

**Jyrki Sandelin**

**INSTITUTIONAALISET JA TALOUDELLISET PAINHEET  
ALIHANKINTAVERKOSTON SOPIMUSSUHTEISSA**

Pro gradu – tutkielma  
Talousjohtamisen maisteriohjelma  
Syksy 2011

**Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta**

Työn nimi: INSTITUTIONAALISET JA TALOUDELLISET PAINEET ALIHANKINTAVERKOSTON SOPIMUSSUHTEISSA

Tekijä: Jyrki Sandelin

Koulutusohjelma/oppiaine: Talousjohtamisen maisteriohjelma

Työn laji: Pro gradu –työ X Sivulaudaturtyö\_\_ Licensiaatintyö\_\_

Sivumäärä: 85

Vuosi: Kevät 2012

**Tiivistelmä:**

Tässä tutkimuksessa on selvitty institutionaalisten ja taloudellisten paineiden esiintymistä alihankintaverkoston sopimussuhteissa. Tutkimuksen kohteena ovat alihankintaverkostoissa toimivien yritysten kahdenväliset sopimussuhteet. Verkostojen laajuudesta johtuen tutkimus on rajattu kahteen sopimussuhteeseen. Tutkimusaineisto on hankittu haastattelemalla sekä keräämällä kaikki alihankintaverkostoista saatavilla oleva kirjallinen aineisto. Tutkielmassa on empiiristä aineistoa analysoimalla luotu sopimussuhteiden muutospainetta kuvaava viitekehys perustuen Järvenpään (2009), Scottin (2008) sekä Granlundin ja Lukan (1998) malleja.

Tämän tutkielman empiiristen havaintojen perusteella alihankintaverkoston sopimussuhteissa esiintyy sekä institutionaalisia että taloudellisia paineita. Näitä ovat normatiiviset, regulatiiviset, kulttuuris-kognitiiviset paineet ja taloudelliset paineet. Kehityksessä viitekehyksessä kaikkia edellä mainittuja paineita havaittiin välittyvän sopimussuhteeseen verkostojäsenten kautta. Samoin verkoston ulkopuolelta välittyi kaikkia edellä mainittuja paineita lukuun ottamatta kulttuuris-kognitiivisia paineita. Vahvan verkostokumppanin puolelta tulevat paineet ovat luonteeltaan taloudellisia, kulttuuris-kognitiivisia ja normatiivisia. Aikaisemmista tutkimuksista poiketen havaittiin muutospaineteiden välittyvän myös olemassa olevan sopimuksen puutteista ja ristiriitaisuuksista. Paineiden lähteet ovat pääosin peräisin informaation epäsymmetriasta, tulkinnasta, institutionaalisisesta yrittäjyydestä, sopimusten puutteista ja ristiriitaisuuksista ja laatuksittaisuuksista lähteviä. Mahdollisesti muutospainetta voisi vähentää, jos sopimussuhteisiin liittyvillä verkostoilla olisi ollut verkostostrategiat. Tuloksia on havainnollistettu graafisesti.

Avainsanat: Institutionaalinen teoria, verkostot, johtaminen, sopimus, sopimussuhde

**Muita tietoja:**

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi X

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi X  
(vain Lappia koskevat)

## SISÄLLYS

Tiivistelmä

Sisällys

Kuviot ja taulukot

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
1.1	Tutkimuksen tausta ja motivaatio .....	5
1.2	Tutkimuksen suhde aiempaan tutkimukseen .....	7
1.3	Tutkielman tavoitteet ja rajaukset .....	9
1.4	Tutkimusmenetelmät ja –aineisto .....	10
<b>2</b>	<b>INSTITUTIONAALINEN TEORIA</b> .....	<b>12</b>
2.1	Johdatus institutionaaliseen teoriaan .....	12
2.1.1	Institutionaalinen teoria organisaatioiden käyttäytymisen selittäjänä .....	16
2.2	Institutionaalinen isomorfismi .....	17
2.2.1	Pakottava isomorfismi .....	19
2.2.2	Jäljittelevä isomorfismi .....	20
2.2.3	Normatiivinen isomorfismi .....	20
2.2.4	Taloudelliset paineet .....	21
2.3	Strategiset valinnat institutionaalisten paineiden käsittelyyn .....	22
2.3.1	Suostuminen .....	23
2.3.2	Sopiminen .....	23
2.3.3	Mitätöiminen .....	24
2.3.4	Uhmaaminen ja manipulaatio .....	25
<b>3</b>	<b>YRITYSVERKOSTOT JA SOPIMUSSUHTEET</b> .....	<b>28</b>
3.1	Miksi yritykset verkostoituvat .....	28
3.2	Transaktiokustannusteoria vai neoklassinen tuotantofunktio .....	30
3.3	Yritysverkostot .....	31
3.4	Verkostojohtaminen .....	35
3.5	Sopimus käsitteenä .....	38
3.6	Sopimusvapaus .....	40
3.7	Sopimusten vaikutus verkoston toimintaan .....	42

3.8	Institutionaalisen teorian merkitys sopimussuhteissa .....	45
<b>4</b>	<b>TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄT .....</b>	<b>48</b>
4.1	Tutkimusaineisto .....	48
4.2	Tutkimuksen menetelmät ja rajoitteet .....	49
<b>5</b>	<b>INSTITUTIONAALISET PAINEET ERÄÄN YRITYKSEN SOPIMUSSUHTEISSA .....</b>	<b>52</b>
5.1	Tutkittavat sopimussuhteet.....	52
5.2	Verkoston ulkopuolelta tulevien paineiden lähteet .....	54
5.3	Verkostojäsenten taholta tulevien paineiden lähteet .....	59
5.4	Vahvan verkostokumppanin taholta tulevien paineiden lähteet .....	64
5.5	Vertaileva analyysi institutionaalisten paineiden lähteistä .....	72
<b>6</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>76</b>
6.1	Keskeisimmät tutkimustulokset .....	76
6.2	Jatkotutkimusmahdollisuuksia .....	78

## **LÄHTEET**

## **LIITTEET**

Liite 1. Samankaltaistumiseen ja institutionaalisiin paineisiin liittyviä tutkimukset

Liite 2. Haastatteluissa käytetty teemarunko

Liite 3. Haastattelut ja niiden kestot

## KUVIOT

Kuvio 1. Institutionaalisen teorian osa-alueet.....	18
Kuvio 2. Verkostojen päätyypit.....	33
Kuvio 3. Liiketoimintaverkoston rakenteen päätyypit.....	34
Kuvio 4. Yritysten välisen yhteistyön kuutiomalli.....	36
Kuvio 5. Institutionaalinen yrittäjäyys.....	56
Kuvio 6. Strategisen verkoston malli.....	70
Kuvio 7. Malli muutospainesta niiden ulottuvuuksien mukaan.....	74

## TAULUKOT

Taulukko 1. Kolme instituutiopilaria.....	14
Taulukko 2. Institutionaaliset elementit ja välittäjät.....	15
Taulukko 3. Teoreettinen viitekehys institutionaalisten paineiden lähteistä kohdeyrityksen sopimussuhteissa.....	47
Taulukko 4. Verkoston ulkopuolelta tulevien institutionaalisten paineiden lähteet kohdeyrityksen sopimussuhteissa.....	58
Taulukko 5. Verkostojäsenten taholta tulevien institutionaalisten paineiden lähteet kohdeyrityksen sopimussuhteissa.....	64
Taulukko 6. Yritysverkoston suunnittelu ja toteutustapojen ”ideaalimallit”.....	69
Taulukko 7. Vahvan verkostokumppanin taholta tulevien institutionaalisten paineiden lähteet kohdeyrityksen sopimussuhteissa.....	71
Taulukko 8. Vertaileva analyysi institutionaalisten paineiden lähteistä kohdeyrityksen eräissä sopimussuhteissa.....	73

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja motivaatio

Yritysten keskittyessä ydinliiketoimintoihin on niiden verkostoiduttava yhä voimakkaammin. Tämän kehityksen myötä on sopimussuhteista ja niiden hallinnasta tullut yrityksille yhä keskeisempi taloudellisen menestyksen edellytys. Yhä harvemmin on myös tilanteita, joissa yritysten välisissä suhteissa vaikuttaa vain kahden yrityksen keskinäiset suhteet. Suhteet ovat verkostoja, joiden vaikutukset saattavat ulottua hyvin laajalle ja samalla ajautuvat ketjuuntuessaan kauaksi verkoston alkutilanteesta. Yritykset rakentavat ja luovat liiketoimintaverkostoja, joilla pyritään vahvistamaan verkoston jäsenten toimintaedellytyksiä ja kilpailukykyä. Suurin osa yrityksistä koskevasta verkostotutkimuksista ja kirjallisuudesta tutkii ja kuvaa liiketoimintaverkostoja. Vähemmälle huomiolle on kuitenkin jäänyt verkostojen toimintaan liittyvien sopimussuhteiden tarkastelu.

Yritysten väliset liiketoimintaverkostot edellyttävät toimiakseen toimivia ja tarkoituksenmukaisia sopimussuhteita. Usein käytännön tilanne on kuitenkin sellainen, ettei verkostonrakentaja tiedä kuinka monta sopimussuhdetta toiminta kaiken kaikkiaan edellyttää. Tästä syystä sopimussuhteissa voi esiintyä yllättäviäkin muutospaineita. Liiketoimintaverkostot jaetaan niiden luonteen mukaisiin perustyyppeihin. Näitä ovat perusliiketoimintaverkot, liiketoimintaa uudistavat verkot ja uutta liiketoimintaa kehittävät verkot (Möller *et al.* 2004: 35-40). Jo sinällään pelkkä sopimusten määrän tarkastelu voisi olla silmiä avaava kokemus, puhumattakaan siitä kuinka paljon yritysten rahavirtoja ohjaillaan erilaisten sopimusten kautta. Sopimussuhteet liittyvät useissa yrityksissä ostosopimusten lisäksi myös yritykseen tulevaan rahavirtaan eli myyntiin.

Institutionaalinen näkökulman mukaan organisaatiot toimivat institutionalisoituneessa ympäristössä ja niiden muodolliset rakenteet refleктоivat rationalisoituja institutionaalisia sääntöjä. Nämä säännöt toimivat myynteinä, joita organisaatiot käyttävät

perustellakseen toimintaansa, saadakseen resursseja ja vakautta sekä säilyttääkseen asemansa (Meyer & Rowan 1977: 340). Toisin sanoen organisaatiot tarvitsevat materiaalien resurssien ja teknisen informaation lisäksi sosiaalista hyväksyntää sekä uskottavuutta selviytyäkseen ja pärjätäkseen sosiaalisessa ympäristössään. Instituutionaalissa viitekehyksessä tätä tärkeää ominaisuutta lähestytään legitimitietin käsitteellä (Scott 2008: 59–61). Organisaatiot, jotka omaksuvat sosiaalisesti legitimejä rationalisoituja elementtejä osaksi muodollista rakennettaan maksimoivat legitimitietinsä ja siten lisäävät resurssejaan sekä selviämismahdollisuuksiaan (Meyer & Rowan 1977: 352).

Liiketoiminnassa muutokset synnyttävät erilaisia paineita sopimussuhteissa, jotka edellyttävät niiden käsittelemistä. Tähän tarkasteluun sopii institutionaalinen teoria. Tutkielmassa liiketoimintaverkostoja lähestytään sopimussuhteissa vaikuttavien paineiden kautta. Scottin (2008: 152-153) näkemyksen mukaan organisaatioiden institutionaaliossa toimintaympäristössä vaikuttavat erilaiset kilpailevat instituutiot sekä institutionaaliset elementit. Legitimitietin tavoittelu institutionaaliossa toimintaympäristössä altistaa organisaatiot erilaisille yhdenmukaistumispaineille. Monien kilpailutekijöiden lisäksi organisaatioiden jatkuvuuden kannalta tärkeitä tekijöitä ovat rakenteelliset ominaisuudet, kuten tunnistettavuus sekä yhdenmukaisuudet normatiivisten ja regulatiivisten vaatimusten kanssa.

Tutkielman taustoittamiseksi on tarpeen ymmärtää miksi sopimussuhteita ylipäätään rakennetaan ja millaisiin konteksteihin ne yritystoiminnassa liittyvät. Myös muutos-paineet voivat syntyä verkoston sisältä ja/tai vaikuttavat koko verkoston toimintaan. Yritysten verkostoitumisen myötä on johtamisessa intressi kääntynyt perustoiminnan johtamisesta verkostojen johtamiseen, jossa sopimussuhteet ovat merkittävässä roolissa.

## 1.2 Tutkimuksen suhde aiempaan tutkimukseen

Tällä tutkielmalla on useita liittymäkohtia aikaisempaan tutkimukseen. Ensinnäkin tutkielmassa käytetään institutionaalista teoriaa apuna jäsentämään alihankintaverkoston sopimussuhteisiin liittyviä muospaineita. Meyer ja Rowan (1977) korostivat instituutioiden roolia organisaation toiminnan ymmärtämiseksi 1970-luvulla. Heidän tutkimuksen mukaan keskeistä institutionaalisessa organisaationäkemyksessä ovat prosessit, joiden aikana organisaatiot omaksuvat, ylläpitävät ja muuttavat rakenteita sekä toimintatapoja saavuttaakseen legitimizeetin aseman organisaatiokentällä. Institutionaalinen teoria sisältää instituutioiden peruspilarit, jotka voidaan jakaa regulatiiviseen, normatiiviseen ja kulttuuris-kognitiiviseen ulottuvuuteen (Scott 2008). Scottin (2008) tulkin mukaan instituutiot vaikuttavat ihmisten toimintaan näiden kolmen perusulottuvuuden kautta. Lisäksi hän toi teoriaan väitteen, jonka mukaan välittäjillä on perustavanlainen merkitys instituutioiden muutoksessa.

Koska instituutiot eivät ole edellisen mukaan pysyviä ja muuttumattomia, ovat tutkijat pyrkineet jäsentämään institutionaalisen muutoksen logiikkaa. Tähän keskusteluun DiMaggio ja Powell (1983) toivat institutionaalisen isomorfismin käsitteen. Heidän mukaan institutionaalinen isomorfismi aiheuttaa organisaatioille erilaisia paineita ja organisaatioiden täytyy vastata näihin paineisiin säilyttääkseen olemassaolonsa. Merkittävä löydös heidän tutkimuksessaan on myös väite siitä, että isomorfismi aiheuttaa organisaatioiden homogenisoitumista.

Granlund ja Lukka (1998) esitti viitekehyksen, joka sisältää institutionaalisen näkökulman lisäksi myös taloudellisen näkökulman. He ovat käyttäneet institutionaalista teoriaa analysoidessaan vaikuttimia, jotka pyrkivät yhtenäistämään johdon laskenta-toimen käytäntöjä maailmanlaajuisesti. Näitä vaikuttimia ovat muun muassa tuotanto- ja informaatioteknologia, kilpailutilanne, organisaatorakenne, organisaatioprosessit, organisaation sisäiset suhteet, strategia, koulutus, hallinnolliset ja sosiaaliset kontrollit, lainsäädäntö, säännökset, rahoitusmarkkinat, kansallinen kulttuuri ja orga-



nisaatiokulttuuri. Tutkimuksessa kyettiin osoittamaan institutionaalisten paineiden vaikutus laskentakäytäntöjen globaaliseen yhtenäistymiseen.

Oliver (1991) yhtenä tutkijoista nosti 1990-luvulla institutionaalista organisaatioteoriaa koskevissa keskusteluissa esille näkemyksen, jonka mukaan organisaatiokentän toimijoilla on itse asiassa mahdollisuus suhtautua strategisesti eri tavoin institutionaalisiin paineisiin ja niiden aiheuttajiin. Hän tyypitteli nuo osin pakottavat toimintamallit niin sanotuiksi strategisiksi vastauksiksi institutionaalisiin paineisiin. Osin Oliverin (1991) tutkimuksiin pohjautuen Saksa (2007) on tutkinut institutionaalista teoriaa hyödyntäen miten asiakasomisteisten osuuskuntien johtajat sekä hallintohenkilöt vastaavat organisaatioidensa kohtaamiin paineisiin sekä kuinka he pyrkivät vaikuttamaan organisaatiokenttäänsä yritystensä kilpailuaseman parantamiseksi pankkisektorilla. Tutkimuksen kontribuutiossa hän kytkee osuuskuntien päätöksenteon institutionaaliseen organisaatioteoriaan. Tutkimuksessa hän nostaa esille joukon muita tutkimuksia, joissa institutionaalista teoriaa on käytetty selittävänä tekijänä organisaatioiden toiminnan ja rakenteiden samankaltaistumisessa (liite 1).

Toiseksi tutkimus nojautuu verkostotutkimuksen traditioon (esim. Pfohl & Buse 2000, Möller *et al.* 2004). Verkostotutkimus on jakautunut eri painopistealueille riippuen näkökulmasta, jolla verkostoja halutaan tarkastella. Jako sisäisiin ja ulkoisiin verkostoihin on yksi tapa, jolla tutkimuksia on sijoitettu verkostotutkimuksen kenttään. Tämän jaottelun lisäksi niiden alaryhmittely lisää tutkimuksen rajauksen ja sijoittumisen allokoinnin mahdollisuutta. Esimerkiksi Valkokari (2009) on tarkastellut liiketoimintaverkoston johtamista niissä toimivien yritysten välisten suhteiden näkökulmasta. Tutkimuksen tarkastelutasona ovat olleet verkostojen sisäiset yritysten väliset vuorovaikutussuhteet, yhteistyön organisoituminen ja toimintamallit.

Toisenlainen lähestymistapa jakaa verkostotutkimuksen osa-alueet sosiaalisten verkostojen tutkimukseen, teknologisten verkostojen tutkimukseen ja neurologisten verkostojen tutkimukseen. (Sydänmaanlakka 2009.) Yli-Rengon (1999) mukaan kolmas jaottelu on jakaa tutkimus yritysten välisten suhteiden kautta syntyvien etujen ja hait-

tojen analyysiin, suhteisiin kannustavien tekijöiden tarkasteluun sekä suhteiden luokitteluun ja rakenteelliseen tarkasteluun. Hänen mukaan painopistealueiden lisäksi jaottelua voidaan tehdä eri tieteen alojen välillä. Tämän lähestymistavan mukaan verkostotutkimusta esiintyy sosiologiassa, kansantaloustieteissä, antropologiassa, psykologiassa, markkinoinnissa, käyttäytymistieteissä, yrittäjyydessä ja liikkeenjohdossa. Lisäksi Oliver ja Ebers (1998) on jäsentänyt verkostotutkimusta teoreettisista lähtökohdista käsin tunnistuen muun muassa transaktiokustannusteorian (Williamson 1975, 1985) ja agenttiteorian (Jensen & Meckling 1976).

### 1.3 Tutkielman tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, institutionaalisista lähtökohdista käsin, millaisia muutospaineita sopimussuhteisiin liittyy. Tarkoituksena on myös selvittää, mikä taho aikaansaa muutospaineen. Tulevatko paineet ja millaisessa muodossa, vahvemmalta sopimuskumppanilta, verkoston muilta jäseniltä vai verkoston ulkopuolelta. Tutkielmassa pyritään löytämään tutkimuksessa rajatun aikajanan ajalta kaikki esiintyneet muutospainet, myös sellaiset jotka eivät ole aiheuttaneet sopimussuhteeseen näkyvää muutosta.

Sopimussuhteissa esiintyviä muutospaineita sekä reagointia tarkastellaan institutionaalisen teorian avulla. Teorian mukaisista taloudellisista ja institutionaalisista paineista haetaan selitystä sopimussuhteissa vaikuttaville muutospainelle. Institutionaalinen teoria mahdollistaa aikajaksoon sijoitetun organisaation koosta riippumattoman mahdollisuuden organisaatioissa tapahtuvien muutoksen tarkastelulle. Tästä syystä se sopii hyvin myös sopimussuhteiden tarkasteluun verkostojohtamisen näkökulmasta.

Institutionaalinen teoria on yleisesti hyväksytty ja laajasti käytetty yksilöiden ja organisaatioiden käyttäytymistä selittävä teoria. Sen avulla voidaan seurata ja arvioida muutoksia organisaatioiden toiminnassa niin mikro- kuin makrotasolla. Samoin sitä voidaan käyttää lyhyemmän tai pidemmän jakson tarkastelussa. (Dacin *et al.* 2002.)

Tutkielman tekijä ei löytänyt verkostotutkimuksesta tutkimusta jossa verkoston sisäisiä suhteita olisi tarkasteltu institutionaalisen teoriaan tukeutuen. Siinä suhteessa tämä tutkielma on lähtökohdiltaan uusi ja uutta tietoa luova.

#### **1.4 Tutkimusmenetelmät ja –aineisto**

Tutkielma on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aihetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi & Hurme 2007). Tutkimuksessa on teoreettinen osio, joka perustuu aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja artikkeleihin, sekä empiria, joka pohjautuu tehtyihin teemahaastatteluihin, kerättyyn aineistoon ja tutkijan omakohtaisiin kokemuksiin. Tehdyt johtopäätökset tutkimusongelmasta pohjautuvat näin ollen empiiriseen aineistoon, sekä teoriaan aiheesta. Empiirisestä aineistosta tehtyjä havaintoja reflektoidaan teoriaan.

Tässä tutkielmassa tarkastelu rajataan kahteen sopimussuhteeseen, joita tarkastellaan aikajaksolla. Kohdeorganisaation verkostot tarjoaisivat lukuisan määrän sopimussuhteita, joista löytyisi mielenkiintoisia tutkimuskohteita. Tarkastelua on kuitenkin verkostojen laajuuden vuoksi rajattava merkittävästi. Tästä syystä koko verkoston sopimussuhteiden mukaan ottaminen olisi liian laaja kokonaisuus ja tutkielmassa on päädytty tarkastelemaan verkoston rajattua osaa. Sen sijaan verkoston muilta jäseniltä mahdollisesti tulevat muutospaineet tutkimuksen kohteena oleviin sopimussuhteisiin on luonnollisesti osa tutkielman laajuutta.

Tutkimuksen kohteena on erään suuren suomalaisen metalliteollisuudessa toimivan yrityksen ja sen kahden alihankkijan väliset sopimussuhteet yllä mainituin rajauksin. Tutkimusaineisto muodostuu haastatteluiden avulla ja haastattelumenetelmäksi on valittu puolistrukturoitu teemahaastattelu. Strukturoidun haastattelumenetelmän avulla voidaan haastattelun aihepiiri rajata tutkielman kohteena oleviin asioihin, sen si-

jaan että annettaisiin pelkkä haastatteluaihe. Tutkielman kohteena olevista sopimussuhteista on tarkastelujakson aikana ollut vastuussa useampi henkilö, joten tässäkin suhteessa kunkin vastuuhenkilön henkilökohtainen haastattelu antaa paremman kokonaiskuvan tutkimuskohteesta.

### **1.5 Tutkimuksen rakenne**

Luvussa kaksi esitellään tutkimuksessa käytettävä teoreettinen lähestymistapa ja viitekehys. Aluksi tarkastellaan institutionaalista teoriaa ja siihen liittyviä ulottuvuuksia. Sen jälkeen tarkennetaan tarkastelu isomorfisiin paineisiin. Näiden ympärille rakentuu tutkielman teoreettinen viitekehys ja niiden avulla on tarkoitus rakentaa pohja sopimussuhteisiin liittyvälle, yritysten käyttäytymisen ymmärtämiselle.

Tutkielman osassa kolme käsitellään yritysverkostoja ja sopimussuhteita. Kokonaisuuden hahmottamisen kannalta on tarpeen avata myös verkostojohtamista kokonaisuutena jatkuen näkökulman tiivistämisellä alihankintaverkoston sopimussuhteisiin. Tässä osassa avataan myös sopimusta käsitteenä. Tällä on tarkoitus taustoittaa yleisiä periaatteita sopimussuhteista, mitä sopimuksella ylipäätään tarkoitetaan ja mikä on sen juridinen luonne yritysten välisessä kanssakäymisessä. Tarkastelulla tuodaan esille myös konteksti johon tutkimuksen kohteena olevat sopimussuhteet liittyvät.

Luvussa neljä avataan varsinaisen empiirisen tutkimuksen toteutusta ja tutkimusmateriaalia. Luvussa viisi taustoitetaan tutkimuskohteita sekä tarkastellaan empiirisiä havaintoja tutkimuskohteista vertaamalla niitä lukujen kaksi ja kolme teoriaan sekä vastataan tutkimuskysymyksiin. Lopuksi luvussa kuusi esitellään tutkielman yhteenvedo ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

## 2 INSTITUTIONAALINEN TEORIA

### 2.1 Johdatus institutionaaliseen teoriaan

Institutionaalinen teoria on yleisesti hyväksytty ja laajasti käytetty yksilöiden ja organisaatioiden käyttäytymistä selittävä teoria. Sen avulla voidaan seurata ja arvioida muutoksia organisaatioiden toiminnassa niin mikro- kuin makrotasolla. Samoin sitä voidaan käyttää lyhyemmän tai pidemmän jakson tarkastelussa. (Dacin *et al.* 2002.)

Institutionaalinen teoria mahdollistaa aikajaksoon sijoitetun organisaation koosta riippumattoman mahdollisuuden organisaatioissa tapahtuvien muutoksen tarkastelulle. Tästä syystä se sopii hyvin myös sopimussuhteiden tarkasteluun verkostojohtamisen näkökulmasta. Institutionaalista teoriasta puhuttaessa, puhutaan yleensä tarkemmin sanottuna uudesta institutionaalista teoriasta (neoinstitutionalismi).

Institutionaalista tutkimusperinteestä voidaan erotella kolme eri koulukuntaa (Hoque 2006: 184, Scapens 2006: 11), jotka ovat uusi institutionaalinen sosiologia (New Institutional Sociology, NIS), vanha institutionaalinen taloustiede (Old Institutional Economics, OIE) sekä uusi institutionaalinen taloustiede (New Institutional Economics, NIE). NIE-koulukunta poikkeaa oleellisesti kahdesta edellä mainitusta, koska se pohjautuu pääosin neoklassiseen taloustieteeseen rakentuen rationaalisen päätöksenteon ajatukselle ja lähestyy organisaatioiden toimintaa kustannusten minimoimisen sekä tehokkuuden välityksellä. (Hoque 2006: 186.)

NIS-lähestymistapaa organisaatioiden muutoksen tutkimukseen voidaan monella tapaa pitää makroteorianana, joka on kiinnostunut erityisesti organisaatioiden välisestä tasosta ja siitä miten innovaatiot diffuusioistuvat ja läpäisevät jatkuvasti kasvavan joukon yhä homogeenisempia organisaatioita (Hopper *et al.* 2007: 351). OIE puolestaan toimii ikään kuin mikroteorianana, joka pureutuu organisaatioihin kuvaten niiden sisäisiä instituutioita, näiden aiheuttamia muutospaineita sekä sitä, miten ne rajoittavat ja muokkaavat organisaatioiden käytäntöjä. (Scapens 2006: 12-13.)

NIE-koulukunta pyrkii selittämään joidenkin instituutioiden esiintymistä ja ilmestymistä sekä toisten poissaoloa ja häviämistä. Instituutiot säilyvät ja kukoistavat siellä, missä niiden hyödyt ylittävät niiden rakentamisesta ja ylläpitämisestä aiheutuneet kustannukset (Hoque 2006: 186). Perusteluinaan tähän instituutioiden diversiteettiin NIE-koulukunnan edustajat käyttävät usein taloudellisia tekijöitä ja heidän mukaansa taloudelliset syyt muokkaavat organisaatioiden rakennetta sekä käytäntöjä (Scapens 2006: 12). NIE-koulukunnan yhtä keskeistä teoreettista suuntausta edustaa transaktiokustannusteoria. (Hoque 2006: 186.)

Alkuperäinen institutionaalinen koulukunta (esimerkiksi Veblen 1857–1929) korosti instituutioiden merkitystä talouden toiminnassa ja arvosteli taloustieteen abstraktia lähestymistapaa. Yhteiskuntaa on tämän koulukunnan mukaan mahdollista ymmärtää vain instituutioiden, kuten yhteiskunnan rakenteiden, sääntöjen ja tapojen huomioimisen kautta. Institutionaalista koulukuntaa voidaan pitää puhtaaseen taloudelliseen analyysiin ja matemaattisuuteen perustuvan taloustieteen vastakohtaisena ajatteluna, jonka mukaan instituutiot vaikuttavat yksilöiden käytökseen ja markkinoiden toimintaan. (Pekkarinen & Sutela 2002.)

Institutionalismien ideana on määritellä tietyn toimialan samankaltaisuutta. Organisaatioiden pyrkiessä tehokkuuteen ja kilpailuaseman maksimointiin, ne itse asiassa homogenisoituvat. Ajan kuluessa organisaatiot luovat toimialoille tiettyjä rajoitteita, jotka estävät niitä muuttamasta toiminnan reunaehtoja. Tätä homogenisoitumista DiMaggio ja Powell (1983) kuvaavat isomorfismilla.

Institutionaalisen teorian mukaan toimintaympäristö vaikuttaa kaikkiin toimijoihin (organisaatiot ja yksilöt) eli instituutiot vaikuttavat toistensa toimintaan asettamalla toisilleen erilaisia paineita ja vaatimuksia (DiMaggio & Powell 1983). Institutionaalinen teoria pyrkii osaltaan selittämään organisaatioiden muutosta ja sitä, miksi saman alan organisaatiot pyrkivät keskenään samankaltaisuuteen. Lähtökohtaisesti

millä tahansa toimialalla voi olla aluksi paljon erilaisia toimijoita, mutta institutionaalisen teorian mukaan organisaatiot alkavat ajan kuluessa muistuttaa toisiaan.

DiMaggio ja Powell (1983) ja Dacin, Goodstein ja Scott (2002) selventävät myös, miksi näin tapahtuu. Institutionaalisen teorian mukaan organisaatioiden tavoitteena on lähtökohtaisesti selviytyä. Se edellyttää usein taloudellista menestystä, mutta yhtäläillä niiden täytyy saavuttaa myös oikeutus toiminnalleen muiden instituutioiden silmissä. Institutionaalinen teoria esittää, että yritykset ottavat käyttöönsä erilaisia toimintatapoja saavuttaakseen ulkopuolisten sidosryhmien hyväksynnän ja oikeutuksen toiminnalleen.

*Taulukko 1. Kolme instituutiopilaria (Scott 2008: 51).*

	<i>Regulatiivinen</i>	<i>Normatiivinen</i>	<i>Kulttuuris-kognitiivinen</i>
Noudattamisen perusta	Tarkoituksenmukaisuus	Sosiaalinen velvollisuus	Itsestäänselvyys Jaettu ymmärrys
Säännön perusta	Regulatiiviset säännöt	Velvoittavat odotukset	Olellainen toimintamalli, kaavamaisuus
Mekanismi	Pakottava	Normatiivinen	Imitointi
Logiikka	Instrumentaalinen	Tarkoituksenmukaisuus	Oikeaoppisuus
Indikaattorit	Säännöt Lait Sanktiot	Sertifikaatit Akkreditointi	Yhteiset uskomukset Jaettu toiminnan logiikka Isomorfismi
Vaikutus	Syyllisyyden pelko	Häpeä/ Kunnia	Varmuus/ Hämmennys
Oikeutuksen perusta	Lain mukaan sanktioitu	Moraalisesti hallittu	Ymmärrettävä Tunnistettavissa oleva Kulttuurisesti tuettu

Scott (2008) mukaan instituutiot koostuvat regulatiivisista, normatiivisista ja kulttuuris-kognitiivisista elementeistä, jotka yhdessä niihin liittyvän toiminnan ja resurssien kanssa luovat vakautta ja merkityksiä sosiaaliseen elämään. Taulukossa 1 sarakkeet edustavat näitä kolme instituutioita muodostavaa tai tukevaa elementtiä, ”pilaria”. Rivit puolestaan määrittelevät Scottin (2008: 48-51) kuvauksen mukaan eräitä perusulottuvuuksia.

Scott (2008: 79) on myös tunnistanut neljä välittäjätyyppiä: symbolinen järjestelmä, suhteellinen järjestelmä, rutiinit ja artefaktit. Hänen mukaansa teoreetikot eivät vain erota mitä elementtejä he suosivat, vaan myös mitä välittäjiä he korostavat. Scottin mielestä on selvää, että välittäjillä on perustavanlainen merkitys kun tarkastellaan, miten instituutio muuttuu (yhdentyen tai eriytyen). Instituutioiden kolme ulottuvuutta ja neljä välittäjätyyppiä on esitetty taulukossa 2.

*Taulukko 2. Institutionaaliset elementit ja välittäjät (Scott 2008: 79)*

		Elementit (pilarit)	
Välittäjät	Regulatiivinen	Normatiivinen	Kulttuuris-kognitiivinen
Symboliset järjestelmät	Säännöt	Arvot	Kategoriat
	Lait	Odotukset	Tyypittelyt
			Skeemat
Suhteelliset järjestelmät	Hallintojärjestelmät	Hallintovalta	Rakenteellinen isomorfismi, Identiteetit
	Valtajärjestelmät	Virkavalta	
Rutiini	Protokollat, Standardoidut toimintatavat	Työtehtävät Roolit Kuuliaisuus velvollisuuksille	Asiakirjat, Käsikirjoitukset
Artefaktit	Kohteet, jotka noudattavat säännöksiä	Kohteet, jotka ovat sovit- tuja, standardeja	Kohteet, joilla on symbolista arvoa



### 2.1.1 Institutionaalinen teoria organisaatioiden käyttäytymisen selittäjänä

Organisaatiot toimivat institutionalisoituneessa ympäristössä ja niiden muodolliset rakenteet reflektioivat rationalisoituja institutionaalisia sääntöjä. Nämä säännöt toimivat myytteinä, joita organisaatiot käyttävät perustellakseen toimintaansa, saadakseen resursseja ja vakautta sekä säilyttääkseen asemansa (Meyer & Rowan 1977: 340). Toisin sanoen organisaatiot tarvitsevat materiaalisten resurssien ja teknisen informaation lisäksi sosiaalista hyväksyntää sekä uskottavuutta selviytyäkseen ja pärjätäkseen sosiaalisessa ympäristössään. Institutionaalisessa viitekehyksessä tätä tärkeää ominaisuutta lähestytään legitimitietin käsitteellä (Scott 2008: 59-61). Organisaatiot, jotka omaksuvat sosiaalisesti legitimejä rationalisoituja elementtejä osaksi muodollista rakennettaan maksimoivat legitimitietinsä ja siten lisäävät resurssejaan sekä selviämismahdollisuuksiaan. (Meyer & Rowan 1977: 352.)

Legitimitietti määrittyy hieman eri tavoin riippuen, mistä näkökulmasta instituutioita käsitellään. Regulaatiivinen lähestymistapa painottaa sääntöihin mukautumista. Legitiimi organisaatio täytyy perustaa ja sen tulee toimia virallisten sekä näennäisten lakien mukaisesti. Normatiivisesta näkökulmasta käsin legitimitietti määritellään puolestaan moraalien avulla. Koska normatiiviset kontrollit sisäistetään regulaatiivisia helpommin, liittyy yhdenmukaisuuden noudattamiseen ulkoisten palkintojen lisäksi vahvasti sisäinen palkitseminen. Kulttuuris-kognitiivinen lähestymistapa taas määrittelee legitimitietin yhdenmukaistumisprosessiksi, jonka taustalta voidaan havaita tekijöitä, kuten yleisesti tunnistettava rooli tai rakenteellinen malli. Mukautumalla vallitsevaan tilanteeseen valitsemalla perinteinen rakenne tai identiteetti, organisaatio saavuttaa legitimitietin koska se on kognitiivisesti yhtenäinen. (Scott 2008: 59-61.)

Organisaatioiden institutionaalisessa toimintaympäristössä vaikuttavat erilaiset kilpailevat instituutiot sekä institutionaaliset elementit. Legitimitietin tavoittelu institutionaalisessa toimintaympäristössä altistaa organisaatiot erilaisille yhdenmukaistumispainelle. Useimmat nykyajan organisaatioista, jotka toimivat

samalla organisaatiokentällä ovatkin rakenteiltaan huomattavan paljon toistensa kaltaisia. Yliopistot muistuttavat toisia yliopistoja, sairaalat toisia sairaaloita. Monien kilpailutekijöiden lisäksi organisaatioiden jatkuvuuden kannalta tärkeitä tekijöitä ovat rakenteelliset ominaisuudet, kuten tunnistettavuus sekä yhdenmukaisuudet normatiivisten ja regulatiivisten vaatimusten kanssa. (Scott 2008: 152-153.)

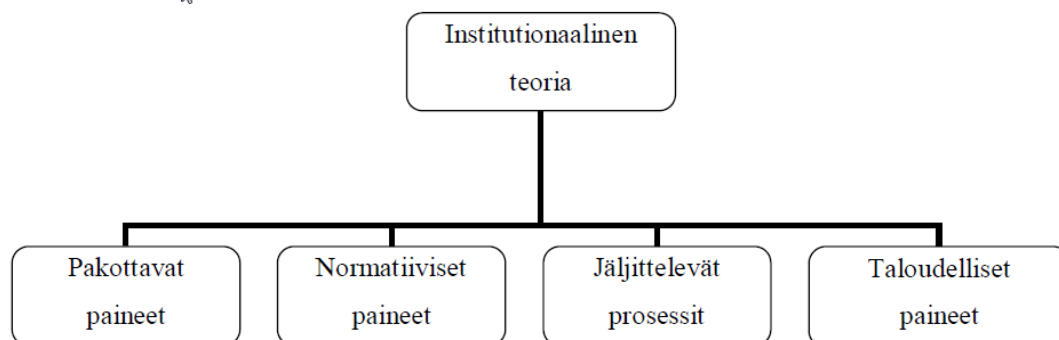
Organisaatioiden käyttäytymistä voidaan selittää myös institutionaalisella logiikalla. Institutionaalinen logiikka on uskomussysteemejä ja niihin liittyviä käytänteitä, jotka vallitsevat tai dominoivat organisaatiokentällä. Kaikilla instituutioilla on sekä materiaalisia että kulttuurisia ominaisuuksia. Institutionaaliset logiikat muokkaavat rationaalista käyttäytymistä ja yksilöillä sekä organisaatioilla on toimijoina jonkin verran mahdollisuuksia muokata niitä. (Thornton & Ocasio 2008: 99 – 129.)

## **2.2 Institutionaalinen isomorfismi**

Käsite, joka parhaiten kuvaa organisaatioiden yhtenäistymisprosessia on DiMaggion ja Powellin (1983) mukaan isomorfismi. Kyseessä on toimintaa rajoittava prosessi, joka pakottaa yksilön muistuttamaan muita samoissa olosuhteissa toimivan joukon yksilöitä. Tämä tarkoittaa organisaatioiden tasolla pyrkimystä tai ajautumista samankaltaisuuteen rakenteissa, toimintatavoissa, tavoitteissa, strategioissa jne. Toisin sanoen isomorfismi on myös toiminnan rajoite tai muutospaine. Se antaa legitimitetin toimia yleisesti hyväksyttävällä tavalla ja toisaalta rajoittaa innovaatioiden diffuusiota. Institutionaalinen teoria jakaa isomorfisen muutospaineen kolmeen ryhmään. Näitä ovat pakottavat paineet (coersive isomorphism), normatiiviset paineet (normative isomorphism) ja jäljittelevät prosessit (mimetic processes).

Granlund ja Lukka (1998) ovat sitoneet viitekehykseen mukaan lisäksi taloudelliset paineet (economic pressures). Heidän mukaan yritystoiminta, markkinat, talouden vaihtelut sekä käytettävät teknologiat ovat yhä enenevässä määrin kansainvälisiä ja siitä syystä ne vaikuttavat niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin yritysten saman-

kaltaistumiseen. Taloudelliset paineet ovat myös läheisessä suhteessa muihin organisaatioiden yhdenmukaistumista ajaviin paineisiin. Yritysten välisissä sopimussuhteissa talous on erittäin merkittävä tekijä ja on siten itsestään selvää, että siinä tapahtuvat muutokset luovat paineita myös sopimussuhteen muutoksille.



**Kuvio 1. Institutionaalisen teorian osa-alueet (Granlund & Lukka: 1998)**

Kuviossa 1 on esitelty institutionaalisen teorian osa-alueet täydennettynä taloudellisilla paineilla, koska se laajentaa institutionaalisen teorian näkökulmaa ja voi auttaa ymmärtämään myös sopimussuhteen osapuolien reaktioita isomorfisiin paineisiin. Vaikka osa-alueet on tässä yhteydessä erotettu omiksi ryhmikseen, voi käytännössä olla hankala jakaa niitä selkeästi näihin osa-alueisiin. Tämän on huomannut myös Granlund ja Lukka (1998). Heidän mukaan jako ei todellisuudessa ole näin suoraviivainen. Erottaminen on tehty teorian käsittelyn helpottamiseksi ja todellisuudessa institutionaalisen teorian osa-alueet ovat voimakkaasti kytköksissä toisiinsa ja vaikuttavat usein osittain päällekkäin. Kaikkia osa-alueita esitellään seuraavassa luvussa lähemmin.

### 2.2.1 Pakottava isomorfismi

DiMaggio ja Powell (1983) käyttävät tästä termiä *coersive isomorphism*, jonka Granlund ja Lukka (1998) suomentaneet termiksi pakottavat paineet. Yksinkertaistettuna pakottava isomorfismi tarkoittaa organisaatioiden välistä vuorovaikutusta ja vaikutusvaltaa. Vaikutusvaltaa on esimerkiksi toimintaa säätelevillä instituutioilla kuten eduskunnalla ja viranomaisilla. Poliittinen vaikutusvalta on merkittävää esimerkiksi (eduskunnan vahvistamien) lakien vaikutuksesta. Ne säätelevät reunaehdot toimialojen yleiselle käyttäytymiselle. Näillä on siten merkittävä vaikutus organisaatioiden toimintaan ja voivat olla hyvinkin merkittävässä asemassa.

Gloobaalissa toimintaympäristössä täytyy huomata, että pelkän kansallisen lainsäädännön tarkastelu ei ole riittävä, sillä usein yritysten väliset sopimussuhteet rikkovat maiden rajat joten niiden pakottaviin paineisiin voi vaikuttaa minkä tahansa sopimuksessa sovitun maan lainsäädäntö ja/tai esimerkiksi EU-direktiivit. Osa kansallisista laeista on myös sellaisia, että niitä ei voida sopimustekstien viittauksilla muiden maiden lakeihin ohittaa. Esimerkiksi tilaajavastuulaki toimii tällaisena.

DiMaggio ja Powell (1983) ja Granlund ja Lukka (1998) ovat todenneet että pakottavan lainsäädännön lisäksi on myös muunlaisia pakottavia paineita, jotka ohjaavat voimakkaasti organisaatioiden toimintaa. Granlund ja Lukka (1998) mukaan pakottavia paineita muodostuu pääasiassa toisten organisaatioiden asettamina niistä riippuville organisaatioille. Tämän tutkimuksen kannalta tämä voi olla merkittäväkin tekijä. Hypoteettisena olettamana voi arvioida, että kahden yrityksen välisessä sopimussuhteessa vahvempi osapuoli pyrkii maksimoimaan oman etunsa, luoden näin merkittäviä pakottavia paineita sopimussuhteen kautta. Pakottaviksi ne voidaan tulkita esim. sopimussanktion kautta. Lisäksi DiMaggio ja Powell (1983) kiinnittävät huomiota yrityksen sisällä vallitseviin riippuvuussuhteisiin. Keskinäinen riippuvuus suhde on voimakas esimerkiksi emo- ja tytäryhtiöiden välillä, joissa emoyhtiöllä on merkittävästi valtaa suhteessa sen tytäryhtiöihin.

### 2.2.2 Jäljittelevä isomorfismi

DiMaggion ja Powellin (1983) termein kyseessä on mimetic isomorphism. He pitävät tätä osa-aluetta merkittävimpana selittäjänä samankaltaisten toimintatapojen ja rakenteiden laajalle levinneisyydelle. Yksinkertaistettuna voidaan sanoa, että organisaatiot monistavat omia hyviksi havaitsemiaan toimintatapoja tai kopioivat toistensa toimintatapoja tietyllä toimialalla. Benchmarkkaus edustaa hyväksyttävää toimintatapojen kopiointia siinä missä yritysvakoilu luvaton. Kopiointiin syntyy paineita etenkin alati muuttuvassa toimintaympäristössä kuten matkapuhelinteollisuudessa. Toinen merkittävä kopioimispaineen luoja voi olla kireä aikataulu. Myös jonkin toimijan yliveraisuus toimialalla luo paineita kopioida tämän edelläkävijän toimintatapoja.

Konsultit ovat yksi merkittävä jäljittelevien toimintatapojen levittäjä. Hyvällä referenssillä toimiva konsulttiyritys saattaa levittää samankaltaista toimintatapaa myös yli toimiala rajojen. Isot konsulttiyritykset toimivat usein myös kansainvälisesti ja levittävät siten ns. standardiratkaisuja myös kansainvälisesti. Usein seuraajille riittää referenssiksi se että toimintatapaa käyttää joko iso tunnettu yritys tai toimiala johtaja. Tämä on omiaan tasoittamaan konsulttien tietä ja edesauttaa toimintatapojen homogenisoitumista.

### 2.2.3 Normatiivinen isomorfismi

DiMaggio ja Powell (1983) käyttävät tästä osa-alueesta nimitystä normative isomorphism. Normatiiviset paineet syntyvät pääosin ammattikunnan identiteetistä. Ne näkyvät organisaatioissa yksilöiden kautta. Ne ovat tietyn ammattikunnan yleisesti noudattamia ja jakamia arvoja, sosiaalisia velvollisuuksia, käyttäytymistä ja itsensänselvyyksiä. Organisaatiossa toimivalla yksilöllä on siten organisaatiroolissaan normatiivisina paineina noudattaa oman ammattikuntansa yleisiä toimintatapoja.

Normatiivinen isomorfismi syntyy koulutuksen samankaltaisuuden ja ammattikuntien sisälle muodostuneiden verkostojen kautta ja näkee ihmisten samankaltaisuuden koulutus- ja oppimisprosessien kautta.

Granlund ja Lukka (1983) korostavat kuitenkin eroa suhteessa pakottaviin paineisiin, etteivät normatiiviset paineet ole yhtä voimakkaasti velvoittavia. He näkevät kuitenkin ammatillistumisen lisäävän organisaatioiden samankaltaistumista sekä mahdollistavan organisaatioiden toimimisen pohjana yhtenäisten käytäntöjen leviämiseksi. Ammattikunnasta poikkeava toimintatapa saatetaan nähdä myös piristävänä poikkeuksena eikä siitä synny suoranaista sanktiota kuten pakottavista paineista. Esimerkkinä voi mainita lääkäreiden ammattikunnan.

DiMaggio ja Powell (1983) kirjoittavat myös ammatillistumisen prosessista, jossa ammatin harjoittajat pyrkivät määrittelemään ammattinsa toimintatapoja. Samoin he puhuvat kontrolloinnista, jolla tavoitellaan oikeutusta ammatilliselle autonomialle. Normatiivinen isomorfismi näkyy myös opetustoiminnassa, jolla usein luodaan pohjaa ammatilliselle identiteetille.

#### 2.2.4 Taloudelliset paineet

Tämän tutkielman kannalta on välttämätöntä tarkastella sopimussuhteissa esiintyviä paineita myös taloudellisesta näkökulmasta. Taloudessa tapahtuvat muutokset ovat olleet yritysmaailmassa lähes jokapäiväisiä asioita ja ovat myös usein perussyy sopimussuhteen syntymiselle. Granlund ja Lukka (1998) ovatkin ottaneet mukaan myös taloudellisen näkökulman ja perustelevat organisaatioiden yhdenmukaistumista niillä. Tämä lisäys on tarpeen rakennettaessa viitekehystä tutkimuksen lähestymistapaan. Yritysten välisissä sopimussuhteissa talous on usein keskiössä. Se saattaa olla esimerkiksi peruste jonkin sopimuksen synnyttämiseksi. Näissä tapauksissa kyse voi olla ”make or buy” ratkaisusta tai toiminnan ulkoistuksesta. Peruste toiminnalle on

uskomus ulkopuolisen toimijan kykyyn tarjota taloudellisesti kannattavamman vaihtoehdon jonkin palvelun tai tuotteen tuottamiseksi.

Talouden muutokset ovat enenevässä määrin myös globaaleja ja siten niiden vaikutukset ovat globaaleja. Tästä syystä taloudessa tapahtuvat muutokset voivat muuttaa organisaatioita niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin yhtenäisempään suuntaan, koska niiden keinot suojautua taloudessa tapahtuviin muutoksiin (esimerkiksi taantuma) ovat pitkälti samansuuntaisia. (Granlund & Lukka 1998.) Osa taloudellisista paineista voi olla luonteeltaan myös pakottavia. Tällaisia esiintyy tapauksissa joissa viranomaisen muuttaa lainsäädännöllisillä toimenpiteillä esimerkiksi verotusta.

### **2.3 Strategiset valinnat institutionaalisten paineiden käsittelyyn**

Tutkimuksen kannalta on mielenkiintoista nähdä, vaikuttavatko institutionaaliset paineet eri tavoin osapuolten intresseihin ja jos, niin millaiset paineet. Näillä voi siten olla merkitystä siihen, miten osapuolet suhtautuvat paineisiin.

Institutionaalisen teorian mukaan organisaatioilla on perusvaihtoehtoinaan kaksi mahdollisuutta riippuen siitä, nähdäänkö paine vahingolliseksi vai eduksi omalle toiminnalleen. Passiivinen mukautuminen on tulkittava organisaation näkemykseksi siitä, että paineella on enemmän positiivisia vaikutuksia kuin negatiivisia. Sen sijaan vastustaminen vaatii aktiivista toimintaa. Strategisena reaktiona aktiivinen vastustaminen jaetaan viiteen mukautumistypologiaan. Ne ovat suostuminen, sopiminen, mitätöiminen, uhmaaminen ja manipuloiminen. Kukin näistä viidestä tyypistä sisältää lisäksi kolme erilaista mukautumisen astetta. (Oliver 1991: 150-172.)

### 2.3.1 Suostuminen

Suostumisessa ei ole kyse vain hyväksynnästä, vaan myös siitä millä tavalla institutionaalisiin paineisiin suostutaan. Oliverin (1991) määrittelemät mukautumisen asteet suostumiselle ovat; tavat, jäljittelevä, alistuminen. Alistuminen on tietoisista, strategista reagoimista, jolla se hakee sosiaalista hyväksyntää ja oikeutusta ja jolla organisaatio uskoo myös hyötyvänsä tästä valinnastaan. Alistuminen valintana kohdistuu usein kohdattaessa organisaation arvoja tai normeja.

Tavat edustavat nimensä mukaisesti itsestäänselvyksiä. Tavat ovat tiedostamatonta suhtautumista organisaation arvoihin. Arvot jaetaan ja niistä tulee tapa toimia. Suostumisen indikointi ottamalla arvot tavaksi esiintyy etenkin silloin, jos kyseisillä arvoilla on laajempi sosiaalinen status. Myös käytännöt ja toimenpiteet jotka toistuvat ja ovat olleet olemassa jo pidempään, otetaan usein itsestään selvyyksinä. Jäljittelevällä suostuminen liittyy usein tilanteisiin jossa organisaation päättäjät eivät ole täysin tietoisia valinnan seurauksista. Tällöin valintana voi olla valita samanlainen suhtautuminen kuin organisaation arvostamien muiden organisaatioiden valinnat ovat olleet. (Oliver 1991: 152 – 153.)

### 2.3.2 Sopiminen

Sopimiseen ajaututaan useimmiten silloin kun organisaation omat tavoitteet ovat ristiriidassa institutionaalisten paineiden kanssa. Sopimussuhteissa voidaan olettaa, että paineet voivat olla myös ristiriidassa sopimuskumppaneiden välillä jolloin niihin suhtautuminen vaatii sopimista osapuolien välillä. Oliver (1991) jakaa sopimisen mukautumisen myös kolmeen tapaan; tasapaino, tyynnyttäminen ja tinkaaminen. Tinkaamisen tarkoituksena on neuvottelemalla saavuttaa jonkinlainen kompromissi alkuperäiseen esitykseen nähden. Tämä mukautumisen malli edellyttää enemmän oma-aloitteista aktiivista toimintamallia kuin esimerkiksi tyynnyttäminen.



Tasapainottaminen on taktinen reaktio ristiriitaisiin sidosryhmistä lähteviin paineisiin. Sen pyrkimyksenä on löytää tasapaino ristiriitaisten ulkopuolisten paineiden ja omien tavoitteiden välille. Taktinen mukautuminen voi edellyttää eri sidosryhmien intressien välittämistä toisille, jolla pyritään tuomaan esille paineiden vaikutus kokonaisuudelle. Tasapainottamisen tavoitteena on saavuttaa tasa-arvoisuus sidosryhmien ja intressien välille. Tyynnyttämisellä tarkoitetaan institutionaalisten paineiden synnyttämien vaatimusten omaksuminen vain minimitasolla. Toinen ulkoinen merkki tyynnyttämisestä on organisaation pyrkimys tyynnyttää paineiden aiheuttajia ja näin alentaa painetta. Kaikille näille edellä mainituille mukautumisen tavalle on kuitenkin yhteistä se, että organisaatiot näin toimiessaan hyväksyvät institutionaaliset paineet vain osittain ja pyrkivät aktiivisella toiminnalla niiden oman edun kannalta parempaan lopputulokseen kompromissin kautta. (Oliver 1991: 153 – 154.)

### 2.3.3 Mitätöiminen

Kätkeminen, puskurointi ja pako ovat Oliverin (1991) mukaan kolme taktiikkaa institutionaalisten paineiden mitätöimiseksi. Kätkemisellä tarkoitetaan todellisen toiminnan kätkemistä symbolisesti hyväksytyjen vaatimusten taakse. Näin organisaatio haluaa toimillaan viestittää ulospäin ikään kuin reagoivansa odotetulla tavalla paineisiin, mutta taustalla todellisuus on kätketty. Puskurointi mitätöintikeinona toimii edellä mainittua avoimemmin. Sen tarkoituksena on poistaa organisaation kytkentä institutionaalisiin paineisiin. Esimerkkinä voi olla uusien ympäristö vaatimusten kiristyminen, josta organisaatio yrittää irrottautua purkamalla kytkentänsä juuri kyseiseen ympäristövaatimukseen. Näin voisi tehdä selittämällä, ettei sen toiminta liity mitenkään kyseisiin ympäristö ongelmiin.

Pakeneminen on voimakkaampi toimenpide kuin puskurointi. Pakeneminen voi olla sitä ihan konkreettisesti. On useita esimerkkejä tuotannon siirtämisestä ympäristöpaineiden vuoksi kolmansiin maihin, jossa kyseisiä institutionaalisia paineita esiinny. Tosin nykyään kuluttajat ovat hyvin paljon valveutuneempia selvittäessään käyttämi-

ensä tuotteiden alkuperää kuin vuosikymmen sitten ja mahdollisuudet siihen kasvavat päivä päivältä suuremmiksi. Toinen esimerkki pakenemisestä voisi olla tavoitteen muuttamisessa. Muutetaan tavoitetta siten, ettei paineen alaiseksi osoittautunutta osiota enää tarvita. (Oliver 1991: 154 -155.)

#### 2.3.4 Uhmaaminen ja manipulaatio

Oliver näkee uhmaamisen mitätöimistä voimakkaampana reagoitina. Uhmaamista esiintyy paineiden huomioimatta jättämisenä tai haastamalla ne. Hyökkääminen on kolmas vaihtoehto, jossa uusia avoimesti hyökätään institutionaalisten paineiden aiheuttajia vastaan. (Oliver 1991: 156 – 157.) Manipulointi on mielipiteeseen vaikuttamista. Se on vastustamisen muodoista eniten aktiivisuutta vaativa vastustamisen muoto. Sen tarkoituksena on saada paineiden aiheuttaja lähde muuttamaan käsitystään ja siten poistamaan paine. Manipulaatiossa yhtenä vaihtoehtona on hyödyntää suhteita tai yhteistyötä muiden kanssa ja siten vastustaa laajemmalla rintamalla, jolloin vastustuksen vastapaine on voimakkaampi.

Yhteistyön vastustamismuodossa on mahdollista myös pyrkiä yhteistyöhön aiheuttaja lähteen kanssa ja pyrkiä siten vaikuttamaan. Vaikuttaminen on toinen manipulaatioon liittyvistä taktiikoista. Sen avulla pyritään muokkaamaan arvoja ja käyttäytymistä sekä määrittelemään kriteerejä hyväksyttävälle tavalle toimia. Kontrollointia pidetään kaikista voimakkaimpana institutionaalisten paineiden vastustamisen muotona. Sen tarkoituksena on pyrkimys hallita institutionaalisia paineita. Tästä syystä organisaatiot saattavat jopa perustaa valta- ja hallinnointijärjestelmiä organisaatioon. (Oliver 1991: 157 – 158.)

## 2.4 Institutionaalisen teorian rajoitukset ja kritiikki

Niin kutsuttu Uppsalan koulukunta korostaa yritysten erilaisuutta eli heterogeenisuutta verkostoitumista synnyttävänä voimana (Forsgren *et al.* 1995). Ruotsalainen lähestymistapa haastaa klassisen markkinoiden homogeenisuusoletuksen. Heterogeenisuus johtuu yrityksen tarpeesta panostaa suhteelliseen kilpailuetuunsa erikoistumalla rajoitettuun määrään toimintoja. Erikoistuminen tekee yrityksestä riippuvaisen muiden yritysten hallitsemista resursseista. Verkostosuhteidensa avulla yritys kytkeytyy toisten yritysten resursseihin, ja yrityksistä tulee toisiaan täydentäviä. Yritysten erikoistuminen ja niiden hallitsemat yksilölliset verkostosuhteet voimistavat markkinoiden heterogenisoitumista. (Ollus *et al.* 1998: 56-57.)

Ollus *et al.* (1998) näkemyksen mukaan Uppsalan koulukunta lähtee siitä, että yritysten on olemassa olonsa ja kilpailukykyänsä turvaamiseksi erikoistuttava. Tämä tietysti aikaansaa riippuvuuden myös muista yrityksistä. Päätyessään ostamaan (oman tuotannon eli vertikaalisen integraation sijaan) määrätyt tuotantopanokset yritys päättää hyödyntää muiden yritysten resursseja. Samalla yritys joutuu määrittelemään, mitä se tekee itse. Nämä päätökset johtavat yritysten erikoistumiseen. Yritykset erikoistuvat panostaakseen ydinosaamiseensa ja kehittääkseen kilpailukykyään – eli erottuakseen muista. Mitä erikoistuneempi yritys on, sitä riippuvaisempi se on muiden hallitsemista resursseista. Sopimusten avulla, eli verkostoitumalla yritys voi vaikuttaa muihin yrityksiin ja päästä hyödyntämään (välillisesti) niiden voimavaroja. (Ollus *et al.* 1998: 56-57.)

Näkemyks ei kuitenkaan ole täysin ristiriidassa DiMaggion ja Powellin (1983) näkemyksien kanssa. DiMaggion ja Powellin (1983) mukaan organisaatioiden pyrkiessä tehokkuuteen ja kilpailuaseman maksimointiin, ne itse asiassa homogenisoituvat. Institutionaalisen teorian mukaan toimintaympäristö vaikuttaa kaikkiin siihen kuuluviin toimijoihin. Verkostojohtamisen näkökulmasta voidaankin olettaa verkoston arvoasemassa korkeimmalla olevan toimijan asettavan reunaehdoja muiden toiminnalle. On huomattava että verkostossa toimivat yritykset eivät useinkaan ole saman

alan yrityksiä vaan jokaisen pyrkimys on erikoistua omalle toimialalleen. Voidaan myös olettaa että markkinoiden isot toimijat määrittelevät toiminnan rakenteen ja siten homogenisoiivat alihankintaverkostojensa toimintaa ja toisaalta sama kehitys luo heterogenisoitumista kunkin alihankkijan erikoistuessa omalle kapealle sektorilleen. On mahdollista, että molemmat teorit ovat omalla tavallaan oikeassa.

Toisaalta myös muut tutkijat tunnustavat että organisaatiot ovat aktiivisia toimijoita. Ne eivät pelkästään mukaudu ympäristön paineisiin vaan lisäksi aktiivisesti muokkaavat toimintaympäristöään ja omia toimintatapojaan (Oliver 1991, Dacin *et al.* 2002). Institutionaalista teoriaa kritisoidaan myös siitä, että vaikka se tunnustaa yritykset aktiivisiksi toimijoiksi, se keskittyy liikaa organisaatioiden homogenisoitumiseen eikä huomioi samanaikaista heterogenisoitumista tai muutosvastarintaa. Organisaatioilla on inhimillinen piirre, jonka mukaan ne luontaisesti vastustavat itselleen epäedullisia muutoksia.

### 3 YRITYSVERKOSTOT JA SOPIMUSSUHTEET

#### 3.1 Miksi yritykset verkostoituvat

Verkostoitumisen syyt ovat alkusysäys yritysten välisille sopimussuhteille. Syntyvän sopimusverkoston hallitsemisesta riippuu se, miten hyvin ylipäättään yrityksen toimintaa voidaan hallita ja johtaa. Sopimussuhteisiin kohdistuu niiden elinkaaren aikana merkittäviä muospaineita ja niihin täytyy reagoida tavalla tai toisella. Yksi merkittävimmistä syistä verkostoitumisen taustalla on yritysten pyrkimys organisaatiokenteen sisällä suoritettavien toimintojen karsimiseen. Tämän kehityksen mukana on syntynyt uusia taloudellisen organisoitumisen tapoja, joista merkittävin on verkostoituminen. Verkostoilla ja verkostoitumisella viitataan liiketaloustieteissä markkinaehtoista syvempään mutta yrityksen sisäistä rakennetta löyhempään organisoitumiseen. (Williamson 1985.)

Arhio (2007: 53-54) jakaa verkostonäkökulmat kahteen näkökulmaan, sosiaalipsykologiseen ja taloudelliseen. Edellinen tuo tarkasteluun inhimillisen näkökulman, jossa luottamus, henkilökohtainen vuorovaikutus, ihmissuhteet ja oppiminen ovat merkittävässä roolissa. Taloudellinen näkökulma verkostoihin korostaa taloudellista hyötyä, rationaalista päätöksentekoa ja resurssiriippuvuutta. Käytännössä nämä näkökulmat ovat osittain päällekkäisiä eli verkosto on sekä taloudellinen että sosiaalinen toimintamalli. Strategisen liikkeenjohdon näkökulmasta kunkin osapuolen ydinosaamisten tehokas hyödyntäminen ja lisäarvon tuottaminen yhteiseen arvoketjuun ovat avainkysymyksiä.

Taloustieteen näkökulmasta rationaalinen yritys organisoii rakenteensa ja toimintansa maksimoidakseen hyötynsä. Yritys kysyy siis jatkuvasti, mitä tuotantopanoksia sen kannattaa tuottaa itse ja mitä ostaa muilta, ostaako se standardituotteen vai teettääkö se tarpeisiinsa räätälöidyn ratkaisun. Teknologisen muutoksen nopeus ja kilpailun paine pakottavat yrityksen myös pohtimaan, miten tieto saadaan tehokkaas-

ti yrityksen käyttöön. Onko aikaa opetella itse vai onko hankittava pääsy muiden tietovarantoihin. (Ollus *et al.* 1998: 9.)

Liiketaloustieteellisestä näkökulmasta tuotantovaiheen ostaminen markkinoilta vaihtoehtona integroidulle tuotantovaiheelle, joka on yrityksen omaa sisäistä tuotantoa, voi olla usein perusteltua myös kustannussyistä. On selvää ettei sisäisen tuotantoyksikön kannustimet kustannustehokkaaseen toimintaan ole yhtä vahvat kuin kilpailuilla markkinoilla toimivalla toimittajalla. Integroidun tuotantovaiheen kustannuksia nostavat myös usein yrityksen sisäinen byrokratia ja pientuotannon korkeat kiinteät kustannukset. Tämä on yhä useammin perusteena tuotannon ostamisessa markkinoilta. Verkostoituminen alkaa yritysten toimintojen tarkastelusta. Mitä tehdä itse ja mitä ostaa ulkopuolelta.

Liiketoiminnassa verkostosuhteet ovat yrityksille siinä määrin tärkeä kilpailutekijä, että sen menestystä arvioitaessa huomiota on kiinnitettävä koko siihen verkostoon, jossa se toimii. Jotta yritys voi lisätä tehokkuuttaan heterogeenisessä ympäristössä, sen on sopeutettava toimintansa verkostossa olevien yritysten toimintaan. Sen on myös toisaalta pyrittävä saamaan muut mukautumaan omiin toimintatapoihinsa. (Ollus *et al.* 1998: 57.)

Tutkielman näkökulmasta on siis mietittävä onko verkosto itsessään, tai sen vahva verkostokumppani instituutio, josta itsestään nousee isomorfisia paineita sen sopimussuhteisiin. Fordin (via Ollus *et al.* 1998: 28) jaottelun mukaan tämä edellyttäisi suhteen institutiotumista. Ford näkee suhteen syntymisen ja kehittymisen nelivaiheisena. Ensimmäinen vaihe on suhdetta edeltävä vaihe. Toinen on suhdetta tutkiva vaihe ja kolmas on kehitysvaihe. Neljännestä vaiheesta Ford käyttää käsitettä stabiloituminen. Tässä vaiheessa suhde on vakaa, institutioitunut ja rutiinien varassa toimiva.

Ollus *et al.* (1998) jatkavat vielä yritysten arvoasema pohdinnalla. Heidän mukaan yrityksen suhteellinen arvoasema verkostossa määrää, minkälaisia (ts. minkä yritys-

ten) resursseja sen on mahdollista päästä hyödyntämään. Tämä vuorostaan määrittelee yrityksen houkuttavuuden verkostokumppanina, eli arvoaseman. Verkostosuhteet määräävät sen tulevaisuuden kehityksen mahdollisuudet ja rajoitteet. Tästä johtuen yritykset panostavat verkostosuhteisiinsa: verkostosuhteet ovat nykyajan investointeja.

Edellä on perusteltu verkostoitumista liiketaloudellisesta näkökulmasta. Vastaavasti peruste tuotannon integroitumiselle löytyy ulkoisesta epävarmuudesta. Sopimuksen yksi merkitys onkin motivoida sopimuskumppani toimimaan päämiehen etujen mukaisesti. Ei ole itsestään selvää, että verkostoitunut toimintamalli on vahvan verkostokumppanin (kts. esimerkiksi Murto-Koivisto ja Vesalainen 1995) kannalta sen etujen mukaista. Tarkoituksenmukaisen sopimuksen suunnittelu ja noudattamisen valvonta on keskeinen ja kustannuksia synnyttävä vaihe tuotannon ulkoistuksessa. Millaisia keinoja sopimussuhteet antavat päämiehelle ohjata toimintaa omien etujen mukaisesti. Millaisia paineita oma etu kohtaa ja miten niihin reagoidaan.

### **3.2 Transaktiokustannusteoria vai neoklassinen tuotantofunktio**

Williamson (1975, 1985) onnistui vihdoin murtamaan transaktiokustannusteoriolla vahvan neoklassisen perinteen, joka ei kyennyt selittämään nykyaikaisia yritysraken- teita. Markkinoiden ja hierarkian välimaastosta ”löydettiin” vihdoin yritysten väliset yksilölliset sopimukset. Williamsonin mukaan tuotanto eli transaktio syntyy, kun tuote siirtyy yhdestä tuotantovaiheesta seuraavaan. Tuotantovaihe voidaan sisäistää eli integroida yrityksen tuotantoprosessiin tai ostaa markkinoilta. Transaktion hallin- nointi eli suunnittelu, toteuttaminen ja valvonta aiheuttavat kustannuksia tehtiinpä se itse tai yrityksen ulkopuolella. Transaktiokustannukset minivoiva ratkaisu määrää yrityksen organisatoriset rajat. Valittu organisaatiomuoto on kuitenkin harvoin yksi- selitteisesti paras.

Transaktiokustannusteoria määrittelee yrityksen – neoklassisen tuotantofunktion sijaan – sopimusten hallinnointijärjestelmänä (governance structure). Molemmat lähestymistavat perustuvat kustannustehokkuuden vaatimukseen, mutta neoklassisen marginaalianalyysin sijaan transaktiokustannusteoria tähdentää innovatiivisuutta tuotantoprosessin organisoinnissa. Yritys ottaa huomioon työnjaon mahdollisuuden ja solmii yksilöllisiä suhteita muihin yrityksiin. Yrityksen organisoinnin ongelma on löytää tasapaino ristiriidan, riippuvuuden ja järjestyksen välille. (Commons 1925.)

### 3.3 Yritysverkostot

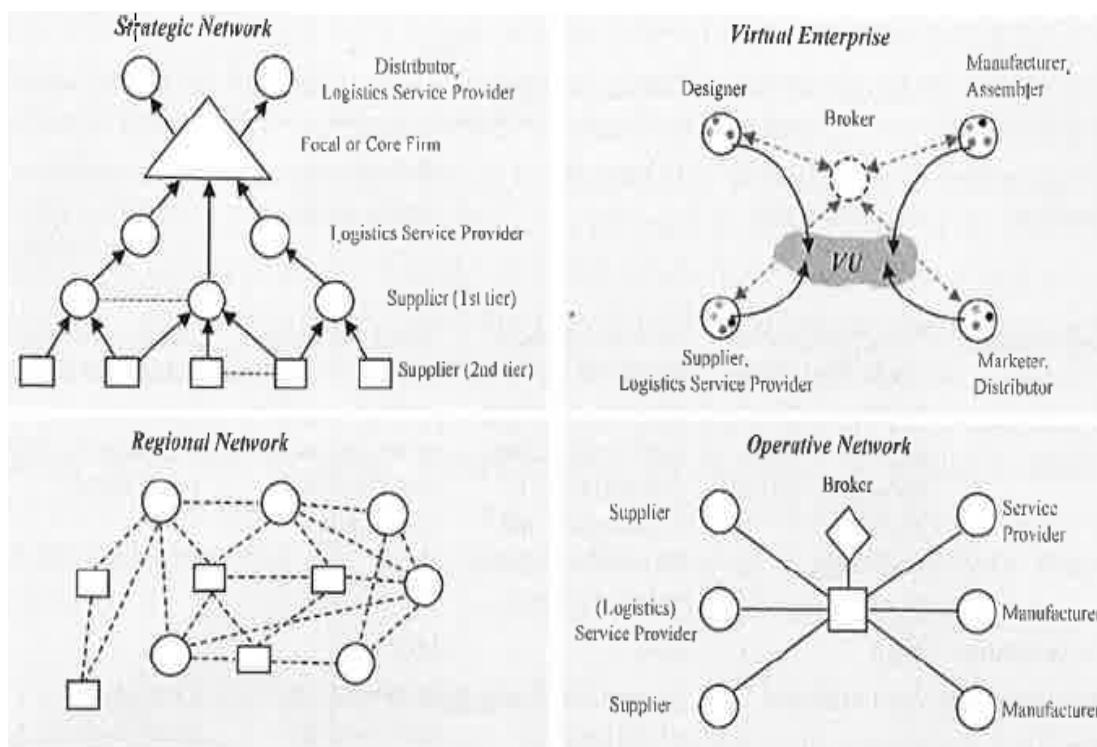
Verkostojen käsitteellistäminen vaatii huomattavan paljon rajauksia ja yksinkertaistuksia. Lähestymistapoja on useita. Vaihtoehtoisia lähestymistapoja verkostoihin on esimerkiksi jakaa ne sosiaalisiin, teknologisiin ja neurologisiin verkostoihin. Näistä esimerkkeinä esim. Facebookissa toimivat verkostot, joissa yhdistyy sekä sosiaalinen, että teknologinen verkosto.

Pfohl ja Buse (2000) jakavat yritysten tuotantotoimintaa ylläpitävät verkostot neljään perustyyppiin (strategiset verkostot, alueelliset verkostot, operatiiviset verkostot ja virtuaaliyritykset). Kuviossa 2 verkostojen luonnetta on havainnollistettu. Kullakin näistä verkostotyypeistä on omat ominaispiirteensä. Esimerkiksi alueelliselle verkostolle (regional network) on ominaista, että siinä mukana olevat organisaatiot ovat tasavertaisessa asemassa verkoston toiminnassa. Tyypillistä tämänkaltaisessa yhteistyössä on lyhyet sopimukset, jotka voivat olla jopa suullisia. Oleellista on myös se, että verkoston jäsenet ovat asiantuntijoita alallaan, sijoittuneet maantieteellisesti lähelle toisiaan ja yhteistyö on ajoittaista. Verkostoon kuuluu myös usein useita potentiaalisia toimijoita, joita verkosto voi käyttää tilanteesta riippuen. Esimerkkinä tällaisesta verkostosta voidaan mainita toimialan joka saa tilauksen satunnaisesti, eikä sillä ole jatkuvaa tilauskantaa. Virtuaaliverkostolle tunnusomaista on, että siinä mukana olevat tahot ovat itsenäisiä yrityksiä joiden yhteistyö perustuu jaettuihin arvoihin, yhteiseen tapaan tehdä työtä ja hyödyntää liiketoimintamahdollisuudet



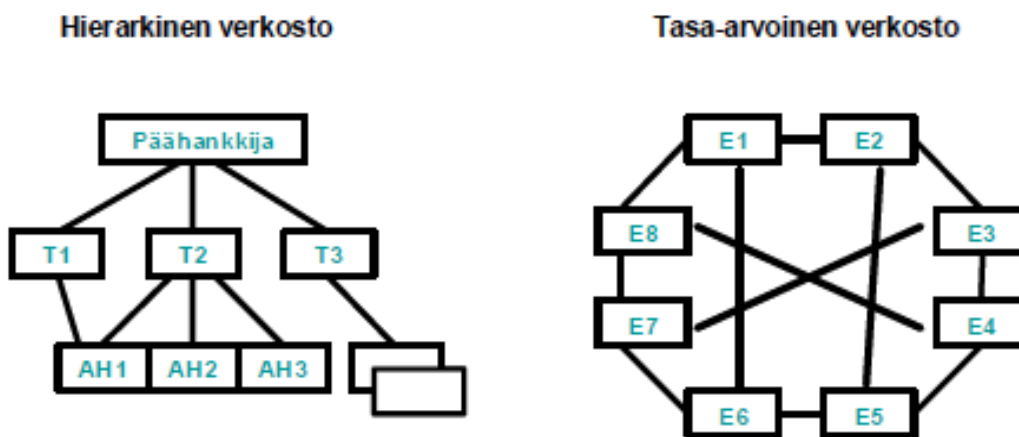
valmistamalla ja tuottamalla palvelut tai tavarat yhdessä. Operatiivisilla verkostoilla (operative network) tarkoitetaan verkostoja, joissa jaetaan yhteisiä resursseja. Verkoston jäsen voi siten nopeasti ja lyhyellä varoitusaajalla hyödyntää verkostossa olevia jaettuja resursseja kuten esimerkiksi koneita tai kalustoa. Verkoston tuottamat palvelut tai tuotteet ovat tavanomaisia standardituotteita eivätkä vaadi tapauskohtaista erityisosaamista. Yritysten välinen toimiva informaatio on edellytys tämän kaltaisen verkoston toiminnalle. Tällaisia verkostoja on tyypillisesti esimerkiksi konepajateollisuudessa, jossa koneet ja laitteet ovat kalliita ja niiden käyttöaste voi olla alhainen.

Tutkielman kohteena oleva verkosto edustaa tässä jaottelussa strategista verkostotyyppiä, josta Kulmala (2006) käyttää nimitystä kärkiyritysmalli. Tässä tutkielmassa kärkiyrityksestä käytetään termiä vahva verkostokumppani. Tämän kaltaisille verkostoille on tunnusomaista, että verkostossa on yksi niin sanottu vahva verkostokumppani, jolla on muihin nähden valta-asema verkoston toiminnassa. Tyypillistä tämän kaltaisille verkostoille on, että toiminta perustuu pitkäaikaisiin kirjallisiin sopimuksiin. Tämän kaltaisia verkostoja esiintyy esimerkiksi jakeluverkostoissa ja alihankintaverkostoissa.



Kuvio 2. Verkostojen päätyypit (Pfohl ja Buse 2000).

Tässä tutkielmassa kohteena on yritysten keskenään luomat liiketoimintaverkostot. Liiketoimintaverkostojen karkea pääjaottelu voidaan tehdä jakamalla ne yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin verkostoihin. Kulmala (2006) jakaa liiketoimintaverkostojen rakenteet kahteen päätyyppiin (kuvio 3). Näitä ovat vahvan verkostokumppanin vetämät verkostot ja tasavertaisten kumppanien hallitsemat verkostot. Tämän tutkielman kohteena olevat verkostot edustavat ulkoisia liiketoimintaverkostoja ja ovat luonteeltaan vahvan verkostokumppanin vetämiä verkostoja. Fordin *et al.* (1998: 13) mukaan liiketoimintaverkostolla tarkoitetaan lähinnä yrityksen muodostamia suhteita sellaisiin osapuoliin, jotka liittyvät olennaisesti yrityksen liiketoimintaan. Nämä suhteet muodostavat yrityksen liiketoimintaverkoston.



Kuvio 3. Liiketoimintaverkoston rakenteen päätyypit (mukaillen Kulmala 2006)

Liiketoimintaverkostot voidaan jakaa myös niiden luonteen mukaisiin perustyyppihin arvojärjestelmäjätkumolla. Näitä ovat perusliiketoimintaverkot, liiketoimintaa uudistavat verkot ja uutta liiketoimintaa kehittävät verkot (Möller *et al.* 2004: 35-40). Tästä näkökulmasta tutkielman kohteena olevat verkostot liittyvät perusliiketoimintaa ylläpitäviin verkostoihin.

Liiketoimintaverkostoilla pyritään vahvistamaan kaikkien verkoston jäsenten toimintaedellytyksiä ja kilpailukykyä. Toiminnan voidaan sanoa saaneen alkunsa japanilaisilta autonvalmistajilta heidän ulkoistaessaan ja verkostoituessaan omien tavarantoimittajien kanssa. Hyviä esimerkkejä löytyy nykyään lähes miltä liiketoiminnan alueelta tahansa. Esimerkkeinä on käytetty mm. Puustellia, Nokiaa, Ikeaa jne. Näiden kaikkien toiminta perustuu hyvin pitkälle verkostoituneeseen rakenteeseen. Pitkälle kehittyneen verkstorakenteen yksi ominaisuus on se, että yksikään sen osista ei tule toimeen ilman verkostojaan, mutta lähes mikä tahansa verkoston osa pystytään korvaamaan uudella. (Möller *et al.* 2004.)

Alihankintaverkostossa vahvalla verkostokumppanilla on usein merkittävämpi rooli ja verkostot rakentuvat sen ympärille. Tässä toimintamallissa vahva verkostokumppani toimii myös liiketoiminnan veturina ja ohjaajana (Murto-Koivisto ja Vesalainen 1995). Yritysten välistä suhdetta joka ei ole puhtaan markkinaehtoinen, mutta ei

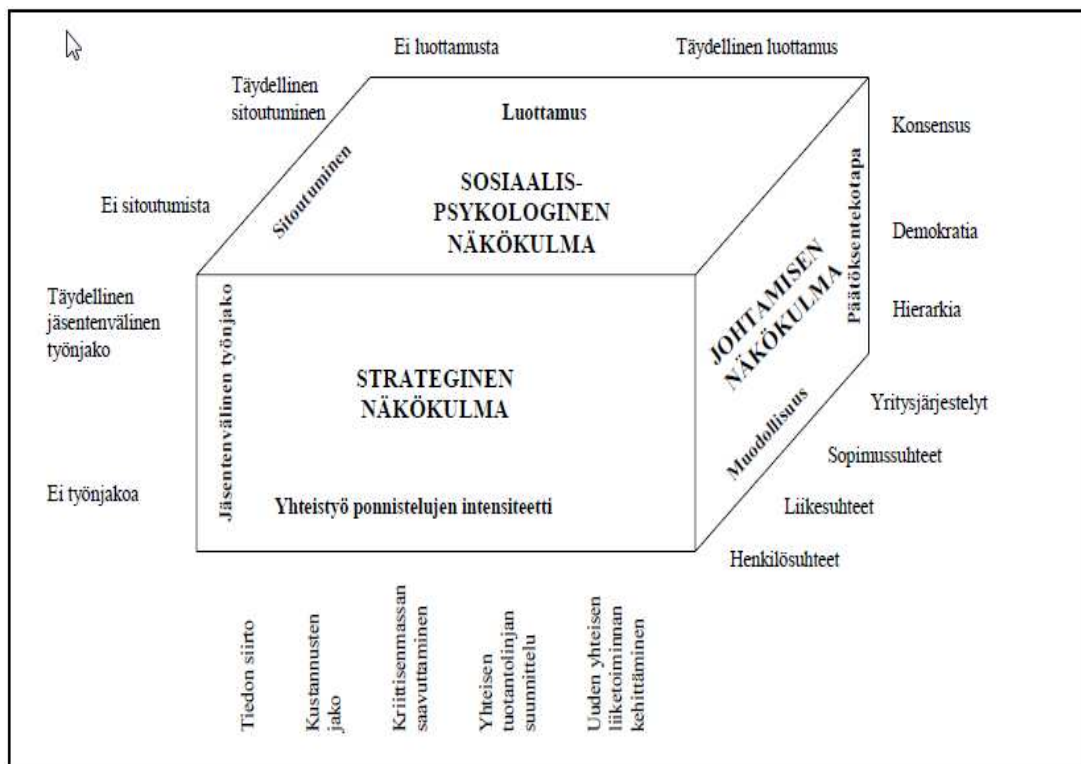
myöskään hierarkkinen, kutsutaan usein verkostomaiseksi (Williamson 1985). Vesalaisen (2002) mukaan verkostomaista suhdetta voidaan tarkastella esimerkiksi organisationaalisen ja liiketoiminnallisen sidoksen mukaan. Verkostomainen suhde on näillä ulottuvuuksilla tarkasteltuna puhtaan kaupallista syvempi, mutta vastaavasti organisaatioiden sisällä vaikuttavia suhteita ohuempi.

Alihankintaverkostoilla tarkoitetaan vahva verkostokumppani kontekstissa vahvan verkostokumppanin ympärille rakentunutta yritysverkostoa. Yritysverkostoista puhuttaessa verkostoituminen käsitetään yleensä kehitykseksi, jossa yritykset muodostavat vapaaehtoisesti taloudellisen hyödyn toivossa ryhmittymiä, joissa suhteet ovat puhtaasti markkinaehtoisia suhteita syvempiä, mutta yritysten sisällä vaikuttavia, hierarkkisia suhteita löyhempiä (Williamson 1985). Esimerkkejä yleisistä verkostoitumisen muodoista ovat yritysten väliset alihankinta- ja sopimusvalmistusverkostot.

### **3.4 Verkostojohtaminen**

Verkostojohtaminen on kasvava organisaatioiden toiminnan ohjauksen ja johtamisen väline. Se on myös organisaatiotyyppinä kasvava toimintamalli (Ruopsa 2009). Verkostojohtaminen voidaan jakaa pääpiirteissään ulkoisten ja sisäisten verkostojen johtamiseen (Laitinen 2009). Tässä mielessä tutkielman näkökulma on ulkoisten verkostojen johtamisessa.

Varamäki (1997) esittää kokonaisvaltaisen mallin verkostojen analysoinnista ns. kuutiomallissaan (kuvio 4). Kuution sivuina ovat verkostoitumisen ja yhteistyön tutkimisen kolme näkökulmaa: strateginen, verkostojohtamisen näkökulma ja sosiaalipsykologinen näkökulma. Tämä tutkielman näkökulma verkostoihin on verkostojohtamisessa.



Kuvio 4. Yritysten välisen yhteistyön kuutiomalli (Varamäki 1997).

Tarkasteltaessa verkostojohtamista johtamisen näkökulmasta on huomattava sen perustavaa laatua oleva johtamistavan ero. Johtamista tai vaikuttamista voidaan tarkastella monelta eri kannalta. Lähestymistapa voi olla johtamistyypleissä tai johtamisen rooleissa. Nämä elementit ovat mukana verkostonkin johtamisessa. Verkostojohtamista ei voida menestyksellisesti toteuttaa kuten oman sisäisen toiminnan johtamista, sillä siitä puuttuu useita perinteisen johtamisen elementtejä. Yksi ja ehkä merkittävin on hierarkkisen asemavallan puuttuminen. Verkostoissa ei vastaavaa asemavaltaa ole. Verkostossa johtaminen perustuukin paljolti luottamukseen. Verkoston luonteesta riippuen verkoston johtajana voi toimia joko verkoston vahva verkostokumppani tai se, jolla on verkoston muiden jäsenten luottamus siihen, että kyseisellä taholla on tarvittavaa tietoa, oikeansuuntaiset pyrkimykset, sekä riittävät sosiaaliset vuorovaikutuskyvyt huomioida verkoston kokonaistahtotila.

Vallan jakautuminen ja ne lähteet, joista kukin toimija valtansa saa, ovat verkostossa selkeästi erilaisia yhteen organisaatioon verrattaessa. Vahva verkostokumppanimallin

tapauksessa valta on pääosin vahvalla verkostokumppanilla, mutta sekin omaa harvoin siinä määrin valtaa, että se voisi ohjata verkoston kehitystä täysin haluamaansa suuntaan välittämättä verkoston muiden toimijoiden tavoitteista. Vahvan verkostokumppanin tulee myös saada valta ja valtuutus, eli legitimizeetti toimintaansa ja sen on myös kyettävä ylläpitämään sitä, jotta se ylipäättään voi toimia verkoston ohjaajana. (Ollus *et al.* 1998: 21).

Yritysmailmassa verkostoituminen kasvaa globalisaation edetessä ja teknologian kehittymisen myötä. Aiemmin toimintaa saattoi olla fyysisesti useassa eri paikassa, mutta tosiasiallinen verkostotoiminta, saati sitten verkostojen johtaminen, on vasta rakentumassa, eikä vähiten teknologian kehittymisen ansiosta. Kehittyneet toiminnanohjausjärjestelmät sekä sosiaalinen media jota tarvitaan yhteyden pitämiseksi, ovat edenneet viimevuosina nopeasti.

Tieto- ja viestintäteknologian kehitys viimeisten vuosien aikana on ollut mullistava. Tähän kehitykseen liittynyt globalisaatio ja tiedon jakamisen avoimuus ovat johtaneet verkostojen aikakauteen. Tietoyrityksistä on siirrytty verkostoyrityksiin, joissa tieto ei enää ole pääasiallinen vaurauden lähde vaan kyky toimia verkostoissa. Tämä kehitys edellyttää tulevaisuuden menestyjäyrityksiltä johtamisen innovaatiota, uudet prosessit ja työkalut, jotta he pystyvät toimimaan tehokkaasti verkostoorganisaatiossa. (Sydänmaanlakka 2009: 5-7.)

Tutkielman tutkimuskohteita ja asetettuja tutkimuskysymyksiä ajatellen soveltuvim näkökulma on transaktiokustannusteoriaan pohjaava näkemys, jossa yritys nähdään sopimusten hallinnointijärjestelmänä (governance structure). Tämän näkemyksen mukaan yrityksen toiminnan ohjaus edellyttää sopimusosaamista ja sopimussuhteiden hallintaa.

### 3.5 Sopimus käsitteenä

Sopimuksia käsitellään osana yleistä varallisuus-oikeutta. Yleinen varallisuus-oikeus muodostuu sopimuksesta, vahingonkorvauksesta ja omistuksesta. Sopimus on keskeisin oikeudellinen konstruktio nimenomaan silloin, kun yksityiset toimijat – kansalaiset ja yritykset – haluavat yhteistuumin muuttaa keskinäisiä oikeussuhteitaan. OikTL:ssa 1 luku (oikeustoimilaki) on nimeltään 'sopimuksen tekeminen'. Sopimuksen todetaan syntyvän tarjouksesta ja siihen annetusta hyväksyvistä vastauksesta. Sopimuksen tekemisessä on kyse myös tahdonilmaisesta. Tämän ajattelutavan mukaan tahdonilmaisuus on väline, jolla osapuoli ilmaisee toiselle sopimuksentekotahtonsa. Sopimuksen tekemisessä on kyse myös oikeustoimesta ja sitä sekä tahdonilmaisua voidaan pitää sopimuksen synonyymeina (Hemmo 2003: 2-11). Näin ollen molemmiin puolin allekirjoitettua sopimusta voidaan pitää sitovana, osapuolten tahdon ilmaisevana oikeustoimena.

Sopimusta voi tarkastella myös sen sitovuuden näkökulmasta. Oleellista siinä on että se sitoo vain sopimuskumppaneita. On kuitenkin virheellinen ajatustottumus samais-taa sopimus tiettyyn sopimusasiakirjaan, koska sopimussuhdetta säätelevät normit voivat olla peräisin muualtakin kuin asiakirjasta tai edes osapuolten disponoinneista. Pääsääntöisestä sopimuksen muotovapaudesta seuraa, ettei mitään yleistä kirjallisen muodon vaatimusta edes tunneta. Sen sijaan merkitystä on myös lainsäädännöllä ja osapuolten suullisella kommunikaatiolla. Lainsäädännön täydentäessä sopimusta siitä tulee toinen sopimusta koskeva oikeuslähde osapuolten keskenään päättämien ehtojen lisäksi. (Hemmo 2003: 12.)

Sopimus voidaan määritellä myös yritysten ja markkinoiden välissä olevaksi tuotantomuodoksi. Sopimuksella voidaan yhdistää yrityksen ja markkinoiden etuja ja hallita niiden heikkouksia. Sopimusten määrittely ja valvonta synnyttävät kuitenkin myös kustannuksia. Williamsonin (via Ollus *et al.* 1998: 55) mukaan tärkeimmät yrityksen rajat määräävät tekijät ovat 1) tuotantoresurssikohtaisuus, 2) tuotantovaiheen toistuvuus, 3) sopimuskumppanin inhimillinen käyttäytyminen, 4) ulkoinen epävarmuus.

Sopimuksen solmimisen yhteydessä sopimuksen osapuolien välille syntyy oikeussuhde. Sopimuksen osapuolina voivat olla henkilöt ja/tai oikeustoimihenkilöt kuten yritykset (Hemmo 2008: 26). Sopimuksen syntymisen kannalta ei ole kuitenkaan aina tarpeen synnyttää osapuolien allekirjoituksin varustettua sopimusasiakirjaa. On hyvä huomata, että sopimus ja sopimusasiakirja eivät ole sama asia. Suomen lainsäädännön mukaan myös suullinen sopimus on pätevä. Toisaalta myöskään sopimuksen hukkaaminen ei aiheuta oikeudenmenetyksiä, mutta voi vaikeuttaa niiden todentamista, samoin kuin suullisissa sopimuksissa (Hemmo 2003). Ehkä juuri tästä syystä yritysten välisissä sopimuksissa pyritään aina luomaan myös kirjallinen sopimusasiakirja. Oikeustoimeen kuuluu olennaisena osana tahdonilmaisu ja sen saattaminen vastaanottajan tietoon. Oikeustoimen tarkoituksena on perustaa, kumota tai muuttaa oikeus johonkin.

Osa sopimuksista kuten esimerkiksi kiinteistön kauppa on lisäksi niin sanottu määrämuotoinen oikeustoimi, joiden sisältö ja voimaan saattaminen on lailla tarkemmin rajattua kuin tavanomaisen sopimuksen. Yritysten välillä solmittavat ja tässäkin tutkielmassa tarkasteltavat alihankinta sopimukset eivät ole määrämuotoisia. Määrämuotoisuuden puuttumisesta huolimatta sopimukseen liittyy kuitenkin reunaehtoja, jotka säätelevät sitä kuka voi tehdä sopimuksia ja myös osin niiden sisältöä.

Osakeyhtiötä sitovan sopimuksen sitovuuden edellytyksenä on sellaisen henkilön allekirjoitus, jolla on oikeus tehdä yritystä sitovia oikeustoimia. Lakisääteisessä edustuksessa edustajan kelpoisuus perustuu siihen, että hänellä on tietty asema, johon lakimääräisesti kytkeytyy edustusvalta. Hemmon (2003: 465-469) osakeyhtiöissä lakisääteiseksi edustajiksi luetaan ne henkilöt, jotka edustavat oikeushenkilöä (osakeyhtiö) organisaatioasemansa perusteella. Näitä ovat esimerkiksi osakeyhtiön toimitusjohtaja tai tähän rinnastettava henkilö, hallitus tai nimenkirjoitusvallan omaava henkilö. Lisäksi oikeushenkilö voi tulla edustetuksi prokuristin tai erillisen valtuutuksen saaneen valtuutetun toimesta, jolla on asemavaltuutukseen perustuva edustusvalta.



### 3.6 Sopimusvapaus

Markkinataloudessa on aina lähtökohtana sopimusvapaus. Sopimusvapaus voidaan toisin sanoin ilmaista markkinaosapuolten mahdollisuutena neuvotella ja sopia vastiketasosta, mikä on yksi keskeisimmistä toimivien markkinoiden ehdoista. Sopimusvapauden periaate ei toteudu, jollei sopimuksen osapuolilla ole mahdollisuutta vaikuttaa sopimuksen sisältöön. Sopimusvapaus on osa yleistä varallisuus oikeudellisen toiminnanvapauden periaatetta, jonka tehtävä on suojella vapaan vaihdannan ja toimivien markkinoiden perusteita. (Pöyhönen 2003: 5, 132.)

Muukkosen (1956: 607-608) mukaan sopimusvapaus on yhteisnimitys sopimukseen liittyville vapausoikeuksille. Näitä vapausoikeuksia hän määritteli kuusi: 1. sopimuksen päätäntäväpääus, 2. sopimus kumppanin valinnan vapaus, 3. tyyppivapaus, 4. sisältövapaus 5. muotovapaus ja 6. purkuvapaus. Tähän hän on päätenyt erottamalla Max Fisherin teoriasta tyyppivapauden omaksi vapausoikeudekseen sisältövapaudesta.

Tolosen (2001: 83) mukaan sopimusvapaudella on aluksi tarkoitettu valinnan vapautta eli kykyä oman oikeudellisen tahtonsa muodostamiseen ja käyttämiseen. Näin sopiminen voidaan nähdä myös riskien jakoon tähtäävänä toimenpiteenä, jolloin sopimusvapaudella tarkoitetaan sopijapuolen mahdollisuutta ottaa haluamansa suuruinen sopimusriski. Myös Euroopan unionissa vallitsee sopimusvapauden periaate. Euroopan parlamentille ja neuvostolle suunnatussa Euroopan sopimusoikeuden yhtenäistämistä koskevassa toimintasuunnitelmassa Euroopan yhteisöjen komissio katsoo, että sopimusvapauden pitää olla yksi sopimusoikeuden johtavista periaatteista ja rajoituksia pitäisi säätää vain, jos ne ovat hyvien perusteiden oikeuttamia. Komissio toimintasuunnitelmassaan asettaa sopimusvapauden periaatteen kaikkien jäsenvaltioiden sopimusoikeuslainsäädännön keskeiseksi tekijäksi, mahdollistaen siten osapuolten välisen sopimuksen laatimisen heidän erityistarpeitaan parhaiten vastaavalla tavalla. Kyseistä vapautta rajoittavat tietyt pakottavat muusta lainsäädännöstä johtuvat sopimusoikeussäännökset tai vaatimukset. Pakottavat säännökset ovat kuitenkin

rajattuja ja sopimuspuolet nauttivat huomattavasta vapaudesta sopimusehdoista neuvotellessaan. (KOM 2003: 17, 22.)

Oikeustoimilaki on keskeisin sopimusoikeutta ja näin myös varallisuus oikeutta säätelevä laki. Oikeustoimilaista löytyy sopimuksen tekemistä, valtuutusta ja pätemättömyyttä käsittelevä normisto. Siihen on myös vuonna 1983 lisätty yleissäännökset kohtuuttomien sopimusehtojen sovittelusta. (Tolonen 2001: 56-57.) Vuorijoen (2007: 65) mukaan on lisäksi huomioitava, että lain tai hyvän tavan vastainen sopimus on osapuolia sitomaton. Lainvastaiseen toimintaan velvoittava sopimus on niin ikään pätemätön. Samoin myös lain kiertämiseksi tehdyt sopimukset ovat pääsääntöisesti pätemättömiä.

Sopimusvapauden periaate toimisi ilman muita rajoitteita itse asiassa vahvemman eduksi, koska tällöin voisi syntyä tilanne, jossa vahvempi osapuoli ”pakottaisi” haluamansa ehdot sopimuksen ehdoiksi. Heikomman sopimusosapuolen olisi suostuttava tai jätettävä sopimus tekemättä. Tähänkin asiaan löytyy kirjallisuudesta kannanotto. Pöyhönen (2003: 83) ottaa kantaa siihen, miten lainsäädännöllä on haluttu estää sopimussuhteissa vahvimpien osapuolien sopiminen esimerkiksi hinnoittelusta tai markkinoiden jaosta. Rajoittamaton sopimusvapaus, rajoitettu vastuu vahingosta ja ehdoton omistusoikeus yhdessä aiheuttaisi edellä mainitun kaltaisen vaaran. Tästä syystä sopimusvapaudelle on asetettu reunaehdot.

Julkinen intressi edellyttää kuitenkin toimivia markkinoita. Toisaalta halutaan turvata toimivia markkinoita ja vapaata vaihdantaa mm. sopimusvapaudella, mutta sen lisäksi halutaan myös suojata heikompaa sekä ohjata markkinataloutta. Sääntelyllä voidaan myös vahvistaa normeja, jotka tulevat osapuolten noudatettaviksi, jos nämä eivät muuta sovi. Edellä mainittujen normien tarkoitus on muun ohessa helpottaa sopimustoimintaa, kun sopimukseen ei tarvitse sisältyä yksityiskohtaista sääntelyä kaikista mahdollisista tapauksista. Sopijapuoli ei voi luopua ennakolta oikeudestaan vedota kohtuuttomuuteen, sopimuslojaliteettiin tai lain säätämään suojaansa. (Hemmo 2008: 24–25.) Normit voidaan nähdä myös yhtenä keinona ohjata markkinatalo-

utta. Vakioehtojen käyttäminen sopimuksissa on esimerkki siitä miten voidaan suojata heikompaa sopijapuolta.

Sopimus on osapuoliaan sitova ja velvoittava. Sopimuksen sitovuuden yksi ulottuvuus on se, että sopimus pysyy voimassa alkuperäisessä muodossa, eli ehtoihin ei voi yksipuolisesti saada muutosta. Pitäytyminen alkuperäisessä sopimussisällössä vaikuttaa poikkeuksellisen vahvasti silloin, kun sopimukseen ei ole otettu määräyksiä, miten ja missä olosuhteissa sitä voi muuttaa. On yleisesti tunnustettua, että yksipuoleinen muutosoikeus voi ilman sitä koskevaa nimenomaista sopimusehtoa tulla kysymykseen erityisen poikkeuksellisissa tilanteissa. (Hemmo 2003: 7-8.)

Edellä oleva on erityisen mielenkiintoinen asia, tutkittaessa sitä, miten sopimuksen osapuolet suhtautuvat institutionaalisiin paineisiin ja toisaalta siitä syystä, mitä sopimuksilla on sovittu siitä, miten ja missä olosuhteissa sitä voidaan muuttaa. Toisaalta on mielenkiintoista nähdä, käytetäänkö erimielisyyden ratkaisemiseksi oikeuden pelotetta. Viranomaisten tarjoama apu sopimusriitojen ratkaisemiseksi on kuitenkin aina harkinnanvaraista, eikä viranomaisen siten oma-aloitteisesti ryhdy sopimusriitojen ratkaisijaksi. Sen lisäksi, ja huolimatta oikeuslaitoksesta, ratkaisun hakeminen viranomaisten avulla on yleensä pitkä prosessi. Sillä on myös yleensä osapuolien sopimussuhteen kannalta haittavaikutuksia. Tästä syystä sopimusriidat pyritään ratkaisemaan pääsääntöisesti ilman viranomaisia.

### **3.7 Sopimusten vaikutus verkoston toimintaan**

Jensen ja Meckling (1976) mukaan sopimussuhteet ovat välttämätön osa yritysten toiminnassa, eikä ainoastaan työntekijäsopimukset, vaan myös esimerkiksi myynti-, osto-, rahoitussopimukset. Yritystoimintaan sinällään liittyy merkittävä määrä välttämättömiä sopimuksia. Tätä ilmiötä voikin kutsua yritysten sopimusverkostoksi. On myös huomattava, että yritykset ovat ikään kuin vain 'laillinen muoto' rakentaa sopimusten verkosto yksityisten ihmisten keskinäisen toiminnan ohjaamiseksi. Jensen

ja Meckling (1976) tarkastelevat myös sopimuksen merkitystä yksilön käyttäytymiselle organisaatiossa. Tarkastelussaan he nostavat sopimuksen keskeiseksi allokoi-jaksi niin suorien kuin epäsuorien oikeuksien ja velvoitteiden välille. Näin ollen he näkevät sopimuksen toimivan myös kustannusten ja palkkioiden jakamisen perusta-na. Sopimuksen luonteella on siten keskeinen merkitys yksilöiden käyttäytymiselle organisaatioissa. Vertailukohdaksi he ovat ottaneet muun muassa omistajan ja yrityk-sen johdon väliset sopimukset.

Toiseksi teemaksi sopimussuhteiden tarkastelussa Jensen ja Meckling (1976) nosta-vat agenttiteorian. Tässäkin tarkastelussa he nostavat sopimussuhteen keskeiseksi tekijäksi sille, miten päämies-agentti suhteessa päämies onnistuu maksimoimaan oman etunsa. Heidän mukaan merkittävää on se, miten sopimuksen rakenne onnistu-taan muokkaamaan siten että se palvelee edellä mainittua tarkoitusta.

Agenttiteoria on yleinen teoria, joka selittää omistajien ja johdon eriytymisestä syn-tyviä ongelmia. Agenttiongelmia syntyy kun päämies ohjaa työn toiselle tekijälle. Omistajilla on useimmiten taloudelliset resurssit, mutta ei liiketaloudellista osaamis-ta. Tähän tarvitaan agenttia, eli yritysjohtoa. Näin yrityksen vallankäyttö on eriytynyt omistajuudesta ja tiedonsaannista tulee epäsymmetristä. Agenttiteoria lähtee siitä, että omistaja on päämies ja yritysjohtaja hänen agenttinsa. Valta on edelleenkin kyllä periaatteessa omistajalla, mutta valtaa käyttää yritysjohto. Tästä syntyy valvontaon-gelma, koska päämies haluaa valvoa agentin toimivan etujensa mukaisesti. Koska liike-elämässä yrityksen tarkoitus on tuottaa taloudellista lisäarvoa omistajilleen, ovat omistajien tavoitteet lähinnä tuon taloudellisen lisäarvon tuottamisessa, kun taas johdon intressi on työn vakauden säilyttämisessä ja oman varallisuuden kasvattami-nessa. Johdolla ei ole samanlaista mahdollisuutta hajauttaa pääomaansa kuin sijoitta-jilla, josta seuraa se, että hän pyrkii minimoimaan riskinoton. Täten joudutaan teke-mään ratkaisuja omistajien ja toimivan johdon ristiriitaisten intressien välillä (Hirvo-nen *et al.* 2003: 29-30). Tutkielman kohteena olevissa sopimuksissa kyse on juuri tämän kaltaisesta tilanteesta ja sen voidaan helposti olettaa synnyttävän erilaisia pai-neita päämiehen ja agentin välille.

Myös peliteoria pyrkii selittämään yksilöiden käyttäytymistä. John Nash sai yhtenä kolmesta tutkijasta Taloustieteen Nobel palkinnon 1994, tasapainotilan analyysistä peliteoriassa. Tämän teorian mukaan kaupankäynti on nollasummapelistä poikkeava siten, että pelissä ei välttämättä ole voittajia tai häviäjiä, vaan kaupankäynti tarjoaa etuja molemmille osapuolille. Kyse ei kuitenkaan ole välttämättä siitä, että kaikki pelin osapuolet olisivat tyytyväisiä tilanteeseen, vaan siitä, että erilainen toimintatapa heikentäisi myös heidän asemaansa. (Siegfried 2008.)

Nash kehitti vuonna 1950 ”talouden peliteorian strategian”. Varsinaisen peliteorian katsotaan kuitenkin syntyneen jo vuonna 1944 John von Neumannin ja Oskar Morgensternin kirjan ”Theory of games and economic behaviour” myötä. Peliteoria tarkastelee optimaalisen toimintatavan valintaa, kun vaihtoehtojen hyödyt ja haitat riippuvat muiden agenttien valinnoista. Nash jatkoi teorian kehittämistä ns. optimaalisen teorian määritelmällä. (Siegfried 2008.)

Yritysten välisissä sopimussuhteissa on merkitystä sillä, millaisesta sopimussuhteesta on kyse, määriteltäessä edellä mainittujen teorioiden selittämää käyttäytymismallia. Voi olettaa, että mikäli kyseessä on pidempiaikainen yhteistyö (dynaaminen sopimussuhde) tai siihen pyrkivä yhteistyö, tasapainotila olisi rationaalisempi vaihtoehto sopijapuolille. Jos sen sijaan on kyse yksittäisestä, hetkellisestä sopimussuhteesta (ainutkertainen sopimussuhde), voi houkutus oman edun maksimoinnista ja haittojen minimoinnista olla rationaalisempi käyttäytymismalli. Tällainen tilanne voisi syntyä esim. yritysten välisessä irtaimen tai kiinteän omaisuuden kertaluontoisessa kauppatilanteessa.

Verkoston sopimussuhteiden luonne on molempia osapuolia hyödyntämään pyrkivä sopimussuhde. Alkunsa tällainen verkosto saa usein yritysten joko ulkoistaessa toimintaansa tai ”make or buy” analyysin jälkeen päätty ostaratkaisuun. Tällöin on usein tilanne se, että yhden sopimussuhteen sijaan syntyy sopimusten verkosto, jossa on useita sopimussuhteita. Voisi olettaa, että näissä tilanteissa on erityisen hankalaa

saada puhtaasti omien etujen mukaisia muutoksia läpi. Verkoston alullepanija on kuitenkin usein määräävässä asemassa verkoston rakentajana ja kysynnän luojana, jolloin perustajalla voi olla parempi mahdollisuus omien tavoitteidensa ajamiselle. Aidon yhteistyöverkoston tunnusmerkiksi sanotaan sitä, että verkosto tulee toimeen ilman sen ketä tahansa jäsentä, mutta kukaan niistä ei tule toimeen yksinään. Verkostomaisessa toiminnassa on kuitenkin aina omat riskinsä, koska toimijoita on useita. Näitä riskejä pyritään minimoimaan sopimuksen ehdoilla käyttämällä mm. erilaisia vakuuksia, takuita ja sanktioita sopimuksen ehtoina.

### **3.8 Institutionaalisen teorian merkitys sopimussuhteissa**

Edellä on esitelty institutionaalinen teoria, joka pyrkii selittämään organisaatioiden käyttäytymistä ja auttaa siten ymmärtämään sopimussuhteissa tapahtuvia muutoksia. Taulukossa 3 esitellään tässä tutkimuksessa käytettävä teorettinen viitekehys. Viitekehys on mukautettu Järvenpään (2009: 6) luomasta mallista. Järvenpää on tutkinut mallin avulla johdon laskentatoimen muutosta toimintotasolla. Mallin avulla on tuotu esille johdon laskentatoimen rakenne ja kulttuuri sekä niiden muutos. Tutkimuksen johtopäätöksissä todetaan johdon laskentatoimen organisatorisen legitimitietin perustuvan kolmeen institutionaaliseen pilariin joiden avulla voidaan selittää sen muutosta tai pysyvyyttä.

Kuten Järvenpään (2009) malli, myös tässä tutkielmassa käytetty viitekehys perustuu Scottin (2008: 51) taulukossa 1 esittelemään malliin kolmesta instituutiopilarista. Tämän lisäksi viitekehukseen on lisätty Granlundin ja Lukan (1998) kuviossa 1 esittelemät taloudelliset paineet. Taulukon ensimmäisellä rivillä esitellään kunkin osaluheen paineiden lähteet. Toisella rivillä puolestaan esitetään paineiden legitimitietin perusta ja rivillä kolme niiden indikaattorit. Taulukkoon 3 on täydennetty oletuksina paineiden lähteet, legitimitietin perusta ja indikaattorit. Oletukset perustuvat tutkielman tekijän kokemukseen kyseisistä sopimussuhteista. Taulukon avulla esille nousseet paineet jaotellaan niiden tyyppien mukaisesti. Paineen tyyppin lisäksi jaottelua

tehdään välittymiskanavan mukaisesti luomalla omat paneelit A-C välittymiskanavi-  
en mukaisesti. Taulukon avulla paineiden luokittelulle saadaan kolme perustetta.  
Näitä ovat paineiden tyyppin lisäksi, välittymiskanava ja lähde. Täten viitekehys näyt-  
täisi antavan hyvän lähtökohdan paineiden esiintymisen syvemmälle ymmärtämisel-  
le.

*Taulukko 3. Teoreettinen viitekehys institutionaalisten paineiden lähteistä kohdeyrityksen sopimussuhteissa.*

	<b>Taloudellinen</b>	<b>Regulatiivinen</b>	<b>Normatiivinen</b>	<b>Kulttuuris-kognitiivinen</b>
<i>Paneeli A. Vaikuttamiskanava; verkoston ulkopuolelta</i>				
<b>Lähteet</b>	tuloksetekokyky, osingonmaksukyky, ilmoitetut tavoitteet	pakottava kansallinen ja kansainvälinen lainsäädäntö	yhteiskunnalliset sosiaaliset velvoitteet	alan itsestään selvyudet, jaettuymmärrys
<b>Legitimiteetin perusta</b>	kannattava liiketoiminta	sopimusvapautta rajoittava lainsäädäntö	toiminta yhteiskunnan moraalisien velvoitteiden ja odotusten mukaisesti	arvostuksen ja tuen saaminen, muiden jäljittely, hyväksyntä
<b>Indikaattorit</b>	tulos, osakkeen arvo, tilinpäätös tiedot	viranomaisohjeet, tutkinta, lakien rikkomukset, vuosikertomukset	media, tilintarkastajat, osakkeenomistajat, tilinpäätöksen liitteet	luotettavuus, esitteet, mainekampanjat
<i>Paneeli B. Vaikuttamiskanava; verkostojäsenen taholta</i>				
<b>Lähteet</b>	sopimuksen mukaisen toiminnan kannattavuus	sopimuksen tulkinta	päämiehen sopimuksen mukainen toiminta	verkoston jäsenten välinen jaettuymmärrys
<b>Legitimiteetin perusta</b>	odotusten mukainen taloudellisen suoriutumisen	sopimus ja lainsäädännölliset muutokset	sopimuksen noudattaminen	toiminta verkoston moraalisien velvoitteiden ja odotusten mukaisesti
<b>Indikaattorit</b>	verkoston taloudellisen suoriutumisen	sopimusrikkomukset	tuotettu laatu, tapaturmataajuus, lasku, reklamointi	arvostuksen taso
<i>Paneeli C. Vaikuttamiskanava; vahvan verkostokumppanin taholta</i>				
<b>Lähteet</b>	Asetetut tavoitteet, kannattavuus,	sopimuksen tulkinta	laatu-, määrä ja toiminta vaatimukset	tehtaan ja toimialan yleiset periaatteet
<b>Legitimiteetin perusta</b>	Sopimuksen lähtökohdan mukainen hyöty	sopimusvapaus sopimusvapautta rajoittava lainsäädäntö	sopimus, toiminta ohjeiden ja sääntöjen mukaan	tehtaan ja toimialan yleinen toimintatapa
<b>Indikaattorit</b>	laskennallinen kannattavuus	huomautus, sopimusrikkomus, palkitseminen	työturvallisuus havainnot, tuotteiden analyysit, tuotannon laadun valvonta, reklamaatiot	kumppanin arvostus



## 4 TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄT

### 4.1 Tutkimusaineisto

Haastattelut tiedonkeruumenetelmänä mahdollistavat monipuolisen aineiston keräämisen. Samoin ne ovat perusteltuja kun halutaan syventää saatavia tietoja ja lisäksi antaa mahdollisuuden tarkentaa saatavia vastauksia, mikä antaa mahdollisuuden monipuolisen aineiston keräämiseen (Hirsjärvi & Hurme 2001: 34-35). Tämän tutkimuksen haastatteluiden lisäksi ja niitä tukemaan tietoa kerätään kirjallisista lähteistä. Tällaisia ovat tarkastelujakson sopimukset, sopimukseen tehdyt lisäykset ja muutokset, sopimuskumppaneiden välinen sopimussuhteisiin liittyvä kirjeenvaihto sekä muu mahdollinen kirjallinen aineisto joka voidaan luokitella tutkimuksen kannalta merkittäväksi. Tällaisia voisi olettaa olevan esimerkiksi viranomaisilta tai verkoston sisältä lähtevä informaatio tai sopimussuhteen osapuolina olevien yritysten sisäinen taloudellinen informaatio joka liittyy tutkimuskysymyksiin.

Aineistona ovat lisäksi ne tutkijan omakohtaiset havainnot, jotka liittyvät sopimussuhteissa esiintyviin paineisiin tai niihin reagointiin. Näistä kuitenkin rajaten mukaan vain sellaiset, jotka ovat todennettavissa kirjallisesta dokumentaatiosta. Kirjallista dokumentaatiota edustavat sopimukset, sopimusmuutokset, sähköpostit ja niin edelleen.

Haastatteluihin valmistautumiseksi haastateltavia on pyydetty etukäteen perehtymään sopimussuhteessa tapahtuneisiin muutoksiin tai keskusteluihin muutoksista. Samalla on pyydetty myös hakemaan sopimukseen liittyvä kirjallinen aineisto, joka voidaan luovuttaa tutkielman tekijälle tutkielmakäyttöön. Haastateltavia henkilöitä oli seitsemän. Taustaltaan haastateltavat olivat toimitusjohtajasta päällikkötason henkilöstöön. Jokaisella haastateltavista oli vähintään viiden vuoden kokemus kyseisen sopimussuhteen ylläpidosta. Haastateltavista kolme edusti vahvaa verkostokumppania ja kaksi kutakin alihankkijaa. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoitua temahaastattelua hyödyntäen ja ne suoritettiin maaliskuun 2012

aikana. Teemahaastattelun runko on liitteenä 2. Haastatteluiden kestot olivat puolesta tunnista reiluun tuntiin. Tehdyt haastattelut ja niiden kestot on listattu liitteessä 3. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja tämän jälkeen ne purettiin ja litteroitiin. Litteroinnin jälkeen aineisto ryhmiteltiin paineiden lähteiden mukaisesti jatkaen luokittelua luokittelemalla paineet viitekehyksessä rakennettujen tyyppien ja vaikuttamiskanavien mukaisesti. Samalla aineistosta nostettiin esiin muita merkillepantavia havaintoja. Tämän jälkeen aineistoa peilattiin suhteessa aiemmin rakennettuun viitekehykseen. Tämän avulla niistä tehtiin vertaileva analyysi taulukkoon 8. Analyysissä merkitystä on saanut paineiden esiintymistajuus ja laajuus. Esiintymiskertojen lukumäärä ja laajuus kuvastaa paineiden tasoa ja siten myös niiden merkittävyyttä. Arkaluontoisten asioiden kohdalla on käytetty merkintää xxx haastatteluiden suorissa lainauksissa. Tutkimuslupa on tutkielmalle saatu kaikilta tutkielman kohteena olevilta yrityksiltä.

#### **4.2 Tutkimuksen menetelmät ja rajoitteet**

Tutkielman laatija on työskennellyt tutkimuksen kohteena olevassa terästeollisuuden yrityksessä vuodesta 1997 lukien. Koko tämän ajan tehtävät ovat liittyneet tavalla tai toisella hankintatoimintaan. Tutkielman laatijan kokemuksiin kuuluu lukuisten ali-hankintasopimusten valmistelu, neuvottelut sekä sopimussuhteiden ylläpito. Osan aikaa vastuulle on kuulunut myös käytettävät sopimusmallit ja sopimustekniikka. Taustalla on myös usean vuoden kokemus yrityksen sisäisten ja ulkoisten verkostojen toiminnasta. Näissä verkostoissa tutkielman laatija on toiminut jäsenenä, verkostojohtajan roolissa, tiimin vetäjänä sekä paikallisena prosessin omistajana.

Tutkimuksen tutkimusote on toiminta-analyttinen. Toiminta-analyttinen tutkimus on kuvailevaa, selittävää tai ennustavaa ja vastaa kysymyksiin, miten on ja miksi on (Lukka 1991: 161-186). Tämän tutkielman tarkoituksena ei ole vastata kysymykseen miten pitäisi olla. Kuten toiminta-analyttiset tutkimukset yleensä, tämäkin tutkielma perustuu pääasiassa empiiriseen aineistoon ja lisäksi mukana on teoria osa. Tässä

tutkielmassa kuvataan, institutionaalista teoriaa apuna käyttäen, millaisia institutionaalisia paineita alihankintaverkoston sopimussuhteissa esiintyy ja selitetään miten niihin on reagoitu.

Toiminta-analyttisissä tutkimuksissa tuloksille on ominaista niiden ”eläminen” tutkimuskohteen ja valittujen metodien mukaisesti. Toiminta-analyttisen tutkimuksen tavoitteena ei tavallisesti ole tulosten yleistäminen. Empiiriset aineistot käsittävät yleensä vain harvoja tutkimuskohteita ja tavoitteena on näiden tutkimuskohteiden kokonaisvaltainen analysointi. Aineistot ja niiden analysointi nousevatkin tärkeään rooliin. Myös historiallisen taustan tarkastelu on usein keskeistä. Toiminta-analyttisessä tutkimuksessa pyritään toiminnan merkityksen ymmärtämiseen ja tapauksia pyritään analysoimaan mahdollisimman syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti. (Lukka 1991: 168-171.)

Tutkielman tutkimusote on myös tulkitseva siinä mielessä että teorian avulla pyritään tulkitsemaan empiriaa. Tutkielmassa ilmiötä pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan ja vertaamaan institutionaaliseen teoriaan. Tässä tutkielmassa tulkintaa tarvitaan siinä, kun haetaan vastausta siihen, millaisia paineita sopimussuhteissa on esiintynyt, mikä on niiden välittymiskanava ja alkuperäinen lähde. Hirsjärven *et al.* (2007: 162) mukaan tulkinta sopii hyvin tutkimusmetodiksi tapaustutkimukseen.

Haastattelu tutkimusmenetelmänä asettaa tutkimustulosten yleistettävyyteen rajoituksia. Haastattelut perustuvat aina tietyssä määrin haastateltavien henkilöiden omaan subjektiiviseen käsitykseen aiheesta. Tässä tutkielmassa tämä ongelma ei ole niin merkittävä, koska osa aineistosta on löydettävissä kirjallisena. Haastattelut mahdollistavat myös myöhemmän tarkentavan haastattelun mahdollisissa aineiston ristiriitailanteissa. Tarkoituksena on analysoida tutkimusongelmaa syvällisesti ja ymmärtää paineiden luonteen lisäksi niiden välittymiskanavat ja alkuperäiset lähteet. Osin tutkimus tuo myös esiin ne keinot, joita sopimuskumppanit hyödyntävät institutionaalisten paineiden diffuusiassa.

Toiseksi, myös tutkimuksen laajuus asettaa omat rajoituksensa. Koska tässä tutkielmassa tutkitaan vain kahta kahdenvälistä sopimussuhdetta, on mahdollista että saatu tieto ei vielä kuvaa tutkittavaa ilmiötä tyhjentävästi. Tutkimustulosten yleistettävyyden kanssa onkin oltava varovainen, sillä kerättävän tiedon subjektiivisuus että otoksen pienehkö koko aiheuttavat tähän omat riskinsä. Laajoihin yleistyksiin ei tämän tutkielman tuloksilla edes pyritä, sillä sopimukset, sopimussuhteet ja niissä toimivat henkilöt ovat aina uniikkeja, eikä yleispätevää yleistystä siten ole mahdollista tehdä. Ainoastaan institutionaalisten ja taloudellisten paineiden osalta voisi päätellä millaisia paineita sopimussuhteissa voi ylipäättään esiintyä. Tutkielman tarkoituksena on auttaa ymmärtämään alihankintaverkoston sopimussuhteita ja herättää mahdollisesti keskustelua ja tarjota mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

Tutkielman tekijälle on taustasta johtuen muodostunut käsitys useastakin tekijästä, jotka vaikuttavat sopimussuhteissa. Tästä johtuen aineistoa kerätessä ja analysoidessa on pyritty objektiivisuuteen esimerkiksi haastattelujen teossa varomalla tuomasta omia mielipiteitä esille. Pohdinnan jälkeen on tultu siihen johtopäätökseen, että haastatteluiden teossa voidaan lähestyä objektiivisuutta jos pitäydytään omien oletusten ja kokemusten esilletuomisesta. Sen sijaan, objektiivisuusongelmia esiintyy aineiston analysoinnissa. Kirjoittajan kokemus heijastuu väkisinkin aineiston analysoinnissa, esimerkiksi ennakko-oletuksina. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että esille tulleet uudet seikat jätettäisiin huomiotta. Pikemminkin se on olemassa olevien kokemusten peilaamista kerättyyn haastatteluaineistoon, ja niiden uudelleenarviointia. Toisaalta niistä on myös apua asioiden syvällisemmälle ymmärtämiselle. Tulkintaa tehdään siis tästä positiosta.

## **5 INSTITUTIONAALISET PAINEET ERÄÄN YRITYKSEN SOPIMUSSUHTEISSA**

Liiketaloudellisesta näkökulmasta on oleellista miten kontrolloida liiketoimintaan osallistuvien yritysten muodostamaa liiketoiminnallista kokonaisuutta ja ohjata sitä. Yhtenä merkittävänä tekijänä edelliseen on sopimussuhteiden hallinta. Sopimussuhteet tarjoavatkin mielenkiintoisen tutkimuskentän. Tässä tutkielmassa on päädytty tutkimaan kahta erillistä sopimussuhdetta usean vuoden ajalta. Toinen sopimussuhdeista liittyy palveluhankintaan ja toinen tuotannon tarveaineiden hankintaan. Tutkielman kohteena olevat sopimukset on valittu tietoisesti, siten että ne edustavat eri tyyppiä. Näin toimimalla on saatu laajempi näkökulma vallitsevaan sopimuskenttään, sen sijaan että molemmat olisivat joko materiaalin tai palvelun hankintaan liittyviä.

Tässä luvussa tarkastellaan haastattelujen avulla kerättyä empiiristä aineistoa peilaten sitä aiemmin rakennettuun viitekehykseen ja analysoiden laadullisen tutkimuksen menetelmien avulla. Luvussa 5.1 taustoitetaan tutkittavia sopimussuhteita. Seuraavissa luvuissa 5.2 – 5.4 tarkastelu on jaettu paineiden välittymiskanavien mukaiseen tarkasteluun. Luvussa 5.2 tarkastellaan paineita, jotka johtuvat sopimussuhteeseen verkoston ulkopuolelta. Luvussa 5.3 puolestaan tarkastellaan paineita, joiden alkupe-  
rä on verkoston sisällä ja luvussa 5.4 paineita jotka tulevat vahvalta verkostokumppanilta. Lopuksi luvussa 5.5 tehdään edellisistä vertaileva analyysi.

### **5.1 Tutkittavat sopimussuhteet**

Yrityksiä käsitellään tutkielmassa anonyymeina, johtuen sopimussuhteiden sensitivisyydestä. Käsittelyn helpottamiseksi jatkossa alihankintayrityksiä sekä sopimussuhteita kuvataan tunnuksilla X ja Y. Anonymiteetin säilyttämiseksi yritysten tiedot rajataan antaen niistä vain toimialatiedot sekä suuntaa antavan liikevaihdon. Yritys X edustaa kansainvälisesti toimivaa yritystä, jonka liikevaihto on useita kymmeniä mil-

joonia euroja. Yritys tuottaa suurteollisuuden tarpeisiin mineraaleja. Yritys Y on myös kansainvälisesti toimiva yritys, jonka vuotuinen liikevaihto on miljoonissa euroissa. Yritys tuottaa maa- ja infrarakentamisen palveluita julkishallinnon ja teollisuuden tarpeisiin. Molempien tutkittavien sopimussuhteiden arvo on kymmenissä miljoonissa. Vahva verkostokumppani on kokoluokaltaan suurteollisuutta edustava yritys ja sen liikevaihto on useita miljardeja euroja vuodessa. Sopimussuhteiden rajaamisella kahteen sopimussuhteeseen halutaan rajata tutkimuksen kohteen ulkopuolelle myös muut sopimuskumppaneiden välillä mahdollisesti olevat sopimussuhteet.

Sopimussuhde X on ollut voimassa vuodesta 2002. Sopimussuhde perustuu yhteen määräaikaiseen sopimukseen, joka on ollut voimassa sopimussuhteen aloittamisesta lähtien. Sopimuksella hankitaan vahvan verkostokumppanin tarpeeseen merkittävää tuotannon tarveainetta. Sopimussuhteen taustalla on myös alihankkijan merkittävät investoinnit tuotantolaitokseen ja lisäksi se edustaa useata kymmentä prosenttia yrityksen X liikevaihdosta. Sopimussuhde Y on ollut voimassa vuodesta 1987. Tällä ajanjaksolla se on perustunut kestoltaan kahdesta viiden vuoden määräaikaisiin sopimuksiin. Sopimukset on sopimussuhteen aikana uusittu kahdeksan kertaa. Kyseinen sopimussuhde edustaa myös useita kymmeniä prosentteja yrityksen Y liikevaihdosta. Molemmat sopimussuhteet X ja Y muodostavat oman verkoston, eivätkä ole sidoksissa toisiinsa. Pfohl ja Buse (2000) jaottelun mukaan molemmat sopimussuhteet perustuvat strategiseen verkostoluonteeseen. Strategisen verkoston tunnuspiirteitä ovat heidän mukaansa muun muassa pitkäaikainen sopimussuhde, jaettuihin arvoihin ja tavoitteisiin perustuva toiminta, hierarkkinen rakenne, jossa vahvalla verkostokumppanilla on toiminnan vetovastuu ja korkea stabiliteetti. Myös Jarillon (1998: 32) luokittelun mukaan kyseiset sopimussuhteet perustuvat strategiseen verkostoon. Hänen mukaansa strategiset verkostot voidaan nähdä keinona oman markkina-aseman vahvistamiseksi.

## 5.2 Verkoston ulkopuolelta tulevien paineiden lähteet

Sopimussuhteiden tärkeydestä yrityksille kertoo niiden tuoma liikevaihdon osuus yrityksille. Tärkeyttä indikoi myös se, että niistä vastaa yrityksissä vähintään päällikötason henkilöstö ja joissakin tapauksissa myös toimitusjohtaja. Yrityksen X edustajien haastattelussa esille nousi sopimussuhteen tärkeys. Alun perin sopimusta oli ollut neuvottelemassa omistajan lisäksi myös lukuisa määrä henkilöitä molemmilta osapuolilta ja neuvotteluprosessi oli kestänyt kaiken kaikkiaan noin puolitoista vuotta. Jo neuvotteluvaiheessa oli ollut selvää, että toiminnan luonteen vuoksi yhteistyö myös muiden sidosryhmien kanssa on tärkeässä roolissa. Toimi- ja rakennusluvut olivat jo vaatineet laajaa vuorovaikutusta muun muassa viranomaisten kanssa.

Haastattelujen perusteella tuli esille, että merkittävimpiä verkoston ulkopuolelta tulevia paineita olivat pitkään jatkuneiden sopimussuhteiden aikana suunnitteilla olleet ja toteutuneet lainsäädännölliset muutokset. Myös viranomaisten tulkinta laista oli koettu ongelmalliseksi, sillä se poikkesi sopimusosapuolten tulkinnasta. Merkillepantavaa näissä paineissa on, että vaikka ne ovat alkuperältään institutionaalisia paineita (regulatiivisia), ne ilmenevät sopimussuhteessa taloudellisina paineina. Esimerkkinä voidaan mainita päästökaupan aiheuttamat taloudelliset paineet. Päästökaupan alkuperä on lainsäädännöllinen (Päästökauppalaki (683/2004)), mutta sen vaikutuksesta sopimuksenmukainen toiminta kallistuu. Päästöjen aiheuttaja joutuu ostamaan päästöoikeuksia tai vaihtoehtoisesti investoimaan päästöttömämpään teknologiaan. Tutkielman tekijä on päättänyt luokittelemaan ne alkuperältään institutionaalisiksi, ja vaikutukseltaan taloudelliseksi. Granlund ja Lukka (1998) ovatkin oikeassa todetessaan, että taloudelliset paineet eivät esiinny aina erillisenä vaan ne ovat osin päällekkäisiä institutionaalisten paineiden kanssa. Tutkielman tarkoituksena on kuitenkin selvittää nimenomaan sopimussuhteissa esiintyviä paineita, joten tutkielman tulosten kannalta on tärkeää luokitella ne siten kuin ne sopimussuhteessa ilmenevät.

Yrityksen X edustajat toivat esille Euroopan unionin suunnitteleman rikkidirektiivin sekä jo voimassa olevan päästökaupan aiheuttamat taloudelliset paineet sopimussuh-

teeseen. Rikkidirektiivi sai alkunsa kansainvälisen merenkulkujärjestö IMO:n (International Maritime Organisation: 2008) päätöksestä rajoittaa laivaliikenteen rikkipäästöjä ja päästökaupalla pyritään hillitsemään haitallisia päästöjä kuten hiilidioksidipäästöjä. Yrityksen X edustajan mukaan:

*”Sehän on selvä, että jos rikkidirektiivi astuu sellaisenaan voimaan tulee se nostamaan raaka-aineen kuljetuskustannuksia merkittävästi ja ne tulevat näkymään suoraan meidän kustannuksissa.” (Yrityksen X edustaja)*

*”Aluksihan se näytti että päästökauppa tulee lisäämään merkittävästi meidän kustannuksia mutta jotenkin sekin puhe on nyt rauhoittunut matkan varrella. Aluksihan siitä oli kovastikin keskusteluja ja me tietenkin oltiin huolissaan sen vaikutuksista, mutta en mä tiiä että miten se nyt uuden päästökauppajakson aikana menee, että nouseeko meidän kustannukset. Sehän on tämmönen kokonaisuus.” (Yrityksen X edustaja)*

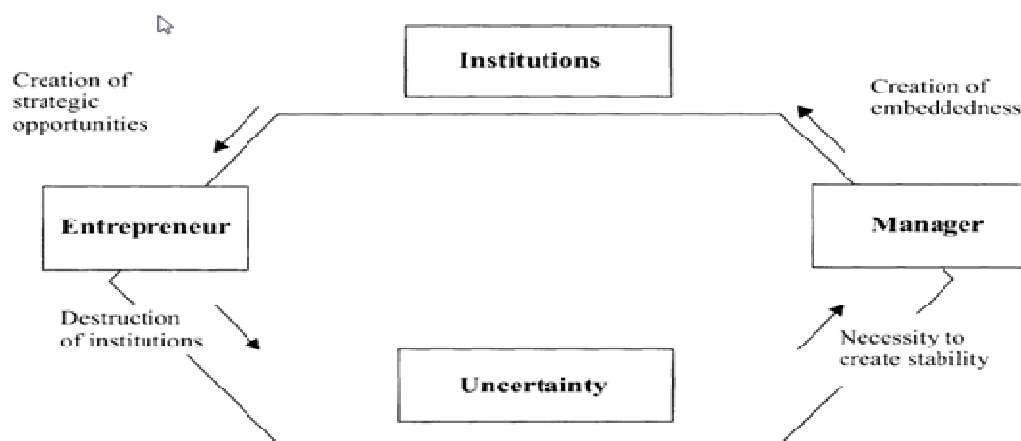
Paineita oli aiheuttanut myös päästöarvioista sekä viranomaisten tulkinnasta. Koska toiminta oli uutta, eikä sille löytynyt suoraan vertailukohtaa aiemmista, johtuen sen mittakaavasta, perustui päästölaskelmat enemmän teoreettisiin laskelmiin ja arvioihin kuin todennettuun tietoon. Käytännön kautta oli päästöjen kuitenkin todettu ylittävän tehdyt arviot. Tästä johtuen oli syntynyt tilanne, jossa viranomaiset olivat vaatineet pitäytymistä myönnettyissä luparajoissa. Tästä syystä oli sopimuskumppanin kanssa mietitty vaihtoehtoja päästöjen alentamiseksi. Tässäkin olivat vaihtoehdot osoittautuneet enemmän tai vähemmän lisäkustannuksia tuoviksi ja niistä oli siten luovuttu. Esillä oli ollut esimerkiksi polttoaineen vaihtaminen. Osittain kyse oli haastatteluiden perusteella myös lain tulkinnasta. Ympäristöviranomaisen sanottiin tulkinneen asiaa siten, ettei ainakaan viranomaisten voida väittää toimineen virheellisesti. Tulkinta esiintyi lukuisasti haastatteluiden aineiston purussa. Osin kyse oli viranomaisen laintulkinnasta, mutta enimmäkseen kyse oli sopimuskumppaneiden välisestä sopimuksen tulkinnasta.

Battilanan (2006) mukaan yksilön sosiaalinen asema on avainmuuttuja ymmärtääksemme sen, miten yksilö kykenee toimimaan institutionaalisena yrittäjänä huolimatta institutionaalisista paineista. DiMaggio (1998) mukaan institutionaalinen yrittäjä on toimija, jolla on intressejä vaikuttaa tiettyyn instituutioon ja joka mobilisoi resursseja joko luodakseen uuden instituution tai muuttaakseen olemassa olevaa. Beckert



(1999) visualisoi institutionaalisen yrittäjyyden ilmentymistä kuvion 5 avulla. Proessin ensimmäisessä vaiheessa institutionaalinen yrittäjä pyrkii vaikuttamaan institutionaaliseen toimintaympäristöön tuhoamalla olemassa olevan instituution rakenteen. Näin toimien hän luo epävakautta instituutioon ja luovat tarpeen instituution johdolle käynnistää instituution vakauttamisproessin uudelleen. Uudelleen vakauttamisen myötä syntyy joko uusi instituutio tai vanha säilyy muuttuneena. Tästä on myös mahdollisesti kyse tutkielmassa esiintyvissä virkamiesten toiminnassa, jossa he tulkitsevat uusia lakeja vastoin sopimuskumppaneiden ymmärrystä ja joka on luonut niistä instituution (esimerkiksi päästökauppa). Battilanan (2006) näkemys sopii myös lakia tulkitsevaan virkamieheen, sillä virkamies on myös sellaisessa sosiaalisessa asemassa, että kykenee toimimaan institutionaalisenä yrittäjänä tulkitsemalla lakia oman näkemyksensä mukaan huolimatta olemassa olevista institutionaalisista paineista. Sama ilmiö esiintyi myös empiirisessä aineistossa sopimusosapuolten välillä liittyen sopimusten tulkintaan. Yrityksen X edustaja kuvaa asiaa seuraavasti:

*”Ei kun nehän tulkitsevat lakia paljon tiukemmin kuin olisi tarvetta, kun eivät halua ottaa ainakaan mitään riskiä siinä, että tekisivät itse virkavirheen.”(Yrityksen X edustaja)*



**Kuvio 5. Institutionaalinen yrittäjyys. Intressien ja instituutioiden dynaaminen malli (Beckert 1999).**

Verkoston ulkopuoliseksi paineeksi voidaan myös tulkita omistajilta tulevat paineet. Tällaisia paineita esiintyi molemmissa tutkielman kohteena olevissa sopimussuhteissa. Luonteeltaan ne voidaan tulkita sekä normatiivisiksi että myös taloudellisiksi. Niiden normatiivinen perusta on sopimusten luonne osapuolia sitovana ja velvoittavana (Hemmo 2003: 7-8). Jensen ja Meckling (1976) mukaan yritystoimintaan sinällään liittyy merkittävä määrä välttämättömiä sopimuksia. He tarkastelevat myös sopimuksen merkitystä yksilön käyttäytymiselle organisaatiossa. Tarkastelussaan he nostavat sopimuksen keskeiseksi allokoijaksi niin suorien kuin epäsuorien oikeuksien ja velvoitteiden välillä. Siten sopimusehdot sisältävät valtavasti normatiivisia ulottuvuuksia toiminnan ohjaukseen. Taloudellinen ulottuvuus omistajilta lähteviin paineisiin syntyy siitä, että he ovat edellyttäneet sovittujen suoritteiden määrällistä toteutumista. Suoritemäärien vajauksesta johtuen, myös sopimussuhteen kannattavuus alihankkijayritykselle on jäänyt alhaisemmaksi kuin mitä se olisi ollut sopimuksen määrien toteutuessa. Tämä ilmenee seuraavasti:

*”Ei kun nehän oli niin optimistisia ne alkuperäiset laskelmat ettei ne oo koskaan toteutunu.” (Yrityksen Y edustaja)*

*”No onhan sieltä joskus tietenkin xxx vaatinut että ne tonnit pitäisi toteutua, varsinkin silloin alkuun kun ei ne näyttänyt toteutuvan ja niistähän on tietenkin sitten aina keskusteltu mutta kyllä se alkuperäinen laskelma taisi olla yli optimistinen.” (Yrityksen X edustaja)*

Edellä olevien haastatteluotteiden lisäksi lisävahvistusta edellä luetelluille paineille löytyi myös sopimuskumppaneiden neuvottelumuistioista sekä keskinäisestä kirjeenvaihdosta. Haastatteluiden perusteella löydetty institutionaaliset muutospainet voidaan esittää taulukon 4 avulla. Löydöksinä voidaan nostaa esille muutospainet lähteistä institutionaalinen yrittäjyys, jota esiintyi molemmissa sopimussuhteissa ja oli haastatteluiden perusteella selkeästi merkittävin lähde. Tyypiltään ne on luokiteltu regulatiiviseksi. Institutionaalisen yrittäjyyden taustalla oli lainsäädännölliset muutokset, joka nostettiin myös esille jo tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä (taulukko 3). Suurin ero löydösten ja teoreettisessa viitekehyksessä luotujen olettamusten välillä on kulttuuris-kognitiivisten muutospainet puuttuminen. Niitä ei tutkielman

aineistosta löytynyt, toisin kuin viitekehyksessä oli oletettu. Tutkielman tarkoitus ei kuitenkaan ole selvittää sitä, miksi joitakin paineita ei välity, joten sen selvittäminen ei ole tutkielman kannalta oleellista. Sen sijaan taloudellisia paineita välittyi ja niiden lähde luokiteltiin yritystoiminnan kannattavuudeksi. Normatiivisina paineina esiintyi sopimuksen oikeuksista ja velvoitteista lähteviä paineita taulukon 3 yhteiskunnallisten sosiaalisten velvoitteiden sijaan. Taulukossa 4 on esitetty verkoston ulkopuolelta johtuvien paineiden tyypit ja lähteet.

*Taulukko 4. Verkoston ulkopuolelta tulevien institutionaalisten muospaineiden lähteet kohdeyrityksen sopimussuhteissa.*

	<b>Taloudellinen</b>	<b>Regulatiivinen</b>	<b>Normatiivinen</b>	<b>Kulttuuris-kognitiivinen</b>
<b>Lähteet</b>	Yritystoiminnan kannattavuus	Institutionaalinen yrittäjyys.  Pakottava kansallinen ja kansainvälinen lainsäädäntö	Sopimuksen oikeudet ja velvoitteet	
<b>Legitimiteetin perusta</b>	Sopimuksen sitovuus	Sopimusvapautta rajoittava lainsäädäntö	Sopimuksen sitovuus ja velvoittavuus	
<b>Indikaattorit</b>	Toteutuma vastaan sopimusmäärät	Erot lain tulkinnassa. Viranomaisten lain tulkinta	Sovitun toteuttamattomuus	

### 5.3 Verkostojäsenten taholta tulevien paineiden lähteet

Normatiivisiksi paineiksi on luokiteltu työturvallisuuteen liittyvät paineet. Näitä havaittiin tulevan sekä verkoston jäsenten taholta, että myös erityisesti vahvan verkostokumppanin puolelta. Luokittelu normatiivisiksi, regulatiivisen sijaan, perustuu siihen, että muutospaineet eivät liity niinkään työturvallisuuslain noudattamiseen, vaan paikallisiin työturvallisuusohjeisiin ja -sääntöihin. Usein ne ovat työturvallisuuslakia tiukempia tai sitä laajentavia. Molempien alihankkijoiden edustajien haastatteluissa nousi esille vahvan verkostokumppanin työturvallisuuteen liittyviä tiukennuksia tai tiukentuvaa tulkintaa. Haastateltavat kokivat myös työturvallisuudesta vastanneiden käyttävän laajaa tulkintaa työturvallisuusohjeistuksesta. Sen ei myöskään koettu olevan yhteneväinen koko tehdasalueella. Etenkin nämä nousivat esille alihankkija Y edustajien osalta. Haastatteluiden perusteella on mahdollista, että työturvallisuuteen liittyvissä normatiivisiksi luokiteltavissa paineissa on taustalla myös institutionaalista yrittäjyyttä. On kuitenkin epäselvää onko se lähtöisin vahvalta verkostokumppanilta vai onko kyseessä henkilötasolla tapahtuvasta institutionaalisesta yrittäjyydestä sen työturvallisuudesta vastaavien henkilöiden taholta. Toisaalta koettiin, etteivät verkostojäsenten esille nostamat työturvallisuusongelmat saaneet minkäänlaista vastakaikua vahvalta verkostokumppanilta, vaikka esille nostetut asiat koettiin työturvallisuutta vaarantaviksi. Tämä koettiin sekä epäoikeudenmukaiseksi, että myös ristiriitaiseksi. Seuraavana tätä kuvataan haastateltavan sitaatilla:

*”Mehän nostettiin monta kertaa esille se risteyspaikka kun oli sattunut niin monta läheltä piti tilannetta, mutta eihän siihen kukaan tarttunut. Sitten on niitä että käsketään käyttää laitteita semmoisiin töihin mihin ne ei oo tarkoitettu, eihän ne semmosia kestä, sitten niitä korjailtaan mutta tilaaja ei varmasti osallistu niihin kustannuksiin. On niitä nostettu monesti esille. Eikä me saahan uita työturvallisuuteen liittyviä vaatimuksia sopimuksiin, on sitä monesti yritetty.” (Yrityksen Y edustaja)*

Kulttuuris-kognitiivisena paineena ilmeni verkostojäsenten taholta esiintynyt vetoisuus ja halu sopia asioista alalla yleisesti noudatettavien ja vakiintuneiden tapojen mukaisesti. Tämä ilmeni esimerkiksi vahvana haluna sitoa suoritemäärät sopimusvelvoitteisiin. Toisessa sopimussuhteessa näin oli myös menetelty ja toisessa asia oli

toistuvasti esillä alihankkijan toimesta. Vahvan verkostokumppanin edustajan mukaan:

*”Niin en tiedä se on kai alalla aika yleistä että kun investoidaan niin jokin osa kustannuksista sidotaan kiinteäksi ja sehän on tietysti meille huono silloin kun tarvetta ei ole...on sitä yritetty monella tavalla mutta mehän ei oo siihen suostuttu kun ei ne voi tuotannosta mitään kiinteitä määriä tai sitoumuksia antaa.” (Vahvan verkostokumppanin edustaja sopimussuhteista X ja Y)*

Yksi merkittävä empiirisen aineiston löydös oli informaation epäsymmetriasta johtuvat muutospainet sopimussuhteissa. Jo edellisessä luvussa esitettiin ongelmien laintulkinnasta voi olla osasyynä informaation epäsymmetria. Syvällisempi tutustuminen tilanteisiin sekä niiden kontekstiin osoittaa kuitenkin, että kyseessä on enemminkin lain tulkinta kuin informaation epäsymmetria. Sen sijaan tiedon jakaantuminen epätasaisesti sopimussuhteen osapuolille tuli esille lähinnä verkosto- jäseniltä. Tiedon jakautumisessa koettiin sekä selkeitä puutteita että ristiriitaisuuksia. Sopimuksilla sovittavien käytännön asioiden hoitoon osallistui lukuisa määrä sekä alihankkijoiden, että vahvan verkostokumppanin edustajia, jotka eivät olleet osallistuneet sopimusneuvotteluihin. Olikin selkeästi havaittavissa useita tapauksia, joissa sovitut asiat eivät olleet jalkautuneet käytännön asioidenhoitajille asti tai eivät jostain syystä olleet tulleet valvotuiksi niin, että niitä olisi noudatettu. Osa näistä ongelmista koski laatu- ja laajuusmuutoksia ja osittain ne olivat työn tai tuotteen hinnoitteluun liittyviä muutoksia. Kentällä ei joko tiedostettu muutoksia tai niitä ei nähty tarpeelliseksi valvoa ja näin ollen sovitut muutokset eivät aina toteutuneet. Tästä syntyi tilanteita, jossa jommankumman osapuolen etu jäi toteutumatta ja siten se toi paineita muuttaa sopimusta. Yrityksen Y edustajan sitaatti kuvaa tilannetta seuraavasti:

*”Mehän siirryttiin siitä viis vuorosta kahteen vuoroon joka olis niillä määrillä riittänyt aivan hyvin jos niitä ajoja olisi joku viitsinyt edes vähän järjestellä ku eihän meillä silloin viisvuorossa miehillä ollut yöllä mitään ajettavaa, ne oli aivan tyhjän panttina...totta kai se aiheutti meille kustannuspaineita kun tonneista maksetaan ja kun niitä ei ole mutta kustannuksia on kun ajoneuvot pyörii viiessä vuorossa...sama tilannehan se oli silloin kun kokeiltiin niitä odotustunteja, ei se ketään kiinnostanu ennenkuin lähetettiin lasku, niin.” (Yrityksen Y edustaja)*

Informaation epäsymmetrialla tarkoitetaan tilannetta, jossa toisella osapuolella on informaatioetu suhteessa toiseen osapuoleen. Informaation epäsymmetrian kaksi merkittävintä ilmenemismuotoa ovat haitallinen valikoituminen ja moraalikato. Haitallinen valikoituminen liittyy yrityksen johdon ja sen muiden sisäpiiriläisten informaatioetuu yrityksen tilasta ja tulevaisuuden näkymistä verrattuna yrityksen ulkopuolisiin sijoittajiin. Moraalikato puolestaan johtuu omistajuuden ja valvonnan erottamisesta, mikä on luonteenomaista suurissa yrityksissä. Osakkeenomistajien ja luotonantajien on mahdotonta valvoa tehokkaasti yrityksen johtoa toimimaan heidän parhaakseen. Tämä voi johtaa tilanteisiin, joissa yrityksen johtaja välttelee vastuuta ja syyttää yrityksen suorituskyvyn heikkenemisestä sellaisia tekijöitä, joihin hänellä ei ole mahdollista vaikuttaa. (Scott 2003, 7 - 8.)

Tässä yhteydessä voidaan tulkita että sopimuksen tekijät ovat olleet ikään kuin omistajien edustajia ja johtoa on edustanut työtä valvovat tahot. Näiden tahojen välillä on selvästi ollut jonkinasteista moraalikatoa noudattaa sitä mitä yritysten edustajien välillä on sovittu. Gnyawalin ja Madhavanin (2001) näkevät verkoston rakenteellisten tekijöiden vaikuttavan muun muassa informaation ja resurssien jakautumiseen verkoston osapuolien välillä. Resurssit ovat heidän mukaansa epätasaisesti jakaantuneet verkostossa, koska verkoston jäsenet omaavat erilaiset kyvyt kontrolloida resurssien virtaa verkostossa. Verkostoihin liittyviä resurssivirtoja ovat erilaisiin etuihin, informaatiovirtaan, laillistamiseen ja valtaan liittyvät resurssit.

Osittain muutospaineiden aiheuttamat sopimusmuutokset olivat toteutuneet myös käytännön tasolla. Eniten näitä verkostojäsenten taholta lähteviä muutoksia oli toteutunut alihankintayrityksen Y ja vahvan verkostokumppanin välisessä sopimussuhteessa. Kyseinen sopimussuhde perustuu määräaikaisiin, muutaman vuoden kerrallaan voimassa oleviin sopimuksiin. Empiirisen aineiston osalta näyttääkin siltä, että määrällisesti molempien alihankintayritysten edustajilla oli samankaltainen määrä erilaisia muutosvaatimuksia, mutta yritys Y on onnistunut saamaan niitä paremmin sopimuksiin. Tähän ei aineistosta löydy muuta selittävää tekijää kuin sopimusten kestosta löytyvät erot. Yrityksen X ja vahvan verkostokumppanin välinen sopimus

on ollut voimassa koko tarkastelujakson ajan ja yrityksen Y ja vahvan verkostokumppanin välinen sopimus on uusittu lukuisia kertoja tarkastelujakson aikana. Luonteeltaan nämä muutospainet olivat samankaltaisia ja liittyivät lähinnä laajuuteen, työn tai palvelun laatuun tai hinnoitteluun.

Osapuolten välisissä sopimussuhteissa esiintyi myös sopimuksen sisällön tulkinnasta lähteviä muutospainetta. Koska sopimuksen sisältöä ja sitovuutta tulkittiin osapuolten välillä eri tavoin, aiheutui siitä tarve täsmentää sopimusta. Haastatteluissa esille tulleiden asioiden sopimusasiakirjoista tehtyjen tarkastusten jälkeen, tutkielman tekijä on päätenyt tulkinnassaan siihen, että tulkintaeroille ei ole yhtä yksittäistä syytä vaan ne johtuvat useasta eri tekijästä. Ensiksikin sopimusta tulkitsevat tahot eivät tunne riittävästi sopimusten kokonaissisältöä. Toiseksi tahot eivät tunne sopimusten sitovuutta käsittelevää lainsäädäntöä riittävästi ja kolmanneksi sopimuksissa esiintyy puutteita ja ristiriitaisuuksia. Taulukossa 5 tätä muutospainetta lähdeä kuvataan termillä tulkinta. Edellä teoriaosassa on avattu sopimuksen sitovuutta juridisesta näkökulmasta. Hemmo (2003: 12) mukaan sopimussuhdetta säätelevät normit voivat olla peräisin muualtakin kuin asiakirjasta tai edes osapuolten disponoinneista. Pääsääntöisestä sopimuksen muotovapaudesta seuraa, ettei mitään yleistä kirjallisen muodon vaatimusta edes tunneta. Sen sijaan merkitystä on myös lainsäädännöllä ja osapuolten suullisella kommunikaatiolla. Lainsäädännön täydentäessä sopimusta siitä tulee toinen sopimusta koskeva oikeuslähde osapuolten keskenään päättämien ehtojen lisäksi.

Hemmon (2003: 25) mukaan talousteorioissa selitys sopimusten tekemiselle on se, että osapuolet katsovat hyötyvänsä sopimuksenmukaisista eduista sitoutumisen mukanaan tuomat rasitukset huomioon ottaen enemmän kuin, mitä sopimuksesta pidättäytymisestä seuraisi. Sopimuksilla toteutetaan talousteorian käyttäytymisoletuksiin kuuluvaa oman taloudellisen hyödyn lisäämistä. Sopimuksen sisältö määräytyy osapuolten keskenään vahvistamien ehtojen ja niitä täydentävien lakiperusteisten normien perusteella. Sopimusosoikeuden taloudellisessa tarkastelussa on painotettu, ettei osapuolten ole useinkaan rationaalista pyrkiä sopimaan kaikista mahdollisista yksi-

tyiskohdista. Osapuolet voivat etukäteen arvioida suuren joukon hyvinkin epätodennäköisiä tapahtumakulkuja mahdollisiksi. Mikäli kaikki tällaiset tosiseikat pyritäisiin täsmentämään ja niihin liittyvistä oikeusvaikutuksista neuvoteltaisiin, sopimuksen valmistelu veisi huomattavasti aikaa ja taloudellisia voimavaroja. Valmistelukustannukset ylittäisivät varsinkin vähäarvoisten sopimusten kohdalla nopeasti riskin taloudellisen merkityksen. Tästä syystä lakiin perustuva sääntely on monesti osapuolten kannalta hyödyllistä. Osapuolet voivat jättää yksityiskohtia sopimatta luottaen siihen, että lakiperusteisista normeista löytyy tarvittaessa kohtuullisen tasapuolinen ratkaisu (Hemmo 2003: 25).

Haastatteluiden perusteella näyttäisi siltä, että sopimusehtojen puutteellinen tunteminen liittyi osin myös käytettäviin yleisiin sopimusehtoihin, joihin varsinaisissa sopimuksissa viitattiin mutta joihin osapuolet eivät olleet riittävästi tutustuneet. Toinen tekijä näyttäisi liittyvän lainsäädäntöön, josta oli tullut sopimusta koskeva oikeuslähde mutta jota osapuolet eivät myöskään tunteneet. Hemmon (2003) mukaan vakioehtojen käytön yleistymisestä on yksi esimerkki pyrkimyksestä sopimusehtojen täsmentämisestä johtuvien kustannusten alentamiseen. Ratkaisun toimivuutta vähentää kuitenkin se, että vakioehtojen käyttäminen saattaa johtaa vain yksipuoliseen ehtojen tuntemiseen.

Taulukossa 5 esitetään verkostojäsenten taholta tulevien paineiden tyypit ja lähteet. Sama jaottelu on esitetty tutkielman teorettisessa viitekehyksessä (taulukko 3, paneeli B) paneelina B. Taulukossa 3 esitettyjen olettamuksien ja haastatteluiden perusteella löydettyjen lähteiden välillä on merkittäviäkin eroja. Suurimmat havaitut erot liittyvät taloudellisten ja normatiivisten paineiden lähteisiin. Taloudellisten muutos-paineiden lähteiksi osoittautui informaation epäsymmetria olettamuksina olleen sopimuksen mukaisen kannattavan toiminnan sijaan. Tämä oli yllättävä havainto, sillä voidaan olettaa että sopimuskumppaneilla on sopimussuhteeseen liittyen sama tieto käytettävänä. Myös normatiivisten paineiden lähteeksi osoittautunut sopimuksen sisällölliset puutteet ja ristiriidat on merkittävä ja yllättävä havainto. Regulaatiivisten



paineiden lähteiksi osoittautui sopimuksen ja lain tulkinta. Tästä oli viitteitä jo viitekehyksessä, jossa regulatiivisten paineiden lähteeksi oletettiin sopimuksen tulkintaa.

*Taulukko 5. Verkostojäsenten taholta tulevien institutionaalisten muutospainoiden lähteet kohdeyrityksen sopimussuhteissa.*

	Taloudellinen	Regulatiivinen	Normatiivinen	Kulttuuris-kognitiivinen
<b>Lähteet</b>	Informaation epäsymmetria	Tulkinta. Sopimusten sisältö ja lainsäädäntö	Sopimuksen sisällölliset puutteet ja ristiriidat	Alan toimintatavat
<b>Legitimiteetin perusta</b>	Sopimuksen tulkinta	Sopimusvapautta rajoittava ja täydentävä lainsäädäntö sekä yleiset sopimusehdot	Sopimuksen sitovuus ja velvoittavuus	Vakiintunut tapa
<b>Indikaattorit</b>	Ristiriita	Erot tulkinnassa	Ristiriita	Kustannukset ja asian esilläpito

#### 5.4 Vahvan verkostokumppanin taholta tulevien painoiden lähteet

Edellisessä luvussa mainitusta sopimuksen tulkinnallisten ongelmien kautta päästään tutkielman ehkä yllättävimpään löydökseen sopimussuhteissa esiintyvien painoiden alkuperästä. Nimittäin näyttää siltä, että iso osa paineista johtui sopimukseen liittyvistä puutteista tai ristiriitaisuuksista ja siten paineet olivat ikään kuin sopimussuhteisiin sisäänrakennettuina. Tulkintaa tarvitaan, mikäli sopimukset ovat puutteellisia tai ristiriitaisia. Haastatteluissa kaikki haastateltavat nostivat esille paineet jotka syntyvät sopimuksen sisällöllisestä puutteesta tai ristiriitaisuudesta. Hyvä esimerkki tällaisesta nousi esille vahvan verkostokumppanin edustajan haastattelussa. Haastateltava oli sopimuksen tekohetkellä vastannut sopimuksella ostettavan tuotteen käyttämisestä kärkiyrityksessä, mutta ei ollut osallistunut sopimusneuvotteluihin. Sopimuksella sovittu laatu oli hänen mukaan jo alun alkaen riittämätön. Tästä johtuen sopimukseen on kohdistunut muutospainne heti sen voimaantulon jälkeen. Haastattelut lisäksi vahvistavat että kyseinen paine on vain kasvanut vuosien varrella. Vahvistusta tälle löytyi myös kirjallisesta aineistosta. Asia on neuvottelumuistioiden ja kirjeenvaihdon

mukaan ollut yhä enenevässä määrin esillä. Lisäksi painetta on nostanut vahvan verkostokumppanin laskelmat alilaadun taloudellisesta merkityksestä. Tutkielman tekijä on tulkinut sopimuksesta lähtevät laadulliset paineet normatiivisiksi, sillä perusteella, että laatu on osa vahvan verkostokumppanin kirjallisesti ylläpitämää tuotantotoiminnan ohjeistusta. Vahvan verkostokumppanin edustajan sitaatti:

*”Minähän en ole ollut missään muodossa siis tekemässä tätä sopimusta vaan se tuotiin meille eteen valmiina, että tuossa on teille xxx toimittaja sopimus jotta ruvetkaahan tekemään yhteistyötä...sinänsä voin lähtökohtaisesti sanoa, että ensikerran kun tämän sopimuksen näin niin huomasin että voi hyvänen aika..eli tää laatu spesifikaatio mikä oli sopimukseen kirjattu, oli jo siinä vaihees vanhentunu.” (Vahvan verkostokumppanin edustaja sopimussuhteesta X)*

Alilaadun aiheuttama paine esiintyi myös taloudellisena paineena sekä vahvalla verkostokumppanilla että alihankkijan X puolella. Haastattelijan saaman aineiston mukaan alilaadun korjaaminen tarkoittaisi lisääntyneitä kustannuksia alihankkijalle johdettua seuraavista tekijöistä: lisääntynyt energiankulutus, lisääntynyt poikkeavien tuotteiden määrä, tuotantolaitteiston kuluminen, investoinnit varastointikapasiteettiin ja lisääntyneinä päästöoikeuksien kulutuksena. Kärkiyritykselle alilaatu aiheutti merkittäviä taloudellisia menetyksiä muiden tuotannon tarveaineiden lisääntyneenä kulutuksena sekä kapasiteetin pienenemisenä.

Alihankintayrityksen Y edustajan mukaan osa ristiriitaisuuksista ja puutteista syntyy jo tarjouskyselyvaiheessa. Haastattelun mukaan tarjouspyynnöillä annetut tiedot ovat käytännössä aina joiltain osin puutteellisia ja sisältävät ristiriitaista informaatiota. Esille nostettiin tarjouspyynnön laatijoiden ammattitaidottomuus. Tämä näkyi esimerkiksi vaatimuksissa, jotka liittyivät vakuutuksiin. Haastateltavien mukaan omia innovaatioita tai kokemuksen kautta saatua tietoa ei kannata tai uskalla tuoda siinä vaiheessa esille, koska se leviäisi heti myös kilpailijoiden tietoisuuteen. Haastattelussa nousi esille myös alihankkijan toive saada neuvotteluihin mukaan myös muita tulevan verkoston jäseniä. Yrityksen Y edustajan mukaan se olisi perusteltua, sillä monet vaatimukset liittyvät sellaisiin asioihin joista paras asiantuntemus on jollakin toisella alihankkijalla. Esimerkiksi nousi koneiden teknisiin ominaisuuksiin liittyvät

vaatimukset, jolloin koneiden toimittajan olisi hyvä olla läsnä. Tätä kuvaa yrityksen Y edustajan sitaatti:

*”Tarjouspyyntö, tarjous ja sopimus ei niinkö kohtaa toisiaan ja niissä on ristiriitaisuuksia...tarjouspyynnöt on semmosia epäselviä ja siellä on semmosta harhaanjohtavaa tietoa, määräin tai johonkin perustuvaa tietoa...jos viitataan semmisiin tulevaisuuden visioihin ja semmisiin niin ne on semmosta harhaanjohtavaa tietoa, ne pitäis perustua niinkö fakta tietoihin ne määrä ynnä muut tiedot...niin ne annetut lähtötiedot ei piä paikkaansa ja aiheuttaa sopimukseen paineita...niin se oikeellisuus niissä papereissa, sitä minä niinkö peräänkuulutan.” (Yrityksen Y edustaja)*

Vahvan verkostokumppanin puolelta oli noussut lukuisa määrä erityyppisiä muutos-paineita, joiden myötä sopimusten sisältöä oli myös muutettu. Muutoksista oli sovittu sekä kesken sopimuksen voimassaolon, että myös sopimusten uusinnan yhteydessä. Iso osa muutoksista liittyi sopimussuhteeseen Y. Muutokset liittyivät työn laajuuteen, jota oli molempien sopimussuhteiden osalta laajennettu. Sopimussuhteessa Y laajuusmuutoksia oli ollut useita. Toinen muospaine liittyi tuotteiden tai palveluiden hinnoitteluun. Hinnoitteluun liittyvä muospaine oli alkuperältään regulatiivinen. Se johtui viranomaisen tulkinnan muutoksesta liittyen hyväksyttävästä polttoainetyypistä. Haastatteluiden mukaan polttoöljyn käyttöluva pitää erikseen anoa. Hakemusten ja valitusten käsittelyyn oli haastattelun mukaan mennyt kaksi vuotta. Tämäkin osoittaa institutionaalisen yrittäjyyden ilmentymistä niiden viranomaisten taholta, jotka tulkitsevat lakia. Sopimussuhteiden strategisen luonteen huomioiden ei ollut yllätys että suhteisiin liittyi paljon muospaineita vahvan verkostokumppanin puolelta. Strategisen suhteen perusta on usein toiminnan kehittämisessä. Asiantuntijuuden ja luottamuksen kasvaessa ne usein myös laajenevat. Yrityksen Y edustajan mukaan:

*”Sehän alako tämä toiminta jo kaheksankymmentä luvulla ku meillä oli se xxx ajossa. Sen jälkeenhän on tullu niitä muutoksia ku tuli xxx ja sitten se xxx. Sitähän alettiin sitten kakstuhatta luvun alussa yhdessä kehittään sitä systeemiä ja mietittiin minkälaista kalustoa siihen tarvitaan. Siitähän annettiin ensin semmonen butjetti hinta minkä rajoissa sitä kehitettiin...ja sehän oli alussa vain xxx ajoa ja sittenhän siihen tuli niitä xxx ajoja. Sittenhän siinä meni vuosi ku tuli se vaatimus että pitää ruveta ajamaan niitä xxx sinne...se meni se xxx ajo sitten kahteen vuoroon, mutta se ei kestäny kauan.” (Yrityksen Y edustaja)*

Myös sopimussuhteen X sopimuksessa esiintyi haastatteluiden perusteella ristiriitaisuuksia ja puutteita, jotka ovat ilmenneet muospaineina sopimussuhteessa. Koska

sopimussuhde sisältää neljä erillistä sopimusta on ristiriitaisuuksien mahdollisuus niiden välillä suuri. Haastattelussa esille tulleet ristiriitaisuudet liittyivät kahden erillisen, toisiinsa liittyvän sopimusten määrittelyistä. Ristiriitaisuuksien lisäksi koettiin myös puutteita, jotka ovat johtaneet muutospaineesiin sopimussuhteessa. Puutteellisuudet liittyivät lähinnä laajuusmuutosten mukanaan tuomiin ongelmiin. Yrityksen X edustajan mukaan:

*”Onhan sielä semmosia ristiriitaisuuksiakin niissä, ku sehän oli xxx joka käytännössä määritteli nämä ja ei sitä oo kukaan huomannu ennen kuin sitten ruvettiin kattoon tarkemmin...ja nythän meille on sitten tullut tuo kasa tuohon kun ei sitä xxx enää käytetä ja mä en tiä mitä sille pitäisi tehdä.” (Yrityksen X edustaja)*

Kohteena olevat sopimussuhteet ovat kuten jo aiemmin todettu luonteelta strategisia verkostoja, joiden toimintaa johtaa vahva verkostokumppani. Toinen merkittävä löydös liittyy ristiriitaisuuteen sopimussuhteen luonteessa ja käytännön toteutuksessa. Vaikka sopimussuhteet ovat selkeästi strategisluonteisia, ei se kuitenkaan ilmene sopimussuhteen ylläpidossa. Ensiksikin verkostoilta, joihin nämä sopimussuhteet liittyvät puuttuu verkostostrategia. Toiseksi se ilmenee joidenkin sopimussuhteeseen liittyvien henkilöiden käyttäytymisessä. He eivät mieltäneet suhdetta strategiseksi. Tämä aiheuttaa paineita myös sopimuksenmukaisen toiminnan toteutukselle. Tyypillään nämä paineet voidaan luokitella kulttuuris-kognitiiviseksi, sillä mitä ilmeisimmin kyse on paikallisesta toimintatavasta. Alihankintayrityksissä koettiin, että sopimuksen tulkinta, johtuipa se sitten informaation vajauksesta tai sopimuksen ristiriitaisuudesta, oli sopimussuhteen luonteen osalta vähintäänkin outoa. Alihankkijat kokivat vahvan verkostokumppanin taholta tulevat paineet myös yrityksenä muuttaa sopimussuhteen luonnetta toisenlaiseksi.

Vahvan verkostokumppanin edustajien käyttäytymiselle ja sopimuksen tulkinnalle voidaan löytää useita syitä. Jo edellä mainitut puutteet informaatiossa tai sopimuksessa voi aiheuttaa ilmiön, mutta toisaalta kyse voisi olla myös vahvan verkostokumppanin strategiasta. Tässä tapauksessa kyse ei ole kuitenkaan strategisesta valinnasta. Taulukossa 6 on esitetty Simonsin ja Hyötyläisen (1999) kuvaama vertailutau-

lukko eri verkostojen ominaisuuksista. Taulukossa verkostomalli sarake kuvaa vahvan verkostokumppanin vetämää strategista verkostomallia, jossa yhteistyö on monikeskeistä. Tässä mallissa on lähtökohtana verkoston yhteinen visio ja toimintapainotteinen lähestymistapa. Visio edellyttää toimivaa strategiaa, jonka tarkoitus on kuvata sitä, miten visio saavutetaan. Suunnittelun organisoinnin tekee tässä mallissa yritysryhmä yhdessä. Samoin verkoston toimintaan osallistuva yritysryhmä tekee myös yhdessä verkoston nykytilanteen analysoinnin, kehitystavoitteiden ja kehityssuunnitelman laatimisen. Tehtyjen havaintojen mukaan edellä mainitut eivät toteudu, vaan niistä vastaa ensisijaisesti vahva verkostokumppani ja vain joissakin tapauksissa yhdessä alihankintayrityksen kanssa mutta ei koskaan koko yritysryhmän yhteistyönä.

*Taulukko 6. Yritysverkoston suunnittelu ja toteutustapojen ”ideaalimallit” (Simons & Hyötyläinen 1998: 135).*

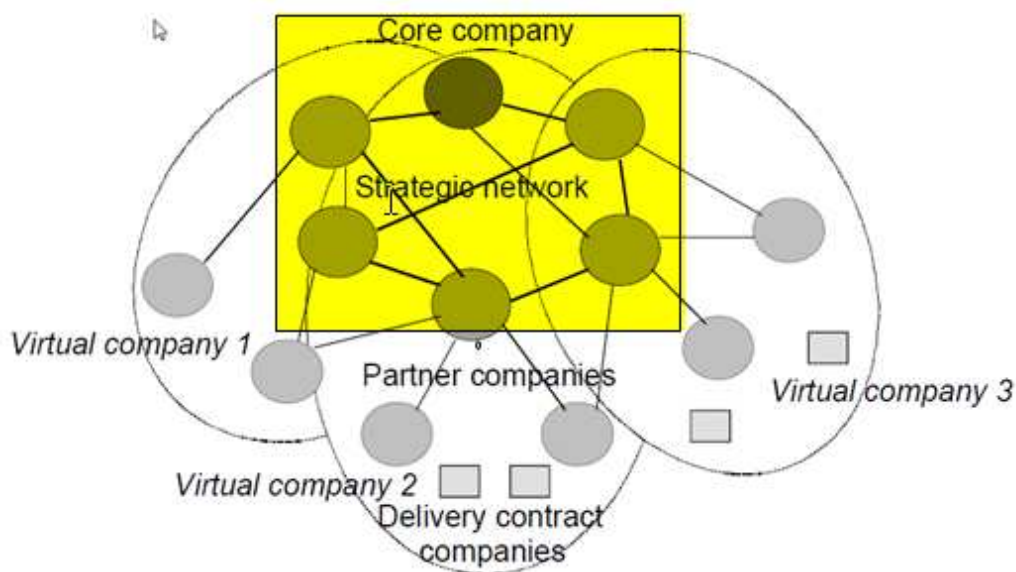
	<b>Kilpailuttamismalli</b>	<b>Partnerimalli</b>	<b>Verkostomalli</b>
<b>Lähtökohta</b>	Kilpailu ja talouspainotteinen lähestymistapa	Tuote- ja toimintapainotteinen lähestymistapa	Visio ja toimintapainotteinen lähestymistapa
<b>Tavoitteet</b>	Kustannustavoitteet	Toiminnalliset tavoitteet	Innovaatio- ja kehitystavoitteet
<b>Suunnittelun ja kehityksen kohde</b>	Osto- ja logistiset prosessit	Tiedonkäsittely ja kommunikointi prosessit	Liiketoimintaprosessit
<b>Suunnittelun organisointi</b>	Päämies yksin	Päämies ja partneri yhteistyössä	Yritysryhmä yhteistyössä
<b>Suunnittelun etenemisprosessi</b>	Päämiehen oman toiminnan analysointi ja kehitystavoitteiden laatiminen	Päämiehen toiminnan ja yhteistyökäytäntöjen analysointi ja yhteistyötavoista sopiminen yritysten kesken	Verkoston nykytilanteen ja kehitystavoitteiden ja eri yritysten näkemysten analysointi ja yhteisen kehityssuunnitelman laatiminen
<b>Suunnittelun tulos</b>	Tilauuskäytännöt	Yhteistyö- ja laatuikäytännöt	Verkostostrategia ja yhteistoimintatavat
<b>Toteutustapa</b>	Suoraviivainen suunnitelman toteutus	Systemaattinen toteutustapa	Systemaattinen ja vaiheittainen etenemistapa
	Tavoitteiden asettaminen alihankkijoille	Yhteistyö toiminnan kehitystyössä	Verkostomainen yhteistyö ja yhteiset työryhmät
	Toteutuksesta vastaa päämiehen tuotannon johtoa ja ostoa	Toteutukseen osallistuvat yritysjohto, tuotannonjohto ja ostajat/myyjät yrityksissä	Toteutukseen osallistuvat yritysjohto, tuotannonjohto, eritoimintojen edustajat, tiimit ja tuotantosolut

Taulukko 6 antaa hyvän pohjan analysoida sopimussuhteiden käytännön toiminnan luonnetta. Lähtökohtana molemmissa sopimussuhteissa X ja Y on ollut visio ja toimintapainotteinen lähestymistapa. Yhteistoiminnan lähtökohta on siten ollut jo alun alkaen strateginen. Verkostostrategian puuttuminen on aiheuttanut vuosien varrella käytännön tavoitteiden muuttumista kustannustavoitteita ja toiminnallisia tavoitteita painottavaksi innovaatio- ja kehitystavoitteiden sijaan. Myös suunnittelun organisointi on ollut kilpailuttamismallin mukaisesti päämiesvetoista sen sijaan, että koko

verkoston yritysryhmä olisi tehnyt sen yhteistyössä. Se on aiheuttanut myös sen, ettei sopimussuhteita ole käytännön tasolla mielletty strategisiksi. Hyötyläinen (2000: 79) kuvaa verkostostrategian mallia seuraavasti:

*”kun verkostosuhteissa on edetty partnerimallista strategiseen verkostotoimintaan on yhteisen vision luonti ja jakaminen erinomainen strategian rakentamisen työkalu. Verkoston strategian luontiin tulisi osallistua koko strategiseen verkostoon kuuluva yritysryhmä. Yritysryhmän tulisi yhdessä kehittää visioon perustuva suunnitelma tuotteiden tai palveluiden kehittämiseksi. Strategian luonnin keskiössä tulisi olla verkostoon sisältyvän kehitys potentiaalin hyödyntäminen. Monenkeskinen yhteistyö tuo uusia näkemyksiä innovaatioiden synnyttämiseksi.”*

Kuvio 6 havainnollistaa strategisen verkoston mallin. Kuviossa 'Core company' kuvaa vahvaa verkostokumppania ja sen alla oleva kehä, jonka sisällä lukee 'Strategic network' kuvaa strategista verkostoa. Strategisen verkosto-osion havainnollistamiseksi siihen kuuluva kokonaisuus on merkitty keltaisella taustavärillä nelikulmion sisään.



**Kuvio 6. Strategisen verkoston malli (Hyötyläinen 2000).**

Sopimussuhteessa esiintyvien vahvan verkostokumppanin kautta johtuvien institutionaalisten ja taloudellisten paineiden lähteiksi luokitettiin taloudellisia, normatiivisia

ja kulttuuris-kognitiivisia paineita. Sopimuksen sisällölliset puutteet ja ristiriitaisuudet sekä sen tulkinta nousivat tässäkin jaottelussa merkittäviksi lähteiksi. Myös jo aiemmin esille noussut institutionaalinen yrittäjäyys ilmentyi myös tämän välittymiskanavan kautta. Uudeksi lähteeksi nousi verkostostrategian puute, joka aikaansai paineita aiheuttavaa käyttäytymistä. Taulukossa 7 on koottu yhteen haastatteluissa muutospainneiden tyypit ja lähteet. Edellä mainittujen lisäksi ja erona taulukossa 3 rakennettuihin olettamuksiin paineiden lähteistä voidaan nostaa esille laatukustannukset. Ne luokiteltiin tyypiltään taloudellisiksi muutospainneiksi. Taulukossa 3 oletettiin taloudellisten paineiden lähteiksi asetetut tavoitteet ja kannattavuus.

*Taulukko 7. Vahvan verkostokumppanin taholta tulevien institutionaalisten muutospainneiden lähteet kohdeyrityksen sopimussuhteissa.*

	Taloudellinen	Regulatiivinen	Normatiivinen	Kulttuuris-kognitiivinen
<b>Lähteet</b>	Laatukustannukset		Sopimuksen sisällölliset puutteet ja ristiriitaisuudet. Institutionaalinen yrittäjäyys.	Tulkinta. Verkostostrategian puute.
<b>Legitimiteetin perusta</b>	sopimustoiminnan kannattavuus		Laatu ja laajuusmuutos tarpeet. Lain tulkinta.	Vakiintunut toimintatapa
<b>Indikaattorit</b>	Laskelmat		Asian esille otto	Käyttäytyminen



## 5.5 Vertaileva analyysi institutionaalisten paineiden lähteistä

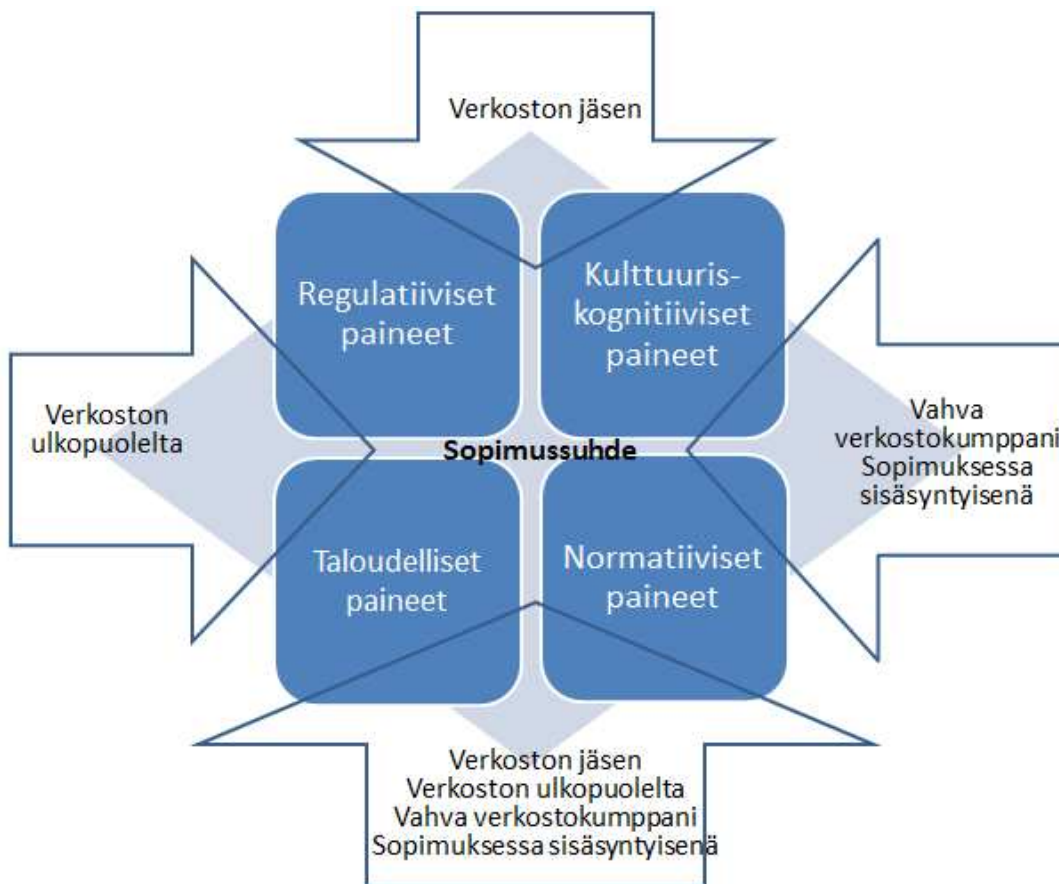
Taulukossa 8 tehdään vertailevaa analyysiä muutospaineiden lähteistä niiden välittymiskanavien mukaisesti. Haastatteluissa ilmeni, että taulukossa 3 luotuun teoreettiseen viitekehykseen tulee lisätä uusi välittymiskanava. Taulukkoon 8 ja kuvioon 7 onkin lisätty 'sopimuksen sisäänrakennetut muutospaineet' omaksi välittymiskanavaksi. Näin ollen erona teoreettiseen viitekehykseen on se, että välittymiskanavia on neljä kolmen sijaan. Teoreettisessa viitekehysessä välittymiskanavat on jaoteltu paneeleiksi A-C. Vertailevalla analyysillä pyritään kuvaamaan muutospaineiden pääasialliset lähteet niiden välittymiskanavan ja luonteen mukaisesti luokitellen. Kuviossa 7 välittymiskanavan mukaiset ulottuvuudet on jaoteltu niiden kautta pääasiassa johtuvien muutospainetyyppien mukaisesti. Sen avulla havainnollistetaan muutospaineiden tyyppejä niiden välittymiskanavien mukaan. Kuvion on tarkoitus kuvata visuaalisesti mitä välittymiskanavia pitkin erityyppiset muutospaineet sopimussuhteisiin välittyvät. Näin kuvion avulla saa helpommin ja selkeämmin käsityksen eri painetyyppien esiintymislaajuudesta eri välittymiskanavien kesken.

*Taulukko 8. Vertaileva analyysi institutionaalisten muutospaineiden lähteistä kohdeyrityksen eräissä sopimussuhteissa.*

	<b>verkoston ulko- puolelta</b>	<b>verkoston jäsen</b>	<b>vahva verkosto- kumppani</b>	<b>sopimuksessa si- säänrakennettuna</b>
<b>Taloudellinen</b>	Yritystoiminnan kannattavuus	Informaation epäsymmetria	Laatukustannukset	Sopimuksen sisällölliset puutteet ja ristiriidat
<b>Regulatiivinen</b>	Institutionaalinen yrittäjyys.  Pakottava kansallinen ja kansainvälinen lainsäädäntö	Tulkinta. Sopimusten sisältö ja lainsäädäntö		
<b>Normatiivinen</b>	Sopimuksen oikeudet ja velvoitteet	Sopimuksen sisällölliset puutteet ja ristiriidat	Sopimuksen sisällölliset puutteet ja ristiriidat. Institutionaalinen yrittäjyys.	Informaation epäsymmetria. Institutionaalinen yrittäjyys ja tulkinta.
<b>Kulttuuris- kognitiivinen</b>		Alan toimintatavat	Tulkinta. Verkostostrategian puute	Tulkinta

Taulukosta 8 voidaan havaita institutionaalisten ja taloudellisten paineiden lähteet tutkimuksen kohteena olevien alihankintaverkostojen sopimussuhteissa. Sopimusten tulkinta esiintyy taulukossa neljässä kohtaan. Se on luokitunut regulatiiviseksi, normatiiviseksi ja kulttuuris-kognitiiviseksi. Sopimussuhteeseen sopimusten tulkinta on välittynyt verkostojäsenen, vahvan verkostokumppanin kautta ja ollen sopimuksessa sisään rakennettuna. Toiseksi institutionaalinen yrittäjyys esiintyy taulukossa kolme kertaa. Sitä esiintyi normatiivisena ja regulatiivisena ja se johtui sopimussuhteeseen kolme kautta, verkoston ulkopuolelta, vahvan verkostokumppanin taholta sekä ollen sopimuksessa sisäänrakennettuna. Samoin sopimuksen puutteet ja ristiriidat esiintyvät taulukossa kolme kertaa, ilmeten sekä vahvan verkostokumppanin ja verkostojäsenten taholta. Niitä ei kuitenkaan voida pitää muutospaineen välittymiskanavana, vaan pikemminkin paineen indikoijina. Nämä muutospaineet tulivat luokitelluksi taloudellisiksi ja normatiivisiksi muutospaineiksi. Informaation epäsymmetria esiintyi myös kaksi kertaa. Määrällisen esiintymisen perusteella edellä mainittuja voisi

pitää merkittävimpinä muutospainoiden lähteinä. Kuviossa 7 on selvennetty visuaalisesti välittymiskanavien ja muutospainoiden tyyppien merkittävyyttä.



**Kuvio 7. Malli muutospainoista niiden ulottuvuuksien mukaan**

Kuvion 7 avulla voidaan hahmottaa luokiteltujen painoiden esiintymistä ja merkitystä. Esimerkiksi regulatiiviset paineet välittyivät sopimussuhteeseen verkostojäsenten kautta ja verkoston ulkopuolelta. Ne eivät siten ole merkittävimpiä paineita, vaan nousevat esille vain näiden kahden välittymiskanavan välityksellä. Verkoston ulkopuolelta välittyi edellisen lisäksi taloudellisia ja normatiivisia paineita, mutta ei kulttuuris-kognitiivisia paineita. Siten verkoston ulkopuolelta tulevat paineetkaan eivät ole merkittävimpiä, sillä sen kautta ei välity kulttuuris-kognitiivisia paineita. Tästä voidaan myös päätellä että kulttuuris-kognitiiviset paineet ovat verkostojen sisällä

syntyviä, eikä siten esimerkiksi erilaiset kategoriat ja tyypittelyt välity verkoston sen ulkopuolelta. Taloudellisia ja normatiivisia paineita välittyi kaikkia havaittuja välittymiskanavia myöten. Tässä suhteessa niitä voidaan pitää merkittävimpinä muutospainetyypeinä ja toisaalta regulatiivisia vähiten merkittävänä. Välittymiskanavana merkittävin on verkoston jäsenet, sillä niiden kautta välittyi kaikkia luokiteltuja muutospainetyyppejä. Tästä voidaan olettaa, että verkoston jäsenet nostavat esille herkimmin havaitsemansa muutostarpeet. Toisaalta on mahdollista, että verkostojäsenten tarpeet jäävät alun perin sopimuksissa vähemmälle huomiolle.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Keskeisimmät tutkimustulokset

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin alihankintaverkoston sopimussuhteissa esiintyviä institutionaalisia ja taloudellisia paineita Järvenpään (2009), Scottin (2008) sekä Granlundin ja Lukan (1998) mallien pohjalta. Paineet luokiteltiin neljään tyyppiin, joita ovat taloudelliset, regulatiiviset, normatiiviset ja kulttuuris-kognitiiviset paineet. Rakennetun mallin avulla kyettiin lisäksi luokittelemaan paineiden välittyminen sopimussuhteisiin. Niitä ovat verkoston ulkopuolelta välittyvät paineet, verkoston jäseniltä välittyvät paineet ja vahvalta verkostokumppanilta välittyvät paineet. Uutena välittymiskanavana havaittiin sopimuksen sisälle rakentuneet paineet. Tämän lisäksi teoreettisen viitekehyksen avulla on kyetty luokittelemaan empiirisestä aineistosta löytyneet paineiden lähteet.

Sopimussuhteissa esiintyi kaikkia luokiteltuja painetyyppejä, tosin osa niistä useammin. Taloudellisia ja normatiivisia paineita esiintyi jokaisen välittymiskanavan kautta, joten siinä mielessä ne nousevat laajimmin esiintyviksi. Regulatiivisia ja kulttuuris-kognitiivisia paineita ei sen sijaan havaittu jokaisessa välittymiskanavassa. Regulatiivisia paineita ei luokittunut vahvan verkostokumppanin taholta ja kulttuuris-kognitiivisia ei havaittu verkoston ulkopuolelta. Näiden lisäksi esille nousi edellä mainittu havainto uudesta välittymiskanavasta, jota ei teoreettisessa viitekehyksessä osattu ennakoida. Osa paineista oli löydöksen mukaan johtunut sopimussuhteeseen jo sopimusta tehdessä, eli ne olivat ikään kuin sisäänrakennettuina. Tämän kanavan merkittävyyttä nostaa esille se tosiseikka, että kaikki haastateltavista tunnistivat ilmiön. Paineiden välittymiskanavana laajimmin olivat esillä verkostojäsenet, joiden kautta johtui kaikkien edellä lueteltujen painetyyppien mukaisia paineita. Tässä mielessä se edustaa laajimmin käytettyä kanavaa.

Sopimussuhteisiin muospaineet välittyivät eri lähteistä. Näistä merkittävimmät olivat sopimuksen tulkinta, sopimuksen puutteet ja ristiriitaisuudet, institutionaalinen

yrittäjäyys, laatukustannukset, informaation epäsymmetria ja verkostostrategian puute. Sopimuksen tulkinta oli lähteenä kaikissa muissa painetyypeissä, lukuun ottamatta taloudellisia paineita. Tulkinalla muutospaineiden lähteenä tarkoitetaan sopimuksen ja lain tulkinnan eroja osapuolten välillä. Siitä lähtevät paineet myös johtuivat sopimussuhteeseen laajimmin. Ainostaan verkoston ulkopuolelta ei havaittu siitä lähteviä paineita. Toinen merkittävä paineiden lähde oli sopimuksen puutteet ja ristiriidat. Niistä lähteviä paineita välittyi sopimussuhteeseen myös kaikkia muita välittymiskanavia pitkin lukuun ottamatta sopimuksen ulkopuolelta tulevia. Institutionaalista yrittäjyyttä esiintyi niin verkoston sisäisenä paineiden lähteenä kuin myös verkoston ulkopuolelta tulevana. Ulkopuolelta tulevana, kyse oli lähinnä viranhaltijoiden lain tulkinnasta. Sisäiset tulkinnasta lähteviksi paineiksi luokitellut paineet koskivat sopimuksen tai työturvallisuus ynnä muun sellaisen lain tulkintaa, osin kyse saattoi olla myös institutionaalista yrittäjyydestä. Laatukustannukset ja yritystoiminnan kannattavuus olivat merkittävimpiä taloudellisten paineiden lähteitä. Osin ne olivat myös sidoksissa toisiinsa. Kohonneista laatuvaatimuksista johtuen kysyntä oli heikentynyt ja aiheuttanut siten osaltaan paineita yritystoiminnan kannattavuudelle. Toinen merkittävä tekijä oli vahvan verkostokumppanin tuotteiden heikon kysynnän aiheuttama kysynnän aleneminen myös verkostojäsenten tuotteisiin ja palveluihin.

Informaation epäsymmetria on verkoston toiminnan ja vahvan verkostokumppanin kannalta erittäin haitallinen tekijä. Se aiheuttaa moraalikatoa ja voi siten myös aiheuttaa toimintaan lisääntyneitä laatu- ja toimintakustannuksia. Myös ristiriidat ja tulkinnan tarve kasvaa koska verkostossa toimijat eivät toimi saman informaation valossa. Osittain informaation epäsymmetrian laajaan esiintymiseen paineiden lähteenä saattaa vaikuttaa verkostostrategian puute. Aineiston mukaan vahvalla verkostokumppanilla on hankintastrategioita, mutta niiden perusta ei ole verkoston toiminnassa. Ne ovat vahvan verkostokumppanin sisäisesti luomia strategioita ja ne perustuvat pääosin käytettävään rahamäärään ja niiden ensisijainen intressi on säästöjen tavoittelussa. Verkostostrategioiden olemassaolo indikoisi edellistä pidemmälle vietyä toiminnan tasoa. Niissä strategian laatimisessa on edetty vahvan verkostokumppanin sisäisistä strategioista koko verkoston strategiaan ja ne tehdään yhdessä ver-

kostonjäsenten kanssa. Tästä syystä ne sisältävät siten mahdollisuuksien laajemman huomioinnin ja siten enemmän kokonaisuuden toiminnan kehityspotentiaalia.

## 6.2 Jatkotutkimusmahdollisuuksia

Tutkielma synnytti useita jatkotutkimusmahdollisuuksia. Ensiksikin tutkimuksen voisi toistaa laajemmalla aineistolla. On syytä olettaa, että laajemmassa ja enemmän variaatioita sisältävässä sopimusaineistossa institutionaalisten paineiden lähteet ja niiden kanavoitumistavat erottuvat selkeämmin. Tämän tutkielman kohteena oli kaksi sopimussuhdetta, joita tosin tarkasteltiin pitkältä ajalta. Ilmiötä olisi mielenkiintoinen tutkia esimerkiksi maa- tai maanosa-alueina. Myös toimialojen vertailu voisi olla mielenkiintoista. Laajemmissa tutkimuksissa voisi tosin myös hyödyntää helpompaa aineiston keruumenetelmää. Yksi vaihtoehto tähän olisi kyselytutkimus.

Toinen mahdollinen jatkotutkimuksen kohde voisi olla tutkia sitä, miten näihin esitettyihin paineisiin on vastattu. Lähtökohtana voisi olla esimerkiksi tämänkin tutkielman teoriaosiossa lyhyesti esitelty Oliverin (1991) jaottelu strategisista valinnoista institutionaalisten paineiden käsittelyyn. Näkökulmana voisi olla vahva verkostokumppani tai myös verkostojäsenet. Myös verkostokonteksti tarjoaisi lukuisasti jatkotutkimusmahdollisuuksia. Verkostostrategioiden esiintyminen, niiden laatu ja sisältö olisivat oivia tutkimuskohteita. Strategisten verkostojen johtaminen suuryrityksissä liittyy osin edelliseen, mutta tarjoaa vielä laajemman tutkimuskentän.

Merkittävä hyöty tutkielmasta liittyy verkostotoimintojen johtamiseen ja suunnitteluun. Tämän tutkielman tuloksia voidaan hyödyntää verkostoissa toimivien yritysten toiminnassa ja verkostotoimintojen suunnittelussa. Samoin tulokset ovat hyödynnettävissä kahdenvälisissä suhteissa kuten esimerkiksi partnerityyppisissä suhteissa. Tuloksia voi hyödyntää missä tahansa sopimukseen perustuvassa liiketoiminnassa. Tutkielman avulla voidaan myös ennaltaehkäistä verkostosuhteissa esiintyviä paineita, huomioimalla tämän tutkielman havaintoja.

## LÄHTEET

- Arhio K (2007) Luova laatu ja arvoinnovaatiot oppivan verkoston tuottamina. Jyväskylä University Printing House.
- Battilana J (2006) Agency and Institutions: The Enabling role of Individuals social position. Insead France.
- Beckert J (1999) Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The role of Strategic choice and Institutionalized Practices in Organisations. European Group of Organisational Studies. Sage.
- Braunscheidel MJ, Hamister JW, Suresh NC & Star H (2011) An institutional theory perspective on Six Sigma adoption. *International Journal of Operations & Production Management* 31 (4): 423-451.
- Commons J (1925). Law and Economics, *Yale Law Journal* 34: 371-382.
- Dacin T & Goodstein J & Scott RW (2002) Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *Academy of Management Journal* 45 (1): 45 – 57.
- DiMaggio P & Powell W (1983) The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48 (2): 147-160.
- DiMaggio P (1998) The New Institutionalisms: Avenues of Collaboration. *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 154: 696-705.
- Ford D, Gadde L-E, Håkansson H, Lundgren A, Snehota I, Turnbull P, Wilson D (1998) *Managing business relationships*. England. Wiley & Sons Ltd.
- Forsgren M, Hägg I, Håkansson H, Johansson J ja Mattsson L-G (1995) Firms in Networks – A new perspective on Competitive Power. *Acta Universitatis Upsalensis, Studia Oeconomiae Negotiorum* 38. Uppsala.
- Gnyawali D & Madhavan R (2001) Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. *Academy of management Review* 26 (3): 431-445
- Granlund M & Lukka K (1998) It's a small world of management accounting practices. *Journal of Management Accounting Research*. Sarasota 10: 153-179.



- Hemmo M (2008) Sopimusoikeuden oppikirja. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Hemmo M (2003) Sopimusoikeus I-II. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Hirsjärvi S & Hurme H (2001) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki University Press, Helsinki.
- Hirsjärvi S, Remes P ja Sajavaara P (2007) Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirvonen A, Niskakangas H ja Steiner M (2003) Corporate governance. Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely. Helsinki. WS Bookwell Oy.
- Hopper T, Northcott D & Scapens R (2007) Issues in management accounting. Third Edition, Pearson Education Limited, London.
- Hoque Z (2006) Methodological issues in accounting research: theories, methods and issues. Spiramus Press Ltd. Lontoo.
- Hyötyläinen R (2000) Development mechanism of strategic enterprise networks. Learning and innovation in networks. VTT Publications 417. Espoo. Technical Research Centre of Finland.
- IMO (2008) Kansainvälisen merenkulkujärjestön (International Maritime Organisation) päätös laivojen rikkipäästöjen merkittävästä vähentämisestä Itämerellä, Pohjanmerellä ja Englannin kanaalissa.
- Jarillo J (1988) On Strategic networks. Strategic Management Journal 9: 31-41.
- Jensen M & Meckling W (1976) Theory of the Firm: Managerial behavior, Agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics 4: 305-360.
- Järvenpää M (2009) The Institutional pillars of management accounting function. Journal of Accounting & Organisational Change 5 (4): 444-471.
- KOM (2003) Komission tiedonanto Euroopan parlamentille ja neuvostolle, Euroopan sopimusoikeuden yhtenäistäminen, toimintasuunnitelma. Bryssel 12.2.2003, 68 lopullinen.
- Kulmala H (2006) Purchasing from equal SME networks: The perspective of pricing and cost management. 29<sup>th</sup> Annual Congress of the European Accounting Association. Dublin. Programme and Collected Abstracts: 216.
- Lukka K (1991) Laskentatoimen tutkimuksen epistemologiset perusteet. Liiketaloustieteellinen Aikakauskirja 2: 161-186.

- Meyer J W & Rowan B (1977) Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. *American Journal of Sociology* 83: 340–363.
- Murto-Koivisto E & Vesalainen J (1995) Yritysyhteistyön kehittyminen ja tuloksellisuus. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 105. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Muukkonen, PJ (1956) Sopimusvapauden käsitteestä. *Lakimies* 607–608.
- Möller K, Rajala A & Svahn S (2004) Tulevaisuutena liiketoimintaverkot [Elektroninen aineisto]: johtaminen ja arvонуonti, Teknologiainfo Teknova, Helsinki.
- Oliver A & Ebers M (1998) Networking network studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies* 19 (4): 549-583.
- Oliver C (1991) Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review* 16 (1): 145-179.
- Ollus M, Ranta J & Ylä-Anttila P (1998) Verkostojen vallankumous: miten johtaa verkostoyritystä? *Taloustieto*, [Helsinki].
- Pekkarinen J & Sutela P (2002) *Kansantaloustiede*. Helsinki: WSOY.
- Pfohl HC & Buse HP (2000) Inter organizational logistics systems in flexible production networks. An organizational capabilities perspective. *International journal of physical distribution & logistics management* 30 (5): 388-408.
- Päästökauppalaki (2004/683) Päästökauppalaila on pantu täytäntöön kasvihuonekaasujen päästöoikeuksien kaupan järjestelmän toteuttaminen yhteisössä Euroopan neuvoston direktiivin (2003/87/EY) mukaisesti.
- Pöyhönen J (2003) *Uusi varallisuus oikeus*. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Saksa J-M (2007) Organisaatiokenttä vai paikallisyhteisö: Op-ryhmän strategiat institutionaalisten ja kilpailullisten paineiden ristitulella. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Väitöskirja.
- Scapens W R (2006) Understanding management accounting practices: A personal journey. *The British Accounting Review* 38: 1–30.
- Scott WR (2003) *Financial Accounting Theory*. 3rd Edition. Pearson Canada Inc. Toronto, Canada.
- Scott WR (2008) *Institutions and organizations*. Sage Publications, Inc., 48, 51, 79.

Siegfried T (2008) John Nash, peliteoria ja luonnon koodi. Terra Cognita Oy. Helsinki.

Simons M & Hyötyläinen R (1999) Monenkeskisen verkostotoiminnan kehittämisen menetelmät ja välineet. Teoksessa Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä? Toim. Ollus M, Ranta J ja Ylä-Anttila P Vantaa . Tummavuoren kirjapaino Oy: 132-149.

Sydänmaanlakka P (2009) Jatkuva uudistuminen: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen.

Thornton PH & Ocasio W (2008) Institutional logics. In R Greenwood, C Oliver, R Suddaby & K Sahlin (eds.). Handbook of organizational institutionalism. Thousand Oaks CA Sage: 99-129.

Tolonen H (2001) Siviilioikeuden yleiset periaatteet. Teoksessa Saarnilehto A (toim.): Varallisuusosoikeus. WSOY lakitieto. Helsinki: 56-57, 67-89.

Valkokari K (2009) Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä verkostossa. VTT Technical Research Centre of Finland. Helsinki Edita Prima Oy.

Varamäki E (1997) A Cube model for analyzing holistically interfirm cooperation. Academy of Entrepreneurship 1: 67-68.

Vesalainen J (2002) Kaupankäynnistä kumppanuuteen.: Yritysten välisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Tampere: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Vuorijoki J (2007) Yrityksen teknologia- ja yhteistyösopimukset. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Williamson O (1975) Markets and Hierarchies. Analysis and antitrust Implications. New York. Free Press.

Williamson O (1985) The Economic Institutions of Capitalism. New York. Free Press.

Yli-Renko H (1999) Dependence, social capital, and learning in key customer relationships: Effects on the performance of technology-based new firms. Acta Polytechnica Scandinavica. Helsinki University of Technology.

LIITE 1. Samankaltaistumiseen ja institutionaalisiin paineisiin liittyviä töitä (Saksa 2007: 22).

Vuosi	Teos	Kirjoittaja(t)	Julkaisija
1983	The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields	DiMaggio, P. & Powell, W.	American Sociological Review
1993	Follow the Leader. Mimetic Isomorphism and Entry into New Markets	Haveman, H.	Administrative Science Quarterly
1993	Late Adoption of the Multidivision Form by Large U.S. Corporations: Institutional, Political and Economic Accounts	Palmer, D. & Jennings, P. D. & Zhou, X.	Administrative Science Quarterly
1993	Institutional Conditions for Diffusion	Strang, D. & Meyer, J.	Theory and Society
1994	How Much Is That Company Worth? Interorganizational Relationships, Uncertainty, and Acquisition Premiums	Haunschild, P.	Administrative Science Quarterly
1994	Institutional Pressures and Isomorphic Change: An Empirical Test	Slack, T. & Hinings, B.	Organization Studies
1996	Does Isomorphism Legitimate?	Deepphouse, D.	Academy of Management Journal
1996	Financial Service Industry Mismanagement: Institutionalization and Conformist Strategy	Vit, G.	International Journal of Service Industry Management
1997	Modes of Interorganizational Imitation: The Effects of Outcome Salience and Uncertainty	Haunschild, P. & Miner, A.	Administrative Science Quarterly
1998	Organizational Adaptation to Institutional Change: A Comparative Study of First-order Change in Prospector and Defender Banks	Fox-Wolfgramm, S. & Hunt, J.	Administrative Science Quarterly
1999	The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism	Mizruchi, A. & Fein, L.	Administrative Science Quarterly
1999	Itsenäisiä ja itsepäisiä. Institutionaalinen näkökulma paikallisten säästöpankkien selviytymiseen pankkitoiminnan muutoksissa	Myllys, K.	Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, A-7
2002	The Dominance of Firm-level Competitive Pressures over Functional-level Institutional Pressures: The Case of the Finnish-based Forest Industry Firms	Laurila, J. & Lijja, K.	Organization Studies
2002	Institutionalizing Identity: Symbolic Isomorphism and Organizational Names	Glynn, M. & Abzug, R.	Academy of Management Journal
2004	Analyzing the Influence of Institutional, Organizational and Interpersonal Forces in Shaping Inter-Organizational Relations	Marchington, M. & Vincent, S.	Journal of Management Studies
2004	Institutional Pressures and Voluntary Environmental Behavior in Developing Countries: Evidence From the Costa Rican Hotel Industry	Riviera, J.	Society and Natural Resources
2007	The Legitimacy of Strategic Alliances: An Institutional Perspective	Dacin, T. & Oliver, C. & Roy, J.	Strategic Management Journal

## LIITE 2. Haastatteluissa käytetty teemarunko

- Vastaajan asema yrityksessä
- Miten pitkältä ajalta vastaaja on ollut vastuussa tai muutoin hoitanut kyseiseen sopimussuhteeseen liittyviä asioita?
- Kuinka tärkeä sopimus on yrityksen toiminnan kannalta?
- Millaisia muutoksia sopimussuhteeseen on vastuu aikananne tehty?
  - Miksi kyseinen muutos on haluttu aikaansaada?
    1. Taloudelliset syyt
    2. Lakimuutos tms.
    3. Toimintaohjeet, muiden yritysten hyvä esimerkki tai alan toimintatapa tms.
    4. Moraali, velvoitteet tai ympäristön odotukset?
  - Kuka tai mikä taho on halunnut tämän muutoksen?
    1. Vahva verkostokumppani?
    2. Verkoston muu jäsen?
    3. Viranomainen tai muu verkoston ulkopuolinen?
- Millaisia ehdotuksia sopimussuhteeseen on kohdistunut, jotka eivät ole toteutaneet muutosta?
  - Miksi kyseinen muutos olisi haluttu aikaansaada?
    1. Taloudelliset syyt
    2. Lakimuutos tms.
    3. Toimintaohjeet, muiden yritysten hyvä esimerkki tai alan toimintatapa tms.
    4. Moraali, velvoitteet tai ympäristön odotukset?
  - Kuka tai mikä taho olisi halunnut kyseisen muutoksen?
    1. Vahva verkostokumppani?
    2. Verkoston muu jäsen?
    3. Viranomainen tai muu verkoston ulkopuolinen?

## LIITE 3. Haastattelut ja niiden kestot

19.3.2012	Yrityksen Y edustaja	Kesto 1h 1min
21.3.2012	Yrityksen Y edustaja	Kesto 1h 1min
21.3.2012	Vahvan verkostokumppanin edustaja	Kesto 46min
21.3.2012	Yrityksen X edustaja	Kesto 1h
22.3.2012	Yrityksen X edustaja	Kesto 37min
23.3.2012	Vahvan verkostokumppanin edustaja	Kesto 32min
23.3.2012	Vahvan verkostokumppanin edustaja	Kesto 45min