

LASSE MITRONEN

Hybridiorganisaation johtaminen¹

Johdanto

Liiketoiminnan verkostoitumisen myötä ohjausjärjestelmien merkitys on korostunut liiketoiminnan johtamisessa. Verkostoituneessa toimintaympäristössä hybridiorganisaation ohjausjärjestelmän tarkastelu on hyvin kiintoisaa sekä teieteellisesti että käytännön liikkeenjohtamisen kannalta. Hybridi² sinällään on tunnettu asia mm. luonnontieteissä, mutta sen liikkeenjohdollinen tarkastelu on kuitenkin vasta alkuvaiheessa (vrt. Grandori, 2000).

Tässä artikkelissa tarkastelen väitöskirjatutkimukseni pohjalta hybridiorganisaation ohjausjärjestelmää ja sen ominaisuuksia. Ohjausjärjestelmällä tarkoitetaan menettelytapoja, joita yritykset noudattavat ulkoisessa liiketoiminnassaan muiden toimijoiden kanssa. Niillä tarkoi-

tetaan myös yrityksen sisäisiä organisatorisia ratkaisuja ja johtamisen menettelytapoja.

Hybridiorganisaation ohjausjärjestelmä on eri ohjausjärjestelmien yhdistelmä, vaikka sillä on myös sille itselleen ominaisia piirteitä. Tällaisessa järjestelmässä liiketoimintaa kontrolloidaan ja koordinoidaan samanaikaisesti markkinoiden, hierarkioiden ja verkostojen sekä niiden ohjausmekanismien avulla. Tällaisia ohjausmekanismeja ovat rakenteelliset ja organisatoriset ratkaisut, johtamismenettelyt, prosessit sekä arvot, normit ja luottamus (Mitronen, 2002, ks. myös Bradach & Eccles, 1989).

Tämä artikkeli perustuu tutkimukseen, jonka tarkoituksena oli tunnistaa liiketoiminnan ohjausjärjestelmiä ja -mekanismeja, joita kaupan hybridiorganisaatiossa käytetään liiketoi-

¹ Artikkelin perustuu 27.6.2002 Tampereen yliopistolla väitöskirjan tarkastustilaisuudessa esittämäni Lectio praecursoriaan, jota on laajennettu ja päivitetty. *Hybridiorganisaation johtaminen. Tapaustutkimus kaupan verkosto-organisaatiosta*. Tampereen yliopisto. Tampere 2002. Lisäksi artikkeliin ovat vaikuttaneet useat keskusteluni professori Uolevi Lehtisen kanssa, mistä lausun hänelle parhaat kiitokseni.

² Hybridi, (lat. hybrida = sekasikiö), biol. risteymä, eri lajeja tai rotuja risteyttämällä syntynyt yksilö; maasto- ja tavallisen polkupyörän yhdistelmä, kaupunkipyörä; auto, jossa on kaksi erilaista moottoria, esim. poltto- ja sähkömoottori (Uusi suomalainen sivistyssanakirja, 2001).

LASSE MITRONEN, kauppatieteiden tohtori, strategisen kehityksen johtaja, Kesko Oyj

• e-mail: lasse.mitronen@kesko.fi

DISCUSSION

minnan ohjaamisessa ja tehokkuuden tavoittelamisessa. Tutkimuksessa tukeuduin ohjausjärjestelmäteoriaan, eri ohjausjärjestelmiin ja niiden ohjausmekanismeihin. Tutkimuksessa noudatin laadullisen abduktiivisen tapaustutkimuksen tutkimusotetta. Tutkimuksen empiirinen aineisto perustui Keskon ja kolmen eri K-ketjun eli Citymarket-, Carrols- ja Andiamo-ketjujen vertailuun. Tutkimuksessa käytettiin hyväksi laajaa kohdeorganisaatiota käsittelevää kirjallista aineistoa sekä vuosien 1999–2001 aikana kohdeorganisaatiossa tehtyjä haastatteluita.

Yritysten välinen markkinointi tutkimuskohteena

Yritysten välisen markkinoinnin tutkimuksissa keskeisessä asemassa ovat olleet ostajien ja myyjien väliset suhteet, yritysten yhteistoiminta ja verkostot (Ford ja kumppanit, 2002). Näissä tutkimuksissa on analysoitu erilaisia yhteistoimintamuotoja sekä yhteistoiminnan merkityksiä ja rooleja. Tutkimuksissa on myös kuvattu markkinoinnin muutos perinteisestä markkinoinnista suhdemarkkinoinnin suuntaan (ks. esim. Möller & Wilson, 1995).

Kaupan tutkimuksissa pääpaino on ollut perinteisesti markkinointikanavatutkimusten alueella. 1990-luvulla tutkimus on painottunut pitkäaikaisten suhteiden (aiheina luottamus, sitoutuminen ja keskinäiset normit), ohjausjärjestelmien, päätöksenteon ja jakelustrategioiden tutkimukseen. Sen sijaan verkostoja ja verkostojen johtamista on näissä markkinointikanavatutkimuksissa analysoitu tähän mennessä suhteellisen vähän (Frazier, 1999). Selkeästi vähemmän on tutkittu myös liiketoiminnan vaatimuksia verkostossa toimivien yritysten ohjauk-

selle ja ohjausjärjestelmille. Viimeksi kuluneen vuosikymmenen aikana tapahtuneet toimintaympäristön, kilpailutilanteen ja toimintamallien muutokset ovat lisänneet näiden tutkimusten tarvetta erityisesti kaupan piirissä.

Tekemässäni tutkimuksessa tarkastellaan liiketoiminnan johtamista kaupan verkostossa. Tutkimuksen kohteena oli organisaatio, joka koostuu useista yrityksistä, lukuisista ihmisistä ja monista ohjausmekanismeista. Kysymys on tosin sanoen hybridiorganisaatiosta eli organisaatioiden risteytymästä. Tutkimus kytkeytyy organisaatioteorian lisäksi erityisesti markkinoinnin ja ohjausjärjestelmien tutkimustraditioihin. Näitä kaikkia voitaisiin tarkastella hyvinkin käsitteellisesti tai teoreettisesti, mutta tässä artikkelissa pyrin tarkastelemaan tutkimuksen aihepiiriä ja sen vaikutuksia yleisemmällä tasolla.

Kaupan muutos korostaa hybridijärjestelmän tarvetta

Kaupan toimialalla on tapahtunut merkittäviä muutoksia 1990-luvulla. Tällaisia keskeisiä muutoksia voidaan kuvata seuraavasti³:

- Voimakkaiden asiakasohjautuvien vähittäiskauppojen ja ketjujen syntyminen. Tyypillistä näille on tarkka valitun kohde-ryhmän mukainen konseptimäärittely ja konseptien yhdenmukainen toteutus paikakunnasta riippumatta sekä aktiivinen markkinointi.
- Kaupan lisääntynyt polarisoituminen siten, että markkinoille on tullut erilaisia, toisistaan poikkeavia liiketyyppejä. Asiakkaiden valittavana on suuria hypermarketteja tai kapean tuoteiston erikoisliikkeitä.

³ Muutosten jaottelu perustuu Stern & El-Ansaryn tekemään luokitteluun, mutta olen itse luonnehtinut kutakin muutosta suomalaista nykytilannetta ja kauppaa kuvaavalla tavalla, (ks. Stern & El-Ansary, 1992, ss. 58–91).

- tä. Markkinoille on tullut perinteisten erikoisliikkeiden kanssa kilpailemaan suuria, yhteen toimialaan (esim. rautakauppaan, urheiluun tai kodinkoneisiin) keskittyviä erikoisliikkeitä ja halpahintaliikkeitä.
- Vähittäiskaupan lisääntynyt valta markkinointikanavissa. Tämä on seurausta mm. kaupan hallitsemasta asiakas- ja kysyntäinformaatiosta, hyllytilakilpailusta, tavaryhmähallinnasta ja runsaasta kotimaisesta ja kansainvälisestä tuotetarjonnasta.
 - Kaupan omien merkkien ja merkkituotteiden määrän ja markkinaosuuden kasvu. Tämä kehitys on ollut seurausta siitä, että kauppaketjut haluavat luoda omien merkkituotteiden avulla tavoiteltua identiteettiä koko ketjulle. Taustalla on myös ollut kaupan tarve hallita koko toimintaprosessia tuotesuunnittelusta asiakkaaseen asti ja parantaa näin kaupan kannattavuutta.
 - Jatkuva pyrkimys asiakkaiden asioinnin helpottamiseen. Tällaisia keinoja ovat mm. sähköisten tilausvälineiden ja kotiin-kuljetuksen kehittäminen, kaupan myymälätekniiset ja toiminnalliset ratkaisut eli kaikkiaan asiakkaiden vaivan ja ajan säästäminen kaikkialla missä se on suinkin mahdollista.
 - Tietojen ja tietotekniikan merkityksen kasvu. Näiden tekijöiden vaikutus näkyy erityisesti asiakas-, tieto- ja tavaravirtojen ohjailussa. Tietojen digitaalinen siirtäminen on merkittävästi edullisempaa kuin tavaroiden fyysinen kuljettaminen, joten logistiikkaa pyritään ohjamaan mahdollisimman paljon ennen tavaroiden fyysistä valmistusta, varastointia tai kuljetusta.
 - Kaupan asemoinnin kasvanut merkitys. Asemonnilla tarkoitetaan kaupan ja liiketyyppikonseptin suunnittelua tavoiteltujen

kilpailuetujen pohjalta eli keskeisten asiakastarpeiden, valikoiman, sijainnin, myymälämiljöön ja markkinoinnin suunnittelua siten että jokainen osatekijä tukee toista ja on sopusoinnussa tavoitemielikuvan kannalta.

- Kaupan rakennejärjestelyt. Suomalaisia ja Pohjoismaisia esimerkkejä tästä viime vuosilta ovat Keskon Tukokauppa vuonna 1997, Axfoodin kauppa Suomen Sparista (44% osakkeista) 1999 ja Aholdin kauppa ICA osakkeista 1999 (50% osakkeista).

Muutosten seurauksena kaupan rakenteet ovat muuttuneet Suomessakin voimakkaasti 1990-luvulla ja rakennemuutokset jatkuvat edelleen (LTT, 2003). Keskitetysti johdetut ja käyttötavarakaupassa myös kansainväliset ketjut ovat menestyneet markkinoilla. Näissä täsmällisesti asemoiduissa, tiukasti johdetuissa ja määriteltyjen prosessien mukaan kurinalaisesti toimivissa ketjuissa on onnistuttu tuottamaan toimivia ratkaisuja ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden vaatimuksiin. Keskeisiä tällaisia vaatimuksia ovat mm. myynti-, kannattavuus- ja asiakastyytyväisyysvaatimukset (Kehittyvä kauppa, numero 5/2003, Talouselämä, numerot 29, 31 ja 36/2000).

Edellä käsitellyt muutokset, erityisesti "tietovallankumous", ovat luoneet mahdollisuuden johtaa toimintaa keskitetysti ja yhdenmukaisesti sekä samalla hajautetusti ja kauppakohtaisesti. Tämä johtamisen samanaikainen keskittäminen ja hajauttaminen on ollut mahdollista, koska ajantasaista tietoa on saatavilla sekä keskitetyn että hajautetun päätöksenteon tueksi. Kehitys on luonut entistä parempia mahdollisuuksia juuri

DISCUSSION

tysti menettämättä paikallista joustavuutta. Kaupan alalla esimerkkejä tästä ovat keskitetty ostaminen ja tavararyhmähallinta mutta niiden paikallinen toteutus sekä valikoimien täydentämisen paikallisten tuotteiden ja palveluiden avulla.

Uusi teknologia ja tapa toimia ovat luo- neet toisin sanoen mahdollisuuden yhdistää strateginen yhdenmukaisuus operatiiviseen itse- näisyyden ja erilaisuuden kanssa. Johtamisessa voidaan hallita samanaikaisesti ”tiukkuus ja löy- syys”. Tällöin pystytään yhdistämään tiukan ket- jukonseptin määrittely ja noudattaminen vähit- täiskauppatason itseohjautuvuuteen ja joustaa- van sopeutumiseen markkinoille.

Ohjausjärjestelmillä on erilaisia ominaisuuksia

Aiemmissä tutkimuksissa on havaittu ohjausjär- jestelmillä olevan huomattava vaikutus yritysten tehokkuuteen ja menestymiseen markkinoil- la (Powell, 1990). Ohjausjärjestelmäteorian kes- keinen ajatus on, että eri tilanteisiin ja yritysten tarpeisiin on olemassa optimaalinen ohjausjär- jestelmä, joka ilmenee yrityksen toiminnan tehokkuutena (Williamson, 1996).

Yritysten tehokkuus voidaan määrittellä ja sitä voidaan mitata monin tavoin. Laajimmil- laan eräissä tutkimuksissa tehokkuusmittareita oli eritelty yli 30 (Campbell, 1977). Pelkistetys- ti tehokkuus voidaan jakaa yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen tekijään (Pfeffer & Salancik, 1978). Sisäisessä tehokkuudessa kysymys on yritysten tai yritysten yhteenliittymien sisäisestä toiminta- logiikasta, toimintatavoista sekä toimintapro- sesseista. Lyhyesti sanottuna kysymys on siitä, kuinka tehokasta toiminta on panos-tuotosnä- kökulmasta. Ulkoisessa tehokkuudessa tehok-

kuutta tarkastellaan asiakkaiden ja kilpailun kannalta. Ulkoisessa tehokkuudessa kysymys on asiakkaiden suosion ja myynnin saavuttamisesta sekä menestymisestä markkinoilla.

Tehokkuuden jatkuva parantaminen on eräs liikkeenjohdon merkittävimpiä tehtäviä. Haasteelliseksi tämän tehtävän tekee se, että ulkoista ja sisäistä tehokkuutta tulisi kyetä pa- rantamaan kaiken aikaa ja vieläpä samanaikai- sesti. Tehokkuutta voidaan parantaa ja siihen vaikuttaa periaatteessa keskitetyn ja hajautetun ohjauksen avulla. Liikkeenjohdon käytettävissä on tällöin erilaisia ohjausmekanismeja, kuten esimerkiksi kontrolli- ja koordinoitimekanis- meja. Keskitetyssä ohjauksessa tehokkuutta py- ritään parantamaan mm. hierarkkisen organi- saation, määräysten, tulostavoitteiden ja mää- rämuotoisen kontrollin avulla. Hajautetussa ohjauksessa tehokkuutta voidaan tavoitella esi- merkiksi toimijoiden itsenäisyyden, itseohjautu- vuuden ja rajattoman ansaintamahdollisuuden, lyhyesti sanottuna yrittäjyyden avulla. Mainit- tujen ohjausmekanismien ongelmana on, että ne vaikuttavat toisinaan ristiriitaisesti sisäiseen ja ulkoiseen tehokkuuteen.

Tehokkuuden tavoittelemisessa eri oh- jausjärjestelmät eroavat toisistaan. Ohjausjärjes- telmät voidaan teoreettisesti jaotella kolmeen eri perusjärjestelmään ja näiden yhdistelmään. Näissä järjestelmissä kuvastuvat yritysten kyt- keytyminen ulkoiseen liiketoimintaympäristöön sekä yritysten sisäiset organisatoriset ratkaisut ja johtamisen menettelytavat. Nämä ohjausjärjes- telmät, joita sellaisenaan esiintyy harvoin puh- taina käytännössä, ovat markkina-, hierarkia- ja verkostojärjestelmät sekä näiden yhdistelmä eli hybridijärjestelmä⁴.

⁴ Muutokset ovat tuoneet esiin myös mielenkiintoisen kilpailun kaupan alalla kolmen eri ohjausjärjestelmän välillä (markkina- lähtöinen kauppias-tukkukauppa -malli, verkostolähtöinen osuuskuntamalli ja hierarkialähtöinen yksiomisteinen malli). Näiden mallien ja niiden ohjausjärjestelmien tarkastelu ei kuitenkaan ole tämän artikkelin tarkoituksena.

Markkinajärjestelmässä ohjausmekanismeina toimivat hinnat ja kilpailu. Tätä järjestelmää on luonnehdittu osuvasti järjestelmäksi, jossa markkinoiden ”näkyvät käsi” ohjaa hämmästyttävän yksinkertaisella, mutta tehokkaalla tavalla toimintaa. Tästä esimerkkinä voidaan mainita vaikkapa torikauppa, jossa hinnat ja kilpailu toimivat keskeisinä ohjausmekanismeina (ks. esim. Williamson, 1996 ja 1975).

Hierarkiajärjestelmässä säännöt, määräykset ja toimintaprosessit toimivat keskeisinä ohjausmekanismeina. Hierarkiassa koordinaattoreina ja kontrolloijina toimivat tavallisesti esimiehet. Esimiesten tehtävänä on pitää mm. alaiset tietoisina oikeuksista ja velvollisuuksista sekä ohjata toimintaa niin, että tavoitteet saavutetaan sovittulla tavalla (ks. esim. Rindfleisch & Heide, 1997).

Verkostojärjestelmässä ei katsota olevan käytettävissä omistukseen ja työsuhteeseen liittyviä ohjausmekanismeja eikä myöskään jatkuvan kilpailun tai hintojen tuomaa ohjausvoimaa. Verkostojärjestelmässä on käytettävissä kuitenkin pehmeinä pidettyjä, mutta itse asiassa varsin kovia keinoja kuten yhteisiä arvoja, normeja ja luottamusta sekä sosiaalisia yhteisöjä. Nämä mekanismit ilmenivät selkeästi tutkimukseni kohteena olevassa kaupan verkostossa (vrt. esim. Powell, 1990).

Hybridiorganisaation ohjausjärjestelmä eri ohjausjärjestelmien yhdistelmänä

Hybridiorganisaation ohjausjärjestelmä on lähtökohdiltaan hyvin kilpailukykyinen. Järjestelmässä on mahdollista yhdistää ulkoinen tehokkuus eli joustavuus ja nopea sopeutuminen markkinoille sisäisen tehokkuuden eli yhdenmukaisten menettelytapojen ja keskitetyn pää-

töksenteon kanssa. Järjestelmän keskeinen lähtökohta on myös se, että siinä voidaan yhdistää tehokkaalla tavalla eri ohjausjärjestelmien parhaita puolia ja samalla ehkäistä heikkouksia.

Hybridiorganisaation ohjausjärjestelmässä on mahdollista valita eri ohjausmekanismeista optimaalinen ”mekanismipakki”, joka luo keinot sovittaa yhteen yhteiset tavoitteet ja eri toimijoiden intressit. Järjestelmän avulla yritykset voivat myös kasvaa omien toiminnallisten ja juridisten ”rajojensa” ulkopuolelle hyödyntämällä muiden osaamista ja muita resursseja.

Hybridiorganisaation ohjausjärjestelmän uhkana tai heikkoutena on järjestelmän monimutkaisuus, vaikea hallittavuus, sisäisten intressien ristiriitaisuus sekä eri ohjausmekanismien mahdolliset kielteiset kerrannaisvaikutukset (Powell, 1990). Tällaista organisaatiota ja ohjausjärjestelmää voidaan verrata Rubiikin kuutioon, jossa on monia ulottuvuuksia ja vaihtoehtoisia ratkaisutapoja, mutta periaatteessa vain yksi tasapainoinen lopputulos ja värien harmonia. Tavoiteltava ratkaisu riippuu luonnollisesti asetetuista tavoitteista, toimintaympäristöstä ja organisaation tilasta.

Hybridiorganisaatio, jossa osa toimijoista on yrittäjiä ja osa hierarkian työntekijöitä, vaatii toimiakseen johdolta erityisiä kykyjä ja menettelytapoja. Hybridiorganisaation johtaminen edellyttää toimiakseen osapuolten välistä luottamukseen ja yhteisiin arvoihin sekä normeihin perustuvaa johtosuhdetta. Johtosuhteen avulla itsenäiset ja joskus itsepäiset kauppiasyrittäjät saadaan toimimaan vapaaehtoisesti jonkun toisen ohjauksessa itseohjautuvuuden ohella. Tutkimuksessani havaittiin, että epäviralliset ja usein kirjoittamattomat normit säätelevät käytännössä enemmän toimintaa kuin voimassa olevat sopimukset. Normit määrittävät sallitut ja kielletyt menettelytavat ja niissä kuvastuvat

DISCUSSION

konkreettisella tavalla ihmisten mielissä olevat toiminnalliset menestysmallit.

Tutkimuksessani ilmeni myös, että hybridiohjausjärjestelmän toimintakelpoisuus heikkenee ympäristön epävarmuuden ja häiriötekijöiden kasvaessa suuriksi. Järjestelmää uhkaa tällöin tehottomuusloukku, koska se on hidas mukautumaan ja vaatii periaatteessa kaikkien osapuolten hyväksynnän merkittävien muutosten toteuttamiseksi. Tehottomuusloukku nousi esiin samanaikaisina sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden heikkouksina suhteessa kilpailijoihin. Tehottomuusloukku heijastui hybridiohjausjärjestelmän päätöksenteossa, jossa pienet operatiiviset muutokset oli helppo toteuttaa. Tällöin esimerkiksi jokainen kauppias päättää asioista omalta osaltaan itsenäisesti ja toteuttaa muutokset nopeasti itselleen sopivalla tavalla. Sen sijaan suuret ja strategiset muutokset oli vaikeampi toteuttaa, koska niiden toteuttaminen vaatii periaatteessa kaikkien toimijoiden hyväksynnän muutosten toteuttamiseksi.

Hybridiohjausjärjestelmän heikkoutena on myös mahdollinen ohjausvaje, jolloin kokonaisuuden koordinointi ja kontrollointi ei ole mahdollista. Tällainen ohjausvaje ilmeni 1990-luvulla K-ryhmässä Keskon pyrkimässä ohjaamaan eri tavara-alojen kauppojen ja kauppioiden toimintaa kokonaisuuksina eli ketjuina. Ongelmaksi kuitenkin osoittautui, että kauppiat eivät olleet valmistautuneet yhtenäiseen ketjutoimintaan, vaan toimintalogiikka ja ajattelu perustuivat yksittäisen kaupan itseohjautuvuuteen ja oman tai tietyn ryhmän edun tavoitteluun ketjun kokonaisedun sijasta.

Ideaalinen ohjausjärjestelmä

Hybridiohjausjärjestelmälle on tunnusomaista, että se koostuu useista erilaisista toimijoista ja toimintoista, kuten esimerkiksi kaupan verkostossa on

tilanne. Tällaisen moniulotteisen ja moni-ilmeisen organisaation merkittävä liikkeenjohdollinen pulma on tasapainon saavuttaminen osapuolten eri tavoitteiden välillä. Keskeisenä haasteena on keskitetyn koordinaation ja kontrollin yhteensovittaminen itsenäisten toimijoiden, kuten esimerkiksi kauppioiden, kanssa, jotka sopeutuvat asiakkaiden tarpeiden mukaisesti itsenäisesti ja luovasti omille markkinoilleen (ks. myös Mitronen & Möller, 2003).

Nykyisessä liiketoimintaympäristössä ohjausjärjestelmän tulisi olla kevyt, itseohjautuvuuteen kannustava ja samalla välttämättä myös tehokas. Järjestelmässä olisi kyettävä yhdistämään yrittäjyyden myönteiset ominaisuudet kurinalaisen yhteistoiminnan kanssa. Tavoitteena olisi ulkoisesti notkea ja sisäisesti linjakas hybridiohjausjärjestelmä, jota olisi kuitenkin kyettävä johtamaan myös kokonaisuutena. Edellä mainittuja tavoitteita ja ominaisuuksia on helppo asettaa, mutta vaikeaa käytännössä saavuttaa, kuten käsillä olevasta tutkimuksestani käy ilmi.

Mainittujen ongelmien hallitsemiseksi kehitin tutkimuksessani kaupan hybridiohjausjärjestelmän HYBJO-mallin, jonka avulla oli mahdollista tunnistaa kaupan hybridiohjausjärjestelmät ja -mekanismit sekä johtamisen keskeiset tekijät ja niiden väliset yhteydet. Mallissa yhdistyvät hybridiohjausjärjestelmän sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden tekijät toimijoiden yhteistoiminnan ja itsenäisyyden kanssa. Näiden keskeisten tekijöiden yhdistäminen tapahtuu kehitetyssä mallissa neljän eri johtamisalueen eli yhteistoiminnan, verkoston, verkostoitumisen ja kilpailun johtamisen avulla.

Paradoksaalista tässä kaikessa on, että vaikka hybridiohjausjärjestelmän ohjausjärjestelmää pidetään harvinaisena, se on kuitenkin hyvin yleinen. Itse asiassa kaikki ohjausjärjestelmät ovat hybridijärjestelmiä, joita ohjataan tietoisesti-

ti tai tiedostamatta markkina-, hierarkia- ja verkostomekanismien sekä näiden yhdistelmän eli hybridiohjausjärjestelmän avulla. ■

Lähteet

- BRADACH, J. L., & ECCLES, R. G.** (1989). Price, Authority and Trust: From Ideal Types to Plural Forms. *Annual Review of Sociology*, 15, 97–118.
- CAMPBELL, J. P.** (1977). On the Nature of Organizational Effectiveness. In P. S. Goodman & J. M. Pennings (Eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- FORD, D., BERTHON, P., BROWN, S., GADDE, L.-E., HÅKANSSON, H., NAUDÉ, P., RITTER, T., & SNEHOTA, I.** (2002). *The Business Marketing Course. Managing in Complex Networks*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- FRAZIER, G. L.** (1999). Organizing and Managing Channels of Distribution. *Journal of Academy of Marketing Science*, 27(2), 226–240.
- GRANDORI, A.** (2000). Conjectures for a New Research Agenda on Governance. *Journal of Management and Governance*, 4 (1–9, 2000).
- KEHITTYVÄ KAUPPA** (5/2003).
- LTT** (2003). Vähittäiskaupan kansainvälistyminen ja sen vaikutukset Suomessa. LTT-Tutkimus Oy, Helsinki.
- MITRONEN, L.** (2002). Hybridiorganisaation johtaminen. Tapaustutkimus kaupan verkostoorganisaatiosta. *Acta Universitatis Tamperensis* 877. Tampereen yliopisto. Tampere.
- MITRONEN, L., & MÖLLER, K.** (2003). Management of Hybrid Organisations: A Case Study in Retailing. *Industrial Marketing Management*, Volume 32, Number 5, July, 419–429.
- MÖLLER, K., & WILSON, D.** (Toim.). (1995). *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*. Boston/Dordrecht/London: Kluwer Academic Publisher.
- PFEFFER, J., & SALANCIK, G. R.** (1978). The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective. New York: Harper & Row.
- POWELL, W. W.** (1990). Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295–336.
- RINDFLEISCH, A., & HEIDE, J. B.** (1997). Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. *Journal of Marketing*, 61(4), 30–54.
- STERN, L. W., & EL-ANSARY, A. I.** (1992). *Marketing Channels*. (4 ed.). Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall Inc.
- TALOUSELÄMÄ** (29, 31 ja 36/2000).
- UUSI SUOMALAINEN SIVISTYSSANAKIRJA** (2001). Kolmas painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- WILLIAMSON, O. E.** (1996). *The Mechanisms of Governance*. New York and Oxford: Oxford University Press.
- WILLIAMSON, O. E.** (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*. New York: The Free Press.