

Lappeenrannan teknillinen yliopisto  
Teknitaloudellinen tiedekunta – Tuotantotalouden osasto  
Teollisuustalous

TUOTANTOSTRATEGINEN  
PÄÄTÖKSENTEKO YRITYKSISSÄ

Minna Kansola

Työn tarkastaja: Professori Hannu Rantanen  
Työn ohjaaja: Erikoistutkija Ismo Ruohomäki

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b> Minna Kansola	
<b>Työn nimi:</b> Tuotantostrateginen päätöksenteko yrityksissä	
Teknistaloudellinen tiedekunta, Tuotantotalous	
<b>Vuosi:</b> 2009	<b>Paikka:</b> Tampere
Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 107 sivua, 10 kuvaa, 9 taulukkoa ja 2 liitettä Tarkastaja(t): professori Hannu Rantanen	
<b>Hakusanat:</b> tuotantostrateginen päätös, päätöksenteko, päätöksentekoprosessi	
<p>Tuotantostrategisia päätöksiä, tässä tutkimuksessa erityisesti ulkoistamis-, verkostoitumis- ja ulkomaille laajentamispäätöksiä, tehdään yrityksissä jatkuvasti nykyisessä dynaamisessa liiketoimintaympäristössä. Tuotantostrategisen päätöksenteon jäljet ovat pitkälle johtavia ja päätöksenteossa tehdyt virheet voivat siksi olla yrityksille todella haavoittavia. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata nykyistä tuotantostrategista päätöksentekoa suomalaisissa kone- ja metalliteollisuuden pk-yrityksissä.</p> <p>Kirjallisuudesta ja aikaisemmista tutkimuksista muodostetaan teoriapohja tuotantostrategisesta päätöksenteosta ja tunnetuimmista päätöksentekotyökaluista. Empiirinen aineisto koostuu asiantuntija- ja yrityshaastatteluista. Sekä teoriassa että empiriassa tuotantostrategista päätöksentekoa pidetään viime kädessä ylimmän johdon osaamis- ja vastuualueena. Teoria näkee päätöksenteon koko henkilöstön sitovana prosessina, jossa apuna käytetään taloudellisten menetelmien lisäksi myös muita työkaluja. Haastattelujen perusteella päätöksentekovaiheista ei yrityksissä ole olemassa kirjallista kuvausta ja päätökset tehdään hallituksessa tai johtoryhmässä nopeasti ja pääasiassa taloudellisiin menetelmiin nojaten.</p>	

## ABSTRACT

**Author:** Minna Kansola

**Title:** Production strategy decision-making in companies

Faculty of Technology Management, Industrial Management

**Year:** 2009

**Location:** Tampere

Master's thesis. Lappeenranta University of Technology.

107 pages, 10 figures, 9 tables and 2 appendices.

Examiner(s): Professor Hannu Rantanen

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

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 tutkimus on osa VTT:n laajempaa tutkimushanketta. Tutkimusprojekti aloitettiin syksyllä 2008 ja sen on suunniteltu päättyvän vuoden 2010 lopussa, joten oma tutkimukseni sijoittuu projektin puoliväliin. Tutkimus keskittyy nykytilanteen kuvaukseen tuotantostrategisesta päätöksenteosta suomalaisissa pienissä ja keskisuurissa kone- ja metalliteollisuuden yrityksissä.

Haluan kiittää VTT:tä antamastaan mahdollisuudesta tehdä tämä tutkimus. Suuret kiitokset ohjauksesta ja tutkimuksen tukemisesta kuuluvat erikoistutkija Ismo Ruohomäelle. Tutkimuksen tarkastamisesta kiitän professori Hannu Rantasta. Tutkimus ei tässä muodossa olisi onnistunut ilman asiantuntijoiden ja caseyritysten haastatteluja, joten haluan kiittää heitä lämpimästi tutkimuksen aihetta kohtaan osoittamastaan mielenkiinnosta ja suostumuksestaan haastateltaviksi. Lämpimät kiitokset myös työtovereille ja lähipiirille, jotka ovat jaksaneet tukea allekirjoittanutta tutkimusprosessin aikana.

Tampereella, 14.12.2009

Minna Kansola

# SISÄLLYSLUETTELO

## ALKUSANAT

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet	2
1.3 Rajaukset	3
1.4 Tutkimusmenetelmä	4
1.5 Tutkimuksen eteneminen	7
2 TUOTANTO JA TUOTANTOSTRATEGINEN PÄÄTÖKSENTEKO	9
2.1 Tuotanto ja tuotantostrateginen päätös	9
2.2 Tuotantostrategiseen päätöksentekoon liittyvien tärkeiden käsitteiden määrittely	11
2.2.1 Strateginen päätös	11
2.2.2 Strateginen päätöksenteko	12
2.3 Päätöksenteon kolme suuntausta	14
2.4 Päätöksenteon taustalla oleva data	15
2.5 Erilaiset tuotantostrategiset päätökset	17
2.5.1 Ulkoistamispäätökset	17
2.5.2 Globaalit laajentamispäätökset	18
2.5.3 Verkostoitumispäätökset	22
3 PÄÄTÖKSENTEKOPROSESSI	28
3.1 Päätöksentekoprosessin käsitteellinen määrittely	28
3.2 Koulukuntaerot päätöksentekoprosessin kuvauksessa	30
3.3 Mintzbergin strateginen päätöksentekoprosessi	31
3.3.1 Identifiointivaihe	33
3.3.2 Vaihtoehtojen kehittäminen	33
3.3.3 Valintavaihe	34
4 PÄÄTÖKSENTEKOTYÖKALUJA JA MENETELMIÄ	36
4.1 Päätöksentekoprosessin eri vaiheisiin liittyvät työkalut	36
4.1.1 Ideointivaihe	36
4.1.2 Vaihtoehtojen kehittämisvaihe	38
4.1.3 Valintavaihe	40
4.2 Yleisesti päätöksenteon apuna käytettävät työkalut	40
4.2.1 Taloudelliset analyysit	40
4.2.2 Riskianalyysit	44
4.2.3 Ympäristöanalyysit	46
4.2.4 Ryhmäpätöksenteko	47
4.2.5 Ennustaminen ja skenaariot	49

5 PIENTEN JA KESKISUURTEN KONE- JA METALLITEOLLISUUSYRITYSTEN TUOTANTOSTRATEGINEN PÄÄTÖKSENTEKO	51
5.1 Aikaisempien tutkimusten tuloksia aiheesta	51
5.2 Asiantuntija- ja caseyritysten kuvaukset	53
5.3 Yrityksissä käytössä olevan strategisen päätöksentekoprosessin kuvaus	57
5.3.1 Asiantuntijayritysten näkemys	57
5.3.2 Caseyrityksissä käytössä olevan päätöksentekoprosessin kuvaus	64
5.4 Teorian, asiantuntijayritysten ja caseyritysten tuotantostrategisen päätöksenteon yhtymäkohdat ja eroavuudet	85
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	91
6.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset	91
6.2 Tulosten arviointi	94
6.3 Jatkotoimenpiteet ja suositukset	95
7 YHTEENVETO	97
LÄHTEET	99
LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

## *1.1 Tutkimuksen tausta*

Tämän päivän liiketoimintaympäristö ei ole enää stabiili, vaan 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 ydinosat ja pohdittava niiden ulkopuolisten toimintojen siirtämismahdollisuuksia 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 aikaisempaa tarkempaa huomiota päätöksentekotapaan yrityksissä. Päätöksentekoprosessin ja päätöksentekoa tukevien työkalujen on yrityksessä oltava kunnossa, jotta tuotantoa koskevat suuren kokoluokan päätökset olisivat harkittuja ja perusteltuja. Päätöksentekoprosessin tulee lähteä yrityksen liiketoimintastrategiasta käsin ja olla pitkän tähtäimen tavoitteiden mukainen. Tuotantoon liittyvien aspektien lisäksi yrityksen tulee päätöksenteossaan huomioida henkilöstön osaamiseen sekä johtamis- ja yrityskulttuuriin liittyvät asiat.

## *1.2 Tutkimuksen tavoitteet*

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella yritysten päätöksentekoa merkittävien tuotantostrategisten päätösten yhteydessä. Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan yrityksissä nykyisin käytössä olevaa päätöksentekotapaa. Päättökysymys on ”Miten tuotantostrateginen päätöksenteko yrityksissä nykyisin tapahtuu?”.

Päättökysymys 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, päätöksentekoon osallistuvia tahoja sekä päätöksenteon apuna käytettäviä menetelmiä ja työkaluja. Tutkimuksen lopussa muodostuu käsitys teorian ja käytännön yhtenevyyksistä sekä eroista koskien päätöksentekoa. Kirjallisuuden ja haastattelujen vertailu auttaa yrityksiä oman tuotantostrategisen päätöksentekonsa arvioinnissa teoreettisesta näkökulmasta. Haastattelujen välisten erojen ja yhtenevyyksien analysointi auttaa puolestaan yrityksiä vertailemaan omaa päätöksentekoaan samalla toimialalla toimiviin ja saman kokoluokan yrityksiin. Haastatteluja analysoimalla saadaan lisäksi käsitys asiantuntijoiden ja caseyritysten näkemysten eroista ja yhtäläisyyksistä koskien tuotantostrategista päätöksentekoa.



### *1.3 Rajaukset*

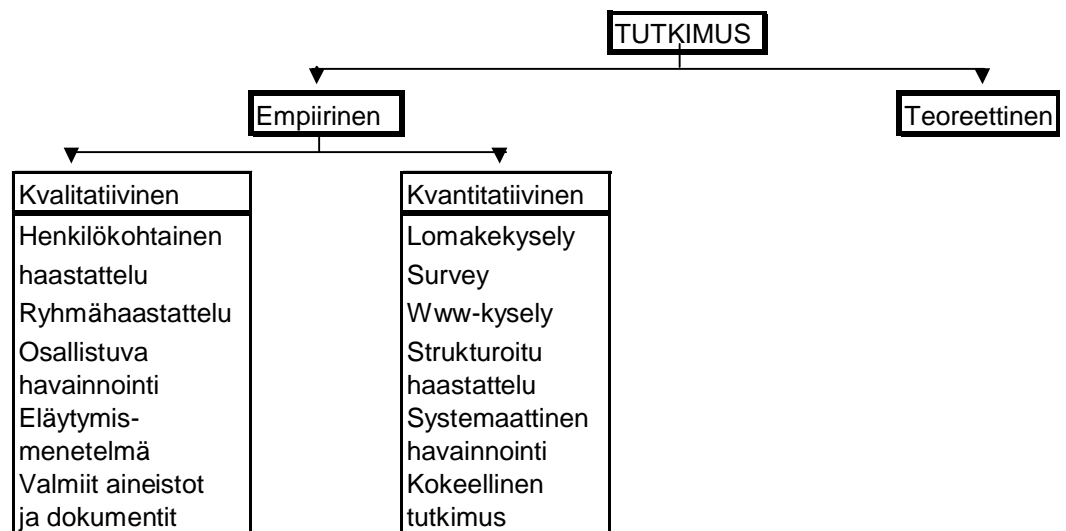
Koska tämä tutkimus tehdään osana VTT:n laajempaa tutkimushanketta, tutkittavat yritykset on rajattu laajemman projektin tavoin kone- ja metalliteollisuudessa toimiviksi pienen ja keskisuuren kokoluokan yrityksiksi. Suurin osa tässä tutkimuksessa haastatelluista yrityksistä kuuluu keskisuureen kokoluokkaan. 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 yritys 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 ja päätöksenteon tukisysteemit on jätetty huomiotta. Päätöksenteon apuna olevista työkaluista ja menetelmistä on esitelty työkalupakin omaisesti teorian valossa käytetyimmät, joista yritys voi itse tunnistaa omalle päätöksentekotoiminnalleen sopivimmat. Työkalut on tutkimuksen laajuuden puitteissa esitelty pääpiirteittäin ja 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 rajaus perustuu siihen, että niistä asioista tämän tutkimuksen kohteena olevissa pienissä ja keskisuurissa kone- ja metalliteollisuusyrityksissä erityisesti on tehty päätöksiä. 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, Remeksen ja Sajavaaran (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, Korsman, Pajarre ja Seppänen (2002, s. 8) ovat ottaneet liiketaloudellisten tutkimusotteiden jaottelussa empiirisen ja teoreettisen tiedon hankintatavan lisäksi huomioon tiedon käyttötarkoituksen. Tiedon käyttötarkoitus voi olla normatiivista tai deskriptiivistä. Normatiivisessa tutkimuksessa pyritään saamaan aikaan suositeltavia tuloksia ja 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: #e0ffff; text-align: center;">Toiminta-analyttinen tutkimusote</div>
Normatiivinen	Päätöksentekometodologinen tutkimusote	Konstruktiivinen tutkimusote

**Kuva 2.** Liiketaloustieteessä käytetyt tutkimusotteet ja niiden suhteelliset asemat (Kasanen, Lukka & Siitonen 1991, s. 317.)

Asiantuntija- ja yrityshaastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Asiantuntijoiden haastattelulomake löytyy liitteestä 1 ja caseyritysten 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 haastattelija varmistaa, että ne tulee kaikki käsiteltyä, mutta järjestys on 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 et al (2007, s. 130) mukaan ilmiön kuvailu ja kiinnostuksen kohteen tarkastelu sen luonnollisessa ympäristössä ilman koeasetelmia.

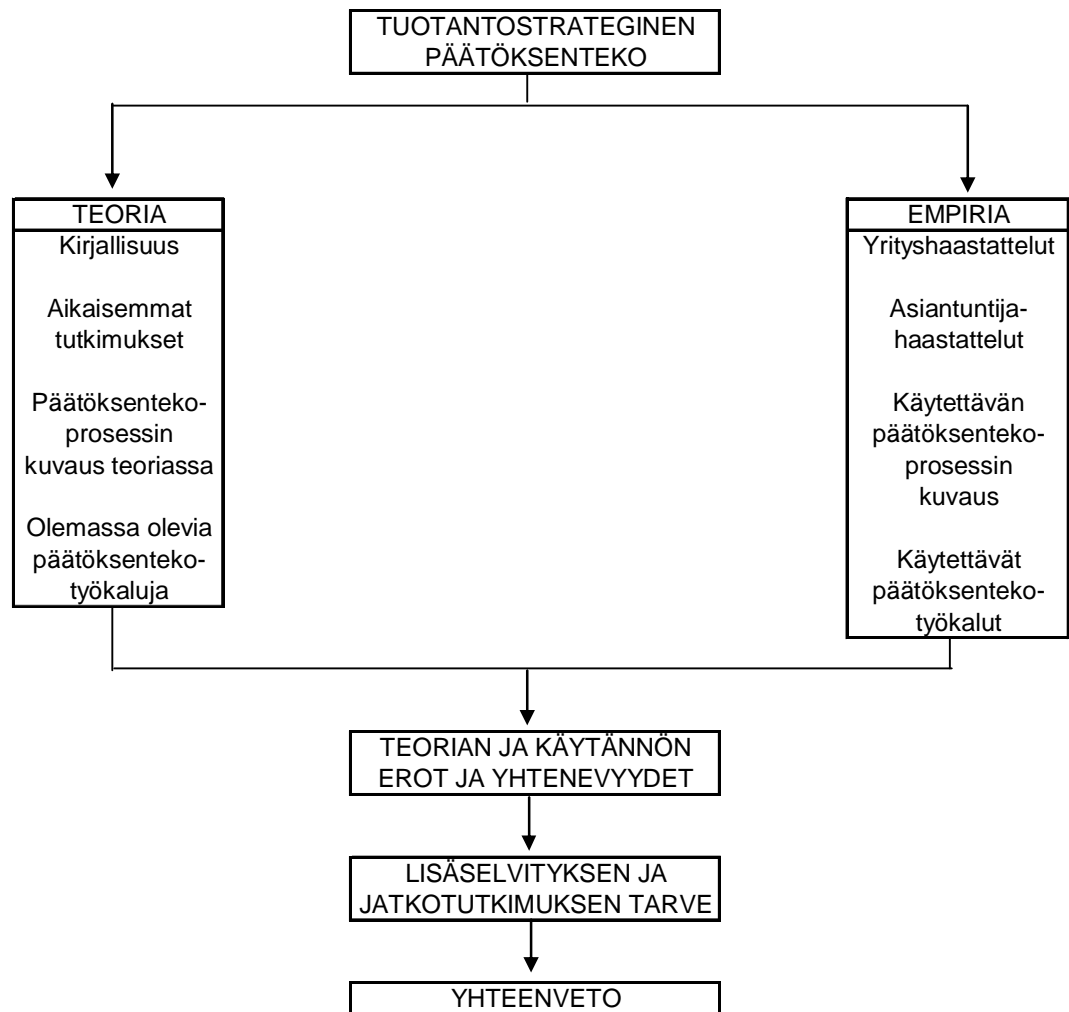
## *1.5 Tutkimuksen eteneminen*

Johdanto (luku 1) on johdatusta tutkimuksen aihepiiriin. Johdannossa esitellään tutkimuksen taustoja, tavoitteita, rajauksia, tutkimusmenetelmiä ja tutkimuksen rakennetta. Tuotanto ja tuotantostrateginen päätöksenteko (luku 2) sisältää määritelmät käsitteistä tuotanto, tuotantostrateginen päätös, strateginen päätös ja päätöksenteko. Luvussa 2 esitellään päätöksenteon eri suuntauksia 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, vertailun eri kirjoittajien korostamista asioista päätöksentekoprosessin kuvauksissa ja esittelee valitun Mintzbergin päätöksentekoprosessimallin. 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. Pienten ja keskisuurten kone- ja metalliteollisuusyritysten tuotantostrateginen päätöksenteko 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.



**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 pelkistämällä 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, Maijala & Lindgren 1999, s. 7.) Tässä tutkimuksessa tuotantoa katsotaan sopimusvalmistajan näkökulmasta, eikä toimeksiantajayrityksen näkökulmasta. Näin ollen keskitytään itse tuotteen valmistukseen, eikä tuotesuunnitteluun tai muihin tuotantoprosessiin liittyviin toimintoihin.

Tuotantotoiminta riippuu Bakerin ja Hartin (1998, s. 1) mukaan tuotteiden ja palvelujen kehittämisestä, 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. He korostavat selkeiden ja perusteltujen valintojen tärkeyttä päätöksenteossa, koska huomiotta jääneistä valinnoista aiheutuvat kipupisteet näkyvät hyvin selkeästi tuotannossa.

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 näistä asioista erityisesti 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, Raisinghan ja Théorêt (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, Sweeneyn ja Williamsin (1997, s. 3-5) mukaan strateginen päätös on se yrityksen tekemä lopullinen päätös, joka tehdään päätöksentekoprosessin analysoinnin tuloksena syntyvän yhteenvedon pohjalta.

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, Mintzberg & James 1988, s. 3.) Strateginen päätös koskee siis organisaatiota kokonaisuutena ja päätöksentekijänä toimii Tealen, Dispenzan, Flynnin ja Currien (2003, s. 29) määrittelemänä yleensä ylin johto. Heikkilän ja Ketokiven (2005, s. 29) näkemyksen mukaan strateginen päätös on yrityksen kilpailumenestykseen vaikuttava valinta. Johnson, Scholes ja Whittington (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. Tämän määritelmän lisäksi he kuvaavat strategisia päätöksiä viiden lauseen avulla.

Strategiset päätökset:

1. Ovat luonteeltaan monimutkaisia.
2. Tehdään epävarmuuden vallitessa.
3. Vaikuttavat operationaalsiin 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 strategisiin päätöksiin tarvitaan ryhmä päätöksentekijöitä, kun taas operationaaliset päätökset voi tehdä jopa yksi henkilö. Strategisissa päätöksissä vaihtoehtoja voi olla useita ja ne eivät yleensä ole näkyvissä heti alussa, mutta operationaalisissa päätöksissä vaihtoehdot ovat alusta saakka näkyviä. Seurauksia voi olla molemmissa päätöksissä lukuisia, mutta strategisissa päätöksissä niitä ei voida ennustaa. Kontrollioimattomia tekijöitä on strategisissa päätöksissä runsaasti ja niistä suurin osa on vaikea ennustaa, operationaalisissa päätöksissä niitä 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, Raisinghanin ja Théorétin (1976, s. 246) määrittelemänä yrityksen toiminnan kannalta tärkeiden ja monimutkaisten päätösten tekemiseen tähtäävää prosessinomaista toimintaa.

Strategisen johtamisen näkökulmasta päätöksenteossa on 1990-luvulla alettu huomaamaan koko henkilöstön tärkeys, ei ainoastaan johdon. Päätöksenteko on ulottunut 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, Salonen ja Timonen 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 se 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. Tuotantokonseptien strategiseen päätöksentekoon liittyvä tärkeä kehittämisalue edellisten lisäksi on osaamisen kehittäminen. Kehitettäviä osaamisalueita ovat muun muassa innovaatio-osaaminen, strateginen suunnitteluosaaminen ja vuorovaikutustaidot. Yrityksessä pitää olla ymmärrys siitä, mitä tuotetaan ja kenelle. Ilman tätä ymmärrystä tuotantokonseptista ei voi muodostua menestyksestä. (Juuti et al 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 oikeasti tekee eikä siihen, mitä hänen pitäisi tehdä. Brännback (1996, s. 30) määrittelee deskriptiivisen päätöksenteon vastaavan kysymykseen ”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 hyötyä maksimoiva. (Wickham 2004, s. 83.) Normatiivisessa suuntauksessa ollaan Brännbackin (1996, s. 30) mukaan kiinnostuneita siitä, miten päätöksiä pitäisi tehdä. Päätöksentekomalleja arvioidaan deBoerin (1998, s. 34) näkemyksessä mallien teoreettisen virheettömyyden mukaan 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 ne 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 tutkimushaastattelujen avulla aikaansaada kuva siitä, miten tuotantostrateginen päätöksenteko yrityksissä tällä hetkellä tapahtuu.

**Taulukko 1.** Päätöksenteon suuntaukset.

<b>Suuntaus</b>	<b>Tutkimuksen luonne</b>	<b>Kiinnostuksen kohde</b>
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 vaatimus 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 informaationsysteemien kautta. (Mintzberg 1994, s. 258.)

Pehmeä tieto on inhimillistä ja spekulatiivista. Johto nojaa pehmeään tietoon, koska se auttaa heitä testaamaan kovan tiedon väittämät ja auttaa vastaamaan esiin tuleviin ongelmiin ajoissa. Kovan tiedon tarjotessa järkipäisiä ratkaisuja, pehmeä tieto on korvaamaton synteisien tekemisessä. Kova tieto on kaikkien strategiseen päätöksentekoon osallistuvien osapuolten saatavilla, mutta pehmeään tietoon pääsee puolestaan käsiksi ainoastaan johto, jolla on suora kosketus siihen 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 heidän ajastaan. Samassa tutkimuksessa on muodostettu neljä väittämää kovan 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 enemmän asiaa. 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 datan heikkous on informaation liian myöhäinen saatavuus strategisen päätöksenteon tueksi. Informaation muuttaminen faktoiksi ottaa aikaa ja siksi kova data on luonteeltaan 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 kvantifoinnissa jotain jää aina huomioimatta. (Mintzberg 1994, s. 258–266.)

Organisaation strategiset päätökset perustuvat päätöksentekijöiden kykyyn nähdä ja tuntea, jolloin niitä ei voida 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 tietoisesti käyttää omaa hiljaista tietoaan apuna päätöksien tekemisessä 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 Ulkoistamis päätökset**

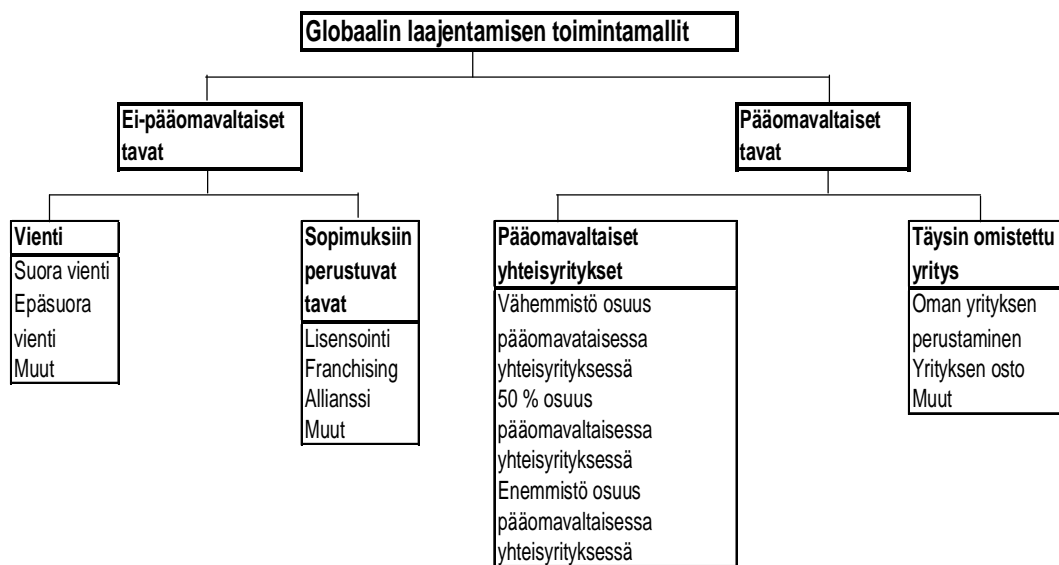
Varamäki (2002) määrittelee ulkoistamisen prosessiksi, jossa yritys siirtää ydinsaamiseen kuulumattomia toimintoja ulkopuolisen yrityksen tuotettavaksi. 2000-luvulla 67 % Suomessa toimivista yli 10 hengen yrityksistä on ulkoistanut toimintojaan. Kotimaiset ulkoistamiset ovat vielä yleisempiä, mutta 15 % teollisuusyrityksistä on tehnyt kansainvälisiäkin ulkoistuksia. Ulkoistamis päätöksillä 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 voivat toimia myös fokusointi, markkinoille pääsy, asiakastarpeet sekä teknologian tai osaamisen hankkiminen. Kansainvälisillä ulkoistamisilla tavoitellaan edellisten lisäksi kohdemaan logistisen sijainnin hyödyntämistä eli toimitusaikojen lyhentämistä. (Ali-Yrkkö 2007, s. 1, 7, 22.)

Ulkoistamis päätöksissä tärkeitä tarkasteltavia osa-alueita ovat omien ydinsaamisalueiden tunnistaminen ja verkoston tai nykyisten kumppaneiden roolin pohdinta. Omien ydinsaamisalueiden 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 laajentamiseen ulkomaille liittyvä päätöksenteko on hyvin ajankohtainen aihe, koska tuotantotoimintaa harjoittavat yritykset ovat yhä enenevässä määrin siirtymässä lokaalista toiminnasta globaaleiksi yrityksiksi. Teollisuusmaissa pääkonttoriaan pitävien yritysten ulkomaille laajentuminen tapahtuu usein uusinvestointien kautta eli sijoittamalla uusia yksiköitä ulkomaille. Uusinvestointien 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.



**Kuva 5.** Yrityksen toimintamallit globaaliin laajentamiseen. (Mukaiillen 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 joku 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 jopa siirtynyt täysin vientitoiminnan varaan.

Sopimukseen perustuvista globaalien laajentamisen tavoista on kysymys silloin, kun yritys ei esimerkiksi resurssien puutteen vuoksi kykene hyödyntämään kilpailuetuaan ja siirtää sen toiselle osapuolelle luoden samalla pitkäaikaisen suhteen yhteistyöyrityksen kanssa. Sopimukseen perustuvat globaalien laajentamisen tavat ovat tyypillisesti käytössä eri maissa sijaitsevien yritysten välisten tietojen ja taitojen siirrossa. Lisensoinnissa lisenssinantajyritykset antavat maksua tai suoritusta vastaan lisenssinsaajyrityksille jonkin liiketoiminnassa arvokkaan asian, kuten oikeuden patentin käyttöön tai käyttöoikeuden tavaramerkkiin. Franchisingista puolestaan on kyse silloin, kun franchisingantajayritys siirtää sopimuksella liikeideansa ulkomaisen kohdemaan franchisingottajyritykselle. Allianssi on kahden tai useamman eri maassa 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. Globaalien laajentamisen tilanteessa ulkomaille perustetaan kohdemaan yrityksen kanssa yhteisomistuksessa oleva yritys. (Varamäki 2002.)

Pääomavaltaisessa yhteisytyksessä omistusaste vaikuttaa pääsääntöisesti omistavien yritysten mahdollisuuteen valvoa yhteisytyksen 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.) Yritysostossa on Driscollin ja Paliwodan (1997, s. 62) mukaan kyse jo olemassa olevan yrityksen sellaisen osakemäärän ostamiseen, jolla yritys saavuttaa kontrollin. Ulkomailla jo toimivan yrityksen ostamisen kautta yritys pääsee nopeasti kansainvälisille markkinoille, eikä sen tarvitse käyttää aikaa uuden yrityksen perustamiseen. Yritysoston 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 mittakaavaetuihin. 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. Lisäisin Lasserren globaaliin laajentamiseen kannustavien tekijöiden joukkoon myös pääsyn lähemmäs markkinoita.

Ei-pääomavaltaiset tavat lähteä laajentumaan ulkomaille ovat pienempiä strategisia päätöksiä ja pääomavaltaiset tavat puolestaan suurempia tuotantostrategisia päätöksiä. Vienti on aikaisemmin todettuun tapaan yleisin tapa lähteä laajentamaan ulkomaille, mutta sen avulla voidaan saavuttaa vain osa globaaliin laajentamiseen liittyvistä eduista. Vientitoiminnan avulla voidaan esimerkiksi kasvattaa markkinaosuutta ja saavuttaa kustannussäästöjä, mutta ei päästä lähemmäs kohdemarkkinoita tai päästä hyödyntämään kohdemaan työntekijöiden ammattitaitoa. Pääomavaltaiten tapojen kautta laajentamisessa mahdollisuudet ja saavutettavat edut voivat olla huomattavasti laajemmat, mutta myös riskit ovat tällöin suuremmat. Pelkkä vientitoiminta on helpompi lopettaa kuin lakkauttaa vastarakennettu tehdas toiselta puolelta maapalloa. Ulkomaille laajentamiseen liittyvä päätöksenteko yrityksissä vaatii siis tarkkaa vaihtoehtojen pohdintaa ennen lopullisen päätöksen tekemistä.

Ulkomaille laajentamiseen liittyvässä päätöksenteossa on yritysten välillä suuria eroja. Forman ja Selly (2001, s. 1) ovat todenneet nykypäivän globaalin ympäristön pakottavan yritykset kiinnittämään todella 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. Tiusanen (2006, s. 9) 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 myös pelko henkisen pääoman siirtymisestä sen mukana.

Tuotantoyrityksissä tämä tarkoittaisi tuotanto-osaamisen siirtymistä ulkomaille rahan mukana. Tuotanto-osaamisen poistuessa Suomesta, kotimaassa tapahtuvat tuotantouudistukset nyt ja tulevaisuudessa myös loppuisivat tai ainakin vaikeutuisivat huomattavasti.

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

**Taulukko 2.** Tuotantoyrityksen globaalissa laajentamispäätöksenteossa tarkasteltavat osa-alueet.

GLÖBAALIIN 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 yli puolet pienistä ja keskisuurista yrityksistä eli pk-yrityksistä Suomessa harjoittaa verkostomaista toimintaa ja 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.

Tutkimuksen aiheen ollessa tuotantostrateginen päätöksenteko, keskitytään tuotantoverkoston muodostamiseen, kehittämiseen ja laajentamiseen liittyvään päätöksentekoon. Tuotantoverkostolla tarkoitetaan vertikaalista tuotteen arvoketjun mukaista verkostoa. Tuotantoverkostossa yhteistyö on syvällistä, pitkäjänteistä ja luottamukselle perustuvaa yhteistyötä, jossa hajautetaan tuotekehitystä sekä harjoitetaan muutakin yhteistä kehitystyötä. (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1998, s. 25.) Tuotantoverkostoissa on tärkeää kiinnittää huomiota laatuun ja toimitusaikoihin, koska häiriöt niissä saattavat pysäyttää koko verkoston toiminnan. Kohti strategisia yritysverkostoja -teollisuuden verkottumisen yleiskatsauksen mukaan parhaimmillaan tuotantoverkostossa tuotannon kokonaisprosessi kuitenkin nopeutuu, kapasiteetin käyttöaste kyetään optimoimaan, joustavuus lisääntyy ja toiminta on kustannustehokasta. (Kohti strategisia yritysverkostoja 2001, s. 11.)

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

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

Sekä omien että yhteistyökumppaneiden toimintaprosessien on oltava kunnossa ja sovittava kokonaisuuteen, koska yhteistyöketjun vahvuus on yhtä suuri kuin sen heikoin lenkki. (Pelkonen 1998, s. 20.) Toinen verkostomaisen tuotantotoiminnan vaara on se, ettei sitä yrityksissä aina mielletä strategiseksi vaihtoehdoksi, eikä sitä osata siksi ottaa riittävästi huomioon päätöksenteossa. Valkokarin, Hyötyläisen, Kulmalan, Malisen, Möllerin ja Vesalaisen (2009, s. 15) mukaan tämä näkemyksen puute voi johtaa verkostomaiseen toimintaan ajautumiseen tai verkoston ulkopuolelle jäämiseen tahdosta huolimatta.

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

1. Etsiä yhteistyöehdokkaista.
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.

**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 haluamamme 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 haluamamme mallin mukainen? Pitäisikö mallia muuttaa?

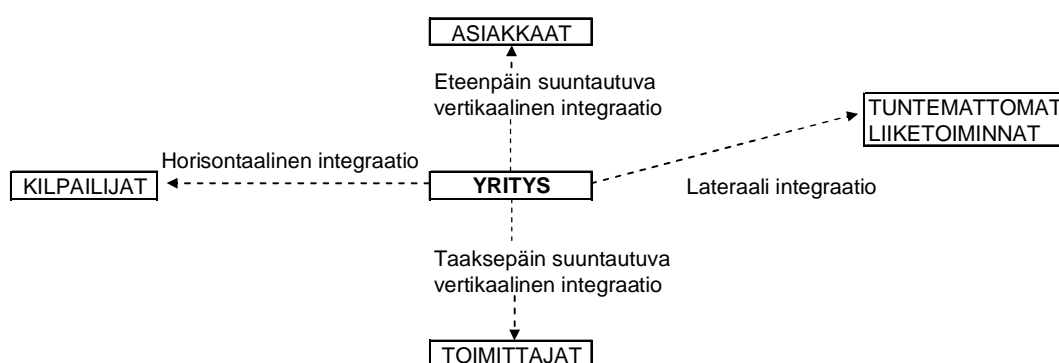
Taulukossa 4 on esitelty Connia ja Varista mukaillen eri kirjoittajien eri aikoina luettelemia kriteerejä verkostoitumispäätöksien tueksi.

**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
Samankokoluokan yritys Samankaltaiset vahvuudet kaupankäynnissä	Daniels 1971
Samankokoluokan 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
<b>Strateginen yhteensopivuus:</b> Strateginen visio Projektin strateginen tärkeys Paineet <b>Resurssien yhteensopivuus:</b> Aikaisemmat kokemukset verkostoista Teknologiset, johtamistaidolliset ja taloudelliset resurssit Sitoutuminen	Lasserre 1984
<b>Partnereihin liittyvät ominaisuudet:</b> Yhteensopivuus Motivaatio Sitoutuminen Luotettavuus Omaisuuksien suojeleminen <b>Tehtävään liittyvät ominaisuudet:</b> 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

## Yritystostopäätökset

Yritystostot voidaan jakaa kolmeen tyyppiin (kuva 6.). Yritystostot 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 yritystostossa ostettava yritys ei ole asiakas, toimittaja eikä kilpailija. (Wickham 2004, s. 523.)



**Kuva 6.** Yritystostojen perusmuodot. (Wickham 2004, s. 523.)

Yritystostot ovat hyvä keino nopeaan kasvuun, koska ainoa este kasvulle on ostettavien kohteiden löytäminen ja rahoituksen hankkiminen niihin. Muita yritystostopäätöksiin kannustavia tekijöitä ovat kustannusten aleneminen, tiedon yhdistäminen ja luominen, suhteisiin sijoittaminen sekä organisaatorakenteen ja toimintojen kehittäminen. Kustannusten aleneminen tapahtuu joidenkin kiinteiden tai yleiskustannusten vähenemisellä. Yritystoston jälkeen olemassa olevan tuotantokapasiteetin hyödyntäminen tehostuu. Myynnissä voidaan lisätä myyntiportfolioon uusia tuotteita ja voi olla mahdollista myös lisätä uusia asiakkaita. Tietojen yhdistäminen ja luominen voivat liittyä esimerkiksi avaintaitojen oppimiseen toisilta liittyen markkinointiin tai tuotekehitykseen, ostetulta yritykseltä voi 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 ostetulla yrityksellä voi olla pääsy uusille maantieteellisille alueille tai uusiin asiakasryhmiin. Organisaatiorakenteen ja toimintojen kehittäminen voi tarkoittaa informaation tehokkaampaa prosessointia markkinoille, nopeampaa reagointia uusien tuotteiden valmistukseen tai tuotteiden lanseeraamiseksi uusille markkinoille tai asiakasryhmille. (Wickham 2004, s. 524–525.) Ennen yritysostopäätöksen tekemistä yrityksessä pitäisi olla tehtynä tarkastelu siitä, että ainakin osa edellä mainituista kilpailuedun luomisen kriteereistä uskotaan saavutettavan tai muuten yritysosto ei ole kannattava.

## 3 PÄÄTÖKSENTEKOPROSESSI

### *3.1 Päätöksentekoprosessin käsitteellinen määrittely*

Vanharannan, Pihlannon ja Changin (1996, s. 244) prosessorientoituneen lähestymistavan mukaisesti päätöksenteko ymmärtämään 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 johtamisen kanssa, koska päätöksenteko on kaiken johtamisen ytimessä. Päätöksenteon avulla johto määrittelee, mitä pitäisi tehdä, koska, miten, missä ja kenen toimesta. Päätöksentekoprosessi alkaa Mintzbergin et al (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 vain ole seuraus päätöksestä.

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

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

Päätöksentekoprosessin voidaan nähdä koostuvan päätöspylväistä (decision milestones). Päätöspylväis 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 prosessina, eikä yksittäisenä tilanteena. Huonoja päätöksiä taas syntyy hänen mukaansa silloin, kun johtajat pitävät päätöksiä irrallisina ja omissa käsissään.

Kettunen, Ilomäki ja Kalliokoski (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 ja tärkeää tällöin olisikin riskien tunnistaminen, ymmärtäminen ja johtaminen.

### 3.2 Koulukuntaerot päätöksentekoprosessin kuvauksessa

Eri kirjoittajien välillä on melko suuriakin eroja siinä, mitä vaiheita he päätöksentekoprosessin kuvauksissa huomioivat. Gore, Murray ja Richardson ovat tutkineet eri koulukuntien päätöksentekoprosessikuvauksia yhdeksän vaiheen kautta: tavoitteiden 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. (Mukaiillen Gore et al. 1992, s. 10.)

Kirjoittaja	Tavoitteiden asettaminen	Ongelman tunnistaminen	Ongelman määrittely	Tiedonkeruu	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, Murray ja Richardson (1992, s. 9-10) ovat huolissaan erityisesti tavoitteiden asettamisen maininnan vähyydestä, 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, Murrayn ja Richardsonin huomioiden lisäksi se, että implementoinnin ja valvonnan huomioi päätöksentekoprosessissa vain muutama kirjoittaja. Varsinainen päätös tehdään valinta -vaiheessa, mutta mitä hyötyä on yrityksille päätöksestä, jota ei laiteta käytäntöön? Myös yhtä tärkeää itse päätöksen aikaansaamisen kanssa on sen toteutumisen tarkastelu. Ilman päätöksen toteutumisen valvontaa ei saada kuvaa siitä, oliko päätös kannattava ja soveltuva tilanteeseen vai ei.

### ***3.3 Mintzbergin strateginen päätöksentekoprosessi***

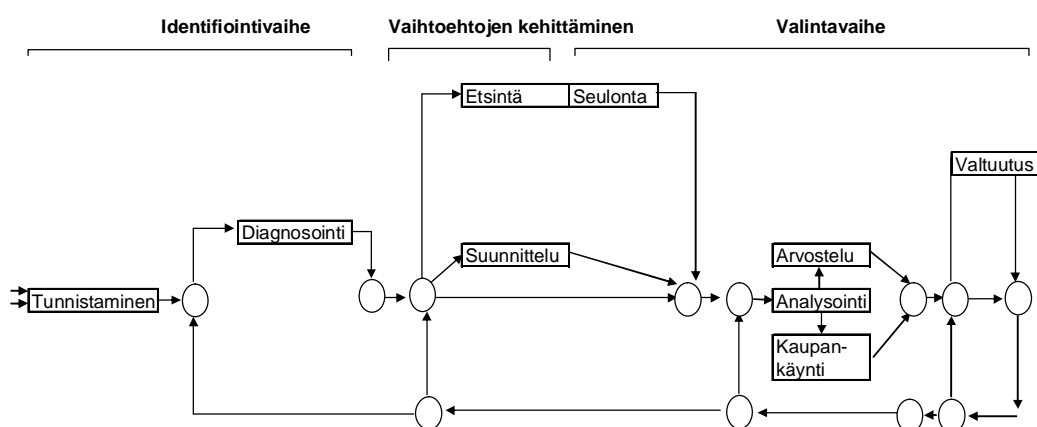
Mintzbergin päätöksentekoprosessi on valittu läheisemmän tarkastelun kohteeksi, koska se on eräs tunnetuimmista päätöksentekoprosessien kuvauksista. Se on myös kaikista laajin ja kattavin kuvaus, kuten taulukosta 5 voidaan päätellä. Gore et al (1992, s. 13) jakaa päätöksentekoprosessien kuvaukset kahteen pääryhmään: Mintzbergin määrittelyyn ja muiden määrittelyyn. Tämän päätöksentekoprosessien jaottelutavan valossa Mintzbergin kuvauksen läheisempi tarkastelu tutkimuksessa on myös perusteltua. Kaksi pääeroa Mintzbergin ja muiden määrittelyjen välillä on esitetty taulukossa 6.

**Taulukko 6.** Mintzbergin mallin erot muihin päätöksentekoprosessin kuvauksiin verrattuna. (Mukaillen Gore et al. 1992, s. 14–18.)

	<b>Mintzberg</b>	<b>Muut</b>
<b>Perusta</b>	Empiria	Teoria
<b>Mallin soveltuvuus</b>	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 et al muistuttavat myös sen vaaroista eli haastateltavien muistin vääristymistä, tietojen tahallista vääristelystä ja huonojen asioiden kertomatta jättämisestä haastattelussa. (Mintzberg et al 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 näiden jälkeen kuvassa 8.



**Kuva 7.** Mintzbergin päätöksentekoprosessin vaiheet. (Mukaillen Mintzberg et al. 1979, 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 työkuormitusten 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. Diagnostiikka lähtee liikkeelle olemassa olevien tietolähteiden läpikäynnillä sekä uusien lähteiden avaamisella tilanteiden määrittämiseksi ja selkeyttämiseksi. Diagnostiikan ei kuitenkaan tarvitse olla muodollista, vaan useissa tapauksissa se on informaalista ja hiljaista. (Mintzberg et al 1976, s. 253–254.)

### **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 pyydystämiseen tarkoittaa ”etsintägeneraattorien” aktiivista käyttöä vaihtoehtojen aikaansaamiseksi. Pyydystämistä voi olla esimerkiksi se, että kerrotaan toimittajalle yrityksen etsivän uutta laitetta. Neljäs osa, aktiivinen etsintä, on vaihtoehtojen suoraa etsimistä laajalta tai rajatulta alueelta. (Mintzberg et al 1976, s. 255.)

Suunnitteluvaiheessa kehitettävät vaihtoehdot voivat olla joko asiakasräätälöityjä tai määrättyjä. Määrätyt vaihtoehdot on valittu suuresta joukosta valmiita ratkaisuvaihtoehtoja. Asiakasräätälöityjen vaihtoehtojen suunnittelu on paljon monimutkaisempi iteratiivinen prosessi. Asiakasräätälöity 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 et al 1976, s. 256.)

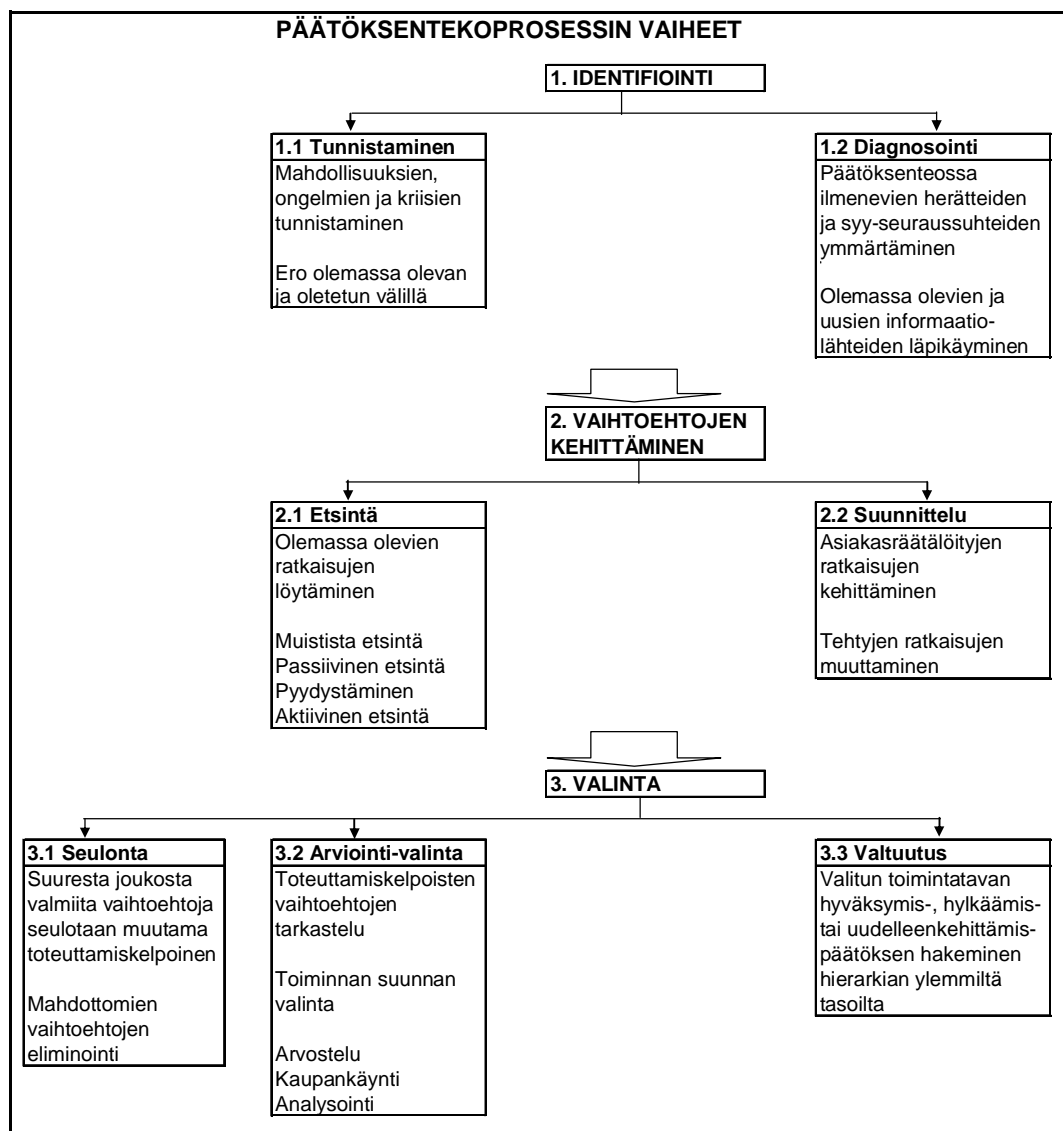
### **3.3.3 Valintavaihe**

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 et al jakavat valintavaiheen kolmeen osaan, jotka ovat seulonta, arviointi-valinta ja vahvistaminen.

Seulonnassa suuresta joukosta olemassa olevia vaihtoehtoja poimitaan muutama toteuttamiskelpoinen. Seulonta on enemmän mahdottomien vaihtoehtojen karsimista kuin tarkoituksenmukaisten vaihtoehtojen valintaa. Karsimatta jääneet vaihtoehdot varastoidaan päätöksentekijöiden myöhempää käyttöä varten. Arviointi-valinta -vaiheessa toteuttamiskelpoisia vaihtoehtoja tarkastellaan toiminnan suunnan valinnan tueksi. Arviointi-valinta -vaihe on etenkin asiakasräätälöityjen vaihtoehtojen kohdalla 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, vähiten stressaava ja sopivin. Arvostelulla tarkoitetaan yksilön pään sisäistä päätöksentekoa, jota henkilö ei osaa usein selittää. (Mintzberg et al 1976, s. 257–258.)



Kaupankäynti on ryhmäpäätöksentekoa, missä kukin ryhmäläinen harjoittaa arvostelua. Kaupankäynti oli Mintzbergin tutkimista kahdestakymmenestäviidestä 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 et al 1976, s. 258–259.)



**Kuva 8.** Tässä tutkimuksessa käytetty kuvaus Mintzbergin, Raisinghanin ja Théorétin 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 omaa tuotantotoimintaansa koskevien merkittävien uudistusten suunnitteluun. Työkalut on valittu teorian valossa niiden tunnettavuuden mukaan ja 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 haluan muistuttaa Aaltosen (2007, s. 3) tavoin, että työkalujen käyttökelpoisuus on alisteinen jatkuvasti muuttuville päätöksentekotilanteille. Tämä muistutus sen takia, että yritys on 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 aivoriihi -menetelmä ja SWOT-analyysi. *Aivoriihi* on Bakerin ja Hartin (1998, s. 223) määrittelemänä sellainen luovuuden käyttöön rohkaiseva työkalu, missä ryhmä keskittyy jonkin ongelman ratkaisemiseen. Aivoriihi on tunnetuin progressiivinen ideointimenetelmä. Sitä käyttämällä pyritään spontaaniin ja vapaaseen assosiointiin ryhmässä. (Frantsi, Pässilä & Parjanen 2008, s. 69.)

Aivoriihi -menetelmällä on tarkoitus tuottaa ryhmässä tiettyyn ongelmaan mahdollisimman paljon ideoita ja valita näistä lopulta toteuttamiskelpoiset. Aivoriihi toimii yleensä johdon asettama ja on strategisen tason päätöksentekoväline. Aivoriihi -menetelmän taustalla on ajatus siitä, että ryhmässä työskentelevät viisaat ihmiset kehittävät todennäköisemmin ratkaisuja organisaation ongelmiin kuin yksin. Aivoriihi -ryhmä toimii usein organisaation ulkopuolisessa paikassa muutaman päivän ajan, jolloin päivittäiset tehtävät eivät häiritse ideointia (Baker & Hart 1998, s. 221–222.)

Aivoriihi -menetelmän etuja ovat arvostelun lykkääminen, ryhmäideointi, monitieteellisyys, kvantitatiivinen luonne ja kesto. Arvostelun lykkäämisellä tarkoitetaan sitä, että menetelmä perustuu vapaalle tajunnan virralle, jolloin ideoiden arvostelu on estetty ja tarkoituksena on saada aikaan mahdollisimman useita ideoita nopeasti. Ryhmäideointi auttaa aivoriiehen osallistuvia tiimitaitojensa kehittämisessä ja toisten kuuntelemisessa. Uusien näkökulmien syntymisen kannalta ryhmän tulisi olla rakenteeltaan monitieteellinen eli sen pitäisi koostua henkilöistä organisaation eri funktioista. Aivoriiehen kvantitatiivinen luonne viittaa siihen, että ideoiden runsaan lukumäärän vuoksi mahdollisuus löytää todella omaperäinen idea on suurempi. Menetelmän rajoitteena on se, 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 tarjoamien 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 ovat sen nopeus yleiskuvan hankkimiseksi yrityksen strategisesta lähtöasemasta. SWOT-analyysi on myös analyysimenetelmien klassikko, joka on monikäyttöinen ja keskittyy olennaisimpaan. (Lares-Mankki 1999, s. 58.) Kamensky (2004, s. 191) huomauttaa kuitenkin, että SWOT-analyysin tekeminen on näennäisesti helppoa, mutta hyvän analyysin aikaansaamisen tiellä on eräitä sudenkuoppia. Tyypillisiä virheitä SWOT -analyysiä tehtäessä ovat muun muassa todellisen ympäristö- ja yritystuntemuksen puuttuminen, vertailutilanteen epätodellisuus, haluttomuus tai uskalluksen puute todellisen kritiikin esittämiselle, 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 ainakin aivoriihen, kirjallisuuskatsauksen, tutkimustyön sekä sisäisen ja ulkoisen benchmarkingin. Aivoriihi -menetelmä esitettiin jo aikaisemmin ideointivaiheen työkalujen yhteydessä. Kirjallisuuskatsaus 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 se on 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 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 asiakastyytyväisyyden ja kilpailuedun kasvattaminen paremman suorituskyvyn avulla. Johnson et al (2005, s. 145) puolestaan sanovat benchmarkingin vahvuuksiksi strategisessa päätöksenteossa organisaation mahdollisuuden verrata muihin 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 saavat siitä hyötyä.

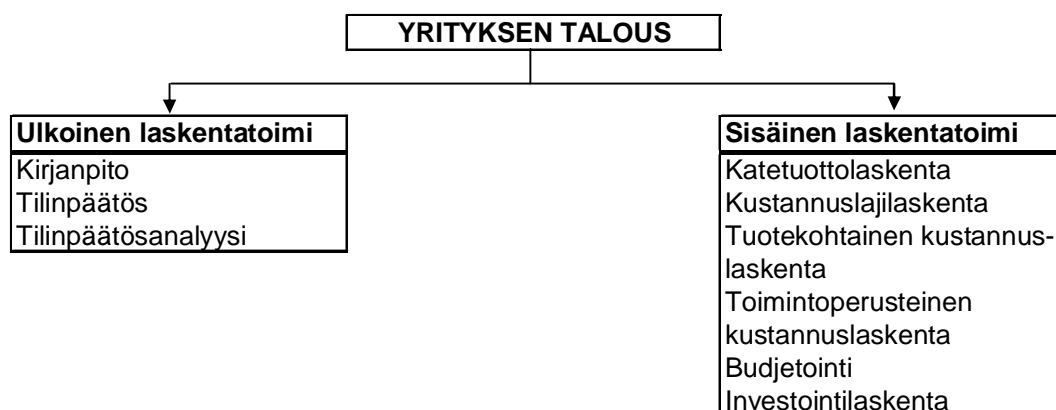
### **4.1.3 Valintavaihe**

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 kehittämissä vaiheissa 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, jotta sen olemassa olo on mahdollinen. Teale, Dispenza, Flynn ja Currie (2003, s. 191) kuvaavat taloudellisten analyysien tärkeyttä päätöksenteossa toteamalla, että rahalla on aina joko suora tai epäsuora vaikutus päätöksentekoon, koska jokaisella päätöksellä on aina taloudellisia vaikutuksia. Päätöksen taloudelliset vaikutukset osoittavat sen tehokkuutta saavuttaa strategiset tavoitteensa. 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, Haverilaa, Kouria ja Miettistä mukailleen sisäiseen ja ulkoiseen laskentatoimeen. Tästä yrityksen taloudellisen tarkastelun kahtia jaosta on muodostettu kuva 9.



**Kuva 9.** Yrityksen talous.

Ulkoisen laskentatoimen tarjoama taloudellinen tarkastelu kirjanpidon muodossa on tehtävä yrityksissä lain nojalla. 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. 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. 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 yrityksissä saadaan kokonaiskuva sen tämän hetkisestä 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 osaluokkien 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 pätehtäviä 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, budjetit ja investointilaskelmat. Tuotantostrategisen päätöksenteon apuna käytettäviksi näistä soveltuvat erityisesti budjetointi ja investointilaskelmat.

Budjetointi on ehkä yleisin taloudellinen työkalu yrityksissä. Uusi-Rauvan, Uusi-Rauvan, Haverilan, Kourin ja Miettisen (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 tarvitsemastaan ajasta, jäykkyydestään ja irrallisuudestaan strategiasta. Suurissa tuotantopäätöksissä budjetoinnin käyttäminen todellisena päätöksentekotyökaluna antaa yritykselle sekä kuvan mahdollisen päätöksen taloudellisista vaikutuksista että päätöksen linkittymisestä yrityksen koko liiketoimintaan.



Uusi-Rauvan et al (2003, s. 61) mukaan budjetin ongelma päätöksentekotyökaluna on sen irrallisuus. Budjetit ovat vain tehtyjen suunnitelmien raha- tai arvomääräisiä esityksiä ja näin erillinen osa yrityksen päätöksentekoa. Mikäli yrityksessä halutaan todella hyötyä budjetoinnista päätöksentekotyökaluna, tulee budjetointia kehittää päätöksentekovälineeksi, eikä vain tyytyä käyttämään sitä päätösten kuvaamiseen. Budjetointijärjestelmien on Yli-Ollin (2004, s. 28–29) mukaan päätöksentekomenetelminä tärkeä 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. 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, Dispenza, Flynn ja Currie 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**. Nettonykyarvo -menetelmällä on useita vahvuuksia ja heikkouksia taloudellisena menetelmänä päätöksenteon apuna. Nettonykyarvon vahvuuksia ovat sen helppokäyttöisyys ja ymmärrettävyys. Menetelmässä käytetään jo saatavilla olevaa taloudellista dataa ja menetelmällä saatu tulos on päätöksentekijöille tutussa muodossa. Menetelmän suurimpia heikkouksia ovat ei-taloudellisten tekijöiden huomiotta jättäminen ja herkkyyss 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 tuotto prosentti (ROR)** on keskimääräinen vuosittainen tuotto joko ennen tai jälkeen verojen verrattuna projektin alkuinvestointiin. Takaisinmaksuaika ja ROR ovat yksinkertaistettuja malleja, koska eivät ota huomioon rahan aika-arvoa. **Takaisinmaksuaika** tarkoittaa sitä ajanjaksoa, minkä aikana projekti maksaa takaisin alkuinvestointinsa. (Teale et al 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 päätöksentekoa ajatellen, että ne toteavat asiantilan jälkeinpäin. Tämän takia ne eivät auta yritystä juurikaan siinä, mitä pitäisi tehdä. Pelkkiin taloudellisiin menetelmiin nojaaminen päätöksenteossa on näin ollen liian yksipuolista ja sen rinnalla tulee käyttää myös muita päätöksenteon apuna käytettäviä menetelmiä ja työkaluja.

#### **4.2.2 Riskianalyysit**

Riskillä viitataan Wickhamia (2004, s. 14) lainaten siihen mahdollisuuteen, että investoinnista saadaan vähemmän kuin yritys olisi saanut toisesta vaihtoehdoisesta investoinnista. Kamenskyn (2004, s. 46) mukaan riskianalyysien tarkoituksena on lisätä varmuutta alentamalla onnettomuuden todennäköisyyttä tai onnettomuuden seuraamuksia.

Riski lasketaan Rushtonin ja Walkerin (2007, s. 290) mukaan arvioimalla tapahtuman todennäköisyyttä ja sen aiheuttamia seurauksia. Molemmille ominaisuuksille asetetaan asteikko vaikka 0-10 ja riski on näiden tulo. Esimerkiksi:

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

Riskianalyysissä tulee kiinnittää huomiota erityisesti kahteen asiaan. Nämä ovat pieleenmenon todennäköisyys ja merkitys. Pieleenmenon merkityksellä tarkoitetaan riskin toteutumisen seurauksien merkittävyyttä toiminnalle. Tärkeimmät ulkoiset ja sisäiset riskitekijät on löydettävissä 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.)

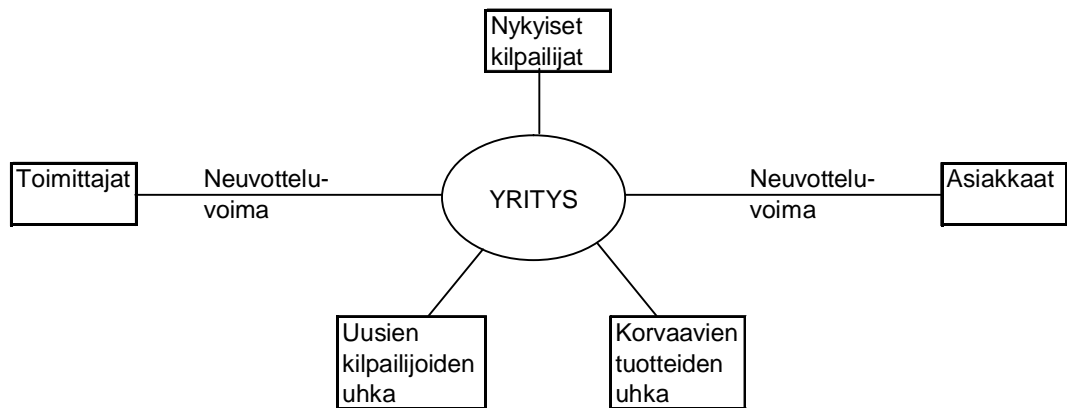
Tuotantostrategisessa päätöksenteossa yritys pystyy riskianalyysin avulla tunnistamaan suurimmat päätökseen liittyvät riskit, niiden todennäköisyyden ja vakavuuden koko liiketoiminnalle. Näiden yleisimpien riskien tunnistaminen auttaa yritystä pohtimaan, onko päätöksenteon kohteena oleva uudistus kannattavaa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

### 4.2.3 Ympäristöanalyysit

Tuotantostrategisessa päätöksenteossa ympäristöanalyysien avulla tunnistetaan yrityksen ulkopuolella tapahtuvia muutoksia ja osataan varautua niihin. Muutosten ennakoimisen kautta yritys voi pohtia oman tuotantotoimintansa uudistamista suhteessa tulevaan kehitykseen. Erityisesti nykyisessä jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä yritysten tulisi aina tehdä tarkkaa ympäristöanalyysiä.

Ympäristöanalyyseistä 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 et al (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 analyysin kaikkia osa-alueita yhdistävän niiden määrän, monimutkaisuuden ja laajuuden jatkuvan kasvun 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, mahdolliset 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, missä 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 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*, missä 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.)

Ryhmäpäätöksenteosta on useita yleisesti hyväksytyjä vahvuuksia ja heikkouksia. Ehkä suurin vahvuus on legitimiteetti. Ryhmäpäätöksenteko on demokraattista verrattuna yhden päätöksentekijän autokratiaan. Demokraattisuuden ja legitimiteetin 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 järkyttävä. Ryhmiin hakeutuu tai valitaan usein myös riskinottokykyisiä henkilöitä ja kohtuullista riskinottoa pidetään ryhmässä sosiaalisesti hyväksyttävämpänä kuin liiallista varovaisuutta tai riskien välttelyä. Suurimpana heikkoutena on se, että ryhmäpäätöksentekoon menee kauemmin aikaa kuin yksilön päätöksentekoon 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 on siinä mielessä, että kukaan ei ota täydellisesti vastuuta päätöksestä, jolloin heikkoja päätöksiä saattaa syntyä yksilön päätöksentekoa useammin ja helpommin. (Teale et al 2003, s. 285–286.)

#### 4.2.5 Ennustaminen ja skenaariot

Ennustaminen on toissijainen 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 et al (2005, s. 76) määrittävät skenaarion yksityiskohtaiseksi ja todennäköiseksi tulevaisuuden kehityssuunnaksi, johon liiketoimintaympäristö tai organisaatio voi muuttua. Skenaariomenetelmä tukee Meristön (1991, s. 1) näkemyksen mukaan strategista päätöksentekoa hahmottamalla yrityksen ulkopuolisen ympäristön epävarmuustekijät ja vaihtoehtoiset 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. Suosittua on myös muodostaa neljä tai viisi käsikirjoitusta. 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 todennäköisin vaihtoehto jää useimmiten jäljelle.

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

1. Skenaariotyöskentely nähdään välillisenä. Vaihtoehtojen pohdiskelu avartaa ihmisten ajattelutapaa ja vaikuttaa muihin ympäristöanalyysiin, joiden perusteella jatkotarkaisut tehdään.
2. Valitaan optimistinen skenaario strategioiden perustaksi. Tämä on riskialtein vaihtoehto, koska onnistuessaan se on loistava, mutta epäonnistuessaan tulos voi olla yritykselle katastrofaalinen.
3. Valitaan pessimistinen skenaario strategioiden perustaksi. Lopputulos voi toteutuessaan olla erinomainen suhteessa kilpailijoihin harvojen yritysten toimiessa näin. Hyvässä kehityksessä kuitenkin mahdollisuudet jäävät hyödyntämättä ja pahimmassa tapauksessa kuilu parhaisiin yrityksiin kasvaa liian suureksi.
4. Valitaan todennäköisin vaihtoehto, joka on myös suosituin vaihtoehto. Todennäköisin skenaario valitaan usein sen todelliselta tuntuveden takia, mutta tällöin voidaan pohtia, olisiko samaan päädytty ilman vaihtoehtojakin.
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 riskianalyyseissä 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 TUOTANTOSTRATEGINEN 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 hänen mielestään parhaiten. (Mintzberg 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 hyvin paljon saatavilla. 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 vallanjakoa. (Mintzberg 1994, s. 400–401.)

Kuka kone- ja metalliteollisuusyrityksissä sitten tekee päätöksiä? Mintzberg kuvaa suunnittelijoita ja päätöksentekijöitä oikea- ja vasenkätisiksi. Oikeakätisiä 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 ja vasenkätisten suunnittelijoiden tuotos puolestaan auttaa varautumaan esimerkiksi teknologioissa, asiakasmieltyyksissä ja kilpailutilanteessa tapahtuviin muutoksiin. Vasenkätiset suunnittelijat ovat tärkeässä roolissa muutostilanteissa, muuten he ovat taka-alalla tekemässä skenaarioanalyysyjä ja muita tulevaisuuteen varautuvia suunnitelmia. (Mintzberg 1994, s. 401–402.)

Satakolmekymmentä suomalaisen logistiikka-alan yrityksen päätöksentekijää vastasivat vuonna 2006 lomakehaastatteluun koskien aineettoman talouden tuomia haasteita päätöksentekoa tukevalle mittaamiselle. Strategiseen päätöksentekoon liittyviä osa-alueita kyselyssä olivat taloudelliset, prosessi-, asiakassuhde-, uudistumisen ja innovaatioiden, henkilöstön osaamisen ja tyytyväisyyden, markkina-, kokemus-, organisaation sisäisen asiantuntemuksen, intuition tai näkemyksen, julkisten lähteiden ja muut mittarit. Tärkeimmäksi mittariksi strategisessa suunnittelussa päätöksentekijät nostivat taloudelliset mittarit 34,6 prosentin painoarvolla. Tämä painoarvo on yli kolminkertainen toiseksi tärkeimpien mittareiden painoarvoon verrattuna. Toiseksi merkittävimmät mittarit olivat asiakassuhdemittarit 11,6 prosentin ja prosessimittarit 10,1 prosentin painoarvoilla. Kaikilta osa-alueilta vastaajat kaipasivat 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 prosenttia vastaajista. Talouden mittareidenkin informaation lisätarvetta oli yli puolella vastaajista. (Kujansuu 2007, s. 67, 69.)

## ***5.2 Asiantuntija- ja caseyritysten kuvaukset***

Asiantuntijayrityksiä on tutkimukseen valittu kaksi ja caseyrityksiä neljä. Yritykset pysyvät kuvauksissa ja tutkimuksessa muutenkin nimettöminä. Yrityksistä käytetään nimiä yritys A – yritys F. Yritys A ja yritys B ovat asiantuntijayrityksiä. Caseyritykset eli yritykset C, D, E ja F ovat pieneen tai keskisuureen kokoluokkaan kuuluvia yrityksiä eli pk-yrityksiä, jotka toimivat kone- ja metalliteollisuudessa. 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 henkilöstöluvumäärältään 50–250 henkilön ja 10–50 miljoonan euron liikevaihdon omaava yritys. (Tilastokeskus 2009.) Seuraavaksi jokainen haastatelluista yrityksistä on kuvattu lähemmin.

### **Yritys A**

Yritys A on erityisesti energia- ja koneteollisuuteen 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  $b_1$  ja  $b_2$ . Tässä tutkimuksessa keskityttiin kyselemään haastateltavien  $b_1$  ja  $b_2$  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 vaiheessa olevia tuotteita. Tuotantostrategisia päätöksiä on tehty ulkoistuksesta, verkoston laajentamisesta erityisesti yritysostoin ja globaaliin tuotantoon siirtymisestä eli kaikkiin tässä tutkimuksessa tarkasteltaviin osa-alueisiin liittyen.

Ulkoistamispäätöksiä on tehty tuotannon alkupäässä muun muassa esikäsittelyn 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 ja kasvustrategian omaavana 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 koskettaneet verkostoitumista ja globaaliin liiketoimintaan siirtymistä. Yritys D:n verkoston laajentaminen on tapahtunut etenkin yritysostojen kautta. Globaaliin liiketoimintaan liittyvät päätökset ovat koskettaneet siirtymistä kunnossapito -tyyppisestä toiminnasta myös valmistavaksi yritykseksi. Ulkomaille on laajennuttu maasta riippuen joko yritysostoin tai perustamalla omia tuotantoyksiköitä kohdemaahan.

## **Yritys E**

Yritys E on suomalainen, pääasiassa alihankintaa harjoittava yritys. Yritys E on keskittynyt metalli- ja elektroniikkatuotteiden asiakasräätelöityyn sopimusvalmistukseen, mutta se valmistaa myös muutamia omia tuotteita. Yritys E on kasvanut jatkuvasti ja voidaan vielä juuri ja juuri laskea kuuluvaksi keskisuurten yritysten kastiin. Yrityksellä on toimintaa useilla paikkakunnilla Suomessa ja kolmessa muussa maassa. Päätöksiä on tehty liittyen kaikkiin tässä tutkimuksessa tarkasteltaviin tuotantostrategisten päätösten osa-alueisiin eli ulkoistamiseen, verkoston laajentamiseen ja globaaliin tuotantoon siirtymiseen.

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 siirtyä ulkomaille pienin askelin ja alhaisin 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 enemmän suurten yritysten kastiin. Yritys F on kuitenkin aikaisemmin kuulunut useita vuosia keskisuuriin yrityksiin, joten yritys F:n haastateltavalla on varmasti hyvin muistissa 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 b<sub>1</sub> ja b<sub>2</sub> haastatteluista on koottu yhteenveto, jossa haastattelujen yhtenevyyksiä ja eroja tarkastellaan 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 7.

#### **Yritys A:n näkemys**

Yritys A:n haastateltavan (myöhemmin haastateltava a) näkemysten perusteella tuotantoa koskeva päätöksentekojänne pienissä ja keskisuurissa kone- ja laiteteollisuuden yrityksissä on lyhyt ja strateginen päätöksenteko on 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 laiteollisuuden yrityksissä pitäydytään haastateltavan a näkemyksen mukaan liikaa vanhoissa, menestyksellisiksi todetuissa toimintatavoissa ja vanhasta irrottautuminen koetaan vaikeaksi. Yritysten tulisi hänen mielestään irrottautua niistä silloin, kun menee hyvin.

### ***Driverit***

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 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”*.



Ulkopuolisista tahoista haastateltava a tunnistaa päätöksenteon apuna käytettävän 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 taseperusteista 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 ”välitön säästö oltava vähintään 30 % ” -ajatteluun. Kaiken kaikkiaan tuotannollisia investointeja on hänen kokemusten 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 manipulointivuuden: ”*Tehdään sellainen laskelma, että rahoitus irtoaa.*” Taloudellisten työkalujen lisäksi haastateltava a muistaa yhden yrityksen ja tapauksen, missä on käytetty apuna skenaariomenetelmää. Työkaluista yleisesti 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 perheyriyksissä päätöksenteko on häilyvää ja perustuu omistajan ”musta tuntuu siltä, että...” - päätöksille. Suurissa yrityksissä yritys B:n haastateltavien (myöhemmin haastateltavat  $b_1$  ja  $b_2$ ) 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  $b_1$  ja  $b_2$  nostivat MBO-kaupat eli Management Buy Out -kaupat esille omanlaisensa strategisen päätöksentekoprosessinsa takia. MBO-kaupassa yritys myydään yhdelle tai useammalle yrityksen nykyisistä avainhenkilöistä ja päätöksentekotilanteeseen osallistuu ulkopuolisena tahona myös rahoittaja. Päätöksentekodraiverina MBO-kaupoissa toimii haastateltavien  $b_1$  ja  $b_2$  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 osa-alueita 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 päälähtökohdiksi pienissä ja keskisuurissa kone- ja metalliteollisuusyrityksissä tunnistettiin päämiehen sanelu ja muoti-ilmio. Päämiehet vaikuttavat päätöksentekoon haastateltavien  $b_1$  ja  $b_2$  näkemysten mukaan ilmoittamalla ”tehkää näin, jos haluatte meille vielä jotain tehdä”. Haastateltavat  $b_1$  ja  $b_2$  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  $b_1$  ja  $b_2$  näkevät päätösten lähtevän suoraan strategisesta suunnittelusta.

#### ***Päätöksentekoon osallistujat ja ulkopuoliset tahot***

Päätöksentekoon pienissä ja keskisuurissa kone- ja laitteollisuusyrityksissä osallistuu haastateltavien  $b_1$  ja  $b_2$  mukaan pääasiassa omistaja itse. He mainitsivat, että tuotantopäätöksissä yrityksissä kuunnellaan myös verkostoa, mutta investointia suunniteltaessa päätöksen tekee omistaja yksin.

Ulkopuolisten tahojen käyttö apuna tuotantoa koskevassa päätöksenteossa on haastateltavien  $b_1$  ja  $b_2$  mielestä hyvin yleistä ja toinen asiantuntijoista mainitsi ulkopuolista asiantuntijaa käytettävän aina. Haastateltavien  $b_1$  ja  $b_2$  mukaan ulkopuolista apua tarvittaisiin erityisesti asiakkuuden varmistamisessa ja myyntityössä. Liikkeenjohdon konsultteja tulisi heidän mielestään käyttää apuna myös huonona aikana turhien kustannusten kartoituksessa. Haastateltavat  $b_1$  ja  $b_2$  kertoivat liikkeenjohdon konsultteja käytettävän 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  $b_1$  ja  $b_2$  nostivat myös yliopistot ja ammattikorkeakoulut ulkopuolisiksi asiantuntijoiksi selvitysten tekemisen apuna.

### ***Päätöksentekotyökalut ja menetelmät***

Haastateltavat  $b_1$  ja  $b_2$  näkevät suurempien tuotannollisten päätösten taustalla olevan tulevaisuuteen varautumisen. 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  $b_1$  ja  $b_2$  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.”*

**Taulukko 7.** Yhteenveto asiantuntijoiden haastatteluista.

	<b>Haastateltava a</b>	<b>Haastateltavat b<sub>1</sub> ja b<sub>2</sub></b>
<b>Draiverit</b>	Päämiehen sanelu Muoti-ilmiö	Päämiehen sanelu Muoti-ilmiö Myyntiarviot Toimittajapäivät Ostajan vaihtuminen Jälkilaskenta Tuotekehityshankkeet Asiakaskommentit
<b>Osallistujat</b>	Pk -yrityksissä omistaja itse päättää Osallistujat riippuvat yrittäjän taustasta	Omistaja tekee lopullisen päätöksen Tuotantopäätöksissä kysely myös verkostolta Investoinneissa ei kysellä verkostolta
<b>Ulkopuoliset asiantuntijat</b>	Tilintarkastaja toimii controllerina ja konsulttina Pankki vaatii liike- toimintasuunnitelman	Liiketoiminnan konsultit tekevät mm. strategia- päivityksiä Ulkomaille siirryttäessä ulkopuolinen asiantuntija tekee mm. markkina- selvityksiä Yliopistot Ammattikorkeakoulut
<b>Työkalut ja menetelmät</b>	Taselähtöinen tarkastelu Investointilaskelma Yhdessä tapauksessa skenaariomenetelmä	Mutu -menetelmät Tulevaisuuteen varautuminen Ympäristökartoitus Riskitarkastelu Teknologia-analyysi Kannattavuusanalyysi Fiksuissa tuoteanalyyseissä Tasetarkastelu

Haastateltavan a haastattelu sekä haastateltavien b<sub>1</sub> ja b<sub>2</sub> haastattelu yhtenevät ja eroavat monilta osin, kuten taulukosta 7 voidaan päätellä. Molemmissa haastatteluissa päätöksenteon draivereiksi mainittiin päämiehen sanelu ja muoti-ilmiö. Haastateltavien b<sub>1</sub> ja b<sub>2</sub> 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 päätöksenteon apuna. Molemmissa haastatteluissa ulkopuolista apua nähtiin lisäksi käytettävän ulkomaille siirryttäessä. Sekä yritys A:n haastattelussa että yritys B:n haastattelussa mainittiin myös useita muita yksilöllisiä päätöksentekoon osallistujia, ulkopuolisia asiantuntijoita ja työkaluja.

### **5.3.2 Caseyrityksissä käytössä olevan päätöksentekoprosessin kuvaus**

Tässä alaluvussa on ensin esitelty omien tuotteiden valmistusta harjoittavan yritys C:n haastattelun anti ja sen perusteella aikaansaatu taulukko (taulukko 8.). Tämän jälkeen yritysten D, E ja F eli sopimusvalmistusta harjoittavien yritysten haastatteluiden perusteella saatu kuva nykyisin käytössä olevasta päätöksenteosta on avattu yritys kerrallaan ja lopuksi yhteenvetona taulukkona (taulukko 9.) ja tekstimuodossa. Caseyritysten haastatteluista esitellään haastateltavien näkemykset päätöksenteon kestosta ja draivereista, päätöksentekoprosessin kuvauksesta, päätöksenteon taustalla olevasta datasta, päätöksentekoon osallistujista sekä yrityksen sisältä että ulkopuolelta ja 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 muutama vuosiin. Yritysostoissa päätöksentekoprosessin kesto on ollut kokonaisuudessaan muutamia kuukausia, etenkin jos kyseessä on konkurssiin menneen yrityksen osto.

Päätöksentekoprosessien päädraiverina yritys C:ssa 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 halvemman kustannustason maihin. Yritys C:n haastateltava (myöhemmin haastateltava c) kuvaa kasvustrategiasta päätöksenteon taustavaikuttimena seuraavaa:

*” 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 kuin osiensa summa. Tuotannon synergioimisella yritys C:ssa pyritään tehokkuuden lisäämiseen. Yritysostoissa muita draivereita ovat olleet tuotannon kausivaihteluiden tasaaminen, ostettavan yrityksen maantieteellinen sijainti, tutun teknologian omaavan yrityksen löytäminen oston kohteeksi ja merkittävän markkina-aseman omaavan tuotemerkin saaminen itselle yritysoston kautta.

### ***Päätöksentekoprosessin kuvaus***

Päätöksentekoprosessista ei yritys C:ssa 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 kuvaus. Identifiointivaiheesta haastateltava c kertoi tunnistamisvaihetta käytettävän ja SWOT -analyysin olevan kyseisessä vaiheessa käytetty työkalu. Identifiointivaiheeseen kuuluvaa diagnosointia haastateltava c ei puolestaan tunnistanut käytettävän. Vaihtoehtojen kehittämisen vaiheesta haastateltava c tunnisti käytettävän muistista etsintää ja passiivista etsintää. Aktiivista etsintää hän puolestaan sanoi käytettävän verkostoitumispäätöksenteossa, mutta ei yritysostoihin liittyvässä päätöksenteossa. Vaihtoehtojen kehittämisen vaiheeseen liittyvää analysointia haastateltava c kertoi toteutettavan tutkimustyön ja benchmarkingin keinoin. Mintzbergin päätöksentekoprosessin kuvauksen viimeisestä vaiheesta eli valinnasta yritys C:ssa tehdään haastattelun mukaan seulontaa ja arviointi-valinta -vaihe toteutetaan laskennallisen tarkastelun avulla. Lopullisen päätöksen valtuutus eli hyväksyminen tai hylkääminen tapahtuu yritys C:ssa pienellä porukalla operatiivisessa johdossa, mutta hallituksella on siihen kuitenkin veto-oikeus.

### *Data*

Yritys C:ssa 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 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 tietoja 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:ssa haastattelun perusteella usein ryhmäpäätöksentekomenetelmiä käyttäen. Lopullinen päätös tehdään koko johtoryhmän kesken tai pienemmällä johtoryhmän sisältä muodostetulla porukalla. Yleensä päätöksentekoon osallistuvan ryhmän koko on kaksi tai kolme henkilöä. Joissakin yritysostoja koskevilla tilanteilla päätöksentekoon on osallistunut neljä tai viisikin ihmistä.

Ulkopuolisia asiantuntijoita ei ole yrityksen päätöksentekoprosessin apuna juurikaan 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***

Päätöksenteossa apuna käytettävistä työkaluista ja menetelmistä yrityksessä käytetään haastattelun perusteella useita erilaisia. Päätöksentekoprosessin alkuvaiheessa yritys C:ssa tehdään SWOT -analyysi. Aivoriihi -työkalu on yrityksessä haastateltavan sanojen mukaan käytössä toimintokohtaisesti viikoittain ja päätöksenteossa se on käytössä läpi koko päätöksentekoprosessin. Taloudellinen tarkastelu tehdään päätöksenteon yhteydessä yritys C:ssa aina, riskitarkastelua myös 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 aivoriihi -menetelmän 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.

**Taulukko 8.** Yritys C:n eli omia tuotteita valmistavan keskisuuren kone- ja metalliteollisuusyrityksen tuotantostrateginen päätöksenteko haastattelun perusteella.

	<b>Yritys C</b>
<b>Draiverit</b>	Kasvustrategia Laajenemismahdollisuudet Synergian saavuttaminen Tehokkuuden lisääminen Kausivaiheteluiden tasaus Tietyn maantieteellisen sijainnin, teknologian tai tuotemerkin saavuttaminen
<b>Kesto</b>	Yritysostoissa 2-3 kk Päätöksentekoprosessi voi kestää joissakin tilanteissa myös 2-3 vuotta
<b>Prosessikuvaus</b>	Ei kirjoitettua prosessikuvausta Strategiapaperi olemassa Hyväksymisohjesäännöt Tietyt säännöt olemassa siitä, kenen vastuulla mikäkin päätös on Mintzbergin mallin vaiheet löydettävissä päätöksentekoprosessista
<b>Data</b>	Sekä pehmeää että kovaa dataa käytetään Yrityskaupoissa kova data ja faktat pääroolissa Pehmeä data korostuu tietojen tarkastuksessa ja varmistuksessa
<b>Osallistujat</b>	Johtoryhmä tai osa johtoryhmästä
<b>Ulkopuoliset asiantuntijat</b>	Juristi sopimusten teossa
<b>Työkalut ja menetelmät</b>	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 liittyen 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 halun 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 sen perässä ulkomaille. Ulkomailla 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.”*

Yritysosstopäätöksiä on tehty yritys D:n haastattelun mukaan noin yksi vuodessa. Ulkoistamispäätöksenteko on kestoaltaan ollut melko lyhytjänteistä. Erityisen nopeatempoista 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 luetteli kuuluvan riskien ja menestystekijöiden kartoittamisen sekä sen bisneksen tunnistamisen, missä ollaan mukana. Toisena vaiheena päätöksentekoprosessissa on yrityksen oman roolin tunnistaminen kyseisessä bisneksessä. Yritys D:ssä tämä roolin tunnistaminen tarkoittaa pohdintaa siitä, onko se tuotteen omistaja, kehittäjä vai valmistaja. Tässä vaiheessa päätöksentekoprosessia tunnistetaan haastateltavan d mukaan myös partnerit siltä osin, voidaanko luottamus kumppanin kanssa säilyttää myös henkilöiden vaihtuessa kumppaniyrityksessä. Kolmas päätöksentekoprosessin vaiheista 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 pyytäessään yritys D:tä seuraamaan sen perässä. Kovaa tietoa käytetään kaikissa päätöksissä apuna yritys D:n haastattelun perusteella 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 mainitsee investointilaskelman sekä volyymin ja takaisinmaksuajan tarkastelun. Ulkomaiseen liiketoimintaan liittyvässä päätöksenteossa käytetään apuna hintalaskelmia, joista haastateltava d sanoo näin:

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

Haastateltava d korosti sitä, että työkalut pitää valita tilannekohtaisesti ja globaaleissa peliliikkeissä maakohtaisesti. Työkaluja ja menetelmiä päätöksenteon avuksi tarvittaisiin haastateltavan mukaan tuotteitaan globaalisti myyvissä yrityksissä tulevaisuuden ennakointiin, päämiehen ja järjestelmätoimittajan yhteistyöhön sekä kumppanuuksien ja yhteisinvestointipäätösten tarkastelun tueksi. Tarpeellisia olisivat myös uusien tuotteiden tuotantoon liittyvän konseptin rakentamiseen ja hieromiseen liittyvät päätöksentekotyökalut ja 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 siirtyminen ulkomaille. 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 on siis sisäisestä tarpeesta kumpuavia. 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 päätöksentekoprosessien kestot ovat olleet suurimmaksi osaksi muutamien kuukausien mittaisia.

## ***Päätöksentekoprosessin kuvaus***

Päätöksentekoprosessi on yritys E:ssä muuttunut sen koon kasvaessa. Päätöksentekoprosessi pienessä perheyriyksessä 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. Perheyriyksillä 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. Ulkopuolisina tahoina päätöksenteossa käytetään apuna pankkia ja ulkomaille mentäessä suomalaisten yritysten perustamaa maailmanlaajuista asiantuntijaverkostoa Finprota. Yhteisyrityksen perustamispäätöksessä käytettiin ulkopuolisena apuna pääomasijoittajaa.

### ***Työkalut ja menetelmät***

Päätöksentekotyökalut ja -menetelmät ovat yritys E:ssä pääasiassa taloudellisia. Taloudellisista työkaluista yritys E:n haastattelussa tulivat ilmi erityisesti investointilaskelmat, rahoitustarpeen määrittämiseen käytettävät menetelmät sekä käyttöpääoman laskenta, jossa apuna käytetään pankkia. Muita haastateltavan e mainitsema päätöksentekotyökaluja ovat 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) mainitse päätöksentekoprosessin ulkoiseksi draivereiksi erityisesti päämiesten eli asiakkaiden halut varsinkin kansainvälistymiseen ja ulkoistukseen liittyvissä asioissa. Sisäiseksi päädraivereiksi haastateltava f mainitsi organisaation halun päästä tietyille toimialalle, jolloin etsitään sopivia yrityksiä tai yhteistyökumppaneita ja päästään asiakkuuksiin kiinni yritys- tai liiketoimintakaupan avulla. Muita sisäisiä draivereita ovat muun muassa halu raaka-aineketjun jatkuvaan kasvattamiseen sekä proaktiivinen oman palvelu- tai tarjoomakokonaisuuden etsintään.

### ***Kesto***

Päätöksentekoprosessit ovat kestäneet yritysjärjestelyjen ja ulkoistamisten osalta 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 asiakkaalta. Päätöksentekoprosessiin ensimmäisessä vaiheessa yritys F pyytää sopimusvalmistajana asiakkaalta kirjallisen perusdatan.

Perusdata sisältää ulkoistamishankkeissa ja yritysostoissa haastateltavan f 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 toimintojaan 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:

*”Katsotaan, tukeeko päätös strategiaa, kuuluuko se haluttuun skoppiin 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, mihin itse halutaan sopimusneuvotteluissa päästä.”*

Viides askel päätöksentekoprosessissa on normaalien liiketoiminnallisten keskustelujen käyminen asiakkaan kanssa, joka hyväksytyissä päätöksissä johtaa sopimuksen allekirjoittamiseen. Liiketoiminnallisissa keskusteluissa tehdään liiketoiminnan luovutuskauppakirja, liiketoimintakauppakirja, yhteistyösopimus ja vuokrasopimus.

Päätöksentekoprosessin viides vaihe on haastateltavan f sanojen 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 puolueettomalla maaperällä.

Kuudes ja viimeinen askel yritysostojen ja ulkoistamishankkeita koskevassa päätöksentekoprosessissa on haltuunotto ja mahdollisen muutosvastarinnan poistaminen. Päätöksen teon jälkeen kauppa julkistetaan yritys F:ssä ensin omalle henkilöstölle ja sitten medialle. Tärkeää päätöksentekoprosessin viimeisessä vaiheessa on myös saada se hyöty, mitä 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 heille on luotava luottamus 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 dataa että pehmeää dataa. Kova data korostuu erityisesti yrityskaupoissa ja ulkoistamishankkeissa, koska päätökset tehdään numeroiden tai päämieheltä saatavan datan pohjalta. Pehmeään dataan tai haastateltavan f mukaan hiljaiseen tietoon on vaikea päästä kiinni, koska asiakkailta ei ehditä tapaamaan kuin ylintä johtoa. Yritys F:n sisällä pyritään haastattelun mukaan hyödyntämään pehmeää dataa myös arvioimalla tai olettamalla joitain asioita omien aikaisempien kokemusten ja aikaisemman tiedon pohjalta.

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

### ***Päätöksentekoon osallistujat ja ulkopuoliset tahot***

Päätöksentekoprosessiin osallistuu haastateltavan f mukaan yleensä kolmesta tai neljästä henkilöstä muodostuva ryhmä. 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.

Haastateltavan f 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 käytettäviä päätöksentekotyökaluja on käytössä runsaasti erilaisia. Haastateltavan f mukaan aivoriieheä 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 näkökulmia 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 kehittämisvaiheeseen. Taloudellisista mittareista valitaan ryhmätyömenetelmien avulla käyttökelpoisimmat. Vaihtoehtojen kehittämisessä saatetaan lisäksi käyttää ulkopuolista asiantuntijaa markkinaselvityksiin, -analyysiin ja -tutkimuksiin sekä toimiala-analyysiin. 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.”*

Erääksi päätöksentekoprosessissa käytettäväksi työkaluksi haastateltava f mainitsi myös aikaisempien kokemusten läpikäymisen. 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 tätä kauppaa koskevassa päätöksenteossa kannattaisi huomioida. Tutkimustyötä ja kirjallisuuskatsauksia päätöksentekotyökaluina käytetään haastateltavan mukaan harvoin.

Toteuttamiskelpoisen päätöksen valinta parhaiden vaihtoehtojen joukosta tapahtuu edellisten selvitysten perusteella hallituksessa pohtimalla, onko päätös kokonaisuudessaan järkevä toteuttaa. 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. Riskianalyseissä riskejä pyritään haastateltavan f mukaan ”*blokkaamaan pois erilaisilla työkaluilla*”. Haastateltava f kertoo, että koko aikaisempi päätöksentekoprosessi on ohjannut valintavaiheen on/off -tilanteeseen eli joko mennään eteenpäin päätökseen tai ei mennä eteenpäin eli 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 kokemusten 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 kehittämisvaiheessa käytetään aivoriihi -menetelmää. Aikaisempien kokemusten eli yritys F:n oman sisäisen informaation hyödyntäminen tapahtuu päätöksentekoprosessin jokaisessa vaiheessa. Riskikartoitusta käytetään yritys F:n haastattelun perusteella vaihtoehtojen kehittämisvaiheessa ja valintavaiheessa. Yritys F:ssä on haastattelun mukaan pohdittu, pitäisikö päätöksenteon tueksi ottaa käyttöön jotain vielä teoreettisempia ja systemaattisempia työkaluja.

**Taulukko 9.** Yhteenvedo yritysten D, E ja F päätöksenteosta.

	<b>Yritys D</b>	<b>Yritys E</b>	<b>Yritys F</b>
<b>Draiverit</b>	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
<b>Kesto</b>	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
<b>Prosessikuvaus</b>	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
<b>Data</b>	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
<b>Osallistujat</b>	Hallitus Yrittäjällä lopullinen päätäntävalta	Hallitus	Toimitusjohtaja, liiketoimintajohtaja 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
<b>Ulkopuoliset asiantuntijat</b>	Ei juurikaan ulkopuolista apua	Pankki Finpro ulkomaille mentäessä Pääomasijoittaja	Juristeja sopimusjuridisissa asioissa haastavissa tapauksissa Ulkopuolinen asiantuntija tekemään markkinakatsauksia Ulkopuolisia neuvonantajia Rahoittajat tarkastavat aina päätöksen järkevyyden Ei ulkopuolista apua liiketoiminnan tai tuotannon osaamiseen
<b>Työkalut ja menetelmät</b>	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



Yrityksissä D, E ja F on jokaisessa 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 joko pyrkivät globaaliin liiketoimintaan siirtymiseen asiakkaiden perässä tai asiakkaiden toiveiden mukaan. Laajentamisdraiverit ovat liittyneet yritysten D, E ja F välillä hieman erilaisiin 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 kaikissa melko lyhytkestoisia. Kaikissa haastatteluissa päätöksentekoprosessien kestoiksi mainittiin etenkin yritysostojen kohdalla muutama kuukausi. Varsinaista kirjallista kuvausta päätöksentekoprosessista ei ole olemassa missään yrityksistä D, E ja F. Kaikissa yrityksissä prosessikuvauksen kerrottiin olevan hieman erilainen eri päätöksiä tehtäessä. Yritykset D ja F pystyivät kuitenkin kertomaan hyvin yksityiskohtaisen askelittain etenevän kuvauksen 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 mahdollista melko helposti 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, missä ei käytetä juuri lainkaan ulkopuolista apua. Yrityksessä E ulkopuolista apua käytetään erityisesti ulkomaille mentäessä. Yrityksessä F ulkopuoliset asiantuntijat liittyvät juridisiin asioihin tai markkinakatsauksiin. Missään yrityksistä D, E ja F ei käytetä ulkopuolista apua liiketoiminnan tai tuotannon osaamiseen.

Päätöksenteon apuna käytettävien työkalujen ja menetelmien osalta on haastattelujen perusteella todettavissa, että kaikissa yrityksissä D, E ja F käytetään aina jotain taloudellista menetelmää. Yrityksissä D ja F tehdään taloudellisen tarkastelun lisäksi riskien arviointia ja jossakin muodossa tulevaisuuden pohdintaa. Aikaisempiin kokemuksiin vertailua harjoitetaan yrityksissä E ja F. Kaikki yritykset mainitsivat yhteisten työkalujen lisäksi jonkin sellaisen menetelmän, mitä muut haastateltavat eivät maininneet. Yrittäjän tunnepuolen työkaluna mainitsi ainoastaan yritys D ja yritys E nimesi ainoana yrityksenä yritysvierailut päätöksentekotyökaluksi. Yritys F:n haastattelussa tuli ilmi kaksi työkalua, joita muut eivät maininneet. Nämä olivat asiakkaisiin liittyvät työkalut ja kokonaisvaltainen mittaristo.

## ***5.4 Teorian, asiantuntijayritysten ja caseyritysten tuotantostrategisen päätöksenteon yhtymäkohdat ja eroavuudet***

### **Tuotantostrateginen päätöksenteko**

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

### **Päätöksenteon draiverit**

Pienten ja keskisuurten kone- ja metallituoteteollisuuden yritysten päätöksentekoprosessin aikaansaavina tekijöinä asiantuntijaorganisaatioiden haastatteluissa ilmenivät erityisesti päämiesten vaatimukset ja muoti-ilmiö -efekti. Tuotantotoimintaa harjoittavissa keskisuurissa yrityksissä haastateltavat  $b_1$  ja  $b_2$  näkevät päätösten lähtevän suoraan strategisesta suunnittelusta.

Caseyrityksistä 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 siirtymiset tai asiakkaiden toiveet sekä laajentaminen. Laajentamisdraiverit liittyivät yleensä haluun aloittaa tai lisätä globaalia tuotantotoimintaa. Sekä haastatellut asiantuntijat että caseyritysten haastateltavat mainitsivat jokainen omalle yritykselleen yhteisten draiverien lisäksi myös muutamia yrityskohtaisia päätöksentekoprosessin ajureita.

### **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 eli voidaan, että päätökset tehdään heidän mielestään yrityksissä liian nopeasti. Kaikissa caseyrityksissä päätöksentekoprosessit ovat haastattelujen perusteella suhteellisen samanmittaisia. Päätöksentekoprosessin kesto on tuotantostrategisten päätösten kohdalla ollut yrityksissä C, D, E ja F keskimäärin 2-4 kuukautta. Päätöksentekoprosessin keston suomalaisissa pienissä ja keskisuurissa kone- ja metalliteollisuusyrityksissä voidaan tuotantostrategisten päätösten osalta sanoa tämän empiirisen tutkimuksen valossa olevan lyhyt.

### **Päätöksentekoprosessi**

Päätöksenteko on teoriaosassa kuvattu Mintzbergin mallin mukaisesti kolmivaiheiseksi prosessiksi. Päätöksentekoprosessin vaiheet ovat identifiointi, vaihtoehtojen kehittäminen ja valinta. Päätöksentekoprosessista ei ole missään caseyrityksistä olemassa kirjallista kuvausta. Caseyrityksistä yritys C ja yritys F tunnistivat Mintzbergin päätöksentekoprosessin kuvauksen nähtyään omasta päätöksenteostaan samankaltaisia vaiheita.

Caseyritykset C ja E eivät kuvanneet askelittain etenevää mallia päätöksenteosta. Yritys C korosti hyväksymisohjesääntöjä ja strategiaa päätöksentekovaiheet määrittäviksi dokumenteiksi. Yrityksessä E päätöksentekoprosessin luonne ja etenkin siinä esiintyvät heikkoudet olivat hyvin selvillä, mutta vaiheittaista kuvausta ei löytynyt. Yritykset D ja F kuvasivat sanallisesti hyvin yksityiskohtaisen askelittain etenevän kuvauksen päätöksentekovaiheista.

Päätöksentekoprosessien kuvattiin kaikissa caseyrityksissä vaihtelevan sen mukaan, tehdäänkö tuotantostrategisia päätöksiä koskien ulkoistuksia, yritysostoja vai globaalia laajentamista. Näin ollen päätöksenteko nähdään haastatelluissa yrityksissä vielä yksittäisenä ja vaihtelevana tilanteena prosessimaisen kuvauksen sijaan. Päätöksenteko mielletään haastatteluiden perusteella yrityksissä enemmänkin samaksi kun teoriaosassa pelkkä päätös, jossa valinta tehdään valmiiden vaihtoehtojen pohjalta. Kuten teoriassa aikaisemmin on esitetty, Garvin ja Roberto ovat todenneet hyviä päätöksiä syntyvän niissä yrityksissä, joissa päätöksenteko ymmärretään prosessina, eikä yksittäisenä tilanteena. Tämän teorian ja haastattelujen eroavuuden valossa päätöksenteon prosessimaisuuden omaksumisessa olisi yrityksissä vielä kehitettävää.

## **Data**

Teoriaosassa on esitetty Mintzbergin kahden tutkimuksen tulokset päätöksenteon taustalla käytettävän datan luonteesta. Toisen tutkimuksen tulos päätöksenteon taustalla olevan datan käytöstä on se, että johto nojaa pääasiassa pehmeään, sosiaalisessa kanssakäymisessä syntyvään, tietoon. Toisessa tutkimuksessaan 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 päätöksenteossa käytettävän tiedon luonteesta ei varsinaisesti kysytty mitään, mutta haastatteluissa korostettiin taloudelliseen tietoon eli kovaan tietoon nojaamista. Jokainen caseyritys eli yritykset C, D, E ja F olivat samoilla linjoilla teorian kanssa siinä, että päätöksenteossa tarvitaan sekä kovaa että pehmeää tietoa. Caseyritykset 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.

### **Päätöksentekoon osallistuvat henkilöt**

Asiantuntijahaastattelujen perusteella pienissä ja keskisuurissa yrityksissä lopullisen päätöksen tekee johtaja itse. Haastateltavien a, b<sub>1</sub> ja b<sub>2</sub> mukaan johtaja joskus kuuntelee muita päätöksiä tehdessään ja joskus ei. Caseyritysten haastatteluissa puolestaan korostetaan ryhmäpäätöksentekoa. Yrityksissä C, D, E ja F ryhmäpäätöksentekoon osallistuu joko johtoryhmä, hallitus tai näistä muodostettu pienempi päätöksentekijäryhmä. Strategisiin päätöksiin tarvitaan teoriaosassa esiteltyyn Kessin määritelmään viitaten ryhmä päätöksentekijöitä ja operationaaliset päätökset voi tehdä yksi henkilö. Teoriaosassa esiteltiin lisäksi McKennan ja Martin-Smithin 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.

Caseyritysten haastattelutulosten perusteella strategisen päätöksenteon suhteen pitäydytään Lares-Mankin ja Kamenskyn teoreettisen tiedon valossa vielä vanhentuneessa strategia-ajattelussa, missä päätöksentekoon osallistuu ainoastaan toimitusjohtaja ja hänen lisäksi korkeintaan johtoryhmä. Strategisen johtamisen teorian mukaan nyt 2000-luvulla yritysten päätöksentekoon tulisi osallistua koko henkilöstön. Yritysten pitäisi tunnistaa päätöksenteon vaikutukset eri toiminnoilleen ennen lopullisten päätösten tekemistä. Päätöksenteko vaikuttaa ainakin tutkimukseen ja kehitykseen, hankintaan, valmistukseen, myyntiin, markkinointiin ja jälkimarkkinointiin. Tämän vuoksi yritysten tulisi ottaa päätöksenteossaan huomioon kaikki sen toiminnot ja niissä työskentelevät henkilöt.

### **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 :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.

### **Päätöksentekotyökalut ja menetelmät**

Sekä Mintzbergin ja Kujansuun aikaisemmissa tutkimuksissa että kaikissa haastatteluissa päätöksentekotyökaluista taloudelliset menetelmät ja niistä varsinkin kannattavuus ja tuottavuus nousivat erityisesti esille. Taloudelliset analyysit mielletään kaikissa yrityksissä sellaisiksi työkaluiksi, mitä käytetään päätöksenteon apuna aina.

Tämä on luonnollista, koska yrityksen perimmäisin tavoite omalla liiketoiminnallaan on olla kannattava ja saada voittoa. Taloudellisten menetelmien korostuminen puoltaa osaltaan Kamenskyn teoriaosassa esiteltyä näkemystä siitä, että Suomessa kotimaan teollisuudessa omaksutaan strategisen johtamisen ajatukset jälkijunassa kansainvälisten toimialojen perässä.

Ryhmäpäätöksentekomenetelmien käyttö korostui teoriassa moneen kertaan hyvänä työkaluna strategisessa päätöksenteossa. Asiantuntijahaastatteluissa ryhmäpäätöksentekoa ei maininnut pienissä ja keskisuurissa kone- ja metalliteollisuusyrityksissä käytettäväksi työkaluksi kukaan asiantuntijoista, vaan he korostivat enemmän johtajan yhden miehen päätöksentekoa taloudellisiin menetelmiin nojaten. Caseyrityksissä ryhmäpäätöksenteko puolestaan teorian tapaan korostui. Tosin ryhmäpäätöksenteko tapahtuu caseyrityksissä lähinnä johtoryhmän tai hallituksen kesken aivoriihi -menetelmää käyttäen. Muita päätöksenteon apuna käytettäviä työkaluja teoriaosassa mainittiin lukuisia. Asiantuntijoiden ja caseyritysten haastatteluissa menetelmiksi taloudellisten työkalujen ja ryhmätyömenetelmien lisäksi mainittiin niistä ainoastaan riskitarkastelu, tulevaisuuteen varautuminen, benchmarking ja aivoriihi. Päätöksentekotyökalujen käyttö caseyritysten välillä vaihtelee myös jonkin verran, koska kaikki caseyritykset mainitsivat yhteisten työkalujen lisäksi ainakin yhden sellaisen menetelmän, mitä muut haastateltavat eivät maininneet.



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### *6.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset*

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

#### **Miten tuotantostrateginen päätöksenteko yrityksissä nykyisin tapahtuu?**

Käytännössä tuotantostrategisia päätöksiä on tehty haastatelluissa yrityksissä lukuisia ja kaikkiin tässä tutkimuksessa huomioitaviin tuotantostrategisen päätöksenteon osa-alueisiin eli ulkoistukseen, verkostoitumiseen ja ulkomaille laajentamiseen liittyen. Tuotantostrategisia päätöksiä tehdään yrityksissä haastattelujen perusteella nopealla muutaman kuukauden aikajänteellä. Pääasiassa tuotantopäätösten taustalla vaikuttavat ajurit ovat oman strategian noudattaminen, asiakkaiden sanelu ja laajentaminen. Päätöksentekoprosessista ei ole yrityksissä olemassa kirjallista kuvausta, mutta suurin osa haastateltavista osasi kertoa sanallisesti omassa yrityksessään käytössä olevat päätöksenteon yleiset vaiheet. Päätöksentekoprosessin vaiheet ovat päätöksistä riippuen erilaiset. 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 erityisesti ulkomaille laajennettaessa. Kovaa dataa puolestaan käytetään apuna erityisesti ulkoistamis- ja yritysostopäätöksien 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 mentäessä. Päätöksentekotyökaluista taloudellisten menetelmien käyttö korostuu kaikissa haastatelluissa yrityksissä. Muutamissa yrityksissä päätöksenteossa käytetään haastattelujen perusteella apuna riskianalyysiä, benchmarkingia, aivoriihi -menetelmää ja ennustamista tai tulevaisuuteen varautumista.

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

Strateginen päätöksenteko tunnustetaan sekä teoriassa että käytännössä ylimmän johdon osaamis- ja vastuualueeksi. Teoriassa päätöksentekoa kuvataan koko henkilöstöä koskevaksi prosessinomaiseksi toiminnaksi, jonka eri vaiheissa käytetään apuna erilaisia menetelmiä ja työkaluja. Käytännössä päätökset syntyvät haastattelujen perusteella yrityksissä melko lyhyellä aikajänteellä johtoryhmässä tai hallituksessa ja taloudellisiin menetelmiin nojaten. Päätöksenteko nähdään yrityksissä myös teorian prosessinäkemyksestä poiketen tilanteesta riippuvaksi yksittäiseksi tapahtumaksi. Päätöksenteosta ei yrityksissä ole mitään kirjallista prosessikuvausta, joita teoriassa on lukuisia. Teoriaosassa ja haastatelluissa molemmissa painotetaan sekä kovan että pehmeän datan tärkeyttä päätöksenteossa. Aikaisemmissa tutkimuksissa on saatu tuloksia sekä kovan datan että pehmeän datan painottumisesta päätöksenteon apuna. Tämä tutkimus eroaa kahdesta aikaisemmasta sen puolesta, että yrityksissä haastattelutulosten valossa käytetään teorian suosituksen tapaan sekä kovaa että pehmeää dataa.

Teoria mainitsee tuotantotoiminnan kehittämisessä ongelmaksi vuorovaikutustaidot. Haastatteluissa kukaan asiantuntijoista ei maininnut ja vain yksi yrityksen edustajista mainitsi päätöksenteon yhteydessä henkilöstön ja heidän tiedottamisensa. Päätöksenteossa olisi huomioitava henkilöstön nykyinen osaamisen taso muutoksen vaatimaan osaamiseen verrattuna sekä henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen. Mikäli osaamista ei organisaation sisältä löydy, tulee siitä lisäkustannuksia koulutuksen ja/tai uuden työvoiman rekrytoinnin myötä. Motivaatio ja sitoutuminen ovat myös sellaisia asioita, että niiden puuttuessa henkilöstön työpanos muutokseen on heikko. Ihmiset tapaavat vastustaa muutoksia ja näin ollen muutosvastarinnan ehkäiseminen tiedottamisen ja avoimen keskustelun muodossa uusia päätöksiä tehtäessä eivät saisi jäädä huomiotta.

### **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 löytyy teoriasta lukuisia. Suosittelisin yrityksissä päätöksentekotyökalujen monipuolistamisen pohdintaa esimerkiksi tämän tutkimuksen osana olevan työkalupakin omaiseen työkalut ja menetelmät -osioon tutustumalla. Toki yrityksen olemassa olon perusta ja tärkein tavoite, mitä yritys toiminnallaan havittelee, on voitto ja kannattavuus, mutta ne eivät saisi olla ainoat tavoitteet. 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 mitään kaikille yrityksille sopivia yleistyksiä ei tutkimustulosten perusteella voida tehdä. Tässä tutkimuksessa aihetta lähestyttiin enemmän 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 teorian näkemykseen.

Tutkimusmenetelmänä haastattelut asettavat omat haasteensa tulosten validiteetille ja reliabiliteetille. Haastatteluissa on aina se vaara, että haastateltavat muistavat tiedot väärin tai jättävät kertomatta joitain asioita. Ihmisille käy helposti niin, että aika kulta muistot ja jotkin menneisyydessä tapahtuneet asiat vain muistetaan 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 tutkimuksessa nimettöminä, ei haastateltavien myöskään uskota salailevan tietoja tuotantostrategisista päätöksistään. Haastatteluissa ei voi kysyä kaikkea mahdollista, joten kysymysten rajallisen määrän vuoksi haastattelijalta voi jäädä olennaisia asioita kysymättä. Haastatteluaineiston 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, missä haastattelihoita 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 tutkimuksen suuntaus on kuvaileva eli deskriptiivinen. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkimushaastatteluista saadun tiedon avulla kuvata yrityksissä nykyisin käytössä olevaa päätöksentekoa. Jatkoimenpiteenä olisi mielenkiintoista pohtia, miten yrityksiä voitaisiin auttaa tehostamaan päätöksentekoaan entisestään. Tämä tarkoittaisi siis tutkimuksen aikarajauksen kohdentamista tulevaisuuteen ja preskriptiivisen suuntauksen valintaa. Tähän asiaan laajemmassa tutkimushankkeessa on tarkoitus perehtyä tarkemmin. Laajemmassa tutkimushankkeessa pyritään vastaamaan siihen, miten yrityksiä voidaan auttaa tekemään parempia päätöksiä inhimilliset tekijät ja tiedon puutteet huomioiden.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltavia asioita oli useita ja niistä oli tarkoituksenakin saada yleiskuva. Jatkotutkimuksena olisi kiinnostavaa keskittyä johonkin yksittäiseen aiheeseen vielä läheisemmin. Tällaisia läheisempään tutkimukseen soveltuvia aiheita voisi 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 syvällisemmin.

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 pehmeää tietoa. Tiedetään myös, että 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 muodostaa kuusi samaan pieneen tai keskisuureen kokoluokkaan kuuluvaa ja samalla toimialalla toimivaa yritystä. Suositeltavaa olisi tutkia tuotantostrategista päätöksentekoa 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.

Tämä tutkimus herätti siis useita ajatuksia ja kiinnostuksen kohteita jatkotutkimukselle. Tutkimuksen aihe on vielä melkoisen uusi ja tutkimaton alue. Aihe on kuitenkin erittäin ajankohtainen ja monipuolinen, joten jatkotutkimukselle siitä 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 asiantuntijayrityksiä, 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 yrityksen sisältä ja ulkopuolelta osallistuu sekä mitä työkaluja ja menetelmiä yritykset päätöksenteon apuna käyttävät. Tutkimuksen teoreettisen ja empiirisen materiaalin tarkastelusta saatiin lisäksi aikaan vertailua päätöksentekoteoreettisen näkemyksen ja yritysten käytännön päätöksenteon välillä.

Tutkimuksessa ilmeni, että strateginen päätöksenteko nähdään sekä teoriassa että haastatelluissa yrityksissä ylimmän johdon osaamisalueeksi. Päätöksenteko tapahtuu suurimmassa osassa yrityksiä ryhmässä, vaikka asiantuntijoilla on vielä näkemys siitä, että pienissä ja keskisuurissa yrityksissä johtaja tekee päätökset yksin. Päätöksentekoon tulisi teorian näkemyksen mukaisesti osallistua koko henkilöstön. 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 puolestaan päätöksenteko nähdään prosessimaiseksi toiminnaksi, johon yrityksen täytyy varata aikaa varmistuakseen siitä, että päätös on harkittu eikä tapahdu liian vajavaisin tiedoin. Päätöksentekotyökaluja löytyy teoriasta 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 antaisi mahdollisuuden yleistettävämmän kuvan saamiseen päätöksenteon nykytilasta yrityksissä. Lisäksi nykytilanne tunnettuna, suositeltavaa olisi tarkastella niitä keinoja, joilla yrityksiä voisi auttaa tekemään päätöksiä prosessinomaisesti ja kokonaisvaltaisesti.



## LÄHTEET

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 järjestelmien 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 käytäntö. 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.

Inoa. Yritystiedot. [Inoan www-sivuilla]. [viitattu 27.10.2009]. Saatavissa: <http://www.inoa.fi/>

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](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. Ss. 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 quaterly. 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.

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.

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. Osaraportti 1. Kohti strategisia yritysverkostoja. 2001. 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](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](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 b<sub>1</sub> ja b<sub>2</sub>) 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 1. Asiantuntijayritysten haastattelulomake.

<b>Kuinka paljon kokemuksia yritysten tuotantoa koskevista päätöksentekotilanteista</b>	Kotimaassa
	Globaalit tuotannolliset toiminnot mukana
<b>Minkälaisista yrityksistä kokemuksia?</b>	Minkä kokoluokan yrityksiä?
	Toimialat; onko eroja toimialasta riippuen
	Missä roolissa asiantuntija ollut mukana? (Konsultti, controller, jne.)
<b>Lähtökohdat ja draiverit</b>	Missä tilanteissa yritykset harkitsevat isoja tuotantouudistuksia? (sisäinen tarve, asiakas ehdottaa, muoti-ilmiö/pulparvi)
<b>Päätöksentekoprosessi</b>	Miten yritykset yleensä tekevät isompia tuotannollisia peliliikkeitä?
<b>Päätöksentekoon osallistujat</b>	Ketkä yrityksistä mukana päätöksenteossa? (vain omistaja, johtoryhmä, toimintojen avainhenkilöt tms.)
<b>Ulkopuoliset asiantuntijat</b>	Mitä asioita yritys pohtii itse ja missä yritykset käyttävät ulkopuolisia tahoja?
	Mitä nämä tahot ovat?

	Missä asioissa yritykset tarvitsisivat eniten ulkopuolista apua?
<b>Päätöksenteon systemaattisuus ja kokonaisvaltaisuus</b>	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)
<b>Erot päätöksenteossa</b>	Miten isot ja pienet kenties eroavat toisistaan
	Omia tuotteita kehittävät ja valmistavat yritykset vs. alihankinta ja sopimusvalmistus
	Omistustaustan vaikutus päätöksentekoon (yrittäjätaustaiset, perheyrietykset, pääomasijoittajia mukana...)

<p><b>Menetelmät ja työkalut</b></p>	<p>Käytössä olevat erityiset lähestymistavat ja menetelmät ja niiden käytön yleisyys (taloudelliset menetelmät, ryhmätömenetelmät, rahi-menetelmät, jne.)</p>
<p><b>Päätöksenteon onnistumiset ja heikkoudet</b></p>	<p>Missä asioissa yritykset onnistuvat päätöksissään?</p>
	<p>Minkälaiset yritykset tarvitsisivat erityisesti tukea?</p>

LIITE 2. Caseyritysten haastattelulomake.

<b>Lähtökohdat ja draiverit</b>	Missä tilanteissa yritykset harkitsevat isoja tuotantouudistuksia? (sisäinen tarve, asiakas ehdottaa, muoti-ilmiö/puluparvi)
<b>Päätöksentekotilanteiden taustalla oleva data</b>	Käytetäänkö pehmeää vai kovaa tietoa? Missä suhteessa?
<b>Päätöksentekoon osallistujat</b>	Ketkä yrityksestä mukana päätöksenteossa? (vain omistaja, johtoryhmä, toimintojen avainhenkilöt tms.)
<b>Ulkopuoliset asiantuntijat</b>	Mitä asioita yritys pohtii itse ja missä se käyttää ulkopuolisia tahoja?
	Mitä nämä tahot ovat?
<b>Päätöksentekoprosessien kestot</b>	Kuinka kauan päätöksentekoprosessit ovat kestäneet?
<b>Päätöksentekoprosessi</b>	Minkälaisia yleisiä vaiheiden kautta päätöksentekoprosessi etenee?

	Onko päätöksentekoprosessista olemassa jokin kirjallinen kuvaus?
<b>Menetelmät ja työkalut</b>	Käytössä olevat erityiset lähestymistavat ja menetelmät ja niiden käytön yleisyys (taloudelliset menetelmät, ryhmätömenetelmät, rahi-menetelmät, jne.)
	Vaihtelevatko työkalut päätöksentekoprosessin eri vaiheissa?