

Aila Laitinen

Verkostotalouden vaikutus yritystoimintaan

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2015

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Aila Laitinen Verkostotalouden merkitys yritystoimintaan. 27 sivua + 1 liitettä 08.05.2015
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Osaamisaluepäällikkö Minna Hautamäki
<p>Verkostotalous on aiheena ajankohtainen. Verkostotalouden tunnusmerkit kuten yritysten keskittyminen ydinosaamiseen, kovempi ja globaalimpi kilpailu ja teknologioiden kehitys on pakottanut yritykset tehostamaan toimintaansa. Tehostamista on tapahtunut esimerkiksi ulkoistamalla yrityksen toimintoja. Ydinosaamiseen keskittyminen on mahdollistanut uusien pitkälle erikoistuneiden palvelu- ja alihankintayritysten markkinoille tulon. Tärkeää on, että uusia yrityksiä perustetaan tyydyttämään ulkoistajien tarpeet ja uutta teknologiaa hyödynnetään täysimääräisesti.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten espoolaiset uudehkot yritykset toimivat; ovatko ne verkottuneita, minkälaisia asioita verkottumisella tavoitellaan ja missä verkotutaan. Verkottumisen lisäksi opinnäytetyössä tarkastellaan myös sitä kuinka paljon espoolaiset yritykset toimivat internetissä. Käydäänkö internetissä kauppaa ja onko tuotteita pystytty digitalisoimaan. Onko internettalous todella täällä vai ei?</p> <p>Viitekehyksenä opinnäytetyölle oli verkottuminen, verkostotalous ja internettalous.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä oli laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelulomaketta, joka lähetettiin valituille uudehkoille espoolaisille yrityksille.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena voitiin todeta, että yritykset pääosin verkottuvat ja verkottuminen koetaan tärkeäksi. Verkottumisella haettiin tunnettavuutta markkinoilla ja sitä kautta uusia asiakkaita. Verkottumisella tavoiteltiin myös osaamisen kasvattamista, riskien pienentämistä ja joustavuuden lisäämistä antamalla töitä alihankintana toisille yrityksille.</p> <p>Internet mahdollistaa sen, että hyvällä idealla on teknologioiden kehityksen myötä mahdollisuus kansainvälisiin markkinoihin jo heti yrityksen aloitusvaiheessa. Haastattelukyselyn perusteella internetiä käytettiin espoolaisissa yrityksissä hyväksi perinteissä mielessä tehokkaasti. Varsinaista uutta liiketoimintaa tai uusia internetiin perustuvia digitaalisia tuotteita löytyi vain yhdeltä kyselyyn vastanneelta yritykseltä.</p>	
Avainsanat	verkostotalous, verkottuminen, internettalous

Author Title	Aila Laitinen The networkeconomics impact to entrepreneurship.
Number of Pages Date	27 pages + 1 appendices 5 Mars 2015
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	
Instructor	Minna Hautamäki Head of Department
<p>Network economics is a much discussed topic. The characteristics of network economy such as concentration on core competencies, tougher and more global competition and the development of technologies has forced companies to increase their efforts. The efficiency has taken place, for example, by outsourcing the company's operations. The core technology focus has enabled the entrance of new highly specialized service providers and sub-contractors in the market. It is important that new businesses are established to meet the needs of the outsourcers, and new technology is fully exploited.</p> <p>The purpose of this study was to find out how relatively new companies operate in Espoo when it comes to networking. The aim was to find out whether companies are in fact networked and what they wish to achieve through networking. In addition to networking the aim of the study was to explore to what extent companies in Espoo operate on the Internet. Do the companies trade on the Internet? Have the companies been able to digitize their products? Is the Internet economy really here or not?</p> <p>The theoretical part of this thesis focuses on networking, network economy and internet economy. The research method was qualitative research. It included sending out a questionnaire by e-mail to companies in this study.</p> <p>The results of the study show that companies like networking, and some companies even thought it was very important for increasing company awareness and acquiring new customers. Moreover, networking was seen important for increasing competence, reducing risks and achieving a level of flexibility by sub-contracting work to other companies. Companies would not exist if there were no functioning networks.</p> <p>The development of technologies, for example the internet, makes it possible that a good idea has the potential to become known throughout the country or even internationally right from the company's start-up phase. The interview survey showed that the Espoo entrepreneurs were effectively using the Internet for their benefit from a traditional point of view. Only one company in the survey was involved in a new business or had new internet-based digital products.</p>	
Keywords	network, internet economy, network economy

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aihe ja tavoite	1
1.2	Tutkimusongelma	2
1.3	Tutkimusmenetelmät	3
1.4	Keskeiset käsitteet	3
2	Verkottumiseen liittyvät teoriat	4
2.1	Sosiaalipsykologinen tarkastelutapa	5
2.2	Talousteoreettinen näkökulma	5
2.3	Liikkeenjohdollinen näkökulma	6
3	Verkostotalous	8
3.1	Verkottumiseen johtavia syitä ja tavoitteita	10
3.2	Mitä verkottuminen vaatii yritykseltä?	12
3.3	Liiketoimintaverkot lajiteltuina tavoitteiden mukaisesti	14
3.4	Erilaisia yhteistyömalleja	15
3.5	Luottamus verkostosuhteissa	16
4	Tutkimuksen toteutus	17
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus	17
4.2	Aineiston keräys ja käsittely	18
5	Tulokset	19
5.1	Verkottumisen tavoitteet ja saadut hyödyt	20
5.2	Tilaisuuksia verkottumiseen	22
5.3	Luottamus ja verkostokumppanit	22
5.4	Internetin rooli verkottumisessa	23
6	Johtopäätökset ja arviointi	24
6.1	Johtopäätökset	24
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	25
	Lähteet	27
	Liitteet	
	Liite 1. Kyselylomake	

1 Johdanto

1.1 Aihe ja tavoite

Työni aihe on verkostotalous ja verkottuminen. Kiinnostuin verkostotalousaiheesta kursilla, joka käsitteli internet-taloutta. Aihe oli minulle uusi ja opinnäytetyön aihetta miettiessäni nousi tämä aihe heti kiinnostavana mieleen.

Esimerkkeinä verkottumisesta ja internet-taloudesta pidän esimerkiksi maailmalla nähtyjä erittäin menestyneitä yrityksiä, joiden tuotteena on yksinomaan helppo, internetissä oleva palvelu. Esimerkkejä tällaista yrityksistä ovat muun muassa Uber, maailman suurin taksiyhtiö, joka ei omista yhtään taksia, Facebook, maailman suosituimman median omistaja joka ei tuota sisältöä lainkaan tai Alibaba, maailman arvokkain jälleenmyyjä, joka toimii ilman omaa varastoa ja Airbnb, maailman suurin majoitustarjoaja, joka ei omista yhtään asuntoa (Raeste 2015). Yhteistä Helsingin sanomien mukaan näille yrityksille on se että ne muuttavat toimialan tapoja toimia ja poistavat välikäsiä tekijöiden ja asiakkaiden väliltä. Itse ne ottavat pienen osuuden välikätenä olemisesta. (Raeste 2015.)

Haluan tässä opinnäytetyössä selvittää miten internet-talous ja verkostotalous ilmiöinä näkyvät Espoossa ja Espooseen perustetuissa yrityksissä? Onko Espooseen perustettu yrityksiä, joiden toimialassa näkyy internetin tarjoamat mahdollisuudet jollain tavoin.

Internet-talouden lisäksi tässä opinnäytetyössä haetaan vastausta myös siihen, ovatko espoolaiset yritykset verkottuneita ja minkälaisia asioita verkottumisella yrityksissä tavoitellaan. Halusin tässä opinnäytetyössä selvittää myös sitä kuinka laajalti espoolaiset yritykset toimivat internetissä. Käydäänkö internetissä kauppaa ja onko tuotteita pystytty digitalisoimaan tai tehty muita innovaatioita? Onko internet-talous todella täällä vai ei?

Espon valitsin kohdekaupungiksi siksi, että Espoossa on viime vuosina vapautunut työmarkkinoille paljon teknisen alan osaajia joilla on korkea koulutus. Näkyvätkö nämä osaajat jollain tavoin Espooseen perustetuissa yrityksissä?

Viitekehyksenä opinnäytetyölle on verkostoituminen, internettalous ja verkostotalous. Internettalous sanalle en löytänyt kunnollista suomenkielistä määritelmää vaikka sana siellä täällä esiintyykin.

Tutkimuksen kohteen selvittämiseen käytettiin haastattelulomaketta, joka lähetettiin kuudelle espoolaiselle yritykselle, jotka on perustettu alkuvuodesta 2009..

1.2 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten espoolaiset uudehkot noin viisi vuotta toimineet yritykset toimivat verkostoissa. Valitsin viisi vuotta toimineet sillä perusteella, että ne ovat vielä aika uusia, mutta viidessä vuodessa on ennättänyt jo tapahtua verkottumista ja yritys itsessään on kehittynyt ja ehkä vakiinnuttanutkin jo asemaansa. En rajoittanut haastatteluun valitun yrityksen toimialaa millään tavoin, ainoa kriteeri oli, että yrityksellä oli oltava toimivat verkkosivut. Toimivien verkkosivujen kautta sai käsityksen yrityksen toimialasta ja tuotteista.

Tutkimuksen kohteena on se, miten verkostotaloudelle tyypilliset tuntomerkit täyttyvät Espoossa viime vuosina perustetuissa yrityksissä. Verkostotaloudelle tyypillisiä tunto-merkkejä ovat esimerkiksi asiakkaiden noussut vaatimustaso, tieto- ja viestintäliikenteenkehitys, omaan ydinosaamiseen keskittyminen, yritysten ja muiden taloudellisten toimijoiden verkottuminen, yhteistyönkasvu ja globaalit markkinat (Lipasti, 2007,12). Miten nämä tunnusmerkit näkyvät Espoossa viime vuosina perustetuissa yrityksissä? Ovatko yritykset verkottuneita? Onko tuotteita pysytty digitalisoimaan? Miten internetiä käytetään? Toimivatko uudet yritykset eri tavoin kuin perinteiset yritykset?

Liiketoiminnan globalisoituminen ja informaatioteknologia muokkaavat toimialojen rakennetta ja kilpailua. (Möller & Rajala & Svahn 2009,3.) Toisaalta taas verkostoituminen yhdessä teknologisen kehityksen kanssa avaa yrityksille aivan uusia mahdollisuuksia Onko näitä mahdollisuuksia kyetty hyödyntämään espoolaisten yritysten toimesta?

1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen työ. Kvalitatiivinen tutkimus tarjoaa hyvän mahdollisuuden keskusteluun tutkittavien yritysten kanssa, koska kysymyksiin voi vastata vapaasti ja ihan sen mukaan miten yritys itse kokee verkottumisen ja tarpeen siihen.

Aineisto kerätään haastattelukyselyn avulla, joka on tehty espoolaisille noin viisi vuotta toimineille yrityksille, joilla on toimivat verkkosivut. Toimivat verkkosivut olivat tutkimuksen kannalta tärkeitä, koska sivujen perusteella sai käsityksen yrityksen toimialasta ja tuotteista. Yritysten toimialat olivat myös kiinnostavia tämän tutkimuksen kannalta.

1.4 Keskeiset käsitteet

Perinteistä verkostoitumista on tapahtunut aina ja menestyvimmat yrittäjät ja yritykset ovat osanneet verkostoitua ja hakea uusia yhteistyökuvioita kumppaneidensa kanssa. Nykypäivänä verkostoituminen käsitetään prosessiksi, jossa yhteistyöyritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi. (Malinen 2014)

Verkostoitumisen yhteydessä puhutaan synonyyminä nykyisin myös verkottumisesta. Verkottumiseen liittyy tietotekniikka, verkottuminen kattaa myös koneiden ja laitteiden avulla tapahtuvaa verkostoitumista kuten esim. internetin mahdollistamaa yhteydenpitoa toisiin ihmisiin, yrityksiin ja tiedon siirtoa järjestelmien välillä.

Verkottuminen terminä kattaa myös termin verkostoituminen. Tässä opinnäytetyössä käytän termiä verkottuminen synonyyminä tarkoittamaan sekä verkostoitumista että verkottumista.

Verkottunut toiminta kahden tai useamman osapuolen välillä edellyttää, että yhteistyö on tavoitteellista, pitkäaikaista, jatkuvaa ja säännöllistä. Lisäksi tarvitaan, että yhteistyötä tehdään myös yrityksen keskeisissä ydinprosesseissa. Tällaisia ydinprosesseja ovat lopputuotteiden ja palveluiden tuotanto ja tuotantoa tukevat toiminnot kuten esimerkiksi kehitystoiminta, tieto- ja viestintätekniikka, myynti ja markkinointi. Yhteistyön tulee myös olla vuorovaikutteista ja luottamuksellista. Tarkoituksena on, että yhteistyö kasvattaa

molempien osapuolten osaamista ja strategista kumppanuutta, jossa oppiminen on väline tulevaisuuden taloudellisten hyötyjen tavoittelussa. (Tsupari & Sisto & Godenhjem & Oksanen 2004,14).

Verkostot perustuvat organisaatioiden välisiin suhteisiin. Verkostomaisten organisoitumismuotojen (kumppanuuksien ja allianssien) hyödyt perustuvat yritysten verkostoitumista tukeviin yhteisiin investointeihin, tiedon jakamiseen ja yhteisiin oppimisen käytäntöihin, yritysten toisiaan täydentävyyteen ja yhteensopivuuteen sekä tehokkaaseen suhteiden hallintaan. (Saarnilehto, Vesalainen, Annola, 2013, 19 - 20)

2 Verkottumiseen liittyvät teoriat

Verkottumiseen liittyvät teoriat voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään (Vesalainen, 2006, 29.): Ensimmäinen on sosiaali-psykologinen tarkastelutapa, joka alla olevassa kuvassa on merkitty turkoosilla. Toinen tapa on talousteoreettinen tarkastelutapa, joka on merkitty sinisellä ja kolmas tapa on liikkeenjohdollinen tarkastelutapa, joka on merkitty valkoisella.



Kuvio 1. Verkottumisen näkökulmat (Vesalainen 2006, 15)

2.1 Sosiaalipsykologinen tarkastelutapa

Sosiaalipsykologinen tarkastelutavan tarkastelukohteena on aina ihminen ja se voidaan jakaa kolmeen pieneenpään alakohtaan (Vesalainen 2006,30).

Ensimmäinen alakohta on sosiaalisen vaihdannan teoria joka perustuu vastavuoroisuuden olettamukseen. Onko osapuolilla motiivia harjoittaa yhteistyötä toisen osapuolen kanssa riippuu siitä, kuinka korkealle yhteistyökumppanilta saatava hyöty arvostetaan, ja siitä onko mahdollista saada sitä vastaava hyöty muualta. (Vesalainen 2006,30.)

Toinen alakohta on sosiaalisen pääoman teoria, jolla tarkoitetaan sitä, että sosiaalisen pääoman merkitys perustuu myös henkilöiden välisiin suhteisiin. Sosiaalinen pääoma muodostuu kolmen ulottuvuuden kautta. Rakenteellinen ulottuvuus viittaa tapoihin, joilla osapuolet ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Suhteiden luonnetta kuvaavan ulottuvuuden näkökulmasta puhutaan henkilöiden välisistä laadullisista tekijöistä. Tärkeimpiä näistä ovat luottamus ja uskottavuus. Kolmas, sosiaalisen pääoman ulottuvuus, sisältää verkostosuhteessa vallitsevan yhteisen näkemyksen ja tietoisuuden tavoitteista ja menettelytavoista. Tätä nimitetään kognitiiviseksi ulottuvuudeksi. (Vesalainen, 2006,30.)

Kolmantena alakohtana on oppivan verkoston teoria. Tällä tarkoitetaan viime kädessä yksilön oppimista. Yhden yksilön oppiminen verkostossa voi saada aikaan merkittäviä muutoksia ryhmien, organisaatioiden ja verkostojenkin tasolla. (Vesalainen 2006,31.)

2.2 Talousteoreettinen näkökulma

Talousteoreettisia näkökulmia verkottumiseen ovat resurssiriippuvuus teoria ja transaktiokustannusteoria. (Vesalainen 2006,31).

Resurssiriippuvuusteoria perustuu siihen, että yritysten on välttämätöntä hankkia resursseja toimintaansa varten. Se sisältää samantyyppisen perustan kuin sosiaalisen vaihdannan teoria; kysymys on riippuvuudesta ja vallasta. Resurssiriippuvuusteoria liikkuu organisaatiotasolla. Henkilöiden väliset suhteet eivät ole tässä kiinnostuksen kohteita. Organisaatiot pyrkivät rakentamaan sidosryhmäsuhteitaan niin, että oma riippuvuus olisi hallittua. Resurssiriippuvuusteorian keskeinen käsite on vaihtokustannus, joka tarkoittaa

niitä kustannuksia, joita aiheutuu kun yhteistyökumppani vaihdetaan toiseen. Mitä suurempi on vaihtokustannus, sitä suurempi on riippuvuus yhteistyökumppanista. (Vesalainen 2006,31.)

Transaktiokustannusteorian ydin on päätöksenteko siitä ostetaanko tuote tai palvelu vai tehdäanko itse (Vesalainen 2006,31).

2.3 Liikkeenjohdollinen näkökulma

Liikkeenjohdollisia näkökulmia verkottumiseen ovat strategisten verkkojen teoria, resurssiperusteinen yritysstrategia sekä Interaktiivinen lähestymistapa, johon kuuluvat win-win asetelma sekä peliteoria. (Vesalainen 2006, 30).

Strategisten verkostojen näkökulma korostaa kilpailun siirtymistä yritysten välisestä kilpailusta verkostojen väliseksi kilpailuksi. Strategisissa verkostoissa tarkoituksena on koko verkoston kattava kehittäminen niin, että verkoston veturiyritys kohtelee toimittajiin pitkäaikaisina partnereina, eikä toimittajien kilpailuttamista perinteisessä mielessä tapahdu. (Vesalainen 2006,34.)

Resurssiperustainen näkemys yrityksen strategiaan lähtee siitä, että kilpailukyky perustuu yrityksen luomiin ydinosaamisiin ja -kompetensseihin. Eli yritys keskittyy omaan ydinosaamiseensa ja toisaalta karsii merkityksettömiä resursseja. Voidaankin todeta, että tämän liikkeenjohdollisen näkökulman vaikutus meneillään olevassa ulkoistamisilmiossä on merkittävä. (Vesalainen 2006, 33.)

Interaktiivisen lähestymistavan juuret ovat teollisen markkinoinnin ja hankintatoimen alueella. Lähestymistavan kautta pyritään hahmottamaan erilaisia toimittajien ja asiakkaiden toimintastrategioita kahdenvälisen kauppasuhteen kehittämisessä. Lähestymistavan kautta on pohdittu muun muassa sitä, millä tavoin kahdenvälinen suhde vaihtelee riippuen siitä, mikä on asiakkaan tai toimittajan tuotantoteknologia. (Vesalainen 2006,33.)

Peliteoria perustuu hyödyn jakamisen problematiikkaan. Keskeisiä käsitteitä on nollasummapelejä, win/win-asetelma sekä win/lose asetelma. Nollasummapelillä tarkoitetaan tilannetta, jossa yhden pelaajan (yrityksen) voitto on kokonaan pois toiselta yritykseltä.

Win/win-asetelmalla eli yhteistyöhakuisella asetelmalla tarkoitetaan tilannetta, jossa tarkoituksena on, että molemmat osapuolet hyötyvät. Win/lose-asetelma eli kilpailuhenkinen asetelma, jossa hyväksytään tappio toiselle osapuolelle. Vastaavan tyyppisiä tilanteita, jotka määrittävät neuvottelu- ja päätöksentekotilanteita on muitakin.

Peliteoreettisesti kysymys kuuluu, voivatko molemmat voittaa? Toinen olennainen kysymys on se, voittavatko osapuolet yhtä paljon. (Vesalainen 2006, 32)

Mikäli voittaminen (tai hyötyminen) on epätasapainossa, voidaan syntyneitä tilanteita vielä verrata tilanteeseen ennen vaihdannan toteutumista. Mikäli tällöin todetaan, että jompikumpi osapuolista on huonommassa tilanteessa kuin ennen vaihdantaa, voidaan todeta, että osapuoli on todella menettänyt (hävinnyt) vaihdannan seurauksena. (Trenor, 1999) Yrityksellä on erilaisia tapoja joko yksinään tai muiden kanssa liittoutumalla etsiä menestystä. Mikäli yritys valitsee liittoutumisen toimintamallikseen, tulee sen tehdä itselleen selväksi myös yhteistyöhakuisen asetelman luonne, koska ainoastaan tilanne, jossa molemmat osapuolet kokevat hyötyvänsä voi johtaa tuloksellisen ja aidon yhteistyösuhteen syntymiseen. Markkinaehtoisessa liiketoimintasuhteessa sen sijaan nollasummapeli on sallittu ja yleisesti vallitseva asiantila ja strategisen liikkeenjohdon tarkastelu näkökulma (Vesalainen 2006, 32).

PELITEORIA YRITYSYHTEISTYÖSSÄ – TEENKÖ YHTEISTYÖTÄ VAI EN?

		COMPETITOR A	
		Don't cooperate	cooperate
COMPETITOR B	Don't cooperate	B=5, A=5	B=12, A=2
	cooperate	B=2, A=12	B=9, A=9

B:n saama liikevoitto, A:n saama liikevoitto. Yhteistyö alentaisi kustannuksia, markkina syntyisi nopeammin ja ja tulos olisi korkeampi (ala oikea nurkka) kilpailutilanteeseen nähden.

Kumpikin tosin tietää, että jos he panostavat yhteistyöhön ja toinen ei (esim esittää panostavansa, mutta tosiasiallisesti rakentaa jo omaa tehdasta) – ts B ei esim tee yhteistyötä ja rakentaa omaa tehdasta, A odottaa yhteistyötä, niin B saa hyvät voitot. B=12, A=2 tai B=2 A=12,

Jos eivät tee yhteistyötä ja molemmat investoivat raskaasti, tuotto jää keskinkertaiseksi, B=5 A=5.

Johnson, Scholes, Whittington p 243, Exploring Corporate Strategy

Kuvio 2 Peliteoria Johnson, Scholes, Whitting, (Saarikoski 2013)

3 Verkostotalous

Verkottuminen sai alkunsa 1970- luvulla alihankkija suhteista, ja siitä lähtien yritysten toiminnallinen yhteistyö on radikaalisti laajentunut ja monipuolistunut. Tuotannollisesta yhteistyöstä on verkottumista lisätty tuote-kehitysyhteistyöhön ja uusien teknologioiden rakentamiseen. Tämä on mahdollistanut kokonaan uusien liiketoimintamahdollisuuksien syntymisen erilaisten osaamisyhdistelmien kautta. (Möller ym. 2009, 7)

Termi verkostotalous on noussut sähköisen kaupankäynnin ja sähköisen liiketoiminnan rinnalle laajempikäsitteisenä terminä kuvaamaan verkostojen laajentumista. Verkostot ovat laajentuneet, koska kovempi ja globaalimpi kilpailu on pakottanut yritykset tehosta-

maan toimintaansa. Tehostaminen puolestaan on johtanut rakenteellisiin muutoksiin, kuten erilaisten tukitoimintojen siirtämiseen ulkopuolisille yrityksille. (Lipasti, 2007,11) Talous on muuttumassa avoimemmaksi ja läpinäkyvämmäksi, Termi verkostotalous kuvastaa monien yritysten toimintaa verkostoissa.

Verkostoja syntyy, koska yritykset hakevat tuottavuuden parantamista keskittymällä omaan ydinosaamiseensa ja ulkoistamalla muun. Globalisaation ja internet – pohjaisten teknologioiden myötä yrityksille avautuu aivan uusia verkottumisympäristöjä ja aivan uusia liiketoiminta mahdollisuuksia. On täysin mahdollista, että autotallissa toimiva aloitteleva yritys pystyy haastamaan suuremman toimijan uudella konseptilla ja innovaatisella tuotteella verkostotaloudessa.

Verkottuminen on syvempää yritysten välistä yhteistyötä kuin esimerkiksi pelkkä ostaja-toimittaja suhde edellyttäisi. Perinteisiä verkostoja ovat erilaiset alihankkija ja toimittajasuhteet sekä ulkoistuskumppanit. Niiden rinnalle tai niiden sijaan on tullut yhteistyökumppaneita jotka tekevät syvää molempia osapuolia hyödyttävää yhteistyötä myös esimerkiksi tuotekehityksessä, myynnissä ja markkinoinnissa.

Verkottumista lisää myös kehittynyt teknologia. Teknologian kehitys on mahdollistanut ja nopeuttanut yhteyksiä maailmanlaajuisesti ja tämä on mahdollistanut kokonaan uusien liiketoimintakonseptien ja palveluiden synnyn. Verkottuminen on myös systeemien välistä.

Monimutkaistuvassa verkostossa toimiminen vaatii toimivia informaatiokanavia, jotta ulkoistamisen mahdollistamat hyödyt ja kustannussäästöt oikeasti toteutuisivat, eivätkä kaatuisi yritysten väliseen heikkoon informaationvälitykseen. Verkottuvassa ympäristössä toimiminen edellyttää kanavia, sovelluksia ja ohjelmia, joiden kautta yritykset pitävät yhteyttä. Yksinkertaisin tällainen keino on verkkolasku joka siirtyy toimittajan järjestelmästä asiakkaan järjestelmään (Tieke; Yritysten välinen verkottuminen ja tiedonsiirto). Myös ERP järjestelmät, joista lähtee esimerkiksi ostotilauksia ja ennusteita automaattisesti ja suoraan toisen yrityksen järjestelmään ovat yleistyneet.

Verkostotalouden tunnusmerkkejä ovat asiakkaiden kyky vaatia parempia tuotteita ja palveluita, tieto- ja viestintäliikenteen nousu, keskittyminen omaan ydinosaamiseen, taloudellisten toimijoiden verkottuminen, yritysten välisen yhteistyön kasvu ja maailmanlaajuiset markkinat.(Lipasti 2007,19.)

Sosiaalisen median keinoja, joilla yritykset tiedottavat tuotteistaan ja pitävät yhteyttä sidosryhmiinsä internetin välityksillä ovat esimerkiksi Skype, Facebook, Twitter, Linked in ja Pinterest sovellukset. Dropbox mahdollistaa muun muassa dokumenttien jakamisen pilvipalveluna mihin päin maailmaa tahansa.

Verkostoitunut liiketoiminta on lisääntynyt voimakkaasti sekä liike-elämässä että julkisella sektorilla, mikä on vaikuttanut huomattavasti myös innovaatiotoimintaan. (Möller ym. 2009, 102 – 103.) Innovatiivisuuden toteutumisen voidaan nähdä olevan tulosta verkottuneesta toiminnasta. Verkottuneen liiketoiminnan yksi tavoite onkin uuden liiketoiminnan luominen. Uudenlaisista liiketoiminta ideoista, jotka ovat mahdollisia vain ja ainoastaan teknologian kehittymisen (lähinnä internetin ja mobiililaitteiden) myötä, on esimerkkejä Suomessakin

Jatkuva muutos on tyypillistä verkostotaloudelle. Verkostot eivät ole useinkaan pysyviä, vaan rakenteet, toimintatavat ja toimijat muuttuvat koko ajan (Hakanen & Heinonen & Sipilä 2007, 14). Organisaatiot, niiden toimintatavat ja liiketoimintamallit muuttuvat varsinkin uusien teknologioiden myötä. Internet ja mobiilipalvelujen lisääntyminen muuttavat yritysten toimintatapoja niin yritysten välisessä kuin yritys- asiakaskuluttajasuhteissa. Toimintatapoja muuttavat myös sähköisen liike- ja palvelutoiminnan laajentuminen.

3.1 Verkottumiseen johtavia syitä ja tavoitteita

Verkostonäkökulma kuuluu tärkeänä osana nykyiseen liiketoimintaan. Verkostoitumiseen johtavia syitä ovat kovempi ja globaalimpi kilpailu kaikilla tasoilla. Avoimemmat markkinat lähes kaikkialla maailmassa sekä se, että uusia kilpailijoita ilmestyy perinteisillekin toimialoille haastamaan kokonaan uusilla asiakashyötylupauksilla. Tässä valossa verkottumista ja yritysten yhteistyön lisääntymistä pidetään välttämättömänä. Koventunut ja globaali kilpailu on pakottanut yritykset parantamaan uusiutumiskykyään ja tehostamaan toimintaansa lisääntyneen hintakilpailun takia. Uusiutumiskyvyllä tarkoitetaan yrityksen tai verkoston kykyä tuottaa uusia tuotteita ja palveluja tai kokonaan uusia liiketoimintakonsepteja. (Lipasti 2007, 11 – 12.)

Tavoite, joka asetetaan verkottumiselle voi olla esimerkiksi yrityksen keskittyminen omaan ydinosaamiseen. Ydinosaaminen on sitä osaamista, minkä yritys osaa parhaiten

ja mistä yrityksen tuottama arvo muodostuu. Ydinosaamiseen keskittyminen ja tehostamisen vaatimukset ovat lisänneet yrityksen ulkoistuksia. (Lipasti 2007,11.) Tyypillisimpiä ulkoistamisen kohteeksi joutuneita toimintoja yrityksissä ovat taloushallinto, mikrotuki, palvelin- ja sovelluspalvelut, siivous sekä aulapalvelut ja osat asiakaspalvelusta.

Muita syitä verkottumiselle ovat esimerkiksi mahdollisuus käyttää markkinoiden parasta osaamista, suurten liiketoimintariskien pienentäminen, parantunut markkinoille tulon nopeus (time – to - market), tuotannon osien siirtäminen maihin jossa tuottaminen on halvempaa, innovaatio kyvyn lisääminen, uusien asiakkuuksien saaminen esimerkiksi vaikka maailmanlaajuisesti tai muutoin laajemmalla alueella. Yritykset tarjoavat asiakkailleen nykyisin palveluja ja tuotteita erittäin laaja-alaisesti kuten esim. ydintuotteita, oheis-, huolto-, ylläpito ja rahoituspalveluja. Kaikkea tätä ei välttämättä kannata tuottaa itse, vaan osan palvelujen tuottamisesta voi ulkoistaa.

Tilanne, jossa yritys hallitsisi yksin lähes koko arvonmuodostusketjua, on kannattava vain silloin jos yritys pystyy hoitamaan kaikki asiat tehokkaammin kuin yksittäiseen arvo- ketjun osaan erikoistuneet yritykset. Teknologioiden kehitys ja kilpailu ovat synnyttäneet yhä erikoistuneempia palveluntoimittajia ja muita alihankkijoita, jotka ovat omalla erikois- alallaan kustannustehokkaita ja osaavia. Tämä on johtanut siihen, että yrityksen toimintoja on kannattanut ulkoistaa ja toisaalta se on johtanut myös palvelujen tuottamisessa tarvittavien uusien palveluyritysten syntyyn.

Verkottumisen tavoitteena voi olla myös uuden liiketoiminnan synnyttäminen. Innovatiivisuuden lisääntymisen voidaan nähdä olevan tulosta verkostoituneesta toiminnasta. (Lipasti 2007,11.)

Uuden liiketoiminnan synnyttämiseen tähtäävän kehitystyön taustalta voidaan nostaa esiin monia eri syitä verkostomaisen toiminnan perusteiksi, tällaisia syitä ovat esim. pyrkimys riskin jakamiseen, pääsy uusille markkinoille, tarve uusien teknologioiden omaksumiseen, markkinoille pääsyajan lyhentäminen sekä, toisiaan täydentävien taitojen ja osaamisen yhdistäminen. (Powell ym. 1996; Miettinen ym. 1999.)

Ei ole varmaa tai itsestään selvää, että verkottuminen lisää kannattavuutta tai tukee kasvua ja kansainvälistymistä. Perinteisellä tavalla toimivat keskisuuret yritykset kuitenkin harvoin kykenevät kasvamaan ja kansainvälistymään vain oman toimintansa varassa. (Valkokari & Hyötyläinen & Kulmala & Malinen & Möller & Vesalainen 2008, 94)

Internet tarjoaa hyvälle idealle mahdollisuuden tulla tunnetuksi maailmanlaajuisesti. Tästä esimerkkinä suomalainen The Left Foot Company, jonka ideana on tehdä mittatilauksena miesten kenkiä. Jalasta otetaan kuvat 3D-mallinnuksena ja jatkossa, kuvan ottamisen jälkeen asiakas voi tilata mittatilaus kenkiä Suomesta mihin päin maa-ilmaa tahansa 6 viikon toimitusajalla. Tällä hetkellä Left foot Companylla on osoite Suomessa, Isossa Britanniassa, Kuwaitissa, USA:ssa ja Japanissa. (The Leftfootcompany.)

Toinen esimerkki, jossa tuote tai osa siitä on pystytty osittain digitalisoimaan, on Onemind Dogs, joka tarjoaa verkkosivuillaan kuukausihinnalla itse kehitettyä koirankoulutusmetodia. Käyttäjiä on jo 150 maassa vaikka yritys on ollut toiminnassa vasta vuoden. Verkkosivujen rinnalla yrityksenperustajat saavat luennointipyyntöjä USA:sta saakka enemmän kuin mitä he pystyvät hoitamaan. Yritys on saanut luennointipyyntöjä Brasiliasta, Japanista, Uudesta-Seelannista, Israelista sekä kaikista Euroopan maista. (Teittinen 2015). Internet on mahdollistanut yrityksen erittäin nopean kasvun ja maailmanlaajuisen tunnettavuuden.

Esimerkki tällaisesta yrityksestä on myös pääkaupunkiseudulla toimiva Anton & Anton, jonka liike idea on toimittaa ruokakasseja ja reseptejä asiakkaille ympäri pääkaupunkiseutua. Liikeidea toimii siten, että Anton & Anton suunnittelee reseptit, asiakas tilaa ruokakassin netistä, A & A pakkaa kassin ja toimittaa sen perille asiakkaan kotiin ja asiakas valmistaa ruuan. Ideana on toimittaa laadukkaista ruoka-aineista ja sesongin mukaisista raaka-aineista koostuvia ruokakasseja. Tämä palvelu on mahdollista vain internetin välityksellä. A & A:n kotisivulla on nähtävissä ruokalistat seuraavalle viikolle, josta ne on myös helppo tilata. ([Anton & Anton](#) 2015.)

3.2 Mitä verkottuminen vaatii yritykseltä?

Se, että yrityksellä on edellytykset hyödyntää ja kehittää verkostoja, edellyttää, että yrityksessä ollaan avoimia ajatukselle, että verkostot ovat yksi mahdollinen keino tavoitteiden saavuttamiseen. Oman aseman, tavoitteiden ja verkostoitumisvalmiuksien parantaminen ovat yhteistyön kehittämisen perus lähtökohtia. Lisäksi kumppaneiden sitouttamiseksi on ymmärrettävä yhteistoiminnan hyödyt ja merkitys kaikille osapuolille ja on hyväksyttävä yhteistyökumppaneiden toimintatapojen- ja kulttuurien erot. Toimintatapojen ja kulttuurien edut ovat myös mahdollisuus uudistaa toimintatapoja.

Liiketoimintaverkostojen tulevaisuudessa korostuvat kyky organisoida arvoprosesseja yhteistyössä eri toimijoiden kanssa sekä tunnistaa tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksia (Hyötyläinen 2007) Verkostoihin on kuitenkin lupa suhtautua rakentavan kriittisesti eikä niitä pidä nähdä siellä missä niitä ei ole eikä rakentaa silloin kun joku muu toiminta tapa on edullisempi. (Valkokari ym. 2009, 17). Verkostot ovat kuitenkin yksi tapa toimia muiden mahdollisten tapojen joukossa. Oma asema yritysverkostossa on hyvä hahmottaa samoin kuin on tiedostettava eri yhteistyömuotojen ja verkostojen vaatimukset ja omat tavoitteet verkottumiselle. Verkottumisen erottaa muusta yhteistyöstä yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen. (Valkokari ym. 2009,17.)

Yrityksen oma asema verkostossa riippuu siitä, mitä se pystyy verkostolle ja verkostokumppaneille tarjoamaan. (Yritysverkoston strateginen kehittäminen). Tekijöitä, joilla yrityksen asemaa voidaan kuvata, on kaksi: asema ja asemaan liittyvä rooli. (Möller ym. 2009, 226)

Asema määräytyy pitkälti sen mukaan, mitä yrityksen tarjoamat arvotoiminnot ovat, jos pystyy hallitsemaan arvotoiminnot, jotka täyttävät niin sanotut VRIN-ominaisuudet, luovat ne yritykselle vahvan verkostoaseman. VRIN tulee sanoista arvokas (valuable), harvinainen (rare), vaikeasti kopioitava (inimitable) ja vaikeasti siirrettävissä tai opittavissa (Non-tradable). Yrityksen roolin verkostossa määrittää se, mitä muut toimijat odottavat yritykseltä ja millaiseksi ne kokevat yrityksen. Odotukset vaikuttavat siihen miten muut toimijat tekevät yhteistyötä ja kilpailevat yrityksen kanssa. (Möller ym. 2009,226.)

Verkostosuhde tarvitsee onnistukseen seuraavat viisi ominaisuutta 1) luottamus verkostokumppaneihin 2) ylimmän johdon tuki 3) osapuolten kyky saavuttaa suhteessa määritellyt odotukset 4) selvät päämäärät ja tavoitteet sekä 5) partnereiden yhteensopiavuus. (Vesalainen 2006, 20).

Internetin hyödyntämien vaatii yritykseltä teknologista osaamista tai osaamisen ostamista yrityksen ulkopuolelta. Internet on tehnyt mahdolliseksi yrityksille avoimen tiedonvälityksen ja samalla mahdollistanut myös sen että tuote tai palvelu on asiakkaan käytettävissä ja saatavissa siellä missä asiakas kulloinkin on. Tällaisia paikasta riippumattomia palveluja ovat nykyisin esim. pankkipalvelut, media, osa terveystalouksista, jotkin taloushallinnon prosessit (esim. ostolaskun voi hyväksyä missä päin maailmaa vain) Toki

on edelleen myös palveluja ja toimialoja joissa keskeinen osa tuotetta on fyysinen. Tällöin myös palvelun virtualisoiminen tai digitalisoituminen jää osuudeltaan pieneksi, mutta ei välttämättä olemattomaksi. (Lipasti 2007, 25-26.) Esimerkkejä tuotteista jotka on digitalisoitu ja siirretty saatavaksi internetin välityksellä ovat muun muassa. media, osia terveyden huollosta, kirjat, elokuvat ja erilaiset tietokoneella pelattavat pelit.

3.3 Liiketoimintaverkot lajiteltuina tavoitteiden mukaisesti

Liiketoimintaverkostot voidaan jakaa kolmeen eri päätyyppiin verkostojen tavoitteiden mukaan. Suurin osa tunnetuista liiketoimintaverkosta tavoittelee joko yritysten perusliiketoiminnan parantamista, nykyisen liiketoiminnan uudistamista tai kokonaan uuden liiketoiminnan tai teknologian kehittämistä. (Valkokari ym. 2009, 13-14.)

Perusliiketoimintaverkoihin kuuluvat alihankinta- ja toimittajaverkot, vientirenkaat ja kahdenväliset kumppanuussuhteet. Nämä verkostot perustuvat olemassa olevien teknologioiden ja ratkaisujen hyödyntämiseen. Verkostolla tavoitellaan kustannustehokkuutta, nopeita toimitusaikoja, toimitusjoustavuutta ja tasaista laatua. (Valkokari ym., 2009,13) Perusliiketoiminta verkkoihin kuuluvat esim. alihankinta- ja toimittajaverkot, vientirenkaat ja kahdenväliset kumppanuussuhteet. (Valkokari 2009,13.)

On myös olemassa verkkoja, joissa pyritään parantamaan paikallisesti, vaiheittaisten parannusten avulla nykyliiketoimintaa. Näitä verkostoja kutsutaan liiketoimintaa uudistaviksi verkoiksi. (Valkokari ym. 2009,14) Parannukset voivat koskea arvotoimintojen, kehittämistä. Tällaisia arvotoimintoja ovat esimerkiksi tuotannolliset, logistiset ja johtamisjärjestelmät. Liiketoimintaa uudistavat verkot ovat usein määräaikaaisia (Valkokari ym. 2009,14.)

Uutta liiketoimintaa kehittävät verkot ovat usein tiede- ja tutkimusvetoisia innovaatioverkostoja, jotka muokkaavat uuden tietämyksen uusiksi tuotteiksi ja palveluiksi. (Valkokari ym. 2009, 13–14).

3.4 Erilaisia yhteistyömalleja

Keskisuurten yritysten yhteistyömallit muotoutuvat vähittäisenä prosessina ja eri malleissa liiketoimintatavoitteet ja yhteistyömuodot painottuvat eri tavoin (Valkokari ym. 2009, 86) Verkostoyhteistyömalleja voidaan listata neljä erilaista. Verkostoyhteistyömalleja ovat strategisten verkkojen malli, avoimen innovaation malli, kärkiyritysvetoinen malli sekä strategisten allianssien malli. .(Valkokari 2009, 86).

Yhteistyösuhteiden laajuus	Monenkeskinen	Strategisten verkkojen malli: - tavoitteena toiminnan uudistaminen ja yhteisten ratkaisujen muodostaminen - vuorovaikutus jaettujen näkemysten ja toimintatapojen mahdollistajana	Avoimen innovaation malli: -toiminta kansainvälisillä markkinoilla edellyttää useita erilaisia yhteistyö- ja verkostomalleja, joilla on erilaisia tavoitteita - tulevaisuuden kilpailuedun varmistaminen
	Kahden välinen	Kärkiyritysvetoinen malli: - tavoitteena usein toiminnan tehostaminen - resurssien täydentäminen, lisäkapasiteetin hankkiminen ja omaan erikoisosaamiseen keskittyminen	Strategisten allianssien malli: - tavoitteena ainutlaatuisen osaamiskokonaisuuden muodostaminen - partnerisuhteilla mahdollistetaan pääsy uusille markkinoille ja erilaisiin osaamisiin
		Valmistusorientoitunut yritys	Innovatiivinen asiakaslähtöinen yritys
		Liiketoiminnan fokus	

Kuvio 3 Yhteistyömallit. (Valkokari ym. 2009, 86)

Kärkiyritysmalli rakentuu päähankkijan nykyisen liiketoiminnan ympärille. Mallia leimaa varovainen eteneminen, koska se perustuu nimensä mukaisesti yhden asiakkaan nykyisten liiketoimintojen kehityksen ja kehittämisen varaan.. Kärkiyritysvetoisessa mallissa innovatiivisuus on pitkälti kärkiyrityksen vastuulla. Kumppanin rooli ja asema asiakkaan innovointi- ja kehitysprosessissa voi kasvaa ajan myötä. (Valkokari ym, 2009, 89.)

Strategisten verkkojen malli perustuu usean yrityksen monenkeskiseen yhteis-työhön ja strategiseen pohdintaan. Tässä mallissa voidaan edetä vain kokeilevalla asenteella, jolla testataan ratkaisujen toimivuutta. Kokeileva asenne johtuu siitä että yksittäisten yritysten strategiset tavoitteet muuttuvat ja ne heijastuvat koko verkkoon. Useimmiten tällaiseen monenkeskiseen yhteistyöhön pyrkivät pienet tai keskisuuret yritykset, jotka ovat valmistus orientoituneita (Valkokari ym. 2009,91).

Strategisten allianssien malli pohjautuu usein osaamiskokonaisuuksien rakentamiselle ja uusien tuote- ja palvelukonseptien luomiselle. Tämä vaatii hyvää asiakastuntemusta ja verkoston hyvää uskottavuutta. Lähtökohtana yhteistyö suhteita rakennettaessa on ainutlaatuisen osaamiskokonaisuuden muodostaminen useiden yhteistyökumppaneiden kanssa (Valkokari ym.. 2009, 92).

Avoimien innovaatioiden mallissa on kyse uusien liiketoimintayhdistelmien rinnakkaisesta luonnista. Verkoston yhteistyössä kilpailuasetelmat voivat johtaa useisiin osaverkostoihin, koska eri markkinoille on luotava sopivat verkostot. Mallia luonnehtii vaiheittainen eteneminen. (Valkokari ym. 2006,93).

Yritys voi toimia verkostoissa erilaisissa rooleissa. Rooli voi olla esim. verkoston kärkiyritys, tasa-arvoinen kumppani, järjestelmätoimittaja, osavalmistaja tai komponenttitoimittaja. Toimialankilpailukyvyyn ja uudistumisen kannalta on tärkeää, että yritykset ovat erilaisia ja toimivat eri rooleissa. (Valkokari ym. 2006).

3.5 Luottamus verkostosuhteissa

Verkostomaisessa toiminnassa luottamus on suuressa roolissa. Tärkeimmiksi luottamuksen lähteiksi voidaan käsittää osaaminen, avoin kommunikaatio, vastavuoroisuus ja toisen kunnioittaminen. Verkoston luomisen edellytyksenä on tiedon jakaminen ja osaamisen kehittäminen, toisaalta taas yrityksellä kuin yrityksellä on tarve pitää omaa ydinosaamistaan liikesalaisuutena jota ei kerrota eteenpäin. Sopimuksilla voidaan sitouttaa verkosto-osapuolia toimimaan halutulla tavalla, toisaalta yksityiskohtaisten sopimusten tekeminen on joidenkin tutkimuksien mukaan jopa lisännyt konfliktitilanteita yritysten välillä. (Valkokari, Airola, Hakanen, Hyötyläinen, Ilomäki, Salkari 2006,44.)

Luottamus verkostoyritysympäristössä voidaan jaotella välineelliseen luottamukseen ja sosiaaliseen luottamukseen (Tyler 2003). Välineellinen luottamus perustuu yhteistyöstä saatavien hyötyjen ja haittojen arviointiin ja siinä arvioidaan toisen osapuolen tuomaa lisäarvoa, asiantuntemusta, osaamista ja suorituskykyä eli sitä, mitä hyötyä toisesta yrityksestä itselle on. Yritysverkostojen kehittämisessä tavoitteena on päästä win-win-tilanteeseen, jolloin luottamusta voidaan arvioida helpommin ja mitata sen hyötyä myös taloudellisesta näkökulmasta. Taloudellisesta näkökulmasta käsin yritysverkon hyötyä voidaan mitata erilaisilla panos/tuotos analyyseillä. (Valkokari ym. 2006,44.) Yhteistyö, josta vain toinen osapuoli hyötyy, ei kauan jatku.

Sosiaalista luottamusta on vaikea mitata, koska se perustuu sosiaalisiin motiiveihin, toisen osapuolen tarkoitusperien ymmärtämiseen ja päättelyyn toisen osapuolen toiminnan eettisyydestä ja reiluuudesta (Couch & Jones 1997). Kyse on yksilöiden sisäisestä motivaatiosta, joka liittyy läheisesti arvoihin ja asenteisiin (Tyler 2003) ja näiden tietäminen ja tunteminen vaatii kokemusta pitkältä ajalta ko. yrityksestä tai ihmisestä.

Verkoston kehittämisen alussa kannattaakin käyttää aikaa tutustumiseen, yhteisten mielenkiinnonkohteiden kartoittamiseen ja yhteistyön yleisiin tavoitteisiin ja alustaviin pelisääntöihin. (Valkokari ym. 2006,45.)

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Opinnäytetyötä tai mitä tahansa tutkimusta tehdessä joutuu ottamaan kantaa kysymyksiin: Millä menetelmällä tietoa kerätään, paljonko tietoa tarvitaan ja montako kohdetta tarvitaan. (Kananen 2008,33.) Tämän tutkimuksen tavoite oli selvittää ovatko espoolaiset yritykset verkottuneita, mitä verkottumisella tavoitellaan, luotetaanko yhteistyökumppaneihin ja näkykö internetin vaikutus espoolaisten uudehkojen yritysten toiminnassa.

Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jonka avulla pyritään 'löydöksiin' ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Laadullinen

tutkimus käyttää sanoja ja lauseita eikä perustu lukuihin kuten määrällinen tutkimus (Kananen 2008, 24). Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on, että tutkittava ilmiö kuvataan, se ymmärretään ja siitä annetaan mielekäs tulkinta.

Tämän tutkimuksen toteutustavaksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus siksi, että tarkoituksena oli saada selville ja ymmärtää yritysten tarvetta ja motivaatiota verkottumiselle.

Se kuinka monta tutkimuskohdetta tietyn asian selvittämiseen tarvitaan, ei ole yksiselitteistä. Selvää määräsääntöä ei laadullisessa tutkimuksessa ole. Laadullisessa tutkimuksessa havaintoyksiköiden määrä voi olla minimissään yksi. (Kananen 2008,34.) Jos käytetään kriteerinä saturaatiota, havaintoyksiköiden määrä on riittävä kun tulkinta lisäyksi-
köiden osalta ei enää muutu. (Kananen 2008,34.)

Kymmenestä lähetetystä lomakkeesta kuusi saatiin täytettynä takaisin. Haastattelulomakkeen lisäksi oli tarkoitus suorittaa myös puhelinhaastattelu, sitä ei saatu keneltäkään haastattelulomakkeen täyttäneistä yrityksistä. Kyselylomake lähetettiin ensin sen vuoksi, että se sisälsi asiaa ja kysymyksiä verkostoitumisesta, joka oli jokaiselle vastaajalle tuttu asia. Lomakkeella saatujen vastausten perusteella oli tarkoitus syventää ja täsmentää saatuja tuloksia haastattelun avulla.

Laadullisen tutkimuksen tapaukset voidaan valita harkinnanvaraisesti eli kyseessä on tilastotieteen termejä käyttäen näyte. (Kananen 2008,35.) Tutkimuksessa on käytetty alkuvuonna 2009 perustettuja yrityksiä. Toisaalta tutkimuksen lähtökohtanakin oli selvittää, mitä minkälaisia yrityksiä Espooseen perustetaan, miten ne toimivat verkostoissa ja miten verkostotalous näkyy nykyisten yritysten toiminnassa.

4.2 Aineiston keräys ja käsittely

Tutkimus tehtiin siten, että Patentti ja rekisterihallituksen tietokannasta otettiin lista Espoossa tietynä aikana perustetuista yrityksistä, soitettiin listalla oleviin sellaisiin yrityksiin joilla oli toimivat verkkosivut, ja kysyttiin puhelimitse etukäteen heidän halukkuuttaan osallistua kyselyyn. Kysely lähetettiin sähköpostilla, jos puhelimesta oli saatu myöntävä vastaus kyselyyn osallistumista. Moni listalla ollut yritys oli jo lopettanut toimintansa lokakuuhun, jolloin yrityksiltä pyydettiin vastauksia, mennessä. Osalla perustetuista yrityk-

sistä ei ollut verkkosivuja, tai oli verkkosivut, mutta annettu puhelinnumero oli pois käytöstä. Vastaajayritysten toimialaa ei ole tutkimuksessa rajattu mitenkään, ainoa vaatimus oli että pitää olla toimivat verkkosivut.

Tutkimus oli kolmivaiheinen; ensin yrityksiin soitettiin ja kysyttiin yrityksen halukkuutta vastata opinnäytetyöhön liittyvään kyselyyn. Toisessa vaiheessa niille yrityksille, joilta oli saatu myöntävä vastaus, lähetettiin haastattelukysely. Haastattelukysely lähetettiin joko yrittäjälle tai yrityksen toimitusjohtajalle. Kyselyitä lähetettiin yhteensä kymmenen, joista kuusi lopulta vastasi kyselyyn. Kyselyn jälkeen oli tarkoitus vielä kolmannessa vaiheessa haastatella yrittäjiä puhelimitse tai kasvokkain. Kolmas vaihe jäi kuitenkin pois siksi että kukaan ei suostunut haastatteluun.

Vastaajayritykset olivat pieniä ja niissä työskenteli keskimäärin 1-7 henkeä vakituisesti. Kyselyyn vastanneiden yritysten toimialat vaihtelivat kaupasta, vuokrauspalveluista, asiantuntijapalveluihin ja teollisuuslaitteiden valmistukseen. Palvelualan yrityksiä oli otoksessa enemmän kuin kaupanalan tai teollisuusalan yrityksiä. Verkottuminen tai verkostoituminen terminä oli kaikille vastaajille tuttu.

Kysely piti sisällään viisi avointa kysymystä. Kysymykset ovat Liitteenä 1.

Haastattelukyselyn teemat liittyivät verkottumisen syihin ja verkottumisesta saatuun hyötyyn, luottamukseen verkostosuhteissa ja luottamuksen ilmenemismuotoihin. Lisäksi kyselyssä haettiin vastausta internetin käyttöön yrityksessä.

Kyselyn tarkoituksena oli saada esimerkkejä ja tarinoita elävästä elämästä, siitä kuinka yritykset verkottuvat, mikä verkottumisen merkitys yrityksille oikeasti on ja mitä sillä tavoitellaan.

5 Tulokset

Sain kyselyyni vastaukset kuudelta eri yritykseltä. Vastaajien lukumäärä oli suhteellisen pieni, mikä johtui siitä että vastaajia kyselyyn oli haastavaa saada. Saadut vastaukset kuitenkin olivat samankaltaisia kaikilta eri vastaajilta, hieman eri sanoin kerrottuna. Haastattelua jota yritin saada kyselylomakkeen lisäksi, en onnistunut saamaan keneltäkään kyselyyn vastanneelta.

Vastaukset vaihtelivat lähinnä yrityksiä toimialojen mukaan. Yksi yritys kuului suomenlaajuiseen osaamisklusteriin. Yritys oli asiantuntijayritys ja se toimi hyvin erikoistuneella toimialalla.

5.1 Verkottumisen tavoitteet ja saadut hyödyt

Haastattelukyselyyn vastanneet yritykset olivat asettaneet tavoitteeksi muun muassa ulkopuolisen osaamisen hankkimisen. Ulkopuolista osaamista hankittiin esimerkiksi antamalla työtä alihankintana toiselle yritykselle. Töiden jakaminen alihankintatöiksi pienentää samalla yrittäjän riskiä, jos toisena vaihtoehtona olisi vakituisen työntekijän palkkaaminen yritykseen. Osaamisen hankkiminen ja riskien pienentäminen olivat myös syitä, jotka tulivat esiin lähdeaineistossa syinä verkottua.

Mahdollisuus käyttää alihankkijaa antaa yritykselle mahdollisuuden uusien asiakkuuksien saamiseen lisääntyneen osaamisen ansiosta. Mahdollisuus saada käyttöön osaamista, jota yrityksessä ei ennestään ollut tuli kyselyssä esiin varsinkin toimialoilla, jotka vaativat korkeaa osaamista.

Toinen seikka, joka tuli esiin hyvin voimakkaasti oli että, verkottumalla tavoitellaan myös näkyvyyden saamista markkinoilla ja tarjouspyyntöjen saamista yritykseen. Näkyvyyden saaminen ja tunnettavuuden lisääntyminen tuli vastauksissa esiin lähes jokaisen kyselyyn vastanneen osalta. Verkottumalla oli myös saatu tuotantolaitos käyttöön ja hankittu rahoitusta yritykseen.

Verkottumalla siis tavoitellaan asiakkaita, lisätään myyntiä, hankitaan osaamista oman yrityksen ulkopuolelta sekä hankitaan tuotantokapasiteettia tasaamaan myynnin onnistumista. Osa yrityksistä kertoo verkottumisen olevan ehto yritykselle. Verkottumisen avulla luodaan tulevaisuutta kasvulle, yritysverkkojen kautta saadaan asiakkaita ja alihankkijoita projekteihin.

Osa vastaajista taas kertoo, ettei verkottuminen ole suunnitelmallista, ja he tukeutuvat paljolti jo olemassa oleviin suhteisiin. Vastaukset kuitenkin toivat selkeästi esiin myös sen, että omia riskejä halutaan pienentää. Töitä annetaan alihankintatöiksi sen sijaan,

että palkattaisiin kokoaikainen työntekijä omaan yrityksen. Selvimmin verkottumalla haettiin uusia asiakkaita ja tunnettavuutta. Tämä asia nousi selkeästi esiin siksi, että yritykset olivat pieniä ja kasvuvaiheessa olevia yrityksiä.

Eräs kyselyyn vastannut yritys kertoo verkottumisestaan bloggaajien kanssa, että markkinoinnin näkökulmasta se on olennaista. Tämä siksi, että bloggaajat ovat voimakkaita mielipide vaikuttajia verkossa. Bloggaajat ovat usein myös käsityöläisiä, joiden tuotteita yritys myy. Vastaajayrityksen mukaan yhteistyö on tehokasta ja helposti mitattavaa. Yritys mittaa yhteistyön onnistumista sillä, kuinka monta ihmistä tulee yhdessä järjestettäviiin tapahtumiin. Yritys myös kertoo, että yhteistyö on molempia osapuolia hyödyttävää ja yhteistyötä on helppo rakentaa esimerkiksi juuri yhteisten tapahtumien puitteissa. Pyritään win-win asetelmaan, jossa molemmat osapuolet hyötyvät. Pikavoittoja toisen osapuolen kustannuksella ei haeta.

Toinen yritys puolestaan taas kertoi, että he ovat saaneet tuotantokapasiteettia käyttönsä verkottumisen kautta. Tämä auttaa heitä tilanteissa, joissa myynti on onnistunut erinomaisesti. Kysyntäpiikit tulevat katetuksi alihankinnan avulla, eivätkä ne vaadi lisää investointeja yritykseltä itseltään, mikä osaltaan pienentää yrityksen riskiä.

Yrityksen näkökulmasta kyse on yritysten välisestä työnjaosta, valinnasta – tehdäanko itse vai ostetaanko markkinoilta. Yritys oli päättänyt ostaa osaamisen markkinoilta ja välttää samalla riskin siitä että omaan yritykseen olisi palkattu henkilö tuotantoon. Kaikkea ei ole mahdollista eikä edes kannattavaa tehdä itse. Tässä tapauksessa yritys oli keskittynyt vain tuotteen suunnitteluun ja tuotanto ja siihen tarvittava osaaminen hankittiin muualta. Toisaalta tietenkin myös yrityksen ulkopuolisten resurssien käyttöönkin liittyy riskejä ja riippuvuutta liittyen esimerkiksi toimitusaikatauluihin ja hintoihin. Kaikki vastaajat kertoivat, että verkottuminen on ollut hyödyllistä ja sitä kautta on saatu uusia asiakkaita ja alihankkijoita. Eräs vastaaja summasi verkottumisen kertomalla että hänen koko liiketoimintansa perustuu verkottumiseen. Hänen mielestään suomi ei ole maa vaan se on klubi.” Verkoston kasvaessa myös hyödyt kumuloituvat.”

Verkostojen tutkiminen ja hyödyn osoittaminen on vaikeaa, mutta kyselyyn vastanneista yrityksistä erityisesti asiantuntijayritykset olivat aktiivisimpia verkottujia ja he myös tuntuivat saavan suurimman hyödyn verkottumisesta. Yksi yrityksistä kertoi verkostostaan nettisivuillaan. Yritys kuului koko Suomen kattavaan oman alansa osaamisklusteriin.

5.2 Tilaisuuksia verkottumiseen

Missä verkotutte, vastattiin aktiivisimpien yritysten osalta, että kaikkialla missä vain tavataan ihmisiä, käytetään hyväksi tilaisuus verkottua. Toisaalla oli sitten ne yritykset, jotka vastasivat, että verkottumista ei aktiivisesti tehdä. Verkottumista muiden yritysten kanssa tapahtui lähinnä yrittäjätapaamisissa. Osa yrityksistä ei nähnyt verkottumista tarpeelliseksi tai ehkä verkottuminen ei vain ollut heille yhtä luontevaa kuin toisille.

Yritykset, jotka eivät olleet erityisen aktiivisia verkottujia, olivat yrityksiä jotka tapasivat muita yrityksiä ja heidän edustajiaan lähinnä yrittäjien tapaamisissa. Vastauksista sai käsityksen, että esimerkiksi yrittäjien tapaamisissa käyminen oli lähinnä sosiaalista kanssakäymistä eikä mitenkään tavoitteellista verkottumista.

Yritys, joka mielestään ei verkottunut, piti puhelimitse yhteyttä mahdollisiin asiakkaisiin ja tahoihin jotka tekevät päätöksiä heidän tuotteisiinsa ja toimialaansa liittyen. Tämä ehkä voidaan katsoa enemmän myynnin edistämiseksi tai myymiseksi kuin varsinaiseksi verkottumiseksi.

Toinen ääripää taas oli vastaaja, jonka vastasi, että verkottuu kaikkialla ja etsii aktiivisesti verkostokumppaneita ja uusia mahdollisuuksia verkottumisen kautta. Vastaukseksi kysymykseen missä ja miten verkostoiduitte, saatiin vastaus, että kaikkialla. ”Kaikki kontaktointi avaa mahdollisuuksia uuteen”. Uusia verkostosuhteita luotiin asiakasprojektien aikana, erilaisissa koulutustilaisuuksissa ja myös LinkedIn palvelu mainittiin tässä yhteydessä. Uusia verkostosuhteita luodaan myös alan messuilla, joissa on mahdollisuus tavata tavarantoimittajia, ostajia ja kilpailijoita.

5.3 Luottamus ja verkostokumppanit

Kaikki vastaajat luottivat verkostokumppaneihinsa. Luottamus perustui pääosin siihen, että he olivat jo tehneet yhteisiä projekteja tai siihen että jokin toinen luotettava taho on suositellut uutta kumppania. Monessa vastauksessa tuli esiin se että yhteistyöntavoitteena on molempien osapuolien hyötyminen. Pikavoittojen hakeminen toisen kustannuksella ei vastausten perusteella ollut kenenkään tarkoitus. Eräs vastaaja kertoi uskovansa, että hyvä tuo hyvää ja yhteistyö kumppaniin luotetaan niin kauan kunnes luottamus jollain tavoin petetään. Toinen vastaaja puolestaan kertoi, että luottamus ilmenee

siten että yhteydenpito vähenee eli turha yhteydenpito poistuu. Tämä vastaus ehkä heijastelee sitä, että yhteistyö perustuu ainakin tämän vastaajan osalta enemmän välineelliseen kuin sosiaaliseen luottamukseen. Välineellinen luottamus perustuu yhteistyöstä saatavien hyötyjen ja haittojen arviointiin.

Muistakin vastauksista käy ilmi että kumppaniin luotetaan niin kauan kuin asiakas on lopputuotteeseen tyytyväinen. Tärkeänä kriteerinä on nimenomaan välineellinen luottamus, missä arvioidaan toisen osapuolen tuomaa lisäarvoa, asiantuntemusta, osaamista ja suorituskykyä eli sitä, mitä hyötyä toisesta on.

5.4 Internetin rooli verkottumisessa

Kaikilla haastattelemillani yrityksillä oli verkkosivut. Yksi yritys kävi kivijalkakaupan lisäksi kauppaa internetissä. Verkkosivuilla esiteltiin tuotteet ja sieltä saattoi tehdä tilauksen. Yhden yrityksen tuote oli sellainen että se oli digitalisoitu ja palvelun pystyi lataamaan yrityksen netti sivulta. Tämän yrityksen toiminta poikkesi muista yrityksistä siinä, että sillä oli asiakkaita neljässä eurooppalaisessa maassa. Suomen ulkopuolella, heillä ei ole konttoreita. Asiakkaat ottavat yhteyttä Suomessa sijaitsevaan toimistoon internet sivujen kautta jos siihen on tarvetta. Perinteiseen yritykseen verrattuna ero on siinä, että yrityksellä ei ole esimerkiksi erikseen myyjiä, vaan myynti asiakkaille ja tuotteen toimitus tapahtuu yksinomaan nettisivujen kautta. Myyjien sijaan yrityksessä työskenteli kunkin maan markkinointialan ihmisiä, jotka puhuivat kohdemaan kieltä ja joiden sijainti oli Suomessa.

Internetin kautta pidetään yhteyttä asiakkaisiin ja toimittajiin. Kahdella tutkimukseen osallistuneella yrityksellä oli Facebook sivut. Molemmilla oli lähes 3000 tykkääjää, nämä yritykset ilmoittivat haastattelukyselyssä, että verkottuminen on heille elinehto. Mielenkiintoista olisi ollut muuttuvatko tykkäykset tuloiksi, tämä jäi selvittämättä, koska en saanut henkilökohtaista haastattelua. Facebook sivujen lisäksi toinen yritys on aktiivinen Pinterestissä, jossa yritys esittelee tuotteitaan valokuvien avulla. Yhteyttä kansainvälisiin kumppaneihin pidettiin yllä Skype-puheluilla. Myös LinkedIn palvelu mainittiin

6 Johtopäätökset ja arviointi

6.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten uudehkot espoolaiset yritykset toimivat. Haastattelukyselyn teemat liittyivät verkottumisen tavoitteisiin, missä verkotutaan, verkottumisesta saatuihin hyötyihin sekä luottamukseen verkostosuhteissa.

Yrittäjän tai yrityksen liiketoimintaan kuuluu tärkeänä osana verkottuminen. Tämä on varmaan ollut ikaikainen osa yrittämistä. Tämä tuli selkeästi esiin myös tehdyssä kyselyssä. Uutta nykyisessä toimintaympäristössä on teknologisen kehityksen mahdollistama laajeneminen kansainväliseksi yritykseksi jo heti yrityksen perustamisvaiheessa. Kyselyyn osui yksi espoolainen yritys, joka oli heti yrityksen perustamisvaiheessa hakeutunut internetin avulla useampaan eurooppalaiseen maahan.

Ne espoolaiset yritykset, joille haastattelukysely lähetettiin, keskittyivät verkottumalla uuden osaamisen hankkimiseen, riskien minimoimiseen ja tekemään itseään tunnetuksi ja saamaan sitä kautta uusia asiakkaita.

Perinteisten toimialojen on saavuttaakseen menestystä ja pystyäkseen vastaamaan globaaliin kilpailuun, keskityttävä omaan ydinosaamiseensa ja haettava perinteisen verkottumisen avulla kumppaneita, joiden avulla kyetään saavuttamaan parempaa tulosta, nopeuttamalla pääsyä markkinoille ja hankkimalla yritykselle sellaista osaamista jota yrityksellä itsellään ei ole. Rakentamalla verkostoja yritys pystyy paremmin vastaamaan markkinoihin ja asiakkaiden vaatimuksiin. Verkostojen avulla voidaan luoda uusia asiakkassuhteita ja uutta liiketoimintaa. Toisaalta myös vahva ja tunnettu verkosto luo uskottavuutta markkinoilla, tästä esimerkkinä erilaiset klusterit.

Kyselyn vastaajiksi osui vain yksi yritys, joka toimii kansainvälisesti ja joka on jo perustamisvaiheessa ryhtynyt hakemaan asiakkaita kansainvälisiltä markkinoilta. Yrityksen tuote voidaan ladata nettisivulta eli se voidaan toimittaa sähköisesti asiakkaan käyttöön minne päin maailmaa tahansa.

Haastatellut yritykset olivat pieniä, suurin yritys työllistää tällä hetkellä 7 henkeä. Yritykset eivät ole työvoimavaltaisia. Kyselyyn vastanneet yritykset olivat Espoossa alkuvuodesta 2009 perustettuja yrityksiä. Kuuden vastaajan joukosta neljä oli asiantuntijayrityksiä, kaksi yrityksistä oli lähinnä jälleenmyyjiä. Kyselyn perusteella on vaikea sanoa kuinka paljon verkottuminen on auttanut yrityksiä kasvamaan tai kuinka paljon se on parantanut tulosta. Suurin osa yrityksistä kuitenkin koki verkottumisen tärkeäksi useistakin eri syistä.

Kyselyn perusteella yritykset verkottuvat lisätäkseen tunnettavuuttaan markkinoilla. Tunnettavuus markkinoilla ja sitä kautta uusien mahdollisten asiakkaitten saanti nousi selkeästi esiin vastauksissa. Tämän asian korostuminen kielii ehkä siitä että yritykset olivat pieniä ja vielä kasvu vaiheessa. Toisena asiana miten verkottumista oli hyödynnetty, oli osaamisen kasvattaminen ja sitä kautta uusien asiakkaiden saaminen.. Uuden osaamisen hankkiminen toiselta yritykseltä, pienentää omaa riskiä ja toisaalta ulkoistaminen lisää joustavuutta esimerkiksi kysyntä piikkien kohdalla.

Jotkut yrittäjät tekivät hyvinkin paljon työtä luodakseen verkostoja ja järjestääkseen esim. yhteisiä tapahtumia kumppaneidensa kanssa. Toisaalta taas oli yrityksiä, jotka eivät aktiivisesti verkotu, vaan he käyttivät esimerkiksi tunnettavuuttaan lisätäkseen normaaleja markkinoinnin keinoja.

Kyselyn perusteella tuli käsitys, että Internetiä ja sen suomia, nykyisin tunnettuja mahdollisuuksia käytettiin hyväksi tehokkaasti. Varsinaista uutta liiketoimintaa tai uusia Internetiin perustuvia, digitaalisia tuotteita oli vain yhdellä kyselyyn vastanneella yrityksellä.

Netissä olevista käyttäjille ilmaisista sosiaalisen median ohjelmista mainituiksi tuli LinkedIn, Pinterest, Facebook ja Skype.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään termejä validiteetti ja reliabiliteetti. Näiden termien käytöstä laadullisessa tutkimuksessa voidaan olla montaa eri mieltä. Alun perin termit on hyväksytty käytettäväksi määrällisessä tutkimuksessa. Valideetti

tarkoittaa sitä, että tutkitaan sitä mitä pitääkin tutkia eli tutkitaan oikeita asioita. Reliabiliteetti tarkoittaa kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulosten pysyvyyttä eli toistettavuutta. (Kananen, 2008, 123)

Laadullisessa tutkimuksessa laatu joudutaan varmistamaan tutkimusprosessin aikana tehdyillä oikeilla valinnoilla. Laadullisen työn luotettavuuden arviointiperusteiksi on ehdotettu myös (Mäkelä 1990, 48) aineiston riittävyttä eli saturaatiota, analyysin kattavuutta, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkija ei perusta tulkintojaan satunnaisiin aineiston osiin sekä analyysin arvioitavuutta, joka liittyy tutkimusmateriaalin, eri vaiheiden ja tulkintojen dokumentointiin. Dokumentaatio on kaiken tutkimustyön perusta. (Kananen, 2008, 125)

Tämän työn luotettavuutta heikentää haastattelukyselyyn vastanneiden pieni joukko (6 vastaajaa), sekä se, että sähköpostilla lähetetyn lomakkeen lisäksi ei saatu henkilökohtaista haastattelua keneltäkään kyselyyn vastanneelta. Henkilökohtainen haastattelu olisi syventänyt tutkimuksen tuloksia ja sitonut enemmän yhteen teoriaosuuden ja tutkimuksen tulokset.

Teoriaosuus tässä tutkimuksessa oli hyvin laaja. Jo yhdestä yksittäisestä aiheesta, jota tässä opinnäytetyössä on käsitelty (kuten esimerkiksi luottamuksesta yritysverkostossa, peliteoriasta tai yhteistyömalleista) olisi voinut tehdä laajankin opinnäytetyön. Tämän tutkimuksen teoriaosuus ei täysin vastaa tutkimusosaa, sen vuoksi, että tutkimuksen haastattelu osuus, jossa oli tarkoitus syventää kyselyn tuloksia, jäi kokonaan pois. Teoriaosuus ei ehkä vastaa tutkimusosaa senkään vuoksi, että tutkittavat yritykset olivat pieniä.

Tutkimuksen kohteena olisi voinut olla esimerkiksi vain yksi yritys ja yhden yrityksen toimiminen omassa verkostossaan. Tutkimus olisi voinut olla myös osittain määrällinen, jolloin olisi voitu tutkia Espooseen perustettujen yritysten määriä ja toimialoja tarkemmin. Nämä edellä mainitut aiheet ovat jatkotutkimuksen aiheita.

Lähteet

Hakanen, Matti & Heinonen, Upi & Sipilä, Petri 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Edita, HKI

Kananen, Jorma 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Lipasti, Ilkka 2007. Johda yli rajojen verkostotaloudessa. WSOY, Helsinki.

Malinen, Pekka & Haahtela, Timo 2007. Arvoverkostot innovaatiotoiminnan kehittäjinä. Helsinki University of Technology, Espoo.

Malinen, Pekka Verkostoituminen pähkinän kuorella- Verkostokonsultit web luettu 26.6.2014

Möller, Kristian & Rajala, Arto & Svahn, Senja 2009. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot – Johtaminen ja arvonluonti. Metalliteollisuuden kustannus, Helsinki.

Raeste, Juha-Pekka, 2015. Helsingin Sanomat 24.3.2015. Digilisaatiosta ehkä talouden vauhdittaja.

Ruuskanen, Petri 2003. Verkostotalous ja luottamus. Jyväskylän yliopisto.

Saamilehto, Ari & Vesalainen, Jukka & Annola, Vesa 2013. Monimuotoinen verkosto. Johtamista ja juridiikkaa. Lakimiesliiton kustannus.

Teittinen, Paavo 2015. Helsingin Sanomat 13.1.2015. Koiran kuurous synnytti hittituotteen.

Toivola, Tuija 2006. Verkostoituva Yrittäjyys. Strategiana kumppanuus. Edita Prima Oy, Helsinki.

Tsupari, Pekka & Sisto, Johanna & Godenhjelm, Petri & Oksanen, Olli-Pekka & Penna, Urrila, 2004. Yritysten liiketoimintasuhteet. Selvitys liiketoimintasuhteista ja verkostoitumisesta Suomessa. EK ja Tilastokeskus.

Tulevaisuutena liiketoimintaverkot, Johtaminen ja arvonluonti, Johtaminen ja arvonluonti, 2009, Teknologiateollisuus Teknova Oy, Tampere.

Valkokari, Katri toim & Hyötyläinen, Raimo & Kulmala, Harri I & Malinen, Pekka & Möller, Kristian & Vesalainen, Jukka 2009.. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. WSOYpro, Helsinki.

Valkokari, Katri & Airola, Merja & Hakanen, Taru & Hyötyläinen, Raimo & Ilomäki, Sanna Kaisa & Salkari, Iiro 2006. Yritysverkoston strateginen kehittäminen. VTT, Espoo.

Vesalainen, Jukka 2006. Kaupan käynnistä kumppanuuteen Yritysten välisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen, Teknologiateollisuus ry.

Tutkimuksen kysymykset

1. Mitä haette verkottumisella? Eli mitä syitä teillä on verkottua? Minkä ongelman haluatte ratkaista verkottumalla?
2. Missä ja miten luotte uusia verkostosuhteita?
3. Oletteko hyötäneet verkottumisesta jos olette hyötäneet niin miten? Jos ette niin miksi ette ole hyötäneet?
4. Missä määrin luotatte verkostokumppaneihinne? Miten luottamus ilmenee ja mitkä syyt ovat vaikuttaneet luottamuksen syntyyn?
5. Missä roolissa internet on verkottumisessanne? Onko teillä kansainvälisiä verkostokumppaneita?