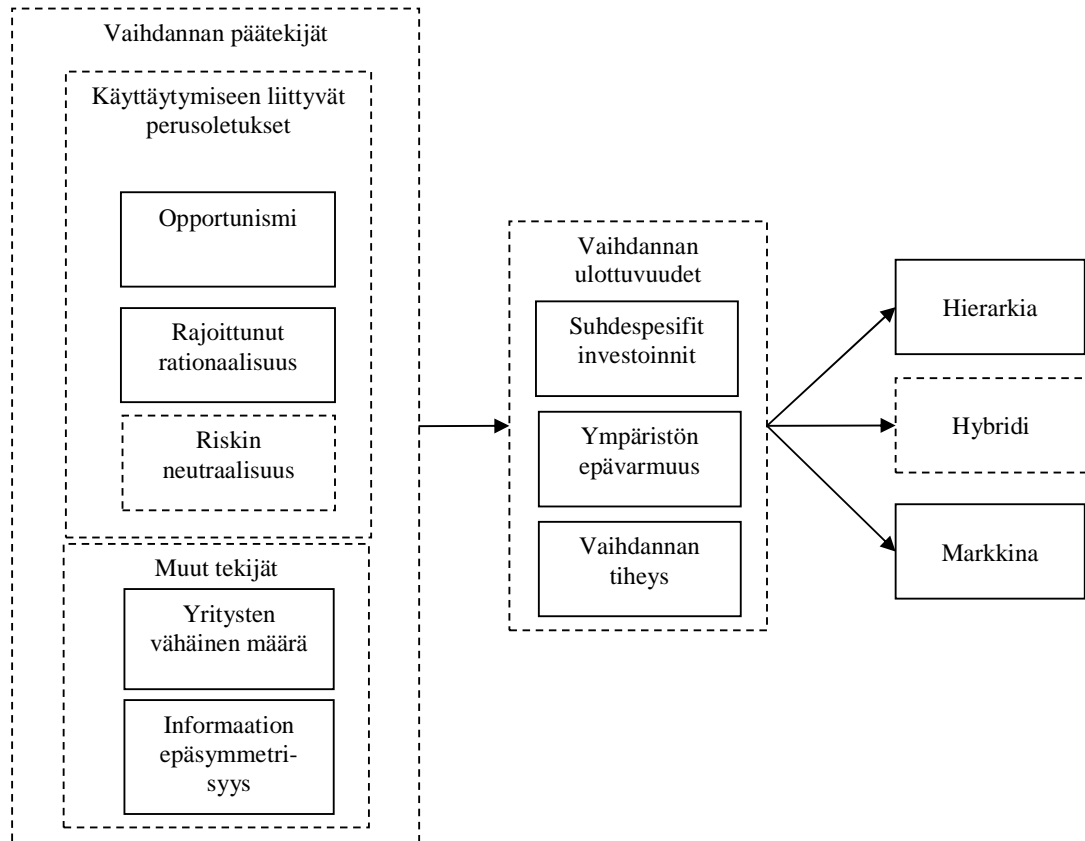
KUVIO 4. Markkinat vs. hierarkia diskurssi.

Kuviossa 5 on tiivistetty ne kriteerit, joiden perusteella taloudellisen järjestelmän organisoituminen pitäisi kussakin tapauksessa määritellä. Teorian mukaan toiminto pitäisi pitää itsellä ulkoistamisen sijasta, jos hierarkian sisäiset kokonaiskustannukset ovat ulkoistamisen seurauksena syntyviä sekä transaktio- että tuotantokustannuksia pienemmät. Sen sijaan, että ulkoistaminen näyttäytyy kokonaiskustannusten näkökulmasta edullisempänä vaihtoehtona, sitä pitäisi teorian mukaan käyttää. Transaktiokustannukset aiheutuvat erinäisten kriteerien vallitessa. Näitä käsitellään lyhyesti seuraavassa.

Käyttäytymisen perusoletukset kuvaavat teorian taustalla olevia tekijöitä. *Oppportunismilla* (opportunism) tarkoitetaan sellaista käyttäytymistä, jolle on ominaista pettäminen, huijaaminen tai valehtelu. Teoria siis olettaa, että jotkut sopimusosapartit voivat pettää ja näin ollen kehenkään ei voi luottaa, vaan on suojauduttava. Tämä suojautuminen tuottaa transaktiokustannuksia.

Toiseksi, teoria olettaa, että yksilöt ovat päätöksissään *rajallisesti rationaalisia* (bounded rationality). Rajallisella rationaalisuudella tarkoitetaan toimijan pyrkimystä rationaalisuuteen, joka jää toteutumatta informaation epätäydellisyyden (imperfect information), epätasaisen jakautumisen (asymmetrical information), informaation määrän (amount of information) ja rajallisen harkintakyvyn takia (lack of cognitive abilities). Informaation epätäydellisyydellä tarkoitetaan transaktion osapuolen epätäydellistä informaatiota ympäristön tai yksilön käyttäytymisen epävarmuudesta. Epätasaisesti jakautunut informaatio (asymmetrical information) voi puolestaan liittyä vaihdannan osapuolten informaatioon kyseisestä vaihdannan kohteesta. Esimerkiksi myyjällä voi olla tietoa myytävästä tuotteesta enemmän kuin ostajalla tai toisinpäin. Tämä tiedon epäsymmetria pidentää neuvotteluja ja aiheuttaa vaihdantakustannuksia.

Teoria olettaa yksilöiden olevan myös *riskin suhteen neutraaleja* (risk neutrality). Teorian mukaan yksilöt kykenevät samanlaisissa olosuhteissa ottamaan samantasoisia riskejä. Jos teoria ei tätä oletusta tekisi, se johtaisi esimerkiksi siihen, että huomioon pitäisi ottaa yksilön mahdollinen riskinotto asiasta sovittaessa. Tällöin yksilöiden riskinotto (esimerkiksi luottaminen ilman syytä) voisi vähentää transaktiokustannuksia. Teorian mukaan yksilöt ovat kuitenkin riskin suhteen neutraaleja.



KUVIO 5. Käyttäytymiseen liittyvät perusoletukset, vaihdannan ulottuvuudet ja organisoitumisen muodot transaktiokustannusteorian mukaan (Kohtamäki 2005; Williamson 1975; 1985; Rindfleisch ja Heide 1997; kts. Vesalainen 2004).

Viidestä päätekijästä kaksi voidaan lukea muiksi tekijöiksi: yritysten vähäinen määrä (markkinoilla: small numbers bargaining) ja informaation epäsymmetrisyys (information asymmetry). Yritysten vähäisellä määrällä tarkoitetaan markkinoilla olevien yritysten niin pientä määrää, ettei todellista kilpailua yritysten välille synny. *Yritysten vähäinen määrä* aiheuttaa markkinoiden epäonnistumisen (market failure), jolloin myyjä voi määrittellä ostajaltaan haluamansa hinnan, koska ostajalla ei ole muita vaihtoehtoisia myyjiä. Tällöin vallitsevat myyjän markkinat. Tilanne on teollisuudessa varsin tyypillinen (Håkansson 1982).

Toinen keskeinen tekijä on *informaation epätasainen jakautuminen* (information asymmetry), jolla tarkoitetaan tilannetta, jossa myyjällä ja ostajalla on erilainen käsitys esimerkiksi vaihdannan kohteena olevan tuotteen arvosta. Esimerkiksi ostajan tiedot tuotteesta voivat olla epätäydelliset, kuten esimerkiksi autokauppaa tehtäessä (imperfect information) (kts. Williamson 1985). Tuotteen kunnon paremmin tuntevalla myy-

jällä voi puolestaan olla myönteisempi (tai kielteisempi) käsitys tuotteen ominaisuuksista kuin ostajalla, jolloin näkemykset tuotteen hinnasta eivät kohta. Tämä vaikeuttaa ja pidentää neuvotteluja, ja kasvattaa transaktiokustannuksia.

Tärkeä transaktiokustannusteorian esille nostama ulottuvuus on *suhdespesifit investoinnit* (asset specific investments). Itse asiassa transaktiokustannusteorian on sanottu pitkälti nojaavan suhdespesifin investoinnin käsitteeseen, joka on teorian kannalta keskeinen. Suhdespesifit investoinnit ovat sellaisia, jotka kohdistuvat vain tiettyyn suhteeseen. Juuri suhdespesifeillä investoinneilla on keskeinen rooli transaktiokustannusteoriassa, koska ne tekevät investoijasta haavoittuvan toisen osapuolen edessä. Toisen osapuolen mahdollisesta opportunistista muodostuu investoijalle riski (Williamson 1985).

Williamson (1985) erotteli kuuden tyyppisiä resursseja tai pääomaa, jotka voivat muodostua suhdespesifeiksi: 1) paikan spesifisyydellä (site specificity) viitataan tuotantovälineiden lyhyeen etäisyyteen, jotta logistiikan aiheuttamat kustannukset olisivat mahdollisimman pienet. 2) Fyysisten resurssien spesifisyydellä (physical asset specificity) viitataan suhdespesifeihin tuotantovälineisiin, joista tyypillinen esimerkki metalli- ja elektroniikkateollisuudessa voi olla valun valmistuksessa käytettävä muotti. 3) Inhimillinen pääoma (human asset specificity): suhdespesifillä inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan sellaista osaamista tai tietoa, joka syntyy toiminnassa ja on luonteeltaan hiljaista (tacit) (Polanyi 1997).

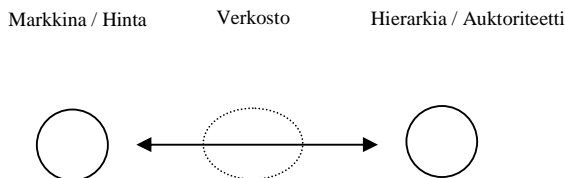
Hiljainen tieto on luonteeltaan implisiittistä, kokemusperäistä ja siksi vaikeasti siirrettävää. Suhteessa syntynyt tieto on usein hiljaista ja sen sisäistäminen vaatii aikaa, mikä nostaa toimittajan vaihtokustannuksia (switching cost). 4) Omistuksellisella investoinnilla (dedicated assets) tarkoitetaan sellaisia suhdespesifejä investointeja esimerkiksi tehtaaseen, jotka on tehty asiakkaan käskystä. 5) Ajallisen spesifisyyden käsitteellä (temporal specificity) viitataan sellaiseen investointiin, joka kiinnittyy johonkin suhteeseen tietynä aikana. 6) Liikemerkki (brand name capital) viittaa toisen osapuolen riippuvuuteen kumppanin liikemerkistä. Investoinnit liikemerkkiin, jota ei juuri muissa suhteissa voi hyödyntää, selittää näin ollen arvoketjun integroitumista vertikaalisesti. Neljä ensimmäistä on esiintynyt Williamsonin (1985: 95–96) alkuperäisessä teoksessa. Kaksi jälkimmäistä on lisätty myöhemmin (Williamson 1996: 59–60).

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

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

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

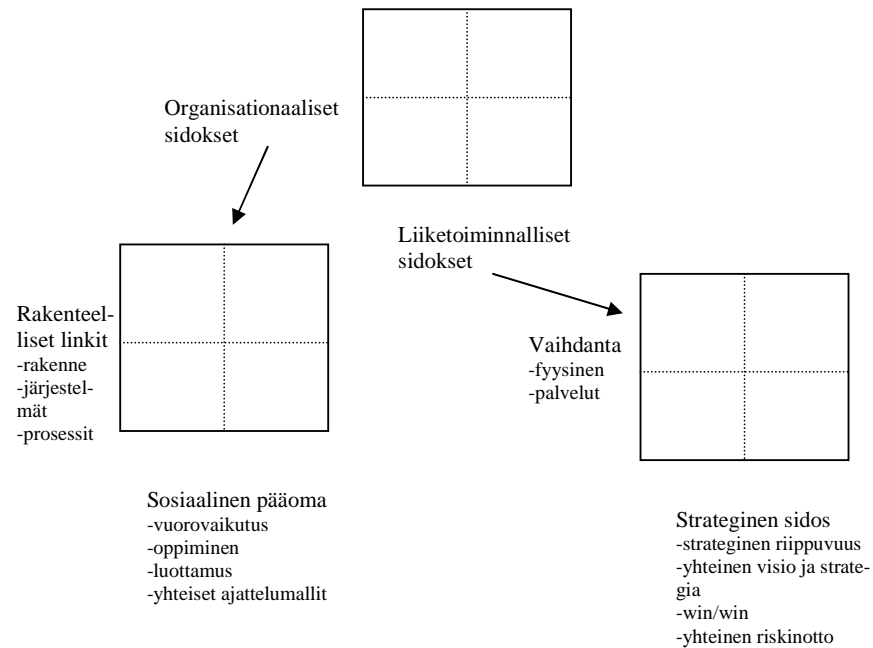
Verkostot määritellään tyypillisesti markkinoiden ja hierarkian välimuodoksi (kuvio 4). Verkosto ja kumppanuus ovat näin ollen markkinoita tiiviimpi ja hierarkkista organisoitumista ohuempi yhteistyön muoto.



KUVIO 6. Verkostot markkinoiden ja hierarkian välissä.

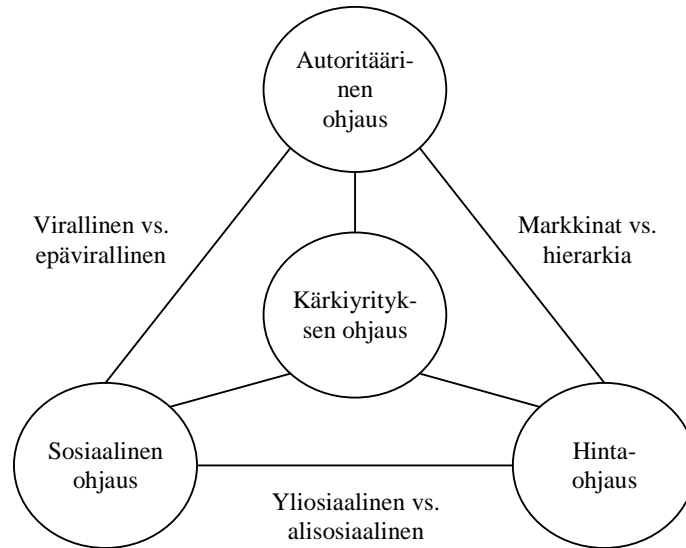
Kun tiedetään, että verkosto voidaan määritellä markkinoiden ja hierarkian välimuodoksi, voidaan kysyä millä ulottuvuuksilla kahdenvälisen suhteen syvyys määräytyy. Vesalainen (2002) on kehittänyt mallin, jolla kahdenvälisen suhteen tiiviyyttä voidaan mitata. Tuo malli on kuvattu seuraavassa kuviossa.

Vesalaisen (2002) mukaan suhteen tiiviyyden, tai toisin sanoen, suhteen integraation aste määräytyy kahdella pääulottuvuudella: 1) organisaationaaliset sidokset ja 2) liiketoiminnalliset sidokset. Organisaationaaliset sidokset voidaan edelleen jakaa rakenteellisiin linkkeihin ja sosiaalisiin linkkeihin. Liiketoiminnallinen sidos määrittyy puolestaan vaihdannallisten ja strategisten linkkien kautta. Näiden ulottuvuuksien kautta kehitetyillä mittareilla voidaan mitata kahdenvälisen suhteen tiiviyyden astetta.



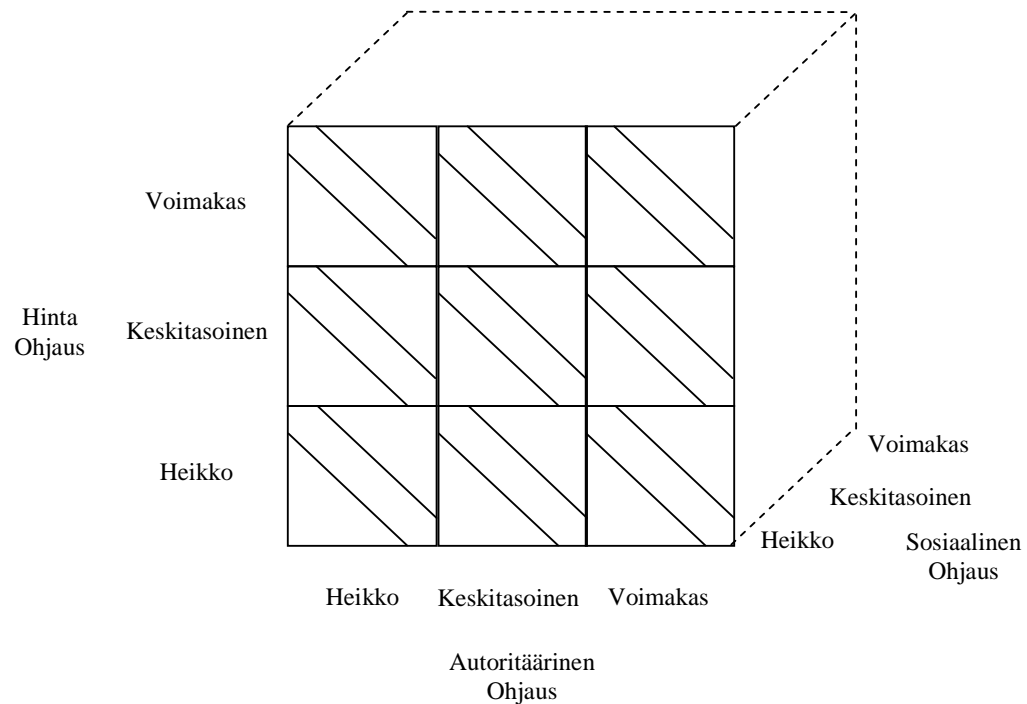
KUVIO 7. Verkostot markkinoiden ja hierarkian välissä (Vesalainen 2002).

Kirjallisuudessa, verkostot on määritelty myös hierarkkisesta organisoitumisen muodosta ja markkinoista erilliseksi organisoitumisen muodoksi. Tällöin verkostot määritellään sosiaalisiksi verkostoiksi (kuvio 8).



KUVIO 8. Kärkiyrittäjien mahdolliset tavat ohjata kumppanuussuhteita ja strategista verkostoa (kts. Ouchi 1980; Powell 1990; Bradach & Eccles 1989; Mitronen 2002; Kohtamäki 2005).

Seuraavassa on nostettu esiin neljäs teoria ohjausmekanismien ilmenemisestä. Aiemmassa teoriassa on esitetty, että eri mekanismeja voidaan hyödyntää yhtäaikaaisesti, kuten kuvio 9 osoittaa. Toisaalta, vahvoissa muodoissaan, jotkut mekanismien ilmenemisen muodot sulkevat pois, tai heikentävät toista mekanismeja. Esimerkiksi uhkailun käyttäminen yhtenä osana autoritaarista ohjausta todennäköisesti vähentää toimijoiden välistä luottamusta.



KUVIO 9. Institutionaalisten muotojen typologia (Adler 2001; Kohtamäki 2005; Kohtamäki, Vesalainen, Varamäki & Vuorinen 2006).

Sopivalla mekanismien kombinaatiolla pyritään tuottamaan paras mahdollinen lopputulos, eli mahdollisimman hyvä suorituskyky ja maksimoitu oppiminen. Toisaalta voidaan todeta, että ohjaus ja sen vaikutus ei ole erotettavissa tilannetekijöistä, kuten asiakasympäristön dynamiikasta.

2.4 Yhteenveto

Yhteenvetona todetaan, että verkostoteoriasta nousee lukuisa määrä erilaisia muuttujia, joilla on vaikutusta verkostojen ohjaukseen. Tässä tutkimuksessa kehitetään mittaria ensisijaisesti kumppanuussuhteen ohjaukselle, mutta myös keskeisille syille ja seurauksille.

3 KONSTRUKTIIVINEN TUTKIMUSOTE

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen metodologisia perusteita ja metodologista sekä filosofista taustaa. Lisäksi käydään läpi joitakin konstruktiivisen tutkimusotteen perusteita. Luku sivuaa myös oppimista, koska konstruktiivinen ote on luonteeltaan kehittävä. Tästä syystä metodologiaosassa keskustellaan menetelmien käytöstä oppimisen ja kehittämisen välineinä.

Tässä tutkimuksessa konstruktiivisella viitataan konstruktiiviseen tutkimusotteeseen. Sillä ei tarkoiteta sosiaalista konstruktionismia tai konstruktivismia, joita tosin hyödynnetään tämänkin työn ontologisen ja epistemologisen keskustelun yhteydessä. Konstruktiivinen tutkimusote viittaa sen sijaan menetelmiä ja työkaluja kehittävään tutkimusotteeseen, joka on kehittynyt pitkälti laskentatoimen piirissä. Tätä käsitellään syvemmin jäljempänä.

Tässä menetelmän kehitystä käsitellään konstruktiivisesta näkökulmasta, mikä tarkoittaa, että mittaria ei ole tässä tutkimuksessa tarkoitus käyttää ”mittaamiseen” sanan varsinaisessa merkityksessä. Tässä mittaamisella ja erityisesti mittarilla, tai menetelmällä viitataan työkaluun joka on ennen kaikkea keskustelun ja asioiden avaamisen ja yhdessä oppimisen väline enemmän kuin mittaamisen. Tämä ei tarkoita silti sitä, ettei mittaria voisi jossain myöhäisemmässä tutkimuksessa kehittää ja testata, tosin silloinkin intentiona rakentaa lähinnä asennetason likert –tyyppinen mittari, joka antaa jonkin viitteen jostakin asioiden tilasta.

3.1 Konstruktiivisen tutkimusotteen pragmatistinen tausta

Pragmatismi on yksi uudemmista tieteenfilosofisista suuntauksista; noussut 1800 –luvulla lähinnä yhdysvaltalaisen tutkijoiden piirissä, erityisesti Charles Peircen vaikutuksesta. Peirceä pidetään pragmatistisen koulukunnan piirissä koulukunnan epävirallisena kantaisänä (Kivinen & Ristelä 2001). Myös George Herbert Mead, kuten Hans Joasakin luetaan usein pragmatisteiksi. Tosin Mead katsotaan monesti ensisijaisesti interaktionistisen koulukunnan edustajaksi (Burrell & Morgan 1989). Toiseksi pragma-

tismiin näyttää liittyvän semiotiikka, niin Peircen kuin Meadinkin ollessa semiotiikan edustajia.

Tutkimuksen ontologinen kanta

Keskustelu todellisuuden luoteesta, ontologiasta, eli siitä mitä on, on aivan keskeinen tuon todellisuuden tutkimisen näkökulmasta. Keskustelu siitä, miten pitkälle olevainen on tosi tai epätosi, on luonteeltaan varsin objektivistinen ja epistemologialtaan positivistinen. Jos todetaan, että yhtä totuutta ei ole, ja että tosi olevaista on lähestyttävä täysin yksilön näkökulmasta, otetaan subjektivistinen kanta sekä olevaisen luoteeseen että sen epistemologiaan. Tulkintani mukaan sosiaalinen konstruktionismi sijoittuu tähän objektivistisen ja subjektivistisen välimaastoon. Vahvan konstruktionistinen kanta on lähellä vahvan subjektivistista kantaa kun taas heikon konstruktionistinen kanta on lähempänä jatkumon välimuotoa (vrt. Burrell ym. 1989).

Pragmatismien ontologiset premissit voisivat olla konstruktionistiset. Konstruktionisteista esimerkiksi Berger ja Luckmann (1995) sekä konstruktivisteista Gergen puhuvat yksilön ja yhteiskunnan dialektisesta suhteesta. Samoin pragmatisteista Mead ja Dewey (Kuusela 2001: 71; Mead 1950). Tyypillistä näiden ajattelulle on dualismien, kuten yksilö vs. yhteiskunta tai sielu vs. ruumis välttäminen. Ensimmäisen viitatessa konstruktionistiseen keskusteluun, jälkimmäinen viittaa kartesiolaisuuteen, joka erotti biologisen ja psykologisen minän, fyysisen ja psyykkisen (Kivinen ym. 2001). Pragmatistista, tai post-meadilaista ajattelua voisi olla biologisen, sosiaalisen ja psykologisen minän interaktion ymmärtäminen.

Eri koulukuntien edustajat keskustelevat tyypillisesti vähän niistä samanlaisuuksista tai erilaisuuksista joita koulukuntien välillä vallitsee. Näin on ilmeisesti myös tässä koulukunnassa. Pragmatisteista Mead oli sosiaalipsykologi, Joas ja Dewey kasvatustieteilijöitä (Kivinen ym. 2001).

Pragmatismi ei ole kiinnostunut objektiivisesta totuudesta, vaan hyödystä. Hyöty on pragmatismien ytimessä, ja hyötyyn liittyy kokemus. Hyöty on sinällään kokemus, ei fakta. Hyöty koetaan kielen kautta. Kieli, kielen merkit ja merkitykset mahdollistavat arvon, eli hyödyn kokemuksen. Realismi–nominalismi jatkumolla pragmatismi asettuu

välimaastoon, kuten myös interaktionismi, jonka edustajaksi Meadia on väitetty (Burrell & Morgan 1989).

Hyöty on kokemus ja siihen liittyy käytännöllisyys. Tällöin pragmatismien yhteydessä voisi kysyä, rajautuuko pragmatismi käytännölliseen hyötyyn. Tällöin pragmatistin mukaan **hyvää tutkimusta olisi käytännöllisiä hyötyjä tuottava tutkimus**. Pragmatisti ei ole kiinnostunut totuudesta, tai tutkimuksen tuloksen ja todellisuuden vastaavuudesta, vaan Rortyn mukaan niistä seurauksista joita jonkin asian totena pitämisellä on (Kivinen ym. 2001: 11). Silti pragmatismissa korostuu toimijan, aktorin näkökulma. Rortyn mukaan toimijoiden käsittejärjestelmät eivät ole vertailtavia, yhteismitallisia, vaan subjektit käsittelevät objekteja merkkien, joilla on toimijoille tiettyjä merkityksiä, kautta. Silti sekä Niiniluoto (2002: 123) että Kivinen ym. (2001) lähtevät oletuksesta, jonka mukaisesti pragmatismi olettaa totuuden olevan ideoiden ja todellisuuden vastaavuutta. Oletus on siis korrespondenssiteorian mukainen. (Kivinen ym. 2001.)

Representaationsuhteen puuttuminen ei tarkoita pragmatistille sitä, ettei todellisuutta tarvitsisi kuvata tarkasti. Subjektin ja objektin välisen representaationsuhteen epämielikkyyttä tarkoittaa ainoastaan sitä, että ”todellisuutta” tulisi kuvata mahdollisimman tarkasti toimijan näkökulmasta. Rortyläiselle pragmatistille toimijan todellisuuden tarkka kuvaus on hyvän tutkimuksen mitta. Tällöin myös hyödyn kokemusta tulisi arvioida toimijan maailmasta. Samaa tukee Peircen ajatus, jonka mukaisesti merkki esittää aina jotakin jollekin jossakin suhteessa. Pragmatismi ei ota siis kantaa kysymykseen siitä, onko hyöty totta, jos se on totta subjektin maailmasta käsin. (Niiniluoto 2002: 116; Kivinen ym. 2001.)

Tämän tutkimuksen ontologinen kanta on heikon konstruktionistinen. Heikon konstruktionistinen kanta olettaa, että puhuttu vastaa ainakin jossain määrin olemassa olevaa, joskin jossain määrin konstruoitua todellisuutta (Hänninen 1999: 25–28). Eli puheen ja sosiaalisen konstruktion välillä vallitsee jonkinlainen vastaavuus. On kuitenkin muistettava, että puheella toimijat voivat myös luoda todellisuutta. Tässä tutkimuksessa siis oletetaan, että todellisuus on sosiaalisesti konstruoitu, mutta jossain määrin reaalityodellisuus on olemassa ja sitä pyritään tutkimaan asiantilakuvausten kautta. Kehitettävä työkalu tukee siis reaalityodellisuuden tutkimista.

Keskustelu kielestä ja sen merkityksestä

Pragmatistisen filosofian piirissä on keskusteltu myös kielestä ja sen merkityksestä. Pragmatisteille kieli on toiminnan koordinoinnin väline. Pragmatismi käsittelee kieltä siis kommunikaation välineenä. Kieli on väline, jolla merkityksiä muodostetaan, eli jolla yksilöt rakentavat omaa maailmaansa.

Vastakohtana esimerkiksi metafysiikka Kivisen ym. (2001) mukaan pyrkii kalustamaan maailman. Kun maailma on kalustettu, se on määritelty ja mitattavissa. Pääajatuksena on siis ilmiöiden ja niiden välisten suhteiden määrittely ja rajaaminen merkeillä, jotta ilmiöt olisivat mitattavissa. Positivistisen ajatuksen mukaan tieteen tehtävä olisi näin ollen määritellä ilmiöt ja niiden väliset suhteet, jotta ajan mittaan tiede tekisi itsensä tarpeettomaksi. Pragmatismien näkökulmasta tämä ei ole tieteen tehtävä, vaan tieteen tehtävä on hyödyllisen tutkimuksen tuottaminen, josta yhdessä oppimista tukeva menetelmä on yksi esimerkki. Tässä hyödyllisen tutkimuksen tuottamisessa kieli muodostaa välineen.

Erilaiset yhteisöt rakentavat yhteistä maailmaa muodostamalla ja käyttämällä yhteisiä käsitteitä, kuten Wittgenstein sanoo, pelaamalla kielipelejä. Katsoessaan, että kieli on kommunikaation väline, pragmatisti tulkitsee kieltä realistisesti, eli sellaisena kuin se on. Tällöin pragmatisti lähtee siitä oletuksesta, että toimijan puhe, eli teksti kuvastaa todellisuutta sellaisenaan kun se on. Tutkija tehdessään puolestaan tulkintaa siitä todellisuudesta, pyrkii tulkinnan ja todellisuuden vastaavuuteen. (Kivinen ym. 2001.)

Toisaalta esimerkiksi Peirce keskusteli hiukan eri tavalla kielen merkityksestä. Peircen mukaan merkitys syntyy vuorovaikutuksessa, jossa interpretantti tulkitsee merkkiä, jolloin merkille syntyy jossain kontekstissa jokin merkitys. Tämä selitysmalli näyttää huomattavasti mutkikkaammalta kuin toteamus: kieli on kommunikaation väline. ”Kieli on kommunikaation väline” –tyyppinen idea on kuitenkin ylätasoa kanta. Dewey oli kasvatustieteilijä ja hän Peircen tavoin lähti toimijan näkökulmasta. Rortyn mukaan pragmatismi ei kuitenkaan ole kiinnostunut siitä, mikä on oikea tulkinta jonkin kohteen käyttötarkoituksesta, vaan siitä, mitä muita tulkintoja kohteesta voidaan tehdä. Kyse on hyvin nomoteettisesta kannasta, kuten Peircen mukaan: On olemassa a) subjekti b) tulkitsin ja c) objekti, jotka kaikki ovat jossain d) kontekstissa, eli tilanteessa ja e) kulttuurissa. (Kivinen ym. 2001.)

Yhtäältä tämä tutkimus on osa **pragmatistista perinnettä**. Pragmatistiselle tieteen filosofialle ominainen ontologinen kanta on seuraavanlainen: ”totta on se mikä toimii”. Teoria ei siis ensisijaisesti ota kantaa todellisuuden luonteeseen, vaan lähtee siitä, että jos joku toimii, tai auttaa, se on totta. Näkökulma on varsin pragmaattinen.

Tässä tutkimuksessa tieto nähdään joksikin, jota voidaan tulkita ja tätä tulkintaa testata käytännössä. Tieto esimerkiksi siitä, miten jotakin verkostoa pitäisi ohjata, tai miten ohjausta pitäisi analysoida, on jotakin, jota voidaan testata kyseisen yrityksen verkostossa. Jos jokin ohjausmalli toimii tai analysoinnin viitekehys tuottaa tuloksia, se on hyödyllinen. Tämän ajattelun mukaan kieli on siis alisteinen toiminnalle.

Tutkimuksen epistemologinen kanta

Pragmatistista tutkimusta leimaa pyrkimys hyödyllisyyteen, käyttökelpoisuuteen. Siten joudutaan esittämään kysymys, miten jotakin liiketaloustieteellistä ilmiötä, kuten kaupankäyntiä tai taloudellisen järjestelmän organisoitumista voidaan tutkia pragmatistisen tieteen filosofian mukaan. Joka tapauksessa tällaisen tutkimuksen tulisi tuottaa hyötyä. Hyödyn ollessa subjektiivisesti arvioitava kokemus, on asetettava tavoite, jonka saavuttamista pragmatistisen filosofian mukaisesti toteutetun tutkimuksen tulisi tukea. Tällöin pitäisi tietää mikä on talousteorian mukaan ylin tavoiteltava päämäärä taloudellista järjestelmää kehitettäessä? Oletetaan, että tuo päämäärä voisi olla tiedossa, ja että se olisi talouskasvu. Tällöin hyödyllistä tutkimusta olisi talouskasvua edistävä tutkimus. Tästä päästään kysymykseen hyödyn kohteesta: ketä tutkimuksen pitäisi hyödyttää? Yhteiskuntaa, tiedeyhteisöä, yritystä vai yksilöä, vai ketä tahansa tutkimuksen analyysiyksikköä? Jälkimmäinen kelvannee vastaukseksi: pragmatistisen tutkimuksen tulee tuottaa hyötyä ensisijaisesti tutkimuksen analyysiyksikölle, joka on tässä tapauksessa menetelmän hyödyllisyyttä arvioiva kärkiyrityksen hankintapäällikkö.

Pragmatismien epistemologinen kanta viittaa ilmeisesti metodologiseen polyteismiin, jolla tarkoitetaan tarkoitukseen sopivan menetelmän käyttöä kussakin tilanteessa (Kivinen ym. 2001). Olennaista on tiedon saaminen ilmiöstä, sen sijaan että pysyttäydettäisiin jossakin tiettyssä menetelmässä. Tämä sivuaa tämän tutkimuksen ideaa siinä

mielessä, että tutkimuksessa kehitettävä menetelmä on objektivistisen ja subjektivistisen kannan välimaastoon sijoittuva menetelmä. Menetelmä sisältää yhtäältä asiantilakuvausten muotoon tehtyjä kysymyksiä, mutta toisaalta objektivistisen mittaamisen sijaan pyrkii nostamaan keskustelun kautta esiin todellisia asioiden tiloja. Menetelmä tarjoaa siis strukturoidun keinon keskustelun käymiseen eri osapuolten välillä.

Entä onko pragmatistinen tutkimus a) välineitä kehittävää tutkimusta b) analyysiyksikölle hyötyjä tuottavaa tutkimusta vai c) kumpaakin. Oli vastaus mikä tahansa, tämä tutkimus pyrkii kehittämään ja testaamaan strategisen verkoston ohjaukseen tarkoitettua välinettä sekä määrittelemään prosessin tuon välineen käytölle.

Pragmatismien ihmiskäsitys

Pragmatismi ei kovin pitkälle ota kantaa ainakaan Kivisen (2004) mukaan ihmiskäsitykseen. Kivinen ym. (2001: 17) viittaa pragmatistien ihmiskäsitykseen: *”Pragmatistien mukaan ihmiset ovat toinen toistensa toimintoihin ja tekemiseen sekä toimintaympäristöihin jatkuvasti mukautuvia toimijoita, jotka koko ajan myös kehittelevät uudenlaisia toiminnan muotoja.”*

Luovuus näyttäytyykin eri tutkijoiden arvioissa ihmisestä. Se lienee kuitenkin tyypillistä kasvatustieteen piirissä omaksutulle käsitykselle ihmisestä ”leikkivänä”. Toinen olennainen elementti on ”uudelleenohjelmointi”. Eli Kivisen ym. (2001: 17) mukaan toimijat jatkuvasti ohjelmoivat ja uudelleenohjelmoivat itseään; Mezirow (1996) puhuu reflektoinnista.

Tutkimuksen metodologia

Pragmatismilla viitataan tässä tämän tutkimuksen pyrkimykseen kehittää ja konstruktivisen tutkimuksen idean mukaisesti koetella menetelmän toimivuutta. Menetelmällä on arvoa, jos se käyttäjien mielestä toimii, eli auttaa liikkeenjohtajia tai liiketoiminnan kehittäjiä esimerkiksi alihankintastrategian tekemisessä. Selvää on, että menetelmä on osa laajempaa asiakokonaisuuden tarkastelua, jolloin arvioidaan myös sitä, miten se

toimii kyseisen ajattelun viitekehyksenä, virittäjänä ja tukena keskusteluissa. Absoluuttisia vastauksia se ei anna.

Konstruktiivinen tutkimusote on laskentatoimen piirissä kehittynyt tutkimustapa, joka viittaa olemuksellaan sekä sosiaaliseen konstruktionismiin että erityisesti pragmatistiseen perinteeseen. Erityisesti johdon laskentatoimen piirissä on kehittynyt ajatus hyödyllisestä tutkimuksesta. Sama ajatus leimaa varmasti monia hyvin soveltavan tutkimuksen parissa työskenteleviä tutkijoita. Soveltavan tutkimuksen pitäisi olla jo lähikohtaisesti hyödynnettävää, mutta joskus se ei sitä ole.

Konstruktiivinen tutkimus pyrkii nimensä mukaisesti tuottamaan testattuja ja hyödyllisiä konstruktioita. Kasanen, Lukka ja Siitonen (1991: 302; 1998) konstruktion seuraavasti: *”Konstruktioilla tarkoitetaan oliota, joka antaa ratkaisun johonkin eksplisiittiseen ongelmaan.”* Konstruktion kehittäminen on siis jonkin ongelman ratkaisemista ja siten uuden todellisuuden luomista. (vrt. Lukka & Tuomela 1998; Lukka 1999; Kaplan 1993.)

Uuden todellisuuden luominen voidaan määritellä konstruoinniksi. Sosiaalisen konstruktionimien edustajien mukaan todellisuus konstruoidaan sosiaalisesti yksilön ja ympäristön dialektisessa suhteessa (Berger & Luckmann 1995). Uusi tieto rakentuu siis konstruoiden ja jossakin yhteisössä. Uuden tiedon rakentuminen nojaa sosiaaliseen vuorovaikutukseen.

Edelleen ”soveltavaa” tutkimusta tehdään tyypillisesti perinteisen laadullisen tutkimuksen, tai määrällisen tutkimuksen keinoin. Näihin tutkimustapoihin sisältyy sisään rakennettuna oletus siitä, että etäällä tehty ja dokumentoitu tutkimustieto julkaisemisen ja koulutuksen kautta valuu käytäntöön. Silti tiedetään, että tietoa ei voida siirtää kuten esinettä vaan että uuden tietämyksen siirtyminen käytäntöön vaatii sellaisia tiedon konstruointiin liittyviä prosesseja, joita perinteinen laadullinen tai määrällinen tutkimus ei tarjoa.

Luonnontieteelliseen tiedon käsitykseen nojaava tutkimus ei tunnusta uuden tiedon ja empiirisen maailman välistä kuilua. Tämän kuilun yli konstruktiivinen tutkimusote pyrkii rakentamaan siltaa toteamalla, että tieto ei kovin pitkälle siirry kouluttamalla tai julkaisemalla, vaan olemalla vuorovaikutuksessa. Tähän vuorovaikutukseen tarvitaan

hyödyllisiä työkaluja, joita käyttämällä asioita voidaan avata. Tutkijan näkökulmasta tämä tarkoittaa laaja-alaisuutta ja astumista yrityksen ja käytännön toimijoiden maailmaan sille kentälle, jossa tietämystä täytyy soveltaa ja vuorovaikutuksessa konstruoida.

Konstruktiiivinen tutkimusprosessi on siis sekä tutkimus-, että kehittämisprosessi. Ennen kaikkea konstruktiiivinen tutkimusprosessi on oppimisprosessi. Parhaassa tapauksessa sen pitäisi olla oppimisprosessi sekä tutkijoille että käytännön toimijoille ja kehittäjille. Menetelmää voidaan kehittää vuorovaikutuksessa, jossa parhaimmillaan voi tapahtua yhdessä oppimista. Tutkija tuo keskusteluun tutkimusperäistä ja käsitteellisessä muodossa olevaa sekä omaan kokemukseen perustuvaa tietoa. Käytännön toimija tuo kokemusperäistä, mutta myös luettua teoreettista tietämystä. Luultavasti on tärkeää, että tutkijalla on myös kokemusperäistä ja käytännön toimijalla teoreettista tietämystä tutkittavasta kohteesta, jotta osapuolilla olisi tarttumapinta toistensa maailmoihin. Ilman tätä tarttumapintaa voi dialogiin olla vaikeata päästä, kun yhteistä kieltä ei vain näytä löytyvän.

Yhteinen kieli on dialogin ja oppimisen edellytys (Isaacs 2001). Konstruktivistisen oppimiskäsityksen mukaan konstruointi vaatii sitä, että toimijat kykenevät tekemään ideoitaan näkyväksi tavalla, jota muut voivat ymmärtää ja yhdistellä omaan ajatteluunsa. Yhteinen kieli on näkemysten kombinoinnin välttämätön edellytys. Todellinen sisäistäminen vaatii jo sitten toimintaa ja tekemällä oppimista (Takeuchi & Nonaka 1995; Senge 1990a; 1990b).

Toinen tärkeä edellytys on toimijoiden halu astua mukavuusalueensa ulkopuolelle. Tutkijan haaste on hypätä omalta varmalta pinnalta käytännön toimijan maailmaan, jossa ”opettajasta tulee helposti oppija”. Myös kokeneelle käytännön toimijalle voi olla haastavaa pysähtyä ajattelemaan toimintaa käsitteellisesti ja kriittisesti. Olennaista on kyetä rakentamaan sellainen tilanne, jossa toimijat voivat turvallisesti pohtia ja ihmetellä asioita. Tällöin voi ehkä toteutua myös kuuntelu ja vastaanottaminen ilman vastarintaa (Isaacs 2001). Tämä on kehittämisprosessien todellinen haaste kun prosesseihin monesti liittyy omistaja-arvon kasvattamisen tarpeesta syntyvä paine ja erilaiset valtapelit.

Voidaan myös todeta, että hyödyllisyys voi olla ristiriidassa tieteellisyyden kanssa. Esimerkiksi mittaria rakentaessa mittarin lyhyys on hyödynnettävyyden perusedellytys. Silti esimerkiksi tutkimuskäytössä mittarilla saatuja tuloksia on kyettävä testaamaan, joten muuttujia pitää olla niin paljon että erilaiset testit voidaan tehdä, mikä tekee mittarista pitkän ja vähentää sen käytettävyyttä. Toiseksi, hyödynnettävyyden näkökulmasta yksittäisten muuttujien tulisi tuottaa mahdollisimman suuri määrä tietoa. Tällöin muuttujat eroavat usein toisistaan, ennemmin kuin tutkivat samaa ilmiötä eri näkökulmista. Tutkimuksen näkökulmasta on puolestaan keskeistä, että samaa ilmiötä tutkitaan useilla muuttujilla, jolloin tutkimuksen luotettavuus kasvaa. Tämäkin päätös vaikuttaa mittarin pituuteen. On siis hyvin vaikeata kehittää mittaria, joka palvelisi hyvin sekä teorian kehittämistä että liikkeenjohdon päätöksentekoa. Tähän, konstruktiivisella tutkimusotteella kuitenkin pyritään. Konstruktiivisen tutkimusotteen ”ydin” voitaneen tiivistää seuraavalla tavalla:

- Tutkimusote on laskentatoimen piirissä kehittynyt
- Kyse on menetelmiä ja ”hyödyllisiä” teorioita tuottavasta tutkimuksesta
- Konstruktio on olio, joka antaa ratkaisun johonkin eksplisiittiseen ongelmaan
- Konstruktio syntyy konstruoinnin tuotoksena
- Konstruointiin liittyy uuden todellisuuden luominen
- Olennaista on ratkaisun toimivuuden toteaminen.

3.2 Mittarin laadullinen testaus

Tässä tutkimuksessa menetelmää kehitetään ja testataan haastatteluin. Tällöin voidaan ainoastaan arvioida tämän prosessin tarkoituksenmukaisuutta ja tutkijan tulkintojen luotettavuutta. Tärkeintä tässä on kuitenkin huomata, että kyse on kehittämishankkeesta ennemmin kuin tutkimushankkeesta. Keskeinen paino on siis menetelmän kehittämisessä.

Asiantuntijahaastattelut

Tässä tutkimuksessa sovelletaan delfi –menetelmää, jolla tarkoitetaan asiantuntijahaastattelua. Tässä hankkeessa tosin käytetään vain yhtä haastattelukierrosta usean sijaan. Sinällää delfi –tekniikan käyttö on suhteellisen ohut, mutta tässä varsin perusteltu, sillä

arvioitava kohde on varsin suppea ja spesifi ja arvioinnin pitäisi olla osallistujille suhteellisen helppoa. Aihe liittyy kuitenkin suoraan heidän työhönsä. Kaikki haastateltavat ovat myös olleet menetelmän kanssa tekemisissä jo jossakin aiemmassa yhteydessä, joten tematiikka ja menetelmä ovat jossakin määrin haastateltaville tuttuja. Tästä syystä juuri nämä toimijat on valittu tutkimuksen asiantuntijoiksi. Näin ollen näiden asiantuntijoiden valintaa voidaan pitää perusteltuna. (Metsämuuronen 2007.)

Kehittämishankkeessa käytetty haastattelu on hyvin avoin. Erityisesti delfi-tekniikan yhteydessä on korostettu hyvien kysymysten merkitystä (Metsämuuronen 2007).

Haastattelu eteneekin siten, että haastateltavan kanssa käydään ensin läpi menetelmän kysymys kysymykseltä, jonka jälkeen esitetään muutama yleisempi kysymys. Kysymyksiä esitetään sen mukaan, mitä keskusteluissa on sivuttu jo aikaisemmin toiston välttämiseksi. Yleisemmät haastattelukysymykset olivat:

- Ovatko mittarin käsittelemät ilmiöt mielestäsi relevantteja yritysten johtajien ja kehittämisen näkökulmasta?
- Ovatko mittarin käsittelemät ilmiöt mielestäsi mitattavissa olevia?
- Mikä mittarissa on toimivaa tai hyvää?
- Miten mittaria voisi kehittää?
- Mitä mieltä olet mittarin käytettävyydestä?
- Mihin tarkoituksiin mittari mielestäsi sopii?
- Miten näet mittarin eri osa-alueiden käyttökelpoisuuden?
- Miten arvioit mittarin hyödyllisyyttä?

Keskeinen paino on siis niillä kehittämissuhteilla, joita mittarin läpikäynnissä tulee. Lopulta tutkija päättää, mitä kehittämissuhteita otetaan käyttöön. Raportissa kuvataan kehitysprosessia sekä muuttujille tehtyjä muutoksia sekä ranskalaisin viivoin että taulukon avulla.

Luotettavuus

Luotettavuus on tämäntyyppisessä tutkimuksessa olennainen kysymys. Menetelmää testataan haastateltavan puheen ja eleiden kautta. Haastattelijan on siis tulkittava myös haastateltavan ilmauksia ja tilanteen henkeä, jotta tulisi ilmi haastateltavan todelliset mielipiteet, eikä haastattelu jäisi ”korulauseiden” tasolle. Tästä syystä haastateltaviksi on valittu sellaisia henkilöitä, jotka tuntevat ilmiön, jota mittarin on tarkoitus mitata. Nämä tuntevat ainakin hiukan mittaria jo entuudestaan ja he tuntevat myös haastattelijan ja voivat sanoa aidon mielipiteensä mittarista.

On myös muistettava, että ensisijaisesti haastattelut eivät pyri osoittamaan menetelmää hyväksi tai huonoksi, vaan kehittämään sitä edelleen. Lopulta menetelmän käyttö ja kysyntä tulee tulevaisuudessa ratkaisemaan mittarin hyvyden. Silti haastateltavat voivat alan asiantuntijoina arvioida mittarin käytettävyyttä ja hyödyllisyyttä sen lisäksi, että antavat kehitysehdotuksia.

3.3 Yhteenveto tutkimuksen metodologisista perusteista

Seuraavassa tehdään yhteenveto tutkimuksen metodologisista perusteista. Tutkimus on pragmatistinen kehittämishanke, jossa asiantuntijahaastattelujen keinoin testataan ja kehitetään mittaria.

TAULUKKO 4. Tutkimuksen metodologiset perusteet.

Ulottuvuus	Tämän tutkimuksen valinta
Ontologinen valinta	Pragmatismi, heikko sosiaalinen konstruktionismi
Epistemologinen valinta	Pragmatismi, metodologinen polyteismi
Metodologinen valinta	Delfi, asiantuntijoiden puolistrukturoitu haastattelu
Analyysimenetelmä	Konstruktiivinen ja tulkinnallinen
Tutkimuksen kohde	1) Kärkiyrityksen ohjaustapa
Tutkimuksen analyysiyksiköt	Kärkiyritys ja kahdenväläinen suhde sekä asiantuntijahaastateltava
Aineisto	Asiantuntijoiden puhe jota tukee omat havainnot ja käytökokemukset

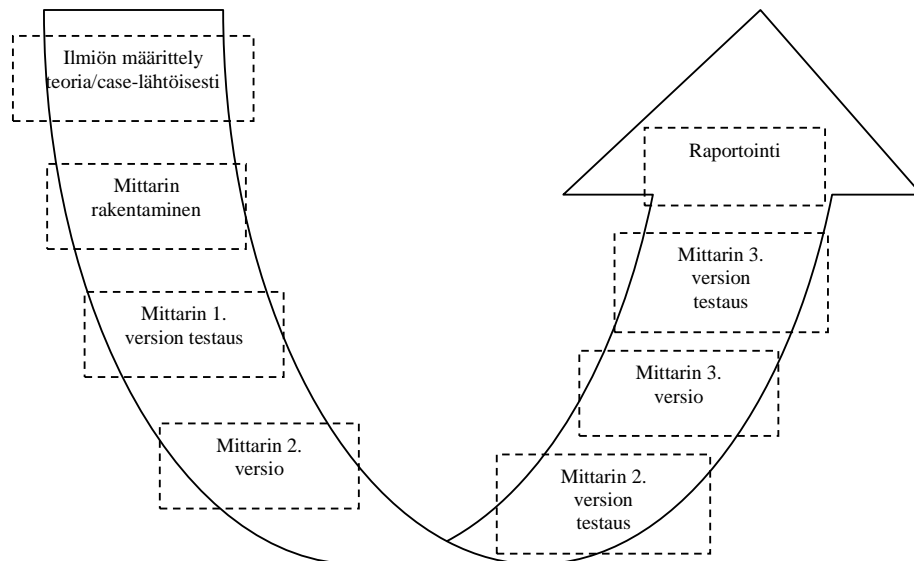
4 MITTARIN OPERATIONALISOINTI JA TESTAUS

Tässä luvussa kuvataan mittarin operationalisointia ja siihen liittyvää tutkimusprosessia. Lisäksi analysoidaan mittarin testaukseen liittyvä haastatteluaineisto.

4.1 Mittarin kehitys- ja arviointiprosessi

Tässä kappaleessa kuvataan tutkimus- ja mittarin testausprosessi. Mittarin 1. versio on tuotettu ennen tätä prosessia, ja se on raportoitu liitteessä. Mittarin toisen vaiheen työ on osittain kohdistunut tämän projektin aikana tehtyyn työhön, joskin osa työstä on tehty ennen tätä projektia. Kolmas versio on tuotettu puhtaasti tässä projektissa, ja sitä versiota haastatteluilla kautta arvioidaan. Mittarin koko kehitysprosessi on kuitenkin kuvattu tässä, jotta voidaan aidosti reflektoida mittarin kehitysprosessia.

Sinällään menetelmän kehittämiseen liittyvä prosessi ja kehittäjän kokemus on jo yksi osa dataa. Käytän myös omaa kokemustani kehitysprosessista aineistona reflektoidesani kehitysprosessia.



KUVIO 10. Tutkimus- ja kehitysprosessi.

4.2 Mittarin operationalisointi ja kuvaus mittarin muuttumisesta prosessin aikana

Seuraavassa taulukossa esitellään kehitetyn mittarin ulottuvuudet ja muuttujat sekä kuvataan mittarin kehittymistä prosessin eri vaiheissa.

TAULUKKO 5. Kaikki prosessin aikana mukana olleet muuttajat, teoreettinen perusta, lähteet sekä muuttujan luonne (olemassaolo) kehitysprosessin eri vaiheissa.

	Mittari otsikkotasolla	Teoreettinen lähtökohta	1. versio	2. versio	3. versio
Ohjaus			Vain ohjauksen mittari tässä versiossa	Kehitettiin syyt ja seuraukset -mittari	Ohjauksen mittari erotettiin syyt ja seuraukset -mittarista
Hintaohjaus	Kilpailutettavien tuotteiden osuus	Uusi institutionaalinen talousteoria (NIE)	Lisättiin muuttuja	Muuttuja pysyi ennallaan	Muuttuja muuttui täysin, mittaa suhdetta enemmän kuin kompoentialuetta
	Korvaavien toimittajien määrä	NIE	Lisättiin muuttuja	Muuttuja pysyi ennallaan	Muuttuja pysyi ennallaan
	Toimittajan vaihto aika	NIE	Lisättiin muuttuja	Muuttuja pysyi ennallaan	Muuttuja pysyi ennallaan
	Samaa komponenttia toimittavien toimittajien määrä vuoden aikana	NIE	Lisättiin muuttuja	Muuttuja pysyi ennallaan	Muuttuja pysyi ennallaan
	Kilpailun kokemuksen rakentaminen	NIE	Muuttuja ei ollut mukana	Lisättiin muuttuja	Muuttuja pysyi ennallaan
Autoritääriäinen ohjaus	Tavoitehintaa neuvotteluissa	NIE	Lisättiin muuttuja	Muuttujaa muutettiin	Muuttuja muuttui täysin useita kertoja
	Tavoitehinnoittelu neuvottelujen jälkeen	NIE	Lisättiin muuttuja	Muuttujaa muutettiin	Muuttuja poistui sen ollessa tarpeettoman päällekkäinen, ja informaatioarvoltaan siten riittämätön
	Prosessien nykytila toimittajasuhteessa	NIE	Lisättiin muuttuja	Muuttuja pysyi ennallaan	Muuttujaa muutettiin useita kertoja
	Rangaistukset sopimusrikkomuksista toimittajasuhteessa	NIE	Lisättiin muuttuja	Muuttuja pysyi ennallaan	Muuttuja pysyi ennallaan
	Laatu- ja ohjausjärjestelmiin liittyvät vaatimukset toimittajasuhteessa	NIE	Lisättiin muuttuja	Muuttuja pysyi ennallaan	Muuttuja pysyi ennallaan
	Painostus toimittajasuhteessa	NIE	Lisättiin muuttuja	Muuttuja pysyi ennallaan	Muuttuja pysyi ennallaan

	Yhteiset palaverit (rakenteet) toimittajasuhteessa	NIE	Lisättiin muuttuja	Muuttuja pysyi ennallaan	Muuttuja pysyi ennallaan
	Toiminnan auditointi toimittajasuhteessa	NIE	Lisättiin muuttuja	Muuttuja pysyi ennallaan	Muuttuja pysyi ennallaan
	Ongelmiin reagointi toimittajasuhteessa	NIE	Lisättiin muuttuja	Muuttuja pysyi ennallaan	Muuttuja pysyi ennallaan
Sosiaalinen ohjaus	Yhteisen näkemyksen tietoinen rakentaminen toimittajasuhteessa	NIE	Lisättiin muuttuja	Muuttuja pysyi ennallaan	Muuttuja pysyi ennallaan
	Epävirallinen vuorovaikutus toimittajasuhteessa	NIE	Lisättiin muuttuja	Muuttuja pysyi ennallaan	Muuttuja pysyi ennallaan
	Sosiaalisten suhteiden kehittäminen	NIE	Lisättiin muuttuja	Muuttuja pysyi ennallaan	Muuttuja pysyi ennallaan
	Yhteisen näkemyksen etsiminen toimittajasuhteessa	NIE	Lisättiin muuttuja	Muuttuja pysyi ennallaan	Muuttuja siirrettiin osa-alueen ensimmäiseksi
	Luottamuskulttuurin rakentaminen	NIE	Lisättiin muuttuja	Muuttuja poistettiin	
Ohjauksen syyt ja seuraukset					Ohjauksen mittari erotettiin syyt ja seuraukset -mittarista
Suhdespesifit investoinnit	Investointien käyttökelpoisuus	NIE	Muuttuja ei ollut mukana	Muuttuja mukana	Muuttuja poistettiin
	Käyttöä myös suhteen ulkopuolella	NIE	Muuttuja ei ollut mukana	Muuttuja mukana	Muuttuja poistettiin
	Investointien osuus liikevaihdosta	NIE	Muuttuja ei ollut mukana	Muuttuja mukana	Muuttuja poistettiin
	Suhdekohtaisten investointien takaisinmaksuaika	NIE			Lisättiin suhdekohtaisten investointien takaisinmaksuaikaa mittaava muuttuja
Sitoutuminen	Resurssien panostaminen	Interaktiölähestymistä	Muuttuja ei ollut mukana	Muuttujaa kekeiltiin	Muuttuja pysyi ennallaan
		NIE	Muuttuja ei ollut mukana	Muuttujaa kekeiltiin	Muuttuja pysyi ennallaan
Transaktiokustannukset	Uusien toimittajien etsiminen sekä kilpailuttaminen	NIE	Muuttuja ei ollut mukana	Muuttujaa kekeiltiin	Muuttuja pysyi ennallaan
	Sopimusten tarkkuus	NIE	Muuttuja ei ollut mukana	Muuttujaa kekeiltiin	Muuttuja poistettiin sen vähäisen informaatioarvon takia
	Toimittajan toimitusten	NIE	Muuttuja ei ollut	Muuttujaa ko-	Muttuja päätettiin poistaa

	tarkastaminen		mukana	keiltiin	
	Sopimusneuvottelujen kesto	Resurssiperustainen teoria	Muuttuja ei ollut mukana	Muuttujaa keiltiin	Muuttuja pysyi ennallaan
Oppiminen	Uusien ideoiden määrä ja merkitys	Resurssiperustainen teoria	Muuttuja ei ollut mukana	Muuttujaa keiltiin	Muuttuja pysyi ennallaan
	Toiminnan kehittyminen	Resurssiriippuvuus-teoria	Muuttuja ei ollut mukana	Muuttujaa keiltiin	Muuttuja pysyi ennallaan
Riippuvuus	Kyseiselle asiakkaalle osoitettu toimittajan liikevaihto koko liikevaihdosta	Resurssiriippuvuusteoria	Muuttuja ei ollut mukana	Muuttujaa keiltiin	Muuttuja pysyi ennallaan
Toimittajan resurssit	Toimittajan resurssien arvo	Resurssiperustainen teoria	Muuttuja ei ollut mukana	Muuttujaa keiltiin	Muuttuja pysyi ennallaan
Kärkiyrityksen tuotantostrategia		Resurssiperustainen teoria	Muuttuja ei ollut mukana	Muuttujaa keiltiin	Muuttuja poistettiin
Toimittajan kate		Neoklassinen talousteoriat	Muuttuja ei ollut mukana	Muuttujaa keiltiin	Muuttuja poistettiin

4.3 Haastattelujen analyysi

Haastateltavia oli kolme. Heiltä saatuja vastauksia käsitellään tässä raportissa nimettöminä. Seuraavassa kuvataan kuitenkin haastateltavien taustoja, jotta heidän näkökulmaansa mittariin voidaan arvioida:

- Henkilö A (Verkostojen asiantuntija, pitkäaikainen tutkija jolla myös laajalti kehittämiskokemusta. Hän arvioi mittaria tutkijana ja kehittäjänä, jolla on kokemusta vastaavien mittareiden kehittämisestä ja käytöstä.)
- Henkilö B (Hankintajohtaja globaalien konsernien yhden liiketoimintayksikön johtotehtävistä. Laaja kokemus myös toisen globaalien yrityksen hankintapäällikkönä. Hän arvioi mittaria ammattilaisena ja soveltajana.)
- Henkilö C (Hankintajohtaja Globaalissa suuressa yrityksessä. Hän arvioi mittaria ammattilaisena ja soveltajana.)

4.3.1 Mittarin kehittyminen prosessin aikana ja haastattelujen kautta

Mittari on kehittynyt 1. versiosta merkittävästi huolimatta siitä, että jo ensimmäisen version kehittämiseen oli panostettu ja tehty teoreettista työtä (taulukko 5). Mittarin 1. versio kattoi ainoastaan ohjauksen osiot, joihin on lisätty muuttujia toisessa versiossa. Kolmannessa versiossa joitakin ohjauksen muuttujia muutettiin ja joitakin poistettiin jo ensimmäisen haastattelun tuloksena. Haastattelut etenivät siis myös prosessimaisesti. Tässä ei lähdetty siitä, että kaikilla haastateltavilla tulisi olla täsmälleen sama menetelmä käytössä, vaan konstruktivisen tutkimusotteen hengessä mittariin tehtiin muutoksia jo ensimmäisen haastattelun jälkeen. Toinen haastateltava sai siis jo seuraavan kehitysversion arvioitavakseen. Mittari ei kuitenkaan muuttunut niin paljon, että sen hyödyllisyyden arviointi olisi muuttunut mahdottomaksi.

Ensimmäinen haastattelu kesti pitkään, lähes 2 tuntia. Haastateltavan kanssa käytiin laajaa ja yleisluontoista teoreettista keskustelua konstruktivisesta tutkimuksesta ja mittauksesta yleensä sekä käytännöllistä että teoreettisempaa keskustelua yksittäisistä muuttujista ja niiden validiteetista. Haastateltava ehdotti koko lomakkeen asetelman muuttamista siten, että siirrytään mittaamaan ohjausta koko suhteen tasolla, yhden komponenttialueen sijasta. Muutos on varsin merkittävä, mutta pitkällisen haastattelun jälkeisen pohdinnan jälkeen se päätettiin tehdä. Tämä johti myös hintaohjauksen 1. muuttujan

muokkaamiseen siten, että se kuvaa koko suhdetta tiettyjen toimitusten sijaan. Myös autoritaarisen ohjauksen ensimmäisiä muuttujia muutettiin jo 1. haastattelun jälkeen ensimmäisen kerran. Haastateltava oli kysyttäessä sitä mieltä, että ohjauksen muuttajat kannattaa erottaa omaan lomakkeeseensa ja syy- ja seurausmuuttajat omaansa. Tällöin asiakas voi valita tilanteen mukaan joko ainoastaan ohjauksen analyysin, tai syy- ja seurausmuuttujien analyysin. Myös tämä muutos päätettiin tehdä seuraavaa haastattelua varten.

Toinen haastattelu kesti hiukan yli 1,5 tuntia. Haastateltava B:n kanssa käytiin läpi mittari kysymys kysymykseltä. Haastateltava kommentoi sekä yksittäisiä muuttujia että menetelmän yleisilmettä sekä kertoi minkä tyyppiset muuttajat sopisivat heidän yrityksensä käyttöön. Haastateltava esitti muutoksia useaan muuttujaan. Haastattelun perusteella päätettiin muokata edelleen autoritaarisen ohjauksen ensimmäisiä, tavoitehinnan asettelua koskevia muuttujia. Haastateltava otti kantaa myös muuttujien määrään ja totesi että lomakkeet on ohjauksen muuttajat ja syy- ja seurausmuuttajat oli hyvä erottaa toisistaan. Muuttujien määrää hän piti erityisesti ohjauksen menetelmän kohdalla sinällään hyvänä. Haastateltava piti tärkeänä, että mittariin tulisi myös suhteen suorituskykyä mittaavia muuttujia. Esimerkiksi toimitusvarmuutta mitataan syy- ja seurausmittarissa.

Kolmas haastattelu kesti hiukan alle 2 tuntia. Haastateltava C sai käyttöönsä edellisten haastattelujen perusteella jalostetun mittarin. Myös tämän haastateltavan kanssa mittarit käytiin ensin läpi kysymys kysymykseltä, minkä jälkeen vastaajan kanssa keskusteltiin ilmiöstä, menetelmästä ja sen hyödyllisyydestä. Haastateltava näki mittarin selkeästi strategiatyöhön liittyvänä työkaluna, toisin kuin haastateltava B. Hintaohjauksen mittareita haastateltava piti hyvinä. Autoritaarisen ohjauksen mittareita hän olisi ollut valmis vähentämään ja sosiaalisen ohjauksen osalta hän ehdotti muuttujien järjestyksen muokkaamista, joka toteutettiin hänen ehdottamallaan tavalla.

Seuraavassa esitetään tiivistetysti tämän kehittämishankkeen aikana mittariin tehdyt muutokset:

- Ohjauksen menetelmän erottaminen syy- ja seurausmuuttujista.
- Analysoinnin kohteen muuttuminen komponenttialueesta koko suhteeseen.
- Kärkiyrityksen liikevaihto –kohtaan lisättiin euroissa.
- Kärkiyrityksellä aktiivisia asiakkaita –kohtaan lisättiin vuodessa.
- Haastateltavan asema –kohtaan lisättiin hankintajohtaja yhdeksi vaihtoehdoksi.

- Kilpailuttamisen määrä toimittajasuhteessa –kohtaa muutettiin siten, että se käsittelee koko suhteessa tapahtuvaa vaihdantaa vuositasolla.
- Toimittajan vaihto aika suhteessa –kohtaa muutettiin siten, että vertailu tapahtuu vastaavia tuotteita tuottavaan yleisen vertailun sijaan (eli käsite 'uusi' määriteltiin tarkemmin).
- Toinen hinnanlaskutavoitetta mittaava muuttuja poistettiin ja toista muutettiin merkittävästi. Muuttujan ymmärrettävyyttä piti parantaa.
- Jäljelle jääneen hinnanlaskutavoitteen sanoitusta muutettiin useita kertoja, sillä ilmiö on tärkeä, mutta muuttujaa on vaikea määritellä.
- Yhteiset palaverit toimittajasuhteessa –muuttuja päätettiin poistaa.
- Yhteisen näkemyksen rakentaminen toimittajasuhteessa –kohdalla käsite 'riidelään' muutettiin 'väitellään' –käsitteeksi.
- Suhdekohtaiset investoinnit muuttujassa 'tällä hetkellä' muutettiin 'tänä vuonna'.
- Suhdekohtaisten investointien 1. muuttuja poistettiin.
- Suhdekohtaisten investointien 2. muuttuja poistettiin.
- Suhdekohtaisten investointien 3. muuttuja poistettiin.
- Laadittiin uusi suhdekohtaisten investointien takaisinmaksuaikaa mittaava muuttuja.
- Uusien ideoiden määrä ja merkitys kohdalla poistettiin tasolta 5 käsite 'jatkuvas-ti'.
- Toimittajan resurssit –kohdalla käsitteen 'resurssit' toistoa. Poistettiin yksi 'resurssit' sana tasolta 5.
- Sosiaalisen ohjauksen muuttujien järjestyksen muuttaminen siten että viimeinen muuttuja siirrettiin ensimmäiseksi.

4.3.2 Mittarin hyödyllisyyden arviointi

Haastateltava A piti yleisesti ottaen mittaria hyödyllisenä, mutta painotti, että hyödyllisyyttä lisää sen kohdistaminen tietyille suhteelle jonkin komponenttialueen sijasta. Lisäksi mittarin käytettävyyttä lisää ohjauksen erottaminen syy ja seurausmuuttujista. Olennaista on tietysti se, millaista keskustelua mittari tuottaa ja millaisiin päätöksiin se johtaa. Haastateltava tarkoittaa keskustelua siitä, tuottaako menetelmä jonkinlaisen päätöksentekotendenssin, vai jättääkö se tilaa erilaisille päätöksille. Tarkoitus on kuitenkin

tässäkin kehittää sellaista menetelmää, joka tukee keskustelua erilaisista vaihtoehdoista, eikä puhu joidenkin vaihtoehtojen puolesta. Haastateltava tavallaan paloittelee hyödyllisyyden. Sitä on monentasoista.

”Pystyykö mittari tuottamaan hyvää keskustelua. Ja sitten, johtaako se niin kun liikkeenjohdollisesti hyviin päätöksiin.” (haastateltava A)

”Päätökset voi olla niin kun koherentteja. Et joku jaettu näkemys siellä takana.” (haastateltava A)

”Se (hyöty) on niin kun monentasoista.” (haastateltava A)

”Päätökset voi olla hyviä, tai et ne johtaa niinkun hyviin lopputuloksiin.” (haastateltava A)

Tämän menetelmän hyödyllisyys liittyy juuri keskusteluun ohjauksesta ja eri mekanismien käytön voimakkuudesta eri tilanteissa. Hyödyllisyys voi haastateltava A:n mukaan liittyä siis

- käyttäjän henkilökohtaisen ymmärryksen lisäämiseen kyseessä olevasta asiasta. näkemysten jakamiseen.
- kehittämismplikaatioiden ja keskustelujen tuottamiseen (nyky- ja tavoittilaerot ja yrityksen realiteettien ja tilanteiden huomioiminen).

Sinällään haastateltava A piti menetelmää tarpeellisena ja suhteellisen käytettävänä, vaikka näki, että kehitettävää vielä on. Menetelmä ei ole valmis, mutta kehittyy koko ajan. Haastateltavan mukaan ilmiö on relevantti tutkittavaksi.

Haastateltava B piti käytettävyyttä hyvänä. Muuttajat vaativat räätälöintiä ja sovittamista organisaation tarpeisiin, mutta sekä ohjauksen ilmiö että muuttajat vaikuttivat haastateltavan mielestä pääasiallisesti relevanteilta. Haastateltavan mukaan tärkeitä on, että menetelmän tulokset osoittaisivat myös tilan mahdollisimman selvästi. Menetelmän pitäisi olla tässä mielessä konkreettinen. Haastateltava olisi myös yksinkertaistanut työkalua edelleen ja yhdistänyt tämän menetelmän operatiivisen suorituskyvyn mittareihin. Tällöin hän pitäisi menetelmän käytettävyyttä hyvänä. Samassa tiedostossa pitäisi olla sekä operatiivisia että strategisempia mittareita, jotka on erotettu toisistaan esimerkiksi eri lakanoihin (sheet). Mittareita ei myöskään saisi olla liikaa. Haastateltavan mukaan käytettävyyttä parantaisi myös se, että menetelmää käyttäessä tarvitsisi täyttää vain ne kohdat joissa muutosta on tapahtunut, jolloin vastaaja säästäisi aikaa. Tämä muutoksen

arviointi pitäisi tehdä vain niin karkealla tasolla, että arvioinnin luotettavuus todennäköisesti kärsisi.

”Rajat olis selviä, et näkis että mitä pitäis kehittää.” (haastateltava B)

”olis selvästi osa-alueet, esimerkiksi tää sosiaalinen, et jos mä vastaisin et onko muutosta, kyllä, niin mun pitäis mennä tää läpi.” (haastateltava B)

Haastateltavan kommentti osoittaa, että liikkeenjohtaja haluaa jonkin konkreettisen tuloksen, jolla hän voi perustella tehtäviä päätöksiä. Pelkkä keskustelu ei riitä, vaan halutaan numero. Tähän sisältyy täsmälleen tuo numeron tai mittarin vaara. Eli numero tiivistää informaatiota joskus ehkä liiankin tiiviiseen muotoon.

Haastateltava C:n mukaan menetelmää voisi hyödyntää esimerkiksi keskustelun väliinään. Jotkut muuttujista vaativat kuitenkin hiukan kehittämistä. Sinällään tämänkin haastateltavan kommentit kuvastavat mittarin hyvyttä ja potentiaalisen arvon näkemistä.

”Kyl mä uskon, et sillä miten toimittajaa ohjataan on merkittävä vaikutus lopputulokseen.” (haastateltava C)

”Se mikä tässä (tän tyylisessä) on hyvää, jos sen tekee ajatuksella niin se saattaa herättää uusia ajatuksia.” (haastateltava C)

”koulutustyyllisesti tällaisen ajattelun, on (hyötyä).” (haastateltava C)

”...että ensin ostajat vaikka täyttää tällaisen... ...Ja sitten on sun tyylinen konsulentti sparraamassa että miksi näin tai miten.” (haastateltava C)

”Ajatusten herättäminen...” (haastateltava C)

”Kyllähän tommonen, jos tohon saa, saa sen toimiin ja saa laajan aineiston niin se voi antaa viitteitä. Tai sanotaan et jos se on tehty useille yrityksille. ”Sitten niin näätsä että näin se korreloi muualla ja näin se korreloi meidän vastausten mukaan.” (haastateltava C)

”...Ja sitten luoda keskustelua siitä että miksi nää korrelaatiot erilaisia tai miksi se korreloi noin. Sieltä voi tulla yllättäviäkin asioita.” (haastateltava C)

Mittarilla voisi myös fasilitoida uuden strategisen ostajan ajattelun kehittymistä. Mittari voisi ehkä auttaa ostajan käyttöteorian kehittämisessä. Mittari voi myös auttaa strategisten kysymysten nostamisessa pöydälle, tai toisin sanoen operationalisoinnissa.

4.4 Mittarin kehitysprosessin reflektointi

Tällaisen mittarin kehittäminen on haasteellista. Kuten pragmatistisen ja konstrukttiivisen tutkimuksen perinteessä laajemminkin, tärkein kriteeri on sen hyödyllisyys. Hyödyllisyyttä määrittää kuitenkin mitattava ilmiö itsessään, itse mittarissa ilmiötä mittaavien muuttujien lisäksi. Todennäköisesti ilmiön relevanssi on yksittäisten muuttujien relevanssia tärkeämpää. Managereiden on pidettävä ilmiötä niin tärkeänä, että siitä halutaan keskustella, ja että sen analysointiin halutaan käyttää menetelmiä. Yksittäisen muuttujan relevanssi on tässä keskustelussa suhteellisen vähämerkityksinen asia. Toisaalta, jos muuttujat vaikuttavat managereiden mielestä huonosti muotoilluilta tai hyödyttömiltä, he eivät halua käyttää menetelmää huolimatta ilmiön tärkeydestä. Menetelmän laadun merkitystä ei voi siis väheksyä.

Mittarin kehitysprosessi on ollut pitkä ja jatkuu myös tämän testauksen ja analyysien jälkeen. Kehittäminen on lähtenyt sekä teoreettisen että empiirisen ilmiön määrittelystä ja operationalisoinnista, josta ollaan päädytty mittarin testaukseen, analysointiin ja kehittämiseen. Koko prosessi on kestänyt vuosia, vaikka tässä raportoitu laadullinen testaus on ollut suhteellisen lyhyt ja poikkileikkaustyyppinen.

5 YHTEENVETO JA KESKUSTELU

Tässä luvussa tehdään yhteenveto ja käydään työn tuloksia koskevaa keskustelua. Lisäksi keskustellaan tulosten vaikutuksista yritysten toimintaan ja tutkimukseen.

5.1 Keskeiset tulokset

Kehittämishankkeen keskeisenä tuloksena voidaan pitää mittarin viimeisintä versiota tämän kehityksen ja testauksen jälkeen. Kehitysprosessin aikana mittariin lisättiin muutujia, joita karsittiin prosessin aikana. Tällä hetkellä menetelmä kattaa siis sekä ohjauksen mittarin että ohjauksen syitä ja seurauksia koskevan mittarin.

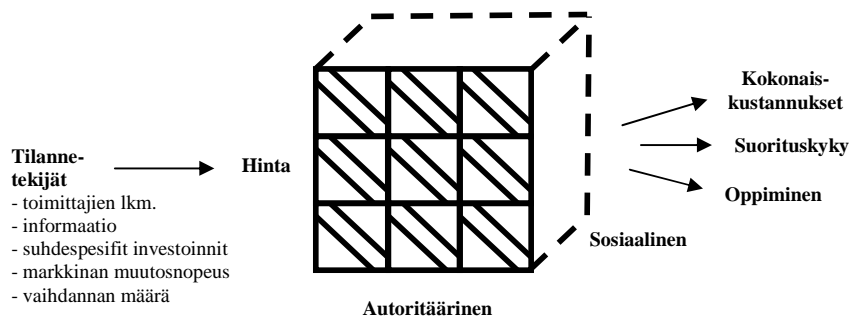
Testauksessa todettiin myös, että menetelmä on sinällään hyödyllinen ja tärkeä, vaikka siinä on edelleen kehittämistä ja on tarvetta räätälöidä sitä yrityksen tai erityisesti toimialan tarpeisiin. Räätälöinti varioi ainakin toimialan ja liiketoimintaprosessin mukaan. Esimerkiksi huonekalualalla tarvitaan hiukan erilaisia muuttujia, kuin metalli- ja konepajateollisuudessa. Lisäksi projektiliiketoiminta eroaa varsinaisesti tuotannollisen toiminnan ohjauksesta, joten liiketoimintaprosessiin liittyvä tarkastelu on myös otettava huomioon menetelmän käytettävyyttä arvioitaessa.

Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuskysymyksiin täytyy tiivistää vastaukset hankeraportin keskusteluosassa. Seuraavassa keskustellaan ensin tutkimuksen alakysymyksistä, joista päädytään varsinaiseen tutkimusongelmaan.

Ensimmäinen alakysymys oli, **miten verkostojen ohjausta voidaan kehittää?** Tässä kehittämishankkeessa on tiivistetty teoria, jolle menetelmä pohjautuu. Menetelmä on tyypillisesti myös osa jotakin kehittämisprosessia. Tätä kehittämisprosessia on aiemmassa tutkimuksessa kutsuttu verkostostrategiaprosessiksi tai verkostostrategian rakentamisen prosessiksi. Verkostostrategiaprosessille voidaan määritellä kolme vaihetta, kuten yleiselle yrityksen strategiaprosessille: 1. analyysi, 2. valinta ja 3. implementointi (toteuttaminen) (Johnson, Scholes & Whittington 2006). Tämän kehittämishankkeen

yksi tärkeimmistä viesteistä onkin, että verkostostrategiaprosessi voidaan rakentaa uuden institutionaalisen talousteorian mukaisen ohjauksen viitekehyksen varaan, jossa huomioidaan sekä niin kutsutut kontingenssi-, eli tilannetekijät, ohjauksmekanismit että tavoiteltavat tulokset. Tässä kehittämishankkeessa testattua ja edelleen kehitettyä menetelmää voidaan hyödyntää osana verkostostrategiaprosessia. (Vuorinen & Kohtamäki 2007.)



KUVIO 11. Ohjaukseen vaikuttavat tilannetekijät, ohjauksrakenteen valinta sekä niiden tuottamat vaikutukset (Vuorinen & Kohtamäki 2007).

Tässä voidaan esittää, että yritys voisi rakentaa alihankinta- tai verkostostrategiansa tätä viitekehystä ja menetelmää käyttäen. Mittari operationalisoi teoreettisen ilmiön, joka voidaan tätä menetelmää käyttäen ottaa haltuun. Verkostojen ohjausta voidaan siis kehittää esimerkiksi tässä kehittämishankkeessa esitellyn menetelmän avulla.

Toinen alakysymys kysyi, **miten mittari voi toimia keskustelun välineenä ja millaista hyötyä se voi tuottaa yritykselle?** Haastateltavien arvioiden perusteella mittari on kohtuullisen hyvä, mutta vaatii edelleen kehittämistä. Hankkeen aikana mittaria vietiin merkittävästi eteenpäin haastateltavien kommenttien ja ehdotusten perusteella. Selvää on, että kehittämistä tarvitaan vielä, mutta selvästi relevantille ilmiölle tätä mittaria ollaan kehittämässä, ja kehitystyössä ollaan jo suhteellisen pitkällä. Heikon markkinates-tin mukaan mittari on siis jossain määrin hyödyllinen.

Varsinainen tutkimusongelma siis kuului seuraavasti: **Miten verkostojen ohjausta voidaan kehittää ja millaista tukea voi konstruktiivinen tutkimusote tarjota verkostojen ohjauksen mittaria kehitettäessä?** Konstruktiivinen tutkimusote on mielenkiintoinen ja haastava. Haastateltavien arvioiden mukaan menetelmä voi tuottaa mielenkiintoista keskustelua ja yhteistä näkemystä eri toimijoiden välille. Strategia realisoituu

kuitenkin ihmisten toiminnan kautta, jolloin tarvitaan erilaisia menetelmiä ja prosesseja, jotta strategia voitaisiin tehdä näkyväksi ja jakaa.

Konstruktiivinen tutkimusote tarkoittaa siis menetelmiä kehittävää tutkimusotetta. Tälle tutkimukselle konstruktiivinen tutkimusote rakensi metodologisen perustan, kun sitä tuettiin pragmatistisella filosofialla. Konstruktiivinen tutkimusote on mielestäni tärkeä avaus ”maailmassa”, jossa jopa soveltava tiede ja tutkimus ovat ajautuneet kovin kauas käytännön toiminnasta. Siksi tarvitaan erilaisia kehittämisen välineitä, joita voidaan tuottaa tutkimusten tuloksien perusteella yritysten tarkoituksiin sopivaksi. Näin voidaan rakentaa siltaa tutkimuksen ja käytännön toiminnan välille näiden kehittämismenetelmien kautta.

5.2 Menetelmän hyöty ja vaikutukset yritysten toimintaan

Testauksessa menetelmä todettiin suhteellisen hyödylliseksi ja tarpeelliseksi. Ilmiön merkitys on yritysten toiminnalle yhä keskeisempi, kun yritykset ulkoistavat toimintojaan, jotka eivät kuulu niin kutsutun ydinosaamisen piiriin. Tällöin ulkoistettuja toimintoja on myös kyettävä ohjaamaan huolimatta siitä, että ohjaus on toisenlaista kuin oman organisaation sisällä tapahtuva johtaminen. Yritykset voivat käyttää menetelmää osana sellaista prosessia, jossa yrityksen alihankinta- tai verkostostrategia rakennetaan institutionaalisen talousteorian luoman viitekehyksen varaan. Tämä viitekehys on riittävän kokonaisvaltainen, mutta tiivis, jotta se voi toimia verkostostrategian perustana. Menetelmä toimii parhaiten osana saman viitekehyksen varaan rakennettua strategiaprosessia.

On myös muistettava, että menetelmä on ensisijaisesti yhteisön oppimisen väline. Se on ensisijaisesti asiakasyrityksen hankintaosaston käyttöön tarkoitettu väline, jota hankintaosasto voi käyttää yhteisen ohjaustavan etsimiseen, näkyväksi tekemiseen, yhdistelemiseen ja sisäistämiseen (Takeuchi & Nonaka 1995). Menetelmällä ohjaustapa voidaan tehdä myös toimittajalle näkyväksi. Tällöin se toimii paitsi asiakasyrityksen, myös toimittajan oppimisen välineenä. Kun puolestaan asiakas näkee miten toimittaja erilaisiin ohjaustapoihin reagoi, menetelmästä tulee myös liiketoimintasuhteessa oppimisen väline. Tällöin näkökulma oppimiseen on konstruktivistinen (Rauste–Von Wright & Von Wright 1995; Tynjälä 1999).

5.3 Mittarin jatkossa tarjoamat tutkimusmahdollisuudet

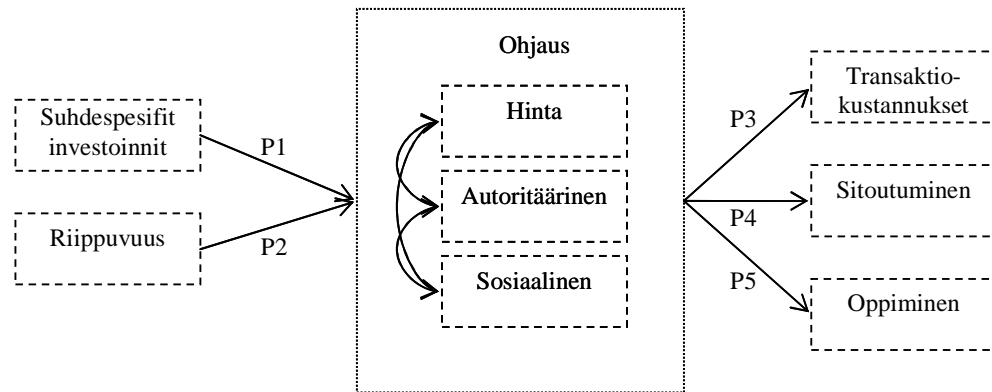
Menetelmä tarjoaa myös erilaisia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Keskeisempänä voidaan todeta, että se mahdollistaa taloudellisen järjestelmän ohjauksen vaikutusten tutkimuksen. Voidaan siis sanoa, että mittarin kehittäminen tarjoaisi esimerkiksi mahdollisuuden tutkia ohjauksen vaikutusta taloudellisen järjestelmän tehokkuuteen.

Lisäksi voidaan sanoa, että ohjauksen mittari kehitettiin lähtökohtaisesti alihankintaverkoston ohjauksen tutkimiseen ja kehittämiseen, mutta se on suhteellisen helposti räätälöitävissä esimerkiksi horisontaalisten innovaatioverkostojen ohjauksen tutkimukseen. Näin ollen mittarista voidaan tuottaa a) vertikaalisen verkoston b) horisontaalisen verkoston c) yritys-spesifijä sekä d) toimialaspesifijä versioita. Vertikaalisen verkoston kehittämismenetelmällä tarkoitetaan varsinaista alihankintaverkoston ohjauksen mittaria, jota tässä tutkimuksessa kehitettiin. Horisontaalisen verkoston ohjauksen menetelmällä tarkoitetaan esimerkiksi alueellisen innovaatioverkoston ohjauksen mittarin kehittämismahdollisuuksia. Yritys-spesifit versiot mahdollistaisivat yrityskohtaisen kehittämismenetelmän rakentamisen yrityksen omiin tarpeisiin sopivasti. Toimialaspesifit versiot mahdollistavat toimialojen eroavuuksien huomioon ottamisen ja kysymysten räätälöinnin toimialakohtaisiksi.

On ennen kaikkea huomattava, että yleisemmällä tasolla puhutaan taloudellisen järjestelmän ohjauksesta, joka on paitsi kansantalouden, myös kansalaisten hyvinvoinnin näkökulmasta aivan keskeinen ilmiö. Tätä ilmiötä lähestytään tämän menetelmän kohdalla mikrotasoisesti asiantilakuvausten kautta, jolloin mittarit mittaavat mikrotasolla ilmiötä, jotka ovat myös makrotasolla erittäin kiinnostavia. Ennen kaikkea ohjauksen mittari mahdollistaa erilaiset kansainväliset vertailuasetelmat, kuten 1) Pohjoismaiden sisäiset vertailut, 2) eurooppalaiset vertailuasetelmat sekä maanosien väliset (Eurooppa, Yhdysvallat sekä Aasia) vertailuasetelmat; mahdollisuuksia on monia. Joka tapauksessa ohjauksen on väitetty olevan kulttuurispesifi ilmiö (Granovetter 1995), joka vaihtelee kulttuureittain, mistä syystä erilaiset vertailuasetelmat ovat ohjauksen suhteen erityisen kiinnostavia ja kansainvälistä tutkimusta on vasta suhteellisen vähän (esim. Sako 1992).

Täsmällisemmin kuviossa 12 on kuvattu tutkimuskohteita ja rakennettu kohdetta kuvaavia hypoteeseja, jotka tarkentavat jatkotutkimusmahdollisuuksia, joita toimiva mittari mahdollistaisi. Tutkimuskohde ja analyysiyksikkö voisi olla jokin toinen myös: kysy-

myksessä voisi olla esimerkiksi horisontaalisen innovaatioverkoston ohjauksen vaikutukset, tai kansainväliset erot ohjauksen vaikutuksissa.



KUVIO 12. Asetelmia ja propositioita jatkotutkimuksella.

Kuvion 12 mukaisesti jatkotutkimuksissa voidaan asettaa esimerkiksi seuraavat 11 propositiota, joita mittareita käyttämällä voidaan jatkotutkimuksissa testata. Huomion arvoista on luonnollisesti tiettyjen tulosten vaikea ennakoitavuus aiemman tutkimuksen perustalta (Propositiot 5a-5d).

- P1** Toimittajan tai kärkiyrityksen suhdespesifien investointien kasvaessa kärkiyritys vahvistaa toimittajan ohjausta
- P2** Kärkiyrityksen riippuvuuden kasvaessa toimittajasta, kärkiyritys vahvistaa toimittajan ohjausta
- P3a** Vahva autoritääriminen tai hintaohjaus aiheuttavat transaktiokustannuksia
- P3b** Vahva sosiaalinen ohjaus vähentää transaktiokustannuksia
- P4a** Vahva autoritääriminen tai hintaohjaus vähentää toimittajan sitoutumista
- P4b** Vahva sosiaalinen ohjaus nostaa sitoutumisen astetta
- P5a** Vahva autoritääriminen tai hintaohjaus vähentää suhteessa oppimista
- P5b** Vahva sosiaalinen ohjaus nostaa suhteessa oppimisen astetta
- P5c** Vahva autoritääriminen tai hintaohjaus nostaa suhteessa oppimisen astetta
- P5d** Vahva sosiaalinen ohjaus vähentää suhteessa oppimista
- P6** Kumppanuussuhteiden sekä strategisten verkostojen ohjaus vaihtelee kärkiyrityksittäin

LÄHTEET

- Adler, P. S. (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, 12(2), 215–234.
- Anderson E. & B. Weitz (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*. Vol. 8, 4.
- Anderson James C. & James A. Narus (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*. Vol. 54, 42–58.
- Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, 1, 99–120.
- Barringer, B, R. & J. S. Harrison (2000). Walking a tight rope: creating value through interorganizational relationship. *Journal of Management*. Vol. 26, 3.
- Berger, P. & T. Luckmann (1995). *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen: tiedon-sosiologinen tutkielma*. Helsinki: Kirjapaino Oy Like.
- Bradach, J. L. & R. G. Eccles (1989). Markets versus hierarchies: From ideal types to plural forms. In: *Annual Review of Sociology*, W. R. Scott (Ed.), Vol. 15, 97– 118. Palo Alto, CA: Annual Reviews Inc.
- Burrell, G. & G. Morgan (1989). *Sociological paradigms and organizational analysis*. Croft Road: Gower Publishing Company Limited.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4, 386–405.
- Dwyer, R. F., P. H. Schurr & S. Oh (1987). Developing buyer–seller relationships. *Journal of Marketing*. Vol. 51, 11–27.
- Foster, B. D. & J. W. Cadogan (2000). Relationship selling and customer loyalty: An empirical investigation. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol 18, 185–199.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. London: Hamish Hamilton.
- Gadde, L–E. & H. Håkansson (2001). *Supply Network Strategies*. Chichester: John Wiley & Sons, LTD.
- Granovetter, M. (1995). Coase revisited – Business groups in the modern economy. *Industrial and corporate change*. Vol. 4, 1.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*. Vol. 38, 1, 85–112.
- Gustafsson, M. (2002). *Att leverera ett kraftverk: förtroende, kontrakt och engagemang i internationell projektindustri*. Åbo: Åbo Akademis Förlag.

- Hamel, G. & C.K. Prahalad (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard business school press.
- Heide, J. B. & G. John (1988). The role dependence balancing in safeguarding transaction – specific assets in conventional channels. *Journal of Marketing*. Vol. 52, 20–35.
- Håkansson, H., V. Havila & A–C. Pedersen (1999). Learning in Networks. *Industrial Marketing Management*. Vol. 28, 443–452.
- Hänninen, V. (1999). *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Isaacs, W. (2001). *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito*. Helsinki: Kauppakaari.
- Jarillo, J. C. (1993). *Strategic networks: Creating borderless organization*. Oxford: Butterworth–Heinemann.
- Jarillo, J.C. (1988). On strategic networks. *Strategic management journal*. Vol. 9, 31–41.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2006. *Exploring corporate strategy*. London: Prentice Hall.
- Kaplan, R. S. (1993). Research opportunities in management accounting. *Journal of management accounting research*. Vol. 5, 1–14.
- Kasanen, E, K. Lukka & A. Siitonen (1991). Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteissä. *LTA*, 3.
- Kasanen, E, K. Lukka & A. Siitonen (1998). The constructive approach in management accounting research. *JMAR*, Vol. 5.
- Kivinen, O. & P. Ristelä (2000). *Totuus, kieli ja käytäntö: Pragmatistisia näkökulmia toimintaan ja osaamiseen*. Helsinki: WSOY.
- Kivinen, O. & P. Ristelä (2001). Pragmatistisia näkökulmia tiedonhankintaan ja toimintaan: Metodologinen relationalismi käytännön toiminnassa. *Sosiologia*. Vol. 4.
- Kohtamäki, M. (2005). *Strategisen verkoston ohjaus: Toimittajien toimijoiden kokemuksia kärkiyritysten ohjauksessa*. Väitöskirja. Vaasa: Acta Wasaensia.
- Kohtamäki, M., J. Vesalainen, E. Varamäki & T. Vuorinen (2006). The governance of a strategic network: Supplier actors' experiences in the governance by the customer. *Management decision*. Volume 44, Issue 8 (September 2006).
- Kuusela, P. (2001). G. H. Mead: pragmatismi ja sosiaalipsykologia. Teoksessa *Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjät* (toim. W. Hänninen, J. Partanen & O.-H. Ylijoki. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Larson, A. (1992). Partner networks: leveraging external tie to improve entrepreneurial performance. *Journal of Business Venturing*. Vol. 6, 173–188.

- Long, C. & M. Vickers – Koch (1995). Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational advantage*. Vol. 24, 1, 6–17.
- Lukka, K. (1999). Case / field –tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimessa. Teoksessa: Hookana – Turunen, H. Tutkija, opettaja, akateeminen vaikuttaja ja toimija – Professori Reino Majala 65 vuotta. Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.
- Lukka, K. & S. Tuomela (1998). Testattuja ratkaisuja liikkeenjohdollisiin ongelmiin: konstrukttiivinen tutkimusote. *Yritystalous*, Vol. 4.
- Mead, G. H. (1950). *Mind, self & society. From the standpoint of a social behaviorist*. Chicago: The university of Chicago press.
- Metsämuuronen, J. (2007). Tulevaisuuteen kohdistuvan delfi-tutkimuksen reliabiliteetti. Saatavilla WWW:stä: www.methelp.com.
- Mezirow, J. (1996). Uudistava oppiminen: kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Helsinki: Painotalo Miktor.
- Morgan, R. M. & S. D. Hunt (1994). The commitment – trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58, 20–38.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23, 242–266.
- Niiniluoto, I. (2002). Pragmatismi. Teoksessa: *Nykyajan filosofia* (toim. I. Niiniluoto & E. Saarinen). Helsinki: WSOY.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 25, 129–141.
- Pfeffer, J. & G. R. Salancik (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Polanyi, M. (1997). The tacit dimension. In: *Knowledge and Organizations*, 135–144. L. Prusak (toim.). Boston: Butterworth – Heinemann.
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 12, 295–336.
- Rauste–von Wright, Maija–Liisa & Johan von Wright (1995). *Oppiminen ja koulutus*. Porvoo: Werner Söderström Oy.
- Rindfleisch, A. & J. B. Heide (1997). Transaction cost analysis: Past present, and future applications. *Journal of Marketing*. Vol. 61, 30–54.
- Ring, P. S. & A. H. Van de Ven (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 483–498.
- Ruuskanen, P. (2002). *Verkostotalous ja luottamus*. Jyväskylä: Kopijyvä Kustannus Oy.
- Sako, M. (1992). *Prices, Quality and Trust*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Selnes, F. (1998). Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer–seller relationships. *European journal of marketing*, Vol. 32, 3, 305–322.
- Senge, Peter M. (1990a). *The fifth discipline: The art and practise of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Senge, Peter M. (1990b). *The Leader' s New Work: Building learning organizations*. *Sloan management review*. Vol. 32:1, 7–23.
- Swan, J. E. & I. F. Trawick (1987). Building customer trust in the industrial salesperson: Processes and outcomes. *Advances in Business Marketing*. Vol. 2, 81–113.
- Takeuchi, H. & Nonaka, I. (1995). *The knowledge–Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
- Tynjälä, Päivi (1999). *Oppiminen tiedon rakentamisena: Konstruktivistisen oppimiskäsitteiden perusteita*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Vesalainen, J. (2004). *Katetta kumppanuudelle: Hyöty ja sen jakaminen asiakas - toimittaja –suhteessa*. Tampere: Tammer–paino Oy.
- Vesalainen J. (2002). *Kaupankäynnistä kumppanuuteen: Yritysten välisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen*. Tampere: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications: A study in the economics of internal organization*. New York: The Free Press.
- Vuorinen, T. (2005). *Verkostot organisoitumisen muotona: Hermeneuttinen analyysi kahdenvälisen suhteiden rakentumisesta kärkiyrityskontekstissa*. Väitöskirja. Vaasa: Acta Wasaensia.
- Vuorinen, T. & M. Kohtamäki (2007). *Verkostostrategia ja sen rakentaminen*. Artikkeliesitetty Strategisen johtamisen tulevaisuusfoorumi –konferenssissa (JTO) 28.3.2007.
- Zaheer, A., B. McEvily & V. Perrone (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, Vol. 9, 2.
- Zaheer A. & N. Venkatraman (1995). Relational Governance as an international strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal*. Vol. 16, 373–392.