

Liiketoimintaverkostojen kriittiset menestystekijät

Toimenpidemalli menestymiseen

Jukka Eerola

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2019
Tekniikan ala
Insinööri (YAMK), verkostojohtaminen

Tekijä(t) Jukka Eerola	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Huhtikuu 2019
	Sivumäärä 116	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Liiketoimintaverkostojen kriittiset menestystekijät		
Tutkinto-ohjelma Insinööri YAMK, Verkostojohtaminen		
Työn ohjaaja(t) Minna Kervinen		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän ammattikorkeakoulu, teknologiayksikkö, logistiikan tulosalue		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa liiketoimintaverkostoissa kriittisesti menestyneeseen vaikuttavia tekijöitä. Tavoitetta lähestyttiin kolmen tutkimuskysymyksen avulla, jotka jakoivat tavoitteen pienempiin osakokonaisuuksiin. Tutkimuksen avulla rakennettiin kriittisiin menestystekijöihin perustuva toimenpidemalli.</p> <p>Kriittisten menestystekijöiden toimenpidemalli rakennettiin tietoperustaa ja tutkimuksen aineistoa hyödyntäen. Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin laadullisina teemahaastatteluin. Tutkimusta varten haastateltiin 14:ää verkostoissa työskentelevää asiantuntijaa yksityisen sektorin organisaatioista. Mukana oli asiantuntijoita yhteensä 11:sta eri organisaatiosta. Organisaatiovalinnat tehtiin neljän ydinyrityksen verkostoista. Teemahaastatteluiden muodostettiin 1258 havainnon aineisto tulosten raportointia varten.</p> <p>Lopulliseen kriittisten menestystekijöiden malliin tuotiin yhteensä kuusi tekijää. Näistä kuudesta tekijästä esitellään toimenpiteet ja niillä tavoiteltava hyöty. Kriittisiksi menestystekijöiksi lopulliseen toimenpidemalliin nousivat strategia, osaaminen, resurssit, rakenne, luottamus ja aktiivisuus.</p> <p>Tutkimus palvelee suomalaista yhteiskuntaa tuomalla esille yhden uuden ja konkreettisen näkökulman liiketoiminnan kehittämiseen liiketoimintaverkostojen näkökulmasta. Lisäksi opinnäytetyö tuo sisällöllään uutuusarvoa akateemiseen tutkimukseen luoden edellytyksiä mm. jatkotutkimukselle. Työ tarjoaa työn toimeksiantajalle työelämä tietoa tulevien opetussuunnitelmien suunnittelua varten sekä tuottaa koulutusmateriaalia eri koulutusasteille. Kriittisten menestystekijöiden toimenpidemallia voidaan hyödyntää liiketoiminnan kehittämisessä laajalti koko yhteiskunnassa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Liiketoiminta, verkosto, liiketoimintaverkosto, menestyminen, kehittäminen, arvo		
Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Jukka Eerola	Type of publication Master's thesis	Date April 2019 Language of publication: Finnish
	Number of pages 116	Permission for web publication: x
Title of publication Critical success factors in Business Networks		
Degree programme Master of Engineering, Business Network Management		
Supervisor(s) Minna Kervinen		
Assigned by JAMK University of Applied Sciences, School of Technology, Logistics		
Abstract <p>The objective of the study was to identify and determine critical success factors in business networks. The objective was approached via three research questions. These three questions were able to divide objective to more compact sub-topics. The end result of the study was to build an action model for managing success in business networks.</p> <p>The action model was based on theory base and research material. The research method was qualitative. The methods used in this study were literature review and qualitative theme interviews. For the study, total 14 interviews were held for 11 different persons. Interviewed persons were working in 11 different organizations. Selected organizations were participating to networks of four core organizations and thus network effect was used to approaching companies to this study. Total 1258 notes were made from interviews. Notes were categorized to six different categories.</p> <p>As a result, six success factors were selected to final action model regarding managing success in business networks. Selected success factors are strategy, competence, resources, structure, trust and activity. Action plan and desirable advantages were presented for each success factors.</p> <p>The study offers one new and concrete aspect to business development from networking point of view. In addition, this research brings new value to academic researches and having great impact to society. The study is also offering updated information about requirement of nowadays working life. This information can be used e.g. upcoming curriculum update. In addition, the study is producing lecture material for all target groups at JAMK. In addition, built action model can be used as a product in selling consulting and business development services.</p>		
Keywords/tags (subjects) Business, Network, Business network, success, development, improvement, value		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Kohti menestyvämpiä liiketoimintaverkostoja.....	5
2	Liiketoimintaverkostot	7
2.1	Verkot ja verkostot.....	7
2.2	Liiketoimintaverkkojen ja -verkostojen perustyyppit.....	10
2.3	Liiketoimintaverkkojen moninaisuus	13
2.4	Verkkojen ja verkostojen monikeskisyys.....	14
2.5	Verkostojen muodostuminen ja kehittyminen	16
2.6	Verkostotoimijoiden roolit ja identiteetit	17
2.7	Verkostoituminen ilmiönä liiketoiminnassa.....	18
3	Menestyminen liiketoiminnassa	25
3.1	Liiketoiminta.....	25
3.2	Asiakasarvo	27
3.3	Arvonmuodostuminen	29
3.4	Arvonmuodostuminen arvoverkostossa	34
4	Menestymiseen vaikuttavat tekijät verkostoissa	39
4.1	Verkoston johtaminen	39
4.2	Verkostostrategia	42
4.3	Toimijoiden yhteensopivuus	44
4.4	Toimijoiden diversiteetti	45
4.5	Verkoston kompleksisuus.....	47
4.6	Luottamus verkostossa	49
4.7	Toimijoiden välinen vuorovaikutus	53
4.8	Verkostokonfliktit.....	55
4.9	Toimijoiden verkostokyvykkyydet.....	56
4.10	Yhteenvedo verkostomenestymisen vaikuttimista.....	59

5	Tutkimuksen toteutus	59
5.1	Tavoite ja tutkimusmenetelmät	59
5.2	Tutkimusprosessi.....	61
5.3	Teemahaastattelut	62
5.4	Teemahaastatteluiden purku, käsittely ja analysointi	65
6	Tulokset	66
6.1	Verkoston tuottaman arvon jakautuminen eri toimijoille	67
6.2	Arvon eri muodot	68
6.3	Arvontuottamiseen vaikuttavat tekijät	75
6.4	Verkostomenestymisen vaikuttimet	88
7	Johtopäätökset.....	88
7.1	Menestyminen liiketoimintaverkostoissa	89
7.2	Menestymiseen vaikuttavat tekijät liiketoimintaverkostoissa.....	90
7.3	Liiketoimintaverkostojen kriittiset menestystekijät.....	95
8	Pohdinta	102
8.1	Tutkimuksen toteutus, tulokset ja johtopäätökset	102
8.2	Luotettavuus	103
8.3	Soveltaminen	104
8.4	Jatkokehitys.....	106
	Lähteet	107
	Liitteet	111
	Liite 1. Tutkimuskutsu	112
	Liite 2. Toimenpidemallin yhteenveto	113

Kuviot

Kuvio 1. Verkostotasot.....	10
Kuvio 2. Verkko- ja verkostotyypit	13
Kuvio 3. Keskitetty, monikeskinen ja hajautettu verkosto.....	15
Kuvio 4. Organisoitumismallit	21
Kuvio 5. Verkostoitumisen ajurit.....	24
Kuvio 6. Asiakkaan saama kokonaisarvo.....	27
Kuvio 7. Arvoketju.....	30
Kuvio 8. The Integrated Materials Value Pipeline (IMVP).....	32
Kuvio 9. Panos-tuotosjärjestelmä	34
Kuvio 10. Arvoverkko	36
Kuvio 11. Arvonluonnin viitekehys.....	37
Kuvio 12. DART -malli.....	38
Kuvio 13. Verkostojohtamisen haasteet ja johtamissuunnat	40
Kuvio 14. Yrityksen strategia – verkostostrategia.....	43
Kuvio 15. Persoonaton luottamus.....	52
Kuvio 16. Sosiaalisen pääoman suhde luottamukseen	57
Kuvio 17. Arvoketjujohtamisen osaamiset.....	58
Kuvio 18. Yhteenveto verkostomenestymisen vaikuttimista.....	59
Kuvio 19. Tutkimusprosessi.....	62
Kuvio 20. Osallistuneet yritykset ja heidän yhteistyösuhteensa.....	64
Kuvio 21. Tutkimusaineiston käsittelyprosessi	66
Kuvio 22. Menestyminen liiketoimintaverkostoissa	89
Kuvio 23. Menestymiseen vaikuttavat tekijät päätasolla	91
Kuvio 24. Luottamuksen, motivaation ja sitoutumisen suhde.....	93
Kuvio 25. Liiketoimintaverkostojen kriittiset menestystekijät.....	95
Kuvio 26. Strategia menestystekijänä	96
Kuvio 27. Osaaminen menestystekijänä	97
Kuvio 28. Resurssit menestystekijänä	98
Kuvio 29. Rakenne menestystekijänä	99
Kuvio 30. Luottamus menestystekijänä	100

Kuvio 31. Aktiivisuus menestystekijänä	101
--	-----

Taulukot

Taulukko 1. Yleistason strategiat	26
Taulukko 2. Arvon yhteistuotannon ja arvon yhteisluonnin vertailu	36
Taulukko 3. Perinteinen järjestelmä verrattuna kompleksiseen järjestelmään.....	48
Taulukko 4. Konfliktien vaikutukset	56
Taulukko 5. Haastatteluteemat	63
Taulukko 6. Arvoa saavat toimijat ja sidosryhmät liiketoimintaverkostoissa	67
Taulukko 7. Liiketoimintaverkostojen tuottamat arvot luokiteltuna	69
Taulukko 8. Arvonmuodostumiseen vaikuttavia tekijöitä	75

1 Kohti menestyvämpiä liiketoimintaverkostoja

Kuten Sanna Nieminen (2016, 9) kirjansa Hyvä Hankinta – Parempi Bisnes ensimmäisessä lauseessa toteaa, yksikään organisaatio ei pärjää nykypäivänä yksin. Jokainen organisaatio tarvitsee muita organisaatioita ympärilleen. Toteamus kuulostaa yksinkertaiselta. Asiaa kuitenkin syvemmin miettiessä, esiin nousee runsaasti kysymyksiä: Miksi tarvitsemme organisaatioita ympärillemme? Keitä tarvitsemme ympärillemme? Miksi muut organisaatiot vaikuttavat meidän pärjäämiseemme? Mitä meidän tulisi tehdä muiden organisaatioiden kanssa?

Liiketoimintaverkostot ovat tutkimuksellisesti mielenkiintoinen ja ajankohtainen aihe. Useimmiten toimimme näissä ympäristöissä ymmärtämättä ja pohtimatta, mitä itseasiassa teemme ja kuinka toimimme. Juuri tästä syystä tutkimuksen näkökulmasta oli mielenkiintoista syventyä, mitä verkostoissa tapahtuu ja mistä menestymisen toiminnassa muodostuu. Näiden elementtien avulla pystymme ymmärtämään, miksi toiset verkostot menestyvät paremmin kuin toiset.

Nykyinen liiketoimintaverkostojen kirjallisuus ja tutkimus on rajallista. Varhaisimmat verkostoja käsittelevät tutkimukset sijoittuvat 60- ja 70-lukujen taitteeseen, jolloin verkostomaisuutta tutkittiin osana voittoa tavoittelemattomia organisaatioiden rakenteita. Verkostotutkimus lisääntyi 1980 -luvulla keskittyen yhä enemmän liiketoiminnan näkökulmaan (ks. tarkemmin Jarillo 1988.) Aiheeseen kohdistuva kirjallisuus alkoi lisääntyä vuosituhaten vaihteen molemmin puolin. Toistaiseksi aiheesta kirjoitetut teokset keskittyvät pääosin verkostojen rakenteisiin ja verkostoihin ilmiönä (ks. tarkemmin Raatikainen & Ahopelto 1994; Möller, Rajala & Svahn 2004). Nykyinen tutkimus keskittyy yksittäisiin elementteihin eikä se pysty täysin vastaamaan liiketoiminnan tarpeisiin (ks. tarkemmin Korkala 2010; Salomonson, Åberg & Allwood 2012; Hakanen, Kossou, & Takala 2016). Nyt oli siis syytä konkreettisesti selvittää, millä käytännön toimenpiteillä on vaikutusta menestymiseen verkostoissa ja mikä on näillä toimenpiteillä verkostoista saatava hyöty.

Maailman muuttuessa verkostomaisempaan suuntaan, verkostoihin on kiinnitetty myös tutkimuksellisesti yhä enemmän huomiota. Useat tutkimukset todentavat ver-

kosten erinomaisuutta arvontuotannossa, mutta konkreettisten ja käytännönläheisten toimenpiteiden määrittäminen on jäänyt vähemmälle huomiolle (ks. tarkemmin Prahalad & Ramaswamy 2004a).

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää liiketoimintaverkostojen kriittisimpiä menestystekijöitä, joiden avulla voidaan määrittää konkreettisia toimenpiteitä parempaan menestymiseen liiketoimintaverkostoissa. Aihetta lähestyttiin seuraavien aiheita rajaavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Mitä on menestyminen liiketoimintaverkostoissa?
2. Mistä menestyminen liiketoimintaverkostoissa muodostuu?
3. Mitkä ovat kriittisiä menestystekijöitä liiketoimintaverkostoissa?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen kautta selvitettiin, mitä menestyminen ylipäättään on liiketoimintaverkostoissa. Toisen tutkimuskysymyksen haluttiin löytää verkostoista juuri ne tekijät, joilla koetaan olevan vaikutusta menestymiseen. Kolmannen ja työn kannalta olennaisimman tutkimuskysymyksen avulla etsittiin menestymisen kannalta kaikista olennaisimpia verkostoissa vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimuksen tietoperusta rakennettiin kolmen teeman ympärille. Teemat valittiin pohjustamaan aiheen ymmärtämistä tuloksia ja johtopäätöksiä varten. Ensimmäinen teoriатеema alustaa liiketoimintaverkostoja ilmiönä. Toinen teoriатеema syventää ymmärrystä liiketoiminnan menestymiseen ja sen mekanismeihin. Viimeinen teoriатеema esittelee yhdeksän tekijää, joilla on yhteys menestymiseen verkostoissa.

Työn konkreettisena johtopäätöksenä esitettiin malli liiketoimintaverkostojen kriittisistä menestystekijöistä. Malli kertoo tärkeimmät menestymiseen vaikuttavat tekijät, niiden vaatimat käytännön toimenpiteet sekä tekijöiden avulla tavoiteltavat hyödyt. Tällä opinnäytetyöllä sekä rakennetulla toimenpidemallilla on merkittävä yhteiskunnallinen vaikutus tuoden konkreettista lisäarvoa niin liiketoiminnan kehittämiseen kuin liiketoimintaverkostojen akateemiselle tutkimukselle. Kriittisten menestystekijöiden sekä toimenpidemallin perusteella yritykset, organisaatiot, verkostot, yhteisöt ja tiimit voivat parantaa kestävästä kilpailuetuaan globaalissa liiketoiminnassa. Tutkimuksellisesti tällä opinnäytetyöllä tuotiin täysin uusi näkökulma liiketoimintaverkostojen akateemiseen tutkimukseen, jolla on merkitystä mm. korkeakouluille, kouluttajille ja järjestöille.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi logistiikan tulosalue Jyväskylän ammattikorkeakoulun (JAMK) teknologiayksiköstä. Tutkimusta sovelletaan muun muassa suomalaisen liiketoiminnan kehittämiseen Jyväskylän ammattikorkeakoulun järjestämässä yrityskoulutuksissa. Lisäksi tuloksia hyödynnetään JAMK:n logistiikan perusopetuksessa kaikille kohderyhmille.

2 Liiketoimintaverkostot

2.1 Verkot ja verkostot

Liiketoimintaverkostot ovat abstrakti ilmiö. Jotta verkostojen kokonaisuutta ymmärrettäisiin, on tärkeää hahmottaa rakenteellisesti, mistä on kyse. Käsitetasolla termille verkosto ei ole yleispätevää määritelmää ja käsitteiden soveltaminen kirjallisuudessa onkin varsin kirjavaa (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 15). Usein verkostoyhteydessä käytettävät termit valitaan omaan näkökulmaan ja kokemukseen liittyen, jolloin termien varioituminen on varsin ilmeistä. Termien runsaus aiheuttaa sen, että erot määritelmien välillä voivat olla hyvinkin teoreettisia. Esimerkiksi alihankintaketju saatetaan yleistää kaikkiin verkostoihin päteväksi, vaikka kyse on vain yhdestä ketju- maisesta kokonaisuudesta. (Hakanen ym. 2007, 41.) Ilmiön kannalta on tärkeää ymmärtää ero kahden perustermin, verkon ja verkostojen välillä. Möller, Rajala ja Svahn (2009, 10) jäsentelevät termien eroja seuraavasti:

Verkko (*”net, liiketoimintaverkko, strateginen verkko*) on tietyn yritysjoukon – mukana voi olla myös muita organisaatioita – muodostama verkko-organisaatio, joka rakennetaan tietoisesti ja tavoitehakuisesti. Verkolla on päämäärä(t), joka ohjaa sen kehittämistä ja toimintaa. Kul- lakin jäsenellä on myös omat tavoitteensa. Verkon jäsenillä on sovitut roolit, joihin liittyy vastuut sovituista toiminnoista ja yleensä myös ris- kinotosta ja ansaintalogiikasta.

Verkosto (*”network, industries as networks”, yritysverkostot, verkosto- ympäristö, makroverkosto, toimialaverkostot*) on yritysten ja muiden or- ganisaatioiden välisten suhteiden muodostama, toimialat ylittävä ver- kostokudos, joka periaatteessa on rajaton.

Edellä mainitun jäsentelyn lisäksi molemmille termeille löytyy kirjallisuudesta lisää tarkennuksia. Möller ja muut (2009, 223) jatkavat määrittämällä **verkoston** arvontuotantojärjestelmäksi, joka muodostuu useiden organisaatioiden hallitsemista arvotoiminnoista. Hakanen ja muut (2007, 78) määrittävät verkoston usean tahon väliseksi verkostosuhteiden kudokseksi, joka on jatkuvassa muutoksessa ilman rajoja. Vanhemmassa kirjallisuudessa Raatikainen ja Ahopelto (1994) ovat määrittäneet verkoston eriasteisista tai erityyppisistä, toisiinsa risteävistä verkoista muodostuneeksi kokonaisuudeksi. Näin ollen heidän määritelmänsä mukaan verkosto rakentuu useista pienemmistä verkoista. (Raatikainen & Ahopelto 1994, 28.)

Verkon osalta Raatikainen ja Ahopelto (1994, 28) esittävät yksinkertaisen määritelmän, jossa verkko muodostuu saman asteisten tai saman tyyppisten tekijöiden muodostamasta kokonaisuudesta. Verkko on myös määritelty tiiviiksi ja rajatuksi verkostoksi, jolla on omaa, selkeästi tunnistettavaa tavoitteellista toimintaa. Verkko on muodostunut tiivistymisen myötä verkostosta. (Hakanen ym. 2007, 78.)

Euroopan komissio teetti vuonna 2014 selvityksen liiketoimintaverkostojen ymmärtämisen parantamiseksi. Selvityksessään Spanikova, Birkman ja Besseling (2014, 15) määrittivät termin liiketoimintaverkosto tutkimuksessaan seuraavasti:

Liiketoimintaverkosto on yritysten välinen yhteistyön muoto, joka sallii yritysten, jotka mahdollisesti sijaitsevat eri maantieteellisillä alueilla, tehdä yhteistyötä yhdessä sopimuksella vahvistettujen tavoitteiden hyväksi. Yritykset sitoutuvat yhdistämään voimansa, jakamaan informaatiota ja luomaan synergiaa tullakseen innovatiivisemmiksi ja kilpailukykyisemmiksi niin kotimaisilla kuin kansainvälisillä markkinoilla, kuitenkin säilyttäen oman autonomiansa. Tämä yhteistyömalli on sovellettavissa mihin tahansa liiketoimintaan tai toimialaan.

Thilenius, Pahlberg ja Havila (2016, 8) kuvailevat liiketoimintaverkosta yksinkertaisesti kahden tai useamman tahon vuorovaikutteisena liiketoimintasuhteena. Liiketoimintaverkoston sanotaan tarkoittavan myös sellaisten toimijoiden joukkoa, joka on tietoisesti ja tavoitehakuisesti muodostettu, ja jota ohjaavat liiketoiminnalliset tavoitteet (Valkokari, Salminen, Rajala, Koskela, Kaunisto & Apilo 2014a, 15).

Möller ja muut (2009, 29) määrittivät liiketoimintaverkon seuraavasti:

Liiketoimintaverkko on, alla määritettyjen ominaisuuksien täyttyessä, tiettyjen yritysten tai yritysjoukkojen ympärille rakentuneita verkko-organisaatioita. Liiketoimintaverkon vaaditut ominaisuudet:

- Yritysjoukossa täytyy olla vähintään 3 jäsentä
- Verkko on rakennettu tietoisesti ja tavoitellen selkeää päämäärää. Rakentaminen voi olla keskusyrityksen rakentama tai usean organisaation yhdessä rakentama.
- Verkkoa ohjaa päämäärä, jolloin myös jokaisella jäsenellä voi olla omat tavoitteensa.
- Verkko on selkeästi roolitettu, joihin liittyvät niin vastuut, riskit kuin ansaintalogiikka.

Edellä mainittujen perustermien lisäksi verkostoyhteydessä käytetään myös lukuisia muita, lähes saman merkityksen omaavia termejä. Möller ja muut (2009, 30) esittivät strategiselle liiketoimintaverkostolle seuraavan määritelmän:

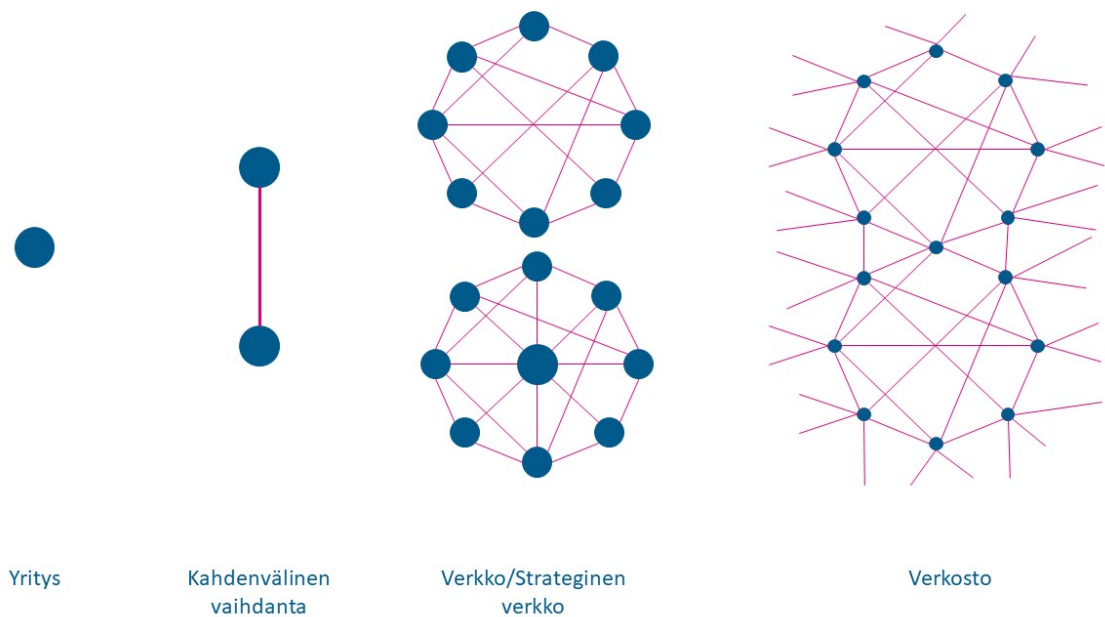
Strateginen liiketoimintaverkosto on yrityksen itselleen tarkoituksella rakentama verkosto-organisaatio. Muodostetulla verkosto-organisaatiolla pyritään pääsemään sellaiseen lopputulokseen tai markkina-asemaan, johon verkostojäsenet eivät yksin kykenisi.

Apilo, Valkokari ja Vesalainen (2014, 32-38) määrittivät verkostojen kontekstiin kuuluvan ekosysteemin seuraavasti:

Ekosysteemiä käytetään metaforisena käsitteenä laajasti useissa eri liiketoimintayhteyksissä. Viime vuosina ekosysteemi on metaforana korvannut mm. termin klusteri kuvaamaan laajempaa verkostojärjestelmää. Liiketoimintayhteydessä ekosysteemillä tarkoitetaan myös johtavien yritysten teknologisen alustan ympärille rakentunutta toimijajoukkoa, niiden sidosryhmiä ja kilpailijoita. Ekosysteemin on myös sanottu soveltuvan ymmärrettävästi monimutkaisten organisaatioiden hahmotamiseen ja tutkimusten mukaan luonnon- ja liiketoimintaekosysteemien väliltä onkin löydettävissä yhtäläisyyksiä.

Kuten edeltä voidaan päätellä, terminologia verkostojen yhteydessä on hyvin moninainen ja laaja, eikä vakiintunutta yksiselitteistä terminologiaa ole vielä muodostunut. Tilannetta kuvaa hyvin myös se, että osa kirjallisuudesta myöntää suoraan, ettei

edes verkostolle ole vielä muodostunut yleispätevää ja kattavaa määritelmää (Hakaniemi ym. 2007, 15). Niin kirjallisuudessa kuin käsitetasolla verkkoa ja verkostoa käytetään kuvaamaan joko samaa tai toisiaan ristiin erottelematta niiden eroja. Näin ollen myös tässä raportissa käsitellään lomittain sekä verkkoja ja verkostoja kuitenkin niin, että usein käsiteltävät tekijät ovat sovellettavissa molempiin kohteisiin. Terminologisesti tässä raportissa sovelletaan aiemmin esitettyjä Möllerin ja muiden (ks. tarkemmin Möller ym. 2009) verkko- ja verkostomääritelmiä, jolloin verkosto kuvataan laajempina verkon ylätasona verkon ollessa tiiviimpi toimintaympäristö. Kuviossa 1 kuvataan työn kannalta olennaisimmat verkostoitumisen tasot ja niiden erot. Kuviossa yksittäinen organisaatio kuvataan sinisellä ympyrällä ja yhteistyösuhde vaaleanpunaisella viivalla.



Kuvio 1. Verkostotasot (Möller ym. 2009, 216, muokattu)

2.2 Liiketoimintaverkkojen ja -verkostojen perustyytit

Liiketoimintaverkoista esitetään kolme perustyyppiä arvotuotantojärjestelmien ominaisuuksiin perustuen. Möllerin ja muiden (2009, 29) mukaan arvotuotantojärjestelmällä tarkoitetaan seuraavaa määritelmää:

***Arvontuottamisjärjestelmä** muodostuu niistä arvotoiminnoista ja niitä hallitsevista yrityksistä, joita tarvitaan tarjoaman kehittämiseen, tuottamiseen ja markkinointiin loppuasiakkaille.*

Kun yksittäisen verkon arvojärjestelmä on pystytty määrittämään, se voidaan kohdistaa johonkin seuraavista perustyypeistä: perusliiketoimintaverkot, liiketoimintaa uudistavat verkot tai uutta liiketoimintaa kehittävät verkot (Möller ym. 2009, 35–40).

Perusliiketoimintaverkot ovat tyypillisesti yleisesti tunnettuja ja hyvin stabiileja verkkoja. Perusliiketoimintaverkkojen pääpaino on olemassa olevan osaamisen tunnistamisessa ja hyödyntämisessä. Tyypillistä perusverkoille on erittäin vahva toimintojen ohjaus ja kontrolli tehokkuuden takaamiseksi. Esimerkkinä perusliiketoimintaverkosta voidaan mainita mm. IKEAN arvoverkko, jossa osa arvotoiminnoista, kuten tuotteiden kasaus, on ohjattu asiakkaiden hoidettavaksi. (Möller ym. 2009, 35–40.)

Liiketoimintaa uudistavat verkot ovat nimensä mukaisesti kehitysorientoituneita verkkoja. Näissä pyritään kehittämään toimijoiden nykyliiketoimintaa esimerkiksi tuotannon, logistiikan, johtamisen tai verkon tuottamien tuotteiden tai palveluiden osalta. Uudistavien verkkojen fokus on useimmiten toimijoiden asiantuntijuuden yhdistämisessä ja sitä kautta myös asiantuntijuuden vahvistamisessa. Ominaispiirteenä näille verkoille on tarve luottamukselle sekä laadukkaalle johtamiselle. Uudistavat verkot ovat usein projektiluontoisia, jolloin pidempiaikaista jatkumoa ei ole. (Möller ym. 2009, 35–40.)

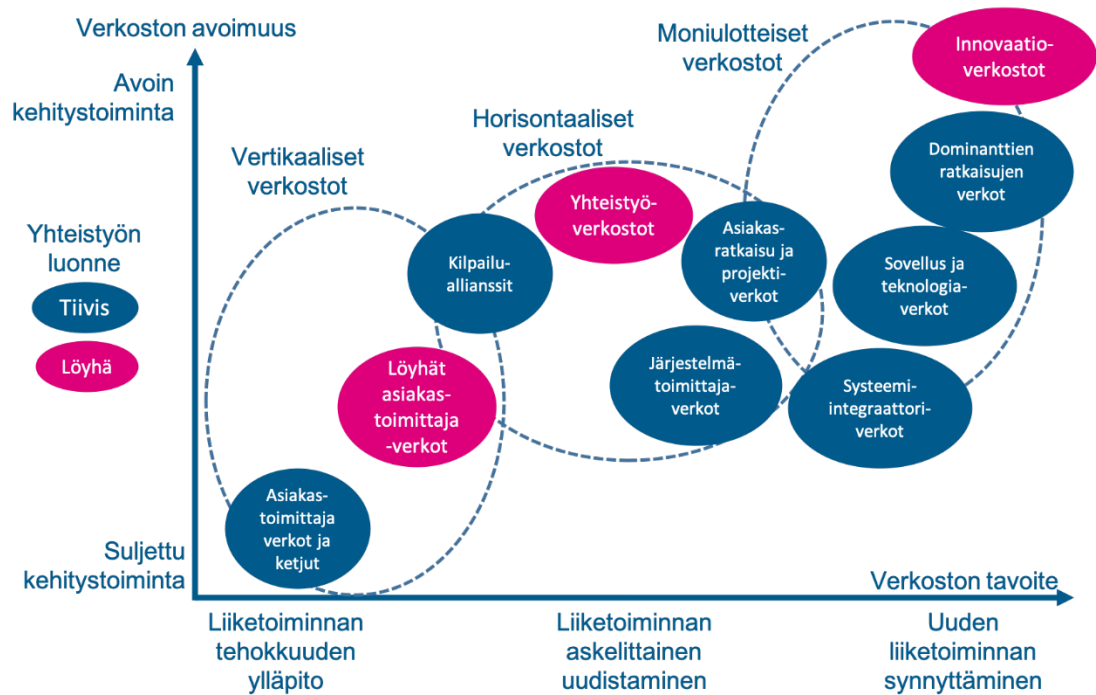
Uutta liiketoimintaa luovat ja kehittävät verkot kuvaavat vasta rakentuvia arvojärjestelmiä, joiden tarkoituksena on uuden liiketoiminnan luominen uusien tuotteiden, teknologioiden tai prosessien kautta. Tyypillistä näille verkoille on tarve ymmärtää ympäristöä ja arvioida tulevaisuuden kehityssuuntia. Myös uutta luovat verkot tarvitsevat toimiakseen vahvaa luottamuskulttuuria tehokkaan toiminnan takaamiseksi. (Möller ym. 2009, 35–40.)

Verkostot voidaan paremman ymmärtämisen takia jakaa mm. **vertikaalisiin ja horizontaalisiin verkostoihin**. Vertikaaliset verkostot ovat perinteisempiä ja muodostuvat aina moniulotteisesti toimittaja-asiakassuhteen ympärille. Vaikka ydin on toimittaja-asiakassuhteessa, mukana voi olla myös muita toimijoita esim. jälleenmyyjien tai

vastaavien lisäarvoa tuottavien toimijoiden muodossa. Moderneimmissa horisontaalisissa verkostoissa kyse on enemmän yhteistyöstä, joka ei perustu suoraan normaaliin asiakassuhteeseen. Tällöin horisontaalisesti kyse on yhteisestä yhteistyöintressistä esim. tuotekehityksen tai markkinoinnin saralla. Horisontaalinen verkosto rakentuu usein vertaistoimijoista, joilla on tarve yhdistää voimansa mm. asiantuntijuuden tai tuoteportfolion takia. (Valkokari 2009, 217–219; Vesalainen 2014, 18-19; Valkokari & Karvonen 2014, 19-20.)

Yhtenä verkostoluokittelun ulottuvuutena voi olla myös näkökulma niiden yhteistyön mukaisesti. Tällöin puhutaan löyhistä ja tiivistä verkostoista. **Löyhä verkosto** on avoin järjestelmä, jossa toimijat saattavat vaihdella intressien ja tarpeiden mukaisesti. Nämä ovat usein kompleksisia ja epävarmoja ympäristöjä dynaamisuutensa takia. **Tiiviit verkostot** ovat määrämuotoisia, tarkoituksella rakennettuja ja tiukasti johdettuja toiminnan yhteisten tavoitteiden eteen. (Valkokari 2009, 217–219.)

Kuvio 2 esittää yhteenvedon verkostotyyppien yleisimmistä luokitteluista verkoston avoimuuden ja toiminnan tavoitteen ulottuvuuksissa. Kuviosta nähdään, kuinka liiketoiminnan tyypillisimmät verkot, kuten vertikaaliset asiakas- ja toimittajaverkot, ovat hyvin suljettuja ja toiminnan tehokkuuteen keskittyviä. Nykypäivänä yleistyvät yhteistyöverkostot ovat horisontaalisia yhteistyöverkostoja, joiden rakenne on löyhempi ja tavoite siirtyy tehokkuudesta kohti liiketoiminnan uudistamista ja kehittämistä.



Kuvio 2. Verkko- ja verkostotyypit (Valkokari 2009, 219, muokattu)

2.3 Liiketoimintaverkkojen moninaisuus

Liiketoimintaverkkojen kirjo on laaja ja moninainen. Yksittäisen kumppanuussuhteen jalostuminen laajemmaksi verkoksi tai verkostoksi on tuottanut sen, että liiketoimintasuhteille on muodostunut monimuotoisuutta eri organisaation toiminnoista tai verkoston ja verkoston käyttötarkoituksesta riippuen. (Möller ym. 2009, 22–24.)

Toimittajaverkot ovat usein vertikaalisia arvoketjuverkkoja, joiden tavoite on kokonaistoiminnallisuuden tehostaminen mm. kustannustehokkuuden ja joustavuuden kannalta sekä lopputuotelaadun varmistaminen. Toimittajaverkot ovat paikoitellen kehittyneet laajemmiksi asiakkaita sisältäviksi end-to-end kokonaisverkoiksi, kysyntätoimitus-verkoiksi. **Kumppanuusverkot** yhdistävät useamman toimijan tietämyksen mm. teknologian, liiketoimintaprosessien ja tuotteiden osalta tehostaen näiden kehittymistä. **Kilpailuverkot** muodostavat volyymin kautta kilpailuvoimaa yhdistämällä yhteistyöyritysten tarjoamaa isommiksi kokonaisuuksiksi. **Paikallisverkot** ovat tuttuja mm. matkailupalveluiden saralla, jossa toimijat rakentavat suurempia kokonaisuuksia asiakkaiden hyväksi. Lisäksi voidaan mainita mm. **asiakkuus-, jälleenmyyjä- tai brändiverkot ja verkostot**. (Möller ym. 2009, 24.)

Edellä lueteltu verkostoesittely ei varmasti ole täydellinen, mutta kuten edeltä käy ilmi, liiketoimintaverkkojen ja -verkostojen alle on muodostunut useita alaluokkia. Tässä työssä pyritään perehtymään verkkoihin ja verkostoihin laajasti yli näiden alaluokkien.

2.4 Verkkojen ja verkostojen monikeskisyys

Yhä useammin nykypäivän liiketoimintaverkostot ovat myös monikeskisiä. Monikeskisydellä tarkoitetaan yhteistyömuotoa, jossa yritykset ovat samanvertaisessa asemassa eikä verkoston toimijoilla ole asemaan perustuvaa vaikutusvaltaa muihin jäseniin nähden. Tällöin vaikutusvalta voi kuitenkin rakentua esimerkiksi osaamisesta johduvan asiantuntijuuden tai markkina-aseman johdosta. (Hakanen ym. 2007, 222–223.)

Monikeskinen verkosto muodostuu mahdollisesti useista ns. alaverkostoista, jotka linkittyvät toisiinsa ydinyritystensä kautta. Tämän tyypisissä verkostoissa on huomasti resursseja ja asiantuntijuutta, joita oikein organisoituna voidaan hyödyntää mm. verkoston ja tuotteiden innovoinnissa. Rakenteensa takia useat toimijat ovat yhteydessä vain oman verkkonsa toimijoihin, jolloin ydinyrityksille mahdollistuu roolinsa kautta laaja informaatiopotentiaali. Mikäli monikeskisessä verkostossa voidaan hyödyntää myös toisen tai kolmannen tason verkostoitumista, saadaan vuorovaikutukseen täysin uusi ulottuvuus. (Möller ym. 2009, 137–138.)

Liiketoiminnan tehokkuuden ohjatussa yritysten toimintaa, yritykset tekevät usein autonomisesti päätöksiä oman edun näkökulmasta. Näin ollen käytännön esimerkit ovatkin osoittaneet, että monikeskisten verkkojen toiminta on yleensä paljon haasteellisempaa kuin yhden osapuolen ohjaama yhteistyö. Tällöin voidaankin sanoa, että monikeskisellä verkolla tulisi olla veturi, ns. moottori, joka ohjaa verkon toimintaa pitäen sen koossa ja oikeassa suunnassa. Moottorin ei tarvitse aina olla yritys vaan se voi olla myös verkkoa ohjaava visio, tuote, vihollinen, kilpailija tai uhka. (Hakanen ym. 2007, 223)

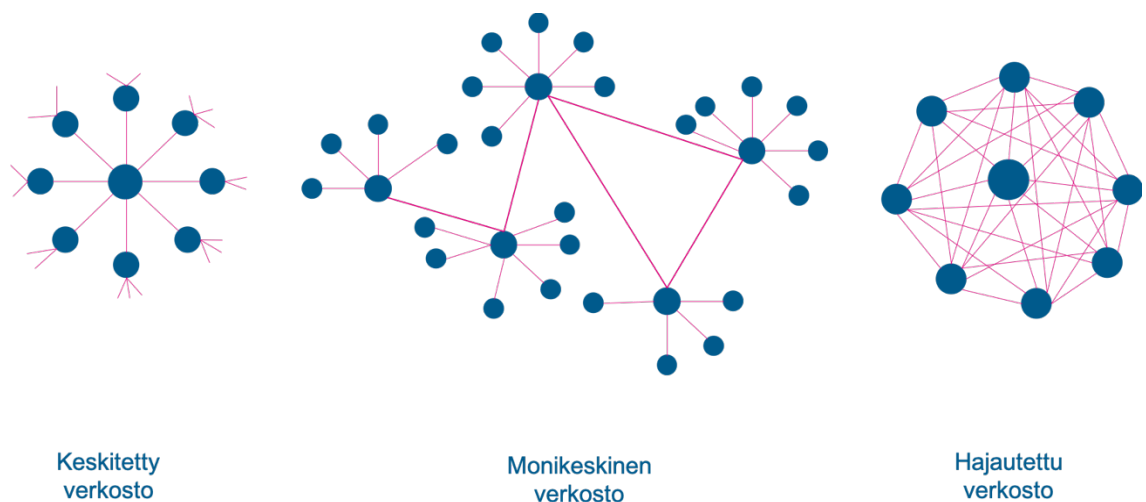
Lohkoketju

Paraikaa yleistyvä lohkoketjuajattelu (eng. Blockchain) tuo mielenkiintoisen näkökulman monikeskisyyteen ja liiketoimintaverkostoihin. Lohkoketjun sanotaan tekevän

liiketoiminnalle sen mitä internet teki informaatiolle. Lohkoketjussa on kyse teknii-
kasta, joka perustuu avoimeen, digitaaliseen ja hajautettuun tiedon yksinkertaiseen
kirjaamiseen sekä omaisuuden seuraamiseen. Voitaneen puhua tietyn tyyppisestä
avoimesta ja reaaliaikaisesta kirjanpidosta. (Gupta 2017, 1–3.)

Lohkoketjuajattelu perustuu avoimeen ja hajautettuun tietoon, joka on kaikkien käy-
tettävissä aina, kaikille ja joka paikasta. Tämä tekee mahdolliseksi mm. keskusyritys-
ten, ns. toiminnan organisoijan, eliminoinnin liiketoiminnasta kustannusten pienen-
tämiseksi ja toiminnan nopeuttamiseksi. Samalla avoimuuden ja hajautuksen joh-
dosta myös turvallisuus ja luotettavuus paranee, sillä keskusyrityksen kontrollointi
poistuu tuoden läpinäkyvyyttä kaikille osapuolille. Hyvänä esimerkkinä lohkoketjun
käytöstä on virtuaalivaluutta bitcoin, jonka liikkeelle panijana ei ole yksittäinen kes-
kuspankki, vaan se toimii ilman keskuspankkien kontrollointia. (Gupta 2017, 5.)

Liiketoimintaverkostojen näkökulmasta lohkoketju voi tuoda apua niin teknisesti kuin
ajatuksellisesti verkostorakenteiden tasolla. Toimintaperiaate muistuttaa vahvasti
verkostojen monikeskisyyttä, mutta kyse on silti hajautetussa verkossa toimivasta
tietokannasta. On kuitenkin täysin uudenlainen ajatusmalli toimia liiketoiminnassa
ilman kontrollia ja ohjausta täysin avoimessa toimintaympäristössä, jossa kaikki infor-
maatio on kaikkien käytettävissä reaaliajassa. Kuviossa 3 kuvataan keskitetyn, moni-
keskisen ja hajautetun verkoston eroja, joista huomataan hajautetun lohkoketjutek-
nologian ero nykypäivän keskitettyyn keskusjohtoiseen verkostoon.



Kuvio 3. Keskitetty, monikeskinen ja hajautettu verkosto

2.5 Verkostojen muodostuminen ja kehittyminen

Verkostotyyppistä riippumatta kaikki verkostot ovat moninaisia. Tämä tarkoittaa toisin sanoen myös sitä, että kaikki verkostojen toimijat ovat erilaisia, huolimatta puhutaanko yritys- vai yksilötason verkostosta. Kaikki verkostojäsenten toiminta sisältää resurssin ja toiminnon, jolla on suora tai välillinen vaikutus muihin verkoston jäseniin. Näin ollen voidaankin yksinkertaistaa, että verkostojäsenten toiminta verkostossa vaikuttaa aina jollain tavoin muihin jäseniin. Yhtä lailla on hyvä ymmärtää, että verkoston yksittäinen yhteistyösuhde vaikuttaa aina jollain tavoin myös muihin verkostosuhteisiin. (Håkansson 2009, 132–133.)

Organisaation jokainen suhde toiseen organisaatioon voidaan ymmärtää myös resurssina, jolla on arvoa. Usein yrityksen verkostoitumisen tai yhteistyön aloittamisen ja kehittämisen taustalla onkin resurssien tai toimintojen yhteinen ja maksimaalinen hyödyntäminen sekä tehostaminen. Toisinaan yhteistyösuhde voi kuitenkin alkaa myös sattumalta. Sattumalta syntyneeseen uuteen suhteeseen voi johtaa esimerkiksi edellisen tai toisen yhteistyösuhteen kariutuminen ja siitä seuraava resurssipaine. Lisäksi organisaatioiden yksilöiden henkilökohtaiset suhteet ja toimijoiden yhteinen ymmärrys ovat merkittäviä syitä yhteistyösuhteiden muodostumiseen. (Håkansson 2009, 141–143.)

Verkoston osalta olennaista on siis sopivien kumppaneiden valinta. Usein yritysten on mahdotonta tietää etukäteen keiden kanssa heidän kannattaa verkostoitua (Tahvanainen & Steinert 2013, 24). Useimmiten yrityksillä on jo olemassa olevia sidoksia muihin yrityksiin, joita voidaan soveltaa myös uusiin verkostoihin sekä uusien kumppaneiden valintaan. Kumppanivalinnassa usein arvioidaan potentiaalisen toimijan resursseja ja osaamista. Resurssit ja osaaminen ovat tekijöitä, joita huomioidaan arvioiessa toimijan toimintaa tai tuloksia. Yhä useammin myös uuden toimijan valmiit olemassa olevat sidokset toimivat pohjana arvioida sopivuutta uuteen yhteistyösuhteeseen. Verkoston liiketoimintasuunnitelma on hyvä lähtökohta uusille yhteistyökusteluille. (Möller ym. 2009, 63.)

Tutkimusten mukaan yhteistyösuhde muodostuu ja kehittyy, mikäli molemmat osapuolet uskovat, että kyseinen suhde auttaa heitä yhdessä tai useammassa ongelmassa, nyt tai tulevaisuudessa. Ongelmat voivat olla esimerkiksi teknisiä, taloudellisia

tai liittyä muihin yhteistyösuhteisiin. Jokainen ongelma on kuitenkin yksilöllinen ja erityinen jokaiselle toimijalle ja yhteistyösuhteelle. Silti molempien toimijoiden täytyy uskoa, että he pystyvät työskentelemään ja kehittymään yhdessä. Esimerkkinä yksilöllisistä suhteista voidaan ajatella malli perustoimittajaorganisaatiosta. Toimittajaorganisaatiolla voi olla joukko korkean volyymin asiakkaita, jotka tuottavat yritykselle suuren määrän kassavirtaa. Samalla toimittajaorganisaatiolla voi olla tietty määrä pienempiä asiakkuuksia, jotka tarjoavat korkeampaa katetta ja kannattavuutta. Lisäksi kokonaisuuteen voi mahtua myös asiakkuuksia, jotka voivat tarjota mm. osaamista, innovointia tai pääsyn uusille markkinoille. Kaikki suhteet ovat yksilöllisiä, mutta tarjoavat ratkaisun tiettyyn toimittajaorganisaation ongelmaan. (Håkansson 2009, 141–143.)

Organisaatiot eivät kehitä yhteistyösuhteitaan yrityksen koon, rahan tai pehmeiden arvojen, kuten luotettavuuden takia. Tutkimukset osoittavat, että syynä ei myöskään ole tietty resurssi tai aktiviteetti, eikä parempi tuote, palvelu tai alhaisempi hinta. (Håkansson 2009, 142.)

2.6 Verkostotoimijoiden roolit ja identiteetit

Koska verkostossa on lukuisia eri toimijoita, jokaiselle toimijalle muodostuu verkostossa vähintään yksi rooli ja identiteetti. Nykypäivän identiteettikäsitelmä määrittää identiteetin muodostumisen eroihin perustuvaksi. Tällöin pitää tunnistaa se, mitä ei ole. Esimerkiksi määritelmää nainen ei voi ymmärtää, ellei tiedä määritelmää miehelle. Tutkimuksellisesta näkökulmasta roolien määräytymisprosessille ei voida kuvata yhtä yhteistä mallia yksilöllisyydestä johtuvien muuttujien takia. (Håkansson 2009, 160.) Håkansson (2009, 153) esittää, että toimijoilla voi olla useita eri identiteettejä samassa verkostossa, riippuen kenen kanssa yhteistyösuhteessa toimitaan. Moni-identiteettisyys perustuu ajatukseen siitä, että verkostot muodostuvat moniulotteisesti. Tällöin toimijan identiteetti voi olla eri, oli kumppanina sitten lähellä tai ulompana verkostossa toimiva organisaatio. Lähellä olevat organisaatiot voivat olla alttiimpia toistensa vaikutukselle kuin ulompana verkostossa olevat organisaatiot. On myös tiedostettava tosiasia, että mitä ulommas verkostoissa edetään, sitä vieraampia toimijat ovat toisilleen. (Hakanen ym. 2007, 105; Håkansson 2009, 153–155; Jaatinen 2015, 28)

Håkansson (2009, 155) esittää väitteen, että yritysten verkostoissa saavutettavissa oleva rooli ja taloudellinen arvo määräytyy sen mukaan, kuinka organisaatio suhteutuu muihin niin lähellä kuin ulompana verkostossa toimiviin yrityksiin ja kuinka muut organisaatiot yhteensopivat toiminnoiltaan, tavoitteiltaan, luottamukseltaan, käyttäytymiseltään ja ongelmiltaan. Tämä tarkoittaa siis sitä, että toimijoiden roolit muodostuvat siis pitkälti vuorovaikutuksessa (Håkansson 2009, 141–143).

2.7 Verkostoituminen ilmiönä liiketoiminnassa

Liiketoiminnan verkostoituminen on ollut viime vuosikymmenen merkittävimpiä ja eniten liiketoimintaan vaikuttaneimpia ilmiöitä. Vaikka ilmiö ei itsessään ole uusi, ilmiön konkretisoitumista ovat vauhdittaneet useat kansan- ja yritystaloudelliset tekijät, kuten mm. globalisaatio, digitalisaatio sekä kansainvälinen politiikka erilaisten liittojen ja järjestäytymisen muodossa. (Kamensky 2014, 51.) Verkostoitumisen osalta on hyvä tunnistaa Hakasen ja muiden esittämät (2007, 44, 77) kaksi perustermiä:

Verkostoituminen on prosessi, jossa yhteistyötahojen tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi.

Verkottuminen on verkostosuhteisiin pohjautuva tavoitteellinen ja tuloshakuinen prosessi, jossa osapuolien tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään pitkäjänteisesti lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi. Verkottuminen on tiiviin verkostoitumisen muoto.

Taloudellisen liiketoiminnan tehokkuus on ollut liike-elämän keskeisimpiä kysymyksiä jo vuosikymmeniä. Teknologioiden kehittyessä ja edellä mainittujen kansainvälisten murrosten saapuessa vallitsevaan liiketoimintaympäristöön, yritykset suuntasivat katseensa kilpailukyvyn parantamiseen ja uusien markkinoiden saavuttamiseen verkostoitumisen avulla. Verkostoja pidetään dynaamisina toimintaympäristöinä, jotka pystyvät kaikkein tehokkaimpaan asiakasarvotuotantoon nyt ja tulevaisuudessa (Valkokari, Salminen, Rajala, Koskela, Kaunisto & Apilo 2014b, 8). Verkostoitumisilmiön taustalla yhtenä merkittävänä suunnannäyttäjänä on toiminut japanilainen kokoonpanoteollisuus, jonka yhteistyö- ja vuorovaikutuspohjainen toimittajaverkosto keräsi runsaasti huomiota jo 1980 -luvulla (Möller ym. 2009, 15–16). 1990 -luvun alussa esitettiin päätelmä siitä, että verkostoituminen on ratkaisevasti yhteydessä

yrittäjien menestymiseen, pitkälti vuorovaikutuksen seurauksena (Möller ym. 2009, 218).

Verkostoitumisen seurauksena yritykset tulevat usein riippuvaiseksi toisistaan. Mitä uniikimpi on lisäarvotuotannon muoto, sitä riippuvaisempia tahot ovat toisistaan. Tästä huolimatta tutkimukset osoittavat, että vahva suhde luo liiketoimintaan niin kutsuttua rakenteellista tehoa. Yrityksen ollessa vahvassa suhteessa toiseen, hyvin menestyvään yritykseen, myös oma liiketoiminnallinen menestys on huomattavasti todennäköisempää. Vahvasta suhteesta on hyötyä myös ongelmatilanteissa, jolloin ongelmat yleensä heijastuvat myös muihin verkoston yrityksiin. Tällöin suhde toimii työkaluna ohjaamaan verkoston organisaatiot yhteiseen ja tehokkaaseen ongelmanratkaisuun. (Håkansson 2009, 17–19.)

Edellä mainittujen syiden lisäksi Möller ja muut (2009, 18–20) esittelivät verkostoitumisen ajureiksi kolme tekijää: liiketoimintaympäristön jatkuva monimutkaistuminen, teknologia- ja kulutuskiertojen muutosnopeuden sekä liiketoiminnan globalisoitumisen ja nopeutumisen.

Verkostoitumisen ajureita on kirjallisuudessa esitelty useita tilanteesta ja ajankohdasta riippuen. Seuraavaksi esitellään neljä verkostoitumiseen voimakkaasti vaikuttanutta ajuria tarkemmin.

Globalisaatio

Globalisaatio on ollut eräs merkittävimmistä verkostoitumisen ajureista. Pekka Ylä-Anttila ja muut totesivat jo vuonna 2008, että verkostot ovat samalla aikaa globalisaation syy ja seuraus. Tehdäkseen asioita kustannustehokkaasti, toimintojen tai arvoketjujen ei tarvitse olla enää maantieteellisesti lähekkäin vaan digitalisaation tukevana toiminnot voivat hajautua ympäri maailmaa. Myös logistiikkakustannusten suhteellinen aleneminen on osaltaan mahdollistanut tuotantotoiminnan hajauttamisen. Samalla globalisaatio on aiheuttanut myös työn uudelleen jaon. Matalan jalostusarvon työt ovat siirtyneet hajautuneina maailmalle ja työelämä elää suurta murrosta. (Valkokari 2009, 19–23; Ali-Yrkkö 2013, 30.)

Digitalisaatio

Digitaalinen vallankumous on osittain käsikädessä globalisaation kanssa. Internetin tuomat mahdollisuudet ovat muuttaneet niin markkinoita kuin kuluttajien käyttäytymistä. Tuotannollisesta näkökulmasta, tieto- ja viestintäteknologian kehitys on avannut rajat toiminnan hajauttamiselle ympäri maailmaa. Toimintoja, arvoketjuja ja -verkostoja pystytään ohjaamaan ja kontrolloimaan reaaliaikaisesti ja kustannustehokkaasti tietoverkkojen ylitse. Tämä mahdollistaa jopa yksittäisten työtehtävien kansainvälistymisen, jota taloustutkija Richard Baldwin on kutsunut taloushistorian ”toiseksi suureksi eriytymiseksi”. (Valkokari 2009, 26; Ali-Yrkkö 2013, 30.)

Liiketoiminnan organisoitumismallit

Puhuttaessa liiketoimintaverkostoista, on tärkeää ymmärtää, että verkostot ovat siis vain eräs käytettävissä olevista liiketoiminnan organisoitumismalleista. Hahmottaakseen verkostomaisen toiminnan mahdollisuudet, on tunnistettava myös vaihtoehtoiset mallit toimia. Verkostoja ei pidä soveltaa silloin, kun joku toinen malli on tilanteeseen sopivampi. Mallien soveltuvuutta arvioitaessa, on ymmärrettävä toimintaympäristö, jossa toimitaan sekä tunnistettava mm. oman organisaation käytettävissä olevat resurssit ja tavoitteet. Verkostoa pidetään erittäin varteenotettavana liiketoiminnan organisoitumismallina eritoten nykypäivänä, vaikka sen toimiva implementointi käytäntöön on todettu haasteelliseksi. (Valkokari 2009, 12-17.)

Perinteinen näkemys yrityksistä ja niiden toimintaympäristöistä on historiassa ollut varsin mekaaninen ja järjestelmäkeskeinen. Poikkeavat ja uudehkot näkökulmat toiminnan kehittämiseen on koettu enemmän häiriöiksi ja epätäydelliseksi suorittamiseksi, joka lopulta johtaa tuhoon. Vielä 1990 -luvun lopulla kirjallisuudessa puhuttiin, että muutos tästä on vasta tapahtumassa viime vuosikymmeninä muuttuneen talusteorian seurauksena. Organisaatiomalleja tunnistettiin tällöin vielä vain kaksi:

- Hierarkia, jossa yritys tekee itse
- Markkinat, jossa yritys ostaa muilta

Tällöin verkostot määriteltiin epämääräisenä jonnekin hierarkian ja markkinoiden välimaastoon (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1998, 10). Aiheen kypsyyssvaiheista kertoo

myös se, että vielä vuonna 1994 verkostoitumisesta odotettiin sysäystä PK -teollisuuden uudelle nousulle tulevaisuuden mahdollisuutena (Raatikainen & Ahopelto 1994, 54).

Verkostoa pidetään siis teoriatasolla tietynlaisena taloudellisen organisoitumisen välimuotona. Perinteisesti organisoitumisen vaihtoehtoina oli pidetty vain **markkinaehtoista** taloudelliseen aktiviteettiin perustuvaa mallia tai **hierarkista (=vertikaalinen integraatio)** täydellisesti ohjatun organisoitumisen mallia. Vuonna 1975 amerikkalainen taloustieteilijä Oliver E. Williamson onnistui murtamaan klassiset käsitteet transaktiokustannusteoriansa kautta ja hän esitti, että välimaastossa olevassa verkostossa on yhdistelmä näitä molempia. (Vesalainen 2004, 9–10; Ollus ym. 1998, 55.)



Kuvio 4. Organisoitumismallit (Vesalainen 2004, 17)

Kuviossa 4 kuvataan KTT Professori Jukka Vesalainen esittämä verkostotalous kolmen tekijän yhdistelmänä, joiden ymmärtäminen on elintärkeää ymmärtääkseen verkostot ilmiönä. Markkinat hän määrittää organisoitumisena, joka synnyttää fyysisen tai virtuaalisen markkinapaikan. Markkinapaikka puolestaan mahdollistaa kilpailun ja määrittää hinnan. Karrikoiden tällä tarkoitetaan talousmuotoa, jossa lukumäärältään

suuri joukko pirstaleisia organisaatioita kohtaavat toisensa tilanteessa, jossa markkinoimien katsotaan johtavan sisäisten ja ulkoisten resurssien käytön tehokkuuteen. Toisin sanoen kyse on lisäarvon tuottamisen tehokkuudesta, joka konkretisoituu kilpailutilanteessa. (Vesalainen 2004, 16–20.)

Hierarkiat toimivat päinvastoin. Niissä ei ole lainkaan markkinoita, vaan koko tuotantojärjestelmä on yhden ja saman johdon määräysvallan alla. Kyse on pitkästä arvoketjusta. Markkinoiden puuttumisen on todettu aiheuttavan tehottomuutta, sillä kehitystä pyritään ohjaamaan vain sisäisin toimenpitein. Markkinoiden puuttuminen tarkoittaa täten myös asiakkaan puuttumista. Tällöin hierarkkinen organisaatio ei siis pysty hyödyntämään asiakastarpeen luomaa vaatimusta tehokkuudelle. Hierarkkisesta järjestelmästä puuttuu myös muita kapitalistisen talousjärjestelmän peruspilareita, kuten yrittäjyys. Yrittäjyys toimintamallina ohjaa voiton tavoitteluun, joka edellyttää innovatiivisuutta ja markkinatietoisuutta. Nämä puuttuvat näin ollen myös hierarkkisesta tuotantojärjestelmästä. Vesalainen kuitenkin toteaa, että hierarkkista järjestelmää ei kaikesta huolimatta voi tuomita täysin tehottomaksikaan, sillä siinä on monia suuruuden ekonomiaan ja synergiaan liittyviä etuja. (Vesalainen 2004, 17–18.)

Organisaatioteorian näkökulmasta hierarkian tärkeitä peruspilareita ovat mm. määräysvalta, monitasoinen organisaatorakenne, säännöt ja prosessit. Kaikki nämä edellä mainitut tekijät luovat byrokratiaa, jolla organisaation toimintaa pyritään hallitsemaan. Hierarkian ja byrokratian on todettu unohtavan ihmisen roolin individualistina, itse ajattelevana toimijana. Individualismin rajaaminen säännöillä ja tiukasti määritellyillä prosesseilla tekee yksittäisestä ihmisestä vain osan järjestelmää. Tällöin yksilö tekee mitä järjestelmä haluaa, mutta yleensä vain sen. Tämä aiheuttaa mm. innovatiivisuuskyvyn heikkenemisen tai täydellisen menettämisen. (Vesalainen 2004, 17–18.)

Taloudellisen organisoitumisen kolmas muoto on yhteisöllisyys. Yhteisöllisyydellä on pitkät perinteet niin maailman kuin liiketalouden historiassa. Kapitalismin seurauksena länsimainen nyky-yhteisöllisyys on kehittynyt hyvin pitkälti yksilön oman edun näkökulmasta lähtevään liittoutumiseen muiden kanssa. Vaikka yhteisöllisyydessäkin kyse on viimekädessä oman edun tavoittelusta, aitoon yhteisöllisyyteen kuuluu myös olennaisesti pyynteettömyys ja yhteisön puolesta suorittaminen. (Vesalainen 2004, 19–20.) Tutkimukset osoittavat, että ihmisillä on sisäsyntyinen halu auttaa muita.

Auttaminen ja yhdessä tekeminen ovat vahvasti sidoksissa yhteisöllisyyteen. (Leppävuori 2016.)

Onnistuessaan verkosto pystyy erottautumaan yhdistelemällä markkinoiden ja hierarkioiden parhaita piirteitä edukseen. Kun markkinat ja hierarkiat koetaan malleina, jotka maksimoivat tehokkuutta omien toimintamalliensa näkökulmasta, verkostotalous nähdään enemmänkin mallina, joka vain optimoi eri osa-alueita. Tämä ei automaattisesti tarkoita, että verkostoituminen johtaisi tuottavuuteen tai tehokkuuteen vaan se on tilannesidonnaista ympäristöstä ja hetkestä riippuen. Lisäksi verkostomaisen organisaatiomallin sopivuuteen vaikuttaa olennaisesti, millä tavoin kyseinen verkostotoiminta järjestetään. (Vesalainen 2004, 41; Vesalainen 2006, 22.)

Palvelutalous

Yksi verkostoitumisen ajureista on ollut myös palvelutalouden kasvu kiristyvän kilpailun johdosta. Tutkimusten mukaan yksittäisen tuotteen merkitys yrityksen menestystekijänä on heikentynyt. (Hellman & Värilä 2009, 19.) Olemassa olevia liiketoimintamalleja pyritään kehittämään niin asiakkaiden kuin muiden sidosryhmien kanssa liiketoiminnan volyymin ja kannattavuuden kasvattamiseksi. Palveluajattelu on konkreettisimmillaan, kun yritys miettii laajempaa tuote-palvelu konseptointia kohdeasiakkailleen. Asiakasorientoitunut verkostoituminen ei ole kuitenkaan helppoa, sillä toimittajan valta-asema suhteessa asiakkaaseen on todella pieni. Toisaalta palvelutalouden kautta tehtävässä verkostoitumisessa korostuu eritoten kaksisuuntaisuus yhteistuottamisen ja -kehittämisen kautta. Palvelutuotantoajattelussa korostuu myös niin välittömän suoran asiakkaan kuin mahdollisen toisen tason asiakkaan (ts. asiakkaan asiakas) arvontuotannon ymmärrys ja tukeminen. Kun ostavan organisaation näkökulmasta mietitään, miten saadaan toisten resurssit omaan käyttöön, palveluajattelussa näkökulma on eri. Tällöin pyritään miettimään, miten omat resurssit saataisiin asiakkaan käyttöön kasvattamaan molemminpuolista arvontuotantoa ja löytämään ns. win-win -tilanne. (Valkokari 2009, 193–200.)

Palveluajattelussa on kyse myös arvoinnovoinnista, jossa arvontuotantoa arvioidaan laajasti myös muista kuin suoraan tuotteen näkökulmasta. Tuotteen ympärille pyritään luomaan laajempaa arvoa palveluiden ja uusien ratkaisujen kautta. Liiketoimin-

nan näkökulmasta tässä on kyse tuotokeskeisyydestä siirtyminen kohti asiakaskeskeisyyttä. Tutkimusten mukaan useat teollisuuden B2B -palvelut ovat muokkautuneet tai saaneet syntyimpulssinsa asiakastarpeesta. Tämä ei tarkoita, että yksittäisen asiakkaan luoma tarve loisi suoraan suurivolyymista tai kannattavaa liiketoimintaa, vaan se saattaa antaa sysäyksen koko markkinaa palvelevan palvelun innovoinnille. Tämä on aina suhteessa siihen, kuinka toimittaja pystyy kehittämään ja ymmärtämään oman näkemyksensä tarpeen potentiaalista. (Valkokari 2009, 193–197.)

Verkostoitumista on historiassa ollut edistämässä lukuisia megatrendejä ja muita tekijöitä, joilla on ilmeinen riippuvuussuhde myös toisiinsa. Kaiken verkostoitumisen taustalla on kuitenkin liiketoiminnan muutos suhteessa vaadittavaan tehokkuuteen. Asiakaskokemuksen merkitys kansainvälistyvässä verkostomaisessa toimintaympäristössä luo uuden vaateen kilpailukyvyille, johon muun muassa verkostomaisella organisoitumisella pyritään vastaamaan. Kuviossa 5 vedetään yhteen edellä käsitellyt verkostoitumisen ajurit.



Kuvio 5. Verkostoitumisen ajurit

3 Menestyminen liiketoiminnassa

3.1 Liiketoiminta

Liiketoiminta on organisoitua ja tavoitteellista toimintaa, jolla pyritään luomaan sekä asiakashyötyä kuin taloudellista vaurautta. Konkretisoituna voidaan puhua arvontuottamisesta eri sidosryhmille sekä voiton tuottamisesta omistajille. (Martinsuo, Mäkinen & Suomala 2016, 16.) Toisaalla liiketoiminta on yksinkertaistettu vain taloudelliseksi toiminnaksi, jolla on tavoite ansaita (Liiketoiminta N.d).

Liiketoiminnan ydintarkoitus on tuottaa asiakkaille ja yrityksen omistajille arvoa. Omistajien osalta arvo on taloudellista ja tällöin puhutaankin voitosta. Osakeyhtiölain pykälässä 5 osakeyhtiömallisen yrityksen liiketoiminnan tarkoitus kiteytetäänkin seuraavasti: *”Yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin.”* (OYL 5§) Useimmiten yritykset yrittävät saavuttaa ydintarkoituksensa myymällä suoritteita, ovat ne sitten tuotteita tai palveluita. Näitä varten yritysten on täytynyt hankkia erilaisia kustannuksia aiheuttavia resursseja kuten esimerkiksi työtä tai raaka-aineita. (Martinsuo ym. 2016, 16.)

Liiketoiminnassa resurssien ja suoritteiden vaihdanta suhteutetaan rahamääräiseen arvoon. Hankinnan rahamääräinen arvo, eli esimerkiksi resurssin ostohinta, määräytyy lähtökohtaisesti hyödykemarkkinoilla, jolloin arvoon vaikuttavat myös organisaatioiden neuvottelutilanne ja valta-asema. Suoritteiden myyntihinta muodostuu yhtä lailla hyödykkeestä koetun arvon mukaisesti markkinatilanteen ja yrityksen hinnoitteluvoiman perusteella. Näistä tekijöistä muodostuu lopulta yrityksen päätavoite, voiton tuottaminen. Voitto voidaankin siis yksinkertaistaa niin, että myymällä suoritteita saadaan enemmän rahaa kuin mitä suoritteiden tarvitsemien resurssien hankkimiseen kuluu. (Martinsuo ym. 2016, 19-21.)

Vaikka yrityksellä on lupa vaurastua ja tarkoitus tehdä voittoa, on syytä muistaa myös se toinen tarkoitus, eli liiketoiminnan täytyy tuottaa myös arvoa asiakkaille. Ilman todellista arvontuotantoa, voiton tuottaminen epäonnistuu tai jopa loppuu. Voiton tuottaminen arvönäkökulmasta muodostuu, kun yritys tuottaa tuotteita tai palveluita niin tehokkaasti, että osa tästä arvönmuodostumisesta jää yritykseen voitoksi. (Martinsuo ym. 2016, 23.)

Pelkkä arvontuotanto ei itsessään riitä, sillä yrityksen täytyy pystyä tekemään se paremmin kuin muut ja täten kilpailemaan markkinoilla muita vastaan. Tällöin puhutaan kilpailukyvyistä. Kilpailukyky muodostuu yrityksen luomasta tai hankkimasta kilpailuedusta. Kilpailuetu tarkoittaa, että yritys pystyy tuottamaan saman arvon asiakkaalle kilpailijoihin edullisemmin tai tarjoamaan niin ainutlaatuisen suoritteensa, että se korvaa pyydetyn hinnan korkeuden. Porter tiivistää teoksessaan *Competitive Advantage* kilpailuetua olevan kahta eri tyyppiä, kustannusjohtajuuteen tai differointiin perustuen. (Porter 2004, 3.) Taulukko 1 esittää yhteenvetona edellä mainitut kilpailuetutekijät.

Taulukko 1. Yleistason strategiat (Porter 1998, 39, muokattu)

		KILPAILUETU	
		Alhaiset kustannukset	Differointi
KILPAILUKENTTÄ	Laaja kohdealue	Kustannusjohtajuus	Differointi
	Kapea kohdealue	Kustannuspainoitteinen keskittymisstrategia	Differointipainoitteinen keskittymisstrategia

Kustannusjohtajuus

Selkein ja helpoin kilpailuedun perusstrategioista on kustannusjohtajuus, jonka peruselementti on pyrkiä alansa alhaisimpiin kustannuksiin ainoana yrityksenä kyseisillä markkinoilla. Mikäli myyntihinnat ovat alhaisempia tai samalla tasolla kuin kilpailijoiden, kustannusjohtaja on kyvykäs saavuttamaan suurempia voittoja. Tätä ei voi kuitenkaan tehdä täysin differoinnin kustannuksella, vaan yrityksen on oltava menestyäkseen lähes yhdenvertaisessa asemassa myös differoinnin saralla kilpailijoihinsa nähden. (Porter 2004, 12–14.)

Differointi

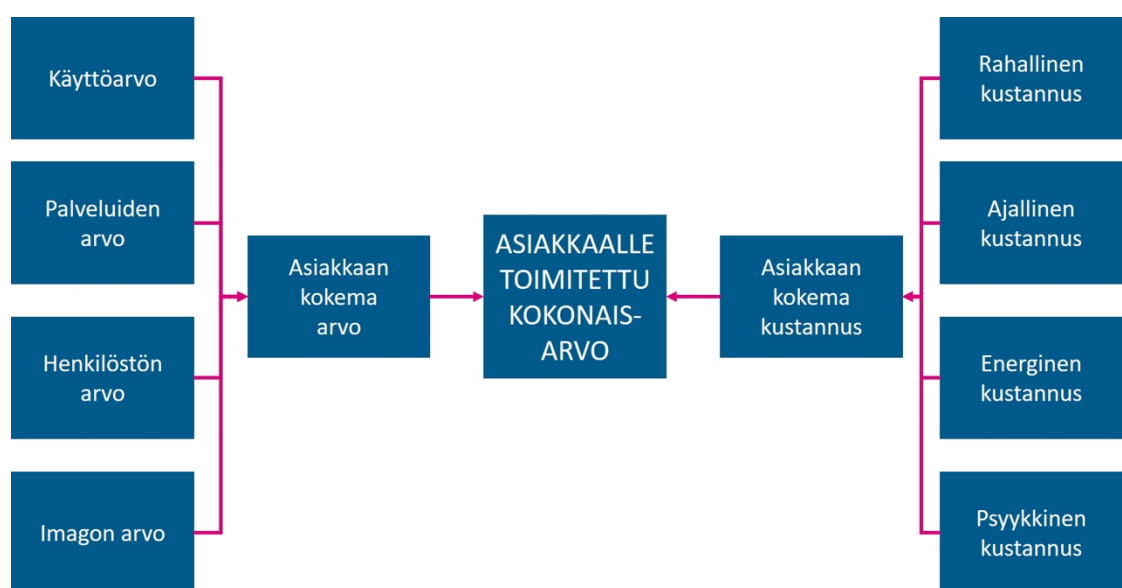
Differoivassa strategiassa yritys pyrkii erilaisuuteen ja ainutlaatuisuuteen valitsemallaan ominaisuudessa, tuotteessa, palvelussa, toimessa tai muussa tekijässä, jolla on

arvoa asiakkaalle. Saavutetun ainutlaatuisuuden takia yritys pystyy nostamaan myyntihintaa ja tuottamaan voittoa. Perustana differoinnissa on, että ainutlaatuisuudella saavutettu hintaero on suurempi kuin sen aiheuttamat kustannukset. Myöskään differointia ei voi tehdä toisen perusstrategian kustannuksella, vaan differoivan yrityksen tulee pystyä lähes yhdenvertaiseen kustannustasoon kilpailijoihinsa verrattuna. (Porter 2004, 14–16; Martinsuo ym. 2016, 23.)

3.2 Asiakasarvo

Asiakasarvoa muodostuu, kun asiakkaan kokema hyöty ylittää asiakkaalle aiheutuneet kustannukset (Martinsuo ym. 2016, 23). On tärkeää käsitellä asiakasarvon muodostumista laajasti, jolloin huomioidaan rahan lisäksi myös muut vaikuttimet (Martinsuo ym. 2016, 53).

Asiakas on arvoverkoston keskus. Tällöin on tärkeää ymmärtää asiakasarvon merkitys ja muodostuminen, sillä ne ovat huomattavasti monitahoisempia kuin yleisesti vain ominaisuuksiin liittyvä keskustelu antaa olettaa. Usein ajatellaan, että asiakasarvo on esimerkiksi suoritteiden ostohinnan ja suoritteesta saatavan tuoton erotus. Todellisen asiakasarvon osalta on tärkeää tarkastella muodostumista laajemmin ottamalla huomioon myös muut kuin rahamäärälliset arvot. (Martinsuo ym. 2016, 53–54.)



Kuvio 6. Asiakkaan saama kokonaisarvo (Martinsuo ym. 2016, 55)

Kuvio 6 esittää Kotlerin ja Kellerin mallin asiakkaan kokonaisarvon muodostumisesta. Kyseisessä mallissa asiakkaan kokema arvo muodostuu neljän eri tekijän kautta, jotka voidaan suhteuttaa asiakkaan kokemiin kokonaiskustannuksiin. **Käyttöarvolla** tarkoitetaan asiakkaan tuotteesta saamaa suoraa hyötyä, joka muodostuu mm. tuotteen suorituskyvyn tai muiden ominaisuuksien pohjalta. Yleensä tuotteeseen liittyy **palveluarvoa**, kuten esim. koulutusta tai huoltoja, joiden osuus nykytuotteissa voi olla hyvinkin merkittävä. Tuote, palvelu ja yleinen yritysviestintä synnyttää **imagoarvoa**, jota arvioidessaan asiakas suhteuttaa yrityksen antamaa viestiä tai asiakaslupausta omiin odotuksiinsa tai toiveisiinsa. Näin ollen yhä isompi osa arvosta luodaan vastamalla asiakkaiden vaihteleviin odotuksiin. Viimeinen arvoon vaikuttava tekijä on **henkilöstö**, joka toimiessaan asiakaspinnassa luo mielikuvaa toimittavasta yrityksestä. (Martinsuo ym. 2016, 55–56.)

Kun asiakas edellä mainittujen perusteella on muodostanut näkemyksensä kokemastaan arvosta, vastavuoroisesti hän muodostaa sen myös kokemastaan kokonaiskustannuksesta. **Rahalliset kustannukset** tarkoittavat yksinkertaisuudessaan välttämättömiä tuotteen hankintaan käytettyjä kustannuksia, jotka voivat muodostua esim. hankinta- ja käyttöönottokustannuksista. Suoritteen hankkimiseen sitoutuu **ajallisia kustannuksia** mm. informaation etsimisen tai asennusten johdosta. Ajallista kustannusta kerryttääkin kaikki se aika, jota asiakas käyttää tuotteen hankintaa, käyttöön tai hyödyntämiseen liittyen. Kun asiakas on tullut tietoiseksi tuotteesta, tuotteen hankintaan tai hyödyntämiseen käytetystä työstä muodostuu vaikeasti mitattavia **energisiä kustannuksia**. Toinen vaikeasti mitattava kustannustekijä on **psykkiset kustannukset**, joita muodostuu mm. hankintaan ja käyttöön tehtävien henkisten ponnisteluiden kautta. Henkiset ponnistelut aiheuttavat usein vaivaa turhautumisen tai uuden opettelun kautta. (Martinsuo ym. 2016, 56.)

Niin arvon kuin kustannusten osalta on olennaista ymmärtää, että kyseessä on nimellisesti asiakkaan kokemus. Tällöin esim. turhautuminen voi muuttaa kustannus-hyötytasapainoa hyvinkin radikaalisti. Siten asiakaskokemus on aina yksilöiden henkilökohtainen kokemus, jota voi olla vaikea mitata faktisesti. (Martinsuo ym. 2016, 56.)

3.3 Arvonmuodostuminen

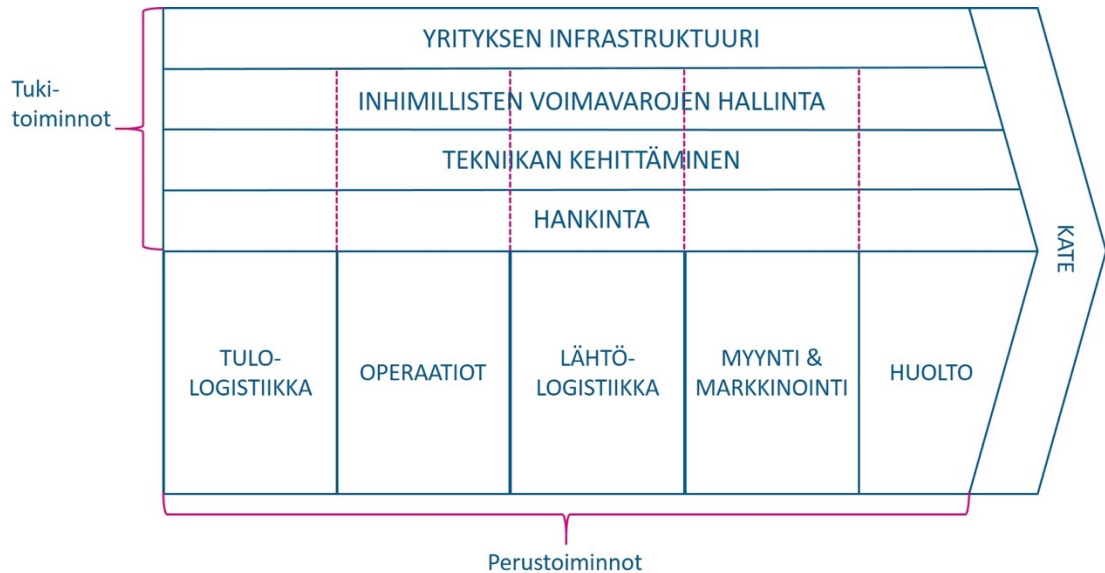
Kun puhutaan arvonmuodostumisesta, sen tuottamisesta ja luomisesta, täytyy aluksi ymmärtää, mitä on arvo. Vaikka puhumme usein arvosta terminä, sitä on äärimmäisen hankalaa määrittää yksinkertaisella määritelmällä. Yleisesti arvon sanotaan olevan sitä, mikä on tärkeää. Se voi liittyä ansiollisuuteen tai hyödyllisyyteen, tai se voi olla jonkun tietyn toiminnan tulos. Arvo voidaan käsittää myös etuna. (Marinova, Larimo & Nummela 2017, 2.) Kirjallisuudesta arvolle löytyy myös seuraavia määritelmiä: **Arvo** tarkoittaa hyödykkeen, palvelun tai toiminnon sitä kykyä, joka tyydyttää tarpeen tai tuottaa hyötyä joko yksityishenkilölle tai muulle yhteisölle (Haksever, Chaganti & Cook 2004, 3). Porter määrittää termin arvo määräksi, jonka asiakkaat ovat valmiita suoritteesta maksamaan. Näin ollen arvo on mitattavissa esim. valuuttayksikössä. (Porter 2004, 3.)

Siinä missä itse arvo, myös **lisäarvo** ymmärretään varsin moniulotteisena käsitteenä. Lisäarvon määritetään sisältävän niin asiakkaan tunnistamat toiminnalliset kuin tunnepohjaiset hyödyt. Lisäarvon hyödyt ovat suhteessa markkinoiden kilpailuun. (de Chernatony, Harris & Dall'Olmo Riley 2000, 53.) Lisäarvo (added value) on terminologiassa syytä erottaa arvonalisästä (value added). **Arvonlisä** tarkoittaa arvoketjun **jalostusarvoa**. Jalostusarvo on yhtä kuin myyntihinnan ja raaka-ainekustannusten erotus. (Porter 2004, 57.)

Arvojärjestelmä ja arvoketju

Arvojärjestelmä on professori Michael E. Porterin määrittämä käsite ja työkalu, joka sisältää arvonmuodostumisprosessin raaka-ainetoimittajasta loppukäyttäjään (Kamensky 2014, 135). Arvojärjestelmä on ylätasoinen käsite ja muodostuu useiden eri organisaatioiden arvoketjuista. **Arvoketju** kuvaa yrityksen kaikki ne toiminnot, joita se suorittaa. Ensimmäisen kerran Porter esitteli arvojärjestelmä- ja arvoketjumallinsa vuonna 1985 avuksi kilpailukykyyn analysoimiseen ja sen kehittämiseen. Arvojärjestelmä käsittelee materiaalihallinnan jalostusarvomekanismia osana yrityksen kokonaisstrategiaa erittelemällä yksittäisten toimintojen kustannuskäyttäytymistä sekä niiden mahdollisia differointitekijöitä. Arvoketju puolestaan kuvaa kuinka yksittäinen yritys luo arvoa asiakkaalle ja kuinka arvonmuodostuminen on lopputulos yrityksen

arvotoiminnoista (Hines 1993, 13-15.) Taloudellisesta näkökulmasta arvoketju kuvaa arvotoimintojen ja katteen kokonaisarvoa yhteenlaskettuna (Porter 2004, 36).



Kuvio 7. Arvoketju (Porter 2004, 39, muokattu)

Kuviossa 7 nähtävä arvoketju muodostuu yhdeksästä toimintoluokasta, viidestä perustoiminnosta ja neljästä tukitoiminnosta. Nämä toiminnot kytkeytyvät tuotteen muodostumiseen raaka-aineesta aina asiakkaalle saakka. Arvoketju kokonaislaajuudessaan sisältää kaikki yrityksen suorittamat toiminnot jaettuna näihin yhdeksään toimintoluokkaan. Arvoketju on kuvaus kokonaisarvontuotannosta, johon kuuluvat sekä yrityksen arvotoiminnot että määritetty kate. Näin ollen katteella arvoketjuyhteydessä tarkoitetaan arvotoimintojen ja kokonaisarvon erotusta. On tärkeää ymmärtää, että laajemmassa mittakaavassa myös toimittajien ja jakeluverkoston jäsenten määrittämät katteet vaikuttavat asiakkaalle vaikuttaviin kokonaiskustannuksiin. (Porter 2004, 36-45.)

Porter jakaa arvoketjutoiminnot siis kahteen kategoriaan: perus- ja tukitoimintoihin. Perustoiminnoilla tarkoitetaan aktiviteetteja, jotka liittyvät fyysisesti tuotteeseen tai kytkeytyvät tuotteen myyntiin, markkinointiin tai jälkimarkkinointitoimintoihin. Tällaisia toimintoja ovat mm. valmistustoiminnot, tulo- ja lähtölogistiikka ja myynti. Ar-

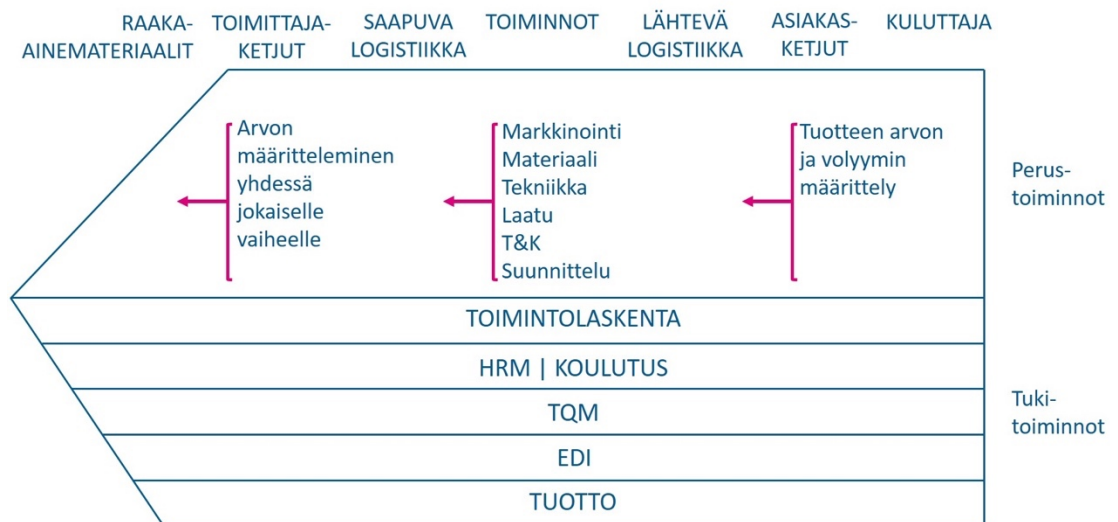
avoketjun toinen kategoria on tukitoiminnot. Tukitoiminnoilla tarkoitetaan aktiviteetteja, jotka nimensä mukaisesti tukevat joko yksittäistä tai useaa perustoimintoa. Tukitoimintoja ovat mm. hankinta ja yrityksen infrastruktuuri, joka sisältää hallinnon ja laadunhallinnan kaltaisia yleistoimintoja. (Porter 2004, 36-45.)

Vaikka Porter on tuonut arvojärjestelmän kautta uuden ulottuvuuden strategian ja arvontuotannon ymmärtämiseen, on arvojärjestelmää kritisoitu sen soveltumattomuudesta globaaleihin yrityksiin tai sen painotuksista väriin asioihin (Marinova ym. 2017, 2–4). Tästä syystä esitellään myös kaksi vaihtoehtoista näkökulmaa arvontuotumisen ymmärtämiseen.

The Integrated Materials Value Pipeline (IMVP)

Peter Hines Walesin yliopistosta esittää oman jalostetun mallinsa arvontuotumisen ymmärtämiseen. Hinesin mielestä Porterin arvojärjestelmä pohjautuu liiaksi vain amerikkalaiseen liiketoimintakäsitykseen eikä näin ollen ole riittävä sovellettavaksi kansainvälisessä ja modernimmassa liiketoimintaympäristössä. Hines käyttää IMVP -mallinsa lähtökohtana Porterin arvoketjua, mutta suurimmat näkemyserot ja eroavaisuudet pohjautuvat japanilaiseen materiaalihallinnan metodologiaan. (Hines 1993, 13-15.)

Lähtökohtaisesti Hines toteaa perinteisen arvoketjun sisältävän kolme perustavanlaatuaista ongelmaa. Ensimmäisenä ongelmana Hines pitää perinteisen arvoketjun ensisijaisena päätavoitteena olevaa voiton tuottamista. Hines itse ehdottaa päätavoitteeksi asiakastyytyvää, joka toimii tärkeimpänä välillisenä tekijänä onnistuneeseen ja tehokkaaseen voiton tuottamiseen. Toisena ongelmana Hines nostaa esille arvoketjun toimintojaon. Vaikka Porter puhuu integraation tärkeydestä, arvoketju-malli kuvaa yrityksen toiminnot ja verkostot erillisinä tasoina ilman selkeää yhtenäisyyttä. Hines haluaa esittää arvontuotumisen kokonaisvaltaisempaan järjestelmään. Kolmantena ongelmana Hines esittää arvoketjun korostavan väriä toimintoja niin perus- kuin tukitoiminnoissa. (Hines 1993, 13-15.)



Kuvio 8. The Integrated Materials Value Pipeline (IMVP) (Hines 1993, 14, muokattu)

Hinesin The Integrated Materials Value Pipeline (IMPV) laajentaa Porterin alkuperäistä arvoketjua. Kuvio 8 kuvaa IMPV -mallin perusversion. IMPV kuvataan poispäin asiakkaasta, eli käänteisenä arvoketjumalliin nähden. Hines haluaa kuvata toimintoprosessin käänteisenä, sillä mallin perusidea pohjautuu ajatukseen siitä, että asiakas määrittää suorituksen tarpeen sekä arvon. Asiakastyytyvyyden ollessa järjestelmän päätavoite, järjestelmän tulisi pystyä vastaamaan asiakkaasta lähteneisiin vaatimuksiin. Näin ollen järjestelmä voidaan ymmärtää imuohjautuvana (pull) järjestelmänä arvoketjun ollessa perinteinen työntöön perustuva järjestelmä (push). Imuun perustuvan järjestelmän perusolettamuksena on, että virheetön tuote voidaan toimittaa arvotoimintojen jälkeen asiakkaalle asiakkaiden itse määrittämään hintaan. (Hines 1993, 13-17.)

IMVP esittää perustoiminnot yhtenäisenä joukkona kuvaamaan yhteisen tavoiteasetannan merkitystä. Siinä missä arvoketju erottelee ketjun toiminnot, Hines haluaa korostaa yhdessä tekemisen merkitystä yhä verkostomaisemmassa ympäristössä. Kokonaisvaltainen perustoimintoryhmä työskentelee yhdessä asiakkaan vaatiman arvon toteuttamiseksi. Tästä näkökulmasta perustoimintojen tehtävä on arvoanalyysin ja uusien ratkaisujen kautta jatkuvaa parantamista ja kehittämistä. (Hines 1993, 13-17.)

IMVP määrittää tukitoiminnoiksi toimintolaskennan, henkilöstöhallinnon (HRM), kokonaisvaltaisen laatujohtamisen (TQM), sähköisen tiedonvaihdon (EDI) sekä arvojär-

jestelmän tuoton. Toimintolaskennalla (Activity Based Costing, ABC) on IMVP -mallissa keskeinen rooli. Tällä tarkoitetaan, että riittävän asiakastytyvyyden saavuttamiseksi on elintärkeää tietää tarkalleen, mistä toimintojen kustannuksen syntyvät. Tällöin ylimääräisiin kustannuksiin on huomattavasti helpompi puuttua kuin perinteisessä standardikustannusmallissa. Henkilöstöhallinnon merkitys IMVP -mallissa lähtee lähtökohdasta, jossa kaikki järjestelmän toimijat ovat koulutettuja. Näin ollen heiltä voidaan odottaa parempia tuloksia ja proaktiivista työskentelyotetta. Näin ollen myös kokonaisvaltaisen laadun (Total Quality Management, TQM) voidaan olettaa parantuvan. Sähköinen tiedonvaihto lähentää toimijoita päivittäisessä kanssakäymisessä. Tämä mahdollistaa mm. nopeamman reagoinnin asiakkaiden vaatimuksiin. (Hines 1993, 13-17.)

Viimeisenä IMVP -mallin tukitoimintona mainitaan arvojärjestelmän aikaansaama tuotto. Mallin lähtökohtana on tuoton tasapuolinen jakaminen kaikkien jäsenten kesken. Aate perustuu tutkimukseen, jonka mukaan verkostojäsenet toimivat tehokkaimmin avoimen ja tasapuolisen voitonjaon johdosta. Vaikka tällainen toimintamalli on edelleen vierasta sekä eurooppalaisessa että amerikkalaisessa liiketoiminnassa, sitä pidetään yhtenä menestyvän japanilaisen liiketoiminnan vahvuuksista ja suurimmista julkisista salaisuuksista. (Hines 1993, 13-17.)

Panos-tuotos-järjestelmä

Mika Kamensky (2014) esittelee arvoketjusta jalostetun panos-tuotosjärjestelmän, joka huomioi myös arvoketjutoimintojen ulkopuolisia tekijöitä. Panos-tuotosjärjestelmän arvontuotantosunta on vastaava kuin arvoketjussa. Panos-tuotosjärjestelmässä logistisen ketjun lisäksi halutaan huomioida myös organisaation psykologisia ja johtamiskeskeisiä tekijöitä, niin yrityksen sisäisesti kuin ulkopuolisiin tahoihin liittyen. Kamenskyn mukaan johtaminen ja siihen kytkeytyvät organisaatiotekijät ovat vitaa-leja kokonaismenestyksen kannalta eikä niitä täten voida unohtaa. (Kamensky 2014, 45.)



Kuvio 9. Panos-tuotosjärjestelmä (Kamensky 2014, 45, muokattu)

Kuvio 9 esittää Kamensky'n panos-tuotosjärjestelmän yksinkertaisimmillaan. Järjestelmän runko rakentuu arvoketjuajattelun ympärille erittelemällä arvontuotannon kanalta olennaisimmat toiminnot viiteen eri vaiheeseen. Mallin yläosassa kuvataan yrityksen sidosryhmät ja ympäristö, jossa toimitaan. Näiden keskelle järjestelmässä on sijoitettu johtaminen, joka yhdistää yrityksen sisäiset toiminnot sidosryhmiin ja toimintaympäristöön. Tällä halutaan havainnollistaa johtamisen merkitystä kokonaisuuden menestyksen osa-alueena. (Kamensky 2014, 47.)

Arvonmuodostumista voidaan analysoida ja kehittää siis useilla eri työkaluilla. Siinä missä arvoketju keskittyy arvontuotantoon toimintojen kautta, Hinesin IMVP -malli huomioi asiakkaan merkityksellisen roolin nykypäivän vaatimusten mukaisesti. Lisäksi IMVP -malli ottaa paremmin huomioon verkostomaisen organisoitumismallin, jossa eri organisaatioiden yhteinen tavoite on arvontuottaminen asiakkaalle. Kamensky'n panos-tuotosjärjestelmä nostaa johtamisen merkittävään rooliin arvontuotannossa arvoketjuun tai IMVP -malliin verrattuna.

3.4 Arvonmuodostuminen arvoverkostossa

Liiketoiminnan menestymisessä on kyse arvonluonnista. Nykypäivänä asiakkailla on yhä enemmän vaihtoehtoja, joka tuottaa myös yhä enemmän tyytymättömyyttä. Yhtä lailla yritysten ylimmällä johdolla on yhä enemmän strategisia vaihtoehtoja,

jotka tuottavat huonoimmillaan yhä vähemmän arvoa. (Pralhad & Ramaswamy 2004a, 1-4.) Verkostokontekstissa arvonluonti tapahtuu useimmiten arvoverkostoissa. **Arvoverkosto** muodostuu useista monitasoisista arvoketjuista, joiden vuorovaikutussuhteet ovat paljon monimutkaisemmat. Arvoverkostoon kuuluvat kaikki ne tekijät ja aktiviteetit, jotka luovat arvoa asiakkaalle. (Kamensky 2014, 45.) Arvoverkoston sanotaan myös tarkoittavan järjestelmää, joka on muodostettu osittain yhdistetyistä ja yhteistyössä toimivista organisaatioista, jotka keskittyvät kehittämään uusia tuotteita tai palveluita (Avasilcai & Galateanu 2014, 169-173).

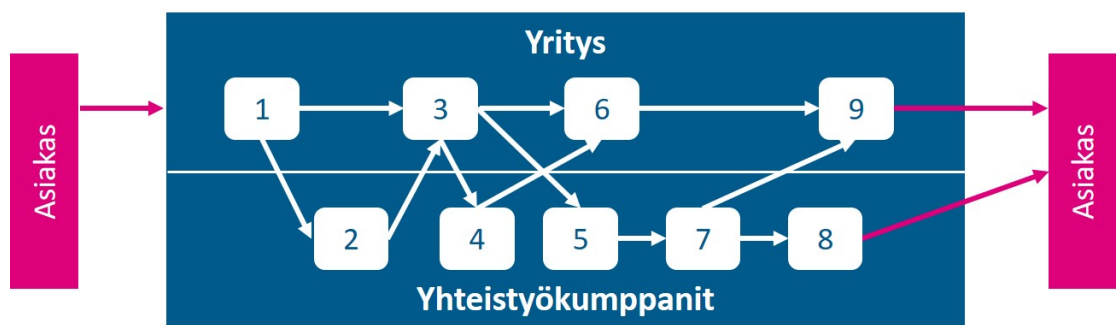
Arvonluonti voidaan käsittää prosessina arvon tuottamisessa niin asiakkaille ja markkinoille että taloudellisen hyödyn luomisena yrityksen omistajille (Martinsuo ym. 2016, 49). Esimerkiksi verkoston luomalla arvolla tarkoitetaan koko verkoston tarjoamaa arvoa loppuasiakkaalle (Möller ym. 2009, 29). Kansainvälinen kokonaisvaltaisen raportoinnin neuvosto (IIRC) ehdottaa, että arvonluonti on prosessi, joka käyttää organisaation resursseja ja pääomaa muodostaen niistä suoritteen, jolla on joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus yksilöön, organisaatioon ja ympäristöön. (Marinova ym. 2017, 2–4). Erään määritelmän mukaan arvonluonti tapahtuu verkoston solmukohtissa eli yrityksissä, ei verkoston prosesseissa (Avasilcai & Galateanu 2014, 169-173). Lisäksi on mainittavaa, että nykypäivänä arvoa ei voi luoda vain siirtämällä tai ulkoistamalla toimintoja. Myöskään marginaaliset tuote- tai palvelukustomoinnit eivät ole riittäviä arvonluonnin toimenpiteitä kilpailukyvyyn parantamiseksi. Arvonluonti muodostuu merkityksellisessä ja erityisessä personoidussa vuorovaikutuksessa yhdessä asiakkaan kanssa. (Pralhad ja Ramaswamy 2004b, 4-9.)

Arvonluonti tulee erottaa arvontuottamisesta. Siinä missä arvonluonti lähtee asiakkaan näkökulmasta, **arvontuottamisen** päähuomio kohdistuu toimittajiin ja heidän suoriutumiseensa. (Avasilcai & Galateanu 2014, 169-173.) Taulukko 2 kuvaa arvon yhteistuotannon ja arvon yhteisluonnin eroja.

Taulukko 2. Arvon yhteistuotannon ja arvon yhteisluonnin vertailu (Avasilcai & Galateanu 2014, 169-173, muokattu)

	ARVON YHTEISTUOTANTO	ARVON YHTEISLUONTI
Fokus	Toimitusketju	Arvoketju ja arvoverkosto Liiketoiminnan ekosysteemi
Yhteydet ja suhteet	Tuotantoprosessi	Yhteistyö kumppaneiden ja kilpailijoiden kanssa Yhdistyminen, motivointi, sidoksellisuus ja vuorovaikutus Kaikki verkostotoimijat, asiakkaat Kilpailijat
Arvon lähteet	Pääosin valmistajat	Toimittajat ja hyödynsaajat Heterogeeniset kokemukset
Arvon tyyppi	Yhteistuotettua lisäarvoa Soviteltua ja yhdisteltyä	Peräisin asiakaskokemuksesta Subjekttiivista, esiin nousevaa Kontekstuaalista ja vuorovaikutteista arvoa, arvoa vaihdannassa, arvoa käytössä
Erytyspiirteet	Perustuu tuotantoon ja prosesseihin Asiakas nähdään varallisuutena	Yhteisluomisen neljä ulottuvuutta: Arvokanavat, vaihtoehtojen moninaisuus, muutos ja suhteet, yhteisinnovointi ja sitoutuminen, rakentaa kilpailukykyä Arvonluonti on aina yhteinen prosessi asiakkaan kanssa

Bovet ja Martha (2014, 9-10) kuvasivat arvoverkon periaatetta yksinkertaisuudessaan niin, että asiakas on niin impulssin antaja kuin lopputuotoksen käyttäjä. Tämä periaate esitetään kuviossa 10.



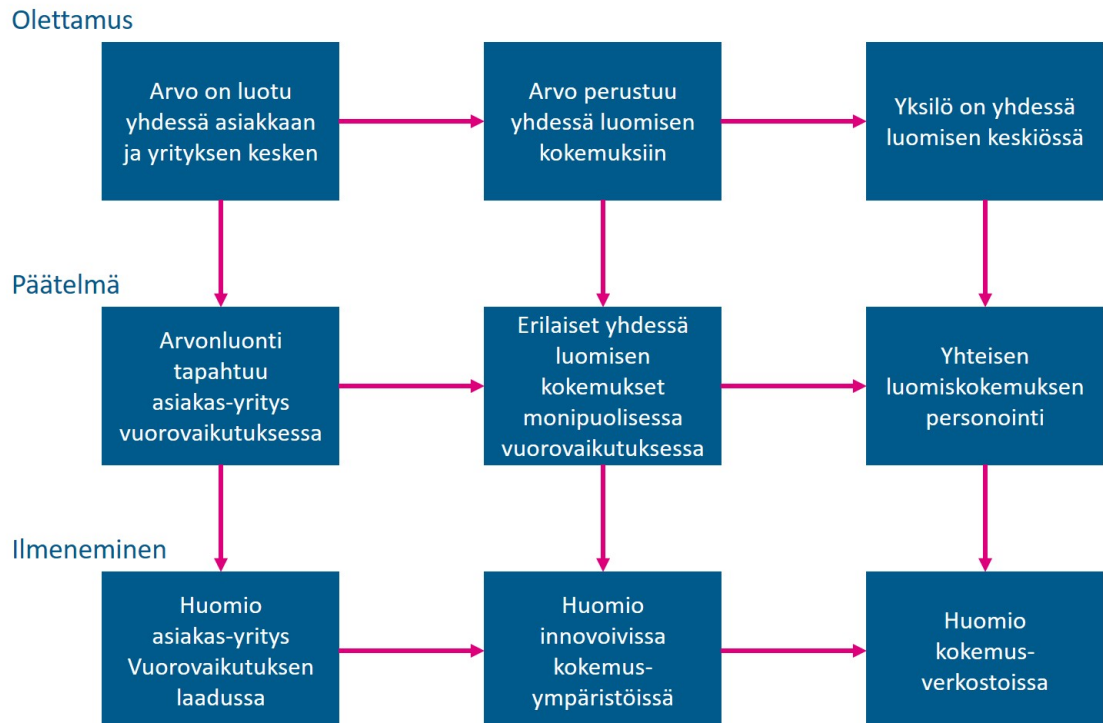
Kuvio 10. Arvoverkko (Bovet & Martha 2014, 9-10, muokattu)

Tuotteelle tai palvelulle muodostuu siis valmistettaessa arvo. Liian usein arvonmuodostuminen käsitetään vain suorana valmistuskustannuksena. Aiemmin tehtyjen tutkimusten pohjalta voidaan päätellä, että arvo muodostuu suuressa osin muissa toiminnissa kuin yleisesti ajatellaan. Arvonmuodostumisen määrittäminen verkos-

toissa onkin suhteellisen hankalaa, sillä arvo syntyy yhä enemmissä määrin aineettomien tekijöiden tai toimintojen ympärille. Aineettomia tekijöitä tai toimintoja voivat olla mm. tuotekehitys, brändi, markkinointi tai jakelutoiminnot. Aineettomat pääomat ovatkin helposti sovellettavissa verkostoihin ja liikutettavissa maantieteellisesti ympäri maailmaa, joka tekeekin niistä korkean arvon tekijöinä houkuttelevan niin yrityksille kuin elinkeinopolitiikalle. (Ali-Yrkkö 2013, 10–12.)

Yksittäisen tuotteen valmistamiseen voi liittyä kymmeniä tai jopa satoja yrityksiä, eivätkä useimmat mukana olevista yrityksistä edes tiedä koko verkoston tai ketjun laajuutta. Arvoverkostot ovat hajautuneet useisiin maihin jopa yksinkertaisimmissakin tuotteissa. (Ali-Yrkkö 2013, 40–45.)

Kuviossa 11 esitetään Prahalad ja Ramaswamyn (2004a) nykyaikaiseksi päivitetty viitekehys arvonluonnin pohjaksi. Erona perinteiseen näkemykseen, uusi viitekehys käsittelee arvonluontia enemmän asiakkaan, yhteistyön ja kokemusten pohjalta. Huomio siirtyy pois yrityksen sisäisestä tehokkuudesta kohti vuorovaikutusta ja yhteistyötä. (Prahalad & Ramaswamy 2004a, 12-14)



Kuvio 11. Arvonluonnin viitekehys (Prahalad & Ramaswamy 2004a, 15, muokattu)

Niin kirjallisuuden kuin tutkimusten perusteella voidaan todeta, että arvoa ei voi luoda enää yksin. Asiakkaan rooli kasvaa megatrendien kuten digitalisaation ja globalisaation myötä yhä suuremmaksi. Asiakkaat suorastaan etsivät tapoja vaikuttaa tuotteisiin ja tuotantoprosesseihin. He haluavat osallistua vuorovaikutteiseen arvonluomiseen yhdessä toimittajayritysten kanssa. Perinteinen näkökulma arvonluomiseen oli huomattavasti tuotokeskeisempi, jossa yritys loi suoritteensa, joka sisälsi arvoa. Tämä arvo siirtyi markkinoiden välityksellä valmistajalta asiakkaille. Nykypäivänä tämä prosessi on auttamatta liian hidasta ja tehottomaa. (Pralhad & Ramaswamy 2004b, 4-9.)

Pralhad ja Ramaswamy (2004b) esittelivät arvon yhteisluontiin neljän tekijän DART -mallin. DART -malli muodostuu sanoista keskustelu (Dialogue), käyttöoikeus ja pääsy (Access), riskien arviointi (Risk Assessment) ja läpinäkyvyys (Transparency). Pralhad ja Ramaswamy esittävät, että näillä neljällä tekijällä ja niiden yhdistelmistä rakentuvilla tekijäblokeilla yritykset pystyvät sitouttamaan asiakkaita paremmin arvon yhteisluontiin. Esimerkiksi läpinäkyvyydellä on suora vaikutus keskustelun laatuun ja määrään, jotka vaikuttavat arvon yhteisluontiin. (Pralhad ja Ramaswamy 2004b, 4-9.) Kuviossa 12 on visuaalinen kuvaus DART -mallista.



Kuvio 12. DART -malli (Pralhad ja Ramaswamy 2004b, 4-9, muokattu)

4 Menestymiseen vaikuttavat tekijät verkostoissa

4.1 Verkoston johtaminen

Johtamisesta on olemassa lukuisia eri määritelmiä kontekstista ja ajanhetkestä riippuen. Mika Kamensky (2014, 49) määrittää teoksessaan Strateginen johtaminen ”johtamisen kyvyksi aikaansaada tuloksia organisaation kanssa”. Verkostojen johtaminen poikkeaa monelta osin kaikesta muusta yleisesti ymmärretystä johtamisesta. Verkostosuhteista riippuen johtaminen verkostossa on yleisesti ottaen vaikuttamista tiedon ja sosiaalisten sidosten kautta. Vaikuttamalla pyritään ohjaamaan resurssien käyttöä mahdollisimman suotuisaan suuntaan niin verkoston kuin oman yrityksen kannalta hyödyntäen jäsenten integrointia, koordinointia ja ohjausta. Verkostoissa asemasta seuraavat suorat valtasuhteet ovat harvinaisia toimijoiden autonomian takia. Tällöin johtaminen perustuu osaamiseen niin verkoston rakenteesta, toiminnasta kuin muista jäsenistä, joita pyritään koordinoimaan ja ohjamaan mahdollisimman tehokkaalla tavalla. (Valkokari 2009, 155.)

Vaikuttamisella johtamisvälineenä ymmärretään yksittäisen toimijan kykyä motiivoida, ohjata ja toimeenpanna verkoston resursseja kohti ennalta asetettuja tavoitteita. Vaikuttaminen tapahtuu usein vain yhden yrityksen näkökulmasta. Tällöin voi haasteena olla yksittäisen jäsenen ja verkoston tavoitteiden epäsuhta, joka ohjaa yksittäistä toimijaa kohti oman edun tavoittelua. Kykyyn vaikuttaa verkoston muihin jäseniin liittyy vahvasti vuorovaikutuksen ja viestinnän määrä ja laatu. Lisäksi usein mahdollinen keskus- tai kärkiyritys pystyy vaikuttamaan muihin toimijoihin keskimääräistä tehokkaammin kuin yksittäinen jäsenyritys. (Valkokari 2009, 155.)

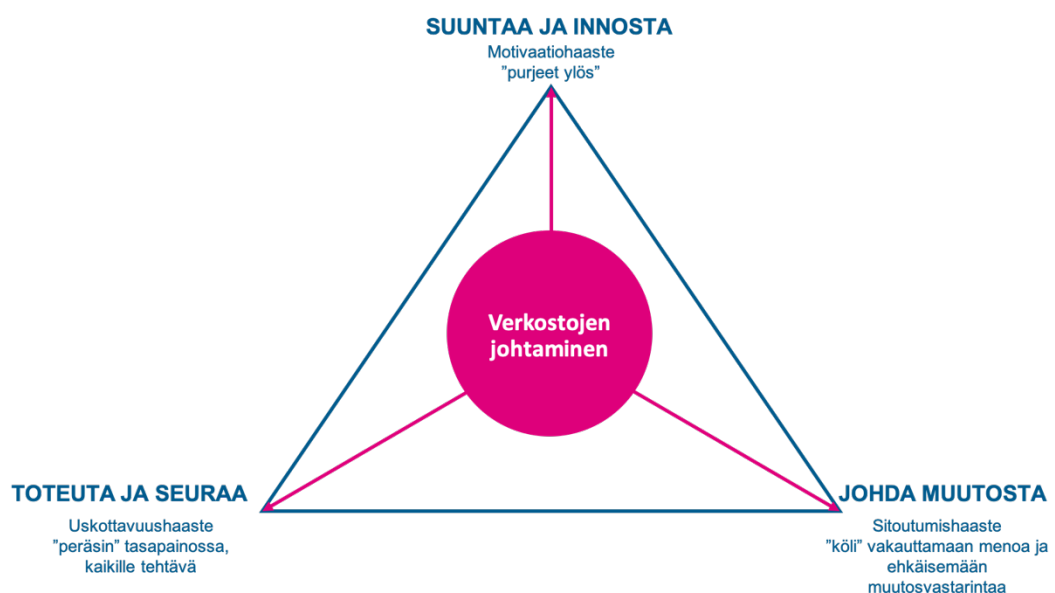
Integroinnilla verkostojen johtamisvälineenä pyritään jäsenten resurssien yhdistämiseen monilla eri tasoilla. Vaikka integroinnilla halutaan mm. strategista synergiaa, viime kädessä integroinnissa on kyse siitä, että saadaan hyödynnettyä yhden toimijan panosta koko verkoston hyväksi mahdollisimman tehokkaasti. (Valkokari 2009, 155-157.)

Verkoston näkökulmasta on äärimmäisen tärkeää koordinoida verkoston jäsenten välisiä arvotoimintoja mahdollisimman tehokkaasti. Hyvällä koordinoinnilla pystytään saamaan toiminnallista tehokkuutta tarvittaessa nopeasti ja joustavasti. Pidemmällä

aikavälillä koordinoinnin merkitys korostuu mm. oikeiden projektien valintana sekä resurssien optimin hyödyntämisenä tavoitteiden saavuttamiseksi. Verkostosta riippuen koordinointi voi olla keskitettyä tai hajautettua jäsenten kesken. (Valkokari 2009, 155.)

Ohjaus on yksi johtamisen peruspilareista. Verkostojohtamisen näkökulmasta ohjauksella pyritään hallitsemaan muiden toimijoiden arvotoimintoja, joko osittain tai kokonaisvaltaisesti. Ohjauksen määrä ja malli riippuu paljolti verkoston tyypistä ja tavoitteesta. (Valkokari 2009, 155–157.)

Yhteenvetona voitaneen todeta, että verkostojen johtaminen on jatkuvan muutoksen johtamista ilman autoritaarista ja muodollista valta-asemaa (Lipasti 2007, 52–53). Verkostojohtamisessa onkin tunnistettu kolme selkeää haastetta, jotka esitellään kuviossa 13. Lipasti (2007) erittelee nämä haasteet motivaatio-, uskottavuus- ja sitoutumishaasteiksi. Haasteet toimivat samalla myös verkostotalouden johtamissuunnina. (Lipasti 2007, 118-134.) Kaikesta huolimatta voidaan sanoa, että jokainen yritys on oman verkostonsa keskus, joka pyrkii hallinnoimaan muita siten, kuin se vain on mahdollista autonomisten toimijoiden kesken (Saarnilehto, Vesalainen & Annola 2013, 38).



Kuvio 13. Verkostojohtamisen haasteet ja johtamissuunnat (Lipasti 2007, 78, muokattu)

Håkansson (2009) kertoo teoksessaan *Business in networks*, että Kansainvälisen markkinointi ja hankinta (IMP) -organisaation tekemän tutkimuksen mukaan vuorovaikutus verkostojen johtamisessa on käytännössä muutakin kuin keskustelua tai neuvottelua. Kyseisten löydösten mukaan vuorovaikutus saattaa sisältää herätteen tuotteesta, palvelusta, informaatiosta, logistiikasta, fyysisestä tai intellektuellista omaisuudesta, neuvoista sekä taloudesta ja sitä kautta johtaa näiden kehittämiseen ja soveltamiseen. Näin ollen vuorovaikutus on ajan mittaan toimiva prosessi, joka aiheuttaa kustannuksia ja tuottaa hyötyä, vaikka niitä voi olla hankala todentaa käytännössä. Vuorovaikutus sisältää tarkoituksenmukaisen aikomuksen ja tahattomat vaikutukset. (Håkansson 2009, 187.)

Håkansson (2009, 187-189) esittää, että vuorovaikutuksen rakentuminen verkostojohdattamisessa voitaisiin määrittää neljän ydinkysymyksen ympärille:

Kysymys

Mitä voit ja osaat tehdä minun hyväkseni?

Kuinka te näette minut?

Mitä olette valmiita tekemään hyväkseni verrattuna mitä teette muille?

Miten voitte varioida edellä mainittuja kysymyksiä?

Keskeinen ominaisuus

Osaaminen

Yhteensopivuus

Yksilöllisyys

Epäjohdonmukaisuus

Håkansson (2009) toteaa, että edellä mainitut ominaisuudet ovat yhteistyösuhteiden vuorovaikutuksen lopputulemia. Tietyissä tilanteissa samat ominaisuudet voivat olla myös tärkeitä vuorovaikutuksen lähteitä. (Håkansson 2009, 189.)

Verkostojohdattaminen on ollut mielenkiintoinen tutkimuskohde viime vuosina. Vaikka edellä on esitetty useita johtamiseen vaikuttavia tekijöitä, lukuisat tutkijat ovat päätyneet analyyseissään lopputulokseen, että verkostoja ei yksinkertaisesti vain voida johtaa. Näkemyksen mukaan yksittäisiä yhteistyö- ja vuorovaikutussuhteita sekä niiden seurauksena syntyneitä innovaatioita voidaan ohjata johtamisen keinoin, mutta itse verkostoja ei. Näkemys perustuu ajatukseen verkostojen rakenteesta organisoinnin muotona. Mikäli yksikin toimijoista ottaisi johtajaroolin verkostossa, se muuttuisi toimintamalliltaan hierarkiaksi. (Valkokari 2009, 166.)

4.2 Verkostostrategia

Strategiakäsite yleisellä tasolla on äärimmäisen monitahoinen ja laaja. Sanotaankin, että sen lokeroiminen lyhyeen ja ytimekkääseen määritelmään on lähes mahdotonta. (Kamensky 2014, 18–19.) Eräänlaisena hyvänä määrittelynä voidaan kuitenkin pitää Hakasen ja muiden (2007, 80) tiivistystä:

Strategia tarkoittaa keinoja vision (tavoitteen) saavuttamiseksi.

Yritys ei itsessään tarvitse strategiaa. Se on yrityksen työntekijöitä varten. Strategian tehtävä on ohjata yrityksen työntekijöitä tavoitteen suuntaan ja sitä kautta parantaa yrityksen kilpailukykyä kilpailuetua luomalla. (Hakanen ym. 2007, 80.)

Kuten paremmin ymmärrettävien toimintojen, esim. hankinnan tai myynnin, myös menestyksellisen verkostoitumisen tulee perustua yrityksen strategiaan. Kuvio 14 esittää verkostostrategian suhteessa yrityksen strategiaan ja erittelee yhteistyöstrategiat kumppanuuden, verkon ja verkoston tasoilla. Itse **verkostostrategiassa** tulee määritellä, kuinka verkostoitua ja millaisia verkostosuhteita yritys tarvitsee saavuttaakseen tavoitteensa, vision. Kuten strategian osalta yleisestikin, kaikki verkostot ja yhteistyösuhteet eivät tuo menestystä, vaan verkostostrategian tehtävänä on auttaa valinnoissa ja välttää sattumaan perustuva vahinkoverkostoituminen. Verkostoituminen tai kumppanuus ei saa olla itse päämäärä liiketoiminnassa vaan se täytyy pyrkiä näkemään välineenä edellä mainitun kilpailukyvyyn luomiseen. (Hakanen ym. 2007, 95–99.)



Kuvio 14. Yrityksen strategia – verkostostrategia (Hakanen ym. 2007, 93)

Yrityksen verkostostrategia on syytä erottaa verkostojen strategiasta. Yrityksen verkostostrategian tarkoitus on kuvata päästrategian sitä osaa, joka määrittää ulkopuolisten toimijoiden kanssa tehtävän yhteistyön rajaehdoja mahdollisimman tehokkaan strategian toteuttamiseksi. (Hakanen ym. 2007, 105.) Hakanen ja muut (2007, 105) esittävät yrityksen verkostostrategialle seuraavan ymmärrettävän määritelmän:

Yrityksen verkostostrategia kertoo, mihin verkostosuhteilla kokonaisuudessaan pyritään.

Kumppanuuden ja verkoston tai verkoston strategia vastaavasti pyrkii ohjaamaan verkostoyrityksiä tai -organisaatioita mahdollisimman tehokkaasti kohti yhteistä tavoitetta. Hakanen ja muut (2007, 105) tuovat rinnalle myös seuraavan strategisen määritelmän:

Kumppanuuden, verkon ja verkoston strategia kertoo, mihin juuri tällä verkostosuhteella pyritään.

Yrityksen verkostostrategia voidaan luokitella aktiiviseksi tai passiiviseksi. Aktiivisella strategialla tarkoitetaan, että yrityksessä työstetään verkostostrategiaa jatkuvan ja

tietoisen kehittämisen mallilla. Tällöin strategiaan sopivien yhteistyösuhteiden etsintä on jatkuvaa pyrkien kehittämään niitä tai niihin pohjautuvia liiketoimintamalleja. Passiivisessa verkostostrategiassa ollaan stabiilimmassa ympäristössä. Tällöin uusia suhteita ei etsitä eikä strategia pääse elämään niin dynaamisesti kuin aktiivisessa mallissa. Uusia verkostosuhteita harkitaan vain niiden tullessa kohdalle. Passiivinen verkostostrategia johtaa usein myös passiiviseen verkostotoimintaan. (Hakanen ym. 2007, 119–120.)

Edellä mainittujen lisäksi verkostostrategioihin on syntynyt myös välimalleja. Tällöin puhutaan esiin työntyvästä tai vaiheittaisesta strategiasta. Esiin työntyvä strategia tarkoittaa strategian kehittymistä organisaation sisäisen oppimisen tai ulkoisten mahdollisesti jopa yllättävienkin muutosten kautta. Samalla myös verkostostrategia muuttuu aiemmin kerättyjen kokemusten kautta. Vaiheittainen strategia sisältää strategian tauottoman laatimisen ja toteuttamisen. Tällöin verkostoituminen rakentuu ja kasvaa ajansaatossa vaiheittain, jolloin yrityksen täytyy reagoida muokaten strategiaansa tilanteeseen sopivaksi. (Hakanen ym. 2007, 119–120.)

Selkeää ohjenuoraa luokittelun valintaan ei ole, sillä olennaisinta on kuitenkin itse strategian määrittäminen. Passiivisen ja kokempohjaisen strategian haasteena saattaa olla verkostokokonaisuuden lipeäminen käsistä, jolloin ollaan lähes strategiattomassa tilassa. Tällöin yrityksellä voi olla vaarana ajautua suunnittelemattomiin suhteisiin ja törmätä niistä aiheutuviin ongelmiin. (Hakanen ym. 2007, 119–120.)

4.3 Toimijoiden yhteensopivuus

Verkostojen peruskysymyksiä on, kuinka varmistaa verkostotoimijoiden yhteensopivuus. Aina se ei onnistu, sillä lähteestä ja tutkimuksesta riippuen yritystenvälisistä yhteistyöhankkeista jopa 30-70 % epäonnistuu. Vaikka aina syy ei välttämättä ole yhteensopivuudessa, silti yhteensopimattomuudesta johtuvat tekijät näyttävät isoa osaa epäonnistumisissa. Kumppaneiden yhteensopivuuden osalta yritykset joutuvat arvioimaan mm. seuraavia tekijöitä (Hakanen ym. 2007, 29.):

- Liikeidea: millainen yhdistelmä saadaan sisäisestä ja ulkoisesta liikeideasta?
- Erikoistuminen: miten tarjotaan riittävä laaja-alaisuus markkinoille?
- Samanlaisuus ja erilaisuus: kuinka hallita erilaisuutta?
- Itsenäisyys ja vapaus: haluanko riippuvuutta?
- Yhteistyön mahdollisuudet: voidaanko saavuttaa haluttu tehokkuus?
- Arvot: arvostammeko samoja asioita?
- Kulttuuri: voidaanko toinen organisaatio saada yhteistyöhön?

Riippumatta verkostotyypistä yritysten tavoitteiden yhteensopivuudella on erittäin suuri merkitys yhteistyösuhteen onnistumiselle. Optimitilanne löytyy, kun yhteistyötä tekevät yritykset, jotka vahvuuksiltaan täydentävät toisiaan kohti mahdollisimman yhteensopivaa päämäärää. Tämä ei tarkoita, että yhteistyö vaatisi yhtenevät visiot, strategiat tai arvot, mutta niiden tulee vähintään olla toisiaan täydentäviä. Näin ollen pelkän oman tavoitteen tai strategian ymmärtäminen ei riitä, vaan täytyy olla tietoinen myös kumppanin tarpeista ja tavoitteista. (Hakanen, ym. 2007, 28–34.)

Yhteensopivuuden yhteydessä puhutaan myös organisatorisesta yhteensopivuudesta. Tällä tarkoitetaan kulttuurien, toimintojen ja strategioiden yhteensopivuutta. Organisaatiokulttuuri käsittää verkostojäsenten ymmärryksen ja kokemukset ympäristöstä, rooleista ja arvoista. Mikäli nämä ovat hyvinkin erilaisia, kumppanuudelta voidaan ennustaa puuttuvan ydin. Toimintojen yhteensopivuus pohtii, kuinka yhteistyö tulee käytännössä toimimaan. Tällöin keskitytään toimijoiden resursseihin ja toimintamalleihin käytännön tasolla. Toiminnallinen yhteensopivuus helpottaa osapuolien operatiivisen toiminnan sopeuttamisessa. Strateginen yhteensopivuus on myös olennainen osa organisatorista yhteensopivuutta. Erilaisilla tavoitteilla ja strategioilla olevat toimijat voivat toimia täysin erilaisella arvopohjalla, jolloin yhteisen sävelen löytäminen esimerkiksi kustannustehokkuuteen voi olla täysin mahdotonta. (Hakanen ym. 2007, 28–34.)

4.4 Toimijoiden diversiteetti

Diversiteetti, ts. moninaisuus tai monimuotoisuus, on käsitteenä monitulkintainen ja riippuu aina tulkitsijasta ja tilanteesta. Näin ollen myös diversiteetille on hankalaa

määrittää yhtä selkeää ja oikeaa määritelmää, vaan käsite varioituu kontekstin mukaan. Moninaisuutta voidaan tarkastella monitasoisesti niin yksilön, organisaation kuin yhteiskunnan ilmiöinä. Yhteiskuntatasolla moninaisuus tulee luoksemme, haluamme sitä tai emme. Globalisaatio, maahanmuutto, digitalisaatio, sosiaalinen media ja verkostoituminen ovat vain muutamia esimerkkejä tapahtuvasta moninaisuuden kasvusta. Moninaisuuden yhteiskunnallinen keskustelu vaikuttaa hyvin paljon siihen, kuinka ilmiöstä Suomessa ajatellaan, koetaanko erilaisuus mahdollisuutena vai taakana. (Timonen 2015, 15–16; Jaatinen 2015, 26.)

Tutkimusten mukaan organisaatiot, joiden henkilöstön monimuotoisuutta johdetaan hyvin, ovat tuottavampia, kannattavampia ja työviihtyvyydeltään parempia kuin matalan diversiteetin organisaatiot. Tuottavuuden ydin ei ole kuitenkaan erilaisuudessa, vaan erilaisten toimijoiden muodostamassa kokonaisuudessa. (Timonen 2015, 15–17.)

Diversiteetti on käsitteenä vahvasti yhteydessä kompleksisuuteen. Moninaisuus koetaan ominaisuutena kohti itseorganisoitumista ja asioiden kehittymistä. Itseorganisoitumisella tarkoitetaan epätietoisuuden tai hämmennyksen jälkeistä oman roolin ja identiteetin löytämistä tilanteen tasapainottamiseksi. (Jaatinen 2015a, 40.) Lisäksi moninaisuuden voidaan aina ymmärtää käsittävän valtaa. Kuka on erilainen? Kuka on samanlainen? Minkä normien ja sääntöjen mukaan eletään? Mitä sallitaan? Nämä kysymykset aiheuttavat helposti yhteisöissä konflikteja. (Jaatinen 2015b, 51–52.)

Diversiteetti tarjoaa liiketoimintaan mahdollisuuksia. Moninaisuuden ymmärtäminen auttaa muodostamaan laajemman kuvan toimintaympäristöstä maailmassa, jossa arvontuotanto kohdistuu yhä enemmän asiakkaan ymmärtämiseen. Mitä moninai-
sempi organisaatio tai yhteisö on, sitä moninai-
sempaa ja laajempaa asiakaskuntaa se
kykenee ymmärtämään ja sitä kautta palvelemaan. (Ajanko 2016, 33-34.) Tällöin voi-
daan löytää vastauksia myös asiakkaan ja hankinnan näkökulmasta mm. kysymyk-
seen, miksi eräiden toimittajien kanssa yhteistyössä toimiminen on helpompaa kuin
toisten (Nieminen 2011, 3-4). Texasin yliopistossa 2015 tehdyn tutkimuksen mukaan
ns. korkean diversiteetin rakentaminen myymälähenkilöstöön vaikuttikin positiivi-
sesti myymälän myynnilliseen suoritustasoon verrattuna ns. matalan diversiteetin
myymälään (Research shows diversity can improve stores' sales performance 2015).

Matti Alahuhta mainitsee kirjassaan Johtajuus, että asioiden erisuunnista katsominen on diversiteetin tärkein lisäarvo (2015, 132). Moninaisuudella johtamisen näkökulmasta pyritään siis vaikuttamaan organisaation kykyyn nähdä mahdollisuuksia ja haasteita jo luonnostaan eri suunnista. Tällä on merkittävä vaikutus innovointiin uusien näkökulmien sekä laajemman käsityksen kautta. Moninaisuuden hyödyt eivät kuitenkaan konkretisoidu ilmaiseksi, vaan vaatii johdon- ja tahdonmukaisen johtamisen taakseen. (Ajanko 2016, 34.) Alahuhta lisää, että eritoten nykyisessä globaalissa ja äärimmilleen viritetyssä kilpailuyhteiskunnassa on elintärkeää, että yrityksen johtokunnassa, hallituksessa ja suorittavassa portaassa on riittävästi monimuotoisuutta. Tällöin mahdollistetaan laaja-alaisen arvioinnin lisäksi kyky huomioida se, mikä oikeasti on olennaista. Erilaisuuden johdosta abstrakteimmatkin asiat joudutaan yksinkertaistamaan ja konkretisoimaan kaikkien ymmärtämään muotoon, joka puolestaan lisää vuorovaikutusta ja asioiden olennaista. (Alahuhta 2015, 132-133.)

Diversiteetti parantaa organisaatioiden henkilöstön hyvinvointia. Tutkimusten mukaan sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa moninaisuusjohtamisella on pystytty vaikuttamaan työilmapiiriin ja päivittäisten töiden sujuvuuteen merkittävästi parantaen. Samaisen tutkimuksen mukaan työn sujuvuus parantaa työhyvinvointia, jolla puolestaan on vaikutus työilmapiiriin. Näin ollen hyvinvoiva henkilöstö pystyi entistä parempaan asiakastyöhön. Sanotaankin, että mikäli henkilöstö ei voi hyvin, eivät asiakkaatkaan voi hyvin. Toisaalta väite voidaan kääntää myös muotoon, mitä tyytyväisemmät asiakkaat, sitä tyytyväisempi henkilöstö. (Alahuhta 2015, 143; Punta-Saastamoinen 2015, 40.)

4.5 Verkoston kompleksisuus

Verkostot ovat hyvin kompleksisia ja monimutkaisia ympäristöjä. Kompleksisuudella tarkoitetaan, että toimintaympäristö ja suhteet ovat punoutuneita sekä kytköksellisiä. Lisäksi ne ovat täten myös haasteellisesti hallittavia ja vaikeasti ymmärrettäviä. Taulukko 3 vertailee ns. perinteistä järjestelmää ja modernimpaa kompleksista järjestelmää organisaatioina. Kompleksisessa ympäristössä ei aina voida löytää asioiden syyseuraussuhdetta, vaan tulokset ovat ennalta arvaamattomia. (Mäkelä 2015, 167–170.) Kaikki vaikuttaa kaikkeen tietämättä tarkalleen mitä vaikutuksesta seuraa. Ver-

kosten kompleksisuuteen vaikuttavat laajat ja muuttuvat tekijät, kuten mm. globalisaatio, toimijoiden diversiteetti ja teknologinen kehitys. (Möller ym. 2009, 120.)

Kompleksisissa verkostoissa on järjellisesti mahdotonta ennustaa, kuinka verkosto- ja yhteistyösuhteet elävät ja reagoivat muutoksiin. Jokainen verkoston toimija aiheuttaa liikettä ja tietynlaista muutosta verkostoon, jota kukaan ei pysty kontrolloimaan (Håkansson 2009, 160.) Lisäksi jo koko verkostokokonaisuuden järjellinen ymmärtäminen jää usein hämärän peittoon (Håkansson 2009, 144).

Taulukko 3. Perinteinen järjestelmä verrattuna kompleksiseen järjestelmään (Mäkelä 2015, 171)

	PERINTEINEN JÄRJESTELMÄ	KOMPLEKSINEN JÄRJESTELMÄ
Kuva organisaatiosta	Kone tai mekanismi	Organisaatio arvoyhteisönä
Hallinnon perusrakenne	Kontrolloiva	Avoin, vastaanottavainen
Suunnitteluparadigma	Rationaalinen suunniteltu	Osallistava suunnittelu
Suunnittelun malli	Asiantuntijoiden suunnittelu on erotettu toteutuksesta	Suunnittelu tapahtuu kommunikatiivisessa prosessissa
Suhde muutokseen	Arvostaa jatkuvuutta, vierastaa muutosta	Korostaa muutosta, jatkuvaa kehitystä
Johtamisparadigma	Hierarkkinen	Itseorganisoituvaa
Yksilön asema järjestelmässä	Korostaa asemaa, valtaa	Arvostaa yksilöitä, osaamista

Kompleksisuus vaatii laaja-alaista ymmärrystä ja ajattelua suuremmista kokonaisuuksista. Kompleksisuudella on edellä mainittujen laajojen tekijöiden lisäksi myös suora kytkös toimijoiden vuorovaikutukseen ja yhteistyösuhteisiin. Organisaatiotutkimuksissa kompleksisuuden osalta keskeiseksi haasteeksi on löydetty se, kuinka organisaatio kykenee tekemään toimenpiteitä muuttuvan ympäristön eri tilanteiden ja tarpeiden mukaan. (Mäkelä 2015, 170.)

Yleisesti ottaen organisaatioiden kompleksisuus voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: tekninen, sosiaalinen ja sisällöllinen kompleksisuus. **Tekninen kompleksisuus** tarkoittaa organisaatioiden useita päällekkäisiä IT- ja tietojärjestelmiä. **Sisällöllinen kompleksisuus** käsitetään tutkimuksessa informaation vajavuuteen ja inhimillisempiin teki-

jöihin kuten ymmärryksen rajallisuuteen sekä vuorovaikutuksen puutteeseen. **Sosiaalisella kompleksisuudella** pyritään kuvaamaan organisaatioiden diversiteettiä, eli moninaisuutta. (Mäkelä 2015, 172.)

4.6 Luottamus verkostossa

Jokainen työyhteisö tai muu ryhmä tarvitsee luottamusta toimiakseen optimaalisesti. Luottamus on toiminnan perusta, jonka päälle kaikki muu toiminta voidaan tarvittaessa rakentaa. Luottamuksen tärkeyttä korostaa mm. yhteistyösuhteista vuonna 2000 tehty tutkimus, jossa luottamus oli kaikkein tärkein yhteistyön menestyskriteeri. Luottamus on määritetty mahdollisesti jopa tärkeimmäksi sosiaalisen pääoman elementiksi liiketoimintaverkostojen kontekstissa. Organisaatioiden sisäinen luottamus on sovellettavissa lähes täysin verkostosuhteissa vallitsevaan luottamukseen käsitteenä. Näin ollen luottamusta voidaan käsitellä useista eri näkökulmista. Luottamus on työyhteisöjen näkökulmasta jaettu kolmeen tekijään: luottamus kyvykkyyteen, luottamus ihmisten rehellisyyteen ja luottamus asioiden rehelliseen ilmaisemiseen. (Mäkisalo 2003, 55–57; Hakanen, Kossou & Takala 2016, 46; Vesalainen 2006, 20, 52.)

Luottamuksella kyvykkyyteen tarkoitetaan sitä, kuinka ihmisten osaamista ja kykyä tehdä asioita työyhteisössä arvostetaan. Arvostuksen lisäksi määritelmä sisältää työtehtävien varioitumisen. **Luottamus rehellisyyteen** muodostuu lupauksen ja sitoumuksien toteuttamisesta. Lupauksen merkitys määräytyy vastaanottajatahon näkemyksen mukaan ja sillä on merkitystä usein vain toimijalle, jolle se on annettu. On syytä ymmärtää, että luottamusta käsitellään usein ns. on/off -ominaisuutena. Sitä joko on tai ei ole. Yksikin lupauksen rikkominen rikkoo luottamuksen ja uudelleen rakentamisen aika voi olla pitkä. Näin ollen pienienkin lupauksen täyttäminen on yhteisöissä elintärkeää. **Luotettavalla asioiden ilmaisulla** tarkoitetaan, että asioista pitää pystyä puhumaan avoimesti ja rehellisesti. On todettua, että esim. omien virheiden myöntäminen on keino rakentaa luottamusta osapuolien välille. Luotettavaan asioiden ilmaisuun kuuluu myös rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen asioiden kehittämiseksi. (Mäkisalo 2003, 55–57; Hakanen ym. 2016, 46–48)

Yritysten välisissä suhteissa luottamus voidaan määrittää varmuudeksi siitä, että osapuolet toimivat rehellisesti eivätkä hyväksikäytä toistensa heikkouksia tai haavoittuvuutta tilaisuudenkaan tullen. Neuvottelutilanteissa luottamus useimmiten näkyy siten, että toimiiko neuvottelukumppanit yhteistyöhaluisesti vai itsekeskeisesti. Luottamus voi ilmetä yhteistyösuhteissa myös halukkuutena altistua epävarmuudelle ja riskille, jota itse ei pysty hallitsemaan. (Vesalainen 2006, 52.) Tämä on vahvasti sidoksissa verkostokontekstiin.

Luottamus on myös jaettu helposti särkyvään ja pitkäkestoiseen luottamukseen. **Pitkäkestoinen luottamus** voi olla sukulaissuhteeseen rinnastettavaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tällöin kyse on uskollisuudesta sekä halusta hyveellisyyteen, avoimuuteen ja vastavuoroisuuteen. Liiketoimintakontekstin luottamus voidaan kuitenkin hyvin usein luokitella helposti **särkyväksi**. Tällöin luottamuksen syntyminen ja rakentuminen on pitkäaikainen prosessi, johon vaikutetaan yhteisillä kokemuksilla ja henkilötason vuorovaikutuksella. Yrityksen luottamus saattaa esiintyä monitasoisesti yksittäisten henkilöiden ja yhteistyöorganisaatioiden välisinä suhteina. Schindler & Thomas ovat jakaneet luottamuksen viiteen ulottuvuuteen: (Vesalainen 2006, 52–53.)

- Rehellisyys ja todenmukaisuus
- Kompetenssit (tekniset ja sosiaaliset taidot)
- Johdonmukaisuus (luotettavuus, ennustettavuus ja arviointikyky)
- lojaalisuus
- avoimuus tiedon ja ideoiden jakamisessa

Organisaatioiden yhteistyösuhteiden luottamus voidaan jakaa kolmeen seuraavasti:

- Pelotusvaikutukseen perustuva luottamus
- Kokemusperustainen luottamus
- Tunnistamiseen ja myötätuntoon perustuva luottamus

Pelotusvaikutukseen perustuva luottamus toiminnan intressi on vain pelko oman maineen menettämisestä ja sitä kautta haitallisesta vaikutuksesta omaan asemaan verkostossa. Pelotusvaikutukseen perustuva luottamus on pinnallista ja rikkoutuu melko pienistäkin säröistä. **Kokemusperustainen luottamus** pohjautuu kokemukseen toisesta osapuolesta ja heidän käyttäytymisestään. Tämä luottamusmuoto rakentuu pidemmän ajan saatossa, kun osapuolet oppivat toistensa käyttäytymismallit ja pys-

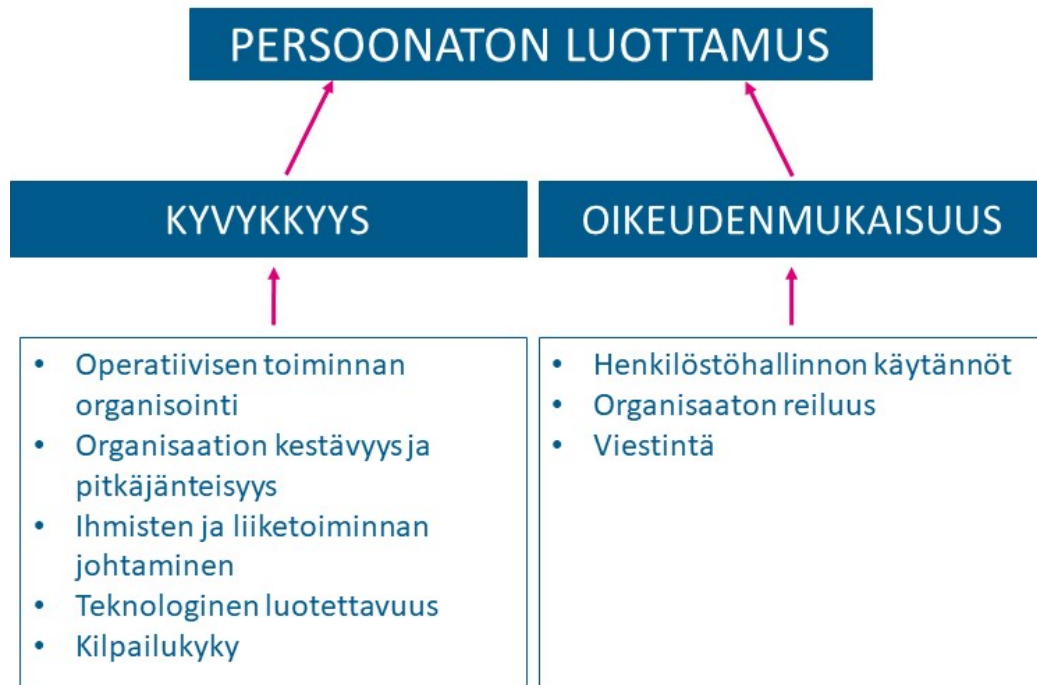
tyvät ennustamaan toistensa käyttäytymistä. Kokemusperäinen luottamus on laadultaan syvempää kuin pelotusvaikutukseen perustuva luottamus. **Tunnistamiseen ja myötätuntoon perustuvassa luottamuksessa** käsitellään jo tunnetason yhteyttä osapuolien välillä. Tällöin ollaan yritysuhteiden luottamuksen syvimmällä tasolla, joka on laadultaan kestäväntä. Luottamuksen kestävyys perustuu, että tunneyhteyden tasolle päästessä voidaan luottamussäröjä yrittää käsitellä ja tarvittaessa antaa anteeksi. Edellä esitettyjen luottamustekijöiden kautta yritysuhteystyöhön saattaa syntyä syvempi yhteys, jonka johdosta yhteistyösuhteeseen jää yhä vähemmän sopimuksella varmistettavia tekijöitä. (Vesalainen 2006, 52–54.)

Yksilöiden välinen luottamus on keskeisessä osassa informaation luomisessa ja jakamisessa liiketoimintaverkostoissa. Henkilöiden välisissä suhteissa kirjallisuus määrittää luottamuksen haluksi altistua haavoittuvuudelle. Näin ollen hyväntahtoisuus muiden hyvinvointia ja tavoitteita kohtaan on yksilötason luottamuksen tärkeimpiä tekijöitä. Luottamuksella on vahva yhteys toimijoiden sitoutumiseen. Sitoutuneet toimijat ovat valmiita panostamaan ja investoimaan yhteistyöhön, joka puolestaan parantaa toimijoiden välistä luottamusta. (Hakanen ym. 2016, 48.)

Hakanen & muut tekivät tutkimuksessaan 2016 saman suuntaisia löydöksiä kuin aikaisempi luottamustutkimus. Löydösten perusteella voidaan todeta, että epämuodolliset keskustelut ja small talk ovat tehokkaampia luottamuksen rakentajia kuin työhön liittyvät virallisemmat palaverit tai kokoukset. Työarjen haasteena koettiin mm. tittleiden aiheuttamat asemoinnit sekä kilpailullinen asetelma. Lisäksi luottamusta kasvattavina tekijöinä verkostoissa pidettiin mm. etunimen käyttämistä arjessa, kykyä kuunnella, hyviä suhteita, kumppanin liiketoiminnan ymmärtämistä sekä yksilön henkilökohtaisten asioiden jakamista. Lisäksi Hakanen & muut painottavat, että luottamuksen rakentamisesta täytyisi tehdä verkostojen yhteinen tavoite ja haaste. (Hakanen ym. 2016, 52–53.)

Luottamuksen merkityksen kasvaessa ja sitä kohtaan olevan ymmärryksen ja tietoisuuden lisääntyessä, luottamusta on alettu tutkia ja mitata. Vanhala, Puumalainen ja Blomqvist (2011) konseptoivat luottamustutkimuksessaan termin persoonaton luottamus. Persoonattomalla luottamuksella tarkoitetaan kaikkea muuta kuin henkilöi-

den välistä luottamusta ja se kohdistuu useimmiten organisaatioihin tai ilmiöihin. Tällöin luottamukseen vaikuttavat mm. yrityksen arvojen, maineen tai yleisen arvostuksen kaltaiset tekijät. (Vanhala, Puumalainen & Blomqvist 2011, 485–491.)



Kuvio 15. Persoonaton luottamus

Vanhala ja muiden (2011) määrittelemä persoonaton luottamus kuvataan kuviossa 15. Persoonattoman luottamuksen todetaan jakautuvan kahteen ulottuvuuteen, kyvykkyuteen ja oikeudenmukaisuuteen. Kyvykkyys jakautui viiteen eri tekijään. Operatiivisen toiminnan organisointi huomioi, kuinka päivittäisprosessit toimivat ja tukevat työn tekemistä. Organisaation kestävyys ja pitkäjänteisyys sisältää mm. työntekijöiden sitoutumisen sekä yrityksen sisäisten ja ulkoisten uhkien vaikutuksia. Ihmisten ja liiketoiminnan johtamisen tekijä käsittää luottamuksen yrityksen johtoa kohtaan. Onko suunta oikea ja tehdäänkö oikeita päätöksiä? Teknologinen luotettavuus tarkoittaa organisaation työkalujen ja järjestelmien toimivuutta ja niiden käytettävyyttä. Viimeinen kyvykkyysiin liittyvä tekijä on luottamus yrityksen kilpailukykyyn. Ovatko tuotteet markkinoita palvelevia ja voidaanko niillä pärjätä kilpailussa? Onko osaamisemme kilpailussa riittävää? (Vanhala ym. 2011, 497–506.)

Oikeudenmukaisuus jaettiin määrittelyssä kolmeen alatekijään: Henkilöstöhallinnon käytäntöihin, organisaation reiluuteen ja viestintään. Henkilöstöluottavuus keskittyi

henkilökohtaisten asioiden toimivuuteen mm. palkkauksen, koulutuksen ja lupauksen osalta. Organisaation reiluus piti sisällään näkökulmat mm. toiminnan eettisistä arvoista. Viestinnän osuus luottamuksen muodostumisessa pitää sisällään kokemuksen, kuinka hyvin organisaation viestintä toimii ja kuinka se koetaan. Onko viestintä ajantasaista ja avointa. (Vanhala ym. 2011, 497–506.)

Epäluottamus

Luottamuksen vastakohta on epäluottamus, jolla on myös vaikutuksia verkoston toimivuuteen. Epäluottamus on tekijä, joka perustuu kokemukseen tai epäluottamusta lisäävään informaatioon. Epäluottamusta voi aiheuttaa mm. jatkuvat pettymykset tai epäoikeutettu kritiikki muilta toimijoilta. Epäluottamus on suorassa yhteydessä vuorovaikutuksen määrään ja laatuun ja vaikuttaa vahvasti verkoston tuloksiin. Pitkälle edenneessä epäluottamuksessa toimijat pyrkivät välttämään toisiaan, jonka seurauksena osapuolet voivat kasvaa erilleen. Epäluottamus myös kasvattaa odottamattomien tapahtumien määrää, koska johdonmukaisuus heikkenee ja tämä heikentää uskottavuutta ja tuottavuutta. (Hakanen ym. 2016, 49.)

4.7 Toimijoiden välinen vuorovaikutus

Vuorovaikutus on yksi tärkeimmistä verkostojen elementeistä. Vuorovaikutuksen suhde luottamukseen on ilmeinen ja näiden kahden suhde on symmetrinen, joka tekee niistä haasteellisia kehitettäviä. Symmetrisyydellä tarkoitetaan yhtälöä, jossa luottamus on vaatimus laadukkaalle vuorovaikutukselle samanaikaisesti, kun vuorovaikutus rakentaa syvempää luottamusta. (Vesalainen 2006, 54.) On myös ymmärrettävä, että epäluottamus on suurin este toimivalle vuorovaikutukselle. Verkostokontekstissa on ymmärrettävä ainainen epävarmuus. Tällöin vuorovaikutus on ehdottomasti tärkein tapa sopeutua ja rakentaa luottamusta. (Håkansson 2009, 145; Hakanen ym. 2016, 48.)

Yritystenvälinen vuorovaikutus rakentuu pääosin kysymysten ympärille, jolla yritys pyrkii vaikuttamaan, mutta samalla mukauttamaan itseään toisiin nähden. Vuorovaikutus on ikään kuin jatkuvaa suhteen kalibrointia. Ihannetila tällaisessa ympäristössä on avoimeen vuoropuheluun perustuva keskustelu, jossa molemmat osapuolet ar-

vostavat toisiaan ja ovat vastaanottavaisia erilaisuudesta huolimatta. Tällöin välte-
tään vuorovaikutuksen yksipuolinen dominointi ja molemmat pystyvät osallistumaan
ja vaikuttamaan vuorovaikutuksen kehittymiseen. (Vesalainen 2006, 54.) Vuorovaiku-
tus on tietynlainen ongelmanratkaisuprosessi, jossa pyritään tiettyyn tulokseen, joka
johtaa havaintojen ja suhteen uudelleen asemointiin (Håkansson 2009, 152). Vuoro-
vaikutus on olennaisesti sidoksissa toimijoiden roolin muodostumiseen verkostoissa
(Håkansson 2009, 142).

Vesalainen (2006, 54) jakaa yritysten välisen vuorovaikutuksen neljään luokkaan:

- Osaaminen
- Yhteisyys
- Yksilöllisyys
- Johdonmukaisuus ja selkeys

Osaamisfokusoitunut vuorovaikutus on väline selvittää, kuinka osapuolet voisivat
tehdä yhteistyötä ja olla toisilleen hyödyksi, keskeisenä teemanaan kyvykkyys. Tutki-
mukset osoittavatkin, että yhdessä tekemisen voimalla jopa vähemmän innovatiivi-
sista yksilöistä saadaan muodostettua korkean luovuuden pari (Xue, Lu & Hao 2018).
Yhteisyyden osalta kyse on yhteisten intressien hoitamisesta. Lisäksi yhteisyyteen liit-
tyy vahvasti aito kiinnostus toisen osapuolen hyvinvoinnista ja menestyksestä. Yksi-
löllisyyden vuorovaikutus korostaa juuri kyseisen suhteen yksilöllisyyttä suhteessa
muihin suhteisiin. Johdonmukaisuus ja selkeys vuorovaikutustekijänä suuntautuu in-
formaation ymmärrettävyyteen ja sisältöön, jonka pohjalta yhteistyösuhdetta voi-
daan kehittää haluttuun suuntaan. (Vesalainen 2006, 54–55.)

Salomonson, Åberg ja Allwood (2012) määrittivät arvontuotannon kannalta tär-
keimmiksi vuorovaikutustaidoiksi huomaavaisuuden, havaitsevaisuuden ja vastaanot-
tavaisuuden. Huomaavaisuudella tarkoitetaan vuorovaikutuksessa annettujen merk-
kien tai vihjeiden merkitystä asiakkaan kokemukseen hänen ymmärtämisestään. Ha-
vaitsevaisuuden rooli vuorovaikutuksessa yrittää ymmärtää asiakkaan viestiä. Tämä
tarkoittaa mm. tarkentavien kysymysten ja palautteen esittämistä. Kolmantena teki-
jänä esitettiin vastaanottavaisuus. Tämä reflektoi ymmärryksen tason asiakkaan
suuntaan. Kertaaminen ja asioiden yhteenveto toimii keinona varmistaa, että kom-
munikaatio on ymmärretty oikein. Samainen tutkimus osoittaa, että organisaation

työntekijöiden kyky luoda, kirkastaa tai kuvata asiakkaiden tarpeita selkeästi vuorovaikutuksessa, antaa asiakkaille mahdollisuuden soveltaa organisaation resursseja omaan toimintaansa. (Salomonson, Åberg & Allwood 2012, 152-153.)

4.8 Verkostokonfliktit

Koska verkostot ovat ympäristönä kompleksisia ja moninaisia, ne ovat alttiita erilaisille konflikteille ja jännitteille. Usein konfliktit nähdään negatiivisena ilmiönä. Konflikti on määritelty terminä prosessiksi, jossa yksi osapuoli huomaa etunsa olevan vastustettu tai negatiivisesti vaikutettu toisen osapuolen toimesta. Konflikteilla on mahdollista saavuttaa myös positiivinen vaikutus, jolloin erimielisyydet ja riitatilan- teet nähdään luovuuden ja keskustelun edistäjänä. Konfliktien kokeminen negatiivi- sena tai positiivisena on yhteistyösuhteen kannalta tärkeää. Kokemukseen voidaan vaikuttaa johtamisen ja vuorovaikutuksen keinoin, mutta lopputulema on aina yksi- löllinen. (Mele 2011, 1378.)

Konflikteja voidaan luokitella usein tavoin. Melen (2011) mukaan Amason esitti jaon kognitiivisiin ja tunnepitoisiin konflikteihin. Kognitiivisilla konflikteilla tarkoitetaan toiminnallisia haasteita yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tunnepitoiset konfliktit ovat enemmän ei-toiminnallisia, jolloin fokus on yksilön tunteissa sekä yhteensopi- mattomuudessa ja erimielisyydessä. Toinen luokittelutapa on tehdä ero suhde-, teh- tävä- ja prosessikonflikteille. Suhdekonflikti tarkoittaa tietoisuutta ihmistenvälisistä ristiriidoista, jännitteistä ja kitkasta. Suhdekonfliktia pidetään varsin negatiivisena konfliktityyppinä tietynlaisen viha- ja erimielisyyden takia. Tällöin suhdekonfliktilla on vahva negatiivinen vaikutus myös ryhmän tai yhteisön luottamukseen ja suoritusky- kyyn. Tehtäväkonfliktit liittyvät erilaisiin näkökulmiin ja mielipiteisiin toimijoiden yh- teisestä toiminnasta ja tehtävistä. Tehtäväkonfliktien oikeaoppisen käsittelyn sano- taan rohkaisevan toimijoita parempaan päätöksentekoon ongelmasta syntyvän kes- kustelun johdosta. Prosessikonflikti sisältää kiistan siitä, kuinka tehtävät saadaan suo- ritettua. (Mele 2011, 1378.)

Taulukko 4. Konfliktien vaikutukset (Mele 2011, 1381, muokattu)

	POSITIIVISET VAIKUTUKSET	NEGATIIVISET VAIKUTUKSET
Yksilö	Parempi ymmärrys Tietotaito	Pahaolo Käytöksen muuttuminen Huonompi työteho
Kahdenvälinensuhde	Luottamus Sitoutuminen Resurssivaihdanta Vahvistuminen	Epäluottamus Huono sitoutuminen Resurssien tuhlaus Rikkoutuminen Kiihtyminen
Tiimi	Jaetut uskomukset Jaetut arvot Parempi sosiaalisuus Jaettu henkinen malli Tietotaito ja luovuus	Laadun muutos Negatiivinen vuorovaikutus Negatiivinen ilmapiiri Vihamielisyys Ongelmat tiedon luomisessa
Verkosto	Vahvistuminen Parantaa yhteistä arvonluontia	Heikentyminen Heikentää yhteistä arvonluontia Tuhoaa arvon

Mele (2011, 1381–1385) on analysoinut konfliktien vaikutuksia eri yhteistyötasoilla. Nämä esitellään taulukossa 4. Konfliktityypit on jaettu positiivisiin, eli rakentaviin ja negatiivisiin, eli haitallisiin konflikteihin. Lisäksi Mele (2011) esittelee tutkimuksensa lopputuloksena laajemman näkökulman konfliktien kontekstiin jakaen suhdekonfliktit viiteen tyyppiin: tehtävisidonnaiset konfliktit, prosessisidonnaiset konfliktit, roolisidonnaiset konfliktit, tunnepitoiset konfliktit sekä arvosidonnaiset konfliktit. Näiden konfliktien ratkaiseminen vaatii johdonmukaista konfliktien hallintaa. Mikäli erimielisyydet hoidetaan huonosti tai niiden käsittely laiminlyödään, ne voivat laajentua myös verkoston muihin suhteisiin. Näin ollen verkoston tulisi luoda strateginen riidantarkaisuprosessi jo valmiiksi ennen konfliktien syntymistä. (Mele 2011, 1383.)

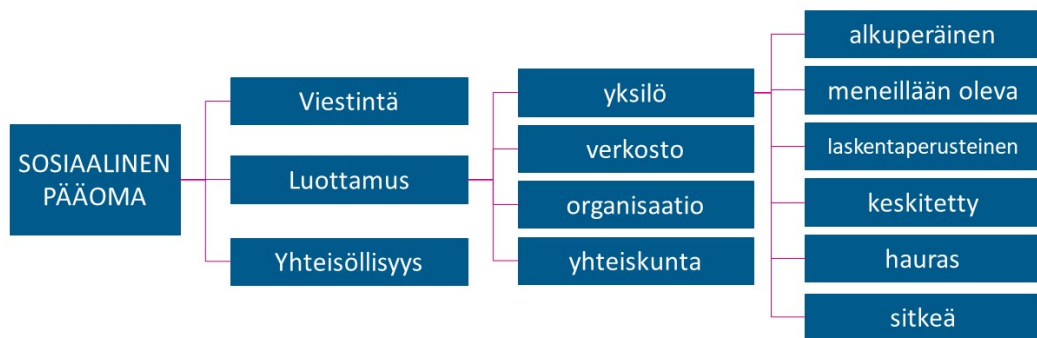
4.9 Toimijoiden verkostokyvykkyudet

Menestyminen verkostoissa edellyttää osaamista. Tarvittavasta osaamisesta on ryhdytty käyttämään termiä verkostokyvykkyudet, jotka keskittyvät käyttäytymistieteiden alueille. Keskeisiä verkostokyvykkyksiä käsitetasolla ovat sosiaalinen pääoma ja yhteistyökvykkyys. Yhteistyökvykkyudessa kyse on kyvystä rakentaa yhteistyösuhteita, jotka perustuvat luottamukseen ja vuorovaikutukseen. Nämä ominaisuudet

ovat joko synnynnäisiä tai kokemusten ja harjoittelun kautta opittuja. Yhteistyökyvykkyydellä on kuitenkin suuri vaikutus tuloksellisuuteen. Sosiaalinen pääoma on laajalti verkostokontekstissa käsitelty teema, joka tuo hyötyä yksilöille ja yhteisöille (Korkala 2010, 34.) Matti Hakanen ja muut (2007, 34) yksinkertaistavat sosiaalisen pääoman roolin kolmeen ulottuvuuteen:

- verkostojen rakenne
- suhteen laatu
- kognitiivinen dimensio

Miia Hakanen ja muut (2016, 47) jakavat sosiaalisen pääoman kuvion 16 esittelemällä tavalla:

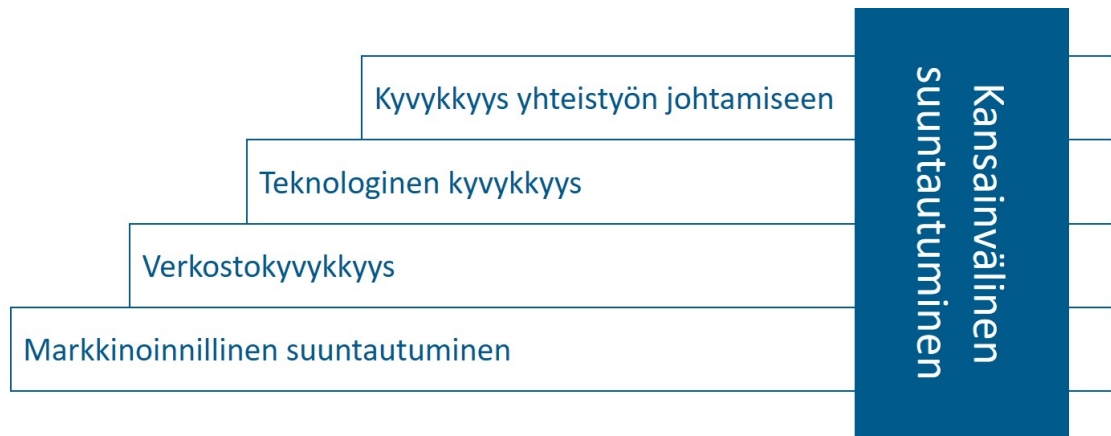


Kuvio 16. Sosiaalisen pääoman suhde luottamukseen (Hakanen ym. 2016, 47, muokattu)

Valkokari ja muut (2009) painottavat arverkosto-osaamisessa verkostomuodon ja -tilanteen tietoista tunnistamista. Menestyäkseen toimijoiden täytyy tunnistaa ympäristö, jossa he yksilönä tai organisaationa toimivat. Lisäksi osaamisessa korostuvat yhteistyötaidot, ulkoisten resurssien hallinta sekä palveluosaaminen erilaisten integraattoritoimien näkökulmasta. (Valkokari ym. 2009, 226-227.)

Eriksson, Nummela, Sainio ja Saarenketo (2017) tutkivat kansainvälisessä ympäristössä tarvittavia arvoketjujohtamisen vaatimuksia osaamisen näkökulmasta. Tutkimuksen lähtökohta oli globaalisoituvan maailman ja palvelukeskeisyyden kasvun mukanaan tuomat muutokset yritysten arvoketjuihin, jotka pirstaloituvat kansainvälisesti ympäri maailmaa. Pirstaloitumisen seurauksena PK -yrityksistäkin voi muodos-

tua ns. globaaleja tehtaita, jotka innovoivat, tuottavat ja jakelevat tuotteita kansainvälisesti maapallon jokaiseen kolkkaan. (Eriksson, Nummela, Sainio & Saarenketo 2017, 171-189.)



Kuvio 17. Arvoketjujohtamisen osaamiset (Eriksson ym. 2017, 187, muokattu)

Tutkimuksen lopputuloksena muodostetut osaamistarpeet esitetään kuviossa 17. Tämän päivän arvoketjuissa tarvitaan olennaisesti kansainvälistä suuntautumista ja ajattelutapaa, joka liittyy tavalla tai toisella jokaiseen muuhunkin määritettyyn kyvykyteen. Toinen tarvittava peruskyvykyys on markkinoinnillinen suuntautuminen. Markkinointi pitää sisällään myynnillisiä toimenpiteitä, kuten läheisen yhteistoiminnan asiakkaiden kanssa ja täten heidän tarpeittensa ymmärtämisen ja osaamisen. Näin ollen asiakassuuntautuneisuus on yksi markkinoinnin peruspilareita. (Eriksson ym. 2017, 171–189.)

Verkostokyvykyydellä on yhä isompi merkitys arvoketjun ja -verkoston toiminnassa. Tutkijoiden mukaan verkostokyvykyys on ratkaisevassa roolissa mm. toimintojen ja suhteiden johtamisessa niin yksilön kuin koko verkoston näkökulmasta. Tätä tukee myös Hearnshaw ja Wilsonin (2013, 442-463) artikkeli toimitusketjujen suhteesta ja soveltuvuudesta kompleksiseen verkostoympäristöön. Tekninen kyvykyys vaikuttaa päivittäisten toimintojen suorittamisen lisäksi tuotekehitykseen ja innovointiin. Lisäksi tutkijat nostivat yhteistyöjohtamisen osaamisen neljänneksi kyvykydeksi. Tutkijoiden mukaan on erityisen tärkeää, että työntekijät ovat motivoituneita ja innostu-

neita toimimaan yhdessä ja kokevat yhteistyöstä saatavat edut tärkeiksi. Tässä johtajilla on ensisijaisen tärkeä rooli motivoida ja ohjata alaisiaan (Eriksson ym. 2017, 171–189.)

4.10 Yhteenveto verkostomenestymisen vaikuttimista

Edellä käytiin tutkimusten ja kirjallisuuden avulla läpi yhdeksän erilaista tekijää, joilla on vaikutusta verkoston toimintaan ja suoriutumiseen. Kuvio 18 vetää yhteen esitellyt tekijät, joita on käytetty runkona tämän tutkimuksen teemahaastatteluiden rakenteen luomisessa.



Kuvio 18. Yhteenveto verkostomenestymisen vaikuttimista

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tavoite ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää liiketoimintaverkoston kriittisimpiä menestekijöitä, joiden avulla voidaan määrittää konkreettisia toimenpiteitä parempaan

menestymiseen liiketoimintaverkostoissa. Tutkimustuloksilla on merkittävä yhteiskunnallinen vaikutus tuoden lisäarvoa liiketoiminnan kehittämiseen verkostomaisessa ympäristössä, niin kansallisesti kuin kansainvälisesti. Tutkimuksen konkreettisenä lopputuloksena tutkimustuloksista rakennettiin kuuden kriittisen tekijän toimenpidemalli parantamaan menestymistä liiketoimintaverkostoissa. Toimenpidemallissa esitetään toimenpiteet ja niillä tavoiteltavat hyödyt paremman menestymisen saavuttamiseksi. Lisäksi tutkimuksella tuodaan yksi täysin uusi ja konkreettinen näkökulma nykyiseen akateemiseen tutkimukseen. Tutkimustuloksia hyödynnetään myös Jyväskylän ammattikorkeakoulun koulutus- ja palveluliiketoiminnassa laajasti kehittämällä tutkimusperustaista koulutusmateriaalia opetuksen ja konsultoinnin tueksi.

Tutkimus käsittelee liiketoimintaan sidoksissa olevien verkostojen menestymistä. Tästä syystä työssä käsiteltävät verkostot haluttiin rajata yksityisen sektorin ympärille muodostuneisiin verkostoihin. Menestymisen näkökulmasta valitut ydinyritykset rajattiin menestyneiksi joko liikevaihdon suuruuden, liikevaihdon kasvun, liiketoiminnan tuloksen tai markkina-arvon näkökulmasta.

Tutkimusta ohjasivat seuraavat tavoitteelliset tutkimuskysymykset:

1. Mitä on menestyminen liiketoimintaverkostoissa?
2. Mistä menestyminen liiketoimintaverkostoissa muodostuu?
3. Mitkä ovat kriittisiä menestystekijöitä liiketoimintaverkostoissa?

Tutkimuskysymykset muodostettiin tavoitteen ympärille. Tavoitteen saavuttamiseksi tutkimus jaettiin pienempiin vaiheisiin, joita lähestyttiin juurikin esitettyjen tutkimuskysymysten kautta. Työn ensimmäisessä vaiheessa haluttiin selvittää, mitä menestyminen ylipäätään on liiketoimintaverkostojen kontekstissa. Ymmärtämällä ensin mitä menestyminen on, voitiin siirtyä etsimään vastauksia toiseen tutkimuskysymykseen, mistä tekijöistä menestyminen liiketoimintaverkostoissa muodostuu. Kahden ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla pystyttiin löytämään vastaukset myös kolmannen tutkimuskysymykseen, mitkä ovat kriittisiä ja kaikista olennaisimpia menestystekijöitä liiketoimintaverkostoissa.

Jo ennen tutkimuksen aloittamista oli selvää, että valittu aihe on haastava ja abstrakti. Tämä oletamus vahvistui entisestään opinnäytetyön viitekehyykseen perehdyt-

täessä, sillä aiheen nykyinen kotimainen ja kansainvälinen kirjallisuus on varsin pirstaleista eivätkä mm. aiheen terminologia ja käsitteet ole vielä vakiintuneita. Tällä hetkellä liiketoimintaverkostot aiheen kypsyysasteesta johtuen aiheeseen haetaan paljon vaikutteita ja metaforia mm. informaatioteknologiasta ja luonnon evoluutiosta. Kananen (2015, 35) varoittaaakin ymmärryksen ja aihekäsitteiden muodostamisen haasteista, mikäli aiheeseen tuodaan aihealueita, jotka eivät sinne luontaisesti kuulu.

Kananen (2015) suosittelee haastattelua sopivaksi aineistonkeruumenetelmäksi tutkimuksiin, joissa aihe saattaa olla abstrakti tai ilmiö on yleisesti ottaen niin laaja tai epäkypsä, ettei yksinkertaisilla kysymyksillä saada riittävästi tietoa. Haastattelu mahdollistaa myös täysin odottamattomien uusien ja ulkopuolisten näkökulmien tuomisen aiheeseen haastateltavien oman kokemuksen ja osaamisen pohjalta. (Kananen 2015, 143.) Lisäksi haastattelun mahdollistama tilanteessa eläminen ja joustavuus ovat merkittäviä hyötyjä haastavan aiheen aineistonkeruun kannalta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 205).

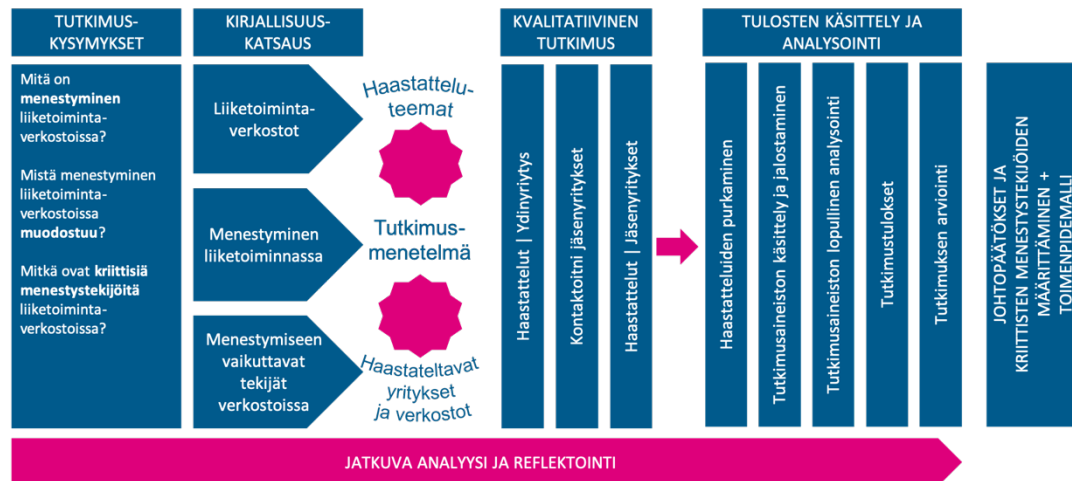
Vaikka tutkimuksen kannalta haastattelutyypin aineistonkeruun tunnistettiin olevan haasteellista, se koettiin kuitenkin parhaiten tähän tarkoitukseen soveltuvaksi ja näin ollen se valittiin aineistonkeruun perusmenetelmäksi. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä on jaettu kolmeen: strukturoituun lomakehaastatteluun, teema-haastatteluun sekä avoimeen haastatteluun. Näistä oletusarvoisesti sopivimmaksi osoittautui teemahaastattelu, jossa haastattelurunko rakentuu väljästi ennalta tiedossa olevien aiheiden ympärille. Menetelmänä teemahaastattelu soveltuu myös esille nousevien tekijöiden määrälliseen arviointiin, jolloin tuloksia voidaan arvioida myös kvantitatiivisesta näkökulmasta. (Hirsjärvi ym. 2010, 208–209; Hirsjärvi & Hurme 2000, 34–35.)

5.2 Tutkimusprosessi

Kuvio 19 kuvaa tutkimusprosessin kulun. Tutkimus alkoi määrittämällä tutkimusongelmat tutkimuskysymyksiksi. Tutkimuskysymysten pohjalta valittiin kolme teorieetä, jonka pohjalta kysymyksiä lähdettiin selvittämään. Tutkimuksen teorieemoiksi kirjallisuuskatsaukseen valikoitui liiketoimintaverkostot, menestyminen liiketoiminnassa sekä menestymiseen vaikuttavat tekijät verkostoissa. Viimeisen teorieeman

aiheisältö rakentui niin kahden aiemman teorian kuin tutkijan asiantuntijuiden pohjalta.

Kirjallisuuskatsauksen jälkeen valittiin sopiva tutkimusmenetelmä aineistonkeruuseen. Samalla tutkitun teorian pohjalta muodostettiin haastattelurunko teemahaastatteluille. Lisäksi tuli ajankohtaiseksi löytää haastatteluun sopivat yritykset verkostoihin.



Kuvio 19. Tutkimusprosessi

5.3 Teemahaastattelut

Tutkimuksen aineistonkeruu suoritettiin teemahaastatteluin. Kyseessä on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Teemahaastattelulla tarkoitetaan tyypillisesti haastattelua, jonka teemat ovat keskustelijoilla tiedossa ilman tarkempaa ja yksityiskohtaisempaa rakennetta ja sisältöä (Hirsjärvi ym. 2010, 208). Teemahaastattelu tunnetaan myös termillä puolistrukturoitu haastattelu, joka kuvastaa rakenteellisesti haastattelun yleistä puoliohjattua luonnetta (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48).

Teemahaastatteluiden tarkoituksena oli selvittää, kuinka haastateltavat asiantuntijat näkevät ja kokevat menestymisen ja konkreettisen toiminnan liiketoimintaverkostoissa. Tutkimuksen tulosten osalta haastatteluissa oli tärkeää tunnistaa, että niin haastateltava kuin haastattelija ovat samalla viivalla asioiden ymmärtämisestä. Abstraktin aiheen käsittelyssä oli se riski, että haastateltava ei täysin ymmärrä käsiteltävää teemaa ja näin ollen haastattelija ei saa kiinni asiantuntijan ajatuksista. Väärin

ymmärtämisestä aiheutuvan virheen poistamiseksi, tutkija halusi haastattelutilanteessa tarkentaa terminologiaa, erityisesti mikäli vastauksesta jäi vaikutelma väärinymmärryksestä.

Haastatteluiden teema-aiheet haluttiin tarkoituksella jättää melko väljiksi, jotta vastauksista saataisiin mahdollisimman aito ja moninainen vastaajanäkökulma selville. Teemahaastatteluiden pääteemoiksi muodostuivat kirjallisuuskatsausta mukailevat seuraavat kolme teemaa:

1. liiketoimintaverkostot
2. menestyminen liiketoimintaverkostoissa
3. liiketoimintaverkoston rakenne ja toiminta.

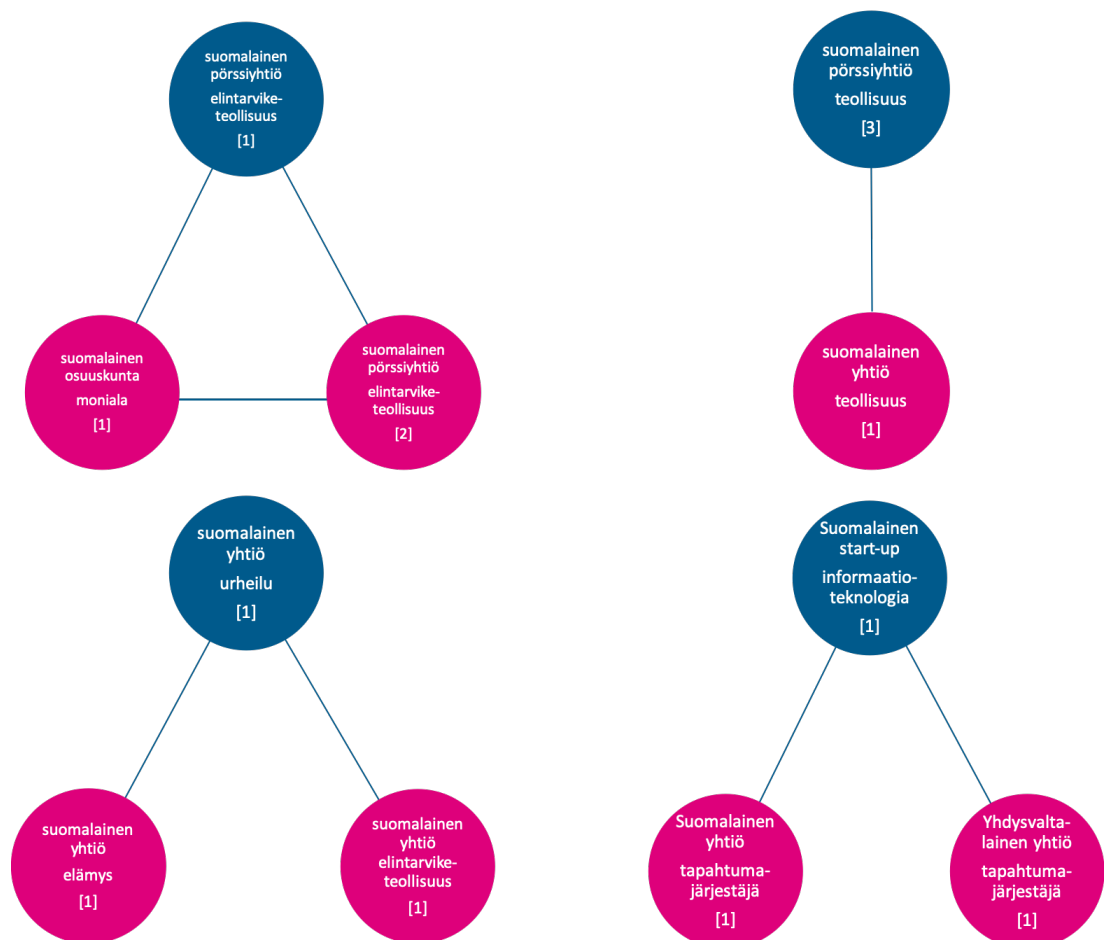
Pääteemat jaettiin vielä tarkempiin aiheisiin keskustelun ohjaamiseksi. Taulukko 5 avaa haastatteluita ohjanneen teemarakenteen yksityiskohtaisemmin.

Taulukko 5. Haastatteluteemat

Teema	Alateema
Liiketoimintaverkosto	Verkostotyyppi Verkstorakenne Verkoston muodostuminen
Menestyminen liiketoimintaverkostoissa	Menestyminen Arvonluontimekanismi
Liiketoimintaverkoston rakenne ja toiminta	Strategia Johtaminen ja roolit Jäsenet ja diversiteetti Kompleksisuus Luottamus Vuorovaikutus Konfliktit Verkostokyvykkyydet

Opinnäytetyön tavoite oli kerätä menestymiseen liittyviä tekijöitä olemassa olevista liiketoimintaverkostoista. Näin ollen haastateltaviksi henkilöiksi oli luonnollista kutsua oletusarvoisesti verkostoissa menestyvien organisaatioiden verkostoissa toimivia avainhenkilöitä. Tutkijan alkuperäisenä tarkoituksena oli valita tutkimukseen kol-

mesta viiteen ns. ydinyritystä, joiden ympäriltä verkostoilmiötä ja menestymistä tutkitaan. Ydinyritysten ympärille pyrittiin saamaan kolmesta viiteen lisähaastattelua joko samaisen yrityksen muilta toiminnoilta tai verkostokumppaneilta. Ydinyritysten haastateltavaksi valittuja henkilöitä lähestyttiin niin sähköpostitse (ks. liite 1) kuin puhelimitse. Ydinyritysten verkostokumppaneiden valintaan hyödynnettiin verkostoitumisilmiötä huomioimalla ydinyritysten ehdotuksia sopiviksi kumppaneiksi tutkimukseen.



Kuvio 20. Osallistuneet yritykset ja heidän yhteistyösuhteensa [haastattelumäärä kyseisessä organisaatiossa]

Haastattelut suoritettiin 15.10.2018 – 13.11.2018. Kuviossa 20 esitetään yhteenvetona osallistuneiden yritysten perustiedot, heidän verkostosuhteensa ja tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden määrä. Ydinyrityksiä tutkimukseen valikoitui neljä kappaletta. Haastatteluihin osallistui yhteensä 14 henkilöä 11 yrityksestä. Jokaiselle

haastateltavalle henkilölle järjestettiin yksityinen haastattelu ja haastatteluista kymmenen tehtiin kasvotusten kohdeyrityksen tiloissa. Loput neljä haastattelua suoritettiin Skype ja Zoomin välityksellä. Kaikki neljä ydinyritystä olivat suomalaisia. Yhteen ydinyritykseen kohdistui kolme haastattelua yrityksen laajuudesta johtuen. Yksi ydinyrityksen haastatteluista henkilöistä työskentelee Yhdysvalloissa. Yksi haastateltu kumppaniyritys oli yhdysvaltalainen, jolloin haastattelu pidettiin englanniksi. Muut asiantuntijat olivat suomalaisia ja haastattelut pidettiin suomeksi. Jokaisen neljän ydinyrityksen ympärille tehtiin vähintään kolme haastattelua.

Haastatteluiden kesto vaihteli 50 minuutin ja 112 minuutin välillä. Haastatteluiden keston keskiarvo oli 75 minuuttia. Yhteensä haastatteluja tehtiin 17 tuntia 36 minuuttia. Haastattelut tallennettiin ääni- tai videotiedostona salattuun pilvipalveluun tutkijan käyttäjättilille. Tutkimushaastattelut käsiteltiin anonyymisti, sillä tutkimuksen kannalta yritysten tai henkilöiden kohdistamista vastaukseen ei pidetty olennaisena.

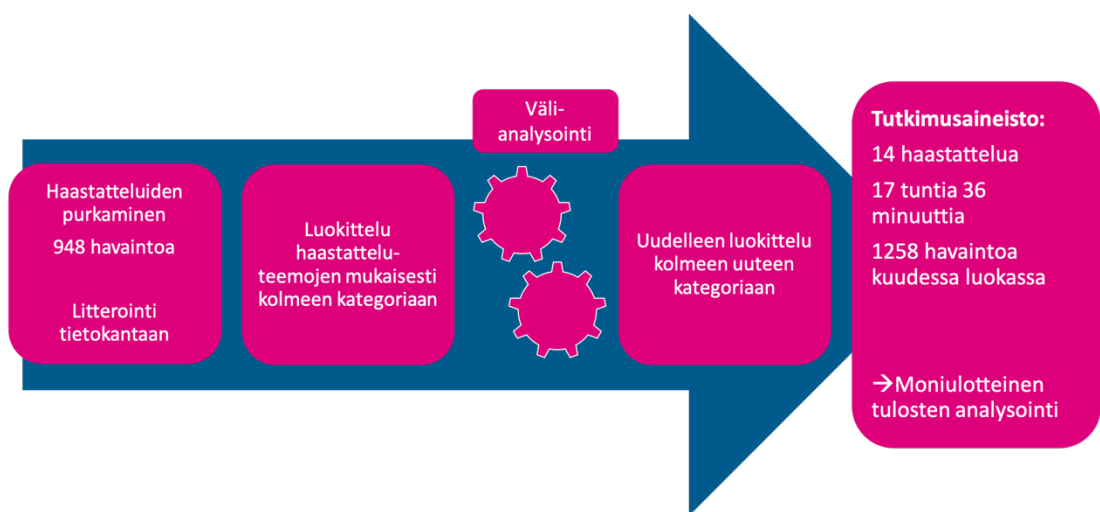
5.4 Teemahaastatteluiden purku, käsittely ja analysointi

Teemahaastatteluja tehtiin 14 kappaletta. Haastattelumäärää voidaan pitää pienehkönä, mutta tässä tapauksessa riittävänä, koska teemahaastattelu mahdollistaa runsaan ja syvällisen aineistonkeruun (Hirsjärvi & Hurme 2000, 135).

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 138-139) mukaan teemahaastatteluiden aineisto voidaan purkaa kahdella eri tavalla: litteroimalla, eli puhtaaksikirjoittamalla joko sanasanaisesti tai poimien, tai vaihtoehtoisesti tekemällä havainnot ilman kirjoittamista suoraan tallennetusta aineistoista. Tässä tapauksessa aineiston purkumenetelmäksi valittiin poimiva litterointi, jossa aineistosta poimittiin olennaisuudet joko teema-alueiden tai muuten esille tulleiden olennaisten asioiden perusteella. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2000, 141-142) mainitsevat, olennaisuuksien valinnassa tutkija tekee jo ensimmäisen tason suodattamisen siitä, mitä haastatteluista otetaan mukaan ja mitä jätetään pois, ja täten aloittaa analyysiprosessin.

Tietojen analysointiin rakennettiin tietokantataulukko. Haastatteluiden litteroinnin perusteella tietokantataulukkoon kirjattiin yhteensä 948 huomiota, jotka luokiteltiin ensimmäisessä vaiheessa kolmeen kategoriaan pohjautuen haastattelu-teemoihin.

Toisessa vaiheessa tiedot luokiteltiin uudelleen kolmeen uuteen, tulosten analysoinnin kannalta merkitykselliseen luokkaan. Tietokannan perustiedot ja luokat muodostettiin siten, että tulosten ja syy-yhteyksien tarkastelu onnistuu useassa eri ulottuvuudessa, esim. verkostoittain, yrityksittäin, teemoittain jne. Toisen vaiheen luokittelussa osasta kirjatusta huomioista muodostettiin duplikaatti, joka mahdollisti yhden huomion kohdistamisen useampaan luokitteluun säilyttäen niiden yhteyksien helpon analysoinnin. Lopulta tuloksia varten analysoitavia havaintoja oli 1258 kappaletta, joita analysoitiin kolmitasoisien luokittelun kautta. Kuvio 21 kuvaa tutkimusaineiston käsittelyprosessin vaiheet ja lopputuloksen.



Kuvio 21. Tutkimusaineiston käsittelyprosessi

6 Tulokset

Tutkimuksen tulokset esitetään neljän aihealueen näkökulmasta. Ensimmäisenä luvussa 6.1 käydään läpi liiketoimintaverkostojen tuottaman arvon kohdistumisesta eri toimijoille ajatuksella, ketkä kaikki toimijat saavat arvoa liiketoimintaverkostoista. Luvussa 6.2 käydään läpi liiketoimintaverkostojen tuottaman arvon eri muodot keskittyen vastaamaan, millaista arvoa kyseiset verkostot tuottavat toimijoilleen. Luvussa 6.3 esitetään verkostojen arvontuottamiseen vaikuttavat tekijät. Viimeisenä luvussa 6.4 tuodaan esille asiantuntijoiden kokemukset olennaisimmista menestykseen vaikuttavista tekijöistä liiketoimintaverkostoissa.

6.1 Verkoston tuottaman arvon jakautuminen eri toimijoille

Haastattelujen perusteella käsitys liiketoimintaverkoston tuottaman arvon jakautumisesta oli vaihtelevaa. Osa haastatteluihin osallistuneista henkilöistä ei tunnistanut liiketoimintasuhteen verkostoulottuvuutta, jolloin heidän toiminta-ajatuksensa pohjautui vain kahdenväliseen suhteeseen. Joissain tapauksissa verkoston arvontuotantoa ei ymmärretty laajana kokonaisuutena, jolloin osa mukana olevista sidosryhmistä jäi pimentoon. Haastatteluista nousi kuitenkin esiin kuusi selkeää kohderyhmää, joille verkoston tuottama arvo kohdistuu. Nämä kohderyhmät esitetään taulukossa 6.

Taulukko 6. Arvoa saavat toimijat ja sidosryhmät liiketoimintaverkostoissa

Kenelle verkostot tuottavat arvoa?	
Oma organisaatio	Oma yritys
Verkoston kumppanit	Asiakkaat Toimittajat Yhteistyökumppanit
Muut arvontuotannon kohteet	Henkilökohtainen hyöty Yhteiskunta

Oma organisaatio

Käsiteltyjen verkostojen tuottama arvo omalle yritykselle oli helpoiten ymmärrettävissä ja kerrottavissa. Kaikkien haastateltavien mukaan oman yrityksen merkitys verkostomaisessa liiketoiminnassa on merkityksellinen ja he kertoivat hyötyvänsä tutkimuksessa käsiteltyjen verkostojen arvontuotannosta. Vaikka tutkimuksessa keskityttiin ydinyritysten ympärille rakennettuihin yhteen tai useampaan verkostoon, usein haastateltavat näkivät verkoston omasta näkökulmastaan niin, että he olivat lähes ydinyritykseen verrattavassa roolissa ja muut verkostojäsenet tuottavat arvoa heille.

Verkoston kumppanit

Tutkimuksessa havaittiin useiden yritysten käyttävän termiä verkostokumppanit. Verkostokumppaneilla tarkoitetaan verkostossa mukana olevia toimijoita, joiden kanssa yhteistyötä tehdään, mahdollisesti useilla eri tasoilla. Konkreettisesti verkostokumppaneilla tarkoitettiin mm. transaktioihin perustuvia toimijoita kuten asiakkaita ja toimittajia. Verkostokumppaneina saattoivat esiintyä myös kilpailijat kuin yhteistyöyritykset ilman transaktiotoimintaa.

Käsitys verkoston asiakkaasta oli laaja. Verkoston asiakkaana saattoi esiintyä luonnollisestikin toiset yritykset joko jälleenmyyjän tai loppuasiakkaan roolissa transaktiotoiminnan seurauksena. Eräissä verkostossa asiakkaana olivat myös mm. oman yrityksen työntekijät. Kaikissa verkostoissa asiakas oli arvonluonnin keskiössä, huolimatta tarkemmasta asiakasprofiilista.

Toimittajilla tässä tapauksessa tarkoitetaan tuotteiden ja palveluiden tarjoajia yritysten ja verkoston tarpeisiin. Toimittajat toimivat usein arvoketjun alkupäässä tuottaen raaka-aineita, tuotteita tai palveluita verkoston tarpeisiin saaden arvovaihdannassa useimmiten rahaa vastineeksi. Voidaan myös ymmärtää, että jokainen asiakassuhde tarvitsee tuotteen tai palvelun toimittajan.

Muut arvontuotannon kohteet

Liiketoimintaverkostoista havaittiin olevan hyötyä myös henkilökohtaisella tasolla. Henkilökohtaisen arvon muodostuminen kulminoituu paljolti työhön verkostossa oman aktiivisuuden kautta.

Tutkimuksesta nousi esiin myös arvontuottaminen yhteiskunnalle, joko julkisten tahojen tai verkostoon kuulumattomien organisaatioiden osalta. Esimerkiksi yhdestä käsitellystä verkostosta kumuloituu valtava määrä liiketoimintaa alueellisesti useille eri organisaatioille ilman heidän kuulumistaan ydinyrityksen aktiiviseen verkostoon. Kyseisessä esimerkissä ydinyritys ei saa arvovaihdannan mukaista lisäarvoa itselleen verkoston ulkopuolisten toimijoiden hyötymisestä verkoston toiminnasta, jolloin ulkopuolisten toimijoiden panos-tuotossuhde nousee korkeaksi saatuun arvoon nähden.

6.2 Arvon eri muodot

Haastattelujen perusteella liiketoimintaverkostojen toiminta perustuu arvontuottamiseen niin itselle kuin muille sidosryhmille. Arvontuotantomekanismi voi olla verkostosta riippuen millainen tahansa ja näin ollen haastateltavat tunnistivat lukuisia erilaisia arvoja, joista verkoston tuotoksena pystytään hyötymään. Toiminnan seurauksena muodostuva arvo voidaan luokitella kahteen selkeään luokkaan, aineelliseen ja aineettomaan arvoon. Taulukossa 7 esitellään tutkimuksessa esille nousseet arvot luokittain.

Taulukko 7. Liiketoimintaverkostojen tuottamat arvot luokiteltuna

Millaista arvoa verkostot tuottavat?		
Aineeton arvo	Tieto ja taito	Asiantuntijuus Osaaminen Hyvien käytänteiden jakaminen
	Olemassa olevat yhteistyösuhteet ja yhteydet arvona	
	Brändi ja referenssiarvo	Imago ja brändi Kiinnostavuus Näkyvyys
	Henkilökohtainen hyöty	Henkilökohtainen brändi Henkilökohtainen palkitsevuus Henkilökohtainen osaaminen
	Uusi liiketoiminta	Syötteet Innovointi Suhteisiin perustuva orgaaninen liikevaihdon kasvu
Aineellinen arvo	Taloudellinen arvo (raha)	Kustannukset Tuotto
	Resurssit	Ulkopuoliset resurssit
	Tuotteet	Fyysiset tuotteet Palvelut Elämykset

Aineeton arvo

Tutkimuksessa mukana olleet verkostot tuottavat lukuisan määrän aineetonta arvoa toimijoilleen. Haastatteluissa kävi ilmi, että aineettoman arvon tunnistaminen on usein hankalaa eikä sitä suoranaisesti ajatella verkostoitumisen ajurina tai yhteistyösuhteen hyötynä jäseniä valitessa.

Tieto ja taito

Aineettoman arvon näkökulmasta, verkostot ja yhteistyösuhteet tuottavat toimijoille paljon tietoa ja taitoa tukemaan toimijoiden liiketoimintaa. Tiedosta ja taidosta keskeisimmiksi arvoiksi nousivat asiantuntijuus ja tieto, osaaminen sekä hyvien käytänteiden jakaminen.

- Verkostoitumalla saadaan tietoa. Tiedolla pärjää. Sitä pitää olla.

Asiantuntijuutta ja tietynlaista tiedon omaamista verkostoissa hyödynnetään toimijoiden osalta usealla eri tavalla. Verkostojen muodostuessa eri organisaatioista, verkostokokonaisuus muodostuu useista toimijoista, joilla on oma asiantuntijuus tietyltä

sektorilta. Yhdessä tutkituista verkostoista asiantuntijuuden määrää ja laatua oli optimoitu valitsemalla verkostoon vain oman alansa parhaita toimijoita. Asiantuntijuuden ja tiedon hyödyntäminen konkretisoituu hyvin yksinkertaisissa toimissa kuten mm. ongelmanratkaisussa, markkinaymmärryksen parantamisessa, liiketoimintaenustamisessa tai asiakastarpeen määrittämisessä. Tiedon avoin jakaminen koetaan merkittäväksi arvoksi verkostoissa tyypistä riippumatta. Vaikka asiantuntijuuden ja tiedon merkitystä arvona korostettiin, niin tutkittujen verkostojen toimijat halusivat poikkeuksetta kehittää hyödynnettävyyttä edelleen.

Omasta organisaatiosta puuttuvan osaaminen on myös merkittävä aineeton arvo liiketoimintaa tekevissä verkostoissa. Tästä konkreettisin esimerkki on konsultointipalvelu. Verkostoissa osaamisen hyödyntäminen useimmiten perustuu kuitenkin aineettoman arvon vaihtamiseen toiseen aineettomaan arvoon, tai muiden toimijoiden osaamisen hyödyntämiseen muun toiminnan ohessa ilman osaamisen ostamista. Käytännön esimerkkejä osaamisen hyödyntämisestä verkostoissa on kahden- tai useamman välisen yhteistyön perusteella syntyvät yhteishankkeet, tuotteet tai palvelut, joissa toimijoiden osaaminen pyritään yhdistämään yhdeksi asiakkaalle arvoa tuottavaksi kokonaisuudeksi.

- Tarvitsemme kaupallista osaamista tueksemme. Meillä on ns. konsultointikumppanuus, jonka kautta voimme tarjota asiakkaalle kokonaisvaltaisemman paketin

Osaaminen voidaan käsittää myös ulkopuoliseksi resurssiksi. Osaamisen saaminen omaan organisaatioon ilman suoraa taloudellista investointia, kuten rekrytointia, koetaan liiketoimintahyödyksi ja verkostojen tärkeimmiksi arvoiksi. Osaamisen tuominen omaan organisaation hyödyksi koettiin myös niin itseä kuin omaa organisaatiota kehittäväksi tekijäksi. Tällöin ulkopuolisella resurssilla pystyttiin kehittämään omaa osaamista ja henkistä pääomaa.

Osaamiseen on vahvasti kytköksissä myös tärkeäksi koettu hyvien käytänteiden avoin jakaminen. Huolimatta verkoston moninaisuudesta, haastateltavat kokivat poikkeuksetta kaikkien jäsenten kohtaavan toiminnassaan samanlaisia tai rinnastettavia haasteita tai ongelmia. Näissä tilanteissa joko yhteinen ongelmanratkaisu tai toisten hyvien käytäntöjen soveltaminen omaan toimintaan koettiin tehokkaaksi ja tärkeäksi verkostoista saatavaksi arvoksi. Yhteistyösuhteen maturiteetista riippuen toimijat

ovat hyvin alttiita ja halukkaita jakamaan omia kokemuksiaan tai käytäntöjään muille yhteistyökumppaneille. Haastatteluiden perusteella kilpailutilanne kumppaneiden välillä voi hidastaa ja hankaloittaa käytänteiden jakamista, eritoten uusien menetelmien innovoinnin osalta ja tällöin avoimuuden molemminpuolisen hyödyn näkeminen hämärtyy.

Olemassa olevat yhteistyösuhteet ja yhteydet arvona

Verkostojen tarjoama mahdollisuus uusien yhteistyösuhteiden muodostamiseen koettiin merkittäväksi arvoksi verkostomaisessa liiketoiminnassa. Muiden jäsenten olemassa olevien yhteistyösuhteiden hyödyntäminen omassa verkostoitumisessa todettiin tärkeäksi ja omaa toimintaa helpottavaksi. Myös omien olemassa olevien yhteistyösuhteiden tarjoaminen muiden jäsenten hyödynnettäväksi kerrottiin tuovan vastavuoroisuutta ja lisäarvoa verkostolle.

Suhteita hyödynnetään liiketoiminnan kehittämisessä ja olemassa olevat yhteistyösuhteet saattavat olla merkittävin syy olla mukana tietyissä verkostoissa. Valmiit yhteistyösuhteet voivat olla myös arvovaihdannassa hyödynnettävä arvo, jolla oma panos tuodaan verkostoon. Yksi haastatelluista yrityksistä sai verkostosta ison toimijan olemassa olevat liiketoimintasuhteet käyttöönsä tarjoamalla oman asiantuntijuutensa verkoston käyttöön. Olemassa olevien suhteiden tärkein mahdollisuus oli toimia ovien avaajana uusille suhteille.

Suhteita hyödynnetään myös verkoston tavoitteena ja toimintaideana. Erään tutkitun verkoston liikeidea perustui vahvan ydintoimijan brändin ja olemassa olevien suhteiden tarjoamiseen kumppaneiden hyväksi. Kumppanit pyrkivät tavoittelemaan uutta liiketoimintaa täysin uusilla markkinoilla verkoston avulla. Olemalla olevien suhteiden hyödyntämisellä koettiin olevan positiivinen vaikutus panos-tuotossuhteeseen, sillä suoran suhteen luominen on huomattavasti tehokkaampi tapa verrattuna vaikkapa markkinointiin.

Suhteiden hyödyntämisessä koettiin edelleen olevan parantamisen varaa. Vaikka tutkimuksesta nousee esille referenssien, eli onnistuneiden yhteistyösuhteiden merkitys uusien yhteistyösuhteiden luonnissa, niitä ei osata etenkään Suomessa riittävästi hyödyntää. Tutkimuksen mukaan suhteiden hyödyntämisessä on kulttuurillisia eroja maantieteellisesti.

Brändi ja referenssiarvo

Haastatellut henkilöt kokivat yhteistyösuhteiden vaikuttavan myös oman yrityksen imagoon ja brändiin. Yhteistyöyritysten referenssiarvo koettiin monessa tapaa korkeaksi, jolla saatiin uskottavuutta niin markkinoiden kuin muiden toimijoiden silmissä. Haastatteluista nousi esille yritysten halu hyödyntää muita oman mielikuvan muodostamisessa markkinoilla. Myös tietyissä verkostoissa mukana olon koettiin nostavan omaa arvostusta ja houkuttelevuutta markkinoilla. Tällä koettiin olevan vaikutusta liiketoiminnan kasvattamiseen ja uusien suhteiden luomiseen.

- Mieti nyt hei, toimitaanko me Janakkalan kunnan vai Googlen kanssa?

Tietyissä verkostoissa yhden verkostojäsenen brändillä luotiin kiinnostavuutta koko verkostolle, josta koettiin olevan hyötyä kaikille. Verkostoissa saattoi olla myös yhteistyömalleja siihen, että muut jäsenet saivat hyödyntää vahvinta brändiä omassa toiminnassaan saaden mielenkiintoa ja näkyvyyttä oman toimintansa ympärille. Näkyvyyden kautta brändin koettiin saavan näkyvyyttä ja sitä kautta vahvistuvan entistään.

Niin yksittäisen jäsenen kuin koko verkoston brändin mainittiin myös vahvistavan sitoutumista verkostoon tuoden uskottavuutta ja houkuttelevuutta. Olemassa olevien kumppaneiden koettiin olevan merkittäviä referenssejä uusien suhteiden luomisessa vaikuttaen mm. odotukseen luottamuksesta, toiminnasta ja roolista yhteistyösuhteessa ja verkostossa.

Henkilökohtainen hyöty

Haastatteluissa nousi merkittävänä arvona esille myös oma henkilökohtainen hyötyminen. Verkostoituminen ja yhteistyö muiden toimijoiden kanssa koettiin toki kasvattavan henkilökohtaista brändiä ja pääomaa, mutta olevan myös emotionaalisesti palkitsevaa ja energisoivaa tuoden tehokkuutta päivittäiseen tekemiseen. Toisen auttaminen tai toisilta avun saaminen koettiin omaa työtä tukevaksi ja helpottavaksi. Henkilökohtaisten onnistumisten saaminen verkostoissa koettiin lisäävän aktiivisuutta

verkostomaiseen toimintaan. Myös oman henkilökohtaisen osaamisen koettiin kehittyvän osallistumalla verkostoihin näkemällä ja kuulemalla erilaisista ihmisistä ja toiminnoista.

Uusi liiketoiminta

Verkostoilla koettiin olevan vaikutusta uuden liiketoiminnan muodostumiseen. Verkostoista koetaan saavan uusia ideoita ja syötteitä tuotteiden, palveluiden, toimintamallien sekä liiketoiminnan kehittämiseen ja innovointiin. Verkostoyhteistyön kautta yritykset pääsevät lähemmäksi loppuasiakasta saaden välittömämpää tietoa asiakkaiden tarpeista ja vaaditusta asiakasarvosta. Myös useilta kumppaneilta saadaan syötteitä oman toiminnan kehittämiseen.

Asiantuntijat kokivat verkostojen olevan hyviä alustoja innovointiin. Eräs ydinyrityksistä hyödyntää verkostoa startup-yritysten alustana, jonka kautta pyritään löytämään joko omia tuotteita kehittäviä tai täydentäviä innovaatioita omaan portfolioon. Startup-yrityksiä kyseisessä verkostossa houkuttelee nopea, räjähdysmäinen kasvu suuren ydinyrityksen avulla.

Haastatteluista nousi esille esimerkkejä, että kumppaneiden ja verkoston kehittyessä on mahdollista saavuttaa täysin uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Kumppaneiden orgaaninen kasvu ja kehittyminen yhdessä verkoston laajenemisen kanssa voivat tuoda odottamattomia mahdollisuuksia jäsenille.

Aineellinen arvo

Haastattelujen perusteella mukana olleet liiketoimintaverkostot muodostuivat lähtökohtaisesti aineellisen arvontuotannon ympärille. Aineellinen arvo on helposti tunnistettavaa ja mitattavaa arvoa, jota voidaan konkreettisesti todentaa yhteistyösuhteissa tapahtuvassa arvovaihdannassa.

Taloudellinen arvo

Haastatteluista nousi poikkeuksetta esille taloudellisen arvontuotannon merkitys verkostomaisessa liiketoiminnassa. Kaikki liiketoiminta yritysten omasta näkökulmasta kulminoituukin viime kädessä siihen, kuinka panos-tuotossuhde kumuloi taloudellista arvoa yritykselle ja omistajille. Asiantuntijahaastatteluista esiin nousut taloudellinen

arvo voidaan jakaa kahteen olennaisimpaan tekijään, rahallisiin kustannuksiin ja rahalliseen tuottoon. Nämä tekijät voidaan käsittää myös panos-tuotossuhteen pääfunktioina, annettuna panoksena ja saatuna tuottona.

Osa haastatelluista asiantuntijoista toimi hankintatehtävissä. Heille liiketoimintaverkostojen tuottama taloudellinen arvo näkyi kustannusten alenemisena hankittavissa tuotteissa tai palveluissa. Tämän lisäksi verkostoista pystyttiin saamaan tietoa, osaamista tai uusia toimintamalleja oman organisaation käyttöön. Tällä todettiin olleen vaikutusta arvoketjun prosessikustannuksiin. Yksi käsitellyistä verkostoista keskittyikin vain kustannusten alentamiseen halvempien hankintahintojen tai tehokkaampien toimintamallien kautta tarjoten verkostojäsenille näiden tuottamaa lisäarvoa. On kuitenkin huomattava, että hankintatehtävissä olleille asiantuntijoille taloudellinen arvo ei muodostunut pelkästään suorasta hankintahinnasta, vaan kustannuskokonaisuus muodostui useasta kustannustekijästä.

Muut haastatellut asiantuntijat näkivät verkostojen taloudellisen arvon liiketoiminnan kehittymisen joko liikevaihdon tai kannattavuuden kasvuna.

- Ei me verkostoiduta vaan verkostoitumisen takia. Me halutaan se kauppa sieltä.

Resurssit

Liiketoimintaverkostojen aineellisista arvoista nousi esille muiden organisaatioiden resurssien hyödyntäminen ja vaihtaminen. Tämä koettiin oman ajan ja vaivan säästönä tuoden kustannustehokkuutta omaan toimintaan. Resurssien jakaminen muiden kanssa mahdollisti haastattelujen mukaan joustavan tavan hyödyntää muiden jäsenten tietotaitoa, osaamista ja käytettävyyttä omassa organisaatiossa. Resurssien jakamisen koettiin syventävän yhteistyösuhdetta sitouttaen toimijoita yhteistyöhön.

Tuotteet

Haastatteluiden perusteella useiden yritysten tekemään arvovaihdantaan liittyy myös tuotteet. Tuotteet voidaan tässä yhteydessä käsittää niin fyysisinä tuotteina, palveluina kuin elämyksinä. Jokainen verkosto pyrkii arvojärjestelmänsä kautta tuottamaan asiakkailleen jonkun edellä mainitun tuotteen.

6.3 Arvontuottamiseen vaikuttavat tekijät

Tutkimuksen kannalta tärkein oli selvittää, mitkä tekijät asiantuntijoiden mielestä vaikuttavat arvon muodostumiseen verkostoissa. Haastatteluissa nousi esille lukuisia arvon syntymiseen vaikuttavia tekijöitä, joiden luokittelu kuvataan taulukossa 8.

Taulukko 8. Arvonmuodostumiseen vaikuttavia tekijöitä

Mitkä tekijät vaikuttavat arvomuodostumiseen verkostoissa?		
Avoimuus	Sopimusten merkitys verkostoissa	Verkoston jäsenet
Luottamus	Strategiset tekijät	Verkoston muodostuminen
Motivoituminen verkostoihin	Toiminta-aktiivisuus	Verkoston tuotonjako
Päätöksenteko verkostoissa	Verkostoissa tarvittava osaaminen	Verkoston tuottavuus
Resurssit	Verkoston diversiteetti	Verkostoyhteistyö
Sitoutuminen verkostoihin	Verkoston johtaminen	Vuorovaikutus

Avoimuus

Haastatteluista nousi poikkeuksetta esille avoimuuden merkitys verkostoissa. Läpinäkyvyyden ja avoimuuden koettiin vaikuttavan suoraan yhteistyön laatuun. Myös avoimuuden nähtiin toimivan vastavuoroisesti. Olemalla itse avoin muille, muut ovat avoimia sinulle. Avoimuudella koettiin olevan vaikutusta luottamuksen rakentumiseen.

Haastattelujen perusteella myös hankalista asioista tulee viestiä avoimesti. Eräissä verkostossa on havaittu kilpailijasuhteen vaikuttavan haluun olla avoin pitkäaikaiselle yhteistyökumppanille. Tämän ei kuitenkaan ole koettu vielä hankaloittavan tai vahingoittavan suhdetta, mutta kuitenkin rajoittavan yhteistyössä liikkuvan tiedon määrää.

Luottamus

- When they trust you, then they will help you.

Kaikki haastatteluun osallistuneet asiantuntijat kertoivat, että verkostomainen yhteistyö vaatii luottamusta molemmilta osapuolilta. Luottamus koetaan pääsääntöisesti tärkeäksi, jota ilman verkostot eivät toimi. Verkostojen koetaan tässä tapauksessa olevan enemmän kuin sopimustekniikkaa, jolloin luottamuksen merkitys korostuu entisestään. Erään haastatellun mielestä luottamus on tietynlaista valuuttaa, jota voi kerryttää ja käyttää yhteistyön eri vaiheissa.

- Luottamus syntyy siitä, kun puhutaan mitä tehdään ja tehdään se mistä on puhuttu.

Yksi haastatelluista asiantuntijoista näki luottamuksen olevan lähtötilanteessa kaikkien kanssa samanlainen. Luottamusta pyritään poikkeuksetta rakentamaan yhä vahvemmaksi ja syvemmäksi. Asiantuntijoiden kokemuksen mukaan luottamuksen rakentamiseen vaikuttavat mm. avoin vuorovaikutus, toiminnan läpinäkyvyys, odotusten ylittäminen, toisten auttaminen sekä itsensä henkilökohtaisesti likoon laittaminen. Luottamuksen rakentaminen vaatii aikaa ja panostusta toimijoilta. Pitkissä yhteistyösuhteissa koettiin olevan syvempi luottamus verrattuna uusien suhteisiin. Useat asiantuntijoista toivat esille, että luottamusta täytyy vaalia ja luoda säännöllisesti.

Luottamus koettiin hyvin henkilökohtaiseksi tekijäksi, joka rakentuu ihmisten välille henkilökohtaisella tasolla ja kulminoituu täten yksittäiseen henkilöön. Eräs asiantuntijoista huomioi, että henkilösidonaisuuden takia tiettyjen ihmisten kanssa luottamus ei kuitenkaan lähde aina rakentumaan.

- Bisnestä tekevät kuitenkin ihmiset ja ihmiset reagoivat hyvin eritavoin. Ei ole olemassa yritystä, jolla on luottamusgeeni. Kyl se luottamus on kiinni ihmisistä.

Haastatteluista nousi esille, että myös epäluottamuksesta tulisi viestiä kumppaneille suoraan ja selkeästi. Eräs haastateltu kertoi, että negatiivisten asioiden kertominen edellyttää, että suhteeseen on kertynyt positiivista luottamus pohjaa taustalle. Luottamuksen puute todettiin verkostoa rikkovaksi. Eräs asiantuntija totesi epäilyn luottamuksesta johtavan yhteistyösuhteessa ylimieliseen toimintaan. Luottamuksen

puutteen pelättiin yleisesti vaikuttavan kumppaneiden sitoutumiseen ja johtavan heidän poistumiseensa verkostosta.

Motivoituminen verkostoihin

Asiantuntijoiden mielestä verkostoon pitää löytää henkilökohtaisesti motivoituneet toimijat. Oikeiden henkilöiden mukana olo koettiin tärkeäksi asioiden eteenpäin viemisen kannalta. Motivaation lisäämiseen nähtiin keinoksi jäsenten aktiivinen osallistuminen verkoston toimintaan. Lisäksi tulosten saavuttamisella koettiin olevan motivaatiota lisäävä vaikutus.

Usealla haastatellulla asiantuntijalla oli ongelmia motivoida jäseniä omissa verkostoissaan. Eräs osallistuja kertoi motivoinnin olevan haasteellista jo oman organisaation sisälläkin puhumattakaan ulkopuolisista kumppaneista. Konkreettiseksi haasteeksi koettiin kumppaneiden motivoituminen, mikäli selkeä työn tuottavuus ei ollut tiedossa. Alhainen motivaatio näkyi kumppaneiden haluttomuutena osallistua verkoston tapahtumiin ja toimintaan. Pakottaminen ja puristaminen koettiin huonoksi keinoksi motivoida jäseniä verkoston tarvitsemiin toimiin.

Päätöksenteko verkostoissa

Päätöksien tekeminen verkostoissa koettiin pääosin helpoksi. Vaikka haasteellisiakin päätöksiä joudutaan tekemään säännöllisesti, niiden ei koettu olevan ylitsepääsemättömän vaikeita. Päätösten haasteellisuus johtui haastateltujen mukaan verkoston rakenteesta ja toiminnasta. Konkreettisenä esimerkkinä nousi esille tapaukset, joissa yksi kolmesta voi jäädä sivuun yksittäisestä liiketoiminnasta.

Verkostossa päätöksiä joudutaan tekemään paljon annetun tiedon varassa. Paikoitellen päätöksenteko verkostoihin ja yhteistyöhön liittyvissä asioissa koettiin hitaaksi. Tämän arveltiin johtuvan päätöstä tekevän organisaation kankeudesta tai päätöksentekoprosessista. Päätöksentekoalttiuden koettiin olevan myös henkilökohtaiseen luonteeseen liittyvä piirre. Kokemuksen ja osaamisen tuoman näkemyksen koettiin auttavan itseä tai kumppaneita koskevassa päätöksenteossa.

Verkostojen kompleksisuutta ei tunnustettu päätöksenteon yhteydessä. Erään asiantuntijan mielestä verkostot vaativat matriisijattelua, jonka avulla voidaan ymmärtää syy-seuraussuhteita paremmin.

Resurssit

Kaikki tutkimukseen osallistuneista asiantuntijoista kokivat, ettei heillä ole riittävästi tai ollenkaan resursseja verkostomaiseen yhteistyöhön. Yhteistyöhön verkostolaajuudessa ei ollut varattu korvamerkattua aikaa yhdelläkään asiantuntijalla. Monet toivoivat lisää aikaa yhteistyölle kumppaneiden kanssa. Useammasta haastattelusta nousi esille, että selkeällä verkoston strategialla ja konkreettisilla verkostotavoitteilla voisi olla perusteltua löytää ja varata verkostoille resursseja. Tämä nousi esiin verrattaessa mm. suoraan asiakastyöhön, johon koetaan olevan helpompi kohdentaa resursseja nopeamman ja ymmärrettävämmän tuottavuuden takia. Resurssien määrän merkitystä korostettiin eritoten verkoston alkuvaiheissa ja yhteistyön alkaessa.

Vähäisten resurssien koettiin rajoittavan mm. vuorovaikutuksen laatua ja määrää verkostoissa. Lisäksi sillä tunnistettiin olevan osuus niin omaan sitoutumiseen kuin muiden sitouttamiseen. Resurssien puutteen koettiin olevan suurin pullonkaula verkostoitumisaktiivisuudessa sekä yhteistyön tekemisessä. Toisaalta resurssien osalta tuotiin esiin myös, että määrä ja laatu eivät korreloidu suorassa suhteessa toisiinsa.

Sitoutuminen verkostoihin

Myös jäsenten sitoutuminen koettiin vitsiksi verkostoille. Haastatteluista nousi esille, että mikäli jäsenet eivät ole sitoutuneita toimintaan, yhteistyösuhteet alkavat rappeutumaan, joka mahdollisesti johtaa koko verkoston hajoamiseen.

Pääosin kumppaneiden koettiin olevan sitoutuneita verkostojen toimintaan. Aktiivisuudella ja tulosten saavuttamisella koettiin olevan merkittävä vaikutus jäsenten sitoutumiseen. Lisäksi kunnioitus, arvostaminen ja luottamus nousivat esille asiantuntijahaastatteluista. Niin yritys- kuin verkostotason suunnitelmallisuudella koettiin olevan vaikutusta sitoutumiseen liiketoimintaverkostoihin.

Toisaalta heikkoon sitoutumiseen voi johtaa negatiiviset kokemukset tuloksista tai yhteistyöstä. Erään esille tulleen esimerkin mukaan myöskään kumppanin odotusten ylittäminen ei takaa toimijoiden sitoutumista. Sitoutumisen koettiin olevan myös hyvin paljon kiinni käytettävissä olevista resursseista. Myös sopimukset koettiin välineeksi sitouttaa toimijoita verkostoihin, vaikkakin sopimusteknisyyden todettiin samalla kangistavan yhteistyötä.

Sopimusten merkitys verkostoissa

Haastatteluiden mukaan sopimuskäytännöt verkostoissa ovat kirjavia. Riippuen verkostosta, jäsenten välillä saatetaan käyttää normaaleja yhteistyösuhteen sopimuksia. Verkostojen kannalta esiin nousi kuitenkin huoli yhteistyösuhteiden liiallisesta sopimusteknisyydestä. Haastateltavien mukaan verkostoissa toiminnan pitäisi olla joustavaa eikä yhteistyö saisi olla liiallista sopimukseen vetoamista. Eräs asiantuntijoista mainitsi, että heidän verkostossaan salassapitosopimuksilla voidaan mahdollistaa luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri yhteistyölle.

Strategiset tekijät

Haastatteluista nousi selkeästi ilmi, että tutkituissa yrityksissä verkostoitumista ei ohjannut erillinen organisaatiotasoinen **verkostostrategia**. Toimijoiden into verkostoitua syntyi pitkälti joko itse ohjautuvan henkilökohtaisen intressin tai pakolliseen transaktioon perustuvan suhteen johdosta. Henkilökohtaisen intressin johdosta yksittäiset henkilöt olivat luoneet itselleen tavoitteita verkostoitumiselle tietyn ajanjakson sisällä. Yritystasolla verkostoituminen strategisesti koettiin olevan osana toimenkuvaa tai muuta toimintokohtaista strategiaa. Verkostoitumisen strategiointia pidettiin kuitenkin pääosin hyvänä ajatuksena ohjaamaan ja tavoitteellistamaan verkostoitumistyötä.

Haastatteluista nousi esiin yksi verkosto, jolla käsitettiin olevan ns. **verkoston strategia**, eli verkoston toiminta oli selkeästi tavoitteellista ja mitattavaa. Muut verkostot toimivat ilman yhteistä strategiaa. Strategian muodostamista yksittäisille verkostoille pidettiin tärkeänä ja isona mahdollisuutena verkostomaisen yhteistyön kehittämiseksi. Useat organisaatiot olivat kuitenkin muodostaneet strategiaan rinnastettavan toimintamallin yksittäisten yhteistyösuhteiden hoitamiseen ja ohjaamiseen, muttei laajemmassa perspektiivissä koko verkostoon.

- Verkostolle pitäisi kyllä saada selkeä tavoite. Tällä hetkellä meillä halutaan esimerkiksi yksittäiselle asiakastapaamiselle selkeä output, mutta verkostotason toiminnalle niin ei vielä tehdä.

Haastateltavat henkilöt kokivat strategian puuttumisen huonona toiminnan kannalta. Selkeiden tavoitteiden ja suunnitelmallisuuden puute luo jäsenille turhautumista ja

madaltaa sitoutumista yhteiseen toimintaan, sillä niin odotettava kuin saatava hyöty jää hämärän peittoon. Strategian puuttuminen näkyi eräälle toimijalle odottamattomana toimintana, jolloin verkostossa tapahtuvat päätökset eivät olleet linjakkaita.

- Mä en tiedä mikä sen verkoston strategia on. Tuntuu, että se toiminta on helvetin puuhastelua. Siitä toiminnasta puuttuu pitkäaikaisempi suunnitelmallisuus ja hommat hoidetaan vain nopeasti vasemmalla kädellä kasaan. Musta siihen hommaan pitäisi saada enemmän suunnitelmallisuutta.

Verkostojen koettiin tarvitsevan parempaa **suunnitelmallisuutta** toimintaansa. Selkeän strategioinnin ja suunnitelmallisuuden koettiin vaikuttavan verkoston houkuttelevuuteen ja resurssien kohdentamiseen verkostoihin. Suunnitelmallisuutta pidettiin olennaisena vaikuttimena mahdollisten tavoitteiden saavuttamiseen. Eräs haastatelluista koki suunnitelmallisuuden ja sen johdonmukaisen viestinnän luovan ymmärrystä verkostomaisuuden positiiviselle yhteisvaikutukselle ja sen toteuttamiselle. Saman asiantuntijan mukaan verkoston strategian kautta muodostetulla toimintasuunnitelmalla pystytään käsittämään koko toimitusverkosto yhdessä, jolloin jokaisen rooli on paremmin perusteltavissa ja ymmärrettävissä kohti yhteistä tavoitetta.

Asiantuntijat kokivat, että niin verkostoitumisella kuin verkostolla tulisi olla myös selkeä **tavoite**. Selkeän tavoitteen kautta verkoston tulosta voitaisiin mitata. Tavoitteet tulisi määritellä niin lyhyellä kuin pitkällä tähtäimellä. Tavoitteen kautta verkoston merkityksellisyyden koettiin kasvavan. Kaksi haastateltua asiantuntijaa olivat määrittäneet toiminnalle omia tavoitteita, useimmiten liiketoiminnan suuruuteen liittyen. Loput asiantuntijoista eivät olleet selkeästi tavoitteellistaneet verkostoa tai toimintaansa verkostoissa.

Toisaalta pari haastatelluista henkilöistä koki, että verkoston strategialla tai tavoitteellisuudella ei ole merkitystä omaan kahdenväliseen yhteistyöhön yritysten kesken. Tällöin toiminnan tavoitteellisuus perustui kumppaneiden kahdenväliseen mittarointiin.

- Olishan se ihan kiva tietää, mutta ei sillä suurta lisäarvoa tähän meidän väliseen tekemiseen ole.

Verkostojen todettiin poikkeuksetta vaativan **pitkäjänteistä** suhtautumista siellä tehtävään yhteistyöhön. Aikajänne verkostoista saatavaan tuottoon ja ansaintaan saattoi olla pitkä eikä sen realisoitumisajankohtaa välttämättä osattu edes ennustaa. Haastatteluista kuitenkin nousi esille vahva tahto ja luotto siihen, että verkostoyhteistyö tuottaa etua ennemmin tai myöhemmin. Verkostoyhteistyön nähtiin tuottavan pitkällä aikavälillä win-win tilanteen kaikille toimijoille. Pitkäjänteisen yhteistyön koettiin vaikuttavan suhteen yhteistyösuhteiden syvyyteen rakentaen tunnesiteen toimijoiden välille. Eräs haastatteluista mainitsi lähtökohtaisesti lyhytnäköisen yhteistyön hakemisen tapaamisissa vaikuttavan merkittävästi tapaamisen ja koko yhteistyön luonteeseen. Tällä nähtiin olevan vaikutusta mm. luottamuksen syntymiseen osapuolien välille.

- Verkostoitumista pitää tehdä pitkäjänteisesti monia vuosia, jos sillä haluaa saada tuloksia aikaan.

Toiminta-aktiivisuus

Toiminnan osalta haastatteluista nousi esille aktiivisen verkostotoiminnan ja yhteistyön merkitys. Verkostoissa toimiminen vaatii työtä ja panostusta henkilökohtaisella tasolla. Aktiivisuuden koetaan olevan yhteydessä käytettävissä oleviin resursseihin. Muita esille nousseita tekijöitä olivat yleinen ja aito kiinnostus muita toimijoita ja heidän liiketoimintaansa kohtaan sekä ihmisen luontainen halu auttaa muita. Useasta haastattelusta nousi esille, että verkostoissa lähtökohtaisesti pitäisi ajatella muita, ei itseään. Yleinen mielipide oli, että kun annat panoksesi verkostoon, tulet myöhemmin hyötymään siitä.

- It's not about you, it's about the others. Se, et sä autat muita, tuo menestyksen. Muut haluavat auttaa sit sua.

Asiantuntijat toivat ilmi, että aktiivisen toiminnan tulee olla jatkuvaa, uutta luovaa ja vanhaa ylläpitävää. Organisaatioissa tulisi pystyä verkostoitumaan laajasti kumppaneiden organisaatioihin yli transaktiotoiminnan.

Toisaalta eräästä haastattelusta esiin nousi myös huoli liiasta aktiivisuudesta. On tärkeää tutkia, mihin aika ja muut resurssit tulisi käyttää suhteessa mahdolliseen tuottoon.

Kaksi haastatelluista koki aktiivisuuden vaikuttaneen huomattavasti heidän houkuttelevuuteensa yhteistyökumppanina, niin henkilökohtaisella kuin organisaatiotasolla. Houkuttelevuus rakentuu heidän mukaansa aktiivisuuden avulla rakennetusta brändistä ja muiden kumppaneiden aiemmista kokemuksista. Aktiivisuudella pystytään kehittämään tunnettuutta, joka vaikuttaa muiden toimijoiden yhteistyöalttiuteen.

Verkostoissa tarvittava osaaminen

Verkostoissa toimimisen koettiin tarvitsevan myös osaamista. Haastattelujen perusteella oman erikoisalan asiantuntijuuden lisäksi osaamista tulisi nimenomaan verkostoista ja niissä toimimisesta. Itse verkostoitumisen todettiin vaativan hyvää yleissivistystä sujuvan vuorovaikutuksen mahdollistamiseksi. Myös itse vuorovaikutustaidot nousivat esiin tärkeänä osaamisena. Vaikka mm. avoimuus ja rohkeus kohdata ihmisiä koettiin osaksi onnea, niin samalla todettiin, että niitä voi myös oppia. Myös ympäröivän kulttuurin mainittiin vaikuttavan ja rohkaisevan luonteeseen liittyvien ominaisuuksien kehittämisessä. Aito kiinnostus muita kohtaan nousi esiin useamman haastattelun kautta. Erään asiantuntijan mukaan suomalaisesta kulttuurista puuttuu spontaani halu auttaa muita verrattuna yhdysvaltalaiseen kulttuuriin.

Substanssiosaamista esiin nousi talous- ja toimialaosaaminen. Näiden avulla koetaan jäsenten ymmärtävän paremmin kumppaneiden arkipäivän dynamiikkaa. Toisaalta eräs haastatelluista painotti verkostokokonaisuuden ymmärtämistä pelkän liiketoimintaosaamisen sijasta. Tällöin jäsenten koettiin ymmärtävän paremmin yhteistä ja-ettua tavoitetta. Verkostoissa koettiin tärkeäksi ymmärtää toisen henkilön tilanne ennen oman kertomista. Tunneälyn ja empatian merkityksen koettiin korostuvan verkostoissa. Myös ihmistenlukutaito nousi esiin useamman asiantuntijan haastattelusta. Eräs asiantuntija korosti kykyä nähdä jo ensitapaamisella, kuinka kumppania voidaan hyödyntää tai auttaa.

Verkoston diversiteetti

Diversiteettiä eli moninaisuutta ei tietoisesti hyödynnetä tutkimuksessa mukana olleissa verkostoissa. Verkostoja hyödynnetään diversiteetin mahdollistamissa toimissa, kuten ongelmanratkaisussa ja uusien näkökulmien hankinnassa, mutta niiden ei ymmärretä johtuvan erilaisuustekijöistä. Kahden tutkitun yrityksen ydinverkosto

oli rakennettu enemmänkin jäsenten samanlaisuus huomioiden. Kyseisten verkostojen asiantuntijahaastatteluista nousi esille, että toimijat kokivat yhteistyön paremmaksi saman tyyppisten toimijoiden välillä. He näkivät, että mitä erilaisempi verkosto, sitä hankalampaa on löytää yhteinen tahtotila. Erään haastateltavan mielestä verkoston jäsenten moninaisuus pitää olla suhteessa verkoston brändiin ja toimijoiden odotuksiin verkostosta. Jos odotetaan yhteistyötä samankaltaisten yritysten kanssa, silloin toiminnan pitäisi vastata tätä.

- Kyl mä koen, että mitä enemmän ollaan maailmalla ja kumppaneissa, sitä enemmän me opitaan ja sivistytään.

Diversiteetin ajateltiin tuovan lisäarvoa verkostoille ja lähes kaikki haastateltavat kokivat moninaisuuden lisäämisen tarkoituksella verkostoon hyväksi ajatukseksi. Suurimmaksi eduksi haastatteluista nousi oman ajatuksen rikastuttaminen sekä leveämmän näkökulman saamisen. Konkreettisenä diversiteetin lisäämiskeinona nähtiin uusien yritysten tuominen verkostoon. Lisäksi henkilökohtaisella tasolla eräs haastateltaja näki hyvänä pyrkimyksen osallistua täysin ulkopuoliselta tuntuviin verkostoihin oman kehittymisen takia.

Verkoston johtaminen

Tarve verkostojen johtamiselle nousi esiin useamman haastattelun yhteydessä. Haastateltavien henkilöiden toimenkuvasta riippuen, näkökulma johdettavasta sidosryhmästä vaihteli, mutta silti jokainen koki, että heidän tulisi johtaa muita toimijoita oman edun saamiseksi. Eräs asiantuntija koki, että mikäli et itse johda verkostoasi, et välttämättä saa verkostosta sitä, mitä alun perin lähdit hakemaan. Yksi asiantuntija toi esille johtamisen merkityksen näkökulmalla, kuinka saat ilmaista tekemistä muilta. Laajemmassa perspektiivissä johtamisella koettiin olevan vaikutusta verkoston menestymiseen ja resurssien kohdentamiseen oikeisiin toimiin. Tällä voidaan vaikuttaa, etteivät jäsenet tee esim. päällekkäistä työtä.

Vaikuttamisen koettiin olevan tehokas tapa johtaa ja ohjata verkoston muita jäseniä. Ihmisiin vaikuttaminen epäformaaleja reittejä pitkin koettiin erittäin hyödylliseksi verkostomaisessa liiketoiminnassa. Verkostojen johtamisessa pyritään välttämään saanelemista ja ruoduttamista. Näiden koettiin olevan kulmakivi toimivalle yhteistyösuhteelle.

Kokemus verkoston johtamisesta aiheutti runsaasti hajontaa asiantuntijoiden kesken. Osa asiantuntijoista tunnisti, että verkostolla on johtaja, osa ei. Lähes puolet haastateltavista koki, ettei verkostoja voida johtaa. Osassa verkostoista ydinyritys koki olevansa oman verkostonsa johtaja, mutta muut saman verkoston jäsenet eivät kuitenkaan kokeneet samoin. Haastatteluista nousi esiin näkemys, että asiakkaita voidaan johtaa. Toisaalta eräs asiantuntija näki, että rahavirta määrittelee, kenellä on sananvalta. Verkostojen johtamista pidettiin yleisesti ottaen hankalana ja profiililtaan vertaisjohtamisena.

Verkoston jäsenet

Haastateltujen kertoman perusteella verkostojen jäsenvalinnat ovat vahvasti sidoksissa verkoston tyyppiin. Yhtenä merkittävimpinä vaikuttimena kumppaneiden valintaan esille nousi henkilökohtaiset aiemmin luodut suhteet, joita pystyttiin hyödyntämään myös ammatillisesti. Jäsenten valintaan vaikuttaa myös aiemmat kokemukset yrityksestä, joko omakohtaisesti tai kumppaneiden suhteiden kautta. Suosituksilla ja negatiivisilla kokemuksilla on merkittävä rooli uusien kumppaneiden houkuttelevuuteen.

Usein verkostoon pyritään valitsemaan parhaat toimijat. Eräästä haastattelusta nousi esiin pyrkimys valita ydinosamisen kautta markkinoiden parhaita toimijoita omaan arvoverkostoon.

- Kyl meidän corebisneksen ulkopuolelta arvoketjua täydentävät toimijat täytyy olla omassa bisneksessään sijoilla 1-3. Ei mitään järkeä hankkia kumppaneita, jotka on sijalla 785.

Yhdessäkään tutkituista verkostoista jäseniä ei ollut valittu kokonaisuuden kannalta yhteensopivuuden tai erilaisuuden näkökulmasta. Verkostoiden jäsenvalintaan erilaisuutta enemmän on vaikuttanut toimijoiden samankaltaisuus. Näissä tapauksissa samanlaisten jäsenten valinnalla on pyritty luomaan halutunlainen brändi verkostolle.

Kumppaneiden vaihtaminen valinnan jälkeen koetaan osin hankalaksi, riippuen kumppaneiden tyypistä. Erityisesti ensimmäisen tason kumppanit monikeskisessä verkostossa ovat vaihtamisen kannalta kriittisessä roolissa. Eräs haastatelluista yri-

tyksistä valitsi verkoston jäsenet niin ensimmäiseen kuin toiseen tasoon mahdollistaakseen helpommin kumppaneiden vaihtamisen ja hallitakseen laajempaa verkostoa.

Asiantuntijat tunnistivat verkostoistaan eri roolisia toimijoita. Toimijoiden roolien koetaan muodostuneen pitkälti ydinosaamisen tai arvoketjusijainnin perusteella. Yritysten tulisi tunnistaa oma kestävä kilpailuetunsa ja asemoitua verkostoon sen mukaisesti. Asiantuntijoiden kokemuksen perusteella rooliin verkostossa vaikuttaa raha, osaaminen ja toimijan koko. Yksi haastatelluista asiantuntijoista mainitsi oman organisaationsa roolin vaihtelevan suhteessa ydinyritykseen eri liiketoimintatapauksissa.

Erään haastateltavan mukaan jokaisesta verkostosta löytyy ns. gorilla, eli vahvin toimija, joka ottaa johtajan roolin verkostossa. Eräässä verkostossa toimijoiden roolit olivat yhdessä luotuja ja sovittuja. Roolit verkostoissa voivat vaihdella myös yhteistyösuhteittain. Yritys voi toimia verkostossa eri rooleissa suhteessa kahteen muuhun yritykseen.

Haastatteluista nousi useamman asiantuntijan osalta esille tarve ns. fasilitaattorille, toimijalle, joka vastaisi verkoston hallinnoinnista. Pari haastateltavaa pohti, voisiko yliopistot ja ammattikorkeakoulut toimia fasilitaattoreina verkostoille. Fasilitaattorin roolin koettiin olevan ei houkutteleva liiketaloudellisille yrityksille epävarman ja pitkäkestoisen tuoton takia. Tuotto haluttaisiin saada nopeammin fasilitoinnin vaatimaan panokseen.

Verkoston muodostuminen

Haastattelussa mukana olleiden yritysten verkostot olivat joko transaktiotoiminnan seurauksena syntyneitä tai ns. tarkoituksella rakennettuja, joiden jäsenet ovat valittuja. Useimmiten verkostot olivat kuitenkin muodostuneet arvoketjun näkökulmasta joko eteen- tai taaksepäin rakentuen joko toimittaja- tai asiakassuhteesta. Tällöin kyseessä oli kahdenvälisen suhteiden pohjalta rakentuneet verkostot. Valtaosa transaktiotoiminnan pohjalta syntyneistä suhteista pohjautuivat tuotteiden tai palveluiden hankintaan tai myymiseen.

Useimmiten ydinyritys hallitsi verkostoa vain ensimmäiseen tasoon asti. Yksittäisissä verkostoissa ydinyritys oli mukana koordinoimassa myös toisen tason toimijoita. Jotkut yrityksistä rakensivat kattavan ensimmäisen tason verkoston tavoitellakseen mahdollisimman useita toisen tason toimijoita. Tällaisia olivat mm. jälleenmyyjä- ja edustajaverkostot.

Verkoston tuotonjako

Verkostojen kannalta koettiin tärkeäksi, että verkostossa kaikki menestyvät. Kaikkien tulee ansaita toiminnasta. Verkostoissa tulisi löytää win-win tilanne mukana olevien osapuolien kesken. Haastateltavien kokemuksen mukaan yhteistä win-win tilannetta ei tunnisteta verkostoissa, vaan usein ajatellaan liikaa oman organisaation kautta. Tämä korostuu niin vastoinkäymisten kuin tuotonjaon yhteydessä.

Verkoston tuottavuus

Kaikki haastateltavat kertoivat hakevansa verkostoista tuottoa antamalleen panokselle. Eräs haastatelluista kertoi ajattelevansa verkostoja arvoketjumallin mukaisesti ja arvioivansa missä kohtaa ketjua oma organisaatio pystyy saamaan panokseen nähdyn suurimman tuoton. Verkostoissa työskentely koettiin yleisesti haastateltujen keskuudessa investointina. Erään haastateltavan mukaan kaikki mitä verkostoissa tehdään, pitäisi kumuloitua yrityksen paremmaksi menestymiseksi.

Verkostoihin tehtyjen investointien takaisinmaksuaikaa pidettiin pitkänä eikä saatavaa arvoa aina edes tiedetä investointihetkellä. Haastatteluiden mukaan toimijat kuitenkin luottavat, että tuotto annetusta panoksesta tulee ennemmin tai myöhemmin. Erään haastateltavan mukaan verkostoon tulee mennä ajatuksella, mitä sinne voi antaa, ei niinkään mitä sieltä voi saada. Mikäli saatava tuotto ei ollut investointihetkellä selvillä, sen koettiin vaikuttavan madaltavasti sitoutumiseen verkoston toimintaan. Investointiajatus auttoi haastateltavia priorisoimaan, missä verkostoissa kannattaa olla mukana.

Haastatteluista nousi usein esille toimijoiden win-win tilanne. Yhden asiantuntijan mukaan verkostoa tulisikin ajatella enemmän kokonaisuutena kuin pelkästään oman edun näkökulmasta. Tällöin tulisi ymmärtää, että jos kumppani kasvaa, me kasvamme.

- Hömppähömpä ameeboja ei tarvita, ellei sillä ole joku tavoite ja tulos, että sä saat siitä jotain, joko parempaa laatua, parempaa tehoa, parempaa ka-tetta, tai jotain.

Verkostoyhteistyö

Verkostojen koettiin rakentuvan eri tasoisista ja tyyppisistä yhteistyösuhteista. Osa verkostoissa olevista yhteistyösuhteista nähtiin laajempina, useamman organisaation välisinä yhteistyösuhteina, kun taas osassa verkostoja käsiteltiin vain kahdenvälisiä suhteita. Yhteistyön luonne määräytyy pitkälti suhteen laajuuden ja tyyppin mukaisesti.

Verkostoissa tapahtuva yhteistyö oli tietyissä tapauksissa vain kahdenvälistä transaktiotoimintaa. Haastatteluista nousi esille esimerkkejä, joissa kolme organisaatiota oli yhteishankkeen kautta kokeneet saavansa lisäarvoa toiminnalleen. Yksi verkostoista rakentui kuuden yrityksen yhteistyöstä palvelemaan kaikkien kuuden organisaation tarpeita. Myös kilpailijoiden kerrottiin tekevän yhteistyötä mm. epäsuorien hankintojen tai toimintamallien kehittämisen osalta. Yhteistyötä havaittiin tapahtuvan verkostoissa myös ilman ns. ydinyrityksen osallistumista.

Tutkimuksessa mukana olleiden organisaatioiden yhteistyösuhteet olivat pääsääntöisesti vain yhtä tarkoitusta tai tavoitetta varten rakennettuja. Olemassa olevan yhteistyösuhteen laajentamista useampaan tarkoitukseen pidettiin hyvänä. Tällä konkreettisesti tarkoitettiin esim. hankinnan kautta syntyneen suhteen hyödyntämistä myynnillisen synergian etsimiseen.

Haastattelujen perusteella yritykset olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä yhteistyöhön verkostoissaan. Tietyissä verkostoissa yhteistyö on kärsinyt oman edun ajamisesta ja verkostokokonaisuuden ymmärtämättömyydestä. Vaikka yhteistyöhön on oltu tyytyväisiä, sitä haluttaisiin kehittää.

Vuorovaikutus

Verkostoissa tapahtuva yhteistyön nähtiin rakentuvan vuorovaikutuksen ympärille. Vuorovaikutuksen todettiin olevan erilaista eri verkostoissa. Vuorovaikutuksen jäsenten välillä toivottiin olevan jatkuvaa ja tiivistä. Toisaalta haastatteluista nousi myös esille, että määrä ja laatu eivät korreloidu suoraan toisiinsa, vaan vuorovaikutuksen

pitää olla tarkoituksellista ja aiheellista. Formaalin ja epäformaalin kanssakäymisen suhde tulisi olla oikea, kuitenkin huomioiden molemmat. Epäformaalin vuorovaikutuksen koettiin olevan hyvä tapa oppia tuntemaan muita toimijoita, mutta myös hyvä keino vaikuttaa muihin toimijoihin.

Useassa verkostossa vuorovaikutus oli säännöllistettyä joko verkoston tai kahdenvälisen suhteen tasolla. Tämä todettiin hyväksi yhteistyösuhteiden kannalta, mikäli vuorovaikutus oli aiheellista. Vuorovaikutuksen määrään oltiin pääosin tyytyväisiä, vaikkakin useat totesivat sen voivan olla edelleen parempaa. Vuorovaikutusta rajoittavana tekijänä nähtiin resurssien puute.

Vuorovaikutuksella koettiin olevan vaikutusta yhteistyösuhteen syvenemiseen. Kumppaneiden kuuntelemisella koettiin olevan vaikutusta liiketoiminnan onnistumiseen. Lisäksi vuorovaikutuksen vaikutuksista esille nousi luottamuksen rakentuminen ja avoimuuden lisääntyminen, jotka osaltaan tuovat positiivisia vaikutuksia verkostoon.

6.4 Verkostomenestymisen vaikuttimet

Haastatteluissa kysyttiin myös asiantuntijoiden mielipidettä 1-3 tekijästä, joita he näkivät tärkeimmiksi verkostomenestymisen kannalta. Selkeästi yleisin tutkimuksessa esiin tullut vastaus oli strategiaan liittyvät tekijät, kuten suunnitelmallisuus, pitkäjänteisyys ja tavoitteellisuus. Seuraavaksi yleisimpiä olivat aktiivisuus sekä luottamus. Myös oikeanlaisen verkosto-osaamisen koettiin vaikuttavan menestymiseen verkostoissa. Haastatteluista nousseita muita tekijöitä olivat mm. fasilitaattorin tarve, oikeiden ja sopivien jäsenten valinta, vuorovaikutus sekä resurssien kohdentaminen verkostoissa tapahtuvaan yhteistyöhön.

7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää liiketoimintaverkostojen kriittisimpiä menestystekijöitä. Ongelmaa lähestyttiin kolmen tutkimuskysymyksen kautta, joihin pyrittiin etsimään vastauksia. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla haluttiin selvittää, mitä on menestyminen liiketoimintaverkostoissa. Toisen kysymyksen avulla etsittiin

tekijöitä, joista menestyminen verkostoissa muodostuu. Kolmas kysymys vastaa tutkimuksen tärkeimpään kysymykseen, mitkä tekijät ovat kriittisiä verkostomenestyksen kannalta.

7.1 Menestyminen liiketoimintaverkostoissa

Opinnäytetyön tietoperustassa menestymiseen otettiin liiketoiminnallinen näkökulma. Teorian mukaan liiketoiminnassa menestyminen kulminoituu arvojärjestelmässä tuotettuun arvoon, josta asiakas on valmis maksamaan. Tällöin liiketoiminnallinen menestys, eli tulos syntyy arvojärjestelmän antaman panoksen ja saadun tuoton erotuksesta.

Haastatteluista nousi poikkeuksetta esille, että jäsenten tulee saada liiketoimintaverkostoista tuloksia. Verkostot nähdään investointeina, joihin tehdään sijoitus annettuna panoksena. Annettua panosta vastaan verkostoista odotetaan tuloksia, joiden suhde haluttaisiin mahdollisimman korkeaksi. Kuviossa 22 nähdään yksinkertaistettuna menestymisen kaava. Verkostoissa menestymistä katsottiin joko oman organisaation tai koko verkoston näkökulmasta. Usein katsontakulma kuitenkin rajoittui oman edun saamiseen ja verkoston sekä kumppaneiden menestyminen oli toissijainen asia.



Kuvio 22. Menestyminen liiketoimintaverkostoissa

Liiketoimintaverkostoista saatavaa tuottoa kutsutaan arvoksi. Tulokset osoittivat, että liiketoimintaverkostoista odotettu arvo oli useimmiten aineellinen. Verkostoissa liikkuva aineellinen arvo esiintyi joko tuotteena, resurssina tai taloudellisena arvona,

eli rahana. Aineettomalle arvolle annettiin painoarvoa, mutta sen merkitys verkostojen rakentamisessa ja yhteistyösuhteiden luomisessa oli yllättävän vähäinen. Tämä kieli siitä, että verkostot ja suhteet rakentuvat liiketoimintamielessä pitkälti aineellisen arvon vaihdantaan.

Haastatteluiden kautta pystyi havaitsemaan, ettei menestymistä juurikaan mietitä verkostojen kokonaislaajuudessaan. Onnistumisen määrittämiseen tai saatavien arvojen mittaamiseen ei löytynyt työkaluja aineellisen arvon ulkopuolelta. Ainoat arvomittarit liittyivät rahaan tai tuotteeseen kahdenvälisissä suhteissa.

Vain yksi haastatelluista henkilöistä ajatteli liiketoimintaverkostoja arvojärjestelmäteorian kautta. Heidän organisaatiossaan verkostoja oli analysoitu Porterin arvoketjumallin mukaisesti, jossa oma organisaatio oli profiloitu ydinosaamisen ja kestäväen kilpailuedun näkökulmasta optimoituun sijaintiin arvojärjestelmässä. Tällä tavoin liiketoimintaverkoston menestymistä pystyttiin etukäteen arvioimaan. Tästä oli myös apua muiden jäsenten valinnassa tarvittavan ydinosaamisen määrittämisen näkökulmasta mahdollisimman korkean panos-tuotossuhteen saamiseksi. Kuten Hinesin mallin yhteydessä on todettu, Porterin arvoketjumallin kautta verkostoissa ei huomioida aineettoman arvon tuottamista eikä asiakastyytyväisyyttä riittävästi, vaan toiminta pohjautuu pitkälti transaktiotoimintaan. Tällöin verkosto ei saavuta tuottavuuden osalta kokonaispotentiaaliaan.

7.2 Menestymiseen vaikuttavat tekijät liiketoimintaverkostoissa

Tutkimusaineistosta nousi esiin luvussa 6.3 raportoidut 18 menestymiseen vaikuttava tekijää. Eniten havaintoja, yhteensä 100 kappaletta, sai luonnollisestikin verkostoyhteistyöhön liittyvät tekijät. Verkostoituminen, verkostot ja kumppaniyhteistyö koettiin tärkeäksi ja useiden haastatteluiden kautta todettiin, että kukaan ei pärjää yksin. Menestymiseen vaikuttavat tekijät käsitellään kuviossa 23 yhteenvedetyn tiivistämisen kautta.



Kuvio 23. Menestymiseen vaikuttavat tekijät päätasolla

Strategia

Toiseksi eniten huomioita keräsi luvussa 4.2 esitellyt strategiaan liittyvät tekijät, suurimpana yksittäisenä verkostotoiminnan tavoitteellisuus. Strategian tarkoitus pähkinäkuoressa on vastata kysymykseen, kuinka tavoitteeseen päästään. Verkoston strategia konkretisoi yksittäisen verkoston tavoitteellisuutta ja toimintaa. Tästä näkökulmasta oli mielenkiintoista huomata, että verkostoja ei ohjata strategisesti eikä suunnitelmallisesti. Verkostoilta puuttuu selkeä tavoite ja strategia.

Tavoitteellisuus tuo mahdollisuuden suunnitella toimenpiteet tavoitteen saavuttamiseksi. Asiantuntijoiden keskuudessa verkostoille vaadittiin parempaa suunnitelmallisuutta, mutta selkeiden tavoitteiden puuttuessa suunnitelma jää helposti vaille suuntaa. Tutkimuksesta kävi ilmi, että tavoite, ja varsinkin sen saavuttamisella saatu tulos vaikuttaa merkittävästi motivaatioon ja sitoutumiseen yhteistyösuhteissa. Motivaatio ja sitoutuminen nousivat esiin myös tietoperustassa johtamishaasteiden osalta. Asiantuntijat eivät linkittäneet motivaatio- ja sitoutumishaasteita niinkään johtamiseen, vaikka useat verkostot kärsivät alhaisesta motivaatiosta.

Selkeät tavoitteet mahdollistaisivat myös tulosten todentamisen. Liiketoimintaverkostojen onnistumista kokonaisuutena ei mitata ja todenneta millään tavoin. Ainoat

menestymiseen liittyvät mittarit liittyvät kahdenvälisiin suhteisiin ja niiden taloudelliseen tai laadulliseen suoriutumiseen. Verkostojen aineettomaan arvoon liittyviä tuloksia ei mitata eikä seurata, jolloin menetetään mittaamisen edut strategisen ja operatiivisen johtamisen keinoina.

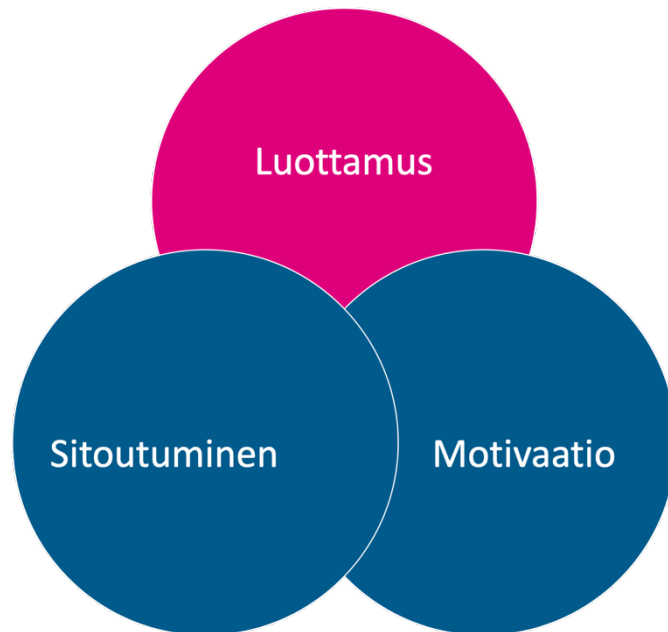
Asiantuntijahaastatteluista nousi esiin verkostotyöhön käytettävien resurssien niukkuus. Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että menestyminen verkostoissa vaatii aktiivista toimintaa ja aitoa kiinnostusta muista toimijoista. Nämä löydökset ovat ristiriidassa keskenään, sillä resurssien vähyydestä johtuen toimijoiden aktiivisuus verkostoissa ei ole riittävällä tasolla.

Kuten eräs haastatteluun osallistunut asiantuntija esitti, strategia ja selkeät tulostavoitteet voisivat toimia välineenä resurssien kohdentamiselle verkostoihin. Verkostoihin käytettävä resurssi on luvussa 3.3 esitetty panos arvojärjestelmään. Tavoiteltavan tuloksen avulla resurssien kohdentaminen tulisi perusteltavaksi panos-tuotosuhteen kautta.

Tutkimuksen strategiaan liittyvät löydökset ovat merkittäviä. Siinä missä verkostot koetaan liiketoiminnan kannalta elintärkeiksi, on suorastaan ihmeellistä, että niillä ei ole yhteistä tavoitetta, ei strategisen tai operatiivisen tason suunnitelmallisuutta eikä tuloksia tai onnistumisia mitata millään tavoin. Vaikka liiketoimintaverkostot koetaan tärkeiksi, niissä tehtävään yhteistyöhön ei koeta löytyvän riittävästi resursseja. Menestymisen kannalta verkostoissa on tärkeää toimia pitkäjänteisesti, jolloin suunnitelmallisuuden ja tavoitteellisuuden rooli korostuu entisestään.

Luottamus

Teorian mukaan jokainen useamman jäsenen yhteisö tarvitsee luottamusta toimiakseen parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä kävi ilmi myös asiantuntijahaastatteluista, joissa lähes jokaisessa luottamus koettiin tärkeäksi elementiksi. Luottamus olikin tutkimuksen kolmanneksi merkittävin menestymiseen vaikuttava tekijä 69:llä havainnollaan. Pääsääntöisesti luottamus käsitellyissä verkostoissa koettiin hyväksi. Arvio luottamuksesta on subjektiivinen, sillä luottamusta ei mitata käsitellyissä verkostoissa millään tavoin. Kuten kuviossa 24 kuvataan, luottamuksen koettiin olevan suhteessa aiemmin esille tulleisiin motivaatioon ja sitoutumiseen, sekä sen voidaan ymmärtää soveltuvan johtamisen uskottavuushaasteeseen.



Kuvio 24. Luottamuksen, motivaation ja sitoutumisen suhde

Tietoperustan luvussa 4.6 esiteltiin luottamuksen eri ulottuvuuksia. Haastatteluista nousi esiin kuitenkin hyvin yksiulotteinen näkökulma luottamukseen ja luottamus ymmärrettiin hyvin yksinkertaisena määreenä. Tulos on sinänsä suhteessa kokemukseen sen roolin merkittävydestä verkostoissa.

Tutkimuksesta käy ilmi, että verkostojen luottamusta pyrittiin rakentamaan vuorovaikutuksessa ja epäformaaleissa keskusteluissa. Tätä löydöstä tukee luvussa 4.6 esitelty Hakasen & muiden tutkimus vuodelta 2016. Sama tutkimus esitti luottamusta kasvattavana tekijänä kumppaneiden liiketoiminnan tuntemisen, joka nousi tässä tutkimuksessa yhdeksi liiketoimintaverkostoissa vaadituksi osaamiseksi. Hakanen & muut esittivät, että luottamus tulisi ottaa verkostoissa yhteiseksi tavoitteeksi. Luottamus tulisi sen merkittävyyden takia ottaa osaksi verkoston strategiaa, jolloin se tavoitteellistettaisiin ja sen kehittymistä seurattaisiin.

Vuorovaikutus

Vuorovaikutukseen kohdistui yhteensä 67 havaintoa. Luvussa 4.7 esitettiin vuorovaikutuksen olevan symmetrinen luottamuksen kanssa. Haastatteluiden tulokset tukivat tätä väitettä ja useimmat asiantuntijoista toivat saman tiedon esiin. Tutkimus osoitti, että vuorovaikutus oli useimmiten säännöllistä toimijoiden välillä. Tällä löydöksellä

on symmetrinen vaikutus luottamukseen kyseisissä verkostoissa, joka tutkimuksessa todettiin olevan hyvällä tasolla.

Jäsenten valinnat ja roolit

Tutkimus osoittaa, että jäsenien valintaperusteet ovat verkostosidonnaista ja vaihtelevat todella paljon. Luvussa 4.3 esiteltiin toimijoiden yhteensopivuutta jäsenten valinnan taustaksi. Tutkimuksesta nousi esiin, että verkostojen rakentamisessa ja jäsenten valinnassa ei huomioida yhteensopivuutta keskenään. Myöskään luvussa 4.4 käsiteltyä diversiteettiä ei huomioida jäsenten valinnassa, mikä on merkillistä sen avulla saataviin hyötyihin nähden.

Kuten luvussa 2.5 esitettiin, olemassa olevat suhteet vaikuttavat merkittävästi uusien suhteiden rakentumiseen. Tämä nousi esiin myös haastatteluiden kautta yhtenä verkostoiden hyödyistä. Kumppaneiden olemassa olevat yhteistyösuhteet antavat valmiin kokemuspohjan uuden yhteistyösuhteen muodostamiselle. Hyvä kokemus lisää luottamusta ja uuden jäsenen houkuttelevuutta.

Haastattelujen perusteella verkostoissa olisi tarve ulkopuoliselle fasilitaattorille, joka loisi verkostolle alustan ja toimisi verkoston tasapuolisena ohjaajana. Tutkituissa verkostoissa kahdessa sovellettiin fasilitaattoriajatus tietyn ydinorganisaation mahdollistaessa muiden jäsenten yhteistyön ja arvontuotannon.

Verkoston johtaminen

Verkoston johtaminen nousi esiin yhteensä 58:sta havainnosta ja se koettiin tärkeäksi elementiksi verkostoissa. Luvussa 4.1 esiteltiin verkoston johtamisen elementtejä tuoden esille johtamisen merkityksen ulkopuolisten resurssien ohjaamisessa vaikuttamisen menetelmin. Tutkimus nosti esiin samat tekijät. Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että ulkopuolisia resursseja tulisi johtaa oman edun saamiseksi ja tehokkaimmaksi keinoksi nimettiin vaikuttaminen.

Luvussa 4.1 esitettiin myös verkostojohdamisen kolme haastetta; uskottavuus-, motivaatio-, ja sitoutumishaasteet. Tutkimuksen osalta esiin nousivat kaikki kolme edellä mainittua, mutta ilman johtamissidonnaisuutta. Tästä voidaan päätellä, että verkostojen laadukkaammalla johtamisella voitaisiin saada parempia tuloksia kaikkien kolmen osa-alueen osalta.

7.3 Liiketoimintaverkostojen kriittiset menestystekijät

Tutkimuksessa selvitettiin asiantuntijoiden kokemuksia kaikkein tärkeimmistä tekijöistä verkostomenestymiseen liittyen. Haastattelutilanteessa pystyttiin havainnoimaan, ettei liiketoimintaverkostoja liiemmästi ole mietitty tuosta näkökulmasta. Haastatteluista nousi esille luvussa 6.4 esitetyt tekijät. Kuviossa 25 esitetään koko tutkimuksen tuloksena liiketoimintaverkostojen kriittiset menestystekijät.



Kuvio 25. Liiketoimintaverkostojen kriittiset menestystekijät

Strategia

Strategian rooli menestystekijänä on kiistaton. Strategian merkitys nousi esiin niin teoriasta, haastatteluiden havainnoista kuin asiantuntijoiden kokemuksena olennaisimmista menestykseen vaikuttavista elementeistä.

Tehdäkseen strategiasta menestystekijän, verkostolle tulee määrittää normaalin strategiatyön mukaisesti tavoite tai visio, toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi sekä mittarit ohjaamaan ja todentamaan niin toiminnan kuin menestymisen toteutumista.



Kuvio 26. Strategia menestystekijänä

Kuviossa 26 luetellaan strategiamenestystekijän vaatimat toimenpiteet ja tavoiteltavat hyödyt. Verkoston strategisella toiminnalla pystytään saavuttamaan tehokkaampi panos-tuotossuhde arvontuotantoon. Lisäksi hyvällä suunnitelmallisuudella verkostosta voidaan havaita ja tavoitella useampia hyödynnettäviä arvoja kuin ilman strategista suunnitelmallisuutta. Strategian yhteydessä voidaan tuoda avoimesti esille tuototavoite sekä tuotonjaon muodostuminen. Strategisille toimenpiteille voidaan kohdistaa ja perustella resurssit panos-tuotossuhteen näkökulmasta. Tavoitteiden saavuttamisesta muodostuu tuloksia, jotka tuovat verkostotoiminnalle uskottavuutta ja pitkäjänteisyyttä. Saadut tulokset myös sitouttavat ja motivoivat toimijoita verkoston toimintaan. Menestymisen kannalta on myös ensisijaisen tärkeää, että strategian elementeistä tiedotetaan kaikkia verkoston toimijoita ja se jalkautetaan verkoston toimintaan.

Osaaminen

Osaaminen menestystekijänä mahdollistaa laadukkaamman verkostotoiminnan, joka näkyy verkoston tuottavuudessa ja kasvussa. Saadakseen tavoiteltavat hyödyt, verkostolle ja verkostotoiminnalle tulee määrittää tarvittavat osaamiset. Määritettyjen osaamisten avoimella tiedottamisella voidaan kouluttaa ja ohjata verkostojäseniä huomioimaan verkoston tarpeita, niin substanssiosaamisen kuin verkostotoiminnan

mukanaan tuomien vaatimusten osalta. Tiedostamalla tarvittavat osaamiset, organisaatiot voivat kehittää yksilöiden osaamista kasvattamalla niin yksilöiden kuin verkoston sosiaalista pääomaa. Maailman muuttuessa osaamistarpeiden määrittämisen tulee olla aktiivista ja säännöllistä. Kuviossa 27 esitellään yhteenvedona osaaminen liiketoimintaverkostojen menestystekijänä.



Kuvio 27. Osaaminen menestystekijänä

Resurssit

Liiketoimintaverkostot tarvitsevat niin strategisen kuin operatiivisen tason toimijoita suorittaakseen määritettyjä toimenpiteitä. Tähän tulee varata ja kohdistaa riittävät resurssit. Osallistuessa liiketoimintaan verkostoissa, organisaation tulee määrittää vastuulliset suorittajat vaadituille toimenpiteille kohti verkoston yhteistä tavoitetta. Kohdistamalla resurssit toimenpiteille, tavoitteiden saavuttamiseksi pystytään antamaan tarvittava panos, eli tekemään työtä tai investoimaan muuta arvoa. Tällöin pystytään saavuttamaan myös tuloksia, joilla on strategia menestystekijänä osiossa mainittuja hyötyjä. Lisäksi resurssien kohdentamisella liiketoimintaverkostoihin, voidaan vaikuttaa niin yhteistyön, aktiivisuuden ja vuorovaikutuksen parantumiseen. Riittäväillä ja oikein kohdistetuilla resursseilla on myös lisäävä vaikutus sitoutumiseen ja motivaatioon. Kuviossa 28 esitellään yhteenvedo resurssista verkoston menestystekijänä.



Kuvio 28. Resurssit menestystekijänä

Rakenne

Myös liiketoimintaverkoston rakenteellisuus vaikuttaa verkoston menestymiseen. Tämä pitää ottaa huomioon erityisesti verkostojen luontivaiheessa, mutta voidaan huomioida ja tiedostaa myös yksittäisenä jäsenenä analysoidessa toimintaympäristöä.

Rakenne menestystekijänä vaatii pohdintaa, millaisella verkosto- ja jäsenrakenteella tavoitteisiin tullaan pääsemään. Ketkä ovat ne toimijat, jotka parhaiten tukevat yhteistä strategiassa määritettyä arvon yhteistuotantoa. Tällöin tulee huomioida kuviossa 29 yhteen vedetyt jäsenten yhteensopivuus, jäsenten diversiteetti, oikeat jäsenet oikeisiin rooleihin, verkoston fasilitointivastuu sekä kuinka verkostoa ja sen toimintaa halutaan johtaa. Lisäksi jäsenten olemassa olevilla ja toimivilla yhteistyösuhteilla on merkittävä lisäarvo myös muihin verkostoihin, jolloin se tulee huomioida jäsenten valinnan yhteydessä.



Kuvio 29. Rakenne menestystekijänä

Rakenteesta menestystekijänä voidaan saavuttaa moninaisempaa arvontuotantoa huomioimalla valittujen organisaatioiden rooli, diversiteetti ja ydinosaaminen. Ydinosaamisen ja yhteensopivuuden huomioimisella saavutetaan parempia tuloksia. Roolien määrittämisellä ja verkoston johtamisella vaikutetaan verkoston toimintatehokkuuteen operatiivisesti. Jäsenten olemassa olevilla suhteilla saavutetaan nopeampi verkoston ja yhteistyösuhteiden rakentuminen, jolloin verkoston tuottavuus nopeutuu ja annetun panoksen, eli investoinnin takaisinmaksuaika lyhentyy.

Luottamus

Luottamus on niin kirjallisuuden kuin tutkimuksen mukaan verkostojen yhteistyön kriittisin elementti. Tästä syystä se on nostettu myös verkostojen kriittisten menestystekijöiden joukkoon.

Luottamus menestystekijänä vaatii sen ymmärtämistä ja arvostamista. Luottamusta täytyy vaalia ja se tulee nostaa säännöllisesti esiin liiketoimintaverkostojen toiminnan yhteydessä. Luottamukselle tulee määrittää tavoitteet ja laatia yhteiset toimenpiteet sen rakentamiseen ja luomiseen. Lisäksi luottamuksen tasolle ja kehittymiselle tulee määrittää mittaristo, jolla sitä voidaan seurata. Käytännön tasolla nämä voivat olla hyvinkin yksinkertaisia toimenpiteitä, mutta käsittelemällä luottamusta osana menestystekijöitä, se saa vaatimansa huomion ja ymmärryksen.



Kuvio 30. Luottamus menestystekijänä

Kuviossa 30 esitellään luottamus menestystekijänä vaadittavien toimenpiteiden ja tavoiteltavan hyödyn osalta. Luottamuksella voidaan vaikuttaa useisiin verkoston toimintoihin. Luottamuksella on suora suhde jäsenten avoimuuteen, vuorovaikutukseen, sitoutumiseen ja motivaatioon verkostoissa ja yhteistyösuhteissa. Näitä elementtejä parantamalla saavutetaan verkostojen menestymiseen vaikuttavat syvät ja pitkäkestoiset yhteistyösuhteet.

Aktiivisuus

Menestyminen verkostoissa vaatii aktiivisuutta. Jotta aktiivisuus on tehokasta, aktiivisuus vaatii selkeän fokuoitumisen, mihin kaikkeen käytössä olevia resursseja käyttää. Aktiivisuudelle ja sen mukanaan tulevalle vuorovaikutukselle tulee luoda toimintamallit. Olemalla aktiivinen täytyy pyrkiä aktivoimaan myös muita. Verkostoissa on tärkeää olla kiinnostunut muista, niin liiketoiminta kuin henkilökohtaisella tasolla. Olemalla aktiivinen ja auttamalla muita, muut ovat valmiita olemaan aktiivisia ja auttamaan sinua. Ole halukas mahdollistamaan muiden menestyminen ja luota, että menestyt tällöin myös itse.

Aktiivisuudella menestystekijänä saavutetaan aktiivinen, auttava ja tuloshakuinen verkosto, joka toimii dynaamisesti ja nopeasti jäsenten hyödyksi. Aktiivisuudella hyö-

dytään paremmista ja pidemmistä yhteistyösuhteista, joka vaikuttaa jäsenten sitoutumiseen ja motivaatioon. Aktiivisuudella pystytään kasvattamaan myös omaa henkilökohtaista ja oman organisaation näkyvyyttä ja tunnettuutta, joilla onnistuessaan on vaikutusta houkuttelevuuteen yhteistyökumppanina verkostoissa. Kuviossa 31 esitetään vielä yhteenveto aktiivisuudesta menestystekijänä.



Kuvio 31. Aktiivisuus menestystekijänä

Edellä esitettiin kuusikohtainen toimenpidemalli parempaan menestymiseen liiketoimintaverkostoissa. Jokaisen kriittisen menestystekijät osalta esitettiin konkreettiset toimenpiteet ja niillä saavutettavat hyödyt. Nämä toimenpiteet suorittamalla ja tekijät huomioimalla yritykset, organisaatiot, verkostot, yhteisöt ja tiimit voivat saavuttaa yhdessä parempia tuloksia verkostomaisessa yhteistyössä. Paremmat tulokset voivat näkyä muun muassa liikevaihdon kasvuna, tuottavuuden ja tuloksen parantumisena ja arvontuotannon tehostumisena.

Akateemiseen tutkimukseen ja korkeakoulumaailmaan toimenpidemalli tarjoaa lisäarvoa konkreettisen ja uusien tutkimushaarojen näkökulmasta. Toimenpidemalli osoittaa tämän hetkiset vaatimukset menestymiseen liiketoimintaverkostoissa.

8 Pohdinta

8.1 Tutkimuksen toteutus, tulokset ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää liiketoimintaverkostojen menestymiseen kriittisesti vaikuttavia tekijöitä. Jatkotavoitteena tutkimuksen löydöksille oli rakentaa toimenpidemalli, jota huomioimalla ja soveltamalla organisaatiot voisivat menestyä paremmin liiketoimintaverkostoissa. Opinnäytetyöllä haluttiin uudistaa ja kehittää tämän hetkistä työelämää tuomalla lisäarvoa yhteiskunnallisesti tärkeään aiheeseen. Lisäksi tutkimuksella pyrittiin tuomaan täysin uutta tietoa nykyiseen akateemiseen tutkimukseen. Tutkimustuloksia on tarkoitus hyödyntää myös Jyväskylän ammatti- korkeakoulun tuotteissa kaikille kohderyhmille.

Tutkimus toteutettiin kolmen ohjaavan ja rajaavan tutkimuskysymyksen avulla:

1. Mitä on menestyminen liiketoimintaverkostoissa?
2. Mistä tekijöistä menestyminen liiketoimintaverkostoissa muodostuu?
3. Mitkä ovat kriittisiä menestystekijöitä liiketoimintaverkostoissa?

Tutkimuskysymyksiin vastattiin luvussa 7. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen menestymisestä saatiin alustava vastaus tietoperustan pohjalta. Alustavan vastauksen todenmukaisuus pystyttiin todentamaan asiantuntijoille tehtyjen teemahaastatteluiden myötä. Tutkimuksen tulokset vastasivat kokonaisuutena toiseen tutkimuskysymykseen, ”Mistä tekijöistä menestyminen liiketoimintaverkostoissa muodostuu?”. Kolmanteen tutkimuskysymykseen kriittisistä menestystekijöistä vastataan luvussa 7.3, jossa esitetään toimenpidemalli kriittisten menestystekijöiden vaatimista toimenpiteistä ja niillä saatavista hyödyistä.

Haastatteluteemat valittiin tietoperustaa hyödyntäen. Tuloksien ja tutkimusprosessin näkökulmasta, tietoperusta tuki erinomaisesti tutkimuksen suorittamista ja onnistumista. Valitut teorieemat toimivat puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden runkona pitäen keskustelua käynnissä ja tuoden uutta näkökulmaa haastateltaville pohdittavaksi. Toisaalta vapaammalla haastattelurakenteella olisi voinut saada aidommin asiantuntijoiden omat mielipiteet ja ajatukset esille. Tässä olisi ollut kuitenkin riskinä

abstraktin aiheen vaikeaymmärteisyys, jonka johdosta haastatteluaineisto olisi saattanut jäädä varsin kevyeksi.

Haastateltavien asiantuntijoiden määrä olisi voinut olla suurempi. Tutkimukseen osallistui 14 haastateltava 11 eri yrityksestä. Haastateltavat valittiin neljän ydinyrityksen verkostoista. Viimeisissä haastatteluissa oli havaittavissa samojen tulosten toistumista aiempien haastateltavien kesken. Tätä kutsutaan saturaatioilmiöksi, joka tarkoittaa kvalitatiivisessa tutkimuksessa ns. kylläntymistä, eli tutkimalla ei saavuteta enää lisää tietoa (Hirsjärvi ym. 2010, 182). Tästä huolimatta haastatteluiden ja itse aiheen luonne oli sellainen, että jokainen haastattelu saattaisi silti tuoda uutta näkökulmaa aiheeseen.

Opinnäytetyö vastaa työlle asetettuja tavoitteita erinomaisesti. Tutkimuksessa löydettiin liiketoimintaverkostojen kriittisimmät menestystekijät, joiden pohjalta rakennettiin tavoiteltu toimenpidemalli liiketoiminnan kehittämiseen verkostoympäristössä. Tutkimuksella pystyttiin tuomaan uusia käytännönläheisiä näkökulmia liiketoimintaverkostot kontekstiin, joka toistaiseksi puuttuu nykyisestä kirjallisuudesta ja akateemisesta tutkimuksesta.

8.2 Luotettavuus

Luotettavuus on tutkimuksen tärkeimpiä laadullisia tekijöitä. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan pohtia useista eri näkökulmista reliabelius ja validius huomioiden. Reliaabeliuksella tarkoitetaan saatujen tulosten toistettavuutta ja validiuksella tutkimusmenetelmän oikeaa kohdentumista juuri siihen, mistä tuloksia halutaan. (Hirsjärvi ym. 2010, 231-233.)

Luvussa 5 kuvataan tutkimuksen toteutus vaihevaiheelta. Tutkimusprosessi esitetään yksityiskohtaisesti vaiheittain eritellen. Tutkimuksen toteutuksen seikkaperäisellä kuvaamisella haluttiin luoda läpinäkyvyyttä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnille.

Haastattelut suoritettiin asiantuntijoiden valitsemassa sijainnissa heille sopivana ajankohtana. Tästä huolimatta itse haastattelutapahtumassa esiintyi ulkopuolisia häiriötekijöitä, joilla havaittiin olevan vaikutusta haastattelutapahtumaan. Haastatteluihin varattiin 90 minuuttia aikaa tutkijan lähettämällä kalenterikutsulla. Tästä huolimatta haastattelut saattoivat lyhentyä lähes 45 % suunnitellusta haastatteluajasta.

Lisäksi sähköpostit ja haastatteluajankohtaan osuneet seuraavan tilikauden budjetoinnit toivat oman häiriötekijänsä haastatteluille. Tästä syystä kaikkia haastatteluita ei pystytty suorittamaan alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Haastattelu noudatteli puolistrukturoitua rakennetta. Haastattelutilanteessa tutkija piti keskustelua yllä johdattelemalla aiheita rakenteen mukaisesti. Jokainen aihe pohjustettiin ennen käsittelyä, jotta molemmat osapuolet ymmärtäisivät asian samoin. Pohjustus pidettiin kevyenä ja neutraalina, jolloin sen ohjaamisvaikutus haluttiin minimoida.

Haastattelutilanteet olivat avoimia ja tutkija koki, että asiantuntijat halusivat auttaa ja osallistua haastatteluun. Keskustelu oli avointa, suorasanaista ja luottamuksellista. Asiantuntijat vaikuttivat kiinnostuneilta itse aiheeseen ja olivat halukkaita kuulemaan myös tutkimuksen tuloksista jälkikäteen. Vaikka haastatteluja vaivasivat aikataulupaineet, asiantuntijoiden voidaan tulkita olleen motivoituneita ja sitoutuneita osallistumaan ja saamaan tutkimuksesta hyötyä omaan toimintaansa.

Haastattelut litteroitiin poimien suoraan tietokantataulukon. Litterointivaiheessa jokainen havainto kohdistettiin kolmeen haastattelurakenteen mukaiseen luokkaan ja itse havainto kirjoitettiin sananasaisesti yhteen tietokannan kenttään. Vaikka litterointi pyrittiin tekemään mahdollisimman objektiivisesti, on huomioitava, että tässä vaiheessa tutkija katsoo aineistoa omasta näkökulmastaan ja tekee tiedostamatonta suodattamista aineistolle. Tällä voi olla vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen.

Aineiston analysoinnin toisessa vaiheessa aineisto luokiteltiin uudelleen kolmeen uuteen kategoriaan. Tämä luokittelu perustui tutkijan näkemykseen havainnon sisällöstä. Sama havainto saattoi kuulua useampaan saman luokittelun kategoriaan, jolloin havainnosta tehtiin duplikaatti. Tällä pyrittiin myös minimoimaan havaintojen analysoinnissa tapahtuvat virheelliset tulkinnat ja kohdentamiset.

8.3 Soveltaminen

Opinnäytetyöllä on merkittävä yhteiskunnallinen vaikutus liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta. Tutkimuksen suorittaminen osoitti, kuinka paljon kehittämismahdollisuuksia jopa menestyvien organisaatioiden toiminta on verkostomaisessa liiketoiminnassa. Näin ollen esitetty toimenpidemalli tuo uuden ja merkittävän työkalun

sekä näkökulman menestymiseen ja liiketoiminnan tekemiseen verkostoissa. Toimenpidemalli sopii niin pienien kuin suurten organisaatioiden käyttöön tuoden lähes kaikille organisaatioille uuden näkökulman verkostomaiseen yhteistyöhön. Toimenpidemallia voidaan hyödyntää niin kansallisessa kuin kansainvälisessä liiketoiminnassa ja se on herättänytkin valtavaa kiinnostusta mukana olleiden organisaatioiden ja muiden organisaatioiden keskuudessa. Toimenpidemallista rakennettiin yksinkertainen ja tehokas työkalu, jota organisaatiot voivat hyödyntää suoraan omiin olemassa oleviin tai rakenteilla oleviin verkostoihinsa.

Opinnäytetyö tuo merkittävää uutuusarvoa nykyiseen akateemiseen tutkimukseen. Tutkimus esittää tämän hetkisen näkökulman liiketoimintaverkostojen kriittisiin menestystekijöihin työelämäperusteisesti. Näin konkreettinen näkökulma on puuttunut niin tähänastisesta kirjallisuudesta kuin kansainvälisestä tutkimuksesta. Opinnäytetyö ja sen osana rakennettu toimenpidemalli tarjoaa lukuisia jatkotutkimushaaroja liiketoimintaverkostoaiheen ympärillä. Lisäksi opinnäytetyö tuo hyödynnettävää materiaalia kansallisesti kaikille korkeakouluille, kouluttajille ja järjestöille liiketoimintaverkostoihin liittyen.

Keväällä 2019 Jyväskylän ammattikorkeakoulu valmistelee opetussuunnitelmien uudistaminen. Uudet opetussuunnitelmat on tarkoitus ottaa käyttöön vuoden 2020 aikana. Eräänä uudistuksen avaintemana on tulevaisuuden osaaminen ja ennakoivuus, joka tarkoittaa mm. osaamistavoitteiden kohdistumista tulevaisuuden työelämän haasteisiin.

Opinnäytetyö tarjoaa toimeksiantajalle mahdollisuuden hyödyntää työn tietoperustaa, tuloksia ja johtopäätöksiä niin uuden opetussuunnitelman kuin yksittäisten opintojaksojen sisällön suunnittelussa. Opinnäytetyön materiaalista voidaan jalostaa koulutusmateriaalia yksittäisille luennoille tai koulutuskokonaisuuksiin. Lisäksi opinnäytetyön lopputuloksena rakennettua toimenpidemallia voidaan hyödyntää myös toimeksiantajan kaupallisissa, yritysten liiketoimintaa kehittävässä konsultointi- ja koulutuspalveluissa.

8.4 Jatkokehitys

Liiketoimintaverkostot ovat aiheena laaja ja varsin käsitteellinen. Vaikka tällä opinnäytetyöllä pyrittiin pääsemään konkretian tasolle, jatkossa tutkimusta tulisi ohjata ainetta yhä enemmän selkeyttävään suuntaan. Tämän hetkinen kirjallisuus tarvitsee niin itse ilmiötä kuin terminologiaa ja käsitteitä selventävää tutkimusta tuekseen.

Tulevaisuudessa tulisi määrittää mittareita liiketoimintaverkostossa menestymiseen. Tällä pystyttäisiin todentamaan myös tämän tutkimuksen lopputuloksena syntyneen toimenpidemallin käytännön vaikutusta liiketoimintaan. Tutkimus osoitti, että liiketoimintaverkostojen menestymiseen ei tällä hetkellä ole olemassa toimivia mittareita, joten niiden rakentaminen tukemaan ja ohjaamaan verkostotyöskentelyä olisi erittäin tärkeää.

Lähteet

Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen. Ytimessä johtajan itsetuntemus. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo.

Ali-Yrkkö, J. 2013. Mysteeri avautuu. Suomi globaaleissa arvoverkostoissa. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA. Taloustieto.

Apilo, T., Valkokari, K. & Vesalainen, J. 2014. Ekosysteemit verkottuneessa liiketoiminnassa. Julkaisussa Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. Espoo: VTT.

Avasilcai, S. & Galateanu, E. 2014. Value co-creation process in business ecosystem. Tieteellinen artikkeli Annals of the University of Oradea -julkaisussa. Viitattu 4.6.2018. [http://imt.uoradea.ro/auo.fmte/files-2014-v1/Galateanu\(Avram\)%20Elena%20-VALUE%20CO-CREATION%20PROCESS%20IN%20BUSINESS%20ECOSYSTEM.pdf](http://imt.uoradea.ro/auo.fmte/files-2014-v1/Galateanu(Avram)%20Elena%20-VALUE%20CO-CREATION%20PROCESS%20IN%20BUSINESS%20ECOSYSTEM.pdf)

Bovet, D. & Martha, J. 2014. Value Nets. Book summary collection. BusinessNews Publishing. Viitattu 29.9.2018.

<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlymtfxzEyNDc5MThfX0FO0?sid=cebd44f0-7099-4de4-90dacb1ba4dccb4b@pdc-v-sessmgr03&vid=0&format=EK&lpid=i6&rid=0>

de Chernatony, L., Harris, F. & Dall'Olmo Riley, F. 2000. Added Value. Its Nature, Roles and Sustainability. European Journal of Marketing, 34, 39–56. Viitattu 20.9.2018. <https://doi.org/10.1108/03090560010306197>.

Eriksson, T., Nummela, N., Sainio, L-M. & Saarenketo, S. 2017. Value Chain Management Capability in International SMEs. Julkaisussa An SME Perspective. Value creation in international business. Toim. Marinova, S., Larimo, J. & Nummela, N. Cham: Palgrave Macmillan

Gupta, M. 2017. Blockchain For Dummies. IBM Limited Edition. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Publishing.

Hakanen, M., Kossou, L. & Takala, T. 2016. Building Interpersonal Trust in Business Networks. Enablers and Roadblocks. Journal of Business models, 2016, 4, 45-62. Viitattu 16.9.2018. <http://journalofbusinessmodels.com/media/1173/vol-4-no-1-pp-45-62.pdf>

Haksever, C., Chaganti, R. & Cook, R. 2004. A Model of Value Creation. Strategic View. Journal of Business Ethics 49, 3, 295–307. Viitattu 11.6.2018. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000017968.21563.05>.

Hearnshaw, E. & Wilson M. 2013. A Complex Network Approach to Supply Chain Network Theory. International Journal of Operations & Production Management 33, 4, 442–469. Viitattu 8.8.2018. <https://doi.org/10.1108/01443571311307343>.

- Hines, P. 1993. Integrated Materials Management. The Value Chain Redefined. *The International Journal of Logistics Management* 4, 1, 13–22. Viitattu 22.9.2018. <https://doi.org/10.1108/09574099310804920>.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Håkansson, H. 2009. Business in networks. Chichester, West Sussex, UK: John Wiley.
- Jaatinen, K. 2015a. Työorganisaation moninaisuus ja moninaisuusjohtaminen. Katsoaus käsitteen ja tutkimuksen kehittymiseen. Julkaisussa *Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 213. Suomen Yliopistonpaino Oy
- Jaatinen, K. 2015b. Havaintoja suomalaisen työelämän moninaisuudesta. Julkaisussa *Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 213. Suomen Yliopistonpaino Oy
- Jarillo, J. 1988. On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*. Viitattu 11.4.2019. <http://www.jstor.org/stable/2486000>
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja 202. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- Korkala, S. 2010. Luottamuksen ilmeneminen alueellisissa yhteistyöverkostoissa. Väitöskirja. Turun yliopiston julkaisuja. Turku: Turun yliopisto.
- Leppävuori, A. 2016. Miksi ihminen auttaa toista? Kysyimme muun muassa sosiaalipsykologilta, aivotutkijalta ja kauppatieteilijältä. Uutinen Yle Uutiset verkkosivuilla. Viitattu 17.9.2018. http://yle.fi/uutiset/miksi_ihminen_auttaa_toista_kysyimme_muun_muassa_sosiaalipsykologilta_aivotutkijalta_kauppatieteilijalta/8731057.
- Liiketoiminta. N.d. Liiketoiminnan määritelmä. Kielitoimiston sanakirja. Viitattu 8.6.2018. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/>
- Lipasti, I. 2007. Johda yli rajojen verkostotaloudessa. Helsinki: WSOYpro.
- Marinova, S., Larimo, J. & Nummela, N. 2017. Value Creation in International Business. Cham: Palgrave Macmillan.
- Martinsuo, M., Mäkinen, S., Suomala, P. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2016. Teollisuustalous kehittyvässä liiketoiminnassa. Helsinki: Edita.
- Mele, C. 2011. Conflicts and Value Co-Creation in Project Networks. *Industrial Marketing Management*, 40, 8, 1377–1385. Viitattu 19.9.2018. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.033>.

- Mäkelä, T. 2015. Päätöksenteon kompleksisuus moninaisissa sosiaali- ja terveystalouden organisaatioissa. Julkaisussa *Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 213. Suomen Yliopistonpaino Oy
- Mäkisalo, M. 2003. *Yhdessä onnistumme: opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin*. Helsinki: Tammi.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot: johtaminen ja arvonluonti*. Helsinki: Teknologianfo Teknova.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2009. *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot: johtaminen ja arvonluonti*. 3.p. Helsinki: Teknologianfo Teknova.
- Nieminen, S. 2011. *Supplier relational effort in the buyer-supplier relationship*. Helsinki: Unigrafia.
- Nieminen, S. 2016. *Hyvä hankinta - parempi bisnes*. Helsinki: Talentum Pro
- Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. 1998. *Verkostojen vallankumous: miten johtaa verkostoyritystä?* Helsinki: Taloustieto.
- Porter, M.E. 2004. *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: Free Press.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. 2004a. *The future of competition. Co-creating unique value with customers*. Boston, Mass: Harvard Business School Pub.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. 2004b. *Co-creating Unique Value with Customers*. *Strategy & Leadership* 32, 3, 4–9. Viitattu 30.9.2018. <https://doi.org/10.1108/10878570410699249>.
- Punta-Saastamoinen, M-L. 2015. *Moninaisuusosaamisen johtaminen. Voimavara työyhteisöjen kehittämisessä*. Kajaani: Kajaanin kaupunki, painatuskeskus.
- Raatikainen, I. & Ahopelto, J. 1994. *Verkoajattelusta verkostotoimintaan*. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Research shows diversity can improve stores' sales performance. 2015. Artikkelisi phys.org sivustolla. Julkaisija University of Texas, Dallas. Viitattu 27.9.2018. <https://phys.org/news/2015-10-diversity-sales.html>
- Saarnilehto, A., Vesalainen, J. & Annola, V. 2013. *Monimuotoinen verkosto - johtamista ja juridiikkaa*. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus.
- Salomonson, N., Åberg, A. & Allwood J. 2012. *Communicative Skills That Support Value Creation. A Study of B2B Interactions between Customers and Customer Service Representatives*. *Industrial Marketing Management*, 41, 1, 145–155. Viitattu 25.9.2018. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.021>.
- Spanikova, V., Birkman, L. & Besseling, C. 2014. *Business Networks. Final Report*. Rotterdam: Ecorys
- Tahvanainen, A. & Steinert, M. 2013. *Network! Network! Network!. How global technology start-ups access modern ecosystems*. ETLA Working papers, 2013, 4, 1-28. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA. Viitattu 4.6.2018. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Working-Papers-4.pdf>.

- Thilenius, P., Pahlberg, C. & Havila, V. 2016. Extending the business network approach. New territories, new technologies, new terms. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Timonen, L. 2015. Moninaisuus. Hyvän työyhteisön ominaisuus. Julkaisussa Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 213. Suomen Yliopistonpaino Oy.
- Valkokari, K. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro.
- Valkokari, K. & Karvonen, I. 2014. Horisontaaliset verkostot. Julkaisussa Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden suuntaviivoja. Espoo: VTT.
- Valkokari, K., Salminen, J., Rajala, A., Koskela, M., Kaunisto, K. & Apilo, T. 2014a. Tämän päivän liiketoimintaverkostot. Julkaisussa Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. Espoo: VTT.
- Valkokari, K., Salminen, J., Rajala, A., Koskela, M., Kaunisto, K. & Apilo, T. 2014b. Johdanto. Julkaisussa Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. Espoo: VTT.
- Vanhala, M., Puumalainen, K. & Blomqvist, K. 2011. Impersonal Trust. The Development of the Construct and the Scale. *Personnel Review* 40, 4, 485–513. Viitattu 22.9.2018. <https://doi.org/10.1108/004834811111133354>.
- Vesalainen, J. 2004. Katetta kumppanuudelle: hyöty ja sen jakaminen asiakas-toimittaja-suhteessa. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Vesalainen, J. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen - Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Vesalainen, J. 2014. Vertikaaliset verkostot. Julkaisussa Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden suuntaviivoja. Espoo: VTT.
- Xue, H., Lu, K. & Hao, N. 2018. Cooperation Makes Two Less-Creative Individuals Turn into a Highly-Creative Pair. East China Normal University, Shanghai, China. *NeuroImage* 172, 527–537. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2018.02.007>.

Liitteet

Liite 1. Tutkimuskutsu

Liite 2. Toimenpidemalli

Liite 1. Tutkimuskutsu




Asiakirja


1 (1)

11.4.2019

Tervehdys,

Nimeni on Jukka Eerola ja toimin hankinnan ja liiketoimintaverkoston kouluttajana Jyväskylän Ammattikorkeakoulussa. Olen aloittanut viime keväänä oman YAMK –lopputyöni ja haluaisin saada juuri Teidät osallistumaan tutkimukseeni. Alla esittelen perustiedot, mistä työssä on kyse:

Opinnäytetyön aihe	Kriittiset menestystekijät liiketoimintaverkostoissa – Miksi verkostot menestyvät?
Työn tavoite	Työn tavoitteena olisi löytää liiketoimintaverkoston menestykseen kriittisesti vaikuttavia tekijöitä, eli ts. mihin verkoston menestys perustuu. Työn lopputulosta voidaan hyödyntää uusien liiketoimintaverkoston luomisessa tai olemassa olevien verkoston arvioinnissa ja kehittämisessä.
Työn suorittaminen	Tarkoitus on löytää teoriatiedosta tuoreimmat menestykseen vaikuttavat tekijät, joita voidaan reflektoida teemahaastatteluista esiin nouseviin ja tunnistettaviin menestystekijöihin.
Mitä osallistujat saavat?	Tuoreimman teoriatiedon liiketoimintaverkoston menestystekijöistä sekä tutkimustiedon, mm. mistä yritysten mukaan liiketoimintaverkoston menestys muodostuu ja mitä toimenpiteitä he ovat menestyksen eteen tehneet. Tätä tietoa voisitte hyödyntää mm. omien liiketoimintaverkostojenne analysoinnissa ja kehittämisessä.
Mitä tämä tarkoittaisi Teidän osalta?	Tulosten selvittämiseksi tulisin tekemään <i>n.90-120 minuutin</i> pituisen haastattelun/henkilö yrityksenne liiketoimintaverkostoihin liittyen. Kysymykset on mahdollista saada etukäteen valmistautumista varten. Lisäksi mahdollisuuksien mukaan haluaisin tehdä havainnointia esim. yhteistyöpalaverissa tai vastaavissa tilaisuuksissa. Yritykset ja henkilöt voidaan käsitellä tarvittaessa anonymyminä.
Vastauspyyntö	Toivoisin kuulevani Teistä osallistumishalukkuuden osalta mahdollisimman pian.
Yhteystiedot	Jukka Eerola Jukka.eerola@jamk.fi +35840 7468223  Terveisin,

JAMK University of Applied Sciences

Postiosoite/
Address
PL 207
FI-40101
FINLAND

Puhelin/Tel.
020 743 8100
+358 20 743 8100

Faksi/Fax
(014) 449 9700
+358 14 449 9700

Internet
www.jamk.fi

Y-tunnus 1006550-2

Liite 2. Toimenpidemallin yhteenveto

Strategia

Toimenpiteet:

- Luo verkoston tavoitteet
- Suunnittele verkoston toimenpiteet
- Laadi mittarit ja seuraa etenemistä sekä menestymistä
- Tiedota kaikkia toimijoita ja jalkauta toimintaan

Tavoiteltava hyöty:

- Arvon tuottaminen
- Tuottavuuden ymmärtäminen
- Tuotonjaon selkeyttäminen
- Resurssien kohdistuminen
- Tulosten konkretisointi
- Uskottavuus toiminnalle
- Pitkäjänteisyys tekemiseen
- Sitoutuminen yhteisöön
- Motivaatio osallistumiseen

Rakenne

Toimenpiteet:

- Määritä, keiden avulla asetettu tavoite saavutetaan
- Huomioi:
 - Jäsenten yhteensopivuus
 - Jäsenten diversiteetti
 - Jäsenten rooli
 - Verkoston fasilitointi
 - Verkoston johtaminen
 - Jäsenten olemassa olevat yhteistyösuhteet

Tavoiteltava hyöty:

- Tavoitteiden saavuttaminen
- Tuloksen tekeminen
- Ydinosaamisen hyödyntäminen
- Roolien ymmärtäminen
- Tehokas päätöksenteko
- Tehokas operatiivinen toiminta
- Nopeampi tuottavuus
- Lyhempi takaisinmaksuaika

Resurssit

Toimenpiteet:

- Määritä strategian pohjalta tarvittavat resurssit verkostolle
- Kuka tekee?
- Mitä tekee?

Tavoiteltava hyöty:

- Tavoitteiden saavuttaminen
- Tuloksen tekeminen
- Yhteistyön laadun paraneminen
- Aktiivisuuden mahdollistaminen
- Vuorovaikutuksen paraneminen
- Sitoutumisen paraneminen
- Motivaation paraneminen

Aktiivisuus

Toimenpiteet:

- Luo toimintamallit aktiivisuudelle ja vuorovaikutukselle
- Ole aktiivinen ja aktivoi muita
- Fokusoi missä olet mukana
- Ole aidosti kiinnostunut muista → ymmärrys ja empatia
- Mahdollista muiden menestyminen

Tavoiteltava hyöty:

- Aktiivinen ja tuloshakuinen verkosto
- Yhteistyön paraneminen
- Houkuttelevuus ja tunnettuus kasvaa
- Parempi sitoutuminen
- Parempi motivaatio
- Syvempi ja pitkäkestoisempi yhteistyösuhde
- Avoimempi verkosto

Osaaminen

Toimenpiteet:

- Määritä verkostossa tarvittavat osaamiset
- Kouluta ja tiedota tarvittavista osaamisista muille
- Kehitä verkoston osaamista
- Päivitä tarve säännöllisesti

Tavoiteltava hyöty:

- Yhteistyön laadun paraneminen
- Verkoston tuottavuuden kasvu
- Verkoston laajentuminen
- Osaamisen kehittyminen

Luottamus

Toimenpiteet:

- Tavoitteellista luottamus
- Laadi toimintamallit rakentamiseen ja luomiseen
- Määritä mittarit ja seuraa

Tavoiteltava hyöty:

- Parempi vuorovaikutus
- Parempi sitoutuminen
- Parempi motivaatio
- Syvempi ja pitkäkestoisempi yhteistyösuhde
- Avoimempi verkosto