



Minna Kansola

Tuotantostrateginen päätöksenteko yrityksissä

Tuotantostrateginen päätöksenteko yrityksissä

Minna Kansola



ISBN 978-951-38-7580-0 (nid.)

ISSN 1235-0605 (nid.)

ISBN 978-951-38-7581-7 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)

ISSN 1455-0865 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)

Copyright © VTT 2010

JULKAISIJA – UTGIVARE – PUBLISHER

VTT, Vuorimiehentie 3, PL 1000, 02044 VTT

puh. vaihde 020 722 111, faksi 020 722 4374

VTT, Bergsmansvägen 3, PB 1000, 02044 VTT

tel. växel 020 722 111, fax 020 722 4374

VTT Technical Research Centre of Finland, Vuorimiehentie 3, P.O. Box 1000, FI-02044 VTT, Finland
phone internat. +358 20 722 111, fax +358 20 722 4374

Toimitus Mirjami Pullinen

Edita Prima Oy, Helsinki 2010

Avainsanat production strategy decision, decision-making, decision-making process

Tiivistelmä

Tuotantostrategisia päätöksiä tehdään nykyisessä dynaamisessa liiketoimintaympäristössä jatkuvasti. Tässä tutkimuksessa näillä päätöksillä tarkoitetaan erityisesti ulkoistamis-, verkostoitumis- ja ulkomaille laajentamispäätöksiä. Tuotantostrategisen päätöksenteon jäljet näkyvät pitkään, ja siksi päätöksenteossa tehdyt virheet voivat olla yrityksille todella haavoittavia. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata nykyistä tuotantostrategista päätöksentekoa suomalaisissa kone- ja metalliteollisuuden pk-yrityksissä.

Kirjallisuudesta ja aikaisemmista tutkimuksista muodostetaan tuotantostrategista päätöksentekoa ja tunnetuimpia päätöksentekotyökaluja koskeva teoriapohja. Empiirinen aineisto koostuu asiantuntija- ja yrityshaastatteluista. Sekä teoriassa että empiriassa tuotantostrategista päätöksentekoa pidetään viime kädessä ylimmän johdon osaamis- ja vastuualueena. Teoriassa päätöksenteko nähdään koko henkilöstön sitovana prosessina, jossa apuna käytetään taloudellisten menetelmien lisäksi myös muita työkaluja. Haastattelujen perusteella yrityksissä ei ole olemassa päätöksentekovaiheista kirjallista kuvausta. Päätökset tehdään hallituksessa tai johtoryhmässä nopeasti ja pääasiassa taloudellisiin menetelmiin nojaten.

Minna Kansola. Tuotantostrateginen päätöksenteko yrityksissä [Production strategy decision-making in companies]. Espoo 2010. VTT Tiedotteita – Research Notes 2535. 95 p. + app. 2 p.

Keywords production strategy decision, decision-making, decision-making process

Abstract

Decisions on production strategy – in this thesis especially outsourcing, networking and globalization decisions – are constantly being made in companies within today's dynamic business environment. The consequences of production strategy decisions are far-reaching, and mistakes made in decision-making can therefore be very hurtful to companies. The aim of this thesis is to describe current production strategy decision-making in Finnish SMEs within the mechanical engineering industry.

The theoretical base for decision-making on production strategy, and the best known tools and methods in support of decision-making, is formed from literature and previous research. The empirical data for this thesis has been gathered through interviews with experts and case companies. Both theory and empirical work show production strategy decision-making to be considered ultimately as a top management field of know-how and sphere of responsibility. Theoretically, decision-making is seen as a process that concerns the entire personnel and also makes use of other than economic tools. On the basis of the interviews, there is no written description of the decision-making steps within companies. Decisions are made rapidly at board level or in a management team and are chiefly dependent on economical tools.

Alkusanat

Tämä julkaisu esittelee diplomityönä tekemäni tutkimuksen tuotantostrategisen päätöksenteon nykytilasta suomalaisissa pienissä ja keskisuurissa kone- ja metalliteollisuuden yrityksissä. Tutkimuksessa mukana olleet yritykset pysyvät diplomityössä ja tässä julkaisussa nimettöminä. Yrityksistä käytetään nimityksiä yritys A–F. Yritykset A ja B ovat suomalaisia asiantuntijayrityksiä, yritys C on omia tuotteita valmistava kone- ja metalliteollisuusyritys ja yritykset D, E ja F ovat kone- ja metalliteollisuuden sopimusvalmistajia. Tuotantostrategisen päätöksenteon nykytilasta tarkastellaan päätöksenteon ajureita, päätöksenteon kestoa, päätöksentekoprosessia, päätöksenteon taustalla käytettävän tiedon luonnetta, päätöksenteon osallistujia sekä päätöksenteon apuna käytettäviä työkaluja ja menetelmiä.

Suuret kiitokset tutkimuksen ohjauksesta kuuluvat erikoistutkija Ismo Ruohomäelle. Tutkimus ei tässä muodossa olisi onnistunut ilman asiantuntijoiden ja case-yritysten haastatteluja, joten haluan kiittää heitä lämpimästi tutkimuksen aihetta kohtaan osoittamastaan mielenkiinnosta ja suostumisesta haastateltaviksi. Suuret kiitokset myös kollegoille ja lähipiirille, jotka ovat jaksaneet tukea allekirjoittanutta tutkimusprosessin aikana.

Tampereella tammikuussa 2010

Tutkija

Sisällysluettelo

Tiivistelmä	3
Abstract	4
Alkusanat	5
1. Johdanto	9
1.1 Tutkimuksen tausta	9
1.2 Tutkimuksen tavoitteet	10
1.3 Rajaukset	10
1.4 Tutkimusmenetelmä	11
1.5 Tutkimuksen eteneminen	13
2. Tuotanto ja tuotantostrateginen päätöksenteko	16
2.1 Tuotanto ja tuotantostrateginen päätös	16
2.2 Tuotantostrategiseen päätöksentekoon liittyvien tärkeiden käsitteiden määrittely	17
2.2.1 Strateginen päätös	17
2.2.2 Strateginen päätöksenteko	18
2.3 Päätöksenteon kolme suuntausta	19
2.4 Päätöksenteon taustalla oleva data	21
2.5 Erilaiset tuotantostrategiset päätökset	22
2.5.1 Ulkoistamispäätökset	22
2.5.2 Globaalit laajentamispäätökset	23
2.5.3 Verkostoitumispäätökset	27
2.5.4 Yritystoppipäätökset	31
3. Päätöksentekoprosessi	33
3.1 Päätöksentekoprosessin käsitteellinen määrittely	33
3.2 Koulukuntaerot päätöksentekoprosessin kuvauksessa	34
3.3 Mintzbergin strateginen päätöksentekoprosessi	36
3.3.1 Identifiointivaihe	37
3.3.2 Vaihtoehtojen kehittäminen	38
3.3.3 Valintavaihe	38
4. Päätöksentekotyökaluja ja menetelmiä	41

4.1	Päätöksentekoprosessin eri vaiheisiin liittyvät työkalut	41
4.1.1	Ideointivaihe	41
4.1.2	Vaihtoehtojen kehittämisvaihe.....	42
4.1.3	Valintavaihe.....	44
4.2	Yleisesti päätöksenteon apuna käytettävät työkalut	44
4.2.1	Taloudelliset analyysit	44
4.2.2	Riskianalyysit.....	47
4.2.3	Ympäristöanalyysit	48
4.2.4	Ryhmäpäätöksenteko.....	49
4.2.5	Ennustaminen ja skenaariot.....	50
5.	Pienten ja keskisuurten kone- ja metalliteollisuusyritysten tuotantostrateginen päätöksenteko.....	53
5.1	Aikaisempien tutkimusten tuloksia aiheesta	53
5.2	Asiantuntija- ja case-yritysten kuvaukset.....	54
5.3	Yrityksissä käytössä olevan strategisen päätöksentekoprosessin kuvaus	57
5.3.1	Asiantuntijayritysten näkemys.....	57
5.3.2	Case-yrityksissä käytössä olevan päätöksentekoprosessin kuvaus	63
5.4	Teorian, asiantuntijayritysten ja case-yritysten tuotantostrategisen päätöksenteon yhtymäkohdat ja eroavuudet.....	78
5.4.1	Tuotantostrateginen päätöksenteko.....	78
5.4.2	Päätöksenteon draiverit.....	78
5.4.3	Kesto	79
5.4.4	Päätöksentekoprosessi	79
5.4.5	Data.....	80
5.4.6	Päätöksentekoon osallistuvat henkilöt	80
5.4.7	Ulkopuoliset tahot.....	81
5.4.8	Päätöksentekotyökalut ja menetelmät.....	82
6.	Johtopäätökset.....	83
6.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset	83
6.1.1	Miten tuotantostrateginen päätöksenteko yrityksissä nykyisin tapahtuu?	83
6.1.2	Miltä osin päätöksenteko yrityksissä on yhtenäinen teorian näkemysten kanssa ja miltä osin ei?.....	84
6.1.3	Mitä työkaluja ja menetelmiä päätöksenteon apuna käytetään?.....	85
6.2	Tulosten arviointi.....	85
6.3	Jatkotoimenpiteet ja suositukset.....	86
7.	Yhteenveto	88
	Lähdeluettelo.....	90

1. Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Tämän päivän liiketoimintaympäristö ei ole enää stabiili; se on dynaaminen ja vaikeasti ennustettava. Liiketoimintaympäristön muutosagentteja ovat muun muassa globalisaatio, teknologian kehittyminen sekä organisaatio- ja johtamiskulttuurin muuttuminen. Yrityksillä on jatkuva tarve parantaa suoritus- ja kilpailukykyään selviytyäkseen tällaisessa ympäristössä.

Tuotantostrategisella päätöksenteolla on kilpailukyvyn saavuttamisessa ja ylläpitämisessä tärkeä rooli. Tuotteiden jatkuva uudistaminen, teknologian kärjessä pysyminen sekä ulkoistukseen ja tuotannon laajuuteen liittyvät pohdinnat aiheuttavat tuotantotoimintaa harjoittavien yritysten päätöksenteolle alituisesti haasteita. Ulkoistamispäätöksissä on tunnistettava omat ydinosamisalueet ja pohdittava, onko niiden ulkopuolisia toimintoja mahdollista siirtää toisen tahon hoidettavaksi. Tuotannon laajuuden pohdinnassa on tehtävä päätös kotimaassa pysymisen ja kansainvälisen kaupankäynnin välillä. Lisäksi yritysten on pohdittava verkostoitumismahdollisuuksia muiden toimijoiden kanssa.

Nopeat muutokset ja niihin vastaaminen vaativat, että yritysten päätöksentekotapaan kiinnitetään aikaisempaa tarkempaa huomiota. Päätöksentekoprosessin ja päätöksentekoa tukevien työkalujen on oltava kunnossa, jotta yritysten tuotantoa koskevat suuret päätökset ovat harkittuja ja perusteltuja.

Päätöksentekoprosessin tulee lähteä yrityksen liiketoimintastrategiasta käsin ja edesauttaa pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamista. Tuotantoon liittyvien aspektien lisäksi yrityksen tulee päätöksenteossaan huomioida henkilöstön osaamiseen sekä johtamis- ja yrityskulttuuriin liittyviä asioita.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella yritysten päätöksentekoa merkittävien tuotantostrategisten päätösten yhteydessä. Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan yrityksissä nykyisin käytössä olevaa päätöksentekotapaa. Päätutkimuskysymys on seuraava: miten tuotantostrateginen päätöksenteko yrityksissä nykyisin tapahtuu? Kysymys jakautuu seuraaviin alatutkimuskysymyksiin: 1) Miltä osin päätöksenteko yrityksissä on yhtenäinen teorian näkemysten kanssa ja miltä osin ei? 2) Mitä työkaluja ja menetelmiä yrityksissä käytetään päätöksenteon apuna?

Tutkimuksen tuloksena syntyy kuvaus päätöksenteon nykytilasta haastatelluissa suomalaisissa kone- ja metalliteollisuuden pk-yrityksissä. Sen lisäksi tarkastellaan asiantuntijayritysten näkemyksiä suomalaisten kone- ja metalliteollisuuden pk-yritysten päätöksenteosta. Erityisesti tarkastellaan päätöksenteon ajureita, päätöksenteon kestoja, päätöksentekovaiheita, päätöksenteossa apuna käytettävän tiedon luonnetta, päätöksenteon osallistujia sekä päätöksenteon apuna käytettäviä menetelmiä ja työkaluja. Tutkimuksen lopussa muodostuu käsitys päätöksentekoa koskevan teorian ja käytännön yhtenevyyksistä sekä eroista. Kirjallisuuden ja haastattelujen vertailu auttaa yrityksiä arvioimaan omaa tuotantostrategista päätöksentekoaan teoreettisesta näkökulmasta.

Haastattelujen välisten erojen ja yhtenevyyksien analysointi puolestaan auttaa yrityksiä vertailemaan omaa päätöksentekoaan samalla toimialalla toimivien ja saman kokoluokan yritysten kanssa. Haastatteluja analysoimalla saadaan lisäksi käsitys asiantuntijoiden ja case-yritysten näkemysten eroista ja yhtäläisyyksistä koskien tuotantostrategista päätöksentekoa.

1.3 Rajaukset

Koska tämä tutkimus tehdään osana VTT:n laajempaa tutkimushanketta, tutkittavat yritykset on rajattu laajemman projektin tavoin kone- ja metalliteollisuudessa toimiviksi pienen ja keskisuuren kokoluokan yrityksiksi. Suurin osa tässä tutkimuksessa haastatelluista yrityksistä kuuluu keskisuureen kokoluokkaan. Haastateltavia yrityksiä tutkimuksessa on kuusi, joista kaksi on asiantuntijayrityksiä, kolme sopimusvalmistajaa ja yksi omia tuotteita valmistava teollisuusyritys. Yrityksiä ei mainita tutkimuksessa nimillä vaan niistä käytetään nimiä yritykset A–F. Aikarajauksena tutkimuksessa on nykytila.

Teoria on rajattu käsittelemään tuotantostrategisia päätöksiä, strategista päätöksentekoa, päätöksentekoprosessia sekä päätöksentekoa tukevia työkaluja ja

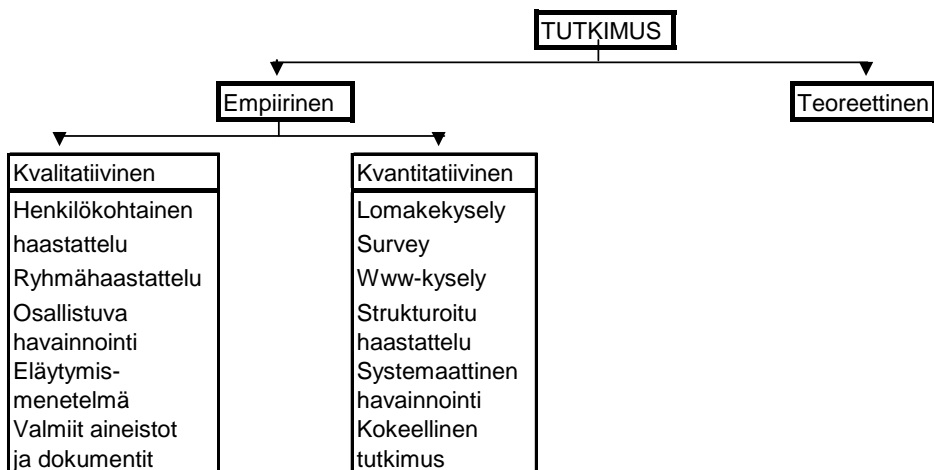
menetelmiä. Päätöksentekoa käsitellään tutkimuksessa strategisen johtamisen näkökulmasta; päätöksenteon tukisysteemit on jätetty huomiotta. Päätöksenteon apuna olevista työkaluista ja menetelmistä on esitelty työkalupakin omaisesti teorian valossa käytetyimmät. Niistä yritys voi itse tunnistaa, mitkä sopivat sen omaan päätöksentekotoimintaan parhaiten. Työkalut on tutkimuksen laajuuden puitteissa esitelty pääpiirteittäin: menetelmiin liittyvän syvällisemmän tiedon hankinta jää yritysten vastuulle.

Tuotantostrategisista päätöksistä tarkastellaan erityisesti yritysten ulkoistamispäätöksiä, verkostoitumispäätöksiä ja niistä etenkin yritysostopäätöksiä, sekä tuotannon ulkomaille laajentamiseen liittyviä päätöksiä. Tuotantostrategisten päätösten rajausta on tehty sillä perusteella, että erityisesti näistä aiheista on tehty päätöksiä tämän tutkimuksen kohteena olevissa pienissä ja keskisuurissa kone- ja metalliteollisuusyrityksissä. Tuotantostrategisen päätöksenteon oletetaan perustuvan yrityksen liiketoimintastrategiaan, joten yhtenevyyden vertailu on jätetty pois.

1.4 Tutkimusmenetelmä

Tieteellinen tutkimus jaetaan empiiriseen ja teoreettiseen tutkimukseen. Empiirinen tutkimus voidaan jakaa edelleen kvantitatiiviseen eli määrälliseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu numeeriseen tietoon ja suureen otokseen.

Kvantitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin mikä, missä ja kuinka paljon. Määrällisen tutkimuksen avulla kyetään kartoittamaan tutkittava tilanne mutta ei tilanteeseen johtaneita syitä. Kvalitatiivinen tutkimus puolestaan auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja perustuu suppeampaan otokseen. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Laadullisen tutkimuksen aineistot voivat olla valmista dataa, kuten päiväkirjoja ja kirjeitä, tai tutkimusta varten kerättyä tietoa, kuten haastatteluja ja ryhmäkeskusteluja. (Heikkilä 2005, s. 13, 16–17.) Heikkilän tutkimusten jaottelu on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Tutkimusten jaottelu (Heikkilä 2005, s. 13).

Tämä tutkimus sisältää sekä kirjallisuuskatsauksen eli teoreettisen tutkimusosuuden että empiirisen tutkimusosuuden. Teoriaosa sisältää alan kotimaiseen ja ulkomaiseen kirjallisuuteen sekä aikaisempiin tutkimuksiin tutustumista. Empiria-osan tutkimusmenetelmät ovat kvalitatiivisia yritys- ja asiantuntijahaastatteluja, joiden tarkoituksena on antaa kattava kuva tuotantostrategisen päätöksenteon nykytilasta haastatelluissa yrityksissä. Laadullisten menetelmien käyttö tutkimuksessa on perusteltua, koska kvalitatiivinen tutkimus on Hirsjärven ym. (2007, s. 157) mukaan todellista elämää kuvaavaa, kuten tämäkin tutkimus.

Pääasiassa tämä tutkimus on luonteeltaan kuvailevaa tutkimusta. Kuvaileva tutkimus on Uusitalon (2001, s. 62) määritelmän mukaisesti jonkin ilmiön, tilanteen tai tapahtuman luonnetta, yleisyyttä, historiallista kehitystä tai muita tunnuspiirteitä kuvaavaa tutkimusta. Tässä tutkimuksessa kuvattavia todellisen elämän tutkimuskohteita ovat tuotantoa koskevien strategisten päätösten luonne, yleisyys ja nykytila. Nykytilaa kuvaavana tämä tutkimus on Uusitaloa (2001, s. 74) lainaten poikkileikkaustutkimus eli staattinen ja yhtä ajankohtaa kuvaava tutkimus.

Hannula ym. (2002, s. 8) ovat ottaneet liiketaloudellisten tutkimusotteiden jaotellussa empiirisen ja teoreettisen tiedon hankintatavan lisäksi huomioon tiedon käyttö-tarkoituksen. Tiedon käyttötarkoitus voi olla normatiivista tai deskriptiivistä. Normatiivisessa tutkimuksessa pyritään saamaan aikaan suositeltavia tuloksia, kun taas

deskriptiivinen tutkimus on ilmiötä kuvailevaa ja selittävää. Liiketaloudellisten tutkimusotteiden kentässä tämä tutkimus sijoittuu toiminta-analyyttiseen tutkimusotteeseen. Kuvassa 2 on esitetty samainen tutkimusotteiden jaottelu nelikentässä.

	Teoreettinen	Empiirinen
Deskriptiivinen	Käsiteanalyttinen tutkimusote	Nomoteettinen tutkimusote <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 100px; height: 40px; margin: 5px auto; background-color: #e0f7fa; text-align: center;">Toiminta-analyttinen tutkimusote</div>
Normatiivinen	Päätöksentekometodologinen tutkimusote	Konstruktiiivinen tutkimusote

Kuva 2. Liiketaloustieteessä käytetyt tutkimusotteet ja niiden suhteelliset asemat (Kasanen ym. 1991, s. 317).

Asiantuntija- ja yritys haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Asiantuntijoiden haastattelulomake löytyy liitteestä 1 ja case-yritysten haastattelulomake liitteestä 2. Puolistrukturoidulla haastattelulla Hirsjärvi ja Hurme (2000, s. 47) tarkoittavat sellaista haastattelua, jossa kysymykset ovat kaikille samat mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole. Teemahaastatteluissa aihepiirit eli teema-alueet on Eskolan ja Suorannan (1999, s. 87) mukaan määrätty etukäteen ja haastattelijä varmistaa, että ne tulevat kaikki käsitellyiksi. Järjestys on kuitenkin haastattelijan itse valittavissa.

Empiirisen tutkimusosuuden tiedonkeräysmenetelmänä on tapaustutkimus, joka on Uusitalon (2001, s. 75–76) määrittelemänä yhtä tapausta käsittelevä empiirinen tutkimus, jossa ilmiötä tutkitaan sen luonnollisessa ympäristössä. Tapaustutkimus soveltuu tähän tutkimukseen hyvin, koska sen tunnuspiirteitä ovat Hirsjärven ym. (2007, s. 130) mukaan ilmiön kuvailu ja kiinnostuksen kohteen tarkastelu sen luonnollisessa ympäristössä ilman koeasetelmia.

1.5 Tutkimuksen eteneminen

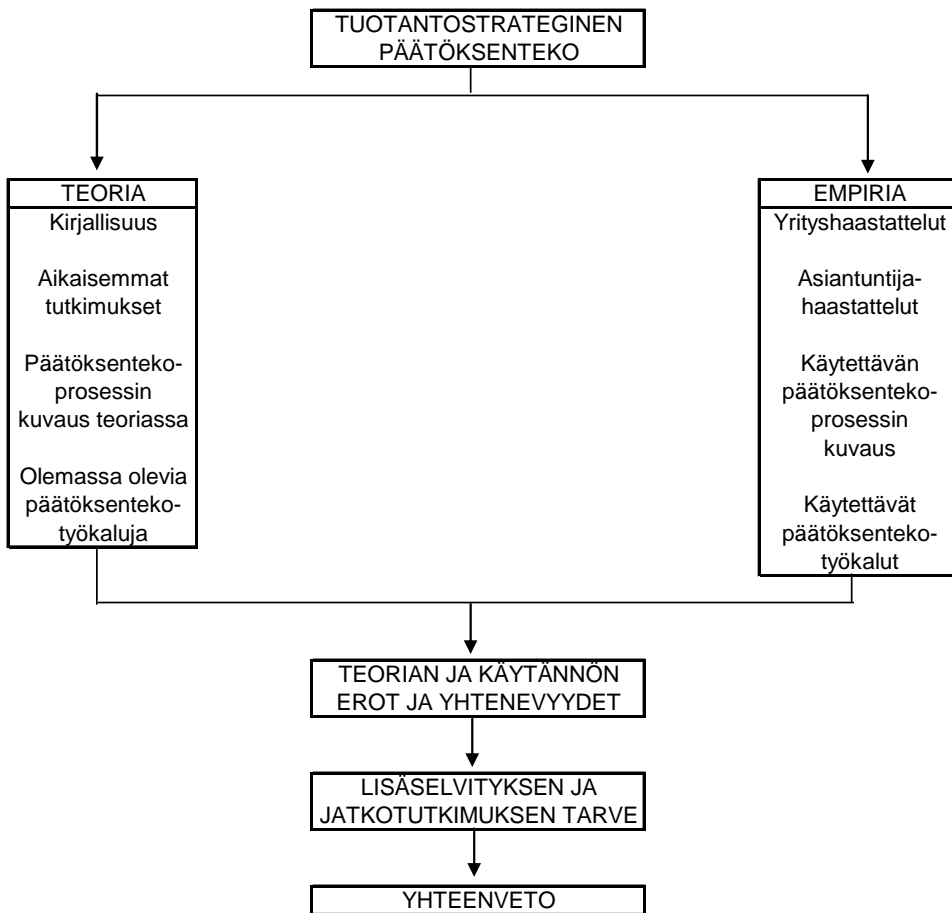
Johdanto (luku 1) on johdatusta tutkimuksen aihepiiriin. Johdannossa esitellään tutkimuksen taustoja, tavoitteita, rajauksia, tutkimusmenetelmiä ja tutkimuksen rakennetta. Tuotanto ja tuotantostrateginen päätöksenteko (luku 2) sisältää mää-

1. Johdanto

ritelmät käsitteistä *tuotanto*, *tuotantostrateginen päätös*, *strateginen päätös* ja *päätöksenteko*. Luvussa 2 esitellään päätöksenteon eri suuntaukset ja pohditaan päätöksenteon taustalla käytettävien lähtötietojen luonnetta. Lisäksi luvussa 2 tarkastellaan päätöksentekoa ulkoistamispäätöksissä, globaaleissa laajentamispäätöksissä ja verkostoitumispäätöksissä esittelemällä kunkin kolmen tuotantostrategisen päätöksenteon osa-alueen erityispiirteitä ja kussakin osa-alueessa huomioitavia asioita.

Päätöksentekoprosessi (luku 3) sisältää *päätöksentekoprosessi*-käsitteen määrittelyn sekä vertailun eri kirjoittajien korostamista asioista päätöksentekoprosessin kuvauksissa. Lisäksi luvussa esitellään Mintzbergin päätöksentekoprosessimalli. Päätöksentekotyökaluja ja menetelmiä (luku 4) sisältää nimensä mukaisesti tuotantostrategisessa päätöksenteossa apuna käytettävien menetelmien ja työkalujen kuvauksen. Työkalut ja menetelmät on jaettu päätöksentekoprosessin eri vaiheisiin liittyviin ja yleisesti päätöksenteossa apuna käytettäviin. Esiteltävät työkalut ja menetelmät on valittu sen mukaan, miten yleisesti ne ovat teorian valossa yrityksissä käytössä.

Pienten ja keskisuurten kone- ja metalliteollisuusyritysten tuotantostrateginen päätöksenteko (luku 5) muodostaa tutkimuksen varsinaisen empiirisen osan. Luku koostuu asiantuntija- ja yrityshaastatteluista, ja siinä pohditaan sekä teorian ja haastattelujen että eri haastattelujen välisiä eroja ja yhtenevyyksiä koskien yritysten nykyistä päätöksentekoa. Luvun 5 alussa on lisäksi esitelty suppeasti aikaisempia tutkimustuloksia pienten ja keskisuurten kone- ja metalliteollisuusyritysten strategisesta päätöksenteosta. Johtopäätöksissä (luku 6) esitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja arvioidaan tutkimuksen onnistumista. Luvussa 6 pohditaan myös tarvetta lisäselvitykselle ja jatkotutkimukselle aiheesta. Luku 7 on yhteenveto tutkimuksesta. Tutkimuksen rakenne on esitetty kuvassa 3.



Kuva 3. Tutkimuksen rakenne.

2. Tuotanto ja tuotantostrateginen päätöksenteko

2.1 Tuotanto ja tuotantostrateginen päätös

Tuotannolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa tuotantoyrityksissä tapahtuvaa omien tuotteiden valmistusta sekä sopimusvalmistusta. Tuotanto käsitetään siis suppeammaksi kuin koko tuotantoprosessi, joka kattaa kaiken raaka-aineiden hankinnasta asiakastoimitukseen saakka. Omia tuotteita valmistavien yrityksen tuotanto on esitetty pelkistäen kuvassa 4.



Kuva 4. Omia tuotteita valmistavan yrityksen tuotanto pelkistettynä.

Sopimusvalmistus määritellään tässä tutkimuksessa kehittyneeksi alihankinnaksi. Sopimusvalmistaja vastaa tuotteen tai osatuotteen suunnittelusta ja valmistuksesta toimeksiantajayritykselle. (Lehtinen & Koivisto 2002.) Toimeksiantajayritys määrittelee tuotteen valmistuksen eli tilaa tuotteen valmistuksen sopimusvalmistajalta keskittyen itse markkinointiin, tuotekehittelyyn ja muihin tuotantoprosessiin liittyviin toimintoihin. (Karjalainen ym. 1999, s. 7.) Tässä tutkimuksessa tuotantoa katsotaan sopimusvalmistajan, ei toimeksiantajayrityksen näkökulmasta. Näin ollen keskitytään itse tuotteen valmistukseen eikä tuotesuunniteluun tai muihin tuotantoprosessiin liittyviin toimintoihin.

Tuotantotoiminta riippuu Bakerin ja Hartin (1998, s. 1) mukaan tuotteiden ja palvelujen kehittämistä, koska ilman niitä ei olisi markkinoita, asiakkaita eikä kilpailua. Heikkilä ja Ketokivi (2005, s. 25, 31) muistuttavat, että tuotanto voi

luoda yritykselle kilpailukykyä ainoastaan silloin, kun strategian ja tuotannon välillä on yhteys. Yrityksen on heidän mukaansa otettava päätöksenteossaan huomioon oma sisäinen tuotanto-osaamisensa, ja tuotantotoimintaa koskevaa päätöksentekoa on ohjattava strategisesti. Heikkilä ja Ketokivi korostavat selkeiden ja perusteltujen valintojen tärkeyttä päätöksenteossa, koska huomiotta jääneistä valinnoista aiheutuvat kipupisteet näkyvät tuotannossa hyvin selkeästi.

Tuotantostrategiset päätökset ovat sellaisia päätöksiä, jotka tehdään valitsemalla sopiva vaihtoehto useiden mahdollisten yrityksen kilpailumenestyksen kannalta merkittävien vaihtoehtojen joukosta (Heikkilä & Ketokivi 2005, s. 29). Tuotantostrategiset päätökset sisältävät aina peruuttamatonta sitoutumista. Aktiivinen sitoutuminen tapahtuu nimensä mukaisesti aktiivisella päätöksenteolla. Passiivinen sitoutuminen aiheutuu tekemättä jääneestä päätöksestä ja johtaa helposti yrityksen kyvyttömyyteen sopeutua muuttuvaan liiketoimintaympäristöön. Tuotantoa koskevissa strategisissa päätöksissä sitoutuminen on erityisen konkreettista ja kauaskantoista. (Heikkilä & Ketokivi 2005, s. 32.)

Tuotantostrategisista päätöksistä keskitytään tässä tutkimuksessa erityisesti ulkoistamispäätöksiin, verkostoitumiseen liittyviin päätöksiin ja niistä etenkin yritysostopäätöksiin, sekä tuotannon ulkomaille laajentamiseen liittyviin päätöksiin. Tuotantostrategiset päätökset on rajattu näin, koska erityisesti näistä asioista tämän tutkimuksen kohteena olevissa pienissä ja keskisuurissa kone- ja metalliteollisuusyrityksissä on tehty päätöksiä.

2.2 Tuotantostrategiseen päätöksentekoon liittyvien tärkeiden käsitteiden määrittely

2.2.1 Strateginen päätös

Strateginen päätös on Brännbackin (1996, s. 6, 65–66) määrittelemänä yksinkertaisesti erittäin tärkeä päätös. Mintzberg ym. (1976, s. 246) määrittelevät päätöksen toimintaan sitoutumiseksi resurssien sitomisen muodossa. Heidän toinen määritelmänsä strategiselle päätökselle on toteutettavan vaihtoehdon valinta useiden mahdollisten toimintavaihtoehtojen joukosta. Toimintavaihtoehdot ovat Nordbergin (1996, s. 179) mukaan arvioita optimaalisesta päätöksestä ja riippuvat päätöksentekijän kokemuksesta ja käytössä olevista resursseista. Andersonin ym. (1997, s. 3–5) mukaan strateginen päätös on se yrityksen tekemä lopullinen päätös, joka tehdään päätöksentekoprosessin analysoinnin tuloksena syntyvän yhteenvedon pohjalta.

2. Tuotanto ja tuotantostrateginen päätöksenteko

Strategiset päätökset määrittelevät yrityksen kokonaisvaltaisen suunnan ja sen elinvoimaisuuden ennustetun, ennustamattoman ja ympäristön tuntemattomien muutosten valossa. Strategiset päätökset luovat laajat rajat, joiden sisällä yritys toimii. Ne kuvastavat sekä yrityksen käytössä olevia resursseja että niiden kohdentamista. (Quinn ym. 1988, s. 3.)

Strateginen päätös koskee siis organisaatiota kokonaisuutena ja päätöksentekijänä toimii Tealen ym. (2003, s. 29) määrittelemänä yleensä ylin johto. Heikkilän ja Ketokiven (2005, s. 29) näkemyksen mukaan strateginen päätös on yrityksen kilpailumenestykseen vaikuttava valinta. Johnson ym. (2005, s. 10) määrittelevät strategiset päätökset pitkäaikaisiksi, kaikki organisaation toiminnot kattaviksi, kilpailuetua luoviksi, liiketoimintaympäristön muutokset huomioiviksi, kyvykkyyksien varaan rakentuviksi sekä osakkaiden arvot ja odotukset huomioiviksi päätöksiksi. Tämän määritelmän lisäksi he kuvaavat strategisia päätöksiä viiden lauseen avulla. Strategiset päätökset

1. ovat luonteeltaan monimutkaisia
2. tehdään epävarmuuden vallitessa
3. vaikuttavat operationaalisiin päätöksiin
4. vaativat yrityksen ulkopuolisen ja sisäisen ympäristön välistä integraatiota
5. sisältävät huomattavia muutoksia.

Drummond (1991, s. 9) erottaa strategiset päätökset operationaalisista päätöksistä sen mukaan, millä organisaatiohierarkian tasolla päätös tehdään. Strategiset päätökset tekee lopullisesti ylin johto. Kessin (1992, s. 24) määritelmässä strategiin päätöksiin tarvitaan ryhmä päätöksentekijöitä, kun taas operationaalisia päätöksiä voi tehdä jopa yksi henkilö. Strategisissa päätöksissä vaihtoehtoja voi olla useita eivätkä ne yleensä ole näkyvissä heti alussa, mutta operationaalisissa päätöksissä vaihtoehdot ovat alusta saakka näkyviä. Molemmilla päätöksillä voi olla lukuisia eri seurauksia, mutta strategisissa päätöksissä niitä ei voida ennustaa. Kontrolloimattomia tekijöitä on strategisissa päätöksissä runsaasti, ja niistä suurinta osaa on vaikea ennustaa. Operationaalisissa päätöksissä kontrolloimattomia tekijöitä on vain muutamia.

2.2.2 Strateginen päätöksenteko

Brännbackin (1996, s. 2) määritelmän mukaan päätöksenteko on tärkeä osa strategista johtamista ja pysyvän kilpailuedun saavuttamista. Strateginen päätöksenteko on Mintzbergin ym. (1976, s. 246) määrittelemänä yrityksen toiminnan

kannalta tärkeiden ja monimutkaisten päätösten tekemiseen tähtäävää prosessinomaista toimintaa.

Strategisen johtamisen näkökulmasta päätöksenteossa on 1990-luvulla alettu huomata koko henkilöstön, ei ainoastaan johdon tärkeys. Päätöksenteko on ulotunut strategisen johtamisen teorian näkökulmasta johtoryhmän lisäksi toimihenkilöihin. Päätöksenteko tapahtuu siis sekä johtoa että toimihenkilöitä sisältävässä ryhmässä. 2000-luvulla strategisen johtamisen teoriassa vuorovaikutusjohtaminen eli yrityksen henkilöstön välisiin vuorovaikutussuhteisiin panostava näkemys on tullut vallalle. Vuorovaikutusjohtamisen aikana strategiseen päätöksentekoon osallistuu teorian mukaan koko henkilöstö ryhmänä. Suomessa strategisen johtamisen ajatukset on omaksuttu hieman jälkijunassa johtuen siitä, että ensin strategisen johtamisen omaksuivat kansainväliset toimialat ja vasta sitten pääasiassa kotimarkkinoilla toimiva teollisuus. (Kamensky 2004, s. 35–36, 38; Lares-Mankki 1999, s. 12.)

Juuti ym. (2007) ovat tehneet selvitystä tuotantokonseptoinnin eli tuotannon järjestämisen menetelmien nykytilasta Suomessa. Selvityksen mukaan tuotannon uudistamiseen liittyvä ongelma suomalaisissa yrityksissä on etenkin se, että päätöksenteko on luonteeltaan operatiivista ja tapahtuu puutteellisten tietojen perusteella. Selvityksen mukaan etenkin verkostoitumispäätöksenteossa on kehitettävää. Tässä kehitysalueessa korostetaan sitä, että verkostoituminen itsessään ei ole tavoiteltavaa vaan verkosto pitäisi muodostaa tuotantokonseptin perusteella. Lisäksi tärkeä tuotantokonseptien strategiseen päätöksentekoon liittyvä kehittämisaalue on osaamisen kehittäminen.

Kehitettäviä osaamisalueita ovat muun muassa innovaatio-osaaminen, strateginen suunnitteluosaaminen ja vuorovaikutustaidot. Yrityksessä pitää olla ymmärrystä siitä, mitä tuotetaan ja kenelle. Ilman tätä ymmärrystä tuotantokonseptista ei voi muodostua menestyksekkästä. (Juuti ym. 2007, s. 21–23.)

2.3 Päätöksenteon kolme suuntausta

Päätöksenteon suuntaukset voidaan jakaa deskriptiiviseen, normatiiviseen ja preskriptiiviseen suuntaukseen. Deskriptiivinen eli kuvaileva suuntaus edustaa empiiristä tutkimusta ja keskittyy siihen, miten ja miksi ihmiset tekevät päätöksiä. (De Boer 1998, s. 34.) Deskriptiiviset teoriat kuvaavat Wickhamin (2004, s. 83) näkemyksen mukaisesti todellisia päätöksiä ja keskittyvät siihen, mitä päätöksentekijä todella tekee, eikä siihen, mitä hänen pitäisi tehdä. Brännback

2. Tuotanto ja tuotantostrateginen päätöksenteko

(1996, s. 30) määrittelee deskriptiivisen päätöksenteon vastaavan kysymykseen siitä, miten päätöksiä tehdään.

Normatiivinen suuntaus määrittelee optimaalisen ja parhaan päätöksen tietyssä tilanteessa sekä prosessin, jolla se saavutetaan. Normatiivinen suuntaus perustuu logiikkaan ja tilastotieteisiin, joiden mukaisesti päätöksentekijän oletetaan olevan rationaalinen ja pyrkivän hyödyn maksimointiin. (Wickham 2004, s. 83.) Normatiivisessa suuntauksessa ollaan Brännbackin (1996, s. 30) mukaan kiinnostuneita siitä, miten päätöksiä pitäisi tehdä. Päätöksentekomalleja arvioidaan de Boerin (1998, s. 34) näkemyksessä mallien teoreettisen virheettömyyden eli sen mukaan, miten hyvin ne tuottavat rationaalisia vaihtoehtoja.

Preskriptiivinen eli ohjaileva suuntaus sisältää piirteitä sekä deskriptiivisestä että normatiivisesta suuntauksesta. Ohjailevassa suuntauksessa haetaan vastausta siihen, miten ihmisiä voidaan auttaa tekemään parempia päätöksiä kognitiiviset rajoitteet huomioiden. Päätöksentekomallien arviointi on pragmaattista eli perustuu siihen, miten hyvin mallit auttavat ihmisiä parempien päätösten tekemisessä. (De Boer 1998, s. 34.) Päätöksenteon suuntauksista tuotantostrategisen päätöksenteon näkökulmasta on muodostettu taulukko 1. Tässä tutkimuksessa suuntaus on kuvaileva eli deskriptiivinen. Tutkimuksen tarkoituksena on luoda tutkimushaastattelujen avulla kuva siitä, miten tuotantostrateginen päätöksenteko yrityksissä tällä hetkellä tapahtuu.

Taulukko 1. Päätöksenteon suuntaukset.

Suuntaus	Tutkimuksen luonne	Kiinnostuksen kohde
Deskriptiivinen	Kuvaileva, toteava	Miten ja miksi tuotantostrategisia päätöksiä tehdään
Normatiivinen	Kantaaottava	Miten tuotantostrategisia päätöksiä tulisi tehdä
Preskriptiivinen	Ohjaileva, toimintaan kannustava	Miten ihmisiä voidaan auttaa tekemään parempia tuotantostrategisia päätöksiä

2.4 Päätöksenteon taustalla oleva data

Päätöksenteon taustalla oleva data voidaan jakaa kovaan tietoon (*hard data*) ja pehmeään tietoon (*soft data*). Kovalla tiedolla tarkoitetaan sellaista päätöksenteon taustalla vaikuttavaa dataa, joka on yksiselitteisesti ja selkeästi dokumentoitavissa. Tämä tarkoittaa usein sitä, että data on jo valmiiksi määritettyä. Kovan tiedon saamiseksi johtajien pitää ainoastaan istua toimistossaan ja ottaa tieto vastaan. Kova tieto siirtyy tietokoneaikakaudella johtajille suoraan erilaisten informaatioteknologian systeemien kuten strategisten informaatiojärjestelmien tai johdon informaation systemien kautta. (Mintzberg 1994, s. 258.)

Pehmeä tieto on inhimillistä ja spekulatiivista. Johto nojaa pehmeään tietoon, koska se auttaa sitä testaamaan kovan tiedon väittämät ja vastaamaan esiin tulleisiin ongelmiin ajoissa. Kovan tiedon tarjotessa järkiperaisii ratkaisuja pehmeä tieto on korvaamaton synteisien tekemisessä. Kova tieto on kaikkien strategiiseen päätöksentekoon osallistuvien osapuolten saatavilla, mutta pehmeään tietoon pääsee puolestaan käsiksi ainoastaan johto, jolla on siihen suora kosketus yrityksen sidosryhmien kautta. (Mintzberg 1994, s. 266–267.)

Eräässä Mintzbergin tutkimuksessa on osoitettu, että johto nojaa päätöksissään suurimmaksi osaksi suulliseen kommunikaatioon, joka vie noin 80 prosenttia johdon työajasta. Samassa tutkimuksessa on muodostettu neljä väittämää kovan

2. Tuotanto ja tuotantostrateginen päätöksenteko

tiedon heikkouksista. Ensinnäkin kova tieto on rajoitettua ja epäonnistuu usein tärkeiden taloudellisten ja ei-taloudellisten tekijöiden käsittelyssä. Kova tieto kuvaa asian mutta ei selitä sitä. Suullisen kommunikaation myötä johto pystyy lukemaan eleitä ja ilmeitä, jotka selittävät asiaa enemmän. Tämän vuoksi johto käyttää paljon aikaansa omien henkilökohtaisten informaatiojärjestelmänsä kehittämiseen ja verkostojen muodostamiseen asiakkaiden, toimittajien, julkisen vallan ja kilpailijoiden kanssa.

Toiseksi kova tieto on liian laajaa tehokkaaseen strategiseen päätöksentekoon. Kova tieto estää yritystä näkemästä puita metsässä: se näkee ainoastaan metsän kokonaisuutena. Tiedon yhdistelyn lisäksi johto tarvitsee aineellisia yksityiskohtia päätöksenteon tueksi. Aineellinen tieto kannustaa ja innostaa strategiseen päätöksentekoon ja auttaa johtoa luomaan käsitteellisiä malleja.

Kolmas kovan tiedon heikkous on informaation liian myöhäinen saaminen strategisen päätöksenteon tueksi. Informaation muuttaminen faktoiksi vie aikaa, ja siksi kova tieto koskee pääosin jo tapahtunutta, toisin kuin strateginen päätöksenteko.

Neljäs ja viimeinen heikkous liittyy kovan tiedon luotettavuuteen. Kovaa tietoa pidetään yleensä luotettavana ja pehmeää tietoa epäluotettavana. Tämä ajatus on kuitenkin todistettu vääräksi, koska tiedon kvantifioinnissa jotain jää aina huomioimatta. (Mintzberg 1994, s. 258–266.)

Organisaation strategiset päätökset perustuvat päätöksentekijöiden kykyyn nähdä ja tuntea. Tätä ei tehdä pelkästään tuijottamalla numeroita tai sanoja paperilla. Strategisessa päätöksenteossa tarvitaan tämän takia sekä kovaa että pehmeää tietoa. Johto on viime kädessä vastuussa päätöksenteosta, joten johtajien tulee käyttää apuna omaa hiljaista tietoaan ja heillä pitää olla läheinen suhde sekä organisaation sisäisiin toimintoihin että ulkoiseen kontekstiin. (Mintzberg 1994, s. 269–274.) Myös Sherman ja Grey (1996, s. 221) ovat ryhmäpäätöksentekomenetelmiä tutkiessaan tulleet siihen tulokseen, että tehokas päätöksenteko vaatii laaja-alaista kovan ja pehmeän tiedon integrointia.

2.5 Erilaiset tuotantostrategiset päätökset

2.5.1 Ulkoistamispäätökset

Varamäki (2002) määrittelee ulkoistamisen prosessiksi, jossa yritys siirtää ydinosaamiseensa kuulumattomia toimintoja ulkopuolisen yrityksen tuotettavaksi.

2000-luvulla 67 % Suomessa toimivista yli kymmenen hengen yrityksistä on ulkoistanut toimintojaan.

Kotimaiset ulkoistamiset ovat yleisimpiä, mutta 15 % teollisuusyrityksistä on tehnyt myös kansainvälisiä ulkoistuksia. Ulkoistamispäätöksillä tavoitellaan pääasiassa lisäkapasiteettia, joustavuutta ja kustannussäästöjä. Lisäkapasiteetin hankkiminen on ollut päämotiivina, koska ulkoistamisen avulla kapasiteettia pystytään lisäämään ilman investointeja. Joustavuudella pyritään etenkin varastojen minimoimiseen ja sitä kautta pääoman vapauttamiseen. Ulkoistamisen motiiveina voi toimia myös fokusointi, markkinoillepääsy, asiakastarpeet sekä teknologian tai osaamisen hankkiminen. Kansainvälisillä ulkoistamisilla tavoitellaan edellisten lisäksi kohdemaan logistisen sijainnin hyödyntämistä eli toimintusaikojen lyhentämistä. (Ali-Yrkkö 2007, s. 1, 7, 22.)

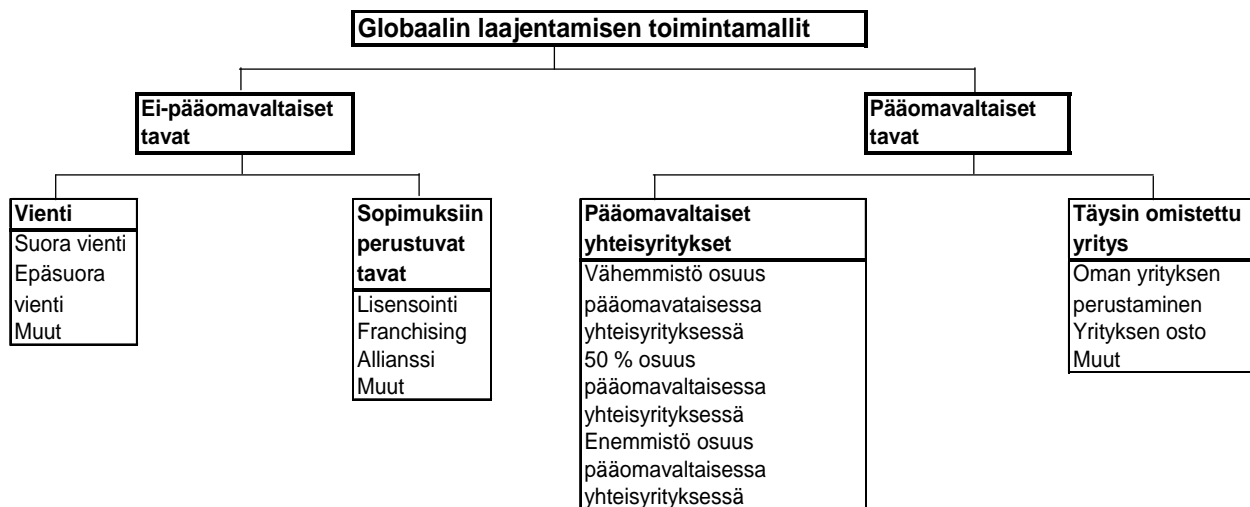
Ulkoistamispäätöksissä tärkeitä tarkasteltavia osa-alueita ovat omien ydinosaamisalueiden tunnistaminen ja verkoston tai nykyisten kumppaneiden roolit. Omien ydinosaamisalueiden tunnistaminen auttaa tekemään päätöksiä siitä, mitä voisi ja kannattaisi ulkoistaa. Verkoston roolin pohdinta puolestaan auttaa yritystä tekemään päätöksiä siitä, kenelle tuotantotoimintaa voisi ulkoistaa.

2.5.2 Globaalit laajentamispäätökset

Tuotannon ulkomaille laajentamiseen liittyvä päätöksenteko on hyvin ajankohdainen aihe, koska tuotantotoimintaa harjoittavat yritykset ovat yhä useammin siirtymässä lokaalista toiminnasta globaaliin toimintaan. Teollisuusmaissa pääkonttoriaan pitävien yritysten ulkomaille laajentuminen tapahtuu usein uusinvestointien kautta eli sijoittamalla uusia yksiköitä ulkomaille. Uusininvestointien lisäksi teollisuusmaiden yritykset ovat alkaneet siirtää tuotanto- ja palvelutoimintojaan edullisemman kustannustason maihin. (Ali-Yrkkö 2007, s. 5.)

Tuotannon laajentaminen ulkomaille on laaja päätöksentekoalue. Globaali laajentaminen voi tapahtua usean eri toimintamallin kautta, kuten kuvassa 5 on esitetty.

2. Tuotanto ja tuotantostrateginen päätöksenteko



Kuva 5. Yrityksen toimintamallit globaaliin laajentamiseen (mukaillen Pan & Tse 2000, s. 538).

Vienti on yritysten yleisin toimintamalli globaalissa laajentamisessa. Viennistä on kyse silloin, kun yritys valmistaa tuotteensa kotimaassa tai jossakin kolmannessa maassa ja siirtää valmistamansa tuotteet tämän jälkeen epäsuorasti tai suorasti kohdemaan markkinoille. Epäsuoraa vientiä harjoitetaan silloin, kun tuotteita valmistava yritys ei huolehdi itse suoraan vientitoiminnoista vaan sen tekee jokin toinen kotimainen yritys. Suorassa viennissä tuotteita valmistava yritys huolehtii itse kaikista vientitoiminnoista ja on itse suorassa yhteydessä tuotteita kohdemaassa välittävään yritykseen. (Hollensen 2001, s. 244–246.) Erityisesti useat keskisuuret tuotantoyritykset ovat Simonsin ja Hyötyläisen (2009, s. 35–36) mukaan koko ajan lisänneet valmistamiensa tuotteiden vientiosuutta, ja osa on siirtynyt jopa täysin vientitoiminnan varaan.

Sopimuksiin perustuvista globaalin laajentamisen tavoista on kysymys silloin, kun yritys ei esimerkiksi resurssien puutteen vuoksi kykene hyödyntämään kilpailuetuaan vaan siirtää sen toiselle osapuolelle luoden samalla pitkäaikaisen suhteen yhteistyöyrityksen kanssa. Sopimuksiin perustuvat globaalin laajentamisen tavat ovat tyypillisesti käytössä eri maissa sijaitsevien yritysten välisten tietojen ja taitojen siirrossa. Lisensoinnissa lisenssiantajayritykset antavat maksua tai suoritusta vastaan lisenssinsaajayrityksille jonkin liiketoiminnassa arvokkaan asian, kuten oikeuden patentin käyttöön tai käyttöoikeuden tavaramerkkiin. *Franchisingista* on puolestaan kyse silloin, kun franchising-antajayritys siirtää sopimuksella liikeideansa ulkomaisen kohdemaan franchising-ottajayritykselle.

2. Tuotanto ja tuotantostrateginen päätöksenteko

Allianssi on kahden tai useamman eri maissa toimivan yrityksen muodostaman yhtiökumppanuus, joka tehdään usein silloin, kun yritys ei halua kansainvälistymisensä yhteydessä sitoa resurssejaan ulkomaiseen toimintaan. (Hollensen 2001, s. 246, 265, 268–269, 273.)

Yhteisyritys eli *joint venture* on kumppaneiden yhdessä perustama ja omistama erillinen yritys, jonka kautta liiketoimintaa organisoidaan. Globaalin laajentamisen tilanteessa ulkomaille perustetaan kohdemaan yrityksen kanssa yhteisomistuksessa oleva yritys. (Varamäki 2002.) Pääomavaltaisessa yhteisyrityksessä omistusaste vaikuttaa pääsääntöisesti omistavien yritysten mahdollisuuteen valvoa yhteisyrityksen liiketoimintaa. Enemmistöosuuden omistavilla yrityksillä on luonnollisesti paremmat mahdollisuudet liiketoiminnan valvontaan. (Driscoll & Paliwoda 1997, s. 62.)

Kokonaan omistettu yritys on joko itse perustettu tai ostettu. Oman yrityksen perustaminen eli *greenfield*-investointi tarkoittaa sitä, että yritys laajentaa toimintaansa globaalisti perustamalla ulkomaisille markkinoille kokonaan uuden tuotantoyksikön. Oman yrityksen perustaminen on sopiva tapa kansainvälistyä, jos yrityksen tuotteet vaativat huolellista ja räätälöityä valmistusta asiakkaiden yksityiskohtaisiin tarpeisiin. Tällöin kohdemaassa toimivilla yrityksillä ei välttämättä ole valmistuksen vaatimaa erikoisosaamista. (Luostarinen & Welch 1990, s. 156, 165–166.) Yritysosossa on Driscollin ja Paliwodan (1997, s. 62) mukaan kyse jo olemassa olevan yrityksen sellaisen osakemäärän ostamisesta, jolla yritys saavuttaa kontrollin. Ulkomailla jo toimivan yrityksen ostamisen kautta yritys pääsee nopeasti kansainvälisille markkinoille eikä sen tarvitse käyttää aikaa uuden yrityksen perustamiseen. Yritysoson avulla yritys saa lisäksi suoraan käyttöönsä osaavaa työvoimaa ja olemassa olevan valmiin asiakaskunnan. (Luostarinen & Welch 1990, s. 164–165).

Globaaliin laajentamiseen kannustavia tekijöitä ovat Lasserren (2007, s. 20–21) teoksen perusteella kustannussäästöt, ajoitukseen ja oppimiseen liittyvät edut sekä sovinto-oikeudelliset hyödyt. Kustannussäästöillä viitataan tuotannon mitakaavaetuihin. Ajoitukseen liittyvä etu globaalissa tuotantoyrityksessä on mahdollisuus lanseerata tuote markkinoille samanaikaisesti kaikkialla maailmassa. Oppimisetuna globaalissa yrityksessä on parhaan mahdollisen tiedon, henkilöstön ja toimintamallien hankkiminen eri maiden rajat ylittävästi. Sovinto-oikeudellisilla hyödyillä tarkoitetaan yrityksen mahdollisuutta käyttää yhdessä maassa resursseja toisaalla sijaitsevan tytäryhtiön hyväksi. Lasserren globaaliin laajentamiseen kannustavien tekijöiden joukkoon voisi lisätä myös pääsyn lähemmäs markkinoita.

2. Tuotanto ja tuotantostrateginen päätöksenteko

Ei-pääomavaltaiset tavat lähteä laajentumaan ulkomaille ovat pienempiä strategisia päätöksiä ja pääomavaltaiset tavat puolestaan suurempia tuotantostrategisia päätöksiä. Vienti on aikaisemmin todettuun tapaan yleisin tapa laajentaa ulkomaille, mutta sen avulla voidaan saavuttaa vain osa globaaliin laajentamiseen liittyvistä eduista. Vientitoiminnan avulla voidaan esimerkiksi kasvattaa markkinaosuutta ja saavuttaa kustannussäästöjä. Sen avulla ei kuitenkaan välttämättä päästä lähemmäs kohdemarkkinoita tai saada kohdemaan työntekijöiden ammattitaitoa hyödynnetyksi.

Pääomavaltaiten tapojen kautta mahdollisuudet ja saavutettavat edut voivat olla huomattavasti laajemmat, mutta myös riskit ovat tällöin suuremmat. Pelkkä vientitoiminta on helpompi lopettaa kuin lakkauttaa vastarakennettu tehdas toisella puolella maapalloa. Ulkomaille laajentamiseen liittyvä päätöksenteko yrityksissä vaatii siis tarkkaa vaihtoehtojen pohdintaa ennen lopullisen päätöksen tekemistä.

Ulkomaille laajentamiseen liittyvässä päätöksenteossa on suuria eroja yritysten välillä. Forman ja Selly (2001, s. 1) ovat todenneet, että nykypäivän globaali ympäristö pakottaa yritykset todella kiinnittämään huomiota päätöksentekoonsa. Monipuolinen päätöksentekoprosessi erottaa menestyvät yritykset muista olemalla yrityksen tärkein kilpailuetu globaaleilla markkinoilla. Formanin ja Sellyn mukaan rikkaan päätöksentekoprosessin ohella moderneja tukisysteemejä hyödyntävät yritykset voivat helpommin saavuttaa ja säilyttää kilpailuetunsa globaaleilla markkinoilla.

Globaalia laajentamista koskevassa päätöksenteossa yrityksessä tulee tiedostaa myös Tiusasen mainitsema vaara (2006, s. 9). Tiusanen sanoo globaalien investointien kertovan luottamuksesta tulevaisuuteen mutta varoittaa aivovuodosta eli henkisen pääoman siirtymisestä ulkomaille. Mikäli kotimaan taloutta pidetään liian riskialttiina investoinneille ja raha alkaa valua kotimaasta pois, on vaarana henkisen pääoman siirtyminen sen mukana. Tuotantoyrityksissä tämä tarkoittaisi tuotanto-osaamisen siirtymistä ulkomaille rahan mukana. Tuotanto-osaamisen poistuessa myös Suomessa tapahtuvat tuotantouudistukset nyt ja tulevaisuudessa loppuisivat tai ainakin vaikeutuisivat huomattavasti.

Tuotantotoiminnan globaaliin laajentamiseen liittyvässä päätöksenteossa huomioitavat asiat on tässä tutkimuksessa jaettu neljään osaan taulukon 2 mukaisesti.

2. Tuotanto ja tuotantostrateginen päätöksenteko

Taulukko 2. Tuotantoyrityksen globaalissa laajentamispäätöksenteossa tarkasteltavat osa-alueet.

GLOBAALIIN TUOTANTOON LIITTYVÄT OSA-ALUEET	KYSYMYSLISTA
Laajuus	Millä toimintamallilla lähdemme globalisoitumaan?
Yrityksen rooli globaaleilla markkinoilla	Missä roolissa haluamme toimia globaaleilla markkinoilla nyt ja tulevaisuudessa?
Maajako	Mihin maihin meidän on mahdollista ja kannattavaa toimintaamme laajentaa?
Kulttuurituntemus ja maariskit	Miten hyvin yrityksessämme tunnetaan kohdemaan kulttuuria? Mitä maariskejä kyseiselle alueelle tyypillisesti kuuluu?

2.5.3 Verkostoitumispäätökset

Verkostoituminen on yritysten välistä yhteistyötä, jossa resursseja kytketään erilaisiksi yhteistyöverkostoiksi ja samalla hierarkiat puretaan joustavammiksi yhteistyörakenteiksi. Tässä tutkimuksessa verkostoitumiseen liittyvää strategista päätöksentekoa tarkastellaan tutkimuksen rajauksen mukaisesti pienten ja keskisuurten yritysten näkökulmasta. Varamäki (2002) on aikaisempien tutkimusten perusteella todennut, että Suomessa yli puolet pienistä ja keskisuurista yrityksistä eli pk-yrityksistä harjoittaa verkostomaista toimintaa ja että määrä on nousussa. Pienten yritysten verkostoitumismotiivina on mahdollisuus kilpailuun isompien yritysten kanssa. Verkostoyhteistyön avulla pk-yritysten tuotekehitys-, tuotanto- ja kansainvälistymisresurssit saadaan yksittäisen yrityksen vähäisiä resursseja suuremmiksi ja näin voidaan toimia paremmin suurten yritysten yhteistyökumppaneina ja alihankkijoina.

Tässä tutkimuksessa keskitytään tuotantoverkostojen muodostamiseen, kehittämiseen ja laajentamiseen liittyvään päätöksentekoon. Tuotantoverkostolla tarkoitetaan vertikaalista tuotteen arvoketjun mukaista verkostoa. Tuotantoverkostossa yhteistyö on syvällistä, pitkäjänteistä ja luottamukseen perustuvaa. Siinä hajautetaan tuotekehitystä sekä harjoitetaan muutakin yhteistä kehitystyötä. (Ollus ym. 1998, s. 25.) Tuotantoverkostoissa on tärkeää kiinnittää huomiota laatuun ja toimitusaikoihin, koska häiriöt niissä saattavat pysäyttää koko verkoston toiminnan. Parhaimmillaan tuotantoverkostossa tuotannon kokonaisprosessi kuitenkin nopeutuu, kapasiteetin käyttöaste optimoituu, joustavuus lisääntyy ja toiminta on kustannustehokasta. (Teollisuuden verkottumisen yleiskatsaus 2001, s. 11.)

2. Tuotanto ja tuotantostrateginen päätöksenteko

Verkostoitumisesta on aina oltava yritykselle jotain hyötyä, koska verkostoitumalla verkostoitumisen itsensä takia ei saavuteta mitään. Muun muassa Seidel ja Borremans (2008) ovat luetelleet verkostoitumisen etuja, joiden saavuttamismahdollisuuksia yritysten tulisi jokaisen verkostoituspäätöksen yhteydessä tarkastella. Verkostoitumisen eduiksi Seidel ja Borremans (2008, s. 4, 15) näkevät innovaatiovoiman ja aktiivisuuden lisääntymisen, joustavan ja nopean muutoksiin vastaamisen, haasteiden ratkaisemisen ilman erikoisosajia ja kilpailukyvyyn säilyttämisen tuotteiden elinkaarten lyhenemisestä huolimatta. Verkostoitumisen vahvuuksiksi he lukevat myös kustannustehokkuuden kasvun, innovatiivisuuden lisääntymisen ja kilpailukyvyyn paranemisen. Verkostomaisen toimintatavan pitäisi Seidelin ja Borremansin mielestä (2008) olla käytössä kaiken kokoisissa tuotantoyrityksissä, valmistivatpa ne kuluttajatarvike- tai raskasta kalustoa.

Verkostoitumisessa piilee edellä esitettyjen etujen lisäksi suuri vastuu. Teknisten toimintaedellytysten on oltava kunnossa, mutta lisäksi menestyksenkäs yhteistyö vaatii kykyä omaksua uusia toimintatapoja. Myös jokaisen toimijan vastuualueet on syytä miettiä ja määritellä tarkkaan.

Sekä omien että yhteistyökumppaneiden toimintaprosessien on oltava kunnossa ja sovittava kokonaisuuteen, koska yhteistyökumppanin vahvuus on yhtä suuri kuin sen heikoin lenkki (Pelkonen 1998, s. 20). Toinen verkostomaisen tuotantotoiminnan vaara piilee siinä, ettei sitä yrityksissä aina mielletä strategiseksi vaihtoehdoksi eikä sitä osata siksi ottaa riittävällä tavalla huomioon päätöksenteossa. Valkokarin ym. (2009, s. 15) mukaan tämä voi johtaa verkostomaiseen toimintaan ajautumiseen tai verkoston ulkopuolelle jäämiseen.

Verkostomaiseen tuotantotoimintaan liittyvässä päätöksenteossa voidaan Varamäen (2002) sähköisen teoksen mukaan edetä viiden kohdan mukaisesti:

1. etsiä yhteistyöehdokkaita
2. analysoida kumppaneiden toiveita, toimintaa ja resursseja
3. arvioida yhteistyöehdokkaiden yhteensopivuutta
4. käynnistää yhteistyöneuvotteluita ehdokkaiden kesken
5. laatia yhteistyömuoto- ja liiketoimintasuunnitelma.

Verkostoitumiseen liittyvä päätöksenteko yrityksessä käsittää sekä nykyisen verkoston arvioimisen, kehittämisen ja laajentamisen että kokonaan uusien verkostojen muodostuksen. Verkostoitumiseen liittyvässä päätöksenteossa yrityksissä voidaan käyttää apuna taulukosta 3 ilmenevää kolmiportaista asialistaa.

2. Tuotanto ja tuotantostrateginen päätöksenteko

Taulukko 3. Verkostoitumispäätöksenteossa huomioon otettavat asiat.

VERKOSTON OSA-ALUEET	KYSYMYSLISTA
Nykyverkoston tila	Mikä on nykyisten kumppaneiden lukumäärä? Vallitseeko verkostossa toimijoiden välillä luottamus?
Tavoitteet/motiivit verkostoitua	Mitä tuotannon uudistamista edistävää haluamme saavuttaa verkostoitumalla? Saavutammeko haluamme tavoitteet nykyisessä verkostossa? Pitäisikö nykyistä verkostoa kehittää tavoitteidemme mukaiseksi vai perustaa kokonaan uusi verkosto?
Malli	Mikä verkostomalli soveltuu parhaiten yrityksemme tavoitteille? Haluammeko toimia laillisesti erillisinä kumppaneina vai yhteisenä yrityksenä? Mitä verkoston jäsenten välillä halutaan jakaa? Informaatiota vai resursseja? Onko nykyinen verkostomme haluamme mallin mukainen? Pitäisikö mallia muuttaa?

Taulukossa 4 on esitelty Connia ja Varista (2002) mukaillen eri kirjoittajien eri aikoina luettelemia kriteerejä verkostoitumispäätöksien tueksi.

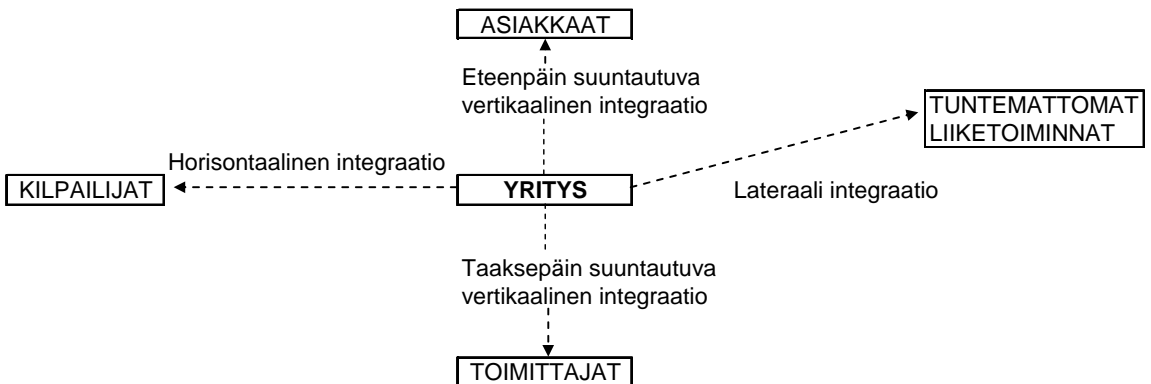
2. Tuotanto ja tuotantostrateginen päätöksenteko

Taulukko 4. Eri kirjoittajien näkemyksiä verkostoitumispäätöksien kriteereistä (Conn & Varis 2002, s. 10).

Kriteerit verkostoitumispäätöksille	Kirjoittaja ja vuosi
Aikaisemmat positiiviset yhteistyökokemukset Laitteisto Resurssit Partnerit Maine	Tomlinson 1970
Saman kokoluokan yritys Samankaltaiset vahvuudet kaupankäynnissä	Daniels 1971
Saman kokoluokan yritys Vakiintuneet markkinointi- ja jakelusysteemit Sopivasti myyntihenkilöstöä Kehitettävä teknologia	Adler & Hlavacek 1976
Taloudelliset resurssit Teknologia ja kokemus sen käytöstä Kansainvälinen näkyvyys ja maine Sitoutuminen verkostoon Kansainvälinen kokemus Yhteiset tavoitteet Yhtenevät arvot	Tomlinson & Thompson 1977
Partnereiden välinen aikaisempi yhteistyö Partnerien liiketoiminnan yhtenevyys	Awadzi 1987
Strateginen yhteensopivuus: Strateginen visio Projektin strateginen tärkeys Paineet Resurssien yhteensopivuus: Aikaisemmat kokemukset verkostoista Teknologiset, johtamistaidolliset ja taloudelliset resurssit Sitoutuminen	Lasserre 1984
Partnereihin liittyvät ominaisuudet: Yhteensopivuus Motivaatio Sitoutuminen Luotettavuus Omaisuuksien suojeleminen Tehtävään liittyvät ominaisuudet: Taloudelliset resurssit Markkinointiresurssit Asiakaspalvelu T&K -resurssit ja teknologiset resurssit Organisatoriset resurssit Tuotantoresurssit	Geringer 1991 Glaister 1996 Cavusgil & Evigren 1997 Al-Khalifa & Peterson 1999
Taloudelliset varat Kyvykkyyksien komplementaarisuus Omalaatuiset kyvykkyydet Toimialan houkuttelevuus Vaihtoehtokustannukset Markkinatuntemus Aineettomat voimavarat Johtamistaidollinen kyvykkyys Tuotteiden laadun parantamiskyvykkyys Erikoisosaamisen jakamishalukkuus Partnerin kyky hankkia yrityksesi erikoisosaaminen Aikaisemmat kokemukset yhteisyrityksistä Erikoistaidot, joita voit oppia partnerilta Tekninen kyvykkyys	Dacin, Hitt & Levitas 1997
Tekninen kyvykkyys Yhtenevät tavoitteet Kulttuurinen yhteensopivuus Kehitysvauhti Strateginen asema Johtamiskyvykkyys Luotettavuus Liiketoimintavahvuudet Yhteistyökyvykkyys Kehittämiskustannukset	Bailey et al. 1998
Luottamuksen nykytila Resurssit ja strategia Partnerin yhteistyötaitot Yhteisymmärrys perusarvoista ja kulttuurista	Hoffman & Schlosser 2001

2.5.4 Yritysosstopäätökset

Yritysosstot voidaan jakaa kolmeen tyyppiin (kuva 6). Yritysosstot voivat olla vertikaalisia, horisontaalisia tai lateraaleja. Vertikaalisessa integraatiossa ostetaan yritys, joka on joko asiakas (eteenpäin suuntautuva integraatio) tai toimittaja (taaksepäin suuntautuva integraatio). Horisontaalisessa integraatiossa ostetaan kilpailijayritys, ja lateraalissa yritysostossa ostettava yritys ei ole asiakas, toimittaja eikä kilpailija. (Wickham 2004, s. 523.)



Kuva 6. Yritysosstojen perusmuodot (Wickham 2004, s. 523).

Yritysosstot ovat hyvä keino nopeaan kasvuun, koska ainoa este kasvulle on ostettavien kohteiden löytäminen ja rahoituksen hankkiminen niihin. Muita yritysostopäätöksiin kannustavia tekijöitä ovat kustannusten aleneminen, tiedon yhdistäminen ja luominen, suhteisiin sijoittaminen sekä organisaatorakenteen ja toimintojen kehittäminen. Kustannusten aleneminen tapahtuu joidenkin kiinteiden tai yleiskustannusten vähenemisellä. Yritysosston jälkeen olemassa olevan tuotantokapasiteetin hyödyntäminen tehostuu.

Myynnissä voidaan lisätä myyntiportfolioon uusia tuotteita ja mahdollisesti myös uusia asiakkaita. Tietojen yhdistäminen ja luominen voivat liittyä esimerkiksi avaintaitojen oppimiseen markkinoinnissa tai tuotekehityksessä, ja ostetulta yritykseltä voi myös saada lisää tietoa tuotteista tai markkinoista.

Suhteisiin sijoittaminen voi tarkoittaa esimerkiksi ostetun yrityksen brandin laajempaa käyttöä. Ostetulla yrityksellä voi olla läheisemmät suhteet toimittajiin tai jälleenmyyjiin ja myös pääsy uusille maantieteellisille alueille tai uusiin asia-

2. Tuotanto ja tuotantostrateginen päätöksenteko

kasryhmiin. Organisaatorakenteen ja toimintojen kehittäminen voi tarkoittaa informaation tehokkaampaa prosessointia markkinoille, nopeampaa reagointia uusien tuotteiden valmistukseen tai tuotteiden lanseeraamista uusille markkinoille tai asiakasryhmille. (Wickham 2004, s. 524–525.) Ennen yritysostopäätöksen tekemistä yrityksessä pitäisi uskoa, että ainakin osa edellä mainituista kilpailuedun luomisen kriteereistä voidaan saavuttaa, tai muuten yritysosto ei ole kannattava.

3. Päätöksentekoprosessi

3.1 Päätöksentekoprosessin käsitteellinen määrittely

Vanharannan ym. (1996, s. 244) prosessorientoituneen lähestymistavan mukaisesti päätöksenteko tulisi ymmärtää prosessina, joka auttaa päätöksentekijää saavuttamaan lopulta päätöksen. Forman ja Selly (2001, s. 1) määrittelevät päätöksentekoprosessin samankaltaisesti kuvaamalla sitä sellaiseksi prosessiksi, jossa tehdään valinta mahdollisten toimintatapojen joukosta tarkoituksena saavuttaa asetetut tavoitteet ja päämäärät. He samaistavat päätöksentekoprosessin johtamiseen, koska päätöksenteko on kaiken johtamisen ytimessä. Päätöksenteon avulla johto määrittelee, mitä pitäisi tehdä, koska, miten, missä ja kenen toimesta. Päätöksentekoprosessi alkaa Mintzbergin ym. (1976, s. 246) mukaan herättimen tunnistamisesta ja päättyy tiettyyn toimintaan sitoutumiseen. Strategisen päätöksentekoprosessista tekee prosessiin käytettyjen toimintojen, resurssien ja ennakkopäätösten tärkeys. Aaltosen (2007, s. 4) syklisen näkemyksen mukaan päätöksentekoprosessista ei voida sanoa, mikä askel tulee ensin, vaan päätöksenteko voi alkaa mistä tahansa prosessin vaiheesta, ja sykli alkaa siitä. Päätöksenteon näkeminen prosessina tarkoittaa Aaltosen mukaan sitä, että toiminta voi myös edeltää päätöstä eikä aina ole vain päätöksen seuraus.

Silver (1991, s. 24) kuvaa päätöksentekoprosessia kahden ominaispiirteen avulla. Ensinnäkin päätöksentekoprosessi on kompleksi tapahtumasarja, ei yksittäinen tapahtuma. Toiseksi päätöksentekoprosessi ei ole yhtenäinen, vaan päätökseen voidaan päästä useita polkuja pitkin. McKenna ja Martin-Smith (2005) ovat samoilla linjoilla Silverin kanssa kuvatessaan päätöksentekoa dynaamiseksi prosessiksi monimutkaisessa ympäristössä. Päätöksentekoprosessiin liittyvät asiat eivät koskaan ole täysin yksilön hallittavissa tai ymmärrettävissä, vaan myös ihmisten väliset suhteet ovat prosessissa tärkeitä.

3. Päätöksentekoprosessi

Yksilön asema organisaatiossa sekä ryhmdynamiikka ovatkin McKennan ja Martin-Smithin (2005) näkökulmasta tehtyjä päätöksiä tarkasteltaessa yhtä tärkeitä kuin itse päätöksentekoprosessi. Strategiset päätökset tehtiin ennen tapauskohtaisesti organisaatiohierarkian huipulla. Nyt päätöksentekoa hankaloittavat yritysten kasvu, teknologiset ja taloudelliset uudistukset, globalisaatio ja vallan hajauttaminen organisaation alemmille tasoille. (McKenna & Martin-Smith 2005, s. 821–822, 832–834.)

Päätöksentekoprosessin voidaan nähdä koostuvan päätöspylväistä (*decision milestones*). Päätöspylväs on prosessin tärkein kohta ja vaikuttaa päätöksentekoprosessin käytäntöihin ja tulokseen. Päätöspylväistä olisi tärkeä löytää ne, joissa johtaja pystyy vaikuttamaan eniten prosessin menestykseen. Päätöspylväät voidaan jakaa koviin ja pehmeisiin pylväisiin. Kovat pylväät sisältävät päätökset projektin jatkamisesta tai lopettamisesta. Pehmeät pylväät puolestaan ovat johtajalle tärkeitä suunnittelun, valinnan ja toiminnan kannalta. Pehmeiden pylväiden avulla projektin käytäntöjä ja tulosta kontrolloidaan. (Saravirta 2001, s. 81–82.)

Yrityksissä ollaan jo pitkällä silloin, kun päätöksenteko ymmärretään prosessimaiseksi toiminnaksi. Ei ole kuitenkaan yhdentekevää, minkälainen päätöksentekoprosessi on. Irving (1989, s. 287) on tutkimuksissaan tullut siihen tulokseen, että korkealaatuisia päätöksentekoprosesseja hyödyntävissä yrityksissä päätökset johtavat harvemmin epätoivottuihin lopputuloksiin ja täydellisiin epäonnistumisiin.

Samankaltaiseen tulokseen ovat tulleet myös Garvin ja Roberto (2001, s. 108–110) todetessaan, että hyviä päätöksiä syntyy sellaisissa yrityksissä, joissa päätöksenteko ymmärretään prosessiksi, ei yksittäiseksi tilanteeksi. Huonoja päätöksiä taas syntyy hänen mukaansa silloin, kun johtajat pitävät päätöksiä irrallisina ja omissa käsissään.

Kettunen ym. (2007, s. 97) muistuttavat, että päätöksentekoprosessin onnistumisen kannalta on tärkeää tunnistaa merkittävimmät päätöksenteon näkökannat ja päätöksenteon taustalla vaikuttavat kriteerit. Prosessia on helpompi johtaa ja hallita, jos näkökannat ja kriteerit ovat organisaatiossa selkeitä. Kirjoittajat kuitenkin tiedostavat, että näin ei usein ole. Tällöin riskien tunnistaminen, ymmärtäminen ja johtaminen ovat tärkeässä osassa.

3.2 Koulukuntaerot päätöksentekoprosessin kuvauksessa

Eri kirjoittajien välillä on melko suuriakin eroja siinä, mitä vaiheita he päätöksentekoprosessin kuvauksissa huomioivat. Gore ym. (1992) ovat tutkineet eri koulukuntien päätöksentekoprosessikuvauksia yhdeksän vaiheen kautta: tavoit-

teiden asettaminen, ongelman tunnistaminen, ongelman määrittely, tiedonkeruu, vaihtoehtojen kehittäminen, vaihtoehtojen arviointi, valinta, implementointi ja valvonta/seuranta. Eri kirjoittajien huomioimat vaiheet on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5. Eri kirjoittajien huomioimat päätöksentekoprosessin vaiheet (mukailen Gore ym. 1992, s. 10).

Kirjoittaja	Tavoitteiden asettaminen	Ongelman tunnistaminen	Ongelman määrittely	Tiedon- keruu	Vaihtoehtojen kehittäminen	Vaihtoehtojen arviointi	Valinta	Implementointi	Valvonta/ seuranta
Simon		x			x		x		
Janis		x					x	x	x
Schrenk		x			x		x		
Witte				x	x	x	x		
Mintzberg		x	x	x	x	x	x		x
Gordon and Pressman	x		x		x		x		x
Gilligan	x			x			x	x	x
Harrison	x			x			x	x	x
Bridge	x		x		x		x		
Hill		x			x		x	x	

Kukaan kirjoittaja ei liitä päätöksentekoprosessin kuvaukseen kaikkia vaiheita. Gore ym. (1992, s. 9–10) ovat huolissaan erityisesti tavoitteiden asettamisen maininnan vähydestä, koska ilman tavoitteiden asettamista päätöksen onnistumista ei voida mitata. Päätöksen onnistumisen mittaaminen onnistuu heidän mukaansa ainoastaan vertaamalla toteutuneita ja asetettuja tavoitteita. Heidän toinen huolenaiheensa liittyy ongelman määrittelyyn, jonka mainitsee ainoastaan kolme kirjoittajista. Se on kuitenkin erittäin kriittinen vaihe päätöksentekoprosessissa, koska mikäli ongelma on määritelty väärin, koko prosessi joudutaan aloittamaan alusta ja usein myös peruuttamaan kokonaan.

Huolestuttavaa on edellä mainittujen Goren ym. (1992) huomioiden lisäksi se, että implementoinnin ja valvonnan huomioi päätöksentekoprosessissa vain muutama kirjoittaja. Varsinainen päätös tehdään valintavaiheessa, mutta mitä hyötyä on yrityksille päätöksestä, jota ei laiteta käytäntöön? Yhtä tärkeää itse päätöksen aikaansaamisen kanssa on sen toteutumisen tarkastelu. Ilman päätöksen toteutu-

3. Päätöksentekoprosessi

misen valvontaa ei saada kuvaa siitä, oliko päätös kannattava ja soveltuva tilanteeseen vai ei.

3.3 Mintzbergin strateginen päätöksentekoprosessi

Mintzbergin päätöksentekoprosessi on valittu lähemmän tarkastelun kohteeksi, koska se on eräs tunnetuimmista päätöksentekoprosessien kuvauksista. Se on myös kaikista laajin ja kattavin kuvaus, kuten taulukosta 6 voidaan päätellä. Gore ym. (1992, s. 13) jakaa päätöksentekoprosessien kuvaukset kahteen pääryhmään: Mintzbergin määritelmään ja muiden määritelmiin. Tämän päätöksentekoprosessien jaottelutavan valossa Mintzbergin kuvauksen läheisempi tarkastelu tutkimuksessa on perusteltua. Kaksi pääeroa Mintzbergin ja muiden määritelmien välillä on esitetty taulukossa 6.

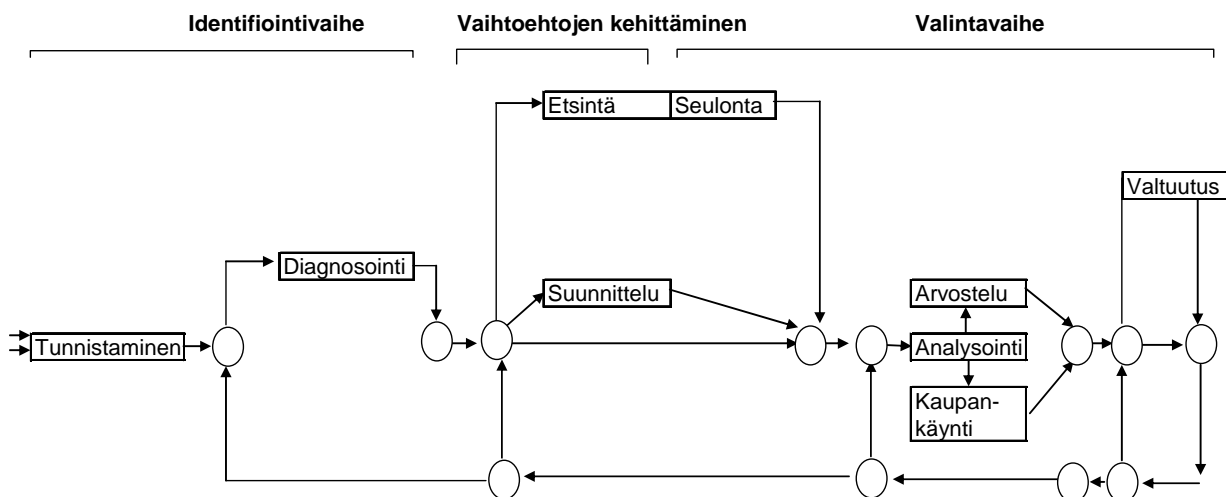
Taulukko 6. Mintzbergin mallin erot muihin päätöksentekoprosessin kuvauksiin verrattuna (mukaillen Gore ym. 1992, s. 14–18).

	Mintzberg	Muut
Perusta	Empiria	Teoria
Mallin soveltuvuus	Tilannekohtaista, ei yhtä kaikille soveltuvaa mallia	Yksi yleispätevä malli, soveltuu kaikille

Strategista päätöksentekoa voidaan Mintzbergin päätöksentekoprosessissa tutkia havainnoimalla, haastatteluilla tai kyselyillä ja tutustumalla organisaation asiakirjoihin. Asiakirjatietoa on hyvin vähän saatavilla, koska strategisia päätöksentekoprosesseja ei yrityksissä juurikaan dokumentoida kirjallisesti.

Havainnointi on hyvä menetelmä, mutta Mintzberg ym. muistuttavat myös sen vaaroista eli haastateltavien muistin vääristymistä, tietojen tahallisesta vääristelystä ja huonojen asioiden kertomatta jättämisestä. (Mintzberg ym. 1976, s. 248–250.)

Mintzbergin mallissa päätöksentekoprosessi on jaettu kolmeen vaiheeseen, jotka ovat identifiointi, vaihtoehtojen kehittäminen ja valinta (kuva 7). Päätöksentekoprosessin vaiheita on seuraavaksi käsitelty yksi kerrallaan tarkemmin. Tässä tutkimuksessa käytetty kuvaus Mintzbergin päätöksentekomallista on esitetty hieman myöhemmin kuvassa 8.



Kuva 7. Mintzbergin päätöksentekoprosessin vaiheet (mukaillen Mintzberg ym. 1976, s. 266).

3.3.1 Identifiointivaihe

Identifiointivaihe koostuu päätöstarpeen tunnistamisesta ja diagnosoinnista. Päätöksen tunnistaminen sisältää mahdollisuuksien, ongelmien ja kriisien tunnistamisen. Päätökset eivät ole helposti tunnistettavissa, vaan päätöksentekijän pitää poimia ne saamastaan sekavasta ja pääosin sanallisesta tietovirrasta.

Päätösten tunnistamisaktiivisuus vaihtelee päätöksentekijöiden työkuormituksen mukaan. Päätöksen tunnistaminen huomataan erona nykyisen tilanteen ja jonkin standardin välillä. Standardi voi olla teoreettinen malli, mennyt tai ennustettu trendi, vertailuorganisaation standardi tai ihmisten odotus. Diagnosoinnissa johto pyrkii ymmärtämään päätöksentekotilanteessa ilmenevät herätteet ja syy–seuraussuhteet. Diagnosointi lähtee liikkeelle olemassa olevien tietolähteiden läpikäynnillä sekä uusien lähteiden avaamisella tilanteiden määrittämiseksi ja selkeyttämiseksi. Diagnosoinnin ei kuitenkaan tarvitse olla muodollista, vaan useissa tapauksissa se on informaalia ja hiljaista. (Mintzberg ym. 1976, s. 253–254.)

3. Päätöksentekoprosessi

3.3.2 Vaihtoehtojen kehittäminen

Vaihtoehtojen kehittäminen koostuu kahdesta perusrutiinista, etsinnästä ja suunnittelusta. Etsintä on hierarkkinen ja asteittainen prosessi, joka voidaan jakaa neljään osaan. Muistista etsintä on ihmisten muistiin tai paperille kirjatun organisaation olemassa olevan tiedon tutkimista, passiivinen etsintä viittaa pyytämättömien vaihtoehtojen ilmaantumisen odottamiseen ja pyydystämisen tarkoittaa ”etsintägeneraattorien” aktiivista käyttöä vaihtoehtojen aikaansaamiseksi. Pyydystämistä voi olla esimerkiksi se, että toimittajalle kerrotaan yrityksen etsivän uutta laitetta. Neljäs osa, aktiivinen etsintä, on vaihtoehtojen suoraa etsimistä laajalta tai rajatulta alueelta. (Mintzberg ym. 1976, s. 255.)

Suunnitteluvaiheessa kehitettävät vaihtoehdot voivat olla joko asiakasräätelöityjä tai määrättyjä. Määrätyt vaihtoehdot on valittu suuresta joukosta valmiita ratkaisuvaihtoehtoja. Asiakasräätelöityjen vaihtoehtojen suunnittelu on paljon monimutkaisempi iteratiivinen prosessi.

Asiakasräätelöity suunnittelu jaetaan erillisiin etsintäprosesseihin, joiden aikana mahdollisia ratkaisuvaihtoehtoja supistetaan ja tarkennetaan. Suunnitteluprosessin aikana suunnittelijat rakentavat yhdessä ratkaisunsa pala palalta tietämättä tarkalleen, miltä lopputulos näyttää ennen kuin prosessi on vihdoinkin valmis. (Mintzberg ym. 1976, s. 256.)

3.3.3 Valintavaihe

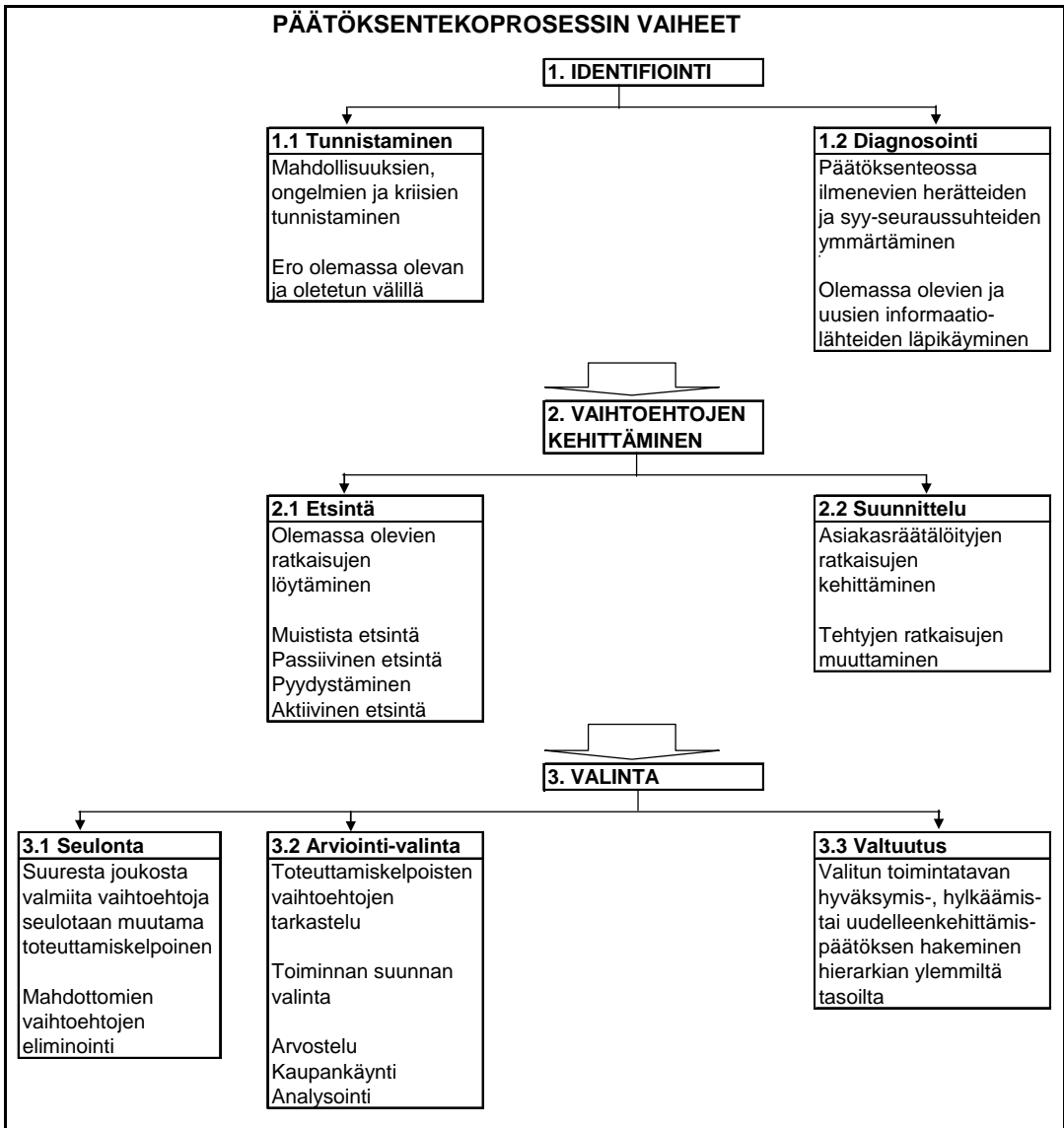
Yhdessä päätöksentekoprosessissa on yleensä useita valintavaiheita, koska kukin päätös jaetaan osapäätöksiin ja näistä jokainen tarvitsee ainakin yhden valintavaiheen. Valintavaihe on monivaiheinen ja iteratiivinen prosessi, joka sisältää progressiivisesti syvenevää vaihtoehtojen tutkimusta. Mintzberg ym. jakavat valintavaiheen kolmeen osaan, jotka ovat seulonta, arviointi–valinta ja vahvistaminen.

Seulonnassa suuresta joukosta olemassa olevia vaihtoehtoja poimitaan muutama toteuttamiskelpoinen. Seulonta on pikemminkin mahdottomien vaihtoehtojen karsimista kuin tarkoituksenmukaisten vaihtoehtojen valintaa. Karsimatta jääneet vaihtoehdot varastoidaan päätöstentekijöiden myöhempää käyttöä varten. Arviointi–valinta-vaiheessa toteuttamiskelpoisia vaihtoehtoja tarkastellaan toiminnan suunnan valinnan tueksi. Arviointi–valinta-vaihe on etenkin asiakasräätelöidyissä vaihtoehdoissa usein prosessin supistamista ja suunnitteluvaiheessa valitun päätöksen ratifiointia. Arviointi–valinta-prosessissa käytetään kolmea

tapaa: arvostelua, kaupankäyntiä ja analysointia. Arvostelu on yleisin tapa, koska se on nopein, sopivin ja vähiten stressaava. Arvostelulla tarkoitetaan yksilön pään sisäistä päätöksentekoa, jota henkilö ei osaa usein selittää. (Mintzberg ym. 1976, s. 257–258.)

Kaupankäynti on ryhmäpäätöksentekoa, jossa kukin ryhmäläinen harjoittaa arvostelua. Kaupankäynti oli Mintzbergin tutkimista kahdestakymmenestä viidestä yrityksestä käytössä yli puolessa, erityisesti ulkopuolisten tahojen osallistuessa päätöksentekoon. Analyysillä tarkoitetaan faktoihin pohjautuvaa arviointia. Vahvistamisvaiheessa valittu toimintatapa valtuutetaan organisaation hierarkian ylemmillä tasoilla. Valtuutuksen vaihtoehdot ovat päätöksen hyväksyminen, hylkääminen tai uudelleenkehittäminen. Vahvistamisvaiheen ongelmina ovat aikarajoitteet ja hyväksyjien syvällisen ymmärryksen puuttuminen. (Mintzberg ym. 1976, s. 258–259.)

3. Päätöksentekoprosessi



Kuva 8. Tässä tutkimuksessa käytetty kuvaus Mintzbergin ym. (1976) strategisen päätöksentekoprosessin yleisestä mallista.

4. Päätöksentekotyökaluja ja menetelmiä

Päätöksentekotyökalut ja menetelmät on tässä tutkimuksessa jaettu kahtia päätöksentekoprosessin eri vaiheissa käytettäviin ja yleisesti käytettäviin työkaluihin ja menetelmiin. Tässä luvussa esitellyt työkalut on tarkoitettu työkalupakiksi yrityksille niiden omaa tuotantotoimintaan koskevien merkittävien uudistusten suunnitteluun. Työkalut on valittu teorian valossa niiden tunnettuuden mukaan. Tarkoituksena on auttaa yrityksiä tunnistamaan yleisimpiä käytössä olevia päätöksentekotyökaluja, joista he voivat valita omaan päätöksentekoonsa parhaiten soveltuvia tai kehittää niiden motivoimina uusia menetelmiä. Esiteltyjen työkalujen käytöstä on hyvä muistuttaa Aaltosen (2007, s. 3) tavoin, että työkalujen käyttökelpoisuus on alisteinen jatkuvasti muuttuville päätöksentekotilanteille. Yritys itse on siis paras työkalun valitsija kulloisessakin päätöksentekotilanteessa.

4.1 Päätöksentekoprosessin eri vaiheisiin liittyvät työkalut

4.1.1 Ideointivaihe

Formanin ja Sellyn (2001, s. 18) mukaan päätöksentekoprosessin alkuvaiheen työkaluja ovat aivoriihimenetelmä ja SWOT-analyysi. Aivoriihi on Bakerin ja Hartin (1998, s. 223) määrittelemänä sellainen luovuuden käyttöön rohkaiseva työkalu, jossa ryhmä keskittyy jonkin ongelman ratkaisemiseen. Aivoriihi on tunnetuin progressiivinen ideointimenetelmä. Sillä pyritään spontaaniin ja vapaaseen assosiointiin ryhmässä. (Frantsi ym. 2008, s. 69.)

Aivoriihimenetelmällä on tarkoitus tuottaa ryhmässä tiettyyn ongelmaan mahdollisimman paljon ratkaisuideoita ja valita näistä lopulta toteuttamiskelpoiset. Aivoriihi toimii yleensä johdon asettamana ja on strategisen tason päätöksentekoväline. Aivoriihimenetelmän taustalla on ajatus siitä, että ryhmässä työskentelevät viisaat ihmiset kehittävät ratkaisuja organisaation ongelmiin todennäköi-

4. Päätöksentekotyökaluja ja menetelmiä

semmin kuin yksin. Aivoriihiryhmä toimii usein organisaation ulkopuolisessa paikassa muutaman päivän ajan, jolloin päivittäiset tehtävät eivät häiritse ideointia (Baker & Hart 1998, s. 221–222.)

Aivoriihimenetelmän etuja ovat arvostelun lykkääminen, ryhmäideointi, monitieteellisyys, kvantitatiivinen luonne ja kesto. Arvostelun lykkäämisellä tarkoitetaan sitä, että menetelmä perustuu vapaalle tajunnanvirralle, jolloin ideoiden arvostelu on estetty ja tarkoituksena on saada aikaan mahdollisimman useita ideoita nopeasti. Ryhmäideointi auttaa aivoriiheen osallistuvia kehittämään tiimi- ja kuuntelemistaitojaan. Uusien näkökulmien syntyminen kannalta ryhmän tulisi olla rakenteeltaan monitieteellinen eli koostua organisaatiossa eri tehtävissä työskentelevistä ihmisistä.

Aivoriihen kvantitatiivinen luonne viittaa siihen, että ideoiden runsaan lukumäärän vuoksi mahdollisuus löytää todella omaperäinen idea on suurempi. Menetelmän rajoitteena on, että ongelman täytyy olla hyvin määritelty ja ratkaistavissa usealla eri tavalla. (Baker & Hart 1998, s. 223–224.)

SWOT-analyysi eli yrityksen nykyisten vahvuuksien ja heikkouksien sekä ympäristön tulevaisuudessa tuomien mahdollisuuksien ja uhkien tarkastelu on ehkä yleisin niin sanotuista synteesianalyyseistä. SWOT-analyysissä yhdistyy sekä yrityksen sisäisten ja ulkoisten lähteiden yhdistely että nykyhetken ja tulevaisuuden samanaikainen tarkastelu. SWOT-analyysin avulla yritys kykenee tunnistamaan toimintansa heikkoudet eli muutosta vaativat tilanteet.

Menetelmän etuja on nopeus yleiskuvan hankkimiseksi yrityksen strategisesta lähtöasemasta. SWOT-analyysi on myös analyysimenetelmien klassikko, joka on monikäyttöinen ja keskittyy olennaiseen. (Lares-Mankki 1999, s. 58.) Kamensky (2004, s. 191) huomauttaa kuitenkin, että SWOT-analyysin tekeminen on näennäisesti helppoa, mutta hyvän analyysin aikaansaamisessa on eräitä sudenkuoppia.

Tyypillisiä virheitä SWOT-analyysiä tehtäessä ovat muun muassa todellisen ympäristö- ja yritystuntemuksen puuttuminen, vertailutilanteen epätodellisuus, haluttomuus tai uskalluksen puute todellisen kritiikin esittämiseen, liian yleiseen sanahelinään sortuminen sekä johtopäätösten ja toimenpideohjeiden puuttuminen.

4.1.2 Vaihtoehtojen kehittämisvaihe

Forman ja Selly (2001, s. 19) luettelevat vaihtoehtoisten ratkaisujen löytämiseksi käytettävistä päätöksentekotyökaluista muun muassa aivoriihen, kirjallisuuskatsauksen, tutkimustyön sekä sisäisen ja ulkoisen benchmarkingin. Aivoriihimenetelmä esiteltiin jo aikaisemmin ideointivaiheen työkalujen yhteydessä. Kirjalli-

suuskatsaus on teoriaan ja aikaisempiin tutkimustuloksiin perehtymistä lisätiedon saamiseksi tarkasteltavasta asiasta. Tutkimustyö tarkoittaa empiirisen, joko kvalitatiivisen tai kvantitatiivisen, tutkimuksen tekemistä.

Benchmarking on erinomaisten tapojen tunnistamiseen, ymmärtämiseen ja soveltamiseen perustuva prosessi, jonka tarkoituksena on auttaa yritystä parantamaan suorituskykyään (Varpe 1993, s. 154–155). Lares-Mankin (1999, s. 36) mukaan benchmarkingissa valitaan ensin kohde ja vertailukumppani. Tämän jälkeen suoritetaan itse tiedonkeruu ja analyysi. Lopuksi tehdään kehityssuunnitelmia, toteutetaan parannus sekä dokumentoidaan ja arvioidaan sitä.

Benchmarking ei kuitenkaan ole parempien toimintamallien suoraa kopioimista ja siirtämistä yrityksen käyttöön vaan molemminpuoliseen voittoon pyrkivä prosessi, jossa informaatiota ja tietoa vaihdetaan rehellisesti ja laillisesti. (Varpe 1993, s. 154–155.) Tarkoituksena ei Rushtonin ja Walkerin (2007, s. 328–329) mukaan ole ainoastaan tunnistaa eroja toiminnassa vaan myös tunnistaa syyt sille, miksi jokin toiminta on paras ja miten toimintoa voidaan jäljitellä.

Benchmarking voi olla sisäistä, ulkoista tai toiminnallista. Sisäinen benchmarking viittaa tilanteeseen, jossa toimintoja verrataan toisiinsa yhtiön sisällä tai tytäryhtiöiden välillä. Sisäinen benchmarking auttaa parhaimman oman käytännön selvittämisessä, ja siitä on hyvä lähteä liikkeelle. Ulkoinen benchmarking tarkoittaa toimintojen vertaamista toimialan yritysten kesken ja auttaa toimialan parhaan käytännön selvittämisessä. Toiminnallinen benchmarking tarkoittaa toimintojen vertailua prosessin erinomaiseen taitajaan toimialasta riippumatta. (Lares-Mankki 1999, s. 37.)

Benchmarking auttaa tuotantotoiminnan strategisessa päätöksenteossa osoittamalla yrityksen henkilöstölle, mitä uudistuksia voidaan saada aikaan ja mikä on tavoittelemisen arvoista. Benchmarking toimii myös henkilöstön motivaattorina uudistustilanteissa. Benchmarkingin tavoitteet strategisena päätöksentekotyökaluna ovat Varpen (1993, s. 155) mukaan muutoksen kiihdyttäminen, parannusmahdollisuuksien tunnistaminen sekä asiakastyytyvyyden ja kilpailuedun kasvattaminen paremman suorituskyvyn avulla. Johnson ym. (2005, s. 145) puolestaan nimeävät benchmarkingin vahvuuksiksi strategisessa päätöksenteossa organisaation mahdollisuuden vertailla omia strategisia ominaisuuksiaan ja pohtia, miten asiakas näkee yrityksen. Benchmarking onkin hyvä päätöksentekotyökalu silloin, kun se tehdään tiiviissä yhteistyössä, avoimen tiedonvälityksen ja sitoutumisen vallitessa siten, että molemmat osapuolet hyötyvät siitä.

4. Päätöksentekotyökaluja ja menetelmiä

4.1.3 Valintavaihe

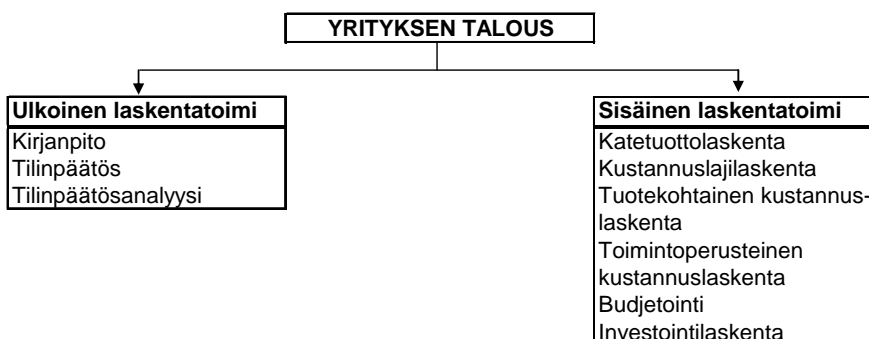
Valintavaihe on Formanin ja Sellyn (2001, s. 19–20) mielestä usein päätöksentekoprosessin vaikein vaihe, koska parhaan vaihtoehdon määrittäminen ei ole helppoa. Parhaan vaihtoehdon löytämiseen ei heidän mukaansa ole muuta työkalua kuin tunnistaa se päätös, joka parhaiten täyttää sille asetetut tavoitteet. Näin ollen ideointivaiheessa ja vaihtoehtojen kehittämissivaiheessa käytetyt työkalut ovat erittäin tärkeässä roolissa lopulliseen valintaan pääsemisessä.

4.2 Yleisesti päätöksenteon apuna käytettävät työkalut

4.2.1 Taloudelliset analyysit

Taloudelliset analyysit strategisten päätösten tukena ovat käytössä lähes kaikissa yrityksissä. Yrityksen tulee viime kädessä olla taloudellisesti kannattava ja saavuttaa liiketoiminnallaan voittoa. Teale ym. (2003, s. 191) kuvaavat taloudellisten analyysien tärkeyttä päätöksenteossa toteamalla, että rahalla on aina joko suora tai epäsuora vaikutus päätöksentekoon, koska jokaisella päätöksellä on taloudellisia vaikutuksia. Päätöksen taloudelliset vaikutukset osoittavat sen tehokkuuden strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Kamenskyn (2004, s. 181) näkökulmasta taloudellisten analyysien pitäisi kattaa ainakin yrityksen taloudelliset tunnusluvut, pääoman tuottoanalyysi, kustannusanalyysit sekä strategisia liiketoimintayksiköitä koskevat tuote- ja asiakaskohtaiset kannattavuusanalyysit.

Taloudellinen tarkastelu voidaan jakaa Uusi-Rauvaa ym. (2003) mukailleen sisäiseen ja ulkoiseen laskentatoimeen. Tästä yrityksen taloudellisen tarkastelun kahtiajaosta on muodostettu kuva 9.



Kuva 9. Yrityksen talous.

Yrityksissä on lain nojalla tehtävä ulkoisen laskentatoimen tarjoama taloudellinen tarkastelu eli kirjanpito. Kirjanpitovelvollisia ovat kirjanpitolain 1. luvun 1. §:n mukaan kaikki liike- tai ammattitoimintaa harjoittavat. Yritysten tulee kirjanpitolain 2. luvun 1. §:n mukaisesti kirjanpidossaan merkitä liiketapahtumiksi menot, tulot, rahoitustapahtumat sekä niiden oikaisu- ja siirtoerät. Tilinpäätökseen kuuluvat kirjanpitolain 3. luvun 1. §:n perusteella puolestaan yrityksen tuloslaskelma, tase, rahoituslaskelma ja liitetiedot. (Finlex 2009.)

Tilinpäätökseen on edellisten lisäksi liitettävä toimintakertomus. Tilinpäätöksen tehtävänä on kirjanpitolain 3. luvun 2. §:n nojalla antaa oikeat ja riittävät tiedot yrityksen tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. (Finlex 2009.) Tilinpäätösanalyysi paneutuu tarkemmin yksittäisten taloudellisten tunnuslukujen tarkasteluun.

Tilinpäätösanalyysin tarkoituksena on tehdä yhteenveto tunnuslukujen antamasta informaatiosta. Tilinpäätösanalyysissä mitataan yrityksen taloudellisia edellytyksiä, usein käytännössä kannattavuutta ja rahoitusasemaa eli vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta. Yleisimmin käytettyjä yrityksen taloutta kuvaavia tunnuslukuja ovat voittoprosentit, pääoman tuotto, pääomarakenne, maksuvalmius, rahavirran riittävyys sekä käyttöpääoma ja kiertoajat. (Salmi 2004, s. 197–199.)

Ulkoiseen laskentatoimeen kuuluvien kirjanpidon ja tilinpäätöksen tarkastelu päätöksenteon apuna on järkevää siksi, että niiden avulla yrityksessä saadaan kokonaiskuva senhetkisestä taloudellisesta tilanteesta sekä taloudellisen tilanteen muutoksista verrattuna edellisiin vuosiin. Tilinpäätösanalyysi antaa päätöksenteon avuksi kirjanpitoa ja tilinpäätöstä tarkemman kuvan yrityksen taloudesta, koska siinä voidaan tarkastella erikseen yksittäisten taloudellisten osa-alueiden tilaa. Kaiken kaikkiaan ulkoisen laskentatoimen tarjoama taloudellinen tarkastelu toimii niin sanotusti taustatietona sisäisen laskentatoimen tarkemmille päätöksentekoa tukeville laskelmille.

Sisäisen laskentatoimen eli johdon laskentatoimen tarjoama taloudellinen tarkastelu on monipuolisempaa, kuten kuvasta 8 voidaan päätellä. Sisäisen laskennan tuottamat tarkastelut ovat informatiivisempia ja luottamuksellisempia, koska niitä ei tarvitse julkistaa. Johdon laskentatoimen päätehtäviä ovat Kinnusen (2007, s. 81) määrittelemänä johdon avustaminen päätöksenteossa sekä taloudellisen informaation mittaaminen ja raportointi. Neilimon ja Uusi-Rauvan (2005, s. 37) määrittelemänä johdon laskentatoimessa tyypillisesti käytettäviä laskelmia ovat kustannuslaskenta, hinnoittelulaskelmat sekä budjetit ja investointilaskelmat. Tuotantostrategisen päätöksenteon apuna voidaan käyttää erityisesti budjetointia ja investointilaskelmia.

4. Päätöksentekotyökaluja ja menetelmiä

Budjetointi on kenties yleisin taloudellinen työkalu yrityksissä. Uusi-Rauvan ym. (2003, s. 158) määrittelemänä se on yrityksen tai yksittäisen osaston toimintaan laadittu rahamääräinen toimintasuunnitelma. Päätöksenteon apuna käytettävänä työkaluna budjetti on saanut usein kritiikkiä muun muassa viemästään ajasta, jäykkyystään ja irrallisuudestaan. Suurissa tuotantopäätöksissä budjetoinnin käyttäminen todellisena päätöksentekotyökaluna antaa yritykselle sekä kuvan mahdollisen päätöksen taloudellisista vaikutuksista että päätöksen linkittymisestä yrityksen koko liiketoimintaan.

Uusi-Rauvan ym. (2003, s. 61) mukaan budjetin ongelma päätöksentekotyökaluna on sen irrallisuus. Budjetit ovat vain tehtyjen suunnitelmien raha- tai arvomääräisiä esityksiä ja siten erillinen osa yrityksen päätöksentekoa. Mikäli yrityksessä halutaan todella hyötyä budjetoinnista päätöksentekotyökaluna, tulee budjetointia kehittää päätöksentekovälineeksi eikä vain tyytyä käyttämään sitä päätösten kuvaamiseen. Yli-Ollin (2004, s. 28–29) mukaan budjetointijärjestelmien tulee tukea yrityksen strategisia päämääriä ja strategista ohjausta.

Investointilaskennalla tarkoitetaan investoinnin pitoajalle ulottuvaa laskentaa, jolla pyritään selvittämään investointihankeen edullisuutta. Investointilaskennan avulla resursseista kilpailevia vaihtoehtoja pyritään asettamaan edullisuusjärjestykseen kustannuksista, tuotoista ja pääomatarpeesta hankittujen tai arvioitujen laskelmien avulla. Investointilaskentamenetelmiä on Neilimon ja Uusi-Rauvan mukaan viisi (2005). Peruslaskentamenetelmiksi he lukevat nykyarvo-, annuiteetti- ja sisäisen korkokannan menetelmän. Yksinkertaisempia investointilaskentamenetelmiä ovat pääoman tuottoastemenetelmä ja takaisinmaksuajan menetelmä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s. 213–214.)

Teale ym. (2003) ovat kuvanneet näitä laskentamenetelmiä tarkemmin. **Diskontattu kassavirta eli nykyarvo** arvioi investoinnin vaaditun tuottavuuden suhteen. Menetelmä on johdettu tulevaisuuden arvon arvioinnista. Useiden vuosien investoinneissa jokaiselle maksulle lasketaan nykyarvo ja näiden summana saadaan **nettonykyarvo**. Nettonykyarvomenetelmällä on useita vahvuuksia mutta myös heikkouksia päätöksenteon apuna käytettävänä taloudellisena menetelmänä. Nettonykyarvon vahvuuksia ovat sen helppokäyttöisyys ja ymmärrettävyys. Menetelmässä käytetään jo saatavilla olevaa taloudellista dataa, ja sen avulla saatu tulos on päätöksentekijöille tutussa muodossa. Menetelmän suurimpia heikkouksia ovat ei-taloudellisten tekijöiden huomiotta jättäminen ja herkkyys edellisten vuosien virheille taloudellisissa alkuluvuissa.

Sisäisen korkokannan menetelmässä määritetään se diskontattu arvo, jolla nykyarvo on nolla. Sisäisen korkokannan avulla saatu luku on siis se, jolla yritys

pääsee projektissa omilleen eli ei tee tappiota eikä voittoa. **Keskimääräinen tuottoprosentti (ROR)** on keskimääräinen vuosittainen tuotto joko ennen tai jälkeen verojen verrattuna projektin alkuinvestointiin. Takaisinmaksuaika ja ROR ovat yksinkertaistettuja malleja, koska ne eivät ota huomioon rahan aika-arvoa. **Takaisinmaksuaika** tarkoittaa sitä ajanjaksoa, jonka aikana projekti maksaa takaisin alkuinvestointinsa. (Teale ym. 2003, s. 209–216.)

Taloudellisten menetelmien käyttö tuotantostrategisessa päätöksenteossa on ehdottoman tärkeää, koska ilman taloudellista hyötyä yrityksen ei kannata tuotantouudistuksia toteuttaa. Taloudellisilla menetelmillä on kuitenkin Kamenskyn (2004, s. 182) mukaan se heikkous päätöksenteossa, että ne toteavat asian tilan jälkeenpäin. Tämän takia ne eivät auta yritystä juurikaan sen päättämisessä, mitä tulevaisuudessa pitäisi tehdä. Pelkkiin taloudellisiin menetelmiin nojaaminen päätöksenteossa on näin ollen liian yksipuolista, ja niiden rinnalla tuleekin käyttää muita päätöksenteon menetelmiä ja työkaluja.

4.2.2 Riskianalyysit

Riskillä viitataan Wickhamia (2004, s. 14) lainaten siihen mahdollisuuteen, että investointi tuottaa vähemmän kuin toinen vaihtoehtoinen investointi olisi tuottanut. Kamenskyn (2004, s. 46) mukaan riskianalyysien tarkoituksena on lisätä varmuutta pienentämällä onnettomuuden todennäköisyyttä tai seuraamuksia.

Riski lasketaan Rushtonin ja Walkerin (2007, s. 290) mukaan arvioimalla tapahtuman todennäköisyyttä ja sen aiheuttamia seurauksia. Molemmille ominaisuuksille asetetaan asteikko, vaikkapa 0–10, ja riski on näiden tulo. Esimerkiksi on koottu taulukko 7.

Taulukko 7. Riskin laskeminen.

Riski = todennäköisyys * seuraus	
0: ei relevantti	0: ei vaikutusta
2: erittäin epätodennäköinen	2: merkityksetön
5: keskinkertainen muutos	5: keskimääräinen
8: erittäin todennäköinen	8: erittäin vaurioittava
10: todella varma	10: todellinen tuho

4. Päätöksentekotyökaluja ja menetelmiä

Riskianalyysissä tulee kiinnittää huomiota erityisesti kahteen asiaan. Nämä ovat epäonnistumisen todennäköisyys ja merkitys. Epäonnistumisen merkityksellä tarkoitetaan riskin toteutumisen seurauksien merkittävyyttä toiminnalle. Tärkeimmät ulkoiset ja sisäiset riskitekijät voidaan löytää peilaamalla strategiseen suunnitelmaan. Todennäköisimpien ja merkittävimpien riskien kartoituksen jälkeen tehdään kaksiosainen varasuunnitelma. Ensimmäisessä osassa tehdään toimenpideohjelma, jolla riskien toteutuminen pyritään estämään. Toisen osan muodostaa ohjelma, jolla varaudutaan riskin toteutumiseen. Varasuunnitelma tehdään, jotta yritys olisi valmiimpi ja nopeampi toimimaan muuttuvissa olosuhteissa. (Kamensky 2004, s. 298–299.)

Tuotantostrategisessa päätöksenteossa yritys pystyy riskianalyysin avulla tunnistamaan suurimmat päätökseen liittyvät riskit, niiden todennäköisyyden ja vakavuuden koko liiketoiminnan kannalta. Näiden yleisimpien riskien tunnistaminen auttaa yritystä pohtimaan, onko päätöksenteon kohteena oleva uudistus kannattava vai onko siihen sisältyvä riski liian suuri. Riskianalyysi auttaa yrityksiä myös kohdistamaan resurssit oikein.

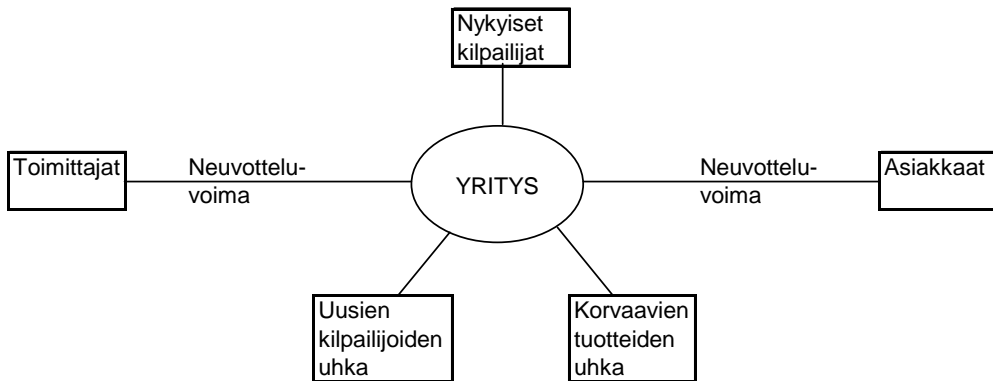
4.2.3 Ympäristöanalyysit

Ympäristöanalyysien avulla tuotantostrategisessa päätöksenteossa voidaan tunnistaa yrityksen ulkopuolella tapahtuvia muutoksia ja varautua niihin. Muutoksia ennakoidessa yritys voi pohtia oman tuotantotoimintansa uudistamista suhteessa tulevaan kehitykseen. Erityisesti nykyisessä jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä yritysten tulisi aina tehdä tarkkaa ympäristöanalyysiä. Ympäristöanalyysistä ehkä yleisin on *PESTEL-analyysi*, jossa tarkastellaan poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia, teknologisia, ekologisia ja lainopillisia tekijöitä ympäristössä.

PESTEL-mallissa tarkastellaan Kamenskyn (2004, s. 130) mukaan sellaisia yleisiä ympäristöllisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen ja toimialan kehitykseen. Johnson ym. (2005, s. 65) ovat samoilla linjoilla sanoessaan, että PESTEL-analyysin avulla johtajien tulee tunnistaa muutoksen avainajurit ja yrityksen ulkopuolisten tekijöiden erilaiset vaikutukset yritykseen. Kamensky (2004, s. 320) mainitsee, että analyysin kaikkia osa-alueita yhdistää niiden määrän, monimutkaisuus ja jatkuva kasvu globalisoituvassa maailmassa.

Toinen yleinen ympäristöanalyysi on Porterin kilpailukenttämalli yrityksen lähiympäristön tarkasteluun (kuva 10). Porterin mallissa toimialaa tarkastellaan viidestä pääryhmästä koostuvana kilpailuareenana. Nämä viisi pääryhmää eli kilpailutekijää ovat nykyiset kilpailijat, korvaavat tuotteet ja teknologiat, mah-

dolliset uudet kilpailijat, asiakkaat ja toimittajat. (Kamensky 2004, s. 130.) Porterin malli sanelee Wickhamin (2004, s. 35) näkemyksen mukaisesti tietyn teollisuudenalan mahdollisuuksia tehdä voittoa.



Kuva 10. Porterin kilpailukenttämalli (Kamensky 2004, s. 130).

4.2.4 Ryhmäpäätöksenteko

Ryhmäpäätöksentekoa suositellaan käytettäväksi silloin, kun johtajalla yksinään ei ole riittävästi tietoa päätöksenteon tueksi, ongelma on monimutkainen ja jäsentymätön tai kun muiden hyväksyntä päätökselle on päätöksen toteuttamisen kannalta tärkeää. Ryhmän käyttöön päätöksenteossa vaikuttaa edellisten lisäksi käytettävissä oleva aika. (Pekkanen 2003, s. 31.) Pekkasen esittämän näkemyksen mukaan ryhmäpäätöksentekoa pitäisi käyttää kaikissa strategisissa päätöksentekotilanteissa. Ryhmäpäätöksenteon avulla yrityksessä saadaan todennäköisesti kokonaisvaltaisempi näkemys siitä tilanteesta, jossa tuotantostrategisia päätöksiä tehdään. Useilla päätöksentekijöillä on laajempi ymmärrys päätöksentekotilanteeseen vaikuttavista muuttujista kuin yksittäisellä päätöksentekijällä.

Dialectical Inquiry eli DI soveltuu erityisesti jäsentymättömiin ongelmiin. DI perustuu väittelyyn ja rakentavaan konfliktiin kahden tai useamman vastakkaisia suosituksia edustavan ryhmän kesken. Menetelmä kannustaa ryhmän jäseniä kriittiseen ajatteluun ja auttaa päätöksentekijöitä ymmärtämään erilaisten näkemysten tuoman kritiikin merkityksen päätöksentekoprosessille. Toinen ryhmäpäätöksentekomenetelmä on *Devil's Advocate* eli DA. Erona DI-tekniikkaan

4. Päätöksentekotyökaluja ja menetelmiä

nähdessä on se, että ainoastaan toinen ryhmä tekee ehdotuksen ja toinen kritisoi ehdotusta mahdollisimman syvällisesti. (Pekkanen 2003, s. 41, 43–44.)

Stepladder-tekniikassa jokainen yksilö liittyy ydinryhmään yksitellen työstettyään ensin oman ehdotuksensa ja esittää oman ehdotuksensa ryhmän jäsenille. Lopulta koko ryhmä keskustelee ja väittelee ehdotuksesta. *Stepladder*-tekniikan tavoitteena on muodostaa lopullinen päätös tekemällä synteesi eri näkökulmista.

Neljäs ryhmäpäätöksentekomenetelmä on säännönmukaisesti etenevä Kepner-Tregoen päätösanalyysi, jossa ryhmän jäsenten on pakko pohtia ongelman taustoja ja tavoitteita ennen varsinaista valintaa. Kepner-Tregoen päätösanalyysi sopii kaikenlaisiin päätöksiin eikä ole riippuvainen valmiiden ratkaisuvaihtoehtojen olemassaolosta. (Pekkanen 2003, s. 46–50.)

Ryhmäpäätöksenteossa on useita yleisesti tiedostettuja vahvuuksia ja heikkouksia. Kenties suurin vahvuus on menetelmän legitimitetti. Ryhmäpäätöksenteko on demokraattista verrattuna yhden päätöksentekijän autokratiaan. Demokraattisuuden ja legitimitetin voidaan nähdä lisäävän ryhmässä toimivien yksilöiden sitoutumista tehdyn päätöksen implementointiin. Eduksi voidaan lukea myös se, että riskeistä keskustelu ryhmässä tekee niistä tiedostetumpia ja siksi vähemmän järkyttäviä. Ryhmiin hakeutuu tai valitaan usein myös riskinottokykyisiä henkilöitä, ja kohtuullista riskinottoa pidetään ryhmässä sosiaalisesti hyväksyttävämpänä kuin liiallista varovaisuutta tai riskien välttelyä. Menetelmän suurimpana heikkoutena on se, että ryhmäpäätöksenteko vie enemmän aikaa kuin yksilön päätöksenteko, ja kaikissa päätöksentekotilanteissa tätä aikaa ei ole. Sekä eduksi että heikkoudeksi voidaan lukea vastuun jakautuminen. Ryhmäpäätöksenteossa vastuu jakautuu yksilöiden kesken. Etu tämä on yksilön kannalta, koska heikosta päätöksestä vastuu jakautuu ryhmäläisten kesken tasaisesti. Heikkous se taas on siinä mielessä, että kukaan ei ota täydellisesti vastuuta päätöksestä, jolloin heikkoja päätöksiä saattaa syntyä yksilön päätöksentekoa useammin ja helpommin. (Teale ym. 2003, s. 285–286.)

4.2.5 Ennustaminen ja skenaariot

Ennustaminen on toissijaista päätöksentekoon verrattuna, mutta sillä on tärkeä rooli päätöksentekomallien ja lopullisten päätösten muotoilussa ja analysoinnissa. Ennustamismalleissa käytetään usein päätöksentekoa parantavaa tietoa tai asiantuntemusta, minkä vuoksi kaikkien osapuolten on tärkeä tiedostaa ennustamismallien integrointi päätöksentekoon. (Marshall & Oliver 1995, s. 83–84, 128.)

Johnson ym. (2005, s. 76) määrittävät skenaarion yksityiskohtaiseksi ja todennäköiseksi tulevaisuuden kehitykseksi, jonka suuntaan liiketoimintaympäristö tai organisaatio voi muuttua. Skenaariomenetelmä tukee Meristön (1991, s. 1) näkemyksen mukaan strategista päätöksentekoa hahmottamalla yrityksen ulkopuolisen ympäristön epävarmuustekijät ja vaihtoehdot tulevaisuudenkulut. Skenaariotekniikassa valitaan ensin kriittiset muuttujat, joille tulevaisuudentiloja ennustetaan. Tämän jälkeen kullekin muuttujalle määritellään todennäköinen asiantila, yhdistetään eri muuttujien yhteensopivimmat tulevaisuuskuvat skenaarioiksi, vertaillaan skenaarioita ja varaudutaan eri skenaarioihin strategiavalinnoin. Skenaariotekniikkaa voidaan hyödyntää pohdittaessa yrityksen tulevaisuudennäkymiä ja niiden vaikutuksia, valmistauduttaessa erilaisiin tulevaisuustiloihin, kyseenalaistettaessa vallitsevat perusolettamukset ja arvioitaessa niiden riskejä, valmisteltaessa pitkävaikutteisia päätöksiä ja valittaessa ympäristöseurannan kohteita. (Lares-Mankki 1999, s. 55–56.)

Yleisin tapa skenaariotyöskentelyssä on Kamenskyn (2004, s. 165) mukaan kuitenkin muodostaa kolme skenaariota: optimistinen, todennäköinen ja pessimistinen. Joskus voidaan muodostaa myös neljä tai viisi skenaariota. Neljän tai viiden skenaarion muodostaminen on kasvattanut suosiotaan, koska kolmen skenaarion ongelmana on helposti se, että optimistinen on liian hyvä ja pessimistinen liian synkkä, ja siten jäljelle jää useimmiten todennäköisin vaihtoehto.

Skenaarioita voidaan hyödyntää usealla tavalla. Kamensky (2004, s. 166) kuvaa seuraavat kuusi tapaa:

1. Skenaariotyöskentely nähdään välillisenä menetelmänä. Vaihtoehtojen pohdiskelu avartaa ajattelutapaa ja vaikuttaa muihin ympäristöanalyysiin, joiden perusteella jatkotarkaisut tehdään.
2. Valitaan optimistinen skenaario strategioiden perustaksi. Tämä on riskialttein vaihtoehto, koska skenaarion toteutuessa tilanne on loistava mutta jäädessä toteutumatta se voi olla yritykselle katastrofaalinen.
3. Valitaan pessimistinen skenaario strategioiden perustaksi. Lopputulos voi toteutuessaan olla erinomainen suhteessa kilpailijoihin vain harvojen yritysten toimiessa näin. Hyvässä kehityksessä mahdollisuudet jäävät kuitenkin hyödyntämättä, ja pahimmassa tapauksessa kuilu parhaisiin yrityksiin kasvaa liian suureksi.
4. Valitaan todennäköisin vaihtoehto, joka on myös suosituin tapa. Todennäköisin skenaario valitaan usein siksi, että se tuntuu todellisimmalta. Voidaan kuitenkin pohtia, olisiko samaan päädytty ilman vaihtoehtojakin.

4. Päätöksentekotyökaluja ja menetelmiä

5. Valitaan kaikissa skenaarioissa esiintyvät asiat toteuttava vaihtoehto eli pyritään riskin minimointiin. Tällöin tulokset eivät luultavasti ole maksimaaliset, mutta tuotto–riski-suhde saattaa muodostua hyväksi.

6. Skenaariotyöskentelyn tuloksia hyödynnetään riskianalyseissä ja niiden pohjalta tehdyissä varasuunnitelmissa.

Skenaariotyöskentely voidaan toteuttaa Silverin (1991, s. 10) mielestä tietokonepohjaisilla matemaattisilla päätöksentekomalleilla. Erilaisia skenaarioita voidaan muodostaa vaihtelemalla päätöksentekomuuttujia tai ulkoisia muuttujia. Tarkastelemalla erilaisilla muuttujilla saatuja tuloksia ja vertailemalla niitä keskenään päätöksentekijät saavat muodostettua useita eri skenaarioita.

5. Pienten ja keskisuurten kone- ja metalliteollisuusyritysten tuotantostateginen päätöksenteko

5.1 Aikaisempien tutkimusten tuloksia aiheesta

Kone- ja metalliteollisuuden organisaatioita kuvaavat Mintzbergin tutkimusten mukaan käsitteet *pääomavaltaisuus*, *vertikaalinen integraatio*, *tiukka työnjako*, *standardisoidut tuotteet*, *vahva kontrolli* ja *suunnittelun arvostaminen*. Kone- ja metalliteollisuudessa tyypillistä on strukturoitu organisaatio, jossa on vain muutama selkeisiin tehtäviin pilkottu toiminto. Toiminnot ovat helposti ymmärrettäviä ja toteutettavissa ilman erikoista osaamista. Näiden asioiden vuoksi strateginen päätöksenteko soveltuu kone- ja metalliteollisuusyrityksiin Mintzbergin mielestä parhaiten. (1994, s. 399.)

Kone- ja metalliteollisuusyritysten päätöksenteossa arvostetaan Mintzbergin tutkimuksen perusteella kovaa tietoa (*hard data*), yhtenäisiä tavoitteita ja yksiselitteisiä strategioita. Kovan tiedon arvostaminen päätöksenteossa aiheuttaa laajuusongelman, koska sitä on suuressa strukturoidussa organisaatiossa saatavilla hyvin paljon.

Tiukasti kontrolloiduissa kone- ja metalliteollisuuden yrityksissä luotetaan usein väittämään ”järjestelmä hoitaa päätöksenteon”. Päätöksenteolla kone- ja laitevalmistuksessa pyritään aktiivisesti ylläpitämään toimintojen pysyvyyttä ja passiivisesti välttämään radikaalia muutosta. Kone- ja laiteollisuudessa strateginen suunnittelu tehostaa päätöksentekoa formalisoiden päätöksentekoprosessia, rohkaisten toimintojen hajottamiseen ja lujittaen yrityksen keskitettyä valanjakoa. (Mintzberg 1994, s. 400–401.)

Kuka kone- ja metalliteollisuusyrityksissä sitten tekee päätöksiä? Mintzberg kuvaa suunnittelijoita ja päätöksentekijöitä oikea- ja vasenkätisiksi. Oikeakätisiä

5. Pienten ja keskisuurten kone- ja metalliteollisuusyritysten tuotantostrateginen päätöksenteko

suunnittelijoita tarvitaan tekemään suurin osa strategisesta suunnittelusta ja vastaamaan erilaisista strategisista analyyseistä. Vasenkätisiä suunnittelijoita tarvitaan puolestaan tekemään luovempia ja radikaalimpia suunnitelmia. He myös etsivät uusia strategioita ja toimivat uudenlaisen strategisen ajattelun käynnistäjinä. Oikeakätisten suunnittelijoiden tuotos auttaa yritystä matkalla haluttuun suuntaan; vasenkätisten suunnittelijoiden tuotos puolestaan auttaa varautumaan esimerkiksi teknologioissa, asiakasmieltymyksissä ja kilpailutilanteessa tapahtuviin muutoksiin. Vasenkätiset suunnittelijat ovat tärkeässä roolissa muutostilanteissa. Muulloin he ovat taka-alalla tekemässä skenaarioanalyysejä ja muita tulevaisuuteen varautumisen suunnitelmia. (Mintzberg 1994, s. 401–402.)

Satakolmekymmentä suomalaisen logistiikka-alan yrityksen päätöksentekijää vastasi vuonna 2006 lomakekyselyyn, joka koski aineettoman talouden päätöksentekoa tukevalle mittaamiselle tuomia haasteita. Strategiseen päätöksentekoon liittyviä osa-alueita kyselyssä olivat taloudelliset, prosessi-, asiakassuhdemittarit, uudistumisen ja innovaatioiden, henkilöstön osaamisen ja tyytyväisyyden mittarit, markkina- ja kokemusmittarit sekä organisaation sisäisen asiantuntemuksen, intuition tai näkemyksen, julkisten lähteiden ym. mittarit. Tärkeimmäksi strategisen suunnittelun mittariksi päätöksentekijät nostivat taloudelliset mittarit 34,6 %:n painoarvolla. Tämä painoarvo on yli kolminkertainen toiseksi tärkeimpien mittareiden painoarvoon verrattuna.

Toiseksi merkittävimmät mittarit olivat asiakassuhdemittarit 11,6 %:n ja prosessimittarit 10,1 %:n painoarvoilla. Kaikilta osa-alueilta vastaajat kaipaivat ainakin jonkin verran lisäinformaatiota päätöksentekoonsa. Erityisen suuri informaatiotarve oli prosessi-, asiakassuhde-, uudistumis- ja innovaatio- sekä henkilöstön osaamisen ja motivaation mittareiden sekä markkinamittareiden keskuudessa. Näiden mittareiden lisäinformaatiotarpeen mainitsi yli 66 % vastaajista. Talouden mittareiden informaation lisätarvetta oli yli puolella vastaajista. (Kujansuu 2007, s. 67, 69.)

5.2 Asiantuntija- ja case-yritysten kuvaukset

Asiantuntijayrityksiä on tutkimukseen valittu kaksi ja case-yrityksiä neljä. Yritykset pysyvät kuvauksissa ja tutkimuksessa muutenkin nimettöminä. Yrityksistä käytetään nimiä yritys A–F. Yritys A ja yritys B ovat asiantuntijayrityksiä. Case-yritykset eli yritykset C, D, E ja F ovat pieneen tai keskisuureen kokoluokkaan kuuluvia yrityksiä eli pk-yrityksiä, jotka toimivat kone- ja metalliteollisuudessa.

5. Pienten ja keskisuurten kone- ja metalliteollisuusyritysten tuotantostrateginen päätöksenteko

Pk-yritys määritellään tässä tutkimuksessa Tilastokeskuksen tapaan sellaiseksi yritykseksi, jonka henkilöstömäärä on enintään 250 työntekijää ja vuosiliikevaihto maksimissaan 50 miljoonaa euroa. Pieni yritys on enintään 50 työntekijän työllistävä ja vuosiliikevaihdoltaan alle 10 miljoonan euron yritys. Keskisuuri yritys on saman logiikan mukaisesti henkilöstölukumäärältään 50–250 henkilön yritys, jonka liikevaihto on 10–50 miljoonaa euroa. (Tilastokeskus 2009.) Seuraavaksi tarkasteltuja yrityksiä kuvataan lähemmin.

Yritys A

Yritys A on erityisesti energia- ja koneteollisuuden sekä informaatioteknologian yrityksille asiantuntijapalveluitaan tarjoava pieneen kokoluokkaan lukeutuva yritys. Yritys A:n tavoitteena on kehittää asiakkaidensa kilpailukykyä, tuottavuutta ja tehokkuutta. Yritys A auttaa asiakasyrityksiään strategisten päätösten tekemisessä ja tehtyjen päätösten implementoinnissa. Yrityksestä haastateltiin yhtä asiantuntijaa. Tässä tutkimuksessa keskityttiin kyselemään yritys A:n haastateltavan eli haastateltavan a näkemystä pienten ja keskisuurten koneteollisuusyritysten päätöksenteon nykytilasta, mutta yrityksellä on asiantuntemusta kaiken kokoisista suomalaisista energia- ja koneteollisuusyrityksistä.

Yritys B

Yritys B on alueellinen pieneen kokoluokkaan kuuluva asiantuntijapalveluiden tarjoaja. Yrityksen tavoitteena on auttaa yrityksiä kehittämään toimintaansa ja parantamaan kilpailukykyään sekä kotimaisilla että kansainvälisillä markkinoilla. Yritys B:stä haastateltiin samanaikaisesti kahta asiantuntijaa eli haastateltavia b1 ja b2. Tässä tutkimuksessa keskityttiin kyselemään haastateltavien b1 ja b2 näkemyksiä pienten ja keskisuurten koneteollisuusyritysten päätöksenteon nykytilasta. Asiantuntijoilla on kuitenkin kokemusta kaikenkokoisten kone- ja metalliteollisuusyritysten asiantuntijapalveluiden tarjoamisesta, joten haastattelussa saatiin aikaan melko paljon vertailua erikokoisten yritysten päätöksenteon välillä.

Yritys C

Yritys C on omien tuotteiden valmistusta harjoittava suomalainen keskisuureen kokoluokkaan kuuluva kone- ja metalliteollisuusyritys. Yritys C on kasvava, laajentuva ja globalisoituva yritys, joka valmistaa etenkin elinkaaren kypsässä

5. Pienten ja keskisuurten kone- ja metalliteollisuusyritysten tuotantostrateginen päätöksenteko

vaiheessa olevia tuotteita. Tuotantostrategisia päätöksiä on tehty ulkoistuksesta, verkoston laajentamisesta erityisesti yritysostoin ja globaaliin tuotantoon siirtymisestä – eli kaikista tässä tutkimuksessa tarkasteltavista osa-alueista.

Ulkoistamispäätöksiä on tehty tuotannon alkupäässä muun muassa esikäsitteilyn osalta niin, että yrityksen oma valmistus aloitetaan nykyisin suoraan hitsauksesta. Yritys on laajentanut verkostoaan ulkoistamisen lisäksi yritysostoilla. Yritysostojen kautta laajennuttaessa tuotteiden valmistusta on jaettu kokoluokittain eri toimipisteille. Yritysostopäätöksiä on tehty tuotteiden valmistuksen jakamisen lisäksi synergiasyistä ja kausivaihteluiden tasaamiseksi. Tuotantoa on siirretty tähän mennessä yhteen maahan Suomen lisäksi: Kasvustrategiansa mukaan yrityksen tavoitteena on tehdä lisää markkinaselvityksiä ja avata kaksi tai kolme uutta markkinaa seuraavan strategiakauden aikana.

Yritys D

Yritys D on metallialan sopimusvalmistusta harjoittava suomalainen yritys. Kokoluokaltaan yritys D kuuluu tällä hetkellä liikevaihtonsa perusteella keskisuurten yritysten kastiin. Se toimii metalli- ja konepajateollisuuden yritysten alihankkijana ja palvelukumppanina. Yritys D:llä on sopimusvalmistusta Suomen lisäksi kolmessa muussa maassa.

Suurimmat tuotantostrategiset päätökset ovat koskeneet verkostoitumista ja globaaliin liiketoimintaan siirtymistä. Yritys D:n verkoston laajentaminen on tapahtunut etenkin yritysostojen kautta. Globaaliin liiketoimintaan liittyvät päätökset ovat koskeneet siirtymistä kunnossapito-tyyppisestä toiminnasta myös valmistavaksi yritykseksi. Ulkomaille on laajennuttu maasta riippuen joko yritysostoin tai perustamalla kohdemaahan omia tuotantoyksiköitä.

Yritys E

Yritys E on suomalainen, pääasiassa alihankintaa harjoittava yritys. Yritys E on keskittynyt metalli- ja elektroniikkatuotteiden asiakasrätälöityyn sopimusvalmistukseen, mutta se valmistaa myös muutamia omia tuotteita. Yritys E on kasvanut jatkuvasti, mutta se voidaan vielä juuri ja juuri laskea kuuluvaksi keskisuurten yritysten kastiin. Yrityksellä on toimintaa useilla paikkakunnilla Suomessa ja kolmessa muussa maassa. Päätöksiä on tehty kaikilla tässä tutkimuksessa tarkasteltavilla tuotantostrategisten päätösten osa-alueilla eli ulkoistamisessa, verkoston laajentamisessa ja globaaliin tuotantoon siirtymisessä.

5. Pienten ja keskisuurten kone- ja metalliteollisuusyritysten tuotantostrateginen päätöksenteko

Yritys E on perustettu yritysten verkostoituessa ja muodostaessa uuden yhteisyksikön. Yhteisyksikön nimissä on tehty tämän jälkeen muutamia yritysostoja. Ulkoistamista on tehty tiettyjen tuotantovaiheiden osalta pääasiassa kotimaan sisällä. Verkoston laajentamiseen ja globaaliin tuotantoon siirtymiseen liittyvät päätökset ovat tiiviisti kytköksissä toisiinsa. Siirtäessään toimintaansa Suomen rajojen ulkopuolelle yritys on samalla laajentanut verkostoaan muun muassa etsimällä kohdemaasta uusia kumppaneita. Globaaliin tuotantoon siirtyminen on myös yrityksen päällimmäinen strateginen tavoite. Yritys E:n globaali strategia on siirtä ulkomaille pienin askelin ja vähäisin riskein.

Yritys F

Yritys F on metalliteollisuuden ja konepajateollisuuden sopimusvalmistusta harjoittava yritys. Yritys F:n asiakkaat ovat pääasiassa konepajateollisuudessa toimivia kansainvälisiä yrityksiä. Yritys F on kasvanut jatkuvasti, ja se kuuluu jo suurten yritysten kastiin. Yritys F on kuitenkin aikaisemmin kuulunut useita vuosia keskisuuriin yrityksiin, joten yritys F:n haastateltavalla oli hyvin muistissa myös keskisuuren yrityksen päätöksentekotapa. Liiketoimintaa yrityksellä on useilla paikkakunnilla Suomessa ja yhdessä muussa maassa.

Tuotantostrategisia päätöksiä on tehty erityisesti liittyen ulkoistamisiin ja verkoston laajentamiseen. Verkoston laajentaminen on tapahtunut ulkoistuksen lisäksi liiketoimintakauppojen kautta. Lukuisat konepajateollisuuden yritykset ovat ulkoistaneet tuotantotoimintaansa yritys F:n hoidettavaksi. Yritys F haluaa järjestelmätoimittajana kattaa koko tuotantoketjun, ja yritykset ovat ulkoistaneet yritys F:n hoidettavaksi laajasti eri valmistusvaiheita. Ulkoistamista on tehty muun muassa osavalmistuksen, kokoonpanon ja pintakäsittelyn osalta. Yritysostoissa yritys F:ssä on pyritty oman strategian mukaisesti erityisesti kannattavaan kasvuun ja entistä suurempien kokonaisuuksien hallintaan.

5.3 Yrityksissä käytössä olevan strategisen päätöksentekoprosessin kuvaus

5.3.1 Asiantuntijayritysten näkemys

Yritysten A ja B haastatteluista esitetään ensin pääasiat yritys kerrallaan. Näiden kuvausten jälkeen haastateltavan a sekä haastateltavien b1 ja b2 haastatteluista on koottu yhteenveto, jossa haastattelujen yhtenevyyksiä ja eroja tarkastellaan

5. Pienten ja keskisuurten kone- ja metalliteollisuusyritysten tuotantostrateginen päätöksenteko

neljän osa-alueen kautta. Nämä tarkasteltavat osa-alueet ovat päätöksenteon draiverit, päätöksentekoprosessiin osallistujat, ulkopuoliset asiantuntijat sekä päätöksenteossa apuna käytettävät työkalut ja menetelmät. Tämä yhteenveto on esitetty taulukossa 8.

Yritys A:n näkemys

Yritys A:n haastateltavan (myöhemmin haastateltava a) näkemysten perusteella tuotantoa koskeva päätöksentekojänne pienissä ja keskisuurissa kone- ja laitteollisuuden yrityksissä on lyhyt ja strateginen päätöksenteko puutteellista. Puutteelliseksi päätöksenteon tekee erityisesti oikean kriteeristön puuttuminen.

Haastateltava a kuvaa päätöksenteon ongelmaa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä seuraavasti:

”Yrityksillä pitäisi olla yksiselitteinen strategia, joka usein puuttuu. Ongelmana on se, että yleensä strategia elää omaa elämäänsä ja operatiivisesti tehdään jotain ihan muuta. Suurin avuntarve on strategisessa päätöksenteossa, jotta oikeasti osattaisiin tehdä oikeita asioita. Maalin pitäisi olla kirkas...jos ajatus ei strategiapuolella ole kirkas, on vaikea tehdä suuria tuotannollisia päätöksiä.”

Tuotannon suunnittelussa keskisuurissa kone- ja laitteollisuuden yrityksissä pitäydytään haastateltavan a näkemyksen mukaan liikaa vanhoissa, menestykselliseksi todetuissa toimintatavoissa ja vanhasta irrottautuminen koetaan vaikeaksi. Yritysten tulisi hänen mielestään irrottautua niistä silloin, kun menee hyvin.

Draiverit

Pienten ja keskisuurten kone- ja metallituoteollisuuden yritysten päätöksentekoprosessin aikaansaavina tekijöinä yritys A:n haastattelussa ilmenivät erityisesti päämiesten vaatimukset ja muoti-ilmiö-efekti:

”Päämiehet vaativat globaalia tuotantoa. Päämiehet saattavat myös suoraan sanella investoinnin kohteen. Yleensä tähän kuitenkin tarvitaan jonkinlainen sanallinen tai kirjallinen sitoumus. Yrityksissä näkyy myös muoti-ilmiö eli seurataan ensimmäisiä globaaliin tuotantoon siirtyneitä yrityksiä.”

Päätöksentekoon osallistujat ja ulkopuoliset tahot

Päätöksentekoon pienissä ja keskisuurissa kone- ja metalliteollisuusyrityksissä osallistuu yritys A:n haastattelun perusteella pääasiassa omistaja itse. Pienet ja keskisuuret kone- ja metalliteollisuusyritykset ovat haastateltavan a mukaan

5. Pienten ja keskisuurten kone- ja metalliteollisuusyritysten tuotantostrateginen päätöksenteko

suurimmaksi osaksi yrittäjälähtöisiä, jolloin päätöksenteko riippuu yrittäjän taustasta. Esille hän nosti myös pääomasijoittajat, jotka eivät ole valmiita tekemään suuria tuotantoinvestointeja. Haastateltavan a sanoin ”pääomasijoittajat tähtäävät rahastoissa vain exitiin, eikä tarkoitus ole pitää yritystä pystyssä monia kymmeniä vuosia”.

Haastateltava a:n mukaan päätöksenteon apuna käytetään tilintarkastajaa ja pankkia. Tilintarkastaja toimii hänen näkemyksensä mukaan suuressa roolissa taseperusteisessa tarkastelussa. Tilintarkastajan tehtävänä on silloin toimia sekä konsultin että controllerin roolissa. Pankki on päätöksenteossa mukana haastateltavan a mielestä siksi, että se edellyttää yrityksiltä liiketoimintasuunnitelmaa.

Päätöksentekotyökalut ja menetelmät

Yritys A:n haastattelussa kävi ilmi, että yritysten suurempien tuotannollisten päätösten apuna käytettävät työkalut ovat pääasiassa taloudellisia. Taloudellisista menetelmistä päätöksenteon apuna käytetään haastateltavan a näkemyksen mukaan erityisesti taselähtöistä ajattelua, jossa kiinteät kustannukset halutaan muuttaa muuttuviksi kustannuksiksi. Tämä kannustaa hänen mielestään ulkoistukseen. Sitoutuneesta pääomasta on tullut yrityksissä vihollinen, ja sen määrä halutaan minimoida. Välittömät kustannukset hallitsevat hänen mukaansa myös suuresti päätöksentekoa, koska säästettävä on jatkuvasti. Haastateltava a viittaa tässä yhteydessä ”välittömän säästön on oltava vähintään 30 %” -ajatteluun. Kaiken kaikkiaan tuotannollisia investointeja on hänen kokemustensa mukaan tehty hyvin vähän, ja vasta viime aikoina korvausinvestoinnit ovat hieman yleistyneet.

Toinen taloudellinen työkalu, joka haastateltavan a kokemusten mukaan on käytössä pienten ja keskisuurten kone- ja metalliteollisuusyritysten päätöksenteon apuna, on investointilaskelma. Investointilaskelmaa käytetään haastateltavan a mukaan siksi, että se on pakko tehdä rahan saannin vuoksi. Investointilaskelman heikkoudeksi hän mainitsee sen manipuloitavuuden: ”Tehdään sellainen laskelma, että rahoitus irtoaa.” Taloudellisten työkalujen lisäksi haastateltava a muistaa yhden tapauksen, jossa oli käytetty apuna skenaariomenetelmää. Työkaluista haastateltava a on sitä mieltä, että menetelmiä on tarjolla useita, mutta niitä ei vain yrityksissä käytetä.

Yritys B:n näkemys

Yritys B:n haastattelun mukaan pienissä ja keskisuurissa perheyrityksissä päätöksenteko on häilyvää ja perustuu omistajan ”musta tuntuu siltä, että...”

5. Pienten ja keskisuurten kone- ja metalliteollisuusyritysten tuotantostrateginen päätöksenteko

-päätöksille. Suurissa yrityksissä yritys B:n haastateltavien (myöhemmin haastateltavat b1 ja b2) kokemusten perusteella päätöksenteko on puolestaan hierarkkista, jäykkää ja tarkkaa. Suurten yritysten päätöksenteko lähtee heidän mielestään suoraan strategiasta, ja päätöksentekoprosessissa tarkastellaan muun muassa ydinliiketoimintaa, avainmenestystekijöitä, alistrategioita ja henkilöstön osaamista.

Haastateltavat b1 ja b2 nostivat esille MBO-kaupat eli *Management Buy Out*-kaupat omanlaisensa strategisen päätöksentekoprosessinsa takia. MBO-kaupassa yritys myydään yhdelle tai useammalle yrityksen avainhenkilöille, ja päätöksentekotilanteeseen osallistuu ulkopuolisena tahona myös rahoittaja.

Päätöksentekodraiverina MBO-kaupoissa toimii haastateltavien b1 ja b2 mukaan usein aikaisemman omistajan näkemys siitä, että taloudellista lisäarvoa ei enää ole saatavilla. MBO-kaupoissa strateginen päätöksenteko on yritys B:n haastattelun perusteella tarkkaa. Päätöksenteon taustalla on yritysten mahdollisuuksien analysointi tasetarkastelun muodossa. Taseesta tarkasteltavia osaluokkia ovat muun muassa myyntisaamiset ja ostovelat sekä konekanta. Päätöksenteossa rahoittajat pitävät tiukasti kiinni investointien kustannuksista ja sitouttavat osapuolet päätöksiin tietyksi määräajaksi sitovalla sopimuksella.

Draiverit

Yritys B:ssä päätöksentekoprosessin lähtökohdiksi pienissä ja keskisuurissa kone- ja metalliteollisuusyrityksissä tunnistettiin päämiehen sanelu ja muoti-ilmiö. Päämiehet vaikuttavat päätöksentekoon haastateltavien b₁ ja b₂ näkemyksien mukaan ilmoittamalla ”tehkää näin, jos haluatte meille vielä jotain tehdä”.

Haastateltavat b1 ja b2 muistuttavat, että nykyään varmistetaan kuitenkin myös selustaa ennen lopullisen päätöksen tekoa. Heidän mukaansa erityisesti ostajan luotettavuus tarkistetaan. Muoti-ilmiötä tuotantoa koskevan päätöksenteon taustalla toinen haastateltavista perusteli näin: ”Kaikki ihastuvat uusimpaan teknologiaan samanaikaisesti.”

Muita päätöksenteon aikaansaavia tekijöitä yritys B:n haastattelun mukaan ovat muun muassa myyntiarviot, toimittajapäivät, ostajan vaihtuminen, jälkilaskenta ja taloudelliset luvut, tuotekehityshankkeet etenkin modulointipäätösten taustalla sekä tuotteiden hintaan ja muotoiluun liittyvät asiakaskommentit. Omia tuotteita valmistavissa keskisuurissa yrityksissä haastateltavat b1 ja b2 näkevät päätösten lähtevän suoraan strategisesta suunnittelusta.

5. Pienten ja keskisuurten kone- ja metalliteollisuusyritysten tuotantostrateginen päätöksenteko

Päätöksentekoon osallistujat ja ulkopuoliset tahot

Päätöksentekoon pienissä ja keskisuurissa kone- ja laiteollisuusyrityksissä osallistuu haastateltavien b₁ ja b₂ mukaan pääasiassa omistaja itse. He mainitsivat, että tuotantopäätöksissä yrityksissä kuunnellaan myös verkostoa, mutta investointia suunniteltaessa päätöksen tekee yksin omistaja.

Ulkopuolisten tahojen käyttö apuna tuotantoa koskevassa päätöksenteossa on haastateltavien b₁ ja b₂ mielestä hyvin yleistä, ja toinen asiantuntijoista sanoi, että ulkopuolista asiantuntijaa käytetään aina. Haastateltavien b₁ ja b₂ mukaan ulkopuolista apua tarvittaisiin erityisesti asiakkuuden varmistamisessa ja myyntityössä. Liikkeenjohdon konsultteja tulisi heidän mielestään käyttää apuna myös huonona aikana turhien kustannusten kartoituksessa. Haastateltavat b₁ ja b₂ kertoivat, että liikkeenjohdon konsultteja käytetään apuna strategiapäivityksissä, myynnissä ja markkinoinnissa. Heidän kokemustensa perusteella ulkopuolista apua käytetään ulkomaille mentäessä muun muassa markkinaselvityksissä ja jakelupartnerien selvityksissä.

Lisäksi 100–150 henkilön yrityksissä ulkopuolisia asiantuntijoita käytetään teknologiakartoitusten tekemiseen. Haastateltavat b₁ ja b₂ nimesivät myös yliopistot ja ammattikorkeakoulut ulkopuolisiksi asiantuntijoiksi selvitysten tekemisen apuna.

Päätöksentekotyökalut ja menetelmät

Haastateltavat b₁ ja b₂ näkevät, että suurempien tuotannollisten päätösten taustalla on tulevaisuuteen varautuminen. Tulevaisuuteen varautumiseen liittyvillä työkaluilla tarkastellaan, onko samalle liiketoiminnalle kysyntää ja tarvetta vielä viiden vuoden päästä. Rahoittajat etsivät heidän mukaansa luurankoja tekemällä kattavan ympäristökartoituksen ulkopuolisen avun keinoin. MBO-kaupoissa käytetty päätöksentekomenetelmä on riskitarkastelu. Haastateltavat b₁ ja b₂ sanovat kone- ja metalliteollisuuden pk-yrityksissä tuotannollisen päätöksenteon apuna käytettävistä työkaluista seuraavaa:

”Teknologia- ja kannattavuusanalyysi tehdään useimmiten. Viisaimmat katsovat lisäksi jotain tuotteesta. Palvelun tarjontaa ei osata tuotantopäätöksissä hyödyntää.”

5. Pienten ja keskisuurten kone- ja metalliteollisuusyritysten tuotantostrateginen päätöksenteko

Taulukko 8. Yhteenveto asiantuntijoiden haastatteluista.

	Haastateltava a	Haastateltavat b₁ ja b₂
Draiverit	Päämiehen sanelu Muoti-ilmiö	Päämiehen sanelu Muoti-ilmiö Myyntiarviot Toimittajapäivät Ostajan vaihtuminen Jälkilaskenta Tuotekehityshankkeet Asiakaskommentit
Osallistujat	Pk -yrityksissä omistaja itse päättää Osallistujat riippuvat yrittäjän taustasta	Omistaja tekee lopullisen päätöksen Tuotantopäätöksissä kysely myös verkostolta Investoinneissa ei kysellä verkostolta
Ulkopuoliset asiantuntijat	Tilintarkastaja toimii controllerina ja konsulttina Pankki vaatii liike- toimintasuunnitelman	Liikkeenjohdon konsultit tekevät mm. strategia- päivityksiä Ulkomaille siirryttäessä ulkopuolinen asiantuntija tekee mm. markkina- selvityksiä Yliopistot Ammattikorkeakoulut
Työkalut ja menetelmät	Taselähtöinen tarkastelu Investointilaskelma Yhdessä tapauksessa skenaariomenetelmä	Mutu -menetelmät Tulevaisuuteen varautuminen Ympäristökartoitus Riskitarkastelu Teknologia-analyysi Kannattavuusanalyysi Fiksuissa tuoteanalyyysi Tasetarkastelu

Haastateltavan a sekä haastateltavien b₁ ja b₂ haastatteluissa on sekä yhteneväisyyksiä että eroja, kuten taulukosta 7 voidaan päätellä. Molemmissa haastatteluissa päätöksenteon draivereiksi mainittiin päämiehen sanelu ja muoti-ilmiö. Haastateltavien b₁ ja b₂ haastattelussa ilmeni haastateltavan a haastattelusta poiketen muitakin draivereita tuotantostrategisen päätöksenteon taustalle.

Yhteistä yritysten A ja B haastatteluissa oli myös omistajan suuren roolin tunnistaminen päätöksenteossa ja taloudellisten työkalujen korostuminen päätök-

5. Pienten ja keskisuurten kone- ja metalliteollisuusyritysten tuotantostrateginen päätöksenteko

senteon apuna. Molemmissa haastatteluissa todettiin, että ulkopuolista apua käytetään ulkomaille siirryttäessä. Sekä yritys A:n että B:n haastattelussa mainittiin myös useita muita yksilöllisiä päätöksentekoon osallistujia, ulkopuolisia asiantuntijoita ja työkaluja.

5.3.2 Case-yrityksissä käytössä olevan päätöksentekoprosessin kuvaus

Tässä alaluvussa on ensin esitelty omien tuotteiden valmistusta harjoittavan yritys C:n haastattelun anti, joka on koottu taulukkoon 9. Tämän jälkeen yritysten D, E ja F eli sopimusvalmistusta harjoittavien yritysten haastatteluiden perusteella saatu kuva nykyisin käytössä olevasta päätöksenteosta on avattu ensin yritys kerrallaan ja siten taulukkoon koottuna yhteenvedona (taulukko 10). Case-yritysten haastatteluista esitellään haastateltavien näkemykset päätöksenteon kestosta ja draivereista, päätöksentekoprosessin kuvauksesta, päätöksenteon taustalla olevasta datasta, päätöksenteon osallistujista sekä päätöksenteon apuna käytettävistä työkaluista ja menetelmistä.

Yritys C

Kesto ja draiverit

Päätöksentekoprosessi on omia tuotteita valmistavan yritys C:n haastattelun mukaan kestänyt tilanteesta riippuen muutamista kuukausista muutamiin vuosiin. Yritysostoissa päätöksentekoprosessi on kestänyt kokonaisuudessaan muutamia kuukausia, etenkin jos kyseessä on konkurssiin menneen yrityksen osto.

Päätöksentekoprosessien päädraiverina yritys C:ssä on haastattelun perusteella ollut kasvustrategian noudattaminen ja erityisesti viennin osuuden kasvattaminen. Kasvua on haluttu saavuttaa taloudellisesti, maantieteellisesti ja tuotannollisesti. Maantieteellistä kasvua on haettu laajentamalla liiketoimintaa Suomen sisällä yritysostojen kautta ja siirtämällä tuotantotoimintaa lähialueilla halveman kustannustason maihin. Yritys C:n haastateltava (myöhemmin haastateltava c) kuvaa kasvustrategiaa päätöksenteon taustavaikuttimena seuraavasti:

”Nyt toimitaan yhdeksällä markkinalla ja seuraavalla strategiakaudella pyritään avaamaan kaksi tai kolme markkinaa lisää.”

Draiverina on ollut myös synergian saavuttaminen. Synergialla tarkoitetaan yrityksen resurssien tai toimintojen yhteiskäyttöä, jonka kokonaistulos on suurempi

5. Pienten ja keskisuurten kone- ja metalliteollisuusyritysten tuotantostrateginen päätöksenteko

kuin osiensa summa. Tuotannon synergioimisella yritys C:ssä pyritään tehokkuuden lisäämiseen.

Yritysostoissa muita draivereita ovat olleet tuotannon kausivaihteluiden taasaaminen, ostettavan yrityksen maantieteellinen sijainti, tuttua teknologiaa käyttävän yrityksen löytäminen oston kohteeksi ja merkittävän markkina-aseman omaavan tuotemerkin saaminen itselle yritysoston kautta.

Päätöksentekoprosessin kuvaus

Päätöksentekoprosessista ei yritys C:ssä ole olemassa kirjallista kuvausta. Päätöksentekoprosessin kuvauksesta haastateltava c sanoo:

”Päätöksentekotilanteita ei ole sillä tavalla käyty läpi. On olemassa hyväksymisohjesäännöt, jotka kertovat missä hyväksytään mitään. Strategiapaperi pyritään aina tekemään osana päätöksentekoa. Strategian pitäisi olla sellainen paperi, mistä löytyy vastaukset moniin päätöksentekovaihtoehtoihin.”

Mintzbergin kolmivaiheista päätöksentekoprosessia tarkastellessaan haastateltava c tunnisti vaiheiden löytyvän heidän omasta päätöksenteostaankin, mutta ei yhtä selkeänä prosessina kuin Mintzbergin kuvauksessa. Identifiointivaiheesta haastateltava c kertoi, että tunnistamisvaihetta ja SWOT-analyysia käytetään. Identifiointivaiheeseen kuuluvaa diagnosointia haastateltava c ei puolestaan tunnistanut käytettävän. Vaihtoehtojen kehittämisvaiheesta haastateltava c totesi, että muistista etsintää ja passiivista etsintää käytetään. Aktiivista etsintää hän puolestaan sanoi käytettävän verkostoitumispäätöksenteossa mutta ei yritysostoihin liittyvässä päätöksenteossa. Vaihtoehtojen kehittämisvaiheeseen liittyvää analysointia haastateltava c kertoi toteutettavan tutkimustyön ja benchmarkingin keinoin.

Mintzbergin päätöksentekoprosessin kuvauksen viimeisestä vaiheesta eli valinnasta yritys C:ssä tehdään haastattelun mukaan seulontaa, ja arviointi–valintavaihe toteutetaan laskennallisen tarkastelun avulla. Lopullisen päätöksen valtuutus eli hyväksyminen tai hylkääminen tapahtuu yritys C:ssä pienessä ryhmässä operatiivisessa johdossa, mutta hallituksella on siihen kuitenkin veto-oikeus.

Data

Yritys C:ssä päätöksenteon apuna käytettävä data on sekä pehmeää sosiaalisessa kanssakäymisessä syntyvää tietoa että kovaa kirjaimin ja numeroin ilmaistua tietoa. Yritys C:n haastattelussa ilmeni, että pehmeän ja kovan datan käyttäminen päätöksenteon apuna vaihtelee päätöksentekotilannekohtaisesti ja riippuu siitä, minkälaista tietoa ylipäänsä on saatavilla. Yrityskaupoissa haastateltavan c

5. Pienten ja keskisuurten kone- ja metalliteollisuusyritysten tuotantostrateginen päätöksenteko

mukaan faktat saadaan asiakirjamuodossa kovana datana ja varsinainen liiketoiminnan arvioiminen tapahtuu sitten pehmeää dataa apuna käyttäen erilaisten kontaktien, yritysvierailujen ja haastattelujen muodossa. Haastateltava c kertoo, että tiedot pyritään varmistamaan useaa eri kautta. Hän myös sanoo pehmeän datan ja tunnepuolen asioiden olevan suurella painoarvolla mukana päätöksentekoprosessissa.

Päätöksentekoon osallistujat ja ulkopuoliset tahot

Päätöksenteko tapahtuu yritys C:ssä haastattelun perusteella usein ryhmäpäätöksentekomenetelmiä käyttäen. Lopullinen päätös tehdään koko johtoryhmän kesken tai pienemmässä johtoryhmän sisältä muodostetussa ryhmässä. Yleensä päätöksentekoon osallistuvan ryhmä koostuu kahdesta tai kolmesta henkilöstä. Joissakin yritysostaja koskevilla tilanteilla päätöksentekoon on osallistunut neljä tai viisikin ihmistä.

Ulkopuolisia asiantuntijoita ei ole yrityksen päätöksentekoprosessin apuna juuriin käytetty. Yritys C:n haastattelun perusteella juristia on käytetty joskus yritysostoon liittyvien sopimusten teossa. Lisäksi haastateltavan c sanojen mukaan ”ulkopuolista asiantuntija-apua on toisinaan käytetty asioiden varmistamiseen”.

Työkalut ja menetelmät

Yrityksen päätöksenteossa käytetään haastattelun perusteella apuna useita erilaisia työkaluja ja menetelmiä. Päätöksentekoprosessin alkuvaiheessa yritys C:ssä tehdään SWOT-analyysi. Aivoriihityökalu on yrityksessä haastateltavan mukaan käytössä toimintokohtaisesti viikoittain ja päätöksenteossa läpi koko prosessin. Taloudellinen tarkastelu tehdään päätöksenteon yhteydessä yritys C:ssä aina, ja myös riskitarkastelu tehdään usein. Yrityksen ulkopuolisen ympäristön tarkasteluun liittyvistä päätöksentekotyökaluista haastateltava c mainitsi systemaattisen kilpailija-analyysin, asiakaskunnan systemaattisen seurannan ja markkinaselvitysten tekemisen.

Yritysostoihin liittyvässä päätöksenteossa käytettäväksi päätyökaluiksi haastateltava c nimesi aivoriihimenetelmän sekä ostettavan yrityksen yrittäjän haastattelun ja hänen kanssaan käytävät avoimet keskustelut. Avustavina työkaluina käytetään haastattelun perusteella kannattavuuslaskelmia, myyntikanavan varmistusta, henkilöstön osaamiseen ja liikkuvuuteen liittyvää tarkastelua sekä omaa SWOT-analyysiä erityisesti ostettavan yrityksen ongelmien ja kriisien tunnistamiseksi.

5. Pienten ja keskisuurten kone- ja metalliteollisuusyritysten tuotantostrateginen päätöksenteko

Taulukko 9. Yritys C:n eli omia tuotteita valmistavan keskisuuren kone- ja metalliteollisuusyrityksen tuotantostrateginen päätöksenteko haastattelun perusteella.

	Yritys C
Draiverit	Kasvustrategia Laajenemismahdollisuudet Synergian saavuttaminen Tehokkuuden lisääminen Kausivaiheteluiden tasaus Tietyn maantieteellisen sijainnin, teknologian tai tuotemerkin saavuttaminen
Kesto	Yritysostoissa 2-3 kk Päätöksentekoprosessi voi kestää joissakin tilanteissa myös 2-3 vuotta
Prosessikuvaus	Ei kirjoitettua prosessikuvausta Strategiapaperi olemassa Hyväksymisohjesäännöt Tietyt säännöt olemassa siitä, kenen vastuulla mikäkin päätös on Mintzbergin mallin vaiheet löydettävissä päätöksentekoprosessista
Data	Sekä pehmeää että kovaa dataa käytetään Yrityskaupoissa kova data ja faktat pääroolissa Pehmeä data korostuu tietojen tarkastuksessa ja varmistuksessa
Osallistujat	Johtoryhmä tai osa johtoryhmästä
Ulkopuoliset asiantuntijat	Juristi sopimusten teossa
Työkalut ja menetelmät	SWOT Brainstorming Taloudelliset arviot Riskitarkastelu Kilpailija-analyysit Asiakaskunnan systemaattinen seuranta Markkinaselvitykset Haastattelut ja kyselyt Henkilöstön osaamisen analysointi

Yritys D

Draiverit ja kesto

Päätöksenteko lähtee yritys D:n haastattelun mukaan liikkeelle erilaisista draivereista riippuen siitä, mihin tuotantostrategisen päätöksenteon osa-alueeseen liittyviä päätöksiä on tarkoitus tehdä. Yritys D:n haastateltava (myöhemmin haastateltava d) luetteli draivereita ulkoistuksille, tuotantotilojen ostolle ja globaaliin tuotantotoimintaan liittyville päätöksille.

Ulkoistamispäätöksenteon draivereiksi haastateltava d mainitsi kuormitusvaihteluiden tasaamisen ja yrityksen halukkuuden saada toinen asiakas. Yritys D halusi toisen asiakkaan, koska huomattiin, että liiketoimintaa ei voida jatkaa vain yhden asiakkaan varassa. Ulkomaille suuntautuvien tuotannollisten peliliikkeiden draiverina on toiminut kapasiteetin lisääminen. Yritys D:n haastattelun mukaan eräille markkinoille laajentumisessa päätöksenteon draiverina toimi suurimman asiakkaan perässä siirtyminen. Yritys D pelkäsi menettävänsä asiakkaan, mikäli toimintaa ei laajennettaisi tämän perässä ulkomaille. Ulkomailta tapahtuvan alihankinnan uudistamiseen liittyvän päätöksenteon aikaansaaneista tekijöitä haastateltava d sanoi seuraavaa:

”Alihankkijoiden laadussa ja toimitusajoissa oli ongelmia. Erityisesti ongelmiin olivat syinä kulttuurierot; paremmin maksava asiakas hoidettiin ensin, muut vasta sitten. Todettiin, että pitää olla oma paikallinen yritys ja verkosto.”

Yritysostopäätöksiä on tehty yritys D:n haastattelun mukaan noin yksi vuodessa. Ulkoistamispäätöksenteko on kestoltaan ollut melko lyhytjänteistä. Erityisen nopeitempoista päätöksenteko on ollut siirryttäessä ulkomaille asiakkaan perässä.

Päätöksentekoprosessin kuvaus

Haastateltava d pystyi haastattelussa kuvaamaan yleisen vaihemallin, jonka mukaan päätöksenteko tapahtuu. Ensimmäinen vaihe on toimintaympäristön hahmottaminen. Tähän haastateltava d:n mukaan kuuluu riskien ja menestystekijöiden kartoittaminen sekä sen bisneksen tunnistaminen, jossa ollaan mukana. Toinen vaiheena päätöksentekoprosessissa on yrityksen oman roolin tunnistaminen kyseisessä bisneksessä. Yritys D:ssä tämä roolin tunnistaminen tarkoittaa pohdintaa siitä, onko yritys tuotteen omistaja, kehittäjä vai valmistaja. Tässä vaiheessa päätöksentekoprosessia haastateltava d:n mukaan keskustellaan myös partnereista siltä osin, voidaanko luottamus näiden kanssa säilyttää myös henkilöiden vaihtuessa kumppaniyrityksessä. Kolmas päätöksentekoprosessin vaihe

5. Pienten ja keskisuurten kone- ja metalliteollisuusyritysten tuotantostrateginen päätöksenteko

on päätöksen numeerinen tarkastelu vertailulaskelmien avulla. Viimeisenä päätöksen tekemiseen eli toteuttamiskelpoisen vaihtoehdon valintaan johtavana päätöksentekoprosessin vaiheena on päätöksen valinta yhdessä partnerin kanssa.

Data

Päätöksentekoprosessin apuna käytetään yritys D:ssä haastattelun perusteella sekä kovaa että pehmeää dataa. Pehmeää sosiaalisessa kanssakäymisessä saatavaa tietoa on käytetty apuna ainakin ulkomaille laajennuttaessa. Tämä pehmeä tieto on siirtynyt asiakkaan kertoessa päätöksestään laajentua ulkomaille ja pyytävässä yritys D:tä seuraamaan sen perässä. Kovaa tietoa käytetään yrityksessä apuna kaikissa päätöksissä, ainakin taloudellisen datan muodossa.

Päätöksentekoon osallistujat ja ulkopuoliset tahot

Päätöksentekoon yritys D:ssä osallistuu haastattelun perusteella hallitus, mutta lopullisen päätöksen tekee yrittäjä itse. Haastateltavan d sanoin ”pienissä yrityksissä omistajan uskoessa hommaan päätös tehdään pienillä selvityksillä”. Tuotantostrategisessa päätöksenteossa ei haastateltavan d mukaan juurikaan käytetä apuna ulkopuolisia tahoja.

Työkalut ja menetelmät

Valinnan apuna käytettäviä työkaluja ovat vertailulaskelmat sekä päätöksen liiketoimintastrategiaan soveltumisen varmistaminen. Esimerkkinä vertailulaskelmasta haastateltava d mainitsee yrityskaupan ja oman uuden yrityksen perustamisen taloudellisen vertailun päätöksenteon tueksi. Päätöksenteossa apuna käytettäviksi taloudellisiksi työkaluiksi ja menetelmiksi haastateltava d nimeää investointilaskelman sekä volyymin ja takaisinmaksuajan tarkastelun. Ulkomaiseen liiketoimintaan liittyvässä päätöksenteossa käytetään apuna hintalaskelmia, joista haastateltava d sanoo seuraavaa:

”Laskentaa tehdään siitä, mihin hintaan pitäisi tehdä, jotta pärjättäisiin ulkomaisessa kilpailussa. Suomen rasitteena ovat korkeat hinnat verrattuna ulkomaihin. Laskelmien tuloksena todettiin, että on pakko laajentaa ulkomaille kokonaiskustannusten alentamiseksi.”

Muita työkaluja yritys D:n haastattelun pohjalta ovat intuitio ja visio maailman muuttumisesta. Haastateltava d sanoo päätöksentekijän tunnepuolen menetelmien käytöstä globaaliin sopimusvalmistukseen siirtymispäätöksenteossa seuraavaa:

”Päätöstä tehtäessä on tarkasteltu yksittäistä kauppaa, ei suurempaa kokonaisuutta. Päätöksentekijän eli yrittäjän tunnepuoli on ollut pääosassa

5. Pienten ja keskisuurten kone- ja metalliteollisuusyritysten tuotantostrateginen päätöksenteko

päätöksenteossa. Maailma on nyt varmasti hyvin erilainen kuin yrittäjä aavisti.”

Haastateltava d korosti sitä, että työkalut pitää valita tilannekohtaisesti ja globaalissa toiminnassa maakohtaisesti. Työkaluja ja menetelmiä päätöksenteon avuksi tarvittaisiin haastateltavan mukaan tuotteitaan globaalisti myyvissä yrityksissä tulevaisuuden ennakkointiin, päämiehen ja järjestelmätoimittajan yhteistyöhön sekä kumppanuuksien ja yhteisinvestointipäätösten tarkasteluun. Tarpeellisia olisivat myös uusien tuotteiden tuotantoon liittyvän konseptin rakentamiseen ja hieromiseen liittyvät päätöksentekotyökalut sekä ympäristöteknologiaan liittyvät työkalut.

Yritys E

Draiverit

Yritys E:n haastattelun mukaan päätöksentekoprosessin draivereita on paljon. Yritys E:n haastateltavan (myöhemmin haastateltava e) luettelemia draivereita ovat ainakin kustannussäästöjen hakeminen, laadun parantaminen, kuljetuskustannusten alentaminen, luottamusongelmien selvittäminen, toimitusaikojen lyhentäminen, globaali strategia ja asiakkaan perässä ulkomaille siirtyminen. Luottamusongelmien vuoksi yritys E:ssä on päätetty esimerkiksi vaihtaa toimittajaa tai kumppania. Kuljetuskustannusten aleneminen ja toimitusaikojen lyhentämistavoite ovat toimineet yrityksessä lähinnä ulkoistamispäätösten draivereina. Globaalina strategiana yritys E:llä on ”pienin askelin ja alhaisemmin riskein ulkomaille” -strategia, joka toimii draiverina kansainvälisille tuotantopäätöksille. Suurin osa yritys E:n päätöksentekodraivereista kumpuaa siis sisäisestä tarpeesta. Ainoastaan asiakkaiden perässä siirtyminen ulkomaille on yrityksen ulkopuolinen draiveri.

Kesto

Päätöksentekoprosessien kesto riippuu päätettävästä asiasta. Yritysostoja on muun muassa yritys E:ssä tehty eräänä vuonna kolme, ja globaaliin tuotantotoimintaan siirryttäessä myyntineuvottelut ovat kestäneet välillä useita kuukausia. Yleisesti päätöksentekoprosessit ovat olleet suurimmaksi osaksi muutamien kuukausien mittaisia.

5. Pienten ja keskisuurten kone- ja metalliteollisuusyritysten tuotantostrateginen päätöksenteko

Päätöksentekoprosessin kuvaus

Päätöksentekoprosessi on yritys E:ssä muuttunut sen koon kasvaessa. Päätöksentekoprosessi pienessä perheyrietyksessä oli ennen lyhytkestoista ja joutuisaa. Nyt yritys E:n muodostuttua pienten yritysten fuusioitumisen kautta haastateltava e sanoo päätöksentekoprosessista seuraavaa:

”Hallitustyöskentely korostuu. Päätöksenteosta on tullut byrokraattisempaa ja ammattimaisemmin johdettua. Perheyrietyksillä on kaikilla oma visio ja strategia, joten niiden yhdistyttyä yhteinen tehokas toimiminen on hankalampaa.”

Data

Päätöksenteon apuna on yritys E:n haastattelusta jääneen kuvan perusteella käytetty sekä pehmeää että kovaa dataa. Se, käytetäänkö päätöksenteossa apuna kovaa vai pehmeää tietoa vaihtelee tuotantostrategisten päätösten osa-alueiden välillä. Laajennettaessa toimintaa ulkomaille asiakkaan perässä tieto on pääasiassa asiakkaan sanelua ja pehmeää sosiaalisessa kanssakäymisessä vaihdettavaa dataa. Ulkoistuksissa ja kumppaneiden vaihtoon liittyvissä päätöksissä data on pääasiassa kovaa numeerista tietoa esimerkiksi toimitusvarmuuksista ja laadusta.

Päätöksentekoon osallistujat ja ulkopuoliset tahot

Päätöksentekoprosessiin osallistuu yritys E:n haastattelun perusteella yrityksen hallitus. Ulkopuolelta päätöksenteossa käytetään apuna pankkia ja ulkomaille mentäessä suomalaisten yritysten perustamaa maailmanlaajuista asiantuntijaverkostoa Finprota. Yhteisyrietyksen perustamispäätöksessä oli käytetty ulkopuolisenä apuna pääomasijoittajaa.

Työkalut ja menetelmät

Päätöksentekotyökalut ja -menetelmät ovat yritys E:ssä pääasiassa taloudellisia. Haastattelussa tulivat ilmi erityisesti investointilaskelmat, rahoitustarpeen määrittämiseen käytettävät menetelmät sekä käyttöpääoman laskenta, jossa apuna käytetään pankkia. Muita haastateltavan e mainitsemia päätöksentekotyökaluja olivat ryhmäpäätöksentekomenetelmät hallituksessa, yritysvierailut sekä yrityksen aikaisemmat suhteet ja kokemukset. Ryhmäpäätöksentekoa käytetään haastateltava e:n mukaan seuraavissa tilanteissa:

”Yhdessä alihankkijan kanssa on pohdittu hinnoittelua ja kustannuksia... miten päästäisiin meidän vaatimaan hintatasoon. Pääomasijoittajan kanssa yhdessä on pyritty yhdistämään laskelmia päätöksenteon tueksi.”

Yritys F

Draiverit

Yritys F:n haastateltava (myöhemmin haastateltava f) mainitsi päätöksentekoprosessin ulkoiseksi draivereiksi erityisesti päämiesten eli asiakkaiden tahdon varsinkin kansainvälistymiseen ja ulkoistukseen liittyvissä asioissa. Sisäiseksi päädraiveriksi haastateltava f mainitsi organisaation halun päästä tietyille toimialalle, jolloin etsitään sopivia yrityksiä tai yhteistyökumppaneita ja päästään asiakkuuksiin kiinni yritys- tai liiketoimintakauppojen avulla. Muita sisäisiä draivereita ovat muun muassa pyrkimys raaka-aineketjun jatkuvaan kasvattamiseen sekä proaktiiviseen oman palvelu- tai tarjoomakokonaisuuden etsintään.

Kesto

Päätöksentekoprosessit ovat kestäneet yritysjärjestelyissä ja ulkoistamisessa keskimäärin kahdesta neljään kuukauteen. Joissain päätöksentekotilanteissa kesto on ollut jopa puoli vuotta. Kesto riippuu haastateltavan f mukaan etenkin päämiehen kiireestä ja siitä, kuinka nopeasti tietyistä reunaehdoista päästään sopimukseen. Tällä hetkellä päätöksentekoprosessin kestoa pidentää rahoituksen järjestäminen, joka voi viedä enemmän aikaa kuin esimerkiksi itse liiketoimintakaupasta sopiminen muuten.

Päätöksentekoprosessin kuvaus

Päätöksentekoprosessista on yritys F:ssä olemassa kirjoittamaton vaihemalli, joka on hieman erilainen eri päätösten osalta. Haastateltava f esitti ulkoistuksille ja yritysostoille soveltuvan version päätöksentekoprosessista. Päätöksentekoprosessi voi yritys F:n haastattelun perusteella alkaa joko yrityksen sisältä tai asiakkaan aloitteesta. Päätöksentekoprosessiin ensimmäisessä vaiheessa yritys F pyytää sopimusvalmistajana asiakkaalta kirjallisen perusdatan.

Perusdata sisältää ulkoistamishankkeissa ja yritysostoissa haastateltava f:n mukaan tiedot asiakasyrityksestä, siitä mitä ollaan ulkoistamassa, mitä tuotteita ja asiakkaita ulkoistaminen koskee, paljonko yrityksessä on henkilökuntaa ja minkälaiset toimitilat sillä on. Haastattelussa ilmeni, että perusdata on toimintajaan ulkoistavassa yrityksessä usein jo laadittu selkeän esityksen muotoon. Päätöksentekoprosessin toisena vaiheena yritys F:ssä on saadun datan läpikäyminen ja vertaaminen omaan liiketoimintastrategiaan. Toista vaihetta haastateltava f kuvaa näin:

5. Pienten ja keskisuurten kone- ja metalliteollisuusyritysten tuotantostrateginen päätöksenteko

”Katsotaan, tukeeko päätös strategiaa, kuuluuko se haluttuun skooppiin ja onko se pitkäaikainen.”

Kolmas päätöksentekoprosessin vaiheista on yritys F:n haastattelun perusteella yritysvierailu. Yritysvierailulla yritys F varmistuu yritysoston kohteena olevan firman laitteista, tuotteista ja toimitiloista. Tässä vaiheessa pyydetään haastateltavan f sanojen mukaan myös lista tarkennetuista tiedoista. Neljäs vaihe päätöksentekoprosessissa on tuloslaskelman tekeminen omalla mekanismilla. Tuloslaskelma tehdään yritys F:n haastattelun perusteella Excel-pohjaisella mallilla, jonka eduista haastateltava f sanoo seuraavaa:

”Parametrien syöttämisen jälkeen malli näyttää suoraan, onko tehty päätös järkevä vai ei. Samalla nähdään myös ne reunaehdot, jotka pitää täyttää, jotta olisi kannattavaa. Laskelmien avulla saadaan tavoite, johon itse halutaan sopimusneuvotteluissa päästä.”

Viides askel päätöksentekoprosessissa on normaalien liiketoiminnallisten keskustelujen käyminen asiakkaan kanssa, mikä hyväksytyissä päätöksissä johtaa sopimuksen allekirjoittamiseen. Liiketoiminnallisissa keskusteluissa tehdään liiketoiminnan luovutuskauppakirja, liiketoimintakauppakirja, yhteistyösopimus ja vuokrasopimus. Päätöksentekoprosessin viides vaihe on haastateltavan f mukaan muutaman viikon tai kuukauden mittainen iterointiprosessi, jonka tuloksena molempien osapuolten tulee olla tyytyväisiä ja tietoisia asioista. Sopimusneuvottelut voidaan haastattelun perusteella käydä joko asiakkaan luona tai puoleuttomalla maaperällä.

Kuudes ja viimeinen askel yritysostoja ja ulkoistamishankkeita koskevassa päätöksentekoprosessissa on haltuunotto ja mahdollisen muutosvastarinnan poistaminen. Päätöksenteon jälkeen kauppa julkistetaan yritys F:ssä ensin omalle henkilöstölle ja sitten medialle. Tärkeää päätöksentekoprosessin viimeisessä vaiheessa on myös saada se hyöty, jota laskelmilla päätöksestä on ajateltu saavutettavan. Tässä vaiheessa haastateltavan f sanoin ”virallinen paperityö on tehty, ja nyt alkaa niin sanotusti kunnan työ”. Ostetun tai toimintojaan ulkoistaneen asiakasyrityksen henkilöstö on saatava ajettua osaksi yritys F:tä ja luotava luotamus toiminnan jatkumisesta. Haastateltava f sanoo tästä vaiheesta seuraavaa:

”Yrityskulttuuria ei muuteta, tietyt asiat tehdään yritys D:n tavalla ja tiettyjen asioiden annetaan olla samalla tavalla kuin tähänkin asti.”

Data

Päätöksenteossa käytetään yritys F:n haastattelun mukaan sekä kovaa että pehmeää dataa. Kova data korostuu erityisesti yrityskaupoissa ja ulkoistamishank-

5. Pienten ja keskisuurten kone- ja metalliteollisuusyritysten tuotantostrateginen päätöksenteko

keissa, koska päätökset tehdään numeroiden tai päämieheltä saatavan datan pohjalta. Pehmeään dataan tai haastateltava f:n mukaan hiljaiseen tietoon on vaikea päästä kiinni, koska asiakkailta ei ehditä tapaamaan kuin ylintä johtoa. Yritys F:n sisällä pyritään hyödyntämään pehmeää dataa myös tekemällä arvioita tai oletuksia omien aikaisempien kokemusten ja aikaisemman tiedon pohjalta.

Päätöksentekoprosessin alkuvaiheessa yritys F:n haastattelun perusteella kova tieto korostuu, koska silloin hankitaan faktat, joihin päätöksentekotilanne perustuu. Tätä alkuvaiheen kovaa dataa ovat muun muassa asiakasyrityksen taloudelliseen tilanteeseen ja asiakkaisiin liittyvä tieto. Päätöksentekoprosessin myöhemmissä vaiheissa pehmeä data tukee ja tarkentaa kovan datan perusteella saatua näkemystä. Pehmeän datan hyödyntämisessä käytettäviä työkaluja ovat yritys F:n haastattelun perusteella ainakin aivoriihi ja tiimiorientaatio tai muut ryhmäpätöksentekomenetelmät. Pehmeää tietoa käytetään päätöksenteon apuna johtoryhmässä, mutta hallitus tekee lopullisen päätöksen lähinnä kovan datan perusteella.

Päätöksentekoon osallistujat ja ulkopuoliset tahot

Päätöksentekoprosessiin osallistuu haastateltava f:n mukaan yleensä kolme tai neljä henkilöä. Päätöksentekoprosessissa ovat vahvasti mukana toimitus-, liiketoiminta- ja talousjohtaja. Muina osallistujina voi olla liiketoiminnan asiantuntijoita. Johtoryhmä pidetään yritys F:n haastattelun perusteella koko ajan tietoisena tilanteesta, mutta koko johtoryhmä ei välttämättä osallistu päätöksentekoon. Itse päätöksen tekee hallitus, jolle päätöksentekoon osallistuva ryhmä valmistelee asian.

Haastateltava f:n mainitsemia yleisimmin käytettyjä ulkopuolisia asiantuntijoita päätöksenteossa ovat juristit vaikeissa sopimusjuridisissa tilanteissa, rahoittajat päätöksen järkevyyden tarkastelussa ja markkinakatsausten tekijät. Mikäli asiakkaat eivät ole itse ulkoistamassa tai myymässä yritystään, yritys F käyttää yritysostoissa myös ulkopuolista neuvonantajaa. Liiketoiminnan tai tuotannon osaamiseen ei yrityksessä käytetä ulkopuolista apua.

Päätöksentekotyökalut ja menetelmät

Yritys F:n haastattelun perusteella päätöksentekotyökaluja on käytössä runsaasti erilaisia. Haastateltava f:n mukaan aivoriihiä käytetään työkaluna ylimmän johdon kahdesta neljään henkilöä käsittävissä ryhmässä. Kyseisellä työkalulla haarukoidaan haastateltavan sanojen mukaisesti tilanteen järkevyyttä, haluttavuutta ja toteutettavuutta. Tavoitteena on tuoda esiin mahdollisimman erilaisia näkö-

5. Pienten ja keskisuurten kone- ja metalliteollisuusyritysten tuotantostrateginen päätöksenteko

kulmia ja pohtia, mitä asioita on otettava huomioon päätöstä tehtäessä. Mintzbergin päätöksentekoprosessin identifiointivaiheessa työkalu toimii casen tunnistamisessa.

Taloudellisten mittareiden avulla yritys F:ssä muodostetaan kaksi tai kolme erilaista skenaariota vaihtoehtojen kehittämisen vaiheeseen. Taloudellisista mittareista valitaan ryhmätyömenetelmien avulla käyttökelpoisimmat. Vaihtoehtojen kehittämisessä saatetaan lisäksi käyttää ulkopuolista asiantuntijaa markkinaselvitysten, -analyysien ja -tutkimusten sekä toimiala-analyysin tekemisessä. Ulkopuolisen asiantuntijan käytöstä haastateltava f sanoo seuraavaa:

”Varmistetaan, että ollaan oikeilla jäljillä ja että kaikki on hyvin. Koska päätökset ovat pitkäkantoisia useiden vuosien päähän, halutaan varmistua minne toimiala on menossa.”

Eräs päätöksentekoprosessissa käytettävä työkalu on haastateltava f:n mukaan aikaisempien kokemusten läpikäyminen. Aikaisemmin opitun tiedon jalostaminen on käytössä päätöksentekoprosessin kaikissa vaiheissa muiden työkalujen rinnalla. Aikaisemmista kokemuksista muistellaan muun muassa sitä, mitä kyseisestä kaupasta on yrityksessä opittu ja mitä tämä kannattaisi huomioida kauppa koskevassa päätöksenteossa. Tutkimustyötä ja kirjallisuuskatsauksia päätöksentekotyökaluina käytetään haastateltavan mukaan harvoin.

Toteuttamiskelpoisen päätöksen valinta parhaiden vaihtoehtojen joukosta tapahtuu edellisten selvitysten perusteella hallituksessa pohtimalla, onko päätös kokonaisuudessaan järkevä. Tässä vaiheessa käytettäviä työkaluja ovat taloudelliset mittarit, tulevaisuuden potentiaalinen tarkastelu ja riskitarkastelu. Riskeistä yritys F:ssä huomioidaan haastattelun perusteella ainakin hintariskit, markkinariskit, työvoiman saatavuuteen liittyvät riskit ja kansainvälistymiseen liittyvät riskit. Riskianalyyseissä riskejä pyritään haastateltava f:n mukaan ”blokkamaan pois erilaisilla työkaluilla”.

Haastateltava f kertoo, että koko aikaisempi päätöksentekoprosessi on ohjannut valintavaiheen on/off-tilanteeseen: joko jatketaan eteenpäin päätökseen tai tehdään hylkäämispäätös.

Edellä mainittujen työkalujen lisäksi yritys F:n haastattelussa mainittiin epävirallinen benchmarking ja ideapankki sekä kokonaisvaltainen mittaristo. Benchmarkingia harjoitetaan yritys F:ssä epävirallisesti katsomalla, mitä muut yritykset ovat samalla toimialalla tehneet ja vertaamalla omaa toimintaa niihin. Varsinaista ideapankkia yritys F:ssä ei ole käytössä, mutta ideat tulevat haastateltavan mukaan epävirallisemmin esille hiljaisen tiedon ja omien aikaisempien koke-

5. Pienten ja keskisuurten kone- ja metalliteollisuusyritysten tuotantostrateginen päätöksenteko

musten kautta. Kokonaisvaltaisen mittariston käytöstä päätöksentekotyökaluna haastateltava f kertoi seuraavaa:

”Laadimme aina selkeän mittariston tavoitteista prosessin aikana, ja samaa mittaristoa käytetään kaupan jälkeen haltuunottovaiheessa ja myös normaalissa operatiivisessa toiminnassa. Eli seuraamme hankkeen todellista onnistumista asetettuja tavoitteita vastaan ja analysoimme onnistumista. Tämä on tärkeä osa kokonaisuutta.”

Mintzbergin päätöksentekoprosessin vaiheita ajatellen identifiointivaiheessa ja vaihtoehtojen kehittämissä vaiheissa käytetään aivorihihi menetelmää. Aikaisempien kokemusten eli yritys F:n oman sisäisen informaation hyödyntämistä tapahtuu päätöksentekoprosessin jokaisessa vaiheessa. Riskikartoitusta käytetään yritys F:n haastattelun perusteella vaihtoehtojen kehittämissä vaiheissa ja valintavaiheessa. Yritys F:ssä on haastattelun mukaan pohdittu, pitäisikö päätöksenteon tueksi ottaa käyttöön jotain vielä teoreettisempia ja systemaattisempia työkaluja.

5. Pienten ja keskisuurten kone- ja metalliteollisuusyritysten tuotantostrateginen päätöksenteko

Taulukko 10. Yhteenveto yritysten D, E ja F päätöksenteosta.

	Yritys D	Yritys E	Yritys F
Draiverit	Kuormitusvaihteluiden tasaus Verkoston laajentaminen Kapasiteetin lisääminen Asiakkaan perässä siirtyminen	Kustannussäästöt Laadun parantaminen Kuljetuskustannusten alentaminen Luottamusongelmat Toimitusaikojen lyhentäminen Globaali strategia Ulkomaille siirtyminen päämiehen tai asiakkaan perässä	Päämiesten eli asiakkaiden halut Yrityksellä itsellä halu päästä tietyille toimialoille Raaka-aineketjun kasvattaminen Proaktiivinen oman palvelu- ja tarjoomakokonaisuuden etsintä
Kesto	Melko lyhyt aikajänne	Vaihtelee tuotantokonseptien uudistamispäätösten mukaan Yleensä muutamia kuukausia	Yritysjärjestelyissä ja ulkoistuksissa n. 2-4 kk Joskus harvoin päätöksentekoprosessin kesto voi olla jopa 6 kk
Prosessikuvaus	Yleisiä päätöksentekovaiheita: 1. Toimintaympäristön hahmotus 2. Yrityksen roolin tunnistaminen kyseisessä bisneksessä 3. Taloudellinen tarkastelu ja vertailu 4. Päätös yhdessä kumppanin kanssa liiketoimintastrategiasta käsin	Päätöksentekoprosessi muuttunut yrityksen kasvaessa Prosessi on byrokraattinen ja ammattimaisesti johdettu Yhteistä päätöksentekoprosessia ei vielä täysin ole	Kirjoittamaton prosessimalli Yleisiä päätöksentekovaiheita yrityskaupoissa ja ulkoistuksissa: 1. Kirjallisen perusdatan pyytäminen asiakkaalta 2. Datat läpikäyminen ja vertaus omaan strategiaan 3. Yritysvierailu ja pyyntö tarkennetuista tiedoista 4. Tuloslaskelman tekeminen 5. Liiketoimintaneuvottelut ja sopimuksen allekirjoittaminen 6. Haltuunotto ja muutosvastarinnan poistaminen
Data	Sekä pehmeää että kovaa dataa käytetään Ulkomaille siirryttäessä pääasiassa pehmeää dataa Kova data kaikissa päätöksissä ainakin taloudellisten lukujen muodossa käytössä	Sekä pehmeää että kovaa dataa käytetään Ulkomaille siirryttäessä pääasiassa pehmeää dataa Ulkoistuksissa ja verkostopäätöksissä kova data pääroolissa	Sekä pehmeää että kovaa dataa käytetään Yrityskaupoissa ja ulkoistamishankkeissa kova data korostuu Alkuvaiheessa kovaa dataa, hiljaista tietoa käytetään tukemaan ja tarkentamaan tietoa
Osallistujat	Hallitus Yrittäjällä lopullinen päätäntävalta	Hallitus	Toimitusjohtaja, liiketoiminta-johtaja ja talousjohtaja voimakkaasti mukana Päätöksentekoryhmä n. 3-4 hlöä Johtoryhmä pidetään tietoisena tilanteesta, mutta ei välttämättä osallistu itse päätöksentekoon Hallitus tekee lopullisen päätöksen ryhmän valmistelujen perusteella
Ulkopuoliset asiantuntijat	Ei juurikaan ulkopuolista apua	Pankki Finpro ulkomaille mentäessä Pääomasijoittaja	Juristeja sopimusjuridisissa asioissa haastavissa tapauksissa Ulkopuolinen asiantuntija tekemään markkinakatsauksia Ulkopuolisia neuvonantajia Rahoittajat tarkastavat aina päätöksen järjestyksen Ei ulkopuolista apua liiketoiminnan tai tuotannon osaamiseen
Työkalut ja menetelmät	Vertailulaskelmat Investointilaskelmat Volyymien ja takaisinmaksuajan tarkastelu Hintalaskelmat Riskitarkastelu Mutu-tuntuma Intuitio ja visio maailman muuttumisesta	Investointilaskelmat Rahoitustarpeen määrittäminen Käyttöpääoman laskenta Ryhmäpäätöksenteko Yritysvierailut Aikaisempien suhteiden ja kokemusten tarkastelu	Brainstorming -tyyppinen avoriihi ylimmässä johdossa (2-4 hlö) Taloudelliset työkalut Skenaariot Ryhmäpäätöksentekomenetelmät Aikaisempien kokemusten muistelu Riskianalyysit Asiakkaisiin liittyvät työkalut Kokonaisvaltainen mittaristo

5. Pienten ja keskisuurten kone- ja metalliteollisuusyritysten tuotantostrateginen päätöksenteko

Yrityksissä D, E ja F on tehty kaikkiin tässä tutkimuksessa huomioitaviin tuotantostrategisen päätöksenteon osa-alueisiin eli yritysostoihin, ulkoistukseen ja globaaliin liiketoimintaan liittyviä päätöksiä. Yhteisiä päätöksentekodraivereita yrityksissä D, E ja F ovat asiakkaiden perässä siirtyminen tai asiakkaiden halut ja laajentaminen. Yritykset pyrkivät siirtymään globaaliin liiketoimintaan asiakkaiden perässä tai näiden toiveiden mukaan. Laajentamisdraiverit liittyvät yritysten D, E ja F välillä hieman eri asioihin. Yritys D:ssä draiveri liittyy erityisesti verkoston laajentamiseen, yritys E:ssä maantieteelliseen laajentamiseen ja yritys F:ssä etenkin toimialojen laajentamiseen. Yhteisten draivereiden lisäksi jokaisella yrityksellä on muutamia hajanaisia omia draivereitaan.

Päätöksentekoprosessit ovat yrityksissä D, E ja F melko lyhykestoisia. Kaikissa haastatteluisa päätöksentekoprosessien kestoiksi mainittiin etenkin yritysostojen kohdalla muutama kuukausi. Varsinaista kirjallista kuvausta päätöksentekoprosessista ei ole olemassa missään näistä yrityksistä. Kaikissa yrityksissä prosessikuvauksen kerrottiin olevan hieman erilainen eri päätöksiä tehtäessä. Yritykset D ja F pystyivät kuitenkin kertomaan hyvin yksityiskohtaisesti askelittain etenevästä päätöksentekoprosessista johonkin tiettyyn tuotantostrategisen päätöksenteon osa-alueeseen liittyen. Myös yrityksessä E päätöksentekoprosessin luonne ja heikkoudet olivat hyvin tiedossa. Haastatteluiden perusteella yrityksissä D, E ja F olisi melko helppo hahmotella päätöksentekoprosessista kirjallinen malli kaikkien yrityksen jäsenten luettavaksi.

Päätöksenteon taustalla käytettävään dataan liittyen yritykset D, E ja F olivat kaikki samoilla linjoilla siinä, että päätöksenteon apuna tulee käyttää sekä kovaa että pehmeää tietoa. Yritykset näyttävät haastattelujen perusteella olevan yhtä mieltä myös siitä, missä päätöksissä kovaa dataa ja pehmeää dataa erityisesti käytetään. Yritysten D ja E haastateltavat korostavat pehmeän datan käyttöä erityisesti ulkomaille siirryttäessä. Kovan datan käytöstä puolestaan yritykset E ja F nostivat esille erityisesti ulkoistamishankkeet. Yritys F korosti kovan datan käyttöä myös yrityskaupoissa.

Päätökset tehdään yrityksissä D, E ja F haastatteluiden perusteella ryhmässä. Päätöksentekoon osallistuu kaikissa näissä yrityksissä hallitus. Yritys F korosti hallituksen roolia erityisesti lopullisen päätöksen tekijänä. Yritys F:ssä päätökset valmistellaan pienryhmässä, ja hallitus joko hyväksyy tai hylkää ryhmän esityksen. Ulkopuolisten tahojen käyttö vaihtelee yrityksissä D, E ja F jonkin verran. Yritys D on ainoa, jossa ei käytetä juuri lainkaan ulkopuolista apua. Yrityksessä E ulkopuolista apua käytetään erityisesti ulkomaille laajennettaessa. Yrityksessä F ulkopuoliset asiantuntijat liittyvät juridisiin asioihin tai markkinakatsauksiin.

5. Pienten ja keskisuurten kone- ja metalliteollisuusyritysten tuotantostrateginen päätöksenteko

Missään yrityksistä D, E ja F ei käytetä ulkopuolista apua liiketoiminnan tai tuotannon osaamiseen.

Päätöksenteon apuna käytettävien työkalujen ja menetelmien osalta voidaan haastattelujen perusteella todeta, että yrityksissä D, E ja F käytetään aina jotain taloudellista menetelmää. Yrityksissä D ja F taloudellisen tarkastelun lisäksi arvioidaan riskejä ja pohditaan tulevaisuutta jossakin muodossa. Aikaisempiin kokemuksiin vertailua harjoitetaan yrityksissä E ja F. Kaikki yritykset mainitsivat yhteisten työkalujen lisäksi jonkin sellaisen menetelmän, jota muut haastattelut eivät maininneet. Yrittäjän tunnepuolen nimesi työkaluksi ainoastaan yritys D, ja yritys E nimesi ainoana yrityksenä yritysvierailut päätöksentekotyökaluksi. Yritys F:n haastattelussa tuli ilmi kaksi työkalua, joita muut eivät maininneet: asiakkaisiin liittyvät työkalut ja kokonaisvaltainen mittaristo.

5.4 Teorian, asiantuntijayritysten ja case-yritysten tuotantostrategisen päätöksenteon yhtymäkohdat ja eroavuudet

5.4.1 Tuotantostrateginen päätöksenteko

Tuotantostrateginen päätöksenteko mielletään teoriaosan valossa ylimmän johdon osaamis- ja vastuualueeksi yrityksissä. Sekä asiantuntijoiden että case-yritysten haastatteluissa kävi ilmi, että he mieltävät asian samoin. Päätöksenteko on teoriaosassa esitetyn Juutin ym.(2007) tutkimuksen mukaan yrityksissä operatiivista ja tapahtuu vajavaisten tietojen perusteella. Asiantuntijoilla oli haastattelujen perusteella samanlainen kuva pienten ja keskisuurten kone- ja metalliteollisuusyritysten päätöksenteon nykytilasta. Case-yritysten haastatteluiden perusteella päätöksenteon strateginen luonne ja tuotantopäätösten tärkeys ymmärrettiin, mutta joidenkin päätösten taustalla olevan tiedon riittävyttä voi pohtia päätöksentekojänteen lyhyiden vuoksi. Haastattelujen valossa päätöksentekoa ei siis yrityksissä aina toteuteta käytännössä strategisesti vaan operatiivisesti.

5.4.2 Päätöksenteon draiverit

Pienten ja keskisuurten kone- ja metallituoteteollisuuden yritysten päätöksentekoprosessin aikaansaavia tekijöitä ovat asiantuntijaorganisaatioiden haastattelujen perusteella erityisesti päämiesten vaatimukset ja muoti-ilmiö-efekti. Tuotan-

5. Pienten ja keskisuurten kone- ja metalliteollisuusyritysten tuotantostrateginen päätöksenteko

totoimintaa harjoittavissa keskisuurissa yrityksissä haastateltavat b_1 ja b_2 näkevät päätösten lähtevän suoraan strategisesta suunnittelusta.

Case-yrityksistä omia tuotteita valmistavan yrityksen ja sopimusvalmistajien draiverit vaihtelivat keskenään. Omia tuotteita valmistavan yritys C:n päädraiverina on haastateltavien b_1 ja b_2 näkemyksen tavoin asetetun kasvustrategian toteuttaminen. Sopimusvalmistusta harjoittavissa yrityksissä D, E ja F päädraivereita olivat asiakkaiden perässä siirtyminen tai asiakkaiden toiveet sekä laajentaminen. Laajentamisdraiverit liittyivät yleensä haluun aloittaa tai lisätä globaalia tuotantotoimintaa. Sekä haastatellut asiantuntijat että case-yritysten haastateltavat nimesivät omalle yritykselleen yhteisten draiverien lisäksi myös muutamia yrityskohtaisia päätöksentekoprosessin ajureita.

5.4.3 Kesto

Haastateltavilta a , b_1 ja b_2 ei kysytty suoraan heidän näkemyksiään päätöksenteon kestosta pienissä ja keskisuurissa kone- ja metalliteollisuusyrityksissä. He kuvasivat kuitenkin päätöksentekoa operatiiviseksi ja vajavaisin tiedoin tapahtuvaksi. Voidaan siis päätellä, että päätökset tehdään heidän mielestään yrityksissä liian nopeasti. Kaikissa case-yrityksissä päätöksentekoprosessit ovat haastattelujen perusteella melko samanmittaisia. Päätöksentekoprosessi on tuotantostrategisissa päätöksissä kestänyt yrityksissä C, D, E ja F keskimäärin kahdesta neljään kuukautta. Päätöksentekoprosessin kesto suomalaisissa pienissä ja keskisuurissa kone- ja metalliteollisuusyrityksissä on siis tuotantostrategisten päätösten osalta tämän empiirisen tutkimuksen valossa lyhyt.

5.4.4 Päätöksentekoprosessi

Päätöksenteko on teoriaosassa kuvattu Mintzbergin mallin mukaisesti kolmivaiheiseksi prosessiksi. Päätöksentekoprosessin vaiheet ovat identifiointi, vaihtoehtojen kehittäminen ja valinta. Päätöksentekoprosessista ei ole missään case-yrityksistä olemassa kirjallista kuvausta. Case-yrityksistä yritys C ja yritys F tunnistivat Mintzbergin päätöksentekoprosessin kuvauksen nähtyään omassa päätöksenteossaan samankaltaisia vaiheita. Case-yritykset C ja E eivät kuvanneet askelittain etenevää päätöksenteon mallia. Yritys C korosti, että hyväksymisohjesäännöt ja strategia ovat päätöksentekovaiheita määrittäviä dokumentteja. Yrityksessä E päätöksentekoprosessin luonne ja etenkin siinä esiintyvät heikkoudet oli-

5. Pienten ja keskisuurten kone- ja metalliteollisuusyritysten tuotantostrateginen päätöksenteko

vat hyvin selvillä, mutta vaiheittaista kuvausta ei löytynyt. Yritykset D ja F kuvasivat hyvin yksityiskohtaisen askelittain etenevän päätöksentekoprosessin.

Päätöksentekoprosessien kuvattiin kaikissa case-yrityksissä vaihtelevan sen mukaan, koskevatko tuotantostrategiset päätökset ulkoistuksia, yritysostoja vai globaalia laajentamista. Näin ollen päätöksenteko nähdään haastatteluissa yrityksissä vielä yksittäisenä ja vaihtelevana tilanteena prosessimaisen kuvauksen sijaan. Päätöksenteko mielletään haastatteluiden perusteella yrityksissä samankaltaiseksi kuin teoriaosassa esitelty päätös, jossa valinta tehdään valmiiden vaihtoehtojen pohjalta. Kuitenkin esimerkiksi Garvin ja Roberto (2001) ovat todenneet, että hyviä päätöksiä syntyy niissä yrityksissä, joissa päätöksenteko ymmärretään prosessiksi, ei yksittäiseksi tilanteeksi. Teorian ja haastattelujen eroavuuden valossa päätöksenteon prosessimaisuuden omaksumisessa olisi yrityksissä vielä kehitettävää.

5.4.5 Data

Teoriaosassa on esitetty Mintzbergin kahden tutkimuksen tulokset päätöksenteon taustalla käytettävän datan luonteesta. Toisen tutkimuksen tulos oli se, että johto nojaa pääasiassa pehmeään, sosiaalisessa kanssakäymisessä syntyvään tietoon. Toisessa tutkimuksessa Mintzberg on kuitenkin tullut siihen lopputulokseen, että kone- ja metalliteollisuusyrityksissä käytetään kovaa tietoa strategisen päätöksenteon taustalla. Mintzbergin sekä Shermanin ja Greyn näkemysten mukaan yrityksen strategisessa päätöksenteossa tulisi käyttää tasapuolisesti sekä kovaa että pehmeää tietoa.

Asiantuntijahaastatteluissa ei varsinaisesti kysytty päätöksenteossa käytettävän tiedon luonteesta, mutta haastatteluissa korostettiin taloudelliseen tietoon eli kovaan tietoon nojaamista. Case-yritykset oli samoilla linjoilla teorian kanssa siinä, että päätöksenteossa tarvitaan sekä kovaa että pehmeää tietoa. Case-yritykset olivat myös keskenään yhtä mieltä siitä, mihin pehmeää ja kovaa tietoa erityisesti käytetään. Yritysten C, D, E ja F haastattelujen valossa pehmeää tietoa käytetään erityisesti ulkomaille laajennettaessa ja kovaa tietoa erityisesti ulkoistuksissa ja yritysostoissa.

5.4.6 Päätöksentekoon osallistuvat henkilöt

Asiantuntijahaastattelujen perusteella pienissä ja keskisuurissa yrityksissä lopullisen päätöksen tekee johtaja itse. Haastateltavien a , b_1 ja b_2 mukaan johtaja

5. Pienten ja keskisuurten kone- ja metalliteollisuusyritysten tuotantostrateginen päätöksenteko

kuuntelee muita päätöksiä tehdessään joskus mutta ei aina. Case-yritysten haastatteluissa puolestaan korostettiin ryhmäpätöksentekoa. Yrityksissä C, D, E ja F ryhmäpätöksentekoon osallistuu joko johtoryhmä, hallitus tai näistä muodostettu pienempi päätöksentekijäryhmä.

Strategisiin päätöksiin tarvitaan teoriaosassa esiteltyyn Kessin (1992) määritelmään viitaten ryhmä päätöksentekijöitä, mutta operationaaliset päätökset voi tehdä yksi henkilö. Teoriaosassa esiteltiin lisäksi McKennan ja Martin-Smithin (2005) ajatukset siitä, että ylin johto ei enää voi tehdä strategisia päätöksiä tapauskohtaisesti kasvun, uudistusten, globalisaation ja vallan hajauttamisen takia. Tämän perusteella asiantuntijayrityksissä pienten ja keskisuurten yritysten päätöksenteko mielletään luonteeltaan operatiiviseksi. Itse pienet ja keskisuuret teollisuusyritykset ovat haastattelujen perusteella kuitenkin tunnistanee päätöksenteon strategisen luonteen.

Case-yritysten haastattelutulosten perusteella strategisessa päätöksenteossa täytyy täyttää Lares-Mankin (1999) ja Kamenskyn (2004) teoretiedon valossa vielä vanhentuneessa strategia-ajattelussa, jossa päätöksentekoon osallistuu toimitusjohtaja ja lisäksi korkeintaan johtoryhmä. Strategisen johtamisen teorian mukaan nyt 2000-luvulla koko henkilöstön tulisi osallistua yrityksen päätöksentekoon. Yritysten pitäisi tunnistaa, miten päätöksenteko vaikuttaa eri toimintoihin ennen lopullisten päätösten tekemistä. Päätöksenteko vaikuttaa ainakin tutkimukseen ja kehitykseen, hankintaan, valmistukseen, myyntiin, markkinointiin ja jälkimarkkinointiin. Tämän vuoksi yritysten tulisi ottaa päätöksenteossaan huomioon kaikki toiminnot ja työntekijät.

5.4.7 Ulkopuoliset tahot

Yritysten A ja B näkemyksenä on, että ulkopuolista apua käytetään ulkomaille siirryttäessä. Näin tehdäänkin yrityksessä E. Yritys C:ssä ja yritys D:ssä ei ole haastattelujen perusteella käytetty juurikaan ulkopuolista apua. Yritys C:ssä ulkopuolista juristia on käytetty joskus. Yritys D:ssä ulkopuoliset asiantuntijat liittyvät juridisiin asioihin tai markkinakatsauksiin.

Ulkopuolisten tahojen käyttö päätöksenteossa vaihtelee siis yritysten välillä melko paljon, mutta eniten ulkopuolisia asiantuntijoita käytetään asiantuntijoiden näkemyksen tavoin ulkomaille siirryttäessä ja juridisissa asioissa. Yhdistävänä tekijänä yritysten C, D, E ja F välillä ulkopuolisen avun käytössä on myös se, että sitä ei ole käytetty liiketoiminnan tai tuotannon osaamiseen.

5.4.8 Päätöksentekotyökalut ja menetelmät

Sekä Mintzbergin (1994) ja Kujansuun (2007) aikaisemmissa tutkimuksissa että kaikissa haastatteluissa taloudelliset menetelmät ja niistä varsinkin kannattavuus ja tuottavuus nousivat päätöksentekotyökaluista erityisesti esille. Taloudelliset analyysit mielletään kaikissa yrityksissä sellaisiksi työkaluiksi, joita käytetään päätöksenteon apuna aina. Tämä on luonnollista, koska yrityksen perimmäinen tavoite on olla kannattava ja saada voittoa. Taloudellisten menetelmien korostuminen puoltaa osaltaan teoriaosassa esiteltyä Kamenskyn (2004) näkemystä siitä, että Suomessa teollisuudessa omaksutaan strategisen johtamisen ajatukset jälkijunassa kansainvälisten toimialojen perässä.

Ryhmäpätöksentekomenetelmien käyttö korostui teoriassa moneen kertaan hyvänä strategisessa päätöksenteon työkaluna. Asiantuntijahaastatteluisissa ryhmäpätöksentekoa ei nimennyt pienissä ja keskisuurissa kone- ja metalliteollisuusyrityksissä käytettäväksi työkaluksi kukaan asiantuntijoista, vaan he korostivat johtajan yhden miehen taloudellisiin menetelmiin nojaavaa päätöksentekoa. Case-yrityksissä ryhmäpätöksenteko puolestaan teorian tapaan korostui. Tosin ryhmäpätöksenteko tapahtuu case-yrityksissä lähinnä johtoryhmän tai hallituksen kesken aivoriihimenetelmää käyttäen.

Asiantuntijoiden ja case-yritysten haastatteluissa taloudellisten työkalujen ja ryhmätyömenetelmien lisäksi mainittiin teoriaosassa käsitellyistä menetelmistä ainoastaan riskitarkastelu, tulevaisuuteen varautuminen, benchmarking ja aivoriihi. Päätöksentekotyökalujen käyttö case-yritysten välillä vaihtelee jonkin verran, koska kaikki case-yritykset mainitsivat yhteisten työkalujen lisäksi ainakin yhden sellaisen menetelmän, jota muut haastateltavat eivät maininneet.

6. Johtopäätökset

6.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tutkimuksen keskeisiä tuloksia tarkastellaan vastaamalla luvussa 1 määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Päättökysymys oli: ”Miten tuotantostrateginen päätöksenteko yrityksissä nykyisin tapahtuu?” Kaksi alatutkimuskysymystä liittyi teorian ja haastattelujen yhtenevyyksien ja erojen tarkasteluun sekä päätöksenteossa apuna käytettäviin työkaluihin ja menetelmiin. Tutkimuksen keskeiset tulokset on seuraavaksi esitelty tutkimuskysymys kerrallaan päättökysymyksestä aloittaen.

6.1.1 Miten tuotantostrateginen päätöksenteko yrityksissä nykyisin tapahtuu?

Käytännössä tuotantostrategisia päätöksiä on tehty haastatelluissa yrityksissä lukuisia, ja ne ovat liittyneet kaikkiin tässä tutkimuksessa käsitellyn tuotantostrategisen päätöksenteon osa-alueisiin eli ulkoistukseen, verkostoitumiseen ja ulkomaille laajentamiseen. Tuotantostrategisia päätöksiä tehdään yrityksissä haastattelujen perusteella nopealla muutaman kuukauden aikajänteellä. Pääasiassa tuotantopäätösten taustalla vaikuttavia ajureita ovat oman strategian noudattaminen, asiakkaiden sanelu ja laajentaminen.

Päätöksentekoprosessista ei ole yrityksissä olemassa kirjallista kuvausta, mutta suurin osa haastateltavista osasi kuvata sanallisesti omassa yrityksessään käytössä olevat päätöksenteon yleiset vaiheet. Päätöksentekoprosessin vaiheet vaihtelevat päätöksistä riippuen. Näin ollen päätöksenteko mielletään haastatelluissa yrityksissä tällä hetkellä tilanneriippuvaiseksi yksittäiseksi tapahtumaksi.

Yrityksissä käytetään tuotantostrategisessa päätöksenteossa apuna sekä kovaa että pehmeää dataa. Pehmeää dataa käytetään haastatelluissa yrityksissä apuna

6. Johtopäätökset

erityisesti ulkomaille laajennettaessa. Kovaa dataa puolestaan käytetään apuna erityisesti ulkoistamis- ja yritysostopäätösten tekemisessä. Päätöksenteko tapahtuu yrityksissä ryhmässä, pääasiassa hallituksessa tai johtoryhmässä. Ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö päätöksenteon apuna vaihtelee yrityksittäin. Ulkopuolisia asiantuntijoita käytetään apuna melko vähän ja pääasiassa ulkomaille laajennettaessa. Päätöksentekotyökaluista taloudellisten menetelmien käyttö korostui kaikissa haastatteluissa yrityksissä. Muutamissa yrityksissä käytetään haastattelujen perusteella päätöksenteon apuna riskianalyysejä, benchmarkingia, aivoriihimenetelmää ja ennustamista tai tulevaisuuteen varautumista.

6.1.2 Miltä osin päätöksenteko yrityksissä on yhtenäinen teorian näkemysten kanssa ja miltä osin ei?

Strateginen päätöksenteko tunnistetaan sekä teoriassa että käytännössä ylimmän johdon osaamis- ja vastuualueeksi. Teoriassa päätöksentekoa kuvataan koko henkilöstöä koskeväksi prosessinomaiseksi toiminnaksi, jonka eri vaiheissa käytetään apuna erilaisia menetelmiä ja työkaluja. Käytännössä päätökset syntyvät haastattelujen perusteella melko lyhyellä aikajänteellä johtoryhmässä tai hallituksessa taloudellisiin menetelmiin nojaten. Päätöksenteko nähdään yrityksissä teorian prosessinäkemyksestä poiketen tilanteesta riippuvaksi yksittäiseksi tapahtumaksi. Päätöksenteosta ei yrityksissä ole mitään kirjallista prosessikuvausta, joita taas teoriassa on lukuisia.

Teoriaosassa ja haastatteluissa molemmissa painotetaan sekä kovan että pehmeän datan tärkeyttä päätöksenteossa. Aikaisemmissa tutkimuksissa on saatu tuloksia sekä kovan että pehmeän datan painottumisesta päätöksenteon apuna. Tämä tutkimus eroaa kahdesta aikaisemmasta Mintzbergin (1994) ja Mintzbergin ym. (1976) tutkimuksista sen puolesta, että yrityksissä käytetään haastattelutulosten valossa teorian suosituksen tapaan sekä kovaa että pehmeää dataa.

Teoriassa todetaan, että vuorovaikutustaidot ovat usein ongelma tuotantotoiminnan kehittämisessä. Haastatteluissa kukaan asiantuntijoista ei maininnut tätä, ja vain yksi yrityksen edustaja mainitsi päätöksenteon yhteydessä henkilöstön ja sen tiedottamisen. Päätöksenteossa olisi huomioitava henkilöstön nykyinen osaamisen taso muutoksen vaatimaan osaamiseen verrattuna sekä henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen. Mikäli osaamista ei organisaation sisältä löydy, aiheutuu siitä lisäkustannuksia koulutuksen ja/tai uuden työvoiman rekrytoinnin myötä. Myös motivaatio ja sitoutuminen ovat sellaisia asioita, että niiden puuttuessa henkilöstön työpanos muutoksessa on heikko. Ihmiset tapaavat vastustaa

muutoksia, joten muutosvastarinnan ehkäiseminen tiedottamisen ja avoimen keskustelun muodossa uusia päätöksiä tehtäessä ei saisi jäädä huomiotta.

6.1.3 Mitä työkaluja ja menetelmiä päätöksenteon apuna käytetään?

Haastattelujen valossa päätöksenteko pienissä ja keskisuurissa kone- ja metalliteollisuusyrityksissä perustuu lähes ainoastaan taloudellisiin menetelmiin ja niistäkin pääasiassa ulkoisen laskentatoimen materiaaliin eli taseeseen ja tuloslaskelmaan. Päätöksentekotyökaluja ja -menetelmiä on esitelty teoriassa lukuisia. Päätöksentekotyökalujen monipuolistamisen pohdinta olisi yrityksissä paikallaan esimerkiksi tämän tutkimuksen Työkalut ja menetelmät -osioon tutustumalla. Toki yrityksen olemassaolon perusta ja tärkein tavoite on voitto ja kannattavuus, mutta ne eivät saisi olla ainoita tavoitteita. Huomion arvoisia asioita strategisia päätöksiä tehtäessä ovat muutkin suorituskykyyn vaikuttavat osa-alueet, kuten laatu, innovatiivisuus ja tehokkuus.

6.2 Tulosten arviointi

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, jonka tarkoituksena on kuvata päätöksenteon nykytilannetta yrityksissä. Kvalitatiivinen tutkimus perustuu pienempään otoskokoan kuin kvantitatiivinen tutkimus. Tässä tutkimuksessa otoskoko oli kuusi yritystä, joten kaikille yrityksille sopivia yleistyksiä ei tulosten perusteella voi tehdä. Tässä tutkimuksessa aihetta lähestyttiin pikemminkin kontingenssiteoreettisesta näkökulmasta, jossa päätöksentekoa pidetään yrityksiin sidottuna eikä sitä sellaisenaan voida siirtää toiseen yritykseen tai tilanteeseen. Tämän tutkimuksen haastattelujen tuloksia voidaan kuitenkin pitää katsauksena siitä, minkälainen päätöksentekoprosessi suomalaisissa pienen ja keskisuuren kokoluokan kone- ja metalliteollisuuden yrityksissä voi olla. Tulosten toivotaan herättävän yritykset pohtimaan omaa päätöksentekoaan ja vertaamaan sitä teoriaan.

Tutkimusmenetelmänä haastattelut asettavat omat haasteensa tulosten validiteetille ja reliabiliteetille. Haastatteluissa on aina se vaara, että haastateltavat muistavat tiedot väärin tai jättävät kertomatta joitain asioita. Aika kulta helposti muistot, ja jotkin menneisyydessä tapahtuneet asiat saatetaan muistaa hieman erilaisina kuin ne todellisuudessa olivat. Tuotantostrateginen päätöksenteko on yrityksissä kuitenkin niin jatkuvaa, että tietojen väärin muistamisen mahdollisuuden ei uskota olevan merkittävän suuri. Koska yritykset pysyvät tutkimuk-

6. Johtopäätökset

nessa nimettöminä, ei haastateltavien myöskään uskota salailevan tuotantostrategisia päätöksiä koskevia tietoja.

Haastatteluissa ei voi kysyä kaikkea mahdollista, joten kysymysten rajallisen määrän vuoksi haastattelijalta voi jäädä olennaisia asioita kysymättä. Haastattelaineiston avulla saatiin vastattua tutkimuskysymyksiin, joten voidaan olettaa, ettei olennaisia kysymyksiä jäänyt haastattelulomakkeen ulkopuolelle.

Asiantuntijahaastatteluihin ja osaan yrityshaastatteluista osallistui kaksi haastattelijaa, jolloin voidaan puhua tutkijatriangulaatiosta. Niissä haastatteluissa, joissa haastattelijoina oli yksi, käytettiin nauhuria. Kahden haastateltavan muistiinpanojen ja nauhurin käytön vuoksi voidaan todeta, että kaikki haastateltavien vastaukset on otettu huomioon haastattelumateriaalia analysoitaessa. Näin ollen haastattelujen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä.

6.3 Jatkoimenpiteet ja suositukset

Tämä tutkimus on osa VTT:n laajempaa tutkimushanketta. Tutkimuksen aikarajauksena on nykytila ja suuntaus kuvaileva eli deskriptiivinen. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata tutkimushaastatteluilla saadun tiedon avulla yrityksissä nykyisin käytössä olevaa päätöksentekoa. Jatkossa olisi mielenkiintoista pohtia, miten yrityksiä voitaisiin auttaa tehostamaan päätöksentekoa entisestään. Tämä tarkoittaisi tutkimuksen aikarajauksen laajentamista tulevaisuuteen ja preskriptiivisen suuntauksen valitsemista. Tähän asiaan on tarkoitus perehtyä laajemmassa tutkimushankkeessa tarkemmin. Laajemmassa tutkimushankkeessa pyritään vastaamaan siihen, miten yrityksiä voidaan auttaa tekemään parempia päätöksiä inhimilliset tekijät ja tiedon puutteet huomioiden.

Tässä tutkimuksessa oli useita tarkasteltavia asioita, ja niistä oli tarkoituksena saada yleiskuva. Jatkotutkimuksena olisi kiinnostavaa keskittyä johonkin yksittäiseen aiheeseen tarkemmin. Tällaisia lähempään tutkimukseen soveltuvia aiheita voisivat olla pelkästään päätöksenteon apuna käytettävät työkalut ja menetelmät, kirjallisten päätöksentekoprosessin kuvausten luominen yrityksille tai johonkin yksittäiseen tuotantostrategisten päätösten osa-alueeseen ja siihen liittyvään päätöksentekoon paneutuminen.

Päätöksenteon taustalla käytettävän datan luonteesta on saatu tähän mennessä eriäviä tutkimustuloksia, joten asian tarkempi tutkiminen voisi olla eräs jatkotutkimusaihe. Tässä tutkimuksessa perehdyttiin ainoastaan siihen, mitä tietoa käytetään päätöksenteossa apuna ja mihin sitä käytetään. Tutkimuksen tuloksena selvisi, että yritykset käyttävät päätöksenteossaan apuna sekä kovaa että peh-

meää tietoa. Pehmeää tietoa hyödynnetään etenkin ulkomaille laajennettaessa ja kovaa tietoa erityisesti ulkoistuksissa ja yritysostoissa. Kovan ja pehmeän datan käytön tutkimista olisi mielenkiintoista laajentaa siihen suuntaan, miten tietoa käytetään päätöksenteossa apuna.

Tässä tutkimuksessa empiirisen aineiston muodosti kuusi samaan pieneen tai keskiuureen kokoluokkaan kuuluvaa ja samalla toimialalla toimivaa yritystä. Suositeltavaa olisi tutkia tuotantostrategista päätöksentekoa myös eri kokoluokan ja eri toimialan yrityksissä. Näin saataisiin laajempi kokonaiskuva päätöksenteon nykytilasta suomalaisissa yrityksissä sekä vertailua erikokoisten ja eri toimialoilla toimivien yritysten päätöksenteon välillä. Vielä laajemmin tuotantostrategista päätöksentekoa voisi tarkastella eri maiden välillä.

Tutkimus herätti siis paljon ajatuksia ja mahdollisia jatkotutkimusideoita. Tutkimuksen aihe on vielä melko uusi ja tutkimaton. Aihe on kuitenkin erittäin ajankohtainen ja monipuolinen, joten jatkotutkimukselle olisi tarvetta.

7. Yhteenveto

Nykyajan jatkuvasti muuttuvassa ja kehittyvässä ympäristössä yrityksen toiminnan tulee olla hyvin organisoitua ja joustavaa, jotta se pärjää mukana muutosvauhdissa. Tuotantostrategisten päätösten on tapahduttava yrityksissä harkitusti ja tiedostetusti. Kirjallisuudesta ja aikaisemmista tutkimuksista muodostettiin teoriatausta tuotantostrategiselle päätöksenteolle sekä päätöksenteon apuna käytettäville työkaluille ja menetelmille. Tutkimuksen empiirisen osan tavoitteena oli selvittää tuotantostrategisen päätöksenteon nykytilaa yrityksissä. Yritykset rajattiin suomalaisiin pienen ja keskisuuren kokoluokan kone- ja metalliteollisuusyrityksiin. Tutkimukseen osallistui kuusi yritystä, joista kaksi oli asiantuntijayritystä, kolme sopimusvalmistajaa ja yksi omia tuotteita valmistava yritys. Tietoa yrityksistä kerättiin haastatteluilla.

Haastattelumateriaalin avulla saatiin vastattua kaikkiin tutkimuskysymyksiin, joten tutkimuksen tavoite saavutettiin. Päätöksenteon nykytila haastatelluissa yrityksissä tiedetään melko tarkasti. Haastattelumateriaalin perusteella tiedetään, kauanko päätöksenteko yrityksissä kestää, mitkä draiverit tuotantostrategisiin päätöksiin ajavat, minkä vaiheiden kautta päätöksenteko yrityksissä tapahtuu, ketä päätöksentekoon osallistuu sekä mitä työkaluja ja menetelmiä yritykset päätöksenteon apuna käyttävät. Tutkimuksen teoreettisen ja empiirisen materiaalin tarkastelusta saatiin lisäksi aikaan vertailua päätöksentekoteoreettisen näemyksen ja yritysten käytännön päätöksenteon välillä.

Tutkimuksessa ilmeni, että strateginen päätöksenteko nähdään sekä teoriassa että haastatelluissa yrityksissä ylimmän johdon osaamisalueeksi. Päätöksenteko tapahtuu yrityksissä yleensä ryhmässä; tosin asiantuntijat katsoivat, että pienissä ja keskisuurissa yrityksissä johtaja tekee päätökset yksin. Koko henkilöstön tulisi teorian mukaan osallistua päätöksentekoon. Haastatelluissa yrityksissä päätöksentekoon osallistuu hallitus tai johtoryhmä.

Päätöksentekoprosessista ei yrityksissä ole haastattelujen perusteella olemassa kirjallista kuvausta, ja päätökset tehdään melko nopeassa aikataulussa. Päätöksentekotyökaluista käytetään pääasiassa taloudellisia menetelmiä. Teoriassa päätöksenteko mielletään prosessimaiseksi toiminnaksi, johon täytyy varata aikaa, jotta päätös on harkittu eikä tapahdu vajavaisin tiedoin. Päätöksentekotyökaluja esitellään teoriassa lukuisia, ja taloudelliset menetelmät muodostavat niistä vain yhden osan.

Tutkimuksen lopussa on esitetty joitakin jatkotutkimusehdotuksia ja suosituksia. Tämä tutkimus kosketti ainoastaan pientä rajattua yritysjoukkoa, joten tutkimuksen laajentaminen erikokoisille ja eri toimialoilla toimiville yrityksille loisi mahdollisuuden laajemman yleiskuvan saamiseen päätöksenteon nykytilasta yrityksissä. Koska nykytilanne tunnetaan, suositeltavaa olisi tarkastella niitä keinoja, joilla yrityksiä voisi auttaa tekemään päätöksiä prosessimaisesti ja kokonaisvaltaisesti.

Lähdeluettelo

- Aaltonen, M. 2007. *The Third Lens. Multi-ontology Sensemaking and Strategic Decision-making*. Ashgate. 151 s. ISBN 978-0-7546-4798-0.
- Ali-Yrkkö, J. 2007. *Ulkoistus ja toimintojen siirrot Suomesta ulkomaille – katsaus 2000-luvun alun tilanteesta*. ETLA, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Keskustelunaiheita No. 1059. 24 s.
- Anderson, D.R., Sweeney, D.J. & Williams, T.A. 1997. *An introduction to management science: quantitative approaches to decision making*. Minnesota, West Publishing Company. 763 s. ISBN 0-314-09687-6.
- Baker, M. & Hart, S. 1998. *Product Strategy and Management*. Harlow, Prentice Hall. 507 s. ISBN 0-13-065368-3.
- Brännback, M. 1996. *Strategic decisions and decision support systems*. Turku, Piilosalama Oy. 202 s. ISBN 952-9616-65-1.
- Conn, S. & Varis, J. 2002. *How do organisations select alliance partners? Proceedings of British Academy of Management Conference, London*. 16 s.
- de Boer, L. 1998. *Operations Research in Support of Purchasing. Design of a Toolbox for Supplier Selection*. Alankomaat, University of Twente. Väitöskirja.
- Driscoll, A. & Paliwoda, S. 1997. *Dimensionalizing international market entry mode choice*. *Journal of Marketing Management*. Vol. 13. No 1-3. Ss. 57-87.
- Drummond, H. 1991. *Effective decision-making. A practical guide for management*. St. Ives, Clays Ltd. 179 s. ISBN 0-7494-0358-6.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere, Vastapaino. 268 s. ISBN 951-768-035-X.
- Finlex. *Valtion säädöstietopankki. Lainsäädäntö. Ajantasainen lainsäädäntö. Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336*. [Finlexin www.sivuilla]. [viitattu 16.11.2009]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kirjanpitolaki>.
- Forman, E. H. & Selly, M. A. 2001. *Decision by Objectives. How to convince others that you are right*. Singapore, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd. 381 s. ISBN 981-02-4142-9.
- Frantsi, T., Pässilä, A. & Parjanen, S. 2008. *Luovuusmenetelmät innovaatioprosessissa*. Ss. 68–79. Teoksessa Harmaakorpi, V. & Melkas, H. *Innovaatiopolitiikkaa jär-*

- jestelmien välimaastossa. 2008. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Suomen kuntaliitto. ACTA No. 200. 251 s. ISBN 978-952-213-337-3.
- Garvin, D.A. & Roberto, M.A. 2001. What you don't know about making decisions. Harvard Business Review, September 2001. Ss. 108-116.
- Gore, C., Murray, C. & Richardson, B. 1992. Strategic decision-making. USA. 246 s. ISBN 0-304-32559-7.
- Hannula, M., Korsman, U., Pajarre, E. & Seppänen, M. 2002. Ohjeita opinnäytetyön kirjoittajalle. Tampere, Tampereen teknillinen korkeakoulu. 36 s.
- Heikkilä, J. & Ketokivi, M. 2005. Tuotanto murroksessa. Strategisen johtamisen uusi haaste. Helsinki, Talentum. 272 s. ISBN 952-14-0863-4.
- Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. Helsinki, Edita Prima Oy. 328 s. ISBN 951-37-4135-4.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytännöt. Helsinki, Yliopistopaino. 213 s. ISBN 951-570-458-8.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi. 448 s. ISBN 951-26-5635-3.
- Hollensen, S. 2001. Global marketing: A market-responsive approach. Harlow, Prentice Hall Europe. 667 s. ISBN 0-273-64644-3.
- Irving, L.J. 1989. Crucial Decisions. Leadership in Policymaking and Crisis Management. New York, The Free Press. 388 s. ISBN 0-02-916161-4.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2005. Exploring Corporate Strategy. Text and Cases. Harlow, FT Prentice Hall Financial Times. 1033 s. ISBN 0-273-68734-4.
- Juuti, J., Salonen, T. & Timonen, J. 12.4.2007. Selvitys aiheesta "Kilpailukykyiset suomalaiset tuotantokonseptit". [www-dokumentti.] [Tekesin www-sivuilla]. [viitattu 31.7.2009]. Saatavissa: http://akseli.tekes.fi/opencms/opencms/OhjelmaPortaali/ohjelmat/Tuotantokonseptit/fi/Dokumenttiarkisto/Viestinta_ ja_aktivointi/Julkaisut/SWOT_selvitystyoen_loppuraportti.pdf.
- Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. Helsinki, Talentum. 362 s. ISBN 952-14-0860-x.
- Karjalainen, J., Maijala, M. & Lindgren, M. 1999. Tuotannon ulkoistaminen. Helsinki, Metalliteollisuuden keskusliitto. 92 s. ISBN 951-817-16-3.

- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen aikakauskirja. No 3/1991. S. 301–327.
- Kettunen, J., Ilomäki, S-K. & Kalliokoski, P. 2007. Making Sense of Innovation Management. Helsinki, Teknologiainfo Teknova. 229 s. ISBN 978-951-817-956-9.
- Kess, P. 1992. A systematic approach to the development of a control philosophy for the process industries. Oulun yliopisto, Acta Universitatis Ouluensis, Series C. Technica. 117 s. ISBN 951-42-3349-2.
- Kinnunen, J. 2007. Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen. Keuruu, Otavan Kirjapaino. 174 s. ISBN 978-952-99060-4-8.
- Kujansuu, V. 2007. Aineettoman talouden tuomat haasteet päätöksentekoa tukevalle mittaamiselle. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteiden tiedekunta, tietojohdaminen. Pro Gradu. Lappeenranta. 88 s.
- Lares-Mankki, L. 1999. Strategiatyön perusteet. Lappeenrannan teknillisen korkeakoulun tuotantotalouden osaston opetusmoniste no 27. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen yliopisto. ISBN 951-764-384-5.
- Lasserre, P. 2007. Global Strategic Management. Houndmills, Palgrave Macmillan. 483 s. ISBN 0-230-00836-4.
- Lehtinen, U. & Koivisto, A. 2002. Sopimusvalmistus elintarvikeyrityksen mahdollisuutena. Oulu, Oulun yliopisto. ISBN 951-42-6876-8.
- Luostarinen, R. & Welch, L. 1990. International Business Operations. Helsinki, Kyriiri Oy. 273 s. ISBN 951-700-843-0.
- Marshall, K.T. & Oliver, R.M. 1995. Decision Making and Forecasting. With Emphasis on Model Building and Policy Analysis. Singapore, McGraw-Hill. 407 s. ISBN 0-07-113970-2.
- McKenna, R.J. & Martin-Smith, B. 2005. Decision making as a simplification process: new conceptual perspectives. Management Decision. Vol 43. No 6. Ss. 821–836.
- Meristö, T. 1991. Skenaariotyöskentely yrityksen johtamisessa. Helsinki. 187 s. ISBN 951-37-0675-3.
- Mintzberg, H. 1994. The rise and fall of strategic planning. Iso-Britannia, Prentice Hall Europe. 458 s. ISBN 0 273 65037 8.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. & Theoret, A. 1976. The Structure of unstructured decision processes. Administrative science quarterly. No. 21, June 1976. Ss. 246–275.

- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki, Edita. 366 s. ISBN 951-37-4109-5.
- Nordberg, L. 1996. Random elements in models of decision making. Teoksessa Walden, P., Brännback, M., Back, B. & Vanharanta, H. The Art and Science of Decision-Making. Turku, Åbo Akademi University Press. Ss. 179–198. ISBN 952-9616-72-4.
- Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. 1998. Yritysverkostot - kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Vantaa, Tummavuoren kirjapaino Oy. 134s. ISBN 951-628-281-4.
- Pan, Y. & Tse, D.K. 2000. The hierarchical model of market entry modes. Journal of International Business Studies. Vol. 31. No 4. Ss. 535-554.
- Pekkanen, P. 2003. Ryhmätyömenetelmät logistiikan strategisessa päätöksenteossa. Lappeenrannan teknillisen korkeakoulun tuotantotalouden osaston tutkimusraportti no 143. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 73 s. ISBN 951-764-746-8.
- Pelkonen, M. 1998. EU:lla aktiivinen rooli verkostoitumisen lisäämisessä. Laatuviesti. Vol. 4. Ss.19–20.
- Quinn, J.B., Mintzberg, H. & James, R.M. 1988. The strategy process. Concepts, contexts and cases. Englewood Cliffs, Prentice-Hall International. 998 s. ISBN 0-13-850926-3.
- Rushton, A. & Walker, S. 2007. From local to global. London, Kogan Page. 424 s. ISBN 0 7494 4814 8.
- Salmi, I. 2004. Mitä tilinpäätös kertoo? Helsinki, Edita Prima Oy. 254 s. ISBN 951-37-3967-8.
- Saravirta, A. 2001. Project success through effective decisions. Case studies on project goal setting, success evaluation and managerial decision making. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 121. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 286 s. ISBN 951-764-610-0.
- Sherman, F.W. & Gray, P. 1996. A Policy Analysis Tool for Group Decision Support Systems. Teoksessa Walden, P., Brännback, M., Back, B. & Vanharanta, H. The Art and Science of Decision-Making. Turku, Åbo Akademi University Press. Ss. 211–221. ISBN 952-9616-72-4.
- Seidel, I. & Borremans, M. (eds.). 2008. Co-Doing. A Networked Approach to Doing Business. Finpro White Paper, October 2008. 15 s.

- Silver, M. S. 1991. Systems that support decision makers: description and analysis. Chichester, Wiley. 254 s. ISBN 0-13-616144-8.
- Simons, M. & Hyötyläinen, R. 2009. Keskisuuren yrityksen dynaaminen kasvumalli. Helsinki, Talentum. 309 s. ISBN 9778-952-14-1425-1.
- Teale, M., Dispenza, V., Flynn, J. & Currie, D. 2003. Management decision-making. Towards an Integrative Approach. Prentice Hall. 371 s. ISBN 0 201 61922 9.
- Teollisuuden verkottumisen yleiskatsaus. 2001. Osaraportti 1. Kohti strategisia yritysverkostoja. Teollisuus ja työnantajat. 42 s. ISBN 951-9148-91-4.
- Tilastokeskus. Tietoa tilastoista. Käsitteet ja määritelmät. Pienet ja keskisuuret yritykset. [Tilastokeskuksen www-sivuilla]. [viitattu 27.10.2009]. Saatavissa: http://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html
- Tiusanen, T. 2006. Foreign investors in transitional economies: Cases in manufacturing and services. Lappeenranta University of Technology, Northern Dimension Research Centre, Publication 27. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 61 s. ISBN 852-214-151-8.
- Uusi-Rauva, E., Haverila, M., Kouri, I. & Miettinen, A. 2003. Teollisuustalous. Tampere, Infacs Johtamistekniikka Oy. 438 s. ISBN 951-96765-3-8.
- Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva, WSOY. 121 s. ISBN 951-0-17457-2.
- Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H.I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo, WS Bookwell Oy. 241 s. ISBN 978-951-0-34737-9.
- Vanharanta, H., Pihlanto, P. & Chang, A-M. 1996. Strategic Decision Support Systems in a Hyperknowledge Environment and the Holistic Concept of the Decision Maker. Teoksessa Walden, P., Brännback, M., Back, B. & Vanharanta, The Art and Science of Decision-Making. Turku, Åbo Akademi University Press. Ss. 243–258. ISBN 952-9616-72-4.
- Varamäki, E. 2002. Pk-yritysten monenkeskeinen verkostoyhteistyö. [www-dokumentti]. [viitattu 31.7.2009]. Saatavissa: http://www.yrittajakoulu.fi/yrittajyyden_oppia/dokumentit/document.asp?UID=10979&docID=169.
- Varpe, R. 1993. The Strategic Planning Process and Quantitative Analyzing Methods. Tampereen teknillinen korkeakoulu, lisensiaattityö. Tampere, DIPPA Systems Oy. 169 s.

Wickham, P.A. 2004. Strategic Entrepreneurship. Harlow, Financial Times Prentice Hall. 619 s. ISBN 0 273 68226 1.

Yli-Olli, M. 2004. Rullaava ennustaminen osana strategista talouden ohjausta. Pro Gradu -työ. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 90 s.

Haastattelut

Yritys A. Asiantuntijan (haastateltava a) haastattelu 2.6.2009.

Yritys B. Asiantuntijoiden (haastateltavat b₁ ja b₂) haastattelu 4.6.2009.

Yritys C. Toimitusjohtajan (haastateltava c) haastattelu 10.8.2009.

Yritys D. Hallituksen puheenjohtajan (haastateltava d) haastattelu 30.8.2009.

Yritys E. Toimialajohtajan (haastateltava e) haastattelu 25.8.2009.

Yritys F. Liiketoimintajohtajan (haastateltava f) haastattelu 9.9.2009

Liite A: Asiantuntijayritysten haastattelulomake

Kuinka paljon kokemuksia yritysten tuotantoa koskevista päätöksentekotilanteista	Kotimaassa / globaalit tuotannolliset toiminnot mukana?
Minkälaisista yrityksistä kokemuksia?	Minkä kokoluokan yrityksiä? Toimialat; onko eroja toimialasta riippuen? Missä roolissa asiantuntija ollut mukana (konsultti, controller, jne.)?
Lähtökohdat ja draiverit	Missä tilanteissa yritykset harkitsevat isoja tuotantouudistuksia (sisäinen tarve, asiakas ehdottaa, muoti-ilmiö/puluparvi)?
Päätöksentekoprosessi	Miten yritykset yleensä tekevät isompia tuotannollisia peliliikkeitä?
Päätöksentekoon osallistujat	Ketkä yrityksistä mukana päätöksenteossa (vain omistaja, johtoryhmä, toimintojen avainhenkilöt tms.)?
Ulkopuoliset asiantuntijat	Mitä asioita yritys pohtii itse ja missä käyttää ulkopuolisia tahoja? Mitä nämä tahot ovat? Missä asioissa yritykset tarvitsisivat eniten ulkopuolista apua?
Päätöksenteon systemaattisuus ja kokonaisvaltaisuus	Miten kokonaisvaltaisesti ja systemaattisesti yritykset suunnittelevat tuotantopäätöksiään osaoptimoinnin välttämiseksi? Onko joitakin osa-alueita joita pitäisi tarkastella aina yhdessä (esim. teknologia ja tuotteet, tuotemuutokset ja globaali tuotanto)?
Erot päätöksenteossa	Miten isot ja pienet kenties eroavat toisistaan? Omia tuotteita kehittävä ja valmistavat yritykset vs. alihankinta ja sopimusvalmistus? Omistustaustan vaikutus päätöksentekoon (yrittäjätaustaiset, perheyrietykset, pääomasijoittajia mukana...)?
Menetelmät ja työkalut	Käytössä olevat erityiset lähestymistavat ja menetelmät ja niiden käytön yleisyys (taloudelliset menetelmät, ryhmätyömenetelmät, rahi-menetelmät, jne.)
Päätöksenteon onnistumiset ja heikkoudet	Missä asioissa yritykset onnistuvat päätöksissään? Minkälaiset yritykset tarvitsisivat erityisesti tukea?



Julkaisun sarja, numero ja raporttikoodi

VTT Tiedotteita 2535
VTT-TIED-2535

Tekijä(t) Minna Kansola		
Nimeke Tuotantostrateginen päätöksenteko yrityksissä		
Tiivistelmä Tuotantostrategisia päätöksiä tehdään nykyisessä dynaamisessa liiketoimintaympäristössä jatkuvasti. Tässä tutkimuksessa näillä päätöksillä tarkoitetaan erityisesti ulkoistamis-, verkostoitumis- ja ulkomaille laajentamispäätöksiä. Tuotantostrategisen päätöksenteon jäljet näkyvät pitkään, ja siksi päätöksenteossa tehdyt virheet voivat olla yrityksille todella haavoittavia. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata nykyistä tuotantostrategista päätöksentekoa suomalaisissa kone- ja metalliteollisuuden pk-yrityksissä. Kirjallisuudesta ja aikaisemmista tutkimuksista muodostetaan tuotantostrategista päätöksentekoa ja tunnetuimpia päätöksentekotyökaluja koskeva teoriapohja. Empiirinen aineisto koostuu asiantuntija- ja yrityshaastatteluista. Sekä teoriassa että empiriassa tuotantostrategista päätöksentekoa pidetään viime kädessä ylimmän johdon osaamis- ja vastuualueena. Teoriassa päätöksenteko nähdään koko henkilöstön sitovana prosessina, jossa apuna käytetään taloudellisten menetelmien lisäksi myös muita työkaluja. Haastattelujen perusteella yrityksissä ei ole olemassa päätöksentekovaiheista kirjallista kuvausta. Päätökset tehdään hallituksessa tai johtoryhmässä nopeasti ja pääasiassa taloudellisiin menetelmiin nojaten.		
ISBN 978-951-38-7580-0 (nid.) 978-951-38-7581-7 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		
Avainnimeke ja ISSN VTT Tiedotteita – Research Notes 1235-0605 (nid.) 1455-0865 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)	Projektinumero 27612	
Julkaisu-aika Toukokuu 2010	Kieli Suomi, engl. tiiv.	Sivuja 95 s. + liitt. 2 s.
Projektin nimi Unique	Toimeksiantaja(t)	
Avainsanat Production strategy decision, decision-making, decision-making process	Julkaisija VTT PL 1000, 02044 VTT Puh. 020 722 4404 Faksi 020 722 4374	



Series title, number and
report code of publication

VTT Research Notes 2535
VTT-TIED-2535

Author(s) Minna Kansola		
Title Production strategy decision-making in companies		
Abstract Decisions on production strategy – in this thesis especially outsourcing, networking and globalization decisions – are constantly being made in companies within today's dynamic business environment. The consequences of production strategy decisions are far-reaching, and mistakes made in decision-making can therefore be very hurtful to companies. The aim of this thesis is to describe current production strategy decision-making in Finnish SMEs within the mechanical engineering industry. The theoretical base for decision-making on production strategy, and the best known tools and methods in support of decision-making, is formed from literature and previous research. The empirical data for this thesis has been gathered through interviews with experts and case companies. Both theory and empirical work show production strategy decision-making to be considered ultimately as a top management field of know-how and sphere of responsibility. Theoretically, decision-making is seen as a process that concerns the entire personnel and also makes use of other than economic tools. On the basis of the interviews, there is no written description of the decision-making steps within companies. Decisions are made rapidly at board level or in a management team and are chiefly dependent on economical tools.		
ISBN 978-951-38-7580-0 (soft back ed.) 978-951-38-7581-7 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		
Series title and ISSN VTT Publications 1235-0605 (soft back ed.) 1455-0865 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		Project number 27612
Date May 2010	Language Finnish, Engl. abstr.	Pages 95 p. + app. 2 p.
Name of project Unique		Commissioned by
Keywords Production strategy decision, decision-making, decision-making process		Publisher VTT Technical Research Centre of Finland P. O. Box 1000, FI-02044 VTT, Finland Phone internat. +358 20 722 4404 Fax +358 20 722 4374

Tämän päivän liiketoimintaympäristö ei ole enää stabiili; se on dynaaminen ja vaikeasti ennustettava. Yrityksillä on jatkuva tarve parantaa suoritus- ja kilpailukykyään selviytyäkseen tällaisessa ympäristössä. Nopeat muutokset ja niihin vastaaminen edellyttävät, että päätöksentekoon kiinnitetään aikaisempaa tarkempaa huomiota. Päätöksentekoprosessin ja päätöksentekoa tukevien työkalujen on yrityksessä oltava kunnossa, jotta tuotantoa koskevat suuret päätökset olisivat harkittuja ja perusteltuja.

Julkaisun päätavoitteena on siirtää lukijalle tutkimuksen tuloksena syntynyt käsitys tuotantostrategisen päätöksenteon nykytilasta ja päätöksentekoa tukevien työkalujen käytöstä suomalaisissa pienissä ja keskisuurissa kone- ja metalliteollisuusyrityksissä. Tutkimus on toteutettu diplomityönä, jossa tutkimusmenetelmänä on käytetty asiantuntija- ja yrityshaastatteluja. Yhden henkilön varassa oleva tilannekohtainen päätöksenteko ei nykyisin enää riitä, vaan päätöksenteko tulisi nähdä prosessimaisena koko henkilöstön huomioon ottavana toimintana. Pelkkä taloudellinen tarkastelu päätöksenteon tukena antaa liian yksipuolisen kuvan tilanteesta: taloudellisten työkalujen rinnalle tarvitaan myös muunlaisia työkaluja tulevaisuuden ennakkoinnista ryhmäpäätöksentekomenetelmiin.