



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

ANNE SÖDERMAN

Verkostokyvykkyyden merkitys yritysjohdon menestysresepteissä

ACTA WASAENSIA 309
LIIKETALOUSTIEDE 125
JOHTAMINEN JA ORGANISAATIO

Esitarkastajat

Professori Rainer Breite
Tampereen teknillinen yliopisto
Porin yliopistokeskus
PL 300
23101 Pori

Professori Pasi Malinen
Turun yliopisto
BID Innovaatiot ja yrityskehitys
20014 Turun yliopisto

Julkaisija Vaasan yliopisto	Julkaisupäivämäärä Lokakuu 2014	
Tekijä(t) Söderman, Anne	Julkaisun tyyppi Väitöskirja	
	Julkaisusarjan nimi, osan numero Acta Wasaensia, 309	
Yhteystiedot Vaasan yliopisto Johtamisen yksikkö PL 700 65101 Vaasa	ISBN ISBN 978-952-476-557-2 (print) ISBN 978-952-476-556-9 (online)	
	ISSN ISSN 0355-2667 (Acta Wasaensia 309, print) ISSN 2323-9123 (Acta Wasaensia 309, online) ISSN 1235-7871 (Acta Wasaensia. Liiketaloustiede 125, print) ISSN 2323-9735 (Acta Wasaensia. Liiketaloustiede 125, online)	
	Sivumäärä 194	Kieli Suomi
Julkaisun nimike Verkostokyvykkyyden merkitys yritysjohton menestysresepteissä		
Tiivistelmä Tämä tutkimus lisää ymmärrystä yritysten väliseen verkostoitumiseen liittyvästä verkostokyvykkyyden ilmiöstä käytännössä, erityisesti pienissä ja keskisuurissa teknologiateollisuusyrityksissä. Tutkimuksessa tarkasteltiin verkostoitumisen ja verkostokyvykkyyden ilmenemistä suhteutettuna yritysjohtajien menestymistä koskevaan strategiseen ja operatiiviseen ajatteluun sekä sitä, miten tieteellinen kirjallisuus ja yritysjohtajien ajattelumallit kohtaavat toisensa. Tutkimusaineisto koostui 37 yritysjohtajan haastattelusta. Tutkimuksessa analysoitiin yritysjohtajien verkostoitumista koskevaa tavoite/keino -ajattelua verkostotutkimuksessa harvinaista kognitiivisen kartoittamisen menetelmää hyödyntäen. Tutkimustulosten osana muodostui yritysten väliseen verkostoitumiseen ja verkostokyvykkyyteen liittyvä teknologiateollisuuden toimialan yritysjohtajien kognitiivinen ajattelumalli sekä ajattelun ääripäitä kuvaavat mallit. Pitkäaikaisiin, keskinäiseen luottamukseen perustuviin verkostosuhteisiin yhdistettiin päätavoitteina kannattavuus ja kasvu. Yhdessä tapahtuva tuotekehitys tai tuotannon kehittäminen sai aikaan tehokkuutta ja tuottavuutta sekä kilpailukykyä ja uudistumista. Kolmantena tavoitteena osa yritysjohtajista korosti yrityksen jatkuvuutta. Verkostokyvykkyyttä koskevaan tieteen kognitioon verrattuna yritysjohtajien ajattelu näyttäytyi suppeampana ja käytännönläheisenä. Tutkimuksen perusteella verkostokyvykkyys on osa kyvykkyyksien kokonaisuutta. Verkostokyvykkyyttä ei voida rajata yrityksen muista kyvykkyyksistä erilleen. Verkostokyvykkyys kehittää ja uudistaa yrityksen toimintaa monin tavoin ja suo yritykselle mahdollisuuden erikoistua sekä parhaimmillaan löytää tästä erikoisosaamisestaan kestäväen kilpailuedun suhteessa muihin alan toimijoihin.		
Asiasanat verkostoituminen, verkostokyvykkyys, resurssiperustainen näkökulma, dynaamiset kyvykkyudet, strategia, kognitio		

Publisher University of Vaasa	Date of publication October 2014	
Author(s) Anne Söderman	Type of publication Dissertation	
	Name and number of series Acta Wasaensia, 309	
Contact information University of Vaasa Department of Management P.O. Box 700 FI-65101 Vaasa, Finland	ISBN ISBN 978-952-476-557-2 (print) ISBN 978-952-476-556-9 (online)	
	ISSN ISSN 0355-2667 (Acta Wasaensia 309, print) ISSN 2323-9123 (Acta Wasaensia 309, online) ISSN 1235-7871 (Acta Wasaensia. Liiketaloustiede 125, print) ISSN 2323-9735 (Acta Wasaensia. Liiketaloustiede 125, online)	
	Number of pages 194	Language Finnish
Title of publication The role of networking capability in business managers' recipes on success of a company		
Abstract <p>This study increases understanding of the phenomenon of networking capability in business networks in practice, concerning especially small and medium sized enterprises in technology industries. The aims of the study were, firstly, to find out, how networking and networking capability appear in strategic and operative thinking of business managers', when they think about the success of the company and, secondly, how the literature and business managers' cognitive models meet with each other. The data consisted of 37 interviews of business managers. The cognitive mapping method was used to analyze business managers' aim-means thinking about networking. This method is very rarely used in the research on business networking.</p> <p>As a part of the results, a cognitive model of business managers' thinking and the models, which illustrate the extremities of this thinking, were built up in regard to networking and networking capability in technology industries. Profitability and growth were the main objectives, which were connected to supplier, customer and other network relationships based on long-term cooperation and mutual trust. Co-creation in developing products and production generated efficiency and productivity as well as competitiveness and regeneration. The third objective in managers' thinking about business networking was the continuation of the company.</p> <p>In comparison to the cognition in the literature about networking capability, the business managers' cognitions appeared more concise and pragmatic. On the basis of the study, it can be concluded that networking capability is a part of the entity of a company's capabilities. Therefore it cannot be separated from a company's other capabilities. Business networking and networking capability develop and regenerate the operation of a company in diverse ways and provide a company with a potential to specialize and to find a sustainable competitive advantage from this special knowledge vis-à-vis the other actors of the industry.</p>		
Keywords business network, networking capability, resource-based view, dynamic capabilities, strategy, cognition		

ESIPUHE

Tutkimustyöni joutui väistymään syrjään vuosien ajaksi, kun yliopiston ulkopuolinen työelämä imaisi minut mukaansa. Monesti on kuitenkin totta, ettei mikään kuluta niin paljon energiaa hukkaan kuin tekemättömät työt. Väitöskirjaurakkani on nyt vihdoin onnellisesti päätepisteessään. Lopullisesti hautamani haave muuttui sittenkin todeksi. Tunnen onnistumisen iloa ja tyytyväisyyttä, mutta myös helpotusta. Haluan kiittää kaikkia niitä henkilöitä ja tahoja, jotka ovat ratkaisevasti vaikuttaneet siihen, että voin siirtää tämän työn valmiiksi saatettujen joukkoon.

Tunnen erittäin suurta kiitollisuutta ennen kaikkea ohjaajiani Elina Varamäkeä ja Jukka Vesalaista kohtaan. Teidän molempien kanssa käymäni useat keskustelut ja mahdollisuus eri aikoina osallistua tutkijaryhmiinne sekä tutkimuksen aihepiiriä koskeva yhdessä jaettu kiinnostus on ollut ensiarvoisen tärkeää työni valmistumiselle. Elinalla on lisäksi ihailtava kyky monin tavoin innostaa, kannustaa ja tarvittaessa myös vaatia tulosta. Jukan vakuuttava osaaminen käytännön ja teorian yhteennivomisessa on puolestaan toiminut esikuvanani kehittäessäni omaa ajattelua akateemisten vaatimusten mukaiseksi. Tämä tekniseen ja henkiseen valmistukseen perustuva ohjaajieni yhteistyö on saanut minut sisukkaasti tekemään parhaani. Kiitän lämpimästi myös Riitta Viitalaa siitä, että sain vuosi sitten siirtyä työskentelemään tutkijayhteisön jäsenenä ilmapiirissä, joka edisti ratkaisevasti väitöskirjani valmistumista. Kiitos myös johtamisen yksikön muulle väelle ymmärryksestä tutkijankammiossaan puurtavaa kanssatutkijaa kohtaan. Lämmin kiitos kuuluu myös Kristalle tutkimukseni yhteenvedon kielentarkastuksesta.

Olen kiitollinen myös palautteesta, jonka sain työni esitarkastajilta professori Rainer Breiteltä Tampereen teknillisestä yliopistosta ja professori Pasi Maliselta Turun yliopistosta. Palautteenne rohkaisee minua jatkamaan tutkimustyötäni eteenpäin.

E erityiset kiitokset kuuluvat tutkimukseen osallistuneille yritysjohtajille. Ilman teidän myötävaikutustanne tämä tutkimus ei olisi ollut mahdollinen.

Lämpimät kiitokset kuuluvat myös työtäni rahoittaneille ja tukeneille säätiöille, rahastoille ja muille tahoille. Tutkimustyöni tukemiseen ovat eri aikoina osallistuneet Jenny ja Antti Wihurin rahasto, KAUTE-säätiö, Liikesivistysrahasto, Suomen kulttuurirahaston Etelä-Pohjanmaan kulttuurirahasto, Etelä-Pohjanmaan liitto, Suomalainen Konkordia-liitto, Pohjanmaan kauppakamari ja Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

VIII

Kiitän lämpimästi erityisesti sisartani ja veljeäni sekä lähimpiä ystäviäni siitä, että olette pysyneet rinnallani ja tukenani kaikissa tilanteissa. Sillä on ollut sanomattoman suuri merkitys minulle. Myönteisellä suhtautumisellanne ja työni edistymistä kohtaan tuntemallanne kiinnostuneella ihmettelyllä olette kannustaneet minua saamaan tulosta aikaan.

Omistan tämän väitöskirjan rakkaille pojilleni Tomille, Teemulle ja Topiakselle. Kiitän teitä sydämestäni siitä, että olette olemassa ja olette saaneet minut muistamaan sen, mikä elämässä on oikeasti tärkeää. Samalla muistan ikävöiden vanhempiani, jotka opettivat minulle ja sisaruksilleni yrittäjyyden ja yritteliäisyyden merkityksen. Väitöskirjan valmistumisesta tuntemaani iloa varjostaakin suru siitä, ettei tänä keväänä äkillisesti kuollut äitini saanut kokea tämän unelman täyttymistä eikä olla mukana jakamassa iloani.

Lopuksi rakas puolisoni Håkan ansaitsee suurkiitokset sekä rinnalla kulkemisesta että ymmärtäväisestä tuesta niin hyvinä kuin vaikeinakin hetkinä. Elämä voi yllättää eri tavoin – myös suuren onnen muodossa. Löysimme toinen toisistamme samanhenkiset matkakumppanit ja saamme yhdessä jakaa kiinnostuksen elämän ihmeiden tutkimiseen. Min älskade Håkan, tack att du är i mitt liv. Tack för allt!

Maalahdessa, 10.9.2014

Anne Söderman

Sisällys

ESIPUHE	VII
1 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	1
1.1 Tutkimustehtävä.....	1
1.2 Tutkimuksen teoreettinen esiymmärrys ja keskeiset käsitteet.....	7
1.3 Perusolettamukset	13
1.4 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja asemointi.....	18
1.5 Tutkimuksen rakenne.....	22
2 VERKOSTOKYVYKKYYS KIRJALLISUUDESSA	25
2.1 Verkostoituminen organisoitumisen välimuodon ilmiönä.....	25
2.2 Resurssiperustainen näkökulma.....	29
2.3 Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulma	35
2.4 Verkostokyvykkyys käsitteenä	38
2.4.1 Käsitelmäritelmät	39
2.4.2 Verkostokyvykkyys monimuotoisena ilmiönä	44
2.5 Yhteenvedo	56
3 EMPIIRINEN AINEISTO JA METODI	59
3.1 Empiirisen aineiston hankinta.....	59
3.1.1 Haastateltavien valinta	61
3.1.2 Tikapuutekniikka	62
3.2 Empiirisen aineiston esittely	64
3.3 Aineiston analysointi	67
4 VERKOSTOKYVYKKYYS YRITYSJOHTAJIEN AJATTELUSSA	78
4.1 Verkostoituminen osana liiketoiminta-ajattelun kokonaisuutta	78
4.2 Yleiset havainnot verkostoajattelusta aineistossa	80
4.3 Verkostoitumisen ääripäät ja esiintyvyys aineistossa	81
4.4 Verkostoitumisen määrittäminen.....	88
4.5 Verkostoituminen yritysjohtajien tavoite/keino -ajattelussa.....	103
4.6 Yhteenvedo	122
5 KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET	125
5.1 Verkostokyvykkyys tieteen kognitiossa ja arjen käytännöissä.....	126
5.1.1 Verkostoitumisen ja verkostokyvykkyyden käsitteet yrityselämässä	127
5.1.2 Verkostokyvykkyys tieteen konstruoimana vs. käytännön toiminnassa	128
5.1.3 Yritysjohtajien käytännön verkostokognitio ja sen ääripäät	134
5.2 Tieteen maailma käytäntöä sanoittamassa	141
5.3 Tutkimuksen arviointi	143
5.4 Jatkotutkimusehdotukset.....	148

LÄHTEET	151
---------------	-----

LIITE	184
-------------	-----

Kuviot

Kuvio 1.	Tutkimuksen rakenne	23
Kuvio 2.	Organisaatioiden ohjausmekanismit (vrt. Adler 2001: 219)	28
Kuvio 3.	Resurssiperustainen näkökulma ja yritystenvälisen suhteiden suorituskyky (mukaillen Palmatier ym. 2007: 186).	32
Kuvio 4.	Strategisten kyvykkyyksien arkkitehtuuri (Vesalainen & Hakala 2014).	46
Kuvio 5.	Analysointiprosessin vaiheet	75
Kuvio 6.	Esimerkki menestysajattelun kokonaisuudesta	79
Kuvio 7.	Esimerkki niukasta verkostonäkemyksestä	83
Kuvio 8.	Esimerkki laajasta verkostonäkemyksestä	84
Kuvio 9.	Verkostoituminen ja kannattavuus yleisessä aineistossa	105
Kuvio 10.	Verkostoituminen ja kasvu yleisessä aineistossa	107
Kuvio 11.	Verkostoituminen sekä kannattavuus ja kasvu yleisessä aineistossa	109
Kuvio 12.	Verkostoituminen ja kannattavuus verkostoaineistossa	114
Kuvio 13.	Verkostoituminen ja kasvu verkostoaineistossa	116
Kuvio 14.	Verkostoituminen ja jatkuvuus verkostoaineistossa	120
Kuvio 15.	Verkostoitumisen merkitys yleisessä aineistossa	123
Kuvio 16.	Verkostoitumisen merkitys verkostoaineistossa	124
Kuvio 17.	Yritysjohtajien käytännön verkostokognitio	136
Kuvio 18.	Niukka verkostoajattelu ja vahva verkostoajattelu	138

Taulukot

Taulukko 1.	Verkostotutkimuksen keskeisiä teoreettisia lähestymistapoja	9
Taulukko 2.	Verkostokyvykkyydestä käytettyjä käsitteitä	40
Taulukko 3.	Haastattelut – yleinen aineisto	65
Taulukko 4.	Haastattelut – verkostoaineisto	66
Taulukko 5.	Empiirisen aineiston roolit ja analysointi	77
Taulukko 6.	Verkostoitumisen esiintyvyys ajattelukartoissa	85
Taulukko 7.	Verkostoitumista kuvaavat asiat yleisessä aineistossa	89
Taulukko 8.	Verkostoitumista kuvaavat asiat verkostoaineistossa	95
Taulukko 9.	Verkostoitumista määrittävien asioiden vertailu	103

1 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

”Jos sen taitavasti onnistuu tekeen... varmaan saavutetaan huomattavia etuja ja... erityisesti pystytään lisäämään volyymiä ja myöskin erityisesti osaamista keräämään sitten riittävästi.”

”Verkosto oikein hoidettuna – se on raju vahvuus.”

(yrittäjähaastattelu vuodelta 2002)

1.1 Tutkimustehtävä

Teknolomiteollisuus ja pk-yritykset

Käsillä olevan tutkimustyön kontekstina on teknolomiteollisuus, joka käsittää 55 prosenttia Suomen koko viennistä ja 80 prosenttia Suomen koko elinkeinoelämän T&K-investoinneista. Toimiala työllistää noin 290 000 ihmistä, joista jokainen työllistää vielä muualla yhteiskunnassa ainakin 1,5 lisätyöpaikkaa. Suomalaista teknolomiteollisuutta pidetään maailmanluokan menestystarinana. Huippuluokan tuotteet ovat tuoneet Suomelle maailmalla teknologian edelläkävijän maineen. Menestymisen perustana pidetään osaavia ihmisiä ja pitkäaikaista panostusta tutkimus- ja kehittämistoimintaan sekä kykyä sopeutua joustavasti markkinoiden muutoksiin. Teknolomiteollisuuden toimialan yritykset toimivat viidellä päätoimialalla: elektroniikka- ja sähköteollisuus, kone- ja metalliteollisuus, metallien jalostus, suunnittelu ja konsultointi sekä tietotekniikka-ala. (Teknolomiteollisuus 2013a.)

Tutkimustyö sijoittuu ajallisesti maailmantaloudessa 2010-luvun taitteessa globaalia talouselämää ravistelleen finanssikriisin jälkimaininkeihin. Useita vuosia jatkuneen kiivaan nousukauden jälkeen tapahtui yllättävä ”äkkipysäykseksi” kuvattu lasku. Sen jälkeen tilannetta leimasi maassamme hitaanlainen talouskasvu. Vuoden 2012 alussa alkoivat merkit Suomessa viitata teknolomiteollisuuden uuteen ja ehkä aikaisempaa laajemmin vaikuttavaan taantumaa. Erot toimialojen välillä ovat kuitenkin suuria. Globaalin rakennemuutoksen lisäksi yritysten liikevaihdon kehityksessä näkyvät toimialojen erilaiset muutokset (Suni & Ylä-Anttila 2011). Suomalainen kone- ja metalliteollisuus kasvaa ulkomailla, kun sen sijaan näkymät kotimaassa ovat synkkeneviä (Teknolomiteollisuus 2013b).

...se rakennemuutos on menossa siellä koko ajan niin, että ennen kun meillä oli asiakkaat kaikki kotimaassa, niin ne vähenee koko ajan. ...Nyt kaikkien on pakko hakea vientiä, jos meinaa pysyä pystyssä. (yritysjohtajan haastattelu vuonna 2012, V3)

Maailmantalouden kasvu jakautui vuonna 2013 teknologiateollisuuden vientiosuuksittain siten, että Kiina, Intia ja muut Aasian maat hallitsivat tilannetta. Kiinassa teknologiateollisuuden viennin kasvu ylitti kahdeksan prosentin rajan. Seuraavaksi suurin kasvu oli Intiassa noin 5,6 prosenttia. Muutkin Aasian maat ylittivät keskimäärin vielä neljän prosentin rajan. Venäjällä kasvu oli yli kolme prosenttia (3,3 %), kun Pohjois-Amerikassa jäätiin alle kahden prosentin (1,8 %). Koko Länsi-Euroopan teknologiateollisuuden kasvu yhteenlaskettuna supistui miinusmerkkiseksi (-0,2 %). Länsi-Eurooppa ja muut Euroopan maat kattavat Suomen teknologiateollisuuden viennistä yhteensä runsaat puolet. Loppuosa jakaantuu muille maailmanmarkkina-alueille, joista suurimmat ovat Venäjä, Pohjois-Amerikka, muut Aasian maat ja Kiina. (Teknologiateollisuus 2013c.)

Alihankinta, alihankintaverkostojen toimivuus sekä niiden kilpailukyky ovat elinehto teknologiateollisuusalan menestymiselle Suomessa. Suuryritysten osuus on ollut viennissä hallitseva, joten alihankkijoita on tarvittu palvelemaan vientiyrityksiä niin tuotantoprosesseissa kuin niiden valmistamien lopputuotteiden ulkomaankaupassa. Suomessa tuotetusta alihankinnasta suurin osa toteutuu kone- ja metallituote-teollisuudessa. Tällä toimialalla oli alihankinnaksi luokiteltavaa tuotantoa kaikkiaan 8,9 miljardia euroa, mikä on 37 prosenttia alan koko liikevaihdosta Suomessa. Metallien jalostuksen tuotannosta noin neljännes voidaan luokitella alihankinnan käytyksi eri toimialoilla Suomessa. Elektroniikka- ja sähköteollisuudessa alihankintaa on vain kahdeksan prosenttia alan koko liikevaihdosta Suomessa. Suunnittelu- ja konsulttialan palveluista sen sijaan lähes 100 prosenttia kohdistuu alihankintana eri toimialoille Suomessa. (Teknologiateollisuus 2013d.)

Teknologiateollisuuden liikevaihdoltaan suurimmat ELY-alueet (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, ELY) ovat Uusimaa (31 %), Pirkanmaa (12 %), Varsinais-Suomi (10 %), Pohjois-Pohjanmaa (9 %), Pohjanmaa (8 %) ja Satakunta (6 %). Alan henkilöstö jakaantuu alueellisesti Suomessa suunnilleen liikevaihdon mukaisessa suhteessa. (Teknologiateollisuus 2013e.)

Pienet ja keskisuuret yritykset (pk-yritykset) ovat verkostoituneet mahdollisuuksiensa mukaan isompien yritysten kanssa. Tällä tavoitellaan yksinkertaisesti työtä yritykselle ja sen työntekijöille talouselämän suhdanteista riippumatta. Samalla voidaan edistää kasvua ja kansainvälistymistä suoraa tai epäsuoraa vientiä mahdollistavien yhteistyösuhteiden avulla. Suuren vientiyrityksen tilauskanta valuu

alihankintaverkoston. Jos vientitilaukset vähenevät, aikaa myöten myös alihankkijan työt vähenevät.

Suurten yritysten siirtäessä tuotantoaan tai kokonaisia toimintojaan ulkomaille tai jopa lopettaessa joitakin tuotantolinjoja pk-yritykset ovat usein pakon edessä. Vaihtoehtoina ovat joko seuraaminen suuren yrityksen perässä ulkomaille tai uusien asiakkaiden etsiminen. Uuden yhteistyökumppanin ja/tai asiakkaan löytäminen ei ole kotimaassa yhtään sen helpompaa kuin toiminnan siirtäminen ulkomaille. Kova kilpailu on vastassa joka tapauksessa. Ennakoivaa varautumista muutokseen on kilpailukyvyyn vahvistaminen. Tähän pyritään parantamalla yrityksen kustannustehokkuutta joko kustannuksia karsimalla tai investoimalla koneisiin, laitteisiin ja osaamiseen. Myös erikoistuminen ja erikoisosaamisen kehittäminen tähtäävät yritysten parempaan kilpailukykyyn ja asiakassuhteiden jatkuvuuteen.

Tämä tutkimus kohdistuu teknologiateollisuuden pk-yritysten verkostoitumiseen ja verkostokyvyykkyteen sellaisena kuin kyseisten yritysten johtajat sen näkevät. Pk-yritykset määritellään EU:n komission 1.1.2005 voimaan tulleen suosituksen mukaisesti henkilökuntamäärän, yrityksen liikevaihdon tai taseen loppusumman mukaisesti kolmeen eri luokkaan: mikroyritykset, pienet yritykset ja keskisuuret yritykset. Käytännössä pk-yrityksistä puhuttaessa käytetään pääasiallisena perusteena yrityksen palveluksessa olevan henkilöstön määrää. Kirjanpidolliset ja henkilöstön määrään liittyvät kynnysarvot ovat enimmäismääriä. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2013.) Tässä tutkimuksessa kohteena ovat noin 50 työntekijää työllistävät yritykset sekä keskisuuret yritykset.

Tutkimustehtävän tausta

Tutkimuksen kohdeilmiö on laajasti ymmärrettynä *yritysten välinen verkostoituminen* ja tarkennettuna *verkostokyvyykkyys* sellaisena kuin teoreettinen kirjallisuus sekä yritysjohtajat sen ymmärtävät. Verkostoajattelua pidetään ratkaisevana tekijänä globaalia liiketoiminta-arkkitehtuuria muovattaessa (Parkhe, Wasserman & Ralston 2006; Human & Naudé 2009). Verkostoitumista hyödynnetään liiketoiminnassa tehokkaana keinona selviytyä talouden ja toimintaympäristön jatkuvasta muutoksesta sekä kiihtyvän kilpailun, nopeasti lisääntyvän teknologisen monimutkaisuuden ja tuotekehittelyn haasteesta maailmanlaajuisilla markkinoilla. Kumppanuussopimukset ja yhteishankkeet ovat mullistaneet perinteistä teollisuuden arverkostoa ja kilpailuasetelmia sekä luoneet myös uusia markkinoita (Vakaslahti 2004; Möller 2006). Henkilökohtaiset suhdeverkostot, yritysten väliset liiketoimintaverkostot ja suhteet muiden organisaatioiden välillä muodostavat monimutkaisen, epäjatkuvan ja dynaamisen toimintaympäristön. Erityyppiset

verkostosuhteet nähdään kilpailuetuna, arvokkaana resurssina ja johtamisen kohteena.

Verkostoitumisen tavoitteena pidetään yritystoiminnassa useasti kustannustehokkuutta ja kasvua (Powell, Koput & Smith-Doerr 1996; Ahuja 2000). Näiden arvioidaan johtavan myös parempaan kilpailukykyyn markkinoilla. Keskeinen tavoite on yrityksen parantunut tulos ja sitä kautta paremmat kehittymisen ja menestymisen mahdollisuudet (Vesalainen 2002). Huolimatta yritysten välisen yhteistyön kehityksestä kohti tiiviimpiä kumppanuuksia ja alliansseja näiden onnistumisaste on saattanut olla alhainen. Ritter, Wilkinson & Johnston (2002) ovat todenneet, että yritysten kyvyssä toimia verkostoissa on huomattavia eroja. Puolet tai jopa 70 % yhteenliittymistä on epäonnistunut tai ajautunut kriisiin (Day 1995; Das & Teng 2000; Park & Ungson 2001; Lambe, Spekman & Hunt 2002; Draulans, deMan & Volberda 2003; Holmberg & Cummings 2009). Epäonnistumisen syynä voi olla yksinkertaisesti, että alliansseja ei ole luotu tai hyödynnetty yhteistoiminnallisesti (Miles, Snow & Miles 2000). Osapuolten keskinäinen luottamus, kommunikaatio tai sitoutuminen on myös voinut olla puutteellista (Blomqvist & Levy 2006).

Verkosto organisoitumisen muotona edellyttää erilaista ohjausmekanismia (Adler 2001) kuin yksittäisen yrityksen johtaminen. Yritysten välisen suorien ja epäsuorien suhteiden luonne ja laatu vaikuttavat ratkaisevasti johtamiseen monimutkaisissa verkostomuodostelmissa (Batt & Purchase 2004). Draulansin ym. (2003) mukaan sen sijaan, että tutkittaisiin menestyneiden allianssien ominaisuuksia, voikin olla tärkeämpää tutkia osapuolten taitoja johtaa allianssia ja siihen liittyviä organisaatioiden ulkoisia suhteita (ks. Lambe ym. 2002; Pagano 2009).

Johannisson (1987: 55) ja Jarillo (1988) esittivät runsaat kaksikymmentäviisi vuotta sitten, että *verkostokyvykkyys tai verkosto-osaaminen* voi muodostua yrittäjälle ja yritykselle jo sinällään kriittiseksi merkittäväksi osaamisalueeksi. Verkostokyvykkyuden avulla yritys voi hankkia uutta osaamista edullisin kustannuksin (vrt. Prahalad & Hamel 1990; Gulati 1999). Verkostokyvykkyys voi toimia yrityksen tärkeänä kilpailuetuna tuottavana strategisena ydinkyvykkyysalueena ja siten edistää yrityksen kehittymistä ja kasvua (Varamäki 2001: 54; Vesalainen 2010). Toivolán mukaan (2005; ks. myös Äyväri 2006) yrittäjyys tarkoittaa verkostoituneessa liiketoiminnassa myös yritysverkostojen johtamista. Yrittäjä on verkostomestari tai verkonkutoja, joka löytää ja vakiinnuttaa kontakteja ja yhteistyösuhteita. Yrittäjän yhdeksi keskeiseksi kyvyksi on noussut verkosto-osaaminen.

Verkosto-osaamisen tärkeyttä yrityksen kasvun, kansainvälistymisen ja kehittymisen edistäjänä on alettu korostaa kirjallisuudessa erityisesti 2000-luvun taitteen molemmin puolin (esim. Lorenzoni & Lipparini 1999; Ritter 1999; Ritter ym. 2002, 2004; Sherer 2003; Mort & Weerawardena 2006). Verkosto-osaamista tai verkostokyvykkyyttä koskeva tutkimus on laajentunut ja siirtynyt käsitteellisestä tarkastelusta ilmiön sisällön ja erilaisten ilmenemismuotojen tarkasteluun yritystoiminnassa ja yrityksen tavoitteellisessa käyttäytymisessä (esim. Heimeriks & Duysters 2007; Schreiner, Kale & Corsten 2009). Erityisesti organisaation verkostokyvykkyyttä -ajattelu (Vesalainen 2010) on saanut laajentuvaa sijaa kirjallisuudessa.

Yritykselle tärkeää osaamista on luonnehdittu sekä strategisessa kirjallisuudessa että osaamisen johtamista koskevassa kirjallisuudessa. Merkittävä osa kirjallisuudesta kuvailee yrityksen kilpailukyvyn kannalta tärkeän osaamisen tai kyvykkyyden luonnetta ja merkitystä. Sen sijaan *yritysjohtajien ajattelua verkostokyvykkyyden merkityksestä yrityksen menestymisessä* ei ole juurikaan tutkittu.

Tutkimustehtävä

Tämän tutkimuksen lähtökohdat ja tutkimustehtävä perustuvat kirjallisuudessa esiin tuotuun tarpeeseen saada lisää tietoa yritysten verkostosuhteiden johtamisosaamisesta (esim. Kale, Dyer & Singh 2002; Möller & Svahn 2003; Järvensivu & Möller 2009; Ivens, Pardo, Salle & Cova 2009). Möller (2006: 914) on todennut selkeän tutkimustarpeen, joka koskee yritysten välistä yhteistyötä arvoa tuottavan toiminnan yhteydessä. Yritysjohtajien tarvetta huomioida toimintaympäristön muutoksia ja mahdollisia kehityspolkuja sekä luoda merkityksiä ja johtopäätöksiä liiketoimintaansa varten on kautta aikojen korostettu. Lisääntynyt erilaisten verkostomuodostelmien ja niihin liittyvien monimutkaisten vaihdantasuhteiden joukko vähentää toimintaympäristön läpinäkyvyyttä ja kasvattaa merkityksenannon haastetta edelleen (Powell ym. 1996; Tikkanen & Parvinen 2006; Möller 2010). Verkostossa toimivan yrityksen sekä koko verkoston suorituskyvyn ja menestymisen voidaan olettaa osaltaan perustuvan yritysjohtoon ja yritysten verkostokyvykkyyteen (Sherer 2003; Mort ym. 2006; Blomqvist ym. 2006; Heimeriks ym. 2007; Heimeriks, Klijn & Reuer 2009; Awuah & Gebrekidan 2008; Human ym. 2009; Sluyts, Matthyssens, Martens & Streukens 2011).

Pk-yritysten toimintaympäristö on kansainvälistynyt nopeasti, mistä on ollut luonnollisena seurauksena myös niiden verkostosuhteiden kansainvälistyminen. Pagano (2009: 905) toteaaakin, että yllättävän vähän löytyy tutkimusta, joka kohdistuu yritysten suhdekyvykkyyteen (relational capability) kansainvälisessä toimintaympäristössä. Mitrega, Forkmann, Ramos & Henneberg (2012: 748–749)

katsovat, että kirjallisuudessa keskitytään runsaasti yritysten asiakassuhteiden johtamiseen, mutta vähemmän niiden toimittajasuhteiden johtamiseen. Verkostoituminen ja liikesuhteet ovat avainasemassa yritysten kilpailuetua ja suorituskykyä rakennettaessa (Palmatier, Dant & Grewal 2007; Mitrega ym. 2012). Näin ollen yritysjohtajien tulee ymmärtää niitä prosesseja, rutiineja ja kyvykkyyksiä, jotka on huomioitava niin yritysten välisten asiakassuhteiden kuin toimittajasuhteidenkin johtamisessa (Mitrega ym. 2012: 749).

Tutkimuskirjallisuus sisältää runsaasti eri tieteenaloilla tehtyä tutkimusta johtamiseen liittyvistä kognitiivisista osatekijöistä. Tästä johtuen Möller (2010: 361) pitää yllättävänä, miten vähän johtajien kognitiota on tutkittu liiketoimintaverkostojen ympäristössä. Tätä tutkimusaukkoa pyrin täyttämään tutkimuksellani, sillä *verkostoitumiseen ja verkostokyvykkyyteen liittyviä johtajien kognitioita ei ole tutkittu strategisen johtamisen piirissä juuri lainkaan.*

Erilaisten käsitysten, näkemysten ja intressien julkituomista ja yhteensovittamista pidetään yhteistyön käytännön toteutumisen edellytyksenä (Pihkala, Varamäki & Vesalainen 1999: 338; Vesalainen 2002: 35). Tieteellisessä kirjallisuudessa ilmenneeseen tutkimustarpeeseen liittyen tämä tutkimus painottaa, että on *tärkeää huomioida yritysjohtajien erilaisen yksilöllisen ajattelun, merkityksenannon ja kognitioiden vaikutukset verkostoyhteistyötä koskevassa päätöksenteossa.* Tästä on seurauksena kiinnostus tutkia, miten yritysjohtajat liittyvät verkostokyvykkyyden yrityksen käytännön toimintakontekstissa yrityksen kasvuun, toiminnan uudistumiseen ja kehittymiseen – yrityksen kokonaisvaltaiseen menestymiseen. Toisin sanoen tutkimus kohdistuu siihen, *millä tavoin verkostoituminen ja verkostokyvykyys näkyvät yrityksen toiminnassa ja millaista merkitystä niillä on yrityksen menestymiseen yritysjohtajien mielestä.* Tutkimuskohdetta lähestytään sosiaalisen konstruktionismin ja hermeneutiikan näkökulmasta. Erityisenä tutkimusmenetelmänä hyödynnetään verkostotutkimuksessa erittäin vähän käytettyä kognitiivista kartoittamista.

Tutkijan esiymmärrys

Hermeneutiikka perustuu ajatukseen, ettei mikään ymmärrys ala tyhjästä, vaan perustuu johonkin aiemmin ymmärrettyyn merkitysten kokonaisuuteen (Ricoeur 1981; Gadamer 2004). Hermeneuttinen tutkimus on ihmisten käyttäytymisen ymmärtämiseen tähtäävä prosessi, jossa tutkija on itse mukana ja johon vaikuttaa hänen esiymmärryksensä. Myös toiminnan konteksti vaikuttaa siihen, millaisia merkityksiä ihminen antaa tapahtumille. Käsittelen hermeneutiikkaa luvussa 1.3 tutkimuksen perusolettamusten esittelyn yhteydessä.

Tein lisenssiaatin tutkielmani (Katajamäki 2004) verkostoitumisesta ja siihen liittyvistä yksityisen ja julkisen sektorin näkemyksistä. Näin ollen verkostoitumista koskeva kirjallisuus oli tätä tutkimusta aloittaessani merkittävältä osin tuttua ja vaikutti ilmiötä koskevaan esiyymmärrykseeni. Yritysten väliseen verkostoitumiseen liittyvä esiyymmärrykseni perustuu myös kokemukseeni yrittäjäperheen jäsenenä ja yrittäjäpuolisena sekä aikaisempaan työhistoriaani, joka liittyy monipuolisesti yritystoiminnan eri ilmiöihin erityisesti pk-yritysten näkökulmasta. Olen toiminut muun muassa pitkään pankinjohtajana ja pankkilakimiehenä ja sen jälkeen yritystoimintaan läheisesti liittyvissä oppilaitoksen esimies-, tutkimus- ja kehittämistehtävissä sekä jonkin aikaa myös yrittäjien aluejärjestön toimitusjohtajana.

1.2 Tutkimuksen teoreettinen esiyymmärrys ja keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen teoreettinen esiyymmärrys on saanut vaikutteita useista eri verkostoteorioista (Katajamäki 2004). Päätin kuitenkin keskittyä kirjallisuuden lukemisen yhteydessä muodostuneeseen näkemykseeni, että verkostoitumiseen liittyvää osaamista voidaan pitää yksilön ja yrityksen resurssina ja verkostokyvykkyyttä erityisenä kyvykkyuden lajina. Tutkimuksen fokuoimiseksi rajasin tämän tutkimuksen teoreettisen perustan strategisen johtamisen *resurssiperustaisen näkökulman* (resource-based view, RBV, Penrose 1959; Wernerfelt 1984; Barney 1991; Peteraf 1993) ja siihen liittyvän *dynaamisten kyvykkyyksien lähestymistavan* (dynamic capabilities approach, Teece, Pisano & Shuen 1997; Eisenhardt & Martin 2000; vrt. Helfat & Peteraf 2003) jäsenyykseen verkostoitumisen ja verkostokyvykkyuden ilmiöistä. Kraaijenbrink, Spender & Groen (2010) katsovat, että dynaamisten kyvykkyyksien tutkimus voi edistää resurssiperustaisen näkökulman muokkautumista huomioimaan paremmin myös dynaamiset aspektit. Verkostokyvykkyys voi olla yrityksen dynaaminen kyvykkyys, mikäli yritys kykenee mukauttamaan tämän kyvykkyuden avulla toimintaansa ja/tai verkostojaan toimintaympäristön tarpeiden mukaisesti tai jopa muokkaamaan toimintaympäristöään.

Verkostojen ja allianssien tutkimuksessa on käytetty ainakin kuuttatoista erilaista teoreettista näkökulmaa (Wassmer 2010). Resurssiperustaista näkökulmaa, mutta myös dynaamisten kyvykkyyksien lähestymistapaa sekä näihin sisältyviä keskeisiä käsitteitä, on hyödynnetty sekä verkostotutkimuksessa (esim. Vuorinen 2005; Möller 2006) että verkosto-osaamista ja verkostokyvykkyyttä koskevassa tutki-

muksessa (esim. Lorenzoni ym. 1999; Lambe ym. 2002; Mort ym. 2006; Palmatier ym. 2007; Human ym. 2009; Allred, Fawcett, Wallin & Magnan 2011; Sluyts ym. 2011).

Mainittujen näkökulmien lisäksi tutkimuksen teoreettista perustaa voitaisiin täydentää esimerkiksi sosiaalisen pääoman teoriolla (esimerkiksi Granovetter 1985; Coleman 1988; Burt 1992, 1997; Uzzi 1996, 1997; Nahapiet & Ghoshal 1998; Podolny 2001; Adler & Kwon 2002). Siihen sisältyviä ajatuksia sosiaalisista suhteista resursseina ja lisäarvon lähteenä sekä käsitteitä luottamus, vastavuoroisuus, sitoutuminen ja niiden merkitys osapuolten yhteistyölle, esiintyy runsaasti verkostokirjallisuudessa (esim. Lorenzoni ym. 1999; Blyler & Coff 2003; myös Malinen 1998; Katajamäki 2004; Vuorinen 2005).

Palmatier ym. (2007) ovat tutkineet useiden eri teorioiden ja teoreettisten näkökulmien keskeisiä käsitteitä ja niiden vaikutusta yritysten välisen suhteen vaikutukselle yrityksen suorituskykyyn. He päätyivät siihen, että resurssiperustainen näkökulma toimii parhaiten jopa eri näkemykset yhdistävänä varsin kattavana taustateorianana verkostoitumista tutkittaessa. Se soveltuu tutkimukseen, jossa arvioidaan yritysten välisiin suhteisiin vaikuttavia keskeisiä käsitteitä ja niiden merkitystä yritysten suorituskykyyn ja kokonaisvaltaiseen toiminnalliseen ja taloudelliseen menestykseen.

Taulukossa 1 jaotellaan keskeisimpiä teoreettisia verkostonäkökulmia talousteoreettisiin, sosiaalipsykologisiin ja liikkeenjohdollisiin näkökulmiin. Tummennettu katkoviivalla rajoitettu ja alue kuvaa tämän tutkimuksen painottumista taulukossa esitettyjen näkökulmien suhteen erityisesti resurssiperustaiseen näkökulmaan. Toiseksi rajaus pyrkii kuvaamaan sitä, miten resurssiperustainen näkökulma sisältää useisiin teoreettisiin näkökulmiin sisältyviä käsitteitä ja yhdistää niiden keskeisiä ajatuksia yritysten välisiin verkostoihin sovellettuna (vrt. Palmatier ym. 2007).

Paneudun tutkimukseen liittyvään teoreettiseen kirjallisuuteen luvussa 2. Ensin tarkastelen kuitenkin tutkimuksen keskeisiä käsitteitä *verkosto ja kyvykkyys* sekä lyhyesti myös tutkimuksen eräänlaisena ankkurina toimivaa menestymisen käsitettä. Luvussa 2 keskityn erityisesti näiden käsitteiden yhdistelmään *verkostokyvykkyuteen*.

Taulukko 1. Verkostotutkimuksen keskeisiä teoreettisia lähestymistapoja

Talusteoreettiset tarkastelutavat	Sosiaalipsykologiset tarkastelutavat	Liikkeenjohdolliset tarkastelutavat
transaktiokustannusteoria (Williamson 1975, 1985, 1991; Heide & John 1990; Hill 1990; Parkhe 1993; Madhok 1995; Rindfleisch & Heide 1997)	sosiaalisen vaihdannan teoria (Emerson 1962, 1976, 1981; Cook & Emerson 1978; Levine & White 1961; Jacobs 1974; Baker 1990; Zaheer & Venkatraman 1995)	strategisten verkostojen näkökulma (Jarillo 1988, 1993; Thorelli 1986; Doz 1996; Lado, Boyd & Hanlon 1997; Gulati, 1998; Tsai 2000)
resurssiriippuvuusteoria (Pfeffer & Salancik 1978; Morgan 1990; Das & Teng 1998)	sosiaaliset verkostot, sosiaaliset normit ja sosiaalisen pääoman teoria (Coleman 1988; Burt 1992; Macneil 1980; Heide & John 1992; Blois 2002; Blois & Ivens 2006; Nahapiet & Ghoshal 1998; Podolny 2001; Adler & Kwon 2002)	resurssiperustainen näkökulma (RBV, Penrose 1959; Wernerfelt 1984; Barney 1991; Peteraf 1993), ja dynaamiset kyvykkyydet (Amit & Schoemaker 1993; Teece, Pisano & Shuen 1997; Eisenhardt & Martin 2000)
peliteoria (Axelrod 1984; Parkhe 1993; Brandenburg & Nalebuff 1996)	verkoston oppiminen (Lane & Lubatkin 1998; Knight 2002)	verkostoteoria (Håkansson & Johanson 1992; Johanson & Mattsson 1987; Håkansson & Snehota 1995)

Verkosto ja verkostoituminen

Kirjallisuus alkaa olla valtoimenaan keskustelua monentyypisistä verkostoista. Verkostoa (network organization) käytetään metaforana (Araujo & Easton 1996: 65), joka kuvaa ihmisten, yritysten tai muiden organisaatioiden välisiä suhteita sekä keskinäistä kanssakäymistä. Yritysten välisiä verkostoja voidaan kuvata monimutkaisiksi itsenäisistä vaihdantasuhteista ja prosesseista koostuviksi verkkojen järjestelmiksi, joissa yritysten ja yritysjohtajien tulee kyetä toimimaan (Henneberg, Naudé & Mouzas 2010: 355).

Yksi verkoston määritelmistä ilmaistaan muun muassa seuraavasti:

”A group of legally independent companies or subsidiary business units that use various methods of coordinating and controlling their interaction in order to appear like a larger entity. In a business context, three main types of network organization are typically seen: (1) internal where a large company has separate units acting as profit centers, (2) stable where a central company outsources some work to others, and (3) dynamic where a

network integrator outsources heavily to other companies.” (Businessdictionary 2013.)

Tämän tutkimuksen kohteena oleva yritysten välinen verkosto voidaan määritellä yksinkertaisimmillaan yritysten muodostamaksi kokoonpanoksi, jossa kaksi tai useampia itsenäisiä yrityksiä on sitoutunut vapaaehtoiseen yhteistyöhön keskenään jakaakseen ja/tai yhdistääkseen keskenään resurssejaan (ks. esim. Thorelli 1986: 37; Jarillo 1988; Håkansson & Johanson 1992: 28; Ebers 1997: 4; Ahuja 2000: 426; Katajamäki 2004).

Verkosto ja *verkko* käytetään kirjallisuudessa usein toistensa synonyymeinä. Tosin verkko voidaan ymmärtää myös verkoston osaksi siten, että verkosto koostuu useammista verkoista (vrt. esim. Henneberg ym. 2010). Myös *verkostoitumista* (networking) ja *verkottumista* edellisiin käsitteisiin liittyvinä, verkoston tai verkon muodostamista, ylläpitämistä tai kehittämistä tarkoittavina verbeinä tai kyseisistä toimenpiteistä muodostuvan prosessin nimityksenä käytetään suomenkielisessä kirjallisuudessa ja arkikielessä synonyymeinä.

Verkostot voivat olla kiinteämpiä tai löyhempiä riippuen niihin kuuluvien yritysten välisten siteiden määrästä, laadusta ja tyypistä. Verkosto on erityinen tapa organisoida ja johtaa vaihdantasuhteita eri yritysten välillä kilpailuaseman turvaamiseksi ja kilpailuedun tuottamiseksi (Ebers 1997: 4; Jarillo 1988). Erilaisista riippuvuuksista huolimatta verkostoihin kuuluvat yritykset säilyttävät itsenäisen määräysvallan oman yrityksensä resursseihin, mutta tilanteen mukaan yritykset päättävät myös yhdessä resurssiensa käytöstä yhteisen tavoitteen mukaisesti (Ebers 1997: 4). Olennaista on yrittäjämäinen mahdollisuuksien havaitseminen ja kyky nähdä niiden toteuttamiskelpoisuus yhteistyössä muiden tahojen kanssa. Verkostoitumisen tutkimusta pidetään osana laajempaa yrittäjyyden tutkimusta (Johannisson ja Mønsted 1997: 128).

Kyvykkyys (capability)

Johtamiskirjallisuus ja erityisesti strategiseen johtamiseen painottunut kirjallisuus sisältää erilaisia määritelmiä kyvykkyyksistä, osaamisista, kompetensseista, ydinosaamisista, ydinkyvykkyyksistä, dynaamisista kyvykkyyksistä ja strategisista kyvykkyyksistä (Vesalainen 2010: 132; Vesalainen & Hakala 2014). Tätä keskustelua on omiaan hämmentämään se, että termien sisältö on toisinaan ainakin osittain päällekkäistä, ja lisäksi englanninkieliset termit ”competence” ja ”capability” kumpikin käännetään usein joko osaamiseksi tai kyvykkyudeksi.

Resurssit (voimavarat, resources) on peruselementti, jonka varaan resurssiperustainen teoria rakentuu (Penrose 1959; Wernerfelt 1984; Barney 1991; Peteraf 1993). Resurssit voidaan ryhmitellä kolmeen luokkaan Fahyn (2000) mukaisesti: aineelliset resurssit, aineettomat resurssit ja kyvykkyydet. Aineelliset resurssit tarkoittavat esimerkiksi kiinteistöjä, koneita ja laitteita, rahavarallisuutta. Aineettomat resurssit sisältävät henkilöstön osaamisen, tietokannat, yrityksen verkostot jne. Osaaminen (competence) viittaa tässä yksilön henkilökohtaiseen osaamiseen, joka voi kuitenkin jaettuna olla myös organisaation osaamista (Vesalainen 2010: 31).

Kyvykkyys on määritelty muun muassa organisaation kyvyksi hyödyntää voimavarojaan erityisellä tavalla. Kyvykkyydet koostuvat sarjasta liiketoimintaprosesseja ja toimintakäytäntöjä, jotka säätelevät organisaation resurssien vuorovaikutusta sekä käyttöä. Kyvykkyydet näkyvät toistuvina resurssien käytön toimintatapoina ja toimintamalleina, aktiviteetteina (Sanchez, Heene & Thomas 1996: 7; Sanchez & Heene 1997; Javidan 1998; Lehtonen 2002: 77). Teece ym. (1997) määrittelevät kyvykkyyden *erityiseksi organisaatioon uppoutuneeksi resurssiksi, joka on arvokas (valuable) ja harvinainen (rare), jota on vaikea kopioida (inimitable) tai korvata (non-substitutable) (VRIN) ja jonka käyttö on tehokkaasti organisoitu (VRIO)*(Barney 1991).

Kyvykkyyssajatteluun liittyvät käsitteet on jaettu myös hierarkisesti neljään eri tasoon: resurssit, kyvykkyydet, ydinkyvykkyydet (core capabilities) ja dynaamiset kyvykkyydet (dynamic capabilities). *Ydinkyvykkyydet* ovat kyvykkyyksien yhdistelmiä. Ne tarkoittavat yrityksen kykyä tuottaa arvoa asiakkaille kehittämällä innovatiivisia tapoja käyttää ja yhdistellä resursseja, teknologioita, palveluja ja tietoa sekä prosesseja ja suhteita ulkopuolisten kumppanien kanssa (Pralhad ym. 1990; Amit & Schoemaker 1993; Mascarenhas, Baveja & Jamil 1998; Vesalainen ym. 2014).

Dynaamiset kyvykkyydet tarkoittavat organisaation kykyä tavoitteellisesti muotoilla, luoda ja laajentaa resurssejaan ja kyvykkyyksiään ympäristön muutoksia silmällä pitäen joko proaktiivisesti tai reaktiivisesti. Tällä tavoin yritys saavuttaa joko mukautumisen ja/tai ulkoisen toimintaympäristön mukauttamisen kautta evolutionäärisen yhteensopivuuden kulloisiinkin vaatimuksiin (Teece ym. 1997; Teece 2007; Kor & Mesko 2013). Kyvykkyyshierarkian taustalla vaikuttavat kolmeen eri ryhmään kuuluvat ominaisuudet: kyky mukautua (adaptation capability), kyky hankkia ja sulauttaa tietoa (absorption capability) ja kolmantena innovaatiokyvykkyys (innovative capability). (Wang & Ahmed 2007.)

Yrityksen resursseilla ja osaamisella on aina merkitystä myös sen kykyyn mukautua ympäristön muutoksiin. Tämä merkitys on kuitenkin vähäisempi verrattuna esimerkiksi kyvykkyyksien merkitykseen tässä suhteessa. Yrityksen onnistuessa muodostamaan toimintaansa ja prosesseihinsa liittyviä dynaamisia kyvykkyyksiä sillä on merkittävä potentiaali kohdata ja mukautua ympäristön jopa radikaaleihin muutoksiin, tai jopa aikaansaada muutoksia. Verkostokyvykkyys voidaan yleisellä tasolla sijoittaa joko kyvykkyyksien, strategisten ydinkyvykkyyksien tai jopa dynaamisten kyvykkyyksien ryhmään. Riippuu yksittäisen yrityksen verkostoitumiseen liittyvästä osaamisesta, kyvystä käyttää tätä osaamista ja verkostoitumiseen liittyvistä tavoitteista, mihin ryhmään kyseisen yrityksen verkostokyvykkyys sijoittuu.

Menestys (success)

Menestyminen tai *menestys (success)* määritellään tilanteista riippuen eri tavoin. Yleisellä tasolla määritelmäksi soveltuu *tavoitteiden (purposes, goals, objectives) onnistunut saavuttaminen*. Synonyymeinä ovat muun muassa suotuista lopputulos, onnistunut lopputulos, positiivinen tulos ja voitto (ks. Oxford Dictionaries). Liike-elämässä menestys tarkoittaa usein positiivista taloudellista tulosta, kannattavuutta, liikevaihdon kasvua tai kasvua (Weinzimmer, Nystrom & Freeman 1998; Venkatraman & Ramanujam 1986) muissa eri muodoissaan, esimerkiksi henkilöstömäärän lisääntymisenä (ks. esim. Achtenhagen, Naldi & Melin 2010). Voidaan tavoitella myös lyhyen tähtäimen tai pitkän tähtäimen menestystä. Omistajayrittäjälle menestys voi tarkoittaa myös muiden kuin taloudellisten tavoitteiden täyttymistä (esim. Pasanen 2003), esimerkkinä yrityksen hyvä maine, tunnettu brändi tai yrityksen jatkuvuus ja yrittäjänä onnistumisen kokemus.

Yrityksen menestyksen tai epäonnistumisen katsotaan olevan seurausta yrityksen suorituskyvystä markkinoilla. Yrityksen suorituskykyä ja menestystä on tutkittu lukuisista eri näkökulmista koskien erikokoisia (usein pääasiassa suuria), erikäisiä ja eri toimialoja edustavia yrityksiä. Empiiriset tutkimukset ovat hyödynäneet sekä survey-menetelmiä (esim. Kauranen 1996; Pelham 2000) että case-tutkimusmenetelmiä (esim. Duchesneau & Gartner 1990) ja myös näiden yhdistelmiä (esim. Pasanen 2003), jotka tavoittelevat holistista näkemystä tutkimuskohteesta. (Pasanen 2003.) Viime vuosina tutkijoiden laaja kiinnostus on kohdistunut myös verkostoitumisen ja verkostokyvykkyyden merkitykseen yrityksen menestymisessä (esim. Gulati, Lavie & Madhavan 2011; Heimeriks ym. 2007; Human ym. 2009; Schreiner ym. 2009).

On huomattava, että tämän *tutkimuksen kohteena ei kuitenkaan ole menestyminen sinänsä*. Tutkimuksessa menestyminen toimii eräänlaisena yleisen tason ”ankku-

rina”, jonka perusteella haastattelutilanteissa on käyty keskustelua ja johon nähdän sekä kirjallisuuteen että yritysjohtajien haastatteluihin perustuvia verkostokognitioita (verkostoitumiseen liittyviä ajattelumalleja) on rakennettu.

1.3 Perusolettamukset

Tarkastelen tässä luvussa tutkimuksen tieteenfilosofisia taustasitoumuksia ja viitekehystä. Karl Popper jakoi todellisuuden kolmeen eri maailmaan ja näiden keskinäiseen vuorovaikutukseen: fysikaalisten objektien muodostama maailma 1, tajunnan ja ajatusten muodostama maailma 2 ja ihmismielen tuotteita, artefakteja koskeva kulttuuris-sosiaalinen maailma 3 (Niiniluoto 1990: 14–37). Tämä tutkimus sijoittuu Popperin jaottelussa maailmaan 3, mutta sivuaa myös maailmaa 2.

Verkostokyvykyys on luonteeltaan abstraktinen ja eri toimijoiden mielessä eri tavoin näyttäytyvä ilmiö. Tutkimusilmiön luonteesta johtuen valitsin *tutkimusstrategiaksi* ontologialtaan ja epistemologialtaan subjektivistisen (Burrell & Morgan 1979: 3), ilmiötä koskevaa ymmärrystä sosiaalisen konstruktionismin lähtökohdista tulkitsemaan ja ymmärtämään pyrkivän hermeneuttisen lähestymistavan. Tutkimuksessa pyritään joiltain osin myös tapauskohtaiseen ja kontekstisidonnaiseen teleologiseen selittämiseen, mutta ei varsinaisesti yleistettävien kausaalisuhteiden etsintään.

Hermeneuttinen lähestymistapa (ks. esim. Kusch 1986; Palmer 1969) on tämän tutkimuksen *koko tutkimusprosessia ohjaava tausta-ajatus*. Hermeneuttinen filosofia korostaa subjektivistisen tieteenparadigman (Burrell ym. 1979) mukaisesti ilmiöiden ainutkertaisuutta subjektin kokemana: miten ihminen itse käsittää tilanteen. Maailma koostuu ontologisesti tarkasteltuna ihmisen toiminnallaan rakentamista ilmiöistä. Ihmiset ulkoistavat sisäisiä mielen prosessejaan luomalla kulttuurisia artefakteja, jotka saavat objektiivisen muodon, esimerkkeinä objektivoinnista ovat instituutiot, taideteokset ja kielet. Hermeneutiikan tutkimuskohteena ovat tällaiset inhimillisen mielen objektifikaatiot. (Burrell ym. 1979: 236.) Tutkimuksen avulla saatava tieto perustuu vuorovaikutukseen ja vuoropuheluun, ymmärtävään dialogiin, tutkijan ja tutkittavan välillä (Guba & Lincoln 1989). Tässä vuoropuhelussa on kyse tutkijan ja tutkittavan viitekehysten keskinäisestä vaihtelusta, tavoitteena päästä perille siitä merkitysheyksestä, jolla ihmiset operoivat (Raunio 1998: 235–237). Kysymys on ihmisen tietoisesta toiminnan tiedostamisesta. Koska kysymyksessä on jatkuvasti uudelleen hahmottuva tietoisuus, tarvitaan

”kosketusta ja tuttavuutta” ilmiön kanssa. Halutaan päästä syvemmin selville tutkimuskohteesta ja löydetään uutta tietoa (Turunen 1987: 51–60).

Hermeneutiikka tähtää käsitteiden sisällyksen sekä ilmauksen ja tekstien *merkitysten* selittämiseen. Perusajatuksena on, että sosiaaliseen todellisuuteemme liittyvät asiat ovat erilaisten merkityksien läpäisemiä. Filosofisena tutkimustraditiona hermeneutiikka alkoi kehittyä 1800-luvulla Schleiermacherin ja Diltheyn filosofiassa sekä 1900-luvulla erityisesti Heideggerin ja Gadamerin vaikutuksesta. Kysymyksessä on korostuneesti ihmistieteellinen suuntaus, joka *painottaa ymmärtävää, eläytyvää otetta tutkimuksen kohteen ajatustapaan ja kokemuksiin*. Keskeistä on tulkinnan, kielen ja kommunikaation merkitys inhimillisen toiminnan luonteen tavoittamisessa (Raatikainen 2004).

Gadamerin mukaan hermeneutiikka on enemmän kuin tieteiden metodi. Hän esittää, ettei ole olemassa varsinaista tulkinnan metodia, mutta tutkijan hallussa oleva traditio antaa esiymmärryksen, joka ohjaa tulkinnan etenemistä (Gadamer 2004). Hermeneutiikassa painottuu sen tutkiminen, *mitä ihmiset itse pitävät todellisuutena ja kuinka toiminta siitä muodostuu*. Ei välitetä siitä, ovatko tietyn kulttuurin uskomukset oikeita tai väriä. Sen sijaan tutkitaan, kuinka nämä uskomukset tuottavat havaittavan käyttäytymisen (Turunen 1978). Hermeneutiikan perusajatuksena on, ettei mikään ymmärrys ala tyhjästä, vaan perustuu aiemmin ymmärrettyyn merkityskokonaisuuteen (Ricoeur 1981; Niskanen 1994: 23; Gadamer 2004). Tässä tutkimuksessa myös verkostokyvyykkyteen liittyvä teoria, tieteellinen tutkimus, on hermeneuttisen tutkimuksen kohteena ja toisaalta sen merkityksenä on antaa viitteitä ja johtolankoja empiirisen aineiston tulkinnalle (vrt. Achtenhagen ym. 2010; Perren 2013).

Toiminta tapahtuu aina jossakin kontekstissa, jolle ihminen toisaalta itse antaa uusia merkityksiä. Tutkija ei voi selittää ihmistä vain objektiivisesti ja ulkokoh- taisesti, vaan tulkitseminen on eläytyvä prosessi, *hermeneuttinen kehä*, jossa tutkija itse on mukana ja johon vaikuttaa myös hänen esiymmärryksensä. Gadamerin mukaan tiedon muodostuksella ei voi olla absoluuttista alkua, vaan esiymmärrys on aina kaiken uuden ymmärtämisen taustalla. Tutkijan psykologisen eläytymisen sijasta Gadamer korostaa kielen merkitystä tapahtumassa, jossa tutkijan ymmärrys lisääntyy tulkinnan edetessä. Tällöin tutkijan rooli on yhtä tärkeä kuin koh- teenkin rooli. Tärkeintä on kyky arvostaa tutkijan ja tutkimuskohteen viitekehys- ten välistä vuorovaikutusta. Tulkinnan tavoitteena ei ole objektiivinen tulkinta (Gadamer 2004; Burrell & Morgan 1979).

Hermeneuttiseen kehään liittyy ajatus tulkintojen ja käsitteenmäärittelyn kesken- eräisyydestä. Tällöin käsitteitä ei voi tarkasti määritellä ennen tutkimusta, vaan

tutkimus voi osaltaan johtaa käsitteiden määritelmien muuttamiseen. Tutkimuksen edetessä tutkija pyrkii kyseenalaistamaan omia ennakkokäsityksiään ja korjaamaan niitä. Tutkijan lähtökohtana on usein jokin rajallinen ”tekstiä” koskeva kysymys. Työnsä edetessä tutkija käy vuoropuhelua, dialogia, tekstinsä kanssa suhteuttaen alkuperäisen kysymyksen ja omat merkitysehdotuksensa yhä laajempiin sisältökonteksteihin. Tutkija korjaa merkitysehdotuksiaan, mikäli ”teksti” niin vaatii. Tutkija etenee spiraalinomaisesti hermeneuttisella kehällä kasvattaen ymmärrystään ilmiöstä ja etsien sitä, mikä ilmiössä on olennaista (Burrell ym. 1979: 237). Ymmärryksen kasvaessa tutkija oppii kysymään aineistoltaan uusia ja mahdollisesti yhä lähemmäs asian ydintä koskettavia kysymyksiä.

Hermeneutiikka liitetään useasti sekä ontologiaan että epistemologiaan. Sitä voidaan Diltheyn mukaisesti käsitellä myös tapana tehdä tutkimusta eli metodologisena lähestymistapana (esim. Turunen 1995). Päädyin tässä tutkimuksessa hermeneutiikan valintaan, koska tutkimusilmiön käsitteellinen luonne ja siitä muodostunut ennakkokäsitykseni puoltavat hermeneutiikan valintaa esimerkiksi fenomenologian sijasta, joka tutkii ihmisen sisäistä olemusta. Tutkimuskohdetta ei tässä tutkimuksessa tarkastella myöskään fenomenologian edellyttämällä tavalla puhtaasti ilman ennakkokäsityksiä ja ulkoapäin (Turunen 1995). Hermeneutiikan valintaa tukee lisäksi tutkimuksen abduktiivinen tutkimusote, samanaikainen teorian ja empirian vuoropuhelu, joka ei sovellu fenomenologiseen lähestymistapaan (esim. Seale, Gobo, Gubrium & Silverman 2004: 53–54). Hermeneutiikan valintaa puoltaa edelleen tutkimuksen kontekstisidonnaisuus sekä kontekstien tuomien vaikutteiden huomioiminen tutkimuksessa (Alasuutari 2001; Tuomi & Sarajärvi 2009).

Tutkimus perustuu voluntaristiseen ihmiskäsitykseen, jonka mukaan ihmiset ovat tietoisia, itsenäisesti ajattelevia ja toimivia yksilöitä. Heidän toimintansa on vapaaehtoista ja intentionaalista, mutta samanaikaisesti sidoksissa sosiaaliseen ympäristöönsä siihen liittyvine erilaisine normeineen, sääntöineen ja muine instituutioineen (vrt. Granovetter 1985; Raunio 1998: 92–93). Yritysjohtajat nähdään tässä tutkimuksessa itsenäisinä, aloitteellisina ja vastuullisina yksilöinä, jotka vuorovaikutuksessa muiden kanssa tuottavat toimintakenttäänsä. Voluntaristiseen ihmiskäsitykseen liittyy myös subjektiivisen tekijän eli toimintaa ohjaavan inhimillisen tietoisuuden ymmärtämisen mahdollistava metodologia (Niiniluoto 1997: 125; Raunio 1999: 225–226), joka tässä tutkimuksessa perustuu hermeneutiikkaan. Tutkimuksen lähestymistapa on lähellä Burrellin & Morganin (1979) klassisen jaottelun tulkitsevaa paradigmaa, jonka perusajatukset ovat lähtöisin Kantin filosofisesta näkemyksestä ja joita ajatuksia Dilthey, Weber, Husserl ja Schutz myöhemmin kehittivät.

Ontologisesta näkökulmasta valitsin tämän tutkimuksen lähestymistavaksi *sosiaalisen konstruktionismin* idean todellisuuden sosiaalisesta rakentumisesta (Berger & Luckmann 1994). Se painottaa, ettei maailmaa oteta annettuna, vaan jatkuvasti arkisissa käytänteissä muokkautuvana. Verkostokyvykkyyttä voidaan pitää käsitteellisenä kuvana, johon liittyvä termistö ei ole objektivoitunut ja institutioitunut yhteiskuntaan tieteellisen tutkimuksen lisääntymisestä huolimatta samalla tavoin kuin esimerkiksi käsite verotus. Tarkastelen verkostokyvykkyyden ilmiötä tässä tutkimuksessa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tiedeyhteisön ja käytännön toimijoiden tuottamana kulttuuri- ja tilannesidonnaisena ilmiönä ja siihen liittyvänä kielellisenä konstruktiona – jossakin tietyssä kontekstissa luotuja merkityksiä sisältävänä rakennelmana (Raunio 1998: 78–83). Tämän tutkimuksen haasteena on selvittää, mitä verkostokyvykkyyden ilmiö on tieteessä, toisin sanoen tieteellisen kirjallisuuden ”tekstissä” ja miten yritysjohtajat arjen toiminnassaan sen ymmärtävät. Tällä tavoin pyrin syventämään ymmärrystä verkostokyvykkyyden ilmiöstä ja osallistumaan edelleen ilmiön sosiaaliseen rakentamiseen.

Tutkimuksessa omaksumani todellisuuskäsitys, että erilaisista lähtökohdista ihmisille voi olla hyvin perusteltua ja rationaalista uskoa eri asioita, edustaa maltillista sosiaalista konstruktionismia. Sen mukaisesti teksti heijastelee jotakin olemassa olevaa tosiasiapohjaista eikä siten ole täysin irrallaan todellisuudesta. Äärikonstruktionismissa sosiaalinen todellisuus on ainoa, mikä on (Raatikainen 2004; Saaristo & Jokinen 2004).

Konstruktionismi painottaa ihmisen aktiivista roolia tiedon konstruoijana, minkä kautta yksilöt ja yhteisöt rakentavat kuvaansa maailmasta ja myös itse maailmaa. Konstruointiprosessia voidaan kuvata joko psyykkisen tason mentaalisten mallien rakentamisena tai osallistumisena yhteiseen toimintaan. Konstruktionistinen tiedonkäsitys korostaa, että ihmismieli tulkitsee ”todellisuutta” koskevia havaintojaan subjektiiivisesti mielen sisäisiin malleihin pohjautuen. Yksilön sisäiset ajattelumallit tai kognitiiviset kartat perustuvat *käsitteisiin ja käsitejärjestelmiin*, jotka ovat *alati kehittyviä* ja vaihtelevat kielen ja kulttuurin mukaan (Tynjälä 1999: 53–60; Burrell ym. 1979.) Tutkimus on osoittanut, että nämä kehykset ovat luonteeltaan aiemmin oletettua kontekstisidonnaisempia. (Alasuutari 2001: 132–133.)

Sosiaalinen konstruktionismi painottaa, että *merkitys on kontekstista riippuvaista*. Merkityksenannon prosessissa toimija pyrkii rakentamaan merkityksellisiä selityksiä kokemistaan tilanteista tai kuulemastaan puheesta. Muodostamiensa merkitysten perusteella ihmiset suunnittelevat toimenpiteitään ja toimintaansa (Lehtonen 1996). Toiminta aiheuttaa vaikutuksia muiden toimijoiden merkityksenantoon ja he antavat omista lähtökohdistaan ja intresseistään käsin merkityksiä tälle toiminnalle. Kysymys on ihmisten väliseen kommunikaatioon perustuvasta

vuorovaikutteisesta prosessista, jossa toimijat vaikuttavat toistensa toimintaan ja sen muuttumiseen. Toiminnan muuttuminen vaikuttaa takaisin toimijan merkityksenantoon (Weick 1995; Aaltonen & Kovalainen 2001).

Epistemologisesti tämä tutkimus on verkostokyvykkyyttä hermeneuttisesti vuoropuhelun avulla ymmärtämään pyrkivä tutkimus. Verkostokyvykkyuden ilmiötä koskevaa ymmärrystä pyritään tässä tutkimuksessa syventämään ja ilmiötä tulkitsemaan toimijoille subjektiivisesti näyttäytyvänä ”totuutena”, tutkimukseen valituissa *konteksteissa: tieteellinen tutkimus ja käytännön teknologiateollisuusyritykset*. Tieteellinen tutkimuskirjallisuus kertoo tiedeyhteisön verkostokyvykkyuden ilmiötä koskevasta ymmärryksestä ja sen kehittymisestä tietynä aikana. Yritysjohtajien näkemykset kuvastavat sitä arkitietoa, mikä näkyy käytännöllisessä, konkreettisessa verkostotoiminnassa ja sen merkityksessä yritykselle.

Edellä kerrotuin perustein verkostokyvykkyuden ilmiötä tutkitaan tässä työssä subjektivistisesti yksilön näkökulmasta. Tutkimuksessa voidaan pyrkiä löytämään historiallisia tapauskohtaisia selityksiä verkostokyvykkyuden ilmiölle ja sen muodostaville prosesseille. Yleistettäviä kausaalisia syy–seuraus -suhteita ei voida kuitenkaan etsiä. Tutkimus sijoittuu Burrellin ja Morganin (1979) jatkumolla antipositivismin ja positivismin välimaastoon, kuitenkin enemmän antipositivismin puolelle.

Verkosto-osaamista ja verkostokyvykkyyttä on tutkittu sekä teoreettisesti että empiirisin, kvalitatiivisen lisäksi myös kvantitatiivisin, tutkimusmenetelmin. Verkostotutkimuksessa kvalitatiivista metodologiaa hyödyntäneet tutkimukset ovat olleet usein case-tutkimuksia. (Johannisson ym. 1997: 109.) Oliver & Ebers (1998: 565, 568; vrt. Borch & Arthur 1995) ovat todenneet, että esimerkiksi verkostosuhteisiin vaikuttavia kognitiivisia järjestelmiä ja ajattelua on tutkittu niukasti. Viimeaikaisesta tähän liittyvästä tutkimuksesta ovat markkinoinnin puolella esimerkkeinä Ford & Redwood (2005), Mouzas, Henneberg & Naudé (2008), Öberg, Henneberg & Mouzas (2008), Colville & Pye (2010) ja Möller (2010).

Tämän tutkimuksen metodologinen valinta, idiografinen metodi, jolle on ominaista hermeneuttinen ymmärtävä lähestymistapa ilmiöön, on seurausta tutkimuksessa omaksutusta tavasta lähestyä tutkimuskohdetta (Alvesson & Skoldberg 2000). Metodi antaa aineistolle ja kohteiden omille tulkinnoille ja näkemyksille keskeisen roolin. Tavoitteena on ymmärtää koheena olevaa ilmiötä sellaisena kuin se on subjektiivisesti koettuna. Näin pyritään pääsemään lähelle tutkimuskohdetta, jotta saavutettaisiin mahdollisimman rikasta kuvausta todellisista käytännön tilanteista ja niihin liittyvästä ajattelusta. Pyrkimyksenä on päästä syvemmälle, rivien väliin, tarkastellussa ilmiössä. Ideana on, että merkitystulkinnat ja tutkimusongelman

ratkaiseminen ovat tutkimuksen ydin (Alasuutari 1999: 44–45; Silverman 2000; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005; Gummesson 2006).

Idiografisen metodin valinnasta johtuen tutkimuksessa hyödynnettiin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Käsittelen tutkimusmenetelmiä lähemmin empiirisen aineiston hankintaa koskevassa luvussa 3. Tutkimuksessa on monitapaustutkimuksen (multiple case) piirteitä (Yin 1989; Koskinen ym. 2005: 161; ks. myös Halinen & Törnroos 2005), mutta varsinaisesta tapaustutkimuksesta ei kuitenkaan ole kysymys. Monitapaustutkimuksessa tapaukset itsessään ovat keskeisin tutkimuskohde. Kukin tapaus analysoidaan erikseen tarkastellen niihin sisältyviä elementtejä (within case analysis), minkä jälkeen eri tapauksista esiin nousseita ”selityksiä” tarkastellaan uudelleen jokaisen yksittäisen tapauksen kohdalla (cross case analysis). Analyysiä jatketaan lopulta mahdollisesti koko tutkimusta koskevien johtopäätösten tekemiseen (Yin 1989). Tässä tutkimuksessa on sen sijaan tutkimuskohteena teknologiateollisuuden toimialan yritysjohtajien käsitys verkostoitumisesta ja verkostokyvykkyyden ilmiöstä osana yrityksen menestymistä. Tutkimuskohdetta tarkastellaan analysoimalla kaikkia aineistoon kuuluvia yritysjohtajien haastatteluja. Johtopäätökset yhdistetään yhteisesti koko aineistoon eikä niitä liitetä yksittäisiin tapauksiin (Yin 1989: 121–122).

Abduktiivinen tutkimusote on yhteydessä ajatukseen hermeneuttisesta kehästä, jossa tutkija pyrkii etenemään ilmiötä koskevassa ymmärryksessään ulkokehältä kerros kerrokselta kuorien yhä syvemmälle ilmiön ytimeen (Alvesson ym. 2000). Abduktiivista tutkimusotetta hyödyntäessään tutkijalla on mahdollisuus toimia vuorovaikutuksessa aikaisemman tieteellisen tiedon ja siihen perustuvan esiymmärryksensä sekä kohteesta kerätyn empiirisen tiedon välillä. Kirjallisuus, kohdeilmiötä koskevat tieteelliset mallit, tutkijan esiymmärrys tai jopa intuitiivinen käsitys voivat toimia tulkintaa avustavina johtolankoina (Grönfors 1985: 33–37; Alvesson ym. 2000: 17).

1.4 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja asemointi

Tutkimuksen *tarkoituksena* on lisätä ymmärrystä yritysten väliseen verkostoitumiseen liittyvästä verkostokyvykkyyden ilmiöstä käytännön yritystoiminnan kontekstissa, erityisesti pienissä ja keskisuurissa teknologiateollisuusyrityksissä. Tutkimuksen *tavoitteena* on saada tietoa, millainen merkitys verkostoitumisella ja verkostokyvykkyydellä on osana pk-yrityksen menestymistä koskevaa yritysjoht-

tajien strategista ja operatiivista ajattelua. Pyrkimyksenä on analysoida ja kuvata, mitä asioita verkostoitumisessa pidetään teknologiateollisuuden toimialalla käytännössä tärkeinä. Analyysien tulokset yhdistetään tieteellisen tiedon perusteella muodostuneeseen näkemykseen, tieteen verkostokyvykkyyttä koskevaan ”kognitioon”.

Tämän työn tutkimusongelma voidaan esittää muodossa: *Millaisena teoreettisena ja käytännön ilmiönä verkostoituminen ja verkostokyvykkyys ilmenevät suhteutettuna yrityksen menestymiseen?*

Tutkimusongelmaan etsitään vastausta seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- 1) miten **verkostoituminen** näkyy pk-yritysten johtajien kokonaisvaltaisessa menestyskäsitteessä?
- 2) miten **verkostokyvykkyys** muodostuu yritysjohtajien verkostoajattelussa?
- 3) millaisia merkityksiä yritysjohtajat antavat verkostoitumiselle ja verkostokyvykkyydelle sekä
- 4) miten verkostoitumista ja verkostokyvykkyyttä koskeva tieteellinen kirjallisuus ja yritysjohtajien kognitiot kohtaavat toisensa?

Tutkimuksen *käytännön tavoitteena* on pragmaattinen yrittäjien, yritysjohtajien ja muiden verkostotoimijoiden osaamisen edistäminen ja kartuttaminen. Tutkimus ohjaa myös jatkotutkimukseen ja uusien tutkimuskysymysten esittämiseen.

Tutkimuksen aseointi tieteelliseen keskusteluun

Kyky rakentaa ja johtaa verkostoja ja liittoutumia sekä hankkia tai täydentää niiden avulla osaamista voi muodostua yritykselle kriittisen tärkeäksi resurssiksi. Hennebergin ym. (2010) mukaan yritysjohtajat pyrkivät luomaan itselleen järkevän kuvan monimutkaisista liiketoimintaverkostoistaan ja siten samalla ymmärtämään oman asemansa sekä mahdollisuudet muutokseen. Soveltuvien toimintatapojen ja yhteistyömuotojen löytämiseksi on tärkeää, miten hyvin johtajat ymmärtävät sen tai ne verkostot, joissa he ja heidän johtamansa yritys jatkuvasti toimivat. Yritysjohtajien ajattelumalleja tutkimalla voidaan myös kasvattaa ymmärrystä siitä, miten he pystyvät toimimaan monimutkaisessa toimintaympäristössä ja miten he jäsentävät tämän kompleksisuuden esiintymismuotoja. (Henneberg ym. 2010.) Yritysjohtajien ajattelu vaikuttaa koko yrityksen toimintalogiikan muotoutumiseen (Kor ym. 2013).

Toimintojen ja verkostosuhteiden organisoimiseen liittyy myös kysymys siitä, missä rooleissa yritykset verkostoissaan toimivat ja millainen kyky niillä on sopeuttaa yrityksen menettelytavat, rutiinit ja käytännöt tapauskohtaisesti esimer-

kiksi oman alihankintaverkostonsa kärkiyrityksenä ja toisaalta saman tuotantoketjun toisessa roolissa järjestelmätoimittajana. Kyseessä on niin sanottu *laajentunut yritys* (engl. *extended enterprise*) (Browne, Sackett ja Wortmann 1995). Tämä laajentunut yritys on suppeasti ymmärrettynä esimerkiksi toimittajaketju (engl. *supply chain*), arvoketju (engl. *value chain*) tai arvoverkko (engl. *value net*). Laajimmassa merkityksessään laajentunut yritys sisältää itsenäisen yrityksen kaikki erilaiset kiinteät ja löyhät yhteistyösuhteet yksityisen ja/tai julkisen sektorin toimijoiden kanssa. Näihin luetaan kaikki yhteistyösuhteet asiakkaiden, työntekijöiden, toimittajien, jakelijoiden ynnä muiden tahojen kanssa, jotka suoraan tai epäsuorasti perustuvat eritasoisin sopimuksiin, kauppasuhteisiin tai muihin vastavuoroon toistuviin liiketapoihin tai -suhteisiin yritysten ja muiden toimijoiden välillä. Liiketoimintaympäristöön sijoitettuna laajentunut yritys voidaan ymmärtää myös suppeammin, jolloin se käsittää lähinnä yrityksen asiakas-, toimittaja- sekä jälleenmyyjä- ja jakeluverkostot ja yhteistyösuhteet sekä esimerkiksi tuotekehitykseen liittyvät mahdolliset yrityksen ulkopuoliset yhteistyösuhteet (Browne ym. 1995; Post, Preston ja Sachs 2002).

Yritysten välistä verkostoitumista koskeva tutkimus on yhdistetty pääasiassa liiketaloustieteellisen strategisen johtamisen, yrittäjyyden ja markkinoinnin tutkimuksen sekä sosiologian, sosiaalipsykologian, käyttäytymistieteiden ja aluetieteen tieteenalojen kanssa (esim. Yli-Renko 1999; Varamäki 2001; Niemelä 2003; Sorama 2008). Verkostokyvykkyyttä koskeva tutkimus osallistuu erityisesti yrityksen kyvykkyyksiä ja myös yksilön ja ryhmän osaamista ja kyvykkyyttä koskevaan keskusteluun (ks. esim. Niemelä 2003; Äyväri 2006; Blomqvist ym. 2006) sekä yrityksen dynaamisia kyvykkyyksiä koskevaan keskusteluun (Teece ym. 1997; Eisenhardt ym. 2000; Ambrosini & Bowman 2009).

Lockett, Thompson & Morgenstern (2009: 25) katsovat, että erityisesti monimutkaiset, aineettomat ja vaikeasti mitattavissa olevat resurssit ja kyvykkyydet tulevat olemaan suurimman mielenkiinnon kohteena resurssiperustaista näkökulmaa hyödyntävässä tutkimuksessa. Teece (2007: 1346) toteaa, että yrityksen ylin johtotiimi on erityisesti se taho, jossa dynaamiset kyvykkyydet sijaitsevat ja joka myös päättää niiden käyttämisestä (ks. myös Ambrosini ym. 2009). Tällaisena monimutkaisena, aineettomana kyvykkyytenä tai jopa dynaamisena kyvykkyytenä voidaan pitää erityisesti myös yrityksen verkostokyvykkyyttä.

Käsillä oleva tutkimus on verkottumista koskevaa keskustelua eri aspekteilla ymmärtämään pyrkivä tutkimus (vrt. myös Perren 2013). Se asemoituu liiketaloustieteelliseen tutkimukseen ja sen sisällä erityisesti liikkeenjohdon tutkimukseen ja edelleen yritysten välisiä yhteistyösuhteita ja verkostoja resurssiperustaisesta näkökulmasta (RBV) tarkastelemaan keskusteluun. Tässä tutkimuksessa

pitäydytään pääasiallisena näkökulmana liiketoimintajohtamiseen, mutta tutkimuksessa on mukana myös sosiologiaan ja sosiaalipsykologiaan kuuluvia teemoja.

Verkostokyvykkyyttä koskeva tutkimuskiinnostus on ollut suurta erityisesti johtamisen sekä markkinoinnin tieteenaloilla. Tieteenalasta riippumatta tutkimukset ovat vaihdelleet käsiteanalyttisistä (esim. Ritter 1999), erilaisia kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäneisiin tutkimuksiin (esim. Mort ym. 2006; Awuah ym. 2008) sekä kvantitatiivisiin tutkimusmenetelmin (esim. Ritter ym. 2002; Lambe ym. 2002; Sherer 2003) tehtyihin tutkimuksiin.

Tässä tutkimuksessa erityisesti hyödynnettävää *kognitiivista kartoittamista (cognitive mapping)* ei ole juurikaan käytetty tutkimusmenetelmänä verkostokyvykkyyttä tutkittaessa. Menetelmää on hyödynnetty laajasti johtamisen alaan liittyvissä muussa tutkimuksessa (esim. Brown 1992; Huff 1997; Laukkanen 1989; Daniels, Johnson & de Chernatory 1994; Clarke & Mackaness 2001; Ahmad & Ali 2003; Chaney 2010), mutta verkostotutkimuksessa yritysjohtajien kognitioiden tutkiminen on ollut muutoinkin yllättävän vähäistä (esim. Katajamäki 2004; Katajamäki & Varamäki 2005; vrt. Möller 2010). Verkostotutkimukseen liittyvä kiinnostus kognitioiden tutkimiseen eri menetelmin on kuitenkin herännyt viime vuosina myös markkinoinnin tutkijoiden keskuudessa (esim. Abrahamsen, Henneberg & Naudé 2012; Henneberg, Mouzas & Naudé 2006; Kragh & Andersen 2009; Leek & Mason 2009; Mouzas ym. 2008; Möller & Svahn 2006). Myös verkostosuhteiden osapuolten innovatiivisuutta tutkittaessa on todettu, että käyttäytymiseen liittyviä tekijöitä ei ole riittävästi ymmärretty asiakas-toimittajasuhteissa. Näin ollen on tärkeää, että verkostosuhteen johtamisessa huomioidaan erityisesti *inhimillisen käyttäytymisen ja kognitioiden vaikutus päätöksentekoon* (Schiele, Veldman & Hüttinger 2011: 17; vrt. Allred ym. 2011).

Verkostotutkimus on kohdistunut usein keskisuurten tai suurten eri toimialoilla toimivien teollisuusyritysten kontekstiin. Julkiselle sektorille suuntautuvia verkostotutkimuksia löytyy joukosta myös jonkin verran (ks. esim. Ranta 2011; Katajamäki 2004). Verkosto-osaamisen ja verkostokyvykkyyden tutkimusta on tehty kuitenkin myös eri toimialoilla toimivien pienten yritysten (esim. Pihkala ym. 1999; Sherer 2003; Mort ym. 2006) tai mikroyritysten kontekstissa (Äyväri 2006).

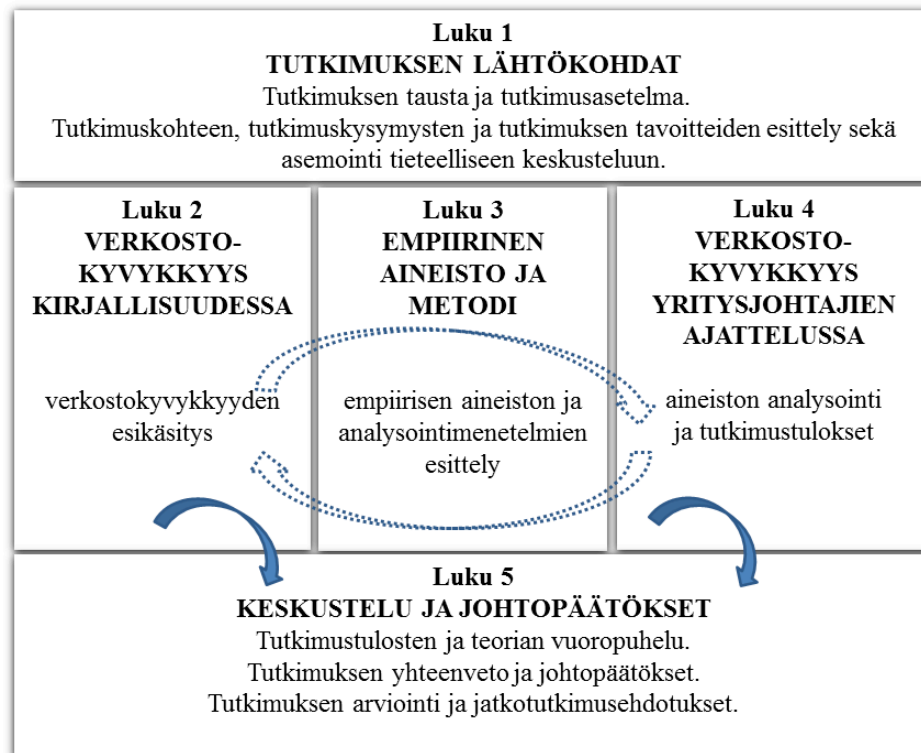
Tämän tutkimuksen empiirisen tulkinnan kontekstina ovat Suomessa sijaitsevat pienet ja lähinnä keskisuuret teknologiateollisuusyritykset sekä niissä toimivien yritysjohtajien näkemykset verkostoitumisesta ja verkostokyvykkyydestä. Pohjanmaan maakunnissa sijaitsee merkittäviä teollisuuskeskittymiä sekä eri ta-

voin verkostoituneita ja kansainvälistyneitä teknologiateollisuusyrityksiä. Keskeinen osa tutkimuksen empiiristä aineistoa onkin kerätty tältä alueelta.

Tutkimuskirjallisuudessa yleisen teollisuusyrityskontekstin valinta myös tässä tutkimuksessa empiirisen aineiston hankinnan kohteeksi liittyy tutkimuksen metodologisiin valintoihin, hermeneuttiseen kehään. Tällä tavoin toivoin kykeneväni vähentämään toimialoihin sisältyvien erityispiirteiden merkitystä tutkimuksen yhteydessä ja tulkintoja tehtäessä. Myös empiirisen aineiston keräämisalueen osittainen rajaaminen tähtäsi siihen, että ulkoisesti vaikuttavat erot pyrittiin minimoimaan sekä tulkintoja tehtäessä että tutkimustulosten perusteella johtopäätöksiä tehtäessä. Yksittäisen yritysjohtajan kognitiivinen kartta perustuu kuitenkin aina tiettyyn kontekstiin ja sen hetkiseen tilanteeseen yrityksessä, joten laajemman kontekstin vaikutus ei siinä mielessä ole kovin ratkaiseva. Toisaalta toimialakohtaiset yleisen tason tekijät esimerkiksi tuotannollisen toiminnan rakentumiseen liittyen vaikuttavat myös yksittäisen yritysjohtajan ajattelun rakenteeseen.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimusprosessi ja tutkimusraportin rakenne ovat ainakin osittain kaksi eri asiaa. Laadulliselle, erityisesti hermeneuttiselle abduktiivista tutkimusotetta hyödyntävälle tutkimusprosessille on ominaista tutkijan edestakaisin ”pallotteleva” ajatuskulku teorian ja käytännön välillä ja niiden vuorovaikutuksen hyödyntäminen. Tutkimusraportti taas pyrkii esittämään tutkimusprosessin loogisesti jäsennehtynä, prosessin vaiheesta toiseen etenevänä tutkimuksena. Näihin seikkoihin perustuu myös tutkimuksen rakenteen ja prosessin sekä tutkimusraportin koostumisen esittäminen kuvion 1 avulla.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne

Tutkimusraportin ensimmäinen luku käsittelee tutkimuksen taustaa ja tavoitteita sekä esittelee tutkimuskohteen ja tutkimusongelman tutkimuskysymyksineen. Tässä yhteydessä olen käynyt läpi myös tutkimuksen perusolettamuksia ja rakennetta.

Toisessa luvussa tarkastelen verkostokyvykkyyden ilmiötä tieteellisen kirjallisuuden valossa. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimii strategisen johtamisen resurssiperustainen näkökulma ja siihen liittyvä dynaamisten kyvykkyyksien näkökulma. Tässä luvussa rakentuu hermeneuttista näkökulmaa hyödyntäen teoreettinen käsitys verkostokyvykkyyden ilmiöstä, ns. tieteen ”kognitio”.

Kolmannessa luvussa esittelen tutkimuksen empiirisen haastatteluaineiston ja kerron sen hankinnasta. Samassa yhteydessä esittelen valitsemani erityiset tutkimusmenetelmät ja niiden yhteydessä käyttämäni tietokoneavusteisen analysointiohjelman. Tutkimuksen neljäs luku keskittyy empiirisen aineiston analysointiin ja tulosten esittelyyn.

Viidennessä luvussa käyn keskinäistä vuoropuhelua empiiristen tutkimustulosten ja teoreettisten näkökulmien / tieteen kognition välillä. Samalla koostuu tutki-

muksen yhteenveto ja johtopäätökset. Lisäksi arvioin tutkimusta ja pohdin ehdotuksia jatkotutkimusta varten.

Päätin käyttää tutkimuksen raportoinnissa aktiivia kuvaavaa ”minä”-muotoa sekä kirjoittaa tutkimusraportin suomen kielellä. Subjektivista kirjoittajaa kuvaava muoto soveltuu paremmin kertomaan niistä lukuisista tulkinnoista ja valinnoista, joita tein tutkimuksen kuluessa ja tutkimusraporttia kirjoittaessani. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on hyvin konkreettisesti tutkimuksen tekemisen instrumentti ja välikappale. Vaikka tieteellinen kirjallisuus on usein englanninkielistä, yksi peruste tutkimusraportin kielivalinnalle on, että empiirinen haastatteluaineistoni on suomenkielistä. Koska kieli ja käsitteet ovat sosiaalisen konstruktionismin keskeinen elementti, empiirisen aineiston analysointi ja tulkintojen teko sekä tutkimuksen luotettavuus ovat mielestäni toteutuneet paremmin käyttäessäni myös raportointikielenä suomea.

2 VERKOSTOKYVYKKYYS KIRJALLISUUDESSA

Sen sijaan, että yrityksen kilpailuetu perustuisi muita yrityksiä parempaan asemoitumiseen markkinoilla (Porter 1980; 1985), resurssiperustainen strategianäkökulma pitää *yrityksen resurssien kehittämistä perusasiana yrityksen kestävää kilpailuetua tavoiteltaessa* (Barney 1991). Tämän näkökulman mukaan yritysten suorituskykyerot johtuvat niiden erilaisista voimavaroista, eivätkä niinkään toimialan erityispiirteistä tai muista ulkoisista kilpailutilanteeseen liittyvistä tekijöistä.

Resurssiperustaista näkökulmaa täydentävän *suhdenäkökulman (relational view)* mukaan yrityksen kriittiset resurssit voivat laajentua yli yrityksen rajojen ja sijaita yritysten välisissä rutiineissa ja prosesseissa (Dyer & Singh 1998: 661). Yritysten väliseen verkostoitumiseen mahdollisesti liittyvä kilpailuetu tai yhteistyöetu (collaborative advantage) ja tästä seuraava suorituskyky perustuu kyseisten verkostosuhteiden erityisyyteen. Verkostosuhteet voivat parhaimmillaan tuottaa yritysten liiketoiminnassaan erityisesti tavoittelemaa vastiketta (*rent*) eli normaalitason ylittävää voittoa (Dyer ym. 1998). Verkostokyvykkyys voi olla yritysten välisiin suhteisiin liittyvä yrityksen kriittisesti tärkeä resurssi tai kyvykkyys, joka edistää yrityksen menestymistä.

Tässä luvussa luodaan katsaus *verkostokyvykkyiden ilmiöön kirjallisuudessa*. Samalla syntyy teoreettinen käsitys verkostokyvykkyiden ilmiöstä. Tätä voidaan nimittää tutkimuksessa omaksutun lähestymistavan perusteella *verkostokyvykkyiden ilmiötä koskevaksi tieteen kognitioksi*. Se kertoo myös, *miten verkostokyvykkyys ymmärretään tässä tutkimuksessa*. Verkostokyvykkyyttä lähestytään perehtymällä yritysten väliseen verkostoitumiseen ilmiönä sekä tutkimuksen teoreettiseksi taustanäkökulmaksi valittuun strategisen johtamisen resurssiperustaiseen näkökulmaan ja siihen liittyvään dynaamisten kyvykkyysien näkökulmaan.

2.1 Verkostoituminen organisoitumisen välimuodon ilmiönä

Aikaisempi tutkimus tarkasteli usein verkostoja annettuina konteksteina sen sijaan, että niitä olisi tarkasteltu rakenteina, joita voidaan vapaasti muovata toimintaan soveltuviksi (Lorenzoni ym. 1999: 318). Eurooppalaisissa tutkimuksissa (esim. Johannisson 1987; Håkansson & Snehota 1995; Henneberg ym. 2010;

Abrahamsen ym. 2012) verkostoja pidetään suorien tai epäsuorien yritysten väliin suhteisiin liittyvien vuorovaikutusprosessien tuloksena (ks. ARA-malli, Håkansson ym. 1995), toisin kuin pääasiassa amerikkalaisissa lähestymistavoissa (Jarillo 1988; Thorelli 1986), joissa verkostot ovat enemmän jonkin toimijan päätöksiin perustuvia strategisia muodostelmia (Tikkanen 1997: 52–53).

Yritysten välisiä verkostoja pidetään taloudellisen toiminnan organisoitumis-
muotona, eräänlaisena markkinoiden ja hierarkioiden välimuodon mallina (Williamson 1975; 1985; Pfeffer & Salancik 1978; Ouchi 1980; Bradach & Eccles 1989; Easton 1992; Adler 2001; Varamäki 2001; Vesalainen 2002, 2004; Katajamäki 2004; Kohtamäki 2005). Jotkut verkostoitumismallit vakiintuvat paremmin kuin toiset, mutta koko ajan syntyy uusia sovelluksia ja eri mallien yhdistelmiä. Aikaisemmin yritykset saatettiin luokitella yhteistyökumppaneiksi tai kilpailijoiksi. Nykyisin ei ole ollenkaan poissuljettua, että saman alan yritykset voisivat toimia samanaikaisesti sekä kumppaneina että kilpailijoina ja kilpailla yhteistyössä muita verkostoja vastaan (esim. Brandenburger & Nalebuff 1996; Bengtsson & Kock 1999; Gnyawali & Madhavan 2001; Awuah ym. 2008). Verkostomaisesti organisoidun taloudellisen toiminnan tavoitteena on optimoida toiminnan tehokkuutta eri osa-alueilla. Jatkumon ääripäät – markkinat ja hierarkia – pyrkivät puolestaan maksimoimaan tehokkuutta vaihtoehtoisten toimintamallien tavoin (esimerkiksi Ebers 1997; Thorelli 1986).

Markkinaehtoinen kova kilpailuttaminen saattaa vaikuttaa varsinkin toimittajayrityksiin niin, että ne pyrkivät pitkäaikaisempiin liikesuhteisiin asiakkaidensa kanssa. Toisaalta myös asiakasyritys saattaa nähdä enemmän etua siinä, että toimittajayritykset vakiintuvat kuin, että jatkuvasti kilpailutetaan epämääräinen joukko potentiaalisia toimittajia. Näissä tilanteissa sopimussuhteita ryhdytään solmimaan toistuvasti samojen osapuolten välillä ja/tai suhteiden kestoajat pitenevät. Usein myös henkilökohtainen sosiaalinen vuorovaikutus lisääntyy ja sen sisältö monipuolistuu (Nahapiet ym. 1998). Operatiivisen toiminnan lisäksi suhteeseen voi muodostua strategiseen johtamiseen viittaavia yhteistyön kehittämistoimia ja vähitellen lähestytään kumppanuussuhdetta (Tsai 2000; Vesalainen 2002: 22–24; Katajamäki 2004).

Verkostoitumista tapahtuu myös vertikaalisesti integroituneiden yritysten pilkkoutuessa pienemmiksi toiminnallisiksi yksiköiksi. Nämä ns. hierarkiat etsivät tuloksikkorakenteesta, yhtiöittämisestä tai ulkoistamisesta keinoja toimintansa tehostamiseen, kannattavuuden parantamiseen ja joustavuuden lisäämiseen (Williamson 1975; Thorelli 1986; Jarillo 1988; Varamäki & Vesalainen 2003). Yritykset pyrkivät esimerkiksi toimintoja tai tuotteita karsimalla keskittymään ydinosaamiseensa (Pralhad ym. 1990) ja keventämään tällä tavoin kulurakennet-

taan sekä syventämään valitsemallaan osa-alueella osaamistaan uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämiseksi.

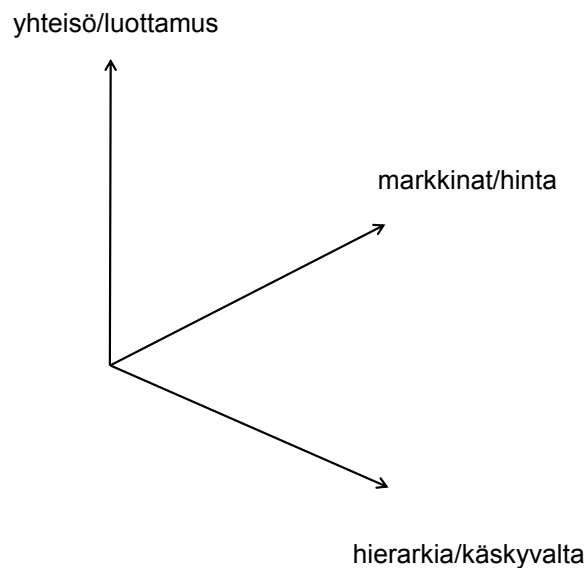
Verkostoja on tarkasteltu myös niiden *kehittyneisyyden jatkumona kahdenvälisen (dyad)* suhteiden (esim. Anderson & Narus 1990; Anderson, Håkansson & Johanson 1994; Vesalainen 2002) tai *monenkeskisten*, useiden yritysten keskinäisten suhteiden verkostoina (esim. Hyötyläinen 2000; Nummela 2000; Varamäki 2001; Vesalainen 2002). Esimerkiksi kahdenvälisen suhteen toisen osapuolen nimittäminen sopimusvalmistajaksi tai kilpailutettavaksi toimittajaksi kuvaa lähellä markkinaehtoista alihankintasuhdetta olevaa alkavaa verkostosuhdetta. Tämä suhde saattaa kehittyä vähitellen osapuolten tarpeisiin ja tavoitteisiin liittyen sekä osaamiseen ja vuorovaikutukseen liittyvän luottamuksen kasvamisen jälkeen kohti strategista kumppanuutta (Vesalainen 2002; ks. myös Saccani & Perona 2007).

Monenkeskisten verkostosuhteiden näkökulmasta suhteiden kehitystä tarkastellaan useiden yritysten tai organisaatioiden keskinäisenä yhteistyö- ja vuorovaikutustoimintana. Keskeistä on tällöin, että toimintaan osallistuvat yritykset toimivat horisontaalisesti samalla tasolla ja lähtökohtaisesti samanarvoisina. Myös monenkeskinen verkostosuhde saattaa kehittyä epämuodollisesta yhteistyöstä kohti kiinteisiin sidoksiin perustuvaa muodollista yhteistyötä ja sille soveltuvaa yhteistyömallia, esimerkiksi yhteistyöryhmäksi ja jopa yhteisyritykseksi tai yhteisyksiköksi (Varamäki & Vesalainen 2003; Murto-Koivisto & Vesalainen 1995).

Eri toimintamuodoilla tavoitellaan erilaisia mahdollisia hyötyjä. Hyötynä voi olla pelkkä yhdessä oppiminen. Tuolloin yritysten välillä ei ole varsinaista liiketoimintaa tai se on hyvin vähäistä. Yhteistyörengas voi tavoitella esimerkiksi yhteishankinnoilla kustannussäästöjä, tuotantokapasiteettia yhdistämällä tiettyä kriittistä massaa tai parempaa kilpailuasemaa suhteessa yhteistyön ulkopuolisiin osapuoliin. Projektiryhmänä toimivat yritykset tavoittelevat osaamistaan yhdistämällä mahdollisia synergiaetuja muiden edellä mainittujen hyötyjen lisäksi. Yhteisyritys ja yhteisyksikkö pisimmälle menneinä monenkeskisen yhteistyön malleina pyrkivät hyödyntämään kaikkien edellisten mallien hyödyt lisättynä sillä, että rakennetaan yhdessä jopa uutta liiketoimintaa tai jaetaan riskejä. Voidaan päätyä myös häivyttämään oman yksikön näkyvyys toimimalla yhteisen ns. ”sateenvarjoryityksen” tai brändin alla. Samalla tavoitellaan myös entistä parempaa yhteistä uskottavuutta markkinoilla (Varamäki & Vesalainen 2003).

Williamsonin (1985) mukaan erilaisia organisoitumismalleja on runsaasti johtuen transaktioiden erilaisuudesta, jolloin tehokkuuteen päästään ainoastaan räätä-

löimällä ohjausmekanismi vastaamaan kyseisen transaktion erityisvaatimuksia. Bradach ym. (1989) päätyvät myös havaintoon, että erilaisissa organisoitumismalleissa yhdistyy sekä markkinoiden että hierarkioiden piirteitä. Samalla syntyy uusia organisoitumismallien yhdistelmiä (Bradach ym. 1989: 97–98). Ouchi (1980) korostaa, että yhteisön (klaani) organisoitumista säätelee hintamekanismin tai autoritäärisen mekanismin sijaan sosiaalinen normi (Macneil 1980; Blois 2002; Blois & Ivens 2006). Adler (2001) painottaa, että hintamekanismin perustuvan markkinaehtoisen organisoitumisen ja auktoriteettiin perustuvan hierarkkisen organisoitumisen lisäksi taloudellinen toiminta voidaan organisoida yhteisönä, joka perustuu luottamukseen ja sosiaaliseen kontrolliin. Tästä johtuen Adler (2001: 219) korostaa taloudellisen vaihdannan ja organisaatioiden ohjausmekanismien näkemistä (Williamson 1975; Ouchi 1980; Bradach ym. 1989) *kolmiulotteisesti* eikä enää tietyllä jatkumolla vaihtelevina kuten aikaisempi kirjallisuus esittää (ks. kuvio 2). Verkostot, niin sosiaaliset kuin taloudelliset, syntyvät ja elävät näin muodostuvassa kolmiulotteisessa erilaisten voimien vaikutuspiirissä (vrt. Adler 2001: 215–216; Bradach ym. 1989; Katajamäki 2004).



Kuvio 2. Organisaatioiden ohjausmekanismit (vrt. Adler 2001: 219)

Verkostomainen organisoituminen yhdistelee eri suhteissa organisoitumisen perusmuotoja. Siitä syystä verkostomaisesti organisoiduissa vaihdantasuhteissa on

lähes aina mukana kilpailua, käskyvaltaan perustuvaa ohjausta ja sosiaalisiin suhteisiin rakentuvaa luottamusta (Katajamäki 2004). Eri organisoitumismallien keskinäiset suhteet verkostomaisessa organisoitumisessa riippuvat tilanne- eli kontingenssiteorian mukaan toimintaympäristöstä, yksilöiden käyttäytymisestä ja muista tilannetekijöistä. Verkostomainen organisoituminen sopeutuu ja mukautuu kuhunkin tilanteeseen ja verkoston ohjausmekanismeissa voi tilannetekijöistä riippuen vaihdella hierarkiseen valtaan, sosiaaliseen kontrolliin tai markkinoiden tavoitehakuisuuteen perustuva ohjaus (Saccani ym. 2007; Ranta 2011). Konfiguraatioteorian mukaan on olemassa lukematon määrä erilaisia organisoitumiskentteitä, mutta vain harvoja niistä sovelletaan käytännössä. Teoria pyrkii kuvaamaan erilaisia teoreettisia liiketoimintaverkoston ideaalimalleja (esim. Meyer, Tsui & Hinings 1993; Bensaou & Venkatraman 1995). Tilannetekijät eivät konfiguraatioteorian mukaisesti ole ratkaisevassa asemassa, vaan organisaatioita on arvioitava kokonaisuuksina. Vähittäisten muutosten sijaan muutokset organisaatiotilanteissa tapahtuvat äkillisesti ja monet rakenteelliset muodot voivat olla yhtä tehokkaita.

Täydentävyysteoriaa (complementarity theory) pidetään välittävänä näkemyksenä kontingenssiteorian reduktionismille ja konfiguraatioteorian ehkä liiallisellekin holismille. Täydentävyysteorian mukaan toiminnat ovat toisiaan täydentäviä, mikäli jonkin toiminnan tekeminen lisää mahdollisuuksia jonkin toisen toiminnan tekemiseen. Prosessin yksittäisen osatekijän muuttaminen ei kuitenkaan välttämättä johda tehokkaampaan suorituskykyyn ellei kokonaisuutta oteta huomioon (Milgrom & Roberts 1995; Whittington, Pettigrew, Peck, Fenton & Conyon 1999; ks. myös Valkokari 2009: 36–37). Näin ollen soveltuva verkostomainen toimintamalli edellyttää, että sekä verkostokokonaisuus että sen osana olevien itsenäisten yritysten sisäiset toimintaprosessit saadaan toimimaan tehokkaassa vuorovaikutuksessa. Tällöin on huomioitava erilaisten osatekijöiden keskinäiset riippuvuudet ja vaikutussuhteet *moniulotteisessa verkostoitumisprosessissa*.

2.2 Resurssiperustainen näkökulma

Verkoston kilpailuetu

Resurssit, kyvykkyydet, osaamiset sekä ydinosaaminen (Pralhad ym. 1990) ovat kilpailuedun käsitteen kanssa strategisen johtamisen keskeisiä käsitteitä, joiden varaan resurssiperustainen näkökulma ja dynaamisten kyvykkyyksien näkökulma ovat rakentaneet teoreettiset ajatusrakennelmansa ja johtopäätöksensä. Yritysten

keskittyminen ydinosaamiseensa on johtanut tarpeeseen verkostoitua muiden kriittisten ja täydentävien resurssien varmistamiseksi (Kogut & Zander 1992). Yrityksen, jolla on kilpailuetu, oletetaan menestyvän saman toimialan markkinoilla paremmin kuin kilpailijansa ja saavuttavan toimialan keskiarvoa paremman tuloksen (Prahalad ym. 1990).

Yritysten välisiä verkostosuhteita pidetään erityisenä osana yritysten strategisia resursseja (Ivens ym. 2009; Lorenzoni ym. 1999). Verkostosuhteiden rakentaminen ja verkostokyvykyys voivat muodostua yrityksen pysyvän kilpailuedun lähteeksi (Batt ym. 2004). Kothandaramanm & Wilson (2001) katsovat, että verkoston kilpailukyvyyn syntyminen edellyttää yhteistyösuhteiden, yritysten ydinosaamisten ja verkoston asiakkaalle muodostuvan hyödyn yhteisvaikutusta (Valkokari 2009: 55). Awuah ym. (2008) korostavat erityisesti, että koko *kilpailuedun käsitteen tarkastelussa tulisi suuntautua perinteiseltä yritystasolta suoraan verkostotasolle*. He katsovat, että yritystason kilpailuetu on kilpailuun ja päätöksentekoon orientoitunut, kun sen sijaan verkostotasolla kilpailuetu on yhteistyöhön ja prosesseihin orientoitunutta. Yrityksen kilpailuetua ei voi näin ollen tarkastella erillään sen verkostosuhteista. Yrityksen kilpailuetu syntyy yhteistyössä niiden muiden verkostotoimijoiden kanssa, joiden kanssa yritys on vuorovaikutuksessa. Kyseisillä toimijoilla on yhteiset päämäärät ja yhdessä jaetut näkemykset sekä he vaihtavat resursseja, esimerkiksi informaatiota päämäärän saavuttamiseksi. Tämä aikaansaa verkostolle vahvemman pohjan kestäväen kilpailuedun kehittämistä ja säilyttämistä varten verrattuna yksin toimimiseen. Verkostoyhteistyön solmineet yritykset myös puolustavat näin kehitettyä ja yhteiseen hyötyyn perustuvaa kilpailuetuaan yhdessä. (Awuah ym. 2008: 334–348.)

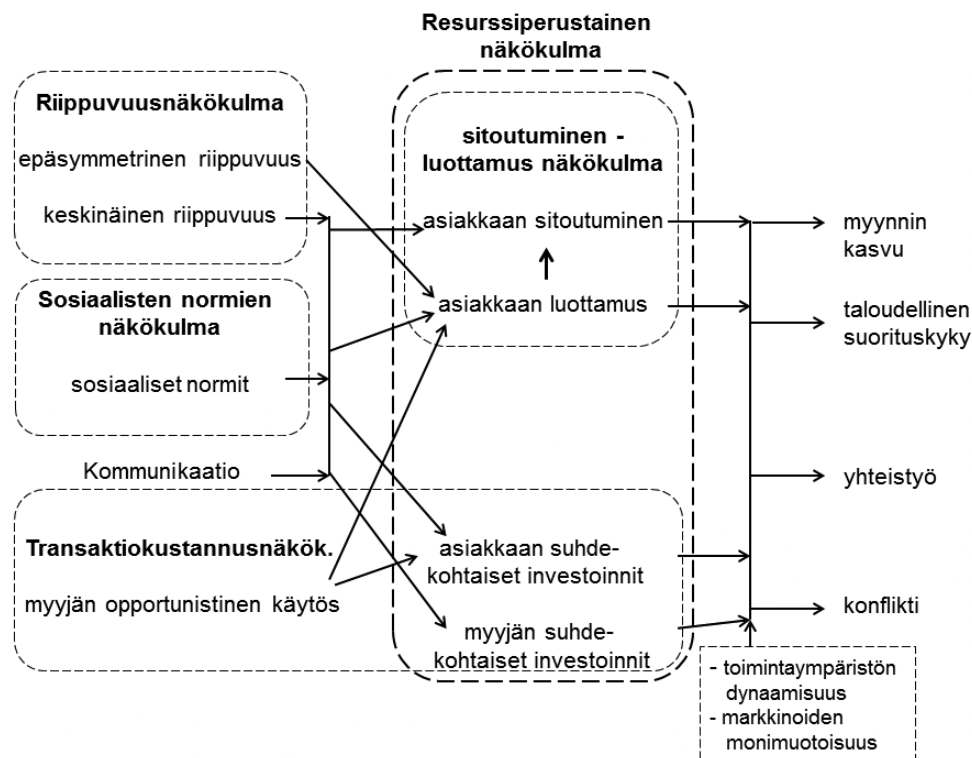
Awuah ym. (2008: 336, 347) korostavat *yhteistyötä myös kilpailussa* (cooperative competition) sekä pitävät keskeisen tärkeänä arvon lisäksi resursseja, joita voidaan verkostossa liikutella, luoda ja optimoida käytettäväksi tulevaisuudessa. Keskeistä verkostokyvykyydessä heidän mukaansa on *vuorovaikutus, mukautuminen, oppiminen, keskinäinen riippuvuus ja useiden toimijoiden (vertikaalinen ja horisontaalinen) kesken luotu luottamus sekä tästä seuraava asema* (vrt. Lorenzoni ym. 1999: 334 sekä Ritter ym. 2002: 133), joka auttaa yrityksiä kehittämään ja puolustamaan kilpailuetua markkinoilla. Awuah ym. (2008: 348) väittävät, että yritykselle on *taloudellisempaa ja tuottavampaa* tehdä yhteistyötä kuin toimia markkinoilla yksinään. *Yksin toimiminen aiheuttaa epävarmuutta* yrityksen olemassaololle ja menestymiselle (vrt. myös Mort ym. 2006). Yritys toimii kannattavammin ja vakaammalla pohjalla markkinoilla verkostosuhteita solmimalla ja hyödyntämällä. Yritys luo arvoa asiakkaille *vuorovaikutteisesti* omia sekä verkoston resursseja hyödyntäen ja vaihtaen (Awuah ym. 2008). Mort ym. (2006: 567; vrt. Eisenhardt ym. 2000) katsovat, että verkostokyvykyys muuttuu ja

kehittyy parhaimmillaan dynaamisesti yrityksen käytännön toiminnassa, esimerkiksi sen kansainvälistymisprosessin aikana.

Kirjallisuus sisältää useita teoreettisia näkökulmia, joiden avulla pyritään ymmärtämään, miten yritykset edistävät kilpailukykyään ja saavuttavat kasvua ja menestymistä verkostosuhteiden avulla. *Resurssiperustainen näkökulma* (Barney 1991; Wernerfelt 1984) sekä siihen liittyvät *dynaamisten kyvykkyyksien näkökulma* (Eisenhardt ym. 2000; Teece ym. 1997; Amit ym. 1993) ja *osaamisperustainen näkökulma* (engl. competence-based view) (Conner & Prahalad 1996; Grant 1996; Lambe ym. 2002), ovat olleet useissa tutkimuksissa keskustelun pohjana (Walter, Auer & Ritter 2006: 546).

Palmatier ym. (2007: 173; vrt. Conner 1991) ovat verranneet *sosiaalisen vaihdannan teoriaan* (esim. Cook & Emerson 1978) sisältyvien käsitteiden *sitoutuminen*, *luottamus* (Morgan & Hunt 1994) ja *keskinäinen riippuvuus* sekä *sosiaalisten normien näkökulman* (Heide & John 1992; Siguaw, Simpson & Baker 1998; Cannon, Achrol & Gundlach 2000), *transaktiokustannusteorian* (Williamson 1975; Heide & John 1990; Noordewier, John & Nevin 1990; Parkhe 1993; Wathne & Heide 2000) sekä *resurssiperustaisen näkökulman* keskeisiä käsitteitä ja sisältöä keskenään. Tutkimuksessa (Palmatier ym. 2007) nostettiin esiin sosiaalisen vaihdannan teoriaan sisältyvät käsitteet *sitoutuminen*, *luottamus* ja *riippuvuus* sekä transaktiokustannusteoriasta *suhdekohtaiset investoinnit* ja *opportunitismi*. Lisäksi huomioitiin *sosiaaliset normit* kokonaisuutena, jotka käsittivät *solidaarisuuden*, *vastavuoroisuuden* ja *joustavuuden*. Näitä teorioita ja käsitteitä tarkasteltiin edelleen yritysten välisten suhteiden suorituskykyä ja verkostoituneiden yritysten menestymistä koskevissa tutkimuksissa.

Sitoutuminen, *luottamus* ja *suhdekohtaiset investoinnit* nousivat Palmatierin ym. tutkimuksessa (vrt. Kohtamäki, Vesalainen, Henneberg, Naudé & Ventresca 2012) keskeisesti selittämään suhteen tehokkuutta ja tuloksellisuutta (kuvio 3). Tutkimustuloksena oli myös, että kyseisistä teoreettisista näkökulmista rakennettu synteettinen malli on yhteneväinen resurssiperustaisen näkökulman kanssa. Resurssiperustainen näkökulma sisältää verkostoihin laajennettuna mainittujen muidenkin teorioiden ja näkökulmien keskeiset käsitteet ja sisällön (Palmatier ym. 2007). *Resurssiperustaista näkökulmaa* voidaan siis pitää eri teorioiden näkökulmia yhdistävänä *varsin kattavana taustateorian* verkostoja tutkittaessa (Dyer 1996; Dyer ym. 1998; Jap 1999).



Kuvio 3. Resurssiperustainen näkökulma ja yritystenvälisten suhteiden suorituskyky (mukaillen Palmatier ym. 2007: 186).

Strategisen johtamisen resurssiperustainen näkökulma (Penrose 1959) keskittyy yrityksen resursseihin ja kyvykkyyksiin (Wernerfelt 1984; Barney 1991, 1995; Peteraf 1993), mutta suuntaa huomion erityisesti yrityksen ulkoisen toimintaympäristön vaatimuksiin yrityksen resurssien ja kyvykkyyksien dynaamiseksi muotoilemiseksi ja kehittämiseksi. Kriittisistä puheenvuoroista huolimatta resurssiperustaisesta näkökulmasta on muodostunut vallitseva näkökulma strategisessa johtamisessa 1990-luvulta lähtien (esimerkiksi Hoskisson, Hitt, Wan & Yiu 1999; Lockett ym. 2009; Maritan & Peteraf 2011; Barney, Ketchen & Wright 2011).

Resurssiperustainen näkökulma (RBV)

Resurssiperustaisen näkökulman pioneerina pidetään Edith Penrosea ja hänen 1959 julkaistua teostaan ”The Theory of the Growth of the Firm”, mutta varsinaisesti tämä teoreettinen näkökulma yrityksen strategiaan alkoi kehittyä 1980-luvulla. Resurssiperustaisen näkökulman mukaan samalla toimialalla toimivat yritykset toimivat eri tavoin, koska niiden resurssit ja kyvykkyydet ovat erilaisia.

Kyseisen näkökulman tarkoituksena ei ole korvata toimialan talousteoriaa, vaan täydentää sen näkemystä yrityksistä (Rugman & Verbeke 2002; Peteraf & Barney 2003). Resurssiperustainen näkökulma määrittelee yritykset resurssien kasautumiksi, mistä johtuen yrityksen kilpailuasemaa pidetään riippuvaisena sen resurssiperustasta (Das ym. 2000). Yrityksen kilpailukyvyn perustana ovat sen toiminnan kannalta arvokkaat (valuable), harvinaiset (rare), vaikeasti kopioitavissa tai korvattavissa (inimitable) olevat aineelliset ja aineettomat resurssit, joiden hyödyntäminen on tehokkaasti organisoitu (organization) (VRIO; Barney 1991, 1995). Nämä voivat olla resursseja, joita yritys omistaa tai hallitsee tai, joihin sillä on pääsy esimerkiksi verkostosuhteidensa avulla. Resurssiperustaisen näkökulman peruselementti resurssit kattaa myös kyvykkyydet (Barney 1991; Wernerfelt 1984; Peteraf 1993; Day 1994; Barney & Arikan 2001; Teece ym. 1997). Teorian keskiössä on asiakkaalle arvoa tuottavien resurssien tai resurssikokoonpanojen valitseminen, hankkiminen, muodostaminen ja kehittäminen.

Resurssiperustainen näkökulma keskittyy pohjimmiltaan tarkastelemaan yrityksen resurssien kykyä tuottaa kilpailuetua tasapainotilanteessa (Barney 2001; Lockett ym. 2009). Samalla se ottaa kuitenkin huomioon sekä yrityksen sisäisen tilanteen että sen ulkoisen toimintaympäristön. Yrityksen historia näkyy siinä, millaiseksi yrityksen resurssivaranto muotoutuu ajan kuluessa. Johtajien tehtävänä on asemoida yritys uudelleen, kun markkinoilla olevat mahdollisuudet muuttuvat ja yrityksen resurssivalikoima kehittyy. Johtajia pidetään resurssiperustaisen näkökulman mukaan joustavina ja ennakoivina toimijoina (Lado & Wilson 1994) ja muutosagentteina (Tripsas & Gavetti 2000; Kor ym. 2013), jotka muokkaavat päätöksillään markkinoilla olevaa kilpailutilannetta (Penrose 1959; Lockett ym. 2009).

Wernerfelt (1984) toteaa, että resurssit ja tuotteet ovat yritykselle saman asian kaksi eri puolta. Hän korostaa, että resurssien ja tuotteiden välillä on keskinäinen riippuvuus tarkasteltaessa niiden määrää ja laatua. Näin ollen on tärkeää huomioida, etteivät resurssit sinänsä ole ratkaisevassa asemassa, vaan niiden toimivuus/toiminnallisuus (functionality) sekä se miten resurssia käytetään (Penrose 1959; Peteraf & Bergen 2003; Wernerfelt 1984; Lockett ym. 2009: 13). Lockett ym. (2009: 24) kritisoi sitä, että resurssien toiminnallisuutta koskeva näkökulma on jäänyt tutkimuksessa erittäin vähäiselle huomiolle verrattuna resurssien luomista tai menettämistä sekä resurssien uudelleen yhdistämistä koskevaan keskusteluun erityisesti dynaamisten kyvykkyyksien tutkimuksen yhteydessä. Resurssien toiminnallisuuden ymmärtäminen ja toiminnallisuuden suhde yrityksen tuotteiden ja palveluiden potentiaaliseen kilpailumarkkinaan tulisi Lockettin ym. (2009: 24) mukaan olla jatkossa resurssiperustaista näkökulmaa hyödyntävässä tutkimuksessa erityisenä kohdeilmionä. Tässä he näkevät yhteyksiä myös kognitiiviseen psykologiaan ja päätöksenteon rajallisuuteen (decision framing).

Resurssiperustaista näkökulmaa on kritisoitu myös sen vuoksi, ettei se ota riittävästi huomioon sitä roolia, mikä yksittäisten ihmisten (esimerkiksi johtajat, asiakkaat, muut yhteistyötahot) käsityksillä ja mentaalisilla malleilla on arvon luomisessa ja sen arvioinnissa (Foss, Foss & Klein 2007; Foss, Klein, Kor & Mahoney 2008; Mahoney 1995; Kraaijenbrink ym. 2010). Resurssiperustaisen teorian tulisi lisäksi ottaa paremmin huomioon eri resurssien ja kyvykkyyksien yhdistelmät eikä keskittyä yksittäisiin resursseihin. Organisaatiotason samoin kuin eri organisaatioiden resurssien erityisillä tai toisiaan täydentävillä kombinaatioilla, voi olla yrityksen suorituskyvyn kannalta suurempi vaikutus kuin yksittäisillä resursseilla (Newbert 2007; Das ym. 2000: 49; Vesalainen & Hakala 2014). Grantin (1996; vrt. myös Day 1994) mukaan resurssit itsessään eivät luo kilpailuetua, vaan ratkaisevaa ovat johtamiskyvykkyudet, jotka liittyvät resurssien integroimiseen. Siten yrityksen pysyvän kilpailuedun luomisen edellytyksenä ovat resurssien kombinaatiot sekä johtamiskyvykkyudet tunnistaa ja hyödyntää näihin kombinaatioihin sisältyvät tuotantopotentialit. Resurssiperustaisen näkökulman mukaisesti verkoston menestymisen päätekijänä on osapuolten strateginen yhteensopivuus (strategic fit), mikä näkyy täydentävinä resursseina ja johtaa erityisten resurssien kehittymiseen (Holmberg ym. 2009; Nielsen 2010; Saebi 2011; Sarkar, Aulakh & Madhok 2001; Ireland, Hitt, Camp & Sexton 2001).

Möller (2006: 913) katsoo, ettei resurssiperustainen teoria paradoksaalisesti huomioi niitä prosesseja, joilla resurssit ja kyvykkyudet muunnetaan arvoksi asiakkaalle, vaikka nämä prosessit edustavat itsessään erittäin tärkeitä yrityksen osaamisia. Yrityksen suorituskyvyn selittämisessä resurssiperustaisen teorian tulisi jatkossa Kraaijenbrinkin ym. (2010: 365) mukaan ottaa paremmin huomioon se konteksti ja ne prosessit, jotka liittyvät resurssien käyttöönottoon yhteydessä olevaan resurssien arvon ymmärtämiseen ja havaitsemiseen. Myös komponenttitason ja organisaatiotason resurssien eron korostaminen palvelisi paremmin organisaation roolin ymmärtämistä resurssiperustaisen näkökulman yhteydessä. Resurssiperustaisen näkökulman muokkaaminen dynaamisia aspekteja paremmin tunnisttavaksi voi edetä muun muassa viimeaikaisen yrittäjyyden tutkimuksen (esim. Langlois 2007) ja dynaamisten kyvykkyyksien (esimerkiksi Teece 2007) tutkimukseen liittyvän kehityksen myötä. Ajan, paikan ja epävarmuuden erottamiskyvyn sisällyttäminen teorian perusteisiin saisi sen soveltumaan paremmin nykyaikaisen innovatiivisen yrittäjän yritys kontekstiin (Kraaijenbrink ym. 2010: 366). Resurssiperustaista näkökulmaa kohtaan suunnatusta kritiikistä (ks. myös Baraldi, Brennan, Harrison, Tunisini & Zolkiewski 2007) huolimatta kyseisen teorian soveltuvuus myös verkostojen tutkimiseen on tunnustettu (esim. Lambe ym. 2002; Möller 2006) eri teorioiden näkökulmia yhdistävänä varsin kattavana taustateorianä (Palmatier ym. 2007).

Verkostosuhteet ja verkostokyvykkyys luetaan yrityksen resursseihin resurssiperustaisen näkökulman mukaisesti. Samalla herää kysymys, onko verkostokyvykkyuden roolina toimia erityisesti muiden resurssien ja kyvykkyyksien tehokkaan organisoimisen varmistajana yrityksen tavoitellessa kilpailuetua verkostoitumisen avulla? Tällöin verkostokyvykkyuden merkitys on tärkeä myös yrityksen suorituskykyä ja menestystä arvioitaessa, kun otetaan huomioon edellä esitetty näkemys, etteivät resurssit sinänsä ole ratkaisevassa asemassa, vaan niiden toimivuus/toiminnallisuus (functionality) ja se miten resursseja käytetään (vrt. Lockett ym. 2009) sekä miten niihin liittyvä potentiaalinen arvo nähdään (vrt. Kraaijenbrink ym. 2010; Möller 2006). Myös näihin pohdintoihin tämä tutkimus kiinnittää huomiota tarkastellessaan yritysjohtajien käsityksiä verkostokyvykkyuden merkityksestä yritystoiminnassa.

2.3 Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulma

Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmaa pidetään resurssiperustaisen näkökulman yhtenä erityisenä osa-alueena, tieteenhaarana (esim. Barney ym. 2001; Barney ym. 2011) tai sen täydennyksenä (Ambrosini ym. 2009; Wang ym. 2007). Resurssiperustaisen näkökulman katsotaan sisältävän lähtökohtaisesti staattisen näkemyksen tarkastellessaan yrityksen resurssien kykyä tuottaa kilpailuetua tasapainotilanteessa. Päärooli on keskittyä *hyödyntämään ja suojelemaan* yrityksen käytettävissä olevia resursseja tai resursseja, joihin yrityksellä on pääsy esimerkiksi verkostosuhteidensa avulla. *Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulma* huomioi erityisesti muutoksen ja oppimisen merkityksen yrityksen resurssivarannon mahdollisuudessa mukautua uusiin tarpeisiin sekä tuottaa kilpailuetua dynaamisesti muuttuvassa toimintaympäristössä. Pääpaino on *jatkuvassa uudistumiskyvyssä* (Lado ym. 1994; Day 1994; Teece ym. 1997; Lockett ym. 2009; Ambrosini ym. 2009), *jatkuvassa kyvyssä kehittää ja uudistaa resursseja*.

Tässä tutkimuksessa dynaamiset kyvykkyudet ymmärretään toimintoina, jotka ovat uppoutuneet prosesseihin. Dynaamisista kyvykkyyksistä löytyy kirjallisuudesta useita erilaisia määritelmiä (esimerkiksi Teece ym. 1997: 516; Eisenhardt & Martin 2000: 1107; Zollo & Winter 2002: 340; Winter 2003: 991; Wang ym. 2007: 35; ks. myös Mills, Platts & Bourne 2003; Sanchez ym. 1997; Barreto 2010). Käsitelmääritelmissä toistuvat kuitenkin pääasiassa samat keskeiset elementit, jotka Teece ym. esittivät (1997: 516) määritellössään dynaamiset kyvykkyudet seuraavasti:

”the firm’s ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments”.

Kyseisen määritelmän mukaan dynaamiset kyvykkyydet tarkoittavat yrityksen kykyä yhdistää, rakentaa ja järjestää uudelleen sisäisiä ja ulkoisia osaamisia vastaamaan nopeasti muuttuvan toimintaympäristön tarpeita (Teece ym. 1997; Teece 2007). Dynaamiset kyvykkyydet voidaan nähdä myös yrityksen kykynä muokata arvoketjuaan muuttuvien tilanteiden mukaisesti kilpailuedun saavuttamiseksi (Fine, Vardan, Pethick & El-Hout 2002).

Leibleinin (2011: 923) mukaan kirjallisuudessa vaikuttaa kaksi laajaa dynaamisten kyvykkyyksien määritelmää (ks. Easterby-Smith, Lyles, & Peteraf, 2009). Toinen määritelmä kuvaa dynaamiset kyvykkyydet toistuviksi rutiineiksi, jotka vaikuttavat yrityksen kykyyn ennakoida, arvioida ja yhdistellä resursseja arvon luomiseksi. Tämä määritelmä sisältää evolutiivisen näkökulman siitä, miten johtajan tilannetaju edistää erilaisten soveltuvien resurssikoostumusten vaihtelua, valintaa tai säilyttämistä (Winter 2003; Leiblein 2011). Toinen näkemys pitää dynaamisia kyvykkyyksiä puolestaan yksinkertaisina sääntöinä, prosesseina tai parhaina käytäntöinä, jotka edistävät yrityksen kykyä mukautua toimintaympäristön nopeasti muuttuviin kilpailuvaatimuksiin (ks. Eisenhardt ym. 2000: 1107; Leiblein 2011).

Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulma (dynamic capabilities approach; Amit ym. 1993; Teece ym. 1997; Eisenhardt ym. 2000; Amit & Zott 2001) painottaa, että yritysten täytyy jatkuvasti kehittää uusia kyvykkyyksiä voidakseen identifoida uusia mahdollisuuksia ja vastata niihin (Teece ym. 1997; Fréry 2006). Dynaamiset kyvykkyydet ovat yrityksen resurssien ja kyvykkyyksien käyttämiseen liittyviä erityisiä johtamis- ja organisationaalisia prosesseja ja rutiineja, jotka edistävät organisaation kykyä mukautua toimintaympäristön muutoksiin (Teece ym. 1997; Eisenhardt ym. 2000: 1107) joko proaktiivisesti tai reaktiivisesti. Esimerkkeinä kyseisistä arvoa luovista prosesseista ovat muun muassa strateginen päätöksenteko, tuotekehitys, kumppanuuksien muodostaminen ja tiedon luominen (Eisenhardt ym. 2000).

Kyvykkyys–ydinkyvykkyys–dynaaminen kyvykkyys -hierarkian taustalla vaikuttavat kolmeen eri ryhmään kuuluvat ominaisuudet: kyky mukautua (adaptation capability), kyky hankkia ja sulauttaa tietoa (absorption capability) ja kolmantena innovaatiokyvykkyys (innovative capability). Dynaamiset kyvykkyydet sisältävät nimenomaan myös innovaatiokyvykkyyden ja niiden roolina on ohjata tarkoituksellisesti yrityksen muiden resurssien ja kyvykkyyksien kehittymistä (Wang ym. 2007; Ambrosini ym. 2009; Vesalainen 2010: 31–35; Hakala 2010: 9). Tämä tar-

koittaa yrityksen kykyä saavuttaa uusia ja innovatiivisia kilpailukyvn muotoja aikaisempaan kehityskulkuunsa ja markkina-asemaansa liittyen. Dynaamisuus viittaa yrityksen kykyyn uudistaa osaamistaan joustavasti tilanteen mukaan markkinoiden muutosten nopeutuessa (Vuorinen, Katajamäki & Pihkala 2004: 81), esimerkiksi verkostoa uudistetaan tai sopeutetaan tilanteiden vaatimalla tavalla (Vuorinen 2005: 70).

Dynaamiset kyvykkyydet voivat auttaa yrityksiä ylläpitämään kestävästä kilpailuetua ja estää siten ydinosaamisia muuttumasta ydinjäykkyyksiksi, jotka estävät yritystä kehittymästä tai tukahduttavat innovatiivisuuden (Leonard-Barton 1995). Dynaamiset kyvykkyydet ovat tulevaisuuteen orientoituneita, ajan kuluessa kehittyneitä ja uudistuvia prosesseja, joiden avulla yritys *uudistaa resurssiperustaansa* muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksissa. Dynaamiset kyvykkyydet syntyvät tyypillisesti tuloksena organisaation oppimisesta ja kokemuksesta (Eisenhardt ym. 2000; Zollo ym. 2002; Ambrosini ym. 2009), mutta oppiminen (learning) on myös itsessään yksi dynaamisiin kyvykkyyksiin sisältyvistä prosesseista (Ambrosini ym. 2009; Sirén 2014). Eisenhardt ym. (2000) katsovat, että yritysten yhteenliittymät ja allianssit edustavat juuri aitoja dynaamisia kyvykkyyksiä, koska ne mahdollistavat yritysten resurssien uudistumisen, uudelleenrakentamisen ja innovatiivisuuden. Nämä erilaiset verkostomaiset organisaatiomuodot sisältävät oppimisen lisäksi kolme muuta dynaamisten kyvykkyyksien käsittämää prosessia: uudelleen muotoilu, integroiminen ja hyödyntäminen (vrt. reconfiguring, integrating, leveraging; Teece ym. 2007)

Yrityksen toimintakontekstin vaikutuksen huomioiminen (vrt. kontingenssiteoria) on nostettu esiin myös dynaamisten kyvykkyyksien tutkimuksissa (esim. Aragon-Correa & Sharma 2003; Ambrosini ym. 2009: 40). Toimintaympäristön dynaamisuuden taso voi olla erilainen ja siitä huolimatta yritys voi hyödyntää dynaamisia kyvykkyyksiään. Nämä kyvykkyydet toimivat ja mukautuvat myös toimintaympäristön tai toimialan tasaisemman muutoksen tilanteissa (ks. Barreto 2010; Eisenhardt ym. 2000; Zahra, Sapienza & Davidsson 2006; vrt. Teece 2007). Toimintaympäristön epävarmuus, monimutkaisuus ja tarjoamat mahdollisuudet vaikuttavat siten dynaamisten kyvykkyyksien kehittämiseen ja käyttöönottoon (Winter 2003; Ambrosini ym. 2009).

Teece (2007: 1346) katsoo, että dynaamiset kyvykkyydet sijaitsevat merkittävässä määrin yrityksen johtotiimissä. Niihin vaikuttavat kuitenkin ne organisaation prosessit, rakenteet ja järjestelmät, jotka yritys on menneisyydessä luonut liiketoimintansa johtamiseksi (path dependency). Aragon-Correa ym. (2003) painottavat, että yritysjohtajien erilaiset havainnot toimintaympäristön epävarmuudesta ja käsitykset siihen liittyvien tekijöiden ja riskien merkityksestä vaikuttavat dynaamisten

kyvykkyyksien hyödyntämistä koskevaan päätöksentekoon. Tästä seuraa, että yritykset, joilla on samanlaiset ominaisuudet, voivat ottaa käyttöön erilaisia dynaamisia kyvykkyyksiä riippuen siitä, millainen niiden johtajien toimintaympäristöä koskeva havainnointikyky on. Johtajien rooli dynaamisten kyvykkyyksien käyttämisessä ei siis sinänsä ole ratkaisevaa. *Avainasemassa on johtajien historian kuluessa muodostunut, rajoittuneesti rationaalinen kyky arvioida*, mitä dynaamisia kyvykkyyksiä, miten ja missä tulisi hyödyntää. Tämä vaikuttaa myös dynaamisten kyvykkyyksien lopulliseen onnistuneeseen suoritustehoon. Toisaalta myös yrityksen tyytymättömyys olemassa olevan ja tavoitellun olotilan väliseen eroon, saattaa käynnistää dynaamisia kyvykkyyksiä (Ambrosini ym. 2009: 41–42; ks. myös Moliterno & Wiersema 2007: 1081).

Dynaamisten kyvykkyyksien yhteydessä on pohdittu myös sosiaalisen pääoman merkitystä resurssien saavuttamisessa ja hyödyntämisessä. Blyler ym. (2003: 680) katsovat, että ilman yksilöiden organisaation sisäisiä ja ulkoisia suhteita, yritykset eivät kykenisi hankkimaan, yhdistämään tai vapauttamaan resursseja. Sosiaaliset suhteet takaavat tärkeää informaatiota potentiaalisista saatavilla olevista resursseista (Vuorinen ym. 2004: 82).

2.4 Verkostokyvykkyys käsitteenä

Kiinnostus yritysjohtajien kykyyn hyödyntää henkilökohtaisia suhteitaan ja suhdeverkostojaan liiketoimintansa edistämisessä on kasvanut tieteellisessä kirjallisuudessa vähitellen (esim. Birley 1985; Johannisson 1987: 55; Jarillo 1988; ks. myös Prahalad ym. 1990; Day 1994). Yksilön ja organisaation verkostoosaamisen ja verkostokyvykkyyden roolia yrityksen kasvun ja kehittymisen edistäjänä alettiin korostaa kirjallisuudessa erityisesti 2000-luvun taitteessa verkostokeskustelun muutoinkin syventyessä ja laajentuessa (esim. Ritter 1999; Lorenzoni ym. 1999; Pihkala ym. 1999; Draulans ym. 2003; Ritter ym. 2002, 2004; Ritter & Gemünden 2003; Niemelä 2003).

Tutkimus keskittyi aluksi ilmiötä ja sen sisältämiä elementtejä koskevaan käsitteelliseen tarkasteluun. Käsitelmärittelyjen lisäksi tuloksina lueteltiin normatiivisesti erilaisia yksilöltä tai organisaatiolta edellytettäviä kykyjä ja taitoja yritysten välisten suhteiden hoitamisessa. Organisaatioita koskevassa keskustelussa tarkasteltiin yritysten pääsyä verkostoihin, erilaisia asemia verkostoissa ja strategisten verkostojen luomista (esim. Ritter 1999; Niemelä 2002; Vuorinen ym. 2004).

Vähitellen alettiin katsoa, että yksilötasolla, tiimitasolla, organisaatiotasolla tai verkostotasolla yhteistoiminnassa ja verkostoitumisessa tarvittavat osaamiset eroavat toisistaan (Blomqvist & Levy 2006; ks. myös esim. Ritter ym. 2002; Mort ym. 2006; Möller 2006). Blomqvist ym. (2006) kiinnittivät huomiota erityisesti toimijoiden väliseen sosiaaliseen suhteeseen (luottamus, sitoutuminen, vuorovai-
kutetus) jättäen kyseisessä tutkimuksessa transaktiota koskevan näkökulman vähemmälle, tosin sinänsä tärkeänä yritysten välisen verkostosuhteen osaelementtinä.

Tutkimus on edennyt verkostokyvykkyyden erilaisten ilmenemismuotojen ja merkityksen tarkasteluun yritystoiminnassa ja yrityksen tavoitteellisessa käyttäytymisessä. Verkostokyvykkyyden suhde yrityksen suorituskykyyn, arvon luomiseen asiakkaalle ja tuloksellisuuteen on herättänyt laajenevaa kiinnostusta (esimerkiksi Möller 2006; Walter ym. 2006; Human ym. 2009; Vesalainen 2010). Yhä enemmän ollaan myös kiinnostuneita siitä, miten yritykset aikaansaavat ja kehittävät verkostokyvykkyyttään (Schreiner ym. 2009: 1396) ja voiko se muodostua myös yrityksen dynaamiseksi kyvykkyydeksi (Vesalainen & Hakala 2014).

2.4.1 Käsitelmääritelmät

Kirjallisuudessa käytetään yritysten väliseen verkostoitumiseen liittyvästä kyvykkyyden ilmiöstä lukuisia erilaisia käsitteitä. Käsitteiden käyttö eri yhteyksissä on yhä melko jäsentymätöntä. Verkosto-osaaminen ja verkostokyvykkyys -käsitteitä käytetään myös laajasti synonyymeinä. Suomenkielisiä versioita ovat muun muassa *“verkosto-osaaminen”* (esim. Äyväri 2006), *“verkostokyvykkyys”*, *“verkotumiskyvykkyys”* ja *“kumppanuuskvykkyys”* (esim. Vesalainen 2010).

Taulukossa 2 on esitettyä yksi mahdollinen jaottelu verkostokyvykkyydestä käytetyistä englanninkielisistä käsitteistä. Taulukko ei ole tyhjentävä, mutta sen tarkoituksena on kuvata verkostokyvykkyyteen liittyvää käsiteviidakkoa ja jäsentää sitä terminologisella tasolla. Taulukossa mainitut henkilöt ovat esimerkkejä kyseisiä käsitteitä käyttäneistä tutkijoista. Taulukon mukaisesti verkostokyvykkyyttä on nimitetty tieteellisessä kirjallisuudessa ainakin seuraavilla käsitteillä: *“network competence”*, *“supply chain/network competence”*, *“cooperative competency”*, *“collaborative management capability”*, *“collaborative know-how”*, *“collaboration capability”*, *“relational capability”*, *“network capability”*, *“networking capability”*, *“inter-firm co-operation capability”*, *“alliance competence”* ja *“joint alliance competence”*, *“alliance competency”*, *“alliance process knowledge”*, *“alliance capability”* tai *“alliance management capability”*. Lisäksi on käytetty käsitteitä *“dynamic network capability”* tai *“dynamic collaboration*

capability”. Suora käänös englanninkielisestä sanasta “competence” olisi kompetenssi, mutta tässä tutkimuksessa olen viitannut sanaan “osaaminen”, koska suomenkielisessä verkostokirjallisuudessa on käytetty vakiintuneempaa käsitettä verkosto-osaaminen kuin verkostokompetenssi (vrt. Äyväri 2005).

Taulukko 2. Verkostokyvykkyydestä käytettyjä käsitteitä

Käsite	Tutkija/ tutkijat (esimerkkeinä)
<i>Competence</i>	
* network competence; *supply chain/network competence; *cooperative competency	*Ritter 1999; Ritter, Wilkinson & Johnston 2002; *Berghman, Matthyssens & Vandenbempt 2006; *Sivadas & Dwyer 2000; Tyler 2001
<i>Collaboration</i>	
*collaborative management capability; *collaborative know-how; *collaboration capability	*Day 1994; *Simonin 1997; *Blomqvist & Levy 2006
<i>Relational</i>	
* relational capability	*Lorenzoni & Lipparini 1999; Li & Ogunmokin 2001; Capaldo 2007; Kal & Singh 2007; Pagano 2009
<i>Network</i>	
*network capability; networking capability; *inter-firm co-operation capability	*Möller 2006; Mitrega, Forkmann, Ramos & Henneberg 2012; *Niemelä 2003
<i>Alliance</i>	
*alliance competence; joint alliance competence; *alliance competency; *alliance process knowledge; *alliance capability; *alliance management capability	*Lambe, Spekman & Hunt 2002; *Zajac 1998; *Kumar & Nti 1998; *Draulans, de Man & Volberda 2003; Kale, Dyer & Singh 2002; Kale & Singh 2007; Heimeriks & Dyusters 2007; *Hoffman 2005; Schreiner, Kale & Corsten 2009; Sluyts, Matthyssens, Martens & Streukens 2011
<i>Dynamic</i>	
*dynamic network capability; *dynamic collaboration capability	*Mort & Weerawardena 2006; *Allred, Fawcett, Wallin & Magnan 2011

Verkostokyvykkyyden käsitelmääritykset sisältävät yksilön osaamiseen kohdistuvia ja toisaalta organisaation osaamista koskevia erilaisia määritelmiä sekä jopa molempia osa-alueita koskevia yhdistelmiä. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että verkostokyvykkyyttä koskevan tutkimuksen karttuessa on tutkijoiden keskuudessa viime vuosina alkanut vakiintua terminologinen näkemys verkosto-osaaminen -käsitteen yhdistämisestä yksilön osaamisalueisiin ja verkostokyvykkyys -termin yhdistämisestä organisaation osaamiseen (ks. esim. Tyler 2001; Vesalainen 2010). Tähän on saattanut vaikuttaa kirjallisuudessa resurssiperustaisen näkökulman yhteydessä käydyin keskustelun eteneminen erityisesti kyvykkyyksien korostumiseen ja edelleen dynaamisten kyvykkyyksien korostumiseen. Selkeää rajanvetoa ei voida kuitenkaan tähän mennessä käydyin keskustelun perusteella suorittaa.

Kirjallisuudessa puhutaan useissa yhteyksissä verkostokyvykkyydestä *yritysten välisten suhteiden hoitamisena ja verkostosuhteiden johtamisen hyvänä osaamisena* (esimerkiksi Day 1994; Lorenzoni ym. 1999; Ritter 1999; Tyler 2001; Blomqvist ym. 2006; Möller 2006). Lorenzonin ym. (1999) mukaan verkostokyvykkyys (relational capability) tarkoittaaakin *kykyä toimia vuorovaikutuksessa toisten yritysten kanssa*. Tämä kyvykkyys perustuu yritysten resurssien ja osaamisen sulautumiseen, yhdistämiseen ja koordinointiin. *Luottamus, sitoutuminen ja vuorovaikutus* ovat keskeiset osatekijät, jotka erottavat suheorientoituneet verkostosuhteet transaktioon keskittyneistä suhteista (Pillai & Sharma 2003; Heide ym. 1992; Morgan ym. 1994) ja ovat siten *yhteistyökyvyn ja verkostokyvykkyyden perustana* (Blomqvist ym. 2006: 32). Ritter & Gemünden (2003; Ritter 1999: 471; Ritter ym. 2002: 120) katsovat, että yrityksen verkostokyvykkyys koostuu verkostojohdamiseen liittyvien tehtävien toteuttamisesta sekä yrityksen suhteita hoitavien henkilöiden verkostojohdamisen osaamisesta.

Tylerin (2001) mukaan verkostokyvykkyys voi olla teknologisia kyvykkyyksiä täydentävä tai jopa korvaava kyvykkyys. Hän korostaa lisäksi *verkostokyvykkyyden monitasoisuutta sekä eri tasojen läpi menevää luonnetta* (samoin Hillebrand & Biemans 2003: 737). Kyseinen kyvykkyys sijaitsee yksilöissä eikä pelkästään organisaation järjestelmissä ja rutiineissa (Tyler 2001: 3–4). Myös useat suomalaiset tutkijat ovat 2000-luvun alkupuoliskolla käyttäneet käsitettä verkosto-osaaminen kattavasti kyvykkyysaspektin siihen mukaan lukien (Varamäki 2001: 54; Vuorinen ym. 2004: 76; Toivola 2005: 74; Äyväri 2005: 11).

Verkostoissa toimimisessa on merkittäviä eroja yritysten välillä. Verkostokyvykkyyden yksilötason ominaisuudet tarkoittavat yksilön erikoisasiantuntemukseen liittyviä kvalifikaatioita ja sosiaalisia kvalifikaatioita. Lisäksi tähän osaamiseen liittyy ymmärrys, että eri verkostosuhteet ovat erilaisia, joten taidot täytyy osata soveltaa erityisesti kulloiseenkin kontekstiin (Ritter 1999: 469; Ritter ym. 2002).

Yritystasolla Ritter (1999: 469) erottelee kahdenvälisen suhteen johtamiseen liittyvät suhdekohtaiset tehtävät ja toisaalta tehtävät, jotka koskevat verkoston johtamista monenkeskisenä kokonaisuutena. Myös näiden tehtävien implementointi edellyttää kontekstin huomioimista. Suhdekohtaisia tehtäviä ovat suhteen aloittamiseen, suhteen kuluessa tapahtuvaan vaihdantaan ja koordinointiin liittyvät tehtävät. Monenkeskiset, verkostokokonaisuuden johtamista koskevat tehtävät Ritter (1999) liittyy suunnitteluun, organisointiin, resurssointiin ja seurantaan (ks. myös Ritter ym. 2002).

Ritter ym. (2002) sisällyttävät verkostokyvykkyyden määritelmään välttämättömien tietojen, taitojen ja kvalifikaatioiden *hallinnan* ja lisäksi niiden tehokkaan *hyödyntämisen*. He katsovat, että verkostokyvykkyys on *yritykseen sulautunutta osaamista kuvaava käsite* ja että verkostojohdamisen kyky liittyy siten kiinteästi yritykseen itseensä. Koko yrityksen tulee olla verkosto-orientoitunut (ks. myös Human ym. 2009: 5). Tästä on pääteltävissä, että Ritterin ym. (2002) mukaan kyse on organisaation osaamisesta, johon sisältyy yksilöiden kyky hoitaa organisaation verkostosuhteita. Verkostokyvykkyys voidaan määritellä organisaation laajuiseksi ominaisuudeksi, joka *“comprises a firm’s abilities to develop and utilize inter-organizational relationships to gain access to various resources held by other actors”* (Walter, Auer & Ritter 2006: 542). Tärkeää on siten yritysten välisten suhteiden kehittäminen ja hyödyntäminen toisten toimijoiden hallussa olevien resurssien saavuttamiseksi. Walter ym. (2006: 547) identifioivat verkostokyvykkyydessä erityisesti neljä toisiaan tukevaa dimensiota (vrt. Kale ym. 2002), jotka ovat koordinointi, suhdetaidot, kumppanin tunteminen ja sisäinen viestintä.

Yritystoiminnan käytäntöön sovellettuna verkostokyvykkyys on esimerkiksi kykyä hoitaa tarvittavat toimintaprosessit sovitulla tavalla tai kykyä toimia verkostossa eri rooleissa, esimerkiksi järjestelmätoimittajana tai sopimustoimittajana tai johtavassa asemassa olevana yrityksenä, kärkiyrityksenä, järjestäen eri yritysten asemia verkostoissa (Pihkala ym. 1999; Varamäki 2001). Organisaatioiden välisten suhteiden katsotaan luovan paremmin arvoa ja kilpailuetua, jos niiden suhdelementti korostuu enemmän kuin vaihdanta ja markkinaelementti (Dyer ym. 1998). Suhteesta koituvat *hyödyt* perustuvat suhdekohtaisiin investointeihin, tiedonvaihtoon ja oppimiseen sekä toisiaan täydentäviin kyvykkyyksiin (Blomqvist ym. 2006). Verkostokyvykkyyteen kytkeytyvät tällä tavoin myös keskustelu organisaation johtamisesta verkostossa, keskustelu verkoston johtamisesta sekä keskustelu verkostossa vaikuttaviin moninaisiin yksilöiden välisiin suhteisiin liittyvästä johtamisesta (Ritter ym. 2004).

Vuorisen, Katajamäen ja Pihkalan (2004: 76) määrittelemänä organisaation verkosto-osaaminen/verkostokyvykkyys on: (1) *yrittäjämaistä uutta luovaa toimin-*

taa itsenäisistä toimijoista muodostuvan verkoston avulla, (2) tämän verkoston johtamista siten, että sen resurssit, osaaminen ja kyvykkyydet tulevat hyödynnettyiksi ja turvatuiksi, (3) sosiaalisiin suhteisiin ja taitoihin perustuvan yhteistyökyvyn avulla. Kysymyksessä on dynaaminen mahdollisuuksien näkeminen ja kyky kehittää ja luoda uutta sekä kasvaa yhdessä. Resurssinäkökulmasta tämä tarkoittaa verkostossa olevien resurssien hyödyntämiskykyä, kasvattamiskykyä ja turvaamiskykyä. Verkosto-osaamista on pidetty erityisesti verkostoon organisointimuotona kohdistuvana liikkeenjohdollisena osaamisena, jolloin keskeistä on kyky nähdä verkostoyhteistyö rakenteiden, prosessien ja verkosto-kulttuurin avulla tapahtuvana johtamisena (Vuorinen ym. 2004: 88–89). Toivola (2005) määrittelee verkosto-osaamisen kyvyksi rakentaa, kehittää ja johtaa verkostoja (vrt. *allianssikyvykkyys*, Lambe ym. 2002). Verkoston johtamisessa on puolestaan huomioitava niin tuotantoprosessin, verkostosuhteen kuin kaupallisen suhteen johtaminen (Vesalainen 2004).

Lipparini ym. (1999) sekä Anand & Khanna (2000) sisällyttävät oppimisenäkökulman keskusteluun verkostokyvykkyydestä. Kale ym. (2002: 750; myös Simonin 1997; Lambe ym. 2002: 145; Heimeriks ym. 2007) katsovat, että verkostokyvykkyys (*alliance capability*, *alliance competence*) perustuu kokemukseen liittoutumisesta eri toimijoiden kanssa sekä omistautumisesta liittoutumistoiminnalle. Verkostokyvykkyyteen sisältyy verkostoitumiskokemuksen lisäksi yrityksen kyky kehittää esimiehiä johtamaan alliansseja ja muokkaamaan niitä kulloisiinkin olosuhteisiin tarvittavalla tavalla. Lisäksi siihen sisältyy yrityksen taito identifioida, neuvotella ja valita sopivia kumppaneita, joilla on yrityksen omaa osaamista täydentävää osaamista (Simonin 1997; Dyer ym. 1998; Lambe ym. 2002: 145). Blomqvist ym. (2006: 35) katsovat, että verkostokyvykkyyttä edustavat tutkijat painottavat erityisesti kykyä oppia aikaisemmista henkilökohtaisista kokemuksista sekä kykyä kehittyä paremmiksi verkostokumppaneiksi. Tässä keskustelussa verkostokyvykkyys näyttäytyy erityisesti *dynaamisena kyvykkyyttenä*.

Vesalainen (2010) käyttää verkostokyvykkyydestä termiä *kumppanuuskvykykkyys* määritellen sen verkostomaiseen toimintamalliin liittyväksi organisaation kyvyksi liittoutua. Se voi olla osa yrityksen strategista kyvykkyyttä. Kumppanuuskvykykkyys konkretisoituu Vesalaisen mukaan samalla tavoin kuin strategisen kyvykkyyden muutkin osa-alueet resursseina, osaamisena, toimintatapoina ja suorituskykytavoittein.

Verkostokyvykkyyttä on tarkasteltu kirjallisuudessa runsaasti kahdenvälisen suhteiden tasolla (esim. *alliance management capability*, Schreiner ym. 2009; Gulati 1998). Viime aikoina myös monenkeskisten, koko verkostokokonaisuutta koskevien suhteiden tutkimus on lisääntynyt (*alliance portfolio management capability*;

esim. Hoffmann 2005; Sarkar ym. 2009; Saebi 2011; Lipparini ym. 1999). Tarkasteltaessa verkostokyvykkyyttä *verkostotasolla* on tärkeää huomioida eri toimijoiden asemat verkostossa sekä verkoston rakenne (Gulati, Nohria & Zaheer 2000). Nämä vaikuttavat toimijoiden verkoston kautta saamaan informaatioon ja myös täydentäviin resursseihin (Blomqvist ym. 2006: 35). Möller & Halinen (1999) ovat erottaneet toisistaan yritys-, allianssi- ja verkostotasot tutkiessaan yritysten välisiä yhteenliittymiä sosiaalisen pääoman näkökulmasta. Verkostoyhteistyö tulee nähdä systeemisenä kokonaisuutena, jolloin eri tasojen väliset linkit ovat ratkaisevia. Yrityksen sisäistä yhteistyökyykkyyttä pidetään välttämättömänä edellytyksenä yritysten välisen verkostokyvykkyyden onnistumiselle (Hillebrand & Biemans 2003: 737; Hillebrand ym. 2004; Blomqvist ym. 2006).

Tässä tutkimuksessa käytän yritysten välisiin verkostosuhteisiin liittyvästä osaamisen ilmiöstä ***termiä verkostokyvykkyyks***, jolla tarkoitan laajasti ymmärrettyinä yritysten välisten yhteistyösuhteiden solmimisen, kehittämisen, uudelleen muotoilemisen ja myös päättämisen osaamista ja johtamista yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

2.4.2 *Verkostokyvykkyyden monimuotoisena ilmiönä*

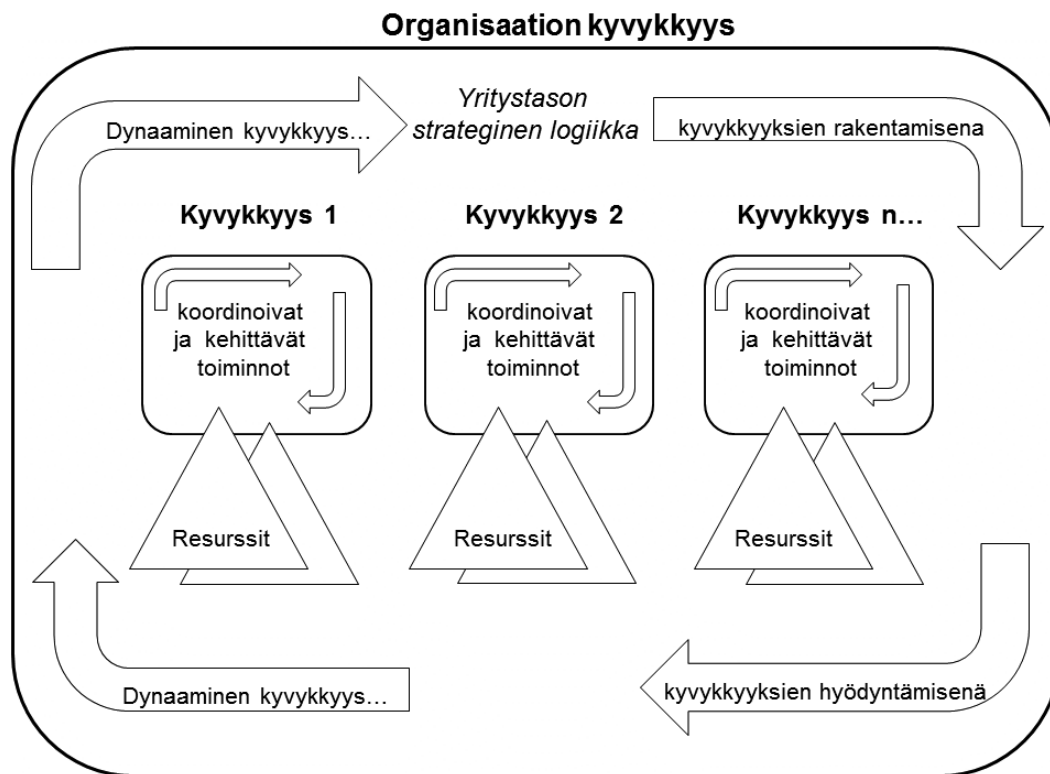
Verkostokyvykkyyden integroituneena yrityksen muihin kyvykkyyksiin

Verkostokyvykkyyden ilmiötä jäsentävää tutkimusta on pidetty tärkeänä muun muassa yritysten kilpailukykyyn ja kannattavuuteen vaikuttavien tekijöiden arvioitaessa (Lorenzoni ym. 1999; Ritter 1999). Yrityksen kriittiset resurssit voivat laajentua yli yrityksen rajojen tai ne saattavat olla sisäistyneinä yritysten välisiin rutiineihin ja prosesseihin. Nämä saattavat muodostaa yritysten välisen yhteistyöverkoston avulla merkittäviä kilpailuetuja (Dyer ym. 1998) tai edistää yrittäjämäistä käyttäytymistä ja uusien innovatiivisten mahdollisuuksien havaitsemista sekä innovoinnin onnistumista (Ritter 1999: 468; Simsek, Lubatkin & Floyd 2003; Toivola 2005; Mort ym. 2006; Möller 2006; Johnsen, Phillips, Caldwell & Lewis 2006). Pieni yritys voi vähentää verkostosuhteidensa avulla niitä rajoitteita, joita yrityksen koko sille muutoin asettaisi (Johannisson ym. 1997; Mort ym. 2006). Verkostokyvykkyyttä parantamalla voidaan tunnistaa ne edellytykset ja riskitekijät, jotka vaikuttavat verkostoissa menestymiseen (Draulans ym. 2003; Sherer 2003).

Yritysjohtajien henkilökohtaiset, yritystoiminnan ulkopuoliset suhdeverkostot voivat olla merkittävä resurssi tiedon hankinnassa ja yritystoiminnan kehittämisessä (Harris & Wheeler 2005; Mort ym. 2006). Kyky toimia vuorovaikutuksessa

toisten yritysten kanssa tehostaa yrityksen tiedonvaihtoa, joka puolestaan vaikuttaa merkittävästi yrityksen kasvuun ja innovatiivisuuteen (Berghman ym. 2006) ja muodostaa kilpailuedun lähteen. Kyseessä on siten merkittävä organisaation kyvykkyys (Lorenzoni ym. 1999: 317–318; Ritter ym. 2002; Mort ym. 2006), joka koskee yritystä ja sen eri osa-alueita kokonaisvaltaisesti (Ritter 1999). Samalla korostuu näkemys verkostosta dynaamisena organisoitumismuotona (Lorenzoni ym. 1999; ks. myös Mort ym. 2006). Verkostokyvykkyys tulee nähdä yrityksenlaajuisena (*organization-wide*) kyvykkyyttenä. Tällainen yrityksen kyky johtaa verkostojaan tehokkaasti on kyvykkyys, jota on vaikeaa tai mahdotonta jäljitellä tai kopioida (Eisenhardt ym. 2000; Barney 1991) ja joka voi siten muodostua erittäin tärkeäksi kilpailuedun lähteeksi (Human ym. 2009; Saebi 2011).

Vesalainen ja Hakala (2014) kuvaavat *organisaation kyvykkyyttä erilaisten tärkeiden kyvykkyyksien muodostelmana* (vrt. Wang & Ahmed 2007) tai arkkitehtuurina (kuvio 4). Tähän arkkitehtuuriin sisältyvät alimmalla tasolla yrityksen materiaaliset ja immateriaaliset resurssit (myös yksilöiden taidot ja osaaminen). Jotta nämä resurssit voisivat tuottaa yritykselle kilpailuetua, niitä käytetään erilaisten koordinoivien toimintojen avulla (toiminnot, rutiinit, prosessit). Kehittävät toiminnot huolehtivat resurssijoukosta ja tämän joukon koordinoitiminnoista. Kehittävät toiminnot edustavat yrityksen dynaamisia kyvykkyyyksiä. Tällä tavoin yritykseen muodostuu arkkitehtuurin seuraavalla tasolla kyvykkyyyksiä: taitoa koordinoida ja kehittää erityisellä tavalla yrityksen tärkeitä resursseja. Jotta nämä kyvykkyyydet, toimien edelleen hierarkiassa seuraavan tason resursseina, voisivat muodostaa organisaatiotason kyvykkyuden eli alussa mainitun kyvykkyyksien muodostelman, niitä täytyy jälleen käyttää koordinoitintoimintojen avulla ja hoitaa kehittämistoiminnoin. Tämän tason koordinoitintoimintoja ovat esimerkiksi sellaiset yrityksen liiketoimintaprosessit (Sanchez 2004; Sanchez & Heene 1997) kuten tilaus-toimitus-prosessi, tuotekehitysprosessi tai erilaiset johtamisjärjestelmät. (Vesalainen ym. 2014.)



Kuvio 4. Strategisten kyvykkyysien arkkitehtuuri (Vesalainen & Hakala 2014).

Dynaaminen kyvykkyys voi esiintyä joko kyvykkyysien hyödyntämisenä, mikä tarkoittaa resurssien koordinoitua käyttämistä niitä muuttamatta, tai dynaaminen kyvykkyys voi esiintyä myös kyvykkyysien kehittämisenä, jolloin hankitaan tai kehitetään uusia resursseja ja toimintoja. Kuviossa 4 esitettyyn viitekehykseen sijoitettuna yrityksen dynaaminen kyvykkyys tarkoittaa sen toimintoihin tai prosesseihin sulautunutta yrityksen ominaisuutta. Tapa, miten yritys organisaatiotason kyvykkyysjoukkoaan koordinoi ja käyttää, perustuu toimintaympäristön kilpailutilanteeseen ja yrityksen strategiaan arvon luomisesta asiakkaille. (Vesalainen ym. 2014.)

Verkostokyvykkyys rakentuu vastaavalla tavoin resurssien ja toimintojen logiikan mukaisesti (Ritter ym. 2003) ja siihen liittyvät tekijät voivat esiintyä eri rooleissa sekä eri tasoilla organisaation kyvykkyysien muodostelmassa. Verkostokyvykkyys edellyttää kuten useimmat kyvykkyudet tiettyjen muiden kyvykkyysien olemassaoloa. Yksinään ilman vuorovaikutusta tai liittymistä muiden kyvykkyys-

sien kanssa verkostokyvykkyys ei voi muodostua yrityksen ydinosaamiseksi (Pandza, Horsburgh, Gorton & Polajnar 2003; Vesalainen ym. 2014).

Vesalaisen ym. (2014) tutkimuksessa verkostokyvykkyydelle löytyi *kuusi erilaista roolia*: 1) Verkostokyvykkyys voi olla osa yrityksen kyvykkyksiä muodostavia *resursseja*. 2) Se voi toimia *resursseja koordinoivana* tai 3) niitä *kehittävänä toimintona*. Verkostokyvykkyys voi olla 4) *kietoutuneena* (Tyler 2001) *yrityksen teknologisiin kyvykkyksiin*, tai 5) se voi olla *yrityksen itsenäinen ydinkyvykkyys* tai jopa 6) *strategisen logiikan roolissa*. Strategisena logiikkana verkostokyvykkyys voi esiintyä Vesalaisen ym. (2014) mukaan kolmessa eri muodossa: kumppanuuksien rakentamisen logiikka (*partnering*), arvon virtaamisen logiikka (*value streaming*) ja horisontaalisen liittoutumisen logiikka (*horisontal allying*) (ks. myös Piercy 2009). Kumppanuuksien rakentaminen asiakkaiden kanssa on yksi yleisimpiä verkostotutkimuksen aihepiirejä. Arvon virtaaminen viittaa tilanteisiin, jossa kärkiyritys rakentaa vertikaalisia suhteita sekä asiakkaisiin että toimittajiin päin. Horisontaalinen liittoutuminen viittaa samalla tasolla olevien yritysten esimerkiksi toimittajayritysten solmimiin verkostosuhteisiin ja työnjakoon tavoitteena palvella asiakasta yhdessä (Varamäki ym. 2003).

Verkostokyvykkyuden katsotaan olevan avainasemassa verkoston menestymisessä. Tästä seuraa, että verkostokyvykkyys selittää osaltaan verkoston suorituskykyä, verkostoon kuuluvien yritysten liiketoiminnan menestymistä sekä yritysten verkostoitumiseen liittyvää suorituskykyä (Lambe ym. 2002: 152–153; Anand ym. 2000; Hoang & Rothaermel 2005; Heimeriks ym. 2007; Wassmer 2008). Verkoston menestyminen edellyttää, että sen kaikilla osapuolilla on verkostokyvykkyyttä. Muutoin seurauksena voi olla verkoston tavoitteiden epäonnistuminen (Sivadas ym. 2000; Lambe ym. 2002: 145). Kehittyminen kumppaniksi, jolla on verkostokyvykkyyttä, edellyttää monenlaista ja monimutkaista osaamista ja vaatii vuosien verkostoitumiskokemusta (Lambe ym. 2002: 146; Anand ym. 2000; Simonin 1997; Day 1995).

Heimeriks ym. (2007) ovat tutkineet erityisesti verkostokyvykkyuden merkitystä välittävänä tekijänä verkostoitumisesta olevan kokemuksen ja verkostojen suorituskyvyn välillä ja mallintaneet (vrt. Zollo ym. 2002) verkostokyvykkyuden kehittymisprosessia. Tutkimuksen mukaan *verkostokyvykkyyttä kehittävinä tekijöinä toimivat ne yrityksen rutiinit ja prosessit, jotka tukevat osaamisen kokoamista, koodausta ja jakamista organisaatiossa*. Nämä vaikuttavat myös yritysten välisiin eroihin verkostojen suorituskyvyssä. Verkostokokemus muuntuu oppimisen ja tiedon levittämisen kautta verkostokyvykkyudeksi (Heimeriks ym. 2007: 28, 41; Kale ym. 2002; Kale ym. 2007).

Verkostokyvykkyys vuorovaikutuksena

IMP-ryhmän (Industrial Marketing and Purchasing) ARA-mallissa (*actors, resources, activities*) verkostoja tarkastellaan *kahdenvälisten suhteiden* näkökulmasta ja verkostotoimijoilla ymmärretään yksilöitä, organisaatioiden osia tai organisaatioita ja niiden yhdistelmiä (Håkansson & Johanson 1992). Kyseisen mallin mukaan verkostot koostuvat kolmen toisiinsa eri tavoin kietoutuneen muuttujan verkosta: *toimijoiden verkosta, resurssien verkosta ja toimintojen verkosta*. Toimijat kontrolloivat resursseja ja toimintoja sekä näiden jokaisen erikseen ja yhdessä muodostamia verkostoja. (Håkansson ym. 1992: 29.) Tämä näkyy siinä, että toimijoiden väliset suhteet liittyvät toisiinsa erilaisissa järjestelmissä, joissa toimijoilla on toisiaan täydentäviä tai toisiaan korvaavia resursseja ja keskinäisiä toimintoja. Tämä aiheuttaa myös toimijoiden välistä riippuvuutta (Håkansson & Snehota 1995). ARA-mallin ajattelun mukaan verkostot ovat dynaamisia rakenteita, joissa toimijoiden, toimintojen ja resurssien suhteet ovat jatkuvan muutoksen alaisia. Verkostoissa vaikuttaa kaksi pääprosessia: toimintojen ja resurssien yhdistely ja pyrkimys niiden kontrollointiin. Nämä vaikuttavat verkoston rakenteeseen ja toimivuuteen (Håkansson 1992).

Yritysten väliset moninaiset suhteet ja niiden linkit muihin verkostoihin aiheuttavat sen, että joidenkin yritysten keskinäisessä suhteessaan tekemät päätökset ja niistä seuranneet toimenpiteet heijastuvat verkoston läpi myös muiden yritysten toimintaan. Tämä keskinäinen yhteys näkyy myös verkostosuhteessa ja yritysten tuloksissa ja suorituskyvyssä. Yhteistyöhön liittyvät prosessit ja tulokset ovat siten kiinni koko verkoston tavoitteista ja päämääristä sen sijaan, että ne olisivat kytköksissä pelkästään kahdenvälisiin suhteisiin. Näin ollen myös yksittäisen yrityksen toimintojen tulokset ja suorituskyky ovat vahvasti riippuvaisia sen yhteistyöyritysten suhtautumisesta ja toiminnoista. Kun verkoston yhteistoiminta kokonaisuudessaan suunnataan palvelemaan yhteisiä tavoitteita, yhteistyö alkaa muistuttaa erityisesti *verkosto-organisaatiota* eikä pelkästään yksittäisistä kahdenvälisistä suhteista koostuvaa epäselvää kasaamaa. Verkosto-organisaatioksi muotoutuminen on ominaista esimerkiksi teknologiateollisuuden nojaaville verkostoille, joissa toimittajat ja tuotanto sekä jakelijat koordinoivat yhteistyötään esimerkiksi uusien tuotteiden lanseeraamiseksi markkinoille. (Batt ym. 2004: 170.)

Verkosto-organisaatioiden taloudellinen ulottuvuus ja sosiaalinen ulottuvuus (Gadde, Huemer & Håkansson 2003) vaikuttavat yhdessä verkoston optimaali-

seen suorituskykyyn. Tämä merkitsee sitä, että verkoston osapuolten keskenään linjassa olevat taloudelliset suoritustavoitteet sekä yhteistyön sosiaaliseen puoleen erityisesti kuuluvien luottamuksen ja sitoutumisen kehittäminen edistävät suorituskykytavoitteiden saavuttamista (Batt ym. 2004: 170; Lorenzoni ym. 1999; vrt. Malinen 1998). Luotettavuus ja kyky luottaa ovat verkostokyvykkyyden rakennuselementtejä. Keskinäisen luottamuksen syntymistä (Ring & Van de Ven 1994) ja säilymistä tukee osapuolten pitkäaikainen sitoutuminen yhdessä määriteltyihin tavoitteisiin (Uzzi 1996). Osapuolten välinen avoin kommunikaatio ja tiedonvaihto edistävät sekä luottamusta (Anderson ym. 1990) että sitoutumista ja halua panostaa yhteistyösuhteen kehittämiseen. Samalla osapuolet tavoittavat nopeammin markkinoita tai kilpailijoita koskevaa informaatiota (myös Batt ym. 2004; Nielsen 2010).

Toimijoiden, resurssien ja toimintojen muodostaman verkostokokonaisuuden rakentamiseen, kehittämiseen ja uudistamiseen liittyvää kyvykkyyttä voidaan pitää ARA-mallin mukaisessa ajattelussa verkostokyvykkyytenä, osittain jopa dynaamisena verkostokyvykkyytenä. Verkostokyvykkyys merkitsee tässä toimijoiden välisen suhteen taloudellisen ja sosiaalisen ulottuvuuden nivomista tavoitteelliseen yhteistyöhön toimijoiden välistä vuorovaikutusta hyödyntäen. Toimijat, heidän käytettävissään ja hallinnassaan olevat resurssit sekä resurssien hyödyntämiseen liittyvät toiminnot ovat verkostoissa sulautuneina kahdenvälisistä ja monenkeskisistä yritysten välisistä suhteista rakentuviin monitahoisiin ja monimuotoisiin verkostomuodostelmiin (vrt. Håkansson ym. 1992; ks. myös Ritter ym. 2002).

Muutos pakottaa verkostoyrityksiä keskittymään siihen, mitä ne parhaiten osaavat. Vain tällä tavoin ne voivat tyydyttää asiakkaidensa korkeita laatu- ja teknologiastandardeja. Hierarkiseen organisoitumiseen verrattuna yritysten välisten suhteiden hyödyllisyys näkyy myös tuotannollisen toiminnan tehostumisena. Tämä johtuu vuorovaikutuksen yhteydessä tapahtuvasta oppimisesta, ”learning by interacting”. Yritykset voivat myös oppia, miten päästä mukaan liittoutumiin ja sijoittua verkostossa siten, että se edistää mukanaoloa toimialan teknologisessa kehityksessä. (Lorenzoni ym. 1999: 330–334.)

Verkoston kilpailuetuna on myös, että se kykenee mukautumaan toimialan rakennemuutoksiin ja asiakkaiden muuttuviin vaatimuksiin. Tämä synnyttää uusia kyvykkyyksiä ja kasvattaa joustavuutta. Pitkäaikaiset, luottamukseen perustuvat suhteet avaintoimittajien kanssa edesauttavat, että verkoston kärkiyritys pääsee kiinni täydentäviin kyvykkyyksiin ja erikoisosaamiseen. Tästä on positiivisia vaikutuksia verkostoon kokonaisuudessaan (Lorenzoni ym. 1999: 330–334). Uuden tiedon hankkiminen ja hyödyntäminen verkostosuhteiden avulla auttaa yrityksiä

toimimaan markkinavetoisuuden sijasta jopa asiakkaiden vaatimuksia ennakoiden ja siten markkinoita myös ohjaten. Tällaiset toimittajayritykset ovat yhä halutumpia yhteistyökumppaneita (Berghman ym. 2006).

Verkostokyvykkyys yhteensopivuutena (fit)

Yritykset pyrkivät tarkkailemaan aktiivisesti ympäristöään havaitakseen potentiaalisia kumppaneita, joilla on kilpailuedun rakentamiseen verkostossa tarvittavia täydentäviä resursseja. Day (1995: 299) toteaa, että yritykset, jotka ovat taitavia hyödyntämään verkostokyvykkyytään, voivat saavuttaa niin sanottua ensimmäisen toimijan etua (*first-mover advantage*) ja solmia kumppanuussuhteita parhaisiin potentiaalsiin kumppaneihin kilpailtaessa tarjolla olevista niukoista resursseista. (Lambe ym. 2002: 145.)

Tuloksellista yhteistyötä ja tavoiteltuja hyötyjä tuottavaan verkostokyvykkyuteen liittyy *yhteistyökumppanien huolellinen valitseminen* (Bierly & Gallagher 2007; Lambe ym. 2002). “*Successful alliances start with successful partner selection*” (Holmberg & Cummings 2009: 186). Kiinnostavia yhteistyöyrityksiä analysoidaan kuitenkin harvemmin järjestelmällisesti tavoitteena selvittää niiden potentiaalinen *strateginen soveltuvuus* kumppaniksi (Holmberg ym. 2009). Strategisella soveltuvuudella (*strategic fit*, ks. esim. Venkatraman 1989) tarkoitetaan verkostosuhteen osapuolten strategisten motiivien ja tavoitteiden teoreettisesti määriteltyä yhteensopivuutta (Nielsen 2010) tai verkostosuhteiden muodostaman verkostorakenteen ja osapuolten strategioiden yhteensopivuutta (Zaefarian, Henneberg & Naudé 2013). Strategista soveltuvuutta arvioitaessa tarkastellaan, miten paljon verkostosuhteen ominaisuudet poikkeavat ideaalisesta, niin sanotusta parhaiten soveltuvasta, verkostosuhteesta. Olettamuksena on, että verkostosuhteen taloudellinen ja tuotannollinen suorituskyky on sidoksissa osapuolten keskinäiseen strategiseen soveltuvuuteen (Zaefarian ym. 2013).

Holmberg ym. (2009) katsovat, että potentiaalisen kumppanin nykyhetken soveltuvuuden lisäksi on muistettava arvioida soveltuvuus eri tavoitteita silmällä pitäen ja tulevaisuutta ennakoiden. Lähtökohtana on strateginen soveltuvuus yrityksen tavoitteisiin sekä mahdollisten yhteistyökumppaneiden keskinäisten strategioiden ja tavoitteiden yhteensopivuus (ks. myös Nielsen 2010; Aminoff & Tanskanen 2013; Gadde ym. 2003). Halu panostaa yhteistyöhön jopa sovittua enemmän voi perustua myös yhteistyösuhteen osapuolen houkuttelevuuteen ja kiinnostavuuteen (Schiele ym. 2011; ks. myös Nieminen 2011; Aminoff ym. 2013) ja muihin imagotekijöihin.

Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä toimittaessa yritysjohtajat joutuvat kuitenkin käytännössä tekemään päätöksensä ilman, että he voisivat käyttää aikaa perusteelliseen valintaprosessiin. Mitä vähemmän tietoa ja aikaa on käytettävissä, sitä todennäköisemmin päätökset syntyvät strategiseen kokemukseen, luottamukseen tai jopa intuitioon perustuen (Bierly ym. 2007). Tästä seuraa, että yritykset valitsevat yhteistyökumppaninsa usein sosiaalisiin verkostoihinsa sisältyvää tietoa hyödyntäen, organisaatiokulttuurin ja muun samankaltaisuuden perusteella tai potentiaalisen kumppanin maineeseen perustuen (Holmberg ym. 2009). Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että strategisen soveltuvuuden tärkeys voitaisiin unohtaa. Suhteen koordinoinnin, sopivien kumppaneiden etsimisen ja yhteistyösuhteen ylläpitämisen lisäksi on *tarvittaessa kyettävä myös päättämään yhteistyö asiallisella tavalla* (Hoffman 2005). *Kumppanin valinnan ohella* olisi kuitenkin erityisesti *keskityttävä implementointiin eli siihen, miten kyseinen yhteistyösuhde saadaan käytännössä onnistumaan* (Bierly ym. 2007: 150–151). Kirjallisuuden perusteella kumppanien yhteensopivuus edellyttää, että osapuolten osaaminen ja muut resurssit eroavat sopivasti toisistaan tai täydentävät toisiaan. Osapuolten johtamisen ja kulttuurin tulisi myös olla yhteensopiva tai riittävän samankaltainen, että mahdollisissa konfliktitilanteissakin voidaan löytää osapuolia tyydyttävä yhteisymmärrys.

Verkostokyvykkyys verkoston johtamisena

Yritykset kehittävät verkostokyvykkyytään voidakseen parantaa toimintaansa erityisesti, kun on kyse havaituista kilpailueduista, myynnin kasvusta, tuottavuudesta sekä yrityksen jatkuvuudesta pitkällä tähtäimellä (Walter ym. 2006: 547). Human ym. (2009: 11) ovat tiivistäneet verkostokyvykkyuden tärkeimmiksi tavoitteiksi ja tuloksiksi kilpailuedun saavuttamisen ja yrityksen toiminnan tehottomisuuden. Heidän tutkimuksessaan verkostokyvykkyuden ja myynnin kasvun välillä ei löytynyt merkittävää positiivista riippuvuutta (Human ym. 2009).

Yritysten väliset suhteet edesauttavat uusien tuotteiden kehittämisessä ja kumppanuusyrietysten osaamisen hiomisessa entistä paremmiksi. Suhteita hyödynnetään yritysten ydinosaamisen parantamisessa sekä innovaatioiden onnistumisen edistäjänä. Tärkeää on ymmärtää, miten verkostot voivat muuttua arvokkaiksi resurssiksi, jotka ovat toiminnan ja muotoilun kohteena (action and design; Lorenzoni ym. 1999; ks. Henderson & Clark 1990; Ritter ym. 2002; vrt. Vesalainen ym. 2014). Verkosto voi olla siten myös johtamisen kohteena (Lorenzoni ym. 1999; Ritter 1999; Ritter ym. 2004; Svahn 2004; ks. myös Nohria & Eccles 1992; Madhavan, Koka & Prescott 1998). Esimerkiksi kärkiyritys pyrkii rakentamaan kyvykkyyksien kasauman, jossa asiantuntemus sijaitsee sekä yrityksen sisällä että ulkopuolella ja kumppaniorganisaatiot ovat kyseisen kasauman

älykkäitä osatekijöitä. Tarkoituksena on luoda valittujen kumppaneiden kanssa vuorovaikutteinen alusta osaamisen ja informaation luomiselle ja vaihtamiselle. Tämä voi puolestaan edistää oppimisprosesseja verkostossa ja *tehdä ulkopuolisille kilpailijoille vaikeaksi ryhtyä jäljittelyyn* (Lorenzoni ym. 1999: 332). Tällä tavoin verkostoyritykset voivat rakentaa yhteistyösuhteidensa tuloksena kestäväää kilpailuetua ja uusia dynaamisia kyvykkyyksiä. Ritter ym. (2004) pitävät yritysten keskinäisen *vuorovaikutuksen johtamista* tärkeimpänä verkoston johtamisen välineenä sen sijaan, että verkostoja voitaisiin johtaa samassa mielessä kuin yksittäisiä yrityksiä.

Verkoston johtamisen katsotaan olevan sen toimijoiden resurssien ja arvotoimintojen integrointia ja koordinointia sekä toimijoihin vaikuttamista (esim. Brito & Roseira 2005). Kyseisten johtamisen osatekijöiden merkitys vaihtelee erilaisissa verkostoissa. Integrointi on perinteisen vertikaalisen **toimittajaverkoston johtamisen** (*supply chain management, SCM*) ja toiminnan logiikan keskiössä (Das, Narasimhan & Talluri 2006; Leuschner, Rogers & Charvet 2013; ks. myös Breite 2003). Tavoitteena on ohjata yhteisten prosessien avulla yhden toimijan tuotos verkoston toisen toimijan panokseksi. Periaatteena toimitusketjun johtamisessa on, että tuotteen arvon tulisi kasvaa enemmän kuin kustannusten. Koordinointi linkittyy puolestaan verkoston rakenteeseen ja vuorovaikutustapoihin. Rakenteeltaan usein melko hierarkisiksi muodostuneissa toimittajaverkostoissa vaikuttaa keskitetty koordinointi ja kärkiyrityksen asema toimijana, joka muodostaa yhteiset tavoitteet ja siirtää ne toimittajille. Kilpailutekijöinä korostuvat toimijoiden samankaltaisuus ja systemaattiset ohjaustavat (DaeSoo 2006). Toimijoiden diversiteetti voi myös korostua mahdollisuutena innovatiivisuuteen ja uudenlaisen kilpailukyvyyn kehittämiselle (Abodor & McMullen 2007; Valkokari 2009).

Kustannuksiin keskittymisen lisäksi toimittajaverkoston johtamisessa on alettu korostaa myös tiiviin yhteistyösuhteen merkitystä (esim. Lamming, Caldwell & Phillips 2006; Fawcett & Magnan 2002; Valkokari 2009). Myös osapuolten erilaisten suhdetta koskevien motivaatiotekijöiden huomioimista pidetään tärkeänä (Kim, Park, Ryoo & Park 2010).

Verkostoa johtavat yritykset voivat kyetä *alentamaan tuotannosta sekä verkoston koordinoinnista johtuvia kokonaiskustannuksia* toistuvista luottamukseen perustuvista avaintoimittajasuhteista johtuen (Johnston, McCutcheon, Stuart & Kerwood 2004). Pitkäaikaisissa suhteissa *oppimisen kustannukset voivat olla pienemmät* ja siten verkostoyritykset voivat olla *kannattavampia* kuin yritykset, jotka toimivat asiakassuhteessa vain yksittäisen yrityksen kanssa (Lorenzoni ym. 1999: 333; Gulati 1999; Gulati & Singh 1998; Cannon, Doney, Mullen & Petersen 2010; ks. myös Vanpoucke, Vereecke & Boyer 2014). Verkostokyvykkyydellä

näyttää siten olevan huomattava vaikutus yrityksen toiminnan tehokkuuteen (Human ym. 2009; vrt. Walter ym. 2006; Saebi 2011).

Verkostokyvykkyys tulisi olla johtamishuomion keskipisteessä, kun yritys pyrkii parantamaan kykyään selviytyä monimutkaisissa verkostoissa. Yrityksen toiminta tehostuu informaation levitessä sekä yrityksen sisällä että yrityksen toimittajaverkostossa. Osana verkostokyvykkyyttä yrityksen sisäinen rakenne, prosessit ja toimintakulttuuri muotoillaan tukemaan verkostoitumista ja informaation hyödyntämistä (Vesalainen ym. 2014; Fawcett ym. 2002; Cannon ym. 2010). Verkostokyvykkyys edistää myös yrityksiä ennakoimaan asiakkaiden uusia mieltymyksiä, olemaan tietoisempia kilpailijoiden toimista ja kehittämään nopeammin uusia lisäarvoa mahdollisimman kustannustehokkaasti tuottavia tarjouksia. Verkostokyvykkyuden tuloksena voi olla myös uusien innovaatioiden markkinoille saattamisen nopeutuminen (Human ym. 2009: 11; Berghman ym. 2006; Möller 2006; Walter ym. 2006).

Kaiken tyyppisissä yritysverkostoissa kriittinen asia on *verkostojen kyky luoda arvoa* (Svahn 2004: 37; Amit ym. 2001). Toimittajien näkemys arvosta voi kuitenkin poiketa siitä, miten asiakkaat ymmärtävän arvon. Toimittajat saattavat keskittyä liikaa tuotetasolle, kun asiakkaat ovat kiinnostuneempia toimittajan osaamisesta, saatavilla olemisesta, tehokkaasta toimituskyvystä ja asiakkaan bisnestä koskevasta asiantuntijuudesta (Möller 2006: 913; vrt. partnering ja value streaming, Vesalainen 2014). Arvoa luodaan kuitenkin muotoilemalla valittujen kumppaneiden osaamisia uudelleen (Lorenzoni ym. 1999: 334–335). Möller toteaa, että erilaiset verkostomallit edellyttävät erilaista johtamisosaamista. Erityisesti teknologiainnovaatioiden ja muulla tavoin tulevaisuuteen suuntautuneen uuden arvon luominen (Berghman ym. 2006) edellyttää monenkeskisiä kehittämisverkostoja, joissa toimijoilta tarvitaan monimutkaisia verkostokyvykkyksiä (Möller 2005; vrt. horizontal allying, Vesalainen ym. 2014). Myös rajapinnassa toimivien tahojen, ns. *border agents* (suunnittelijat, insinöörit, arkkitehdit), tärkeä rooli tulee huomioida (Cabanelas, Cabanelas Omil & Vázquez 2013).

Keskustelu **kumppanuuksien johtamisesta** (*alliance management*) on merkittävä osa verkostoitumisesta käytävää laajaa keskustelua (Gulati 1998). Keskinäisten riippuvuuksien koordinoitua, kommunikaatiota ja tiivistä tiedonvaihtoa sekä sitoutumista toimimaan kumppanin kanssa yhteisten strategisten tavoitteiden hyväksi pidetään menestyvän kumppanuuden keskeisinä osatekijöinä (esim. Mohr & Spekman 1994; Ring ym. 1994; Das ym. 1998; Dyer ym. 1998; Park ym. 2001). Nämä liittyvät tukevasti myös kahdenvälisiä kumppanuussuhteita koskevaan verkostokyvykkyuteen ja koko *kumppanuusportfolion johtamista* koskevaan kyvykkyuteen (Anand ym. 2000; Hoffmann 2005, 2007; Schreiner ym. 2009; Wassmer

2010; Saebi 2011). Lisäksi edellä käsitellyt kumppanin valintaa ja soveltuvuutta sekä suhteen operatiivista implementointia koskevat asiat liittyvät olennaisesti kumppanuuksien johtamista koskevaan keskusteluun.

Kumppanuuksien luominen jo varhaisessa vaiheessa tulevaisuuteen tähdäten on ilmeinen edellytys sellaisen verkostokyvykkyyden kehittymiselle (Lorenzoni ym. 1999: 335; ks. myös Heimeriks ym. 2007), jonka avulla yritys voi tehokkaasti ohjata rajapintojen uudelleen määrittelyn prosessia. Yhteistyöhön ryhtyminen tuottaa kokemusta vuorovaikutuksesta, mikä toimii hedelmällisenä kasvualustana oppimiselle (Gulati 1999) ja uudelle innovatiiviselle vuorovaikutukselle. Tutkimustulokset tukevat näitä johtopäätöksiä myös eri kulttuureissa. Menestyminen innovatiivisuudessa sisältää sekä tuoteinnovaatiot että prosessi-innovaatiot. Yritykset investoivat verkostosuhteisiin nykyisten osaamistarpeiden lisäksi myös yrittäjämäisesti silmällä pitäen tulevia mahdollisuuksia (Kogut ym. 1992; Mort ym. 2006; Ritter ym. 2002). Tämä tarkoittaa *verkostojen toimimista strategisen johtamisen välineinä ja kohteina* (vrt. verkostokyvykkyys strategisena logiikkana, Vesalainen ym. 2014). Myös organisaatorajat ja verkostoyritysten verkoston sisäiset roolit voivat joustaa tilanteiden muuttuessa, esimerkkinä muutos komponenttitoimittajasta järjestelmätoimittajaksi (Vesalainen 2004, 2010). Tämä joustamiskyky jo sinänsä voi olla merkittävä kilpailuetu yritykselle ja verkostolle.

Verkostoitumiseen saattaa liittyä myös *negatiivisia piirteitä*. Tällaisia voivat olla muun muassa kumppanin *opportunistinen käyttäytyminen*. Se voi ilmentyä isomman yrityksen haluna vaikuttaa muiden yritysten toimintaan siten, että ne joutuvat keskittämään tuotantoaan ison yrityksen tarpeiden mukaisesti tai pysyttelemään yhteistyössä vain kyseiseen verkostoon kuuluvien yritysten kanssa. Tämä voi johtaa siihen, että pienempien yritysten tuoterepertuaari suppenee tai yhteistyövaihtoehtot vähenevät. Tällä on vuorostaan haitallisia vaikutuksia tilanteessa, jossa ison yrityksen ostot vähenevät pysyvästi tai tilapäisesti. Tällainen toimintaa jähkistävä (Mort ym. 2006: 567) käyttäytyminen vähentää pienempien verkostoyritysten strategisia valinnan mahdollisuuksia ja rajoittaa niiden toimintaa joskus hyvinkin haitallisesti. Kehittymistä ja innovaatioita tavoitteleva ydinkyvykkyys voi siten vaihtua ydinjäykkyudeksi (vrt. Leonard-Barton 1995).

Suhdekohtaisia investointeja on pidetty kirjallisuudessa tärkeinä vaihdantasuhteen elementteinä (Williamson 1985; Palmatier ym. 2007). Schreiner ym. (2009) toteisivat kuitenkin yhtenä tutkimustuloksenaan, että suhdekohtaisilla investoinneilla on yllättävän pieni merkitys yhteistyösuhteen menestymistä arvioitaessa. Tällaisten investointien merkitys saattaa olla enemmänkin siinä, että ne toimivat nimenomaan *suojana opportunistista käyttäytymistä vastaan* (Heide ym. 1990; Zaheer, McEvily & Perrone 1998; Schreiner ym. 2009).

Verkostosuhteen ja vuorovaikutuksen koordinointi voi tapahtua sopimusten tai erilaisten menettelytapojen avulla, esimerkiksi toimintajärjestelmien ja prosessien avulla. Verkostosuhteen suorituskyky ja tavoitellut tulokset syntyvät usein kyseisten koordinoitimenetelmien kytkeytyessä toisiinsa sopivalla tavalla osapuolten strategisia päämääriä ja tavoitteita silmällä pitäen. Tällä tavoin konkretisoituu edellä tarkasteltu osapuolten välinen strateginen yhteensopivuus (Nielsen 2010). Käytännössä verkostosuhteen koordinointi perustuu usein kirjallisten sopimusten sijasta tai lisäksi epämuodollisiin suullisiin neuvotteluihin ja sopimuksiin (Nieminen 2011) sekä yhteistyön aikana muotoutuviin toimintatapoihin (ns. *relational norms*, esim. Macneil 1980; Heide ym. 1992; Heide & Miner 1992; Blois 2002; Blois ym. 2006) ja prosesseihin.

Asiakassuhteiden johtamisessa saatetaan yrityksissä hyödyntää erilaisia CRM-järjestelmiä ja prosesseja (*CRM, customer relationship management*). Kirjallisuudessa on katsottu, että asiakassuhteiden johtaminen voidaan nähdä jatkumolla kolmesta eri näkökulmasta: suppeasti pelkästään teknologisen ratkaisun implementointina, laajemmin sarjana asiakasorientoituneita teknologisia sovelluksia ja niiden implementointina sekä kolmanneksi *holistisena lähestymistapana asiakassuhteiden johtamiseen arvon luomiseksi*. Jälkimmäinen edustaa koko organisaation laajuista asiakaskeskeistä, strategista ymmärrystä asiakassuhteiden arvon luomisen prosessista sekä siihen soveltuvien tiedon johtamisen menetelmien ja välineiden hyödyntämisestä liitettynä korkealaatuisten toimintojen ja palveluiden tuottamiseen ja asiakastyytyväisyyden aikaansaamiseen (Payne & Frow 2005: 168; Payne & Frow 2006; Boulding, Staelin, Ehret & Johnston 2005). Tämän voidaan katsoa edustavan Vesalaisen ym. (2014) esittämässä kyvykkyyksien arkkitehtuurissa verkostokyvykkyyttä dynaamisen kyvykkyyden tasolla. Yrityksen integroima strateginen asiakassuhteiden johtamisen prosessi rutiineineen edustaa joukkoa koordinoivia ja kehittäviä toimintoja asiakasarvoa tuottavien kyvykkyyksien rakentamiseksi ja hyödyntämiseksi verkostosuhteissa.

Dynaaminen verkostokyvykkyys

Lipparini ym. korostavat (1999) verkostosuhteiden muodostamisessa ja kilpailuedun kehittämisessä erityisesti dynaamisuuden huomioimista. He kritisoivat aikaisempaa verkostotutkimusta siitä, että se näki verkostot annettuina rakenteina unohtaen verkoston hyödyntämisen dynaamisena ilmiönä. *Dynaaminen verkostokyvykkyys on määritelty* yrityksen kyvyksi kehittää sisäiseen toimintaansa ja verkostoihinsa liittyvän tarkoituksellisen joukon rutiineja ja prosesseja, joiden avulla yritys kykenee ylläpitämään uusien resurssikokoonpanojen rakentamista. Tämä johtaa yrityksen kykyyn saavuttaa, yhdistää ja muotoilla uudelleen resurssi- ja

kyvykkyyshdistelmiä sekä tarvittaessa myös luopua niistä toimintaympäristön muutosten mukaisesti (Mort ym. 2006: 558; Eisenhardt ym. 2000; Ritter ym. 2002; vrt. Ambrosini ym. 2009; Vesalainen ym. 2014) ja jopa muokata toimintaympäristöä tavoitteidensa saavuttamiseksi (Kor ym. 2013).

Tällaisia yrityksen kehittämiä rutiineja ja prosesseja ovat esimerkiksi erilaiset työkalut kuten verkostokoulutus, intranet, kumppanin valitsemisohjelma, kumppanuusportaali tai -tietokanta ja yhteiset arvioinnit. Lisäksi koordinointi- ja johtamisprosesseihin voi liittyä esimerkiksi verkostosuhteista vastaavan päällikön tai osaston hyödyntäminen, strukturoitu johtajien keskinäinen tiedonvaihto, ulkopuolisten toimijoiden kuten konsultin palkkaaminen yrityksen osaamisen tueksi (Heimeriks ym. 2007: 44; Saebi 2011: 144) sekä asiakassuhteiden johtamisen eri ratkaisujen laaja käyttöönotto yrityksessä.

2.5 Yhteenveto

Kirjallisuuskatsauksen perusteella verkostokyvykkyys on *monitasoinen ja monia eri ulottuvuuksia sisältävä ilmiö*. Verkostokyvykkyys edellyttää yksilöiden kyvykkyyttä, mutta se voi laajentua yrityksen ja koko verkoston kyvykkyudeksi. Se liittyy sekä yksilön (esim. inhimillinen pääoma, sosiaaliset taidot) että organisaation (esim. rutiinit, prosessit) osaamisen eri elementteihin (Ritter 1999). Se voidaan jaotella yksilö-, tiimi-, organisaatio- ja verkostotasoihin (Blomqvist ym. 2006). Verkostokyvykkyys voidaan jakaa myös organisaation sisäiseen, toiminnalliseen kyvykkyyteen sekä organisaation ulkoiseen, verkostosuhteisiin liittyvään kyvykkyyteen (Lorenzoni ym. 1999; Ritter 1999). Ensiksi mainittu tarkoittaa esimerkiksi yrityksen eri prosessien hiomista verkostokokonaisuuden tarpeita edellyttävään toimintakuntoon (esim. tilaus-toimitus-prosessi).

Resurssiperustainen näkökulma kohdistuu yrityksen *resurssien* parhaaseen mahdolliseen *hyödyntämiseen* arvon luomiseksi asiakkaille. Yrityksen resurssit määritellään sen omistamien ja eri tavoin hallinnassa tai tavoitettavissa olevien materiaalien tai immateriaalisten resurssien joukoksi. Organisaatorajojen joustaessa ja hämärtyessä (vrt. ns. laajentunut yritys, *extended enterprise*) huomioidaan siten myös ne resurssit, joihin yrityksellä on pääsy muun muassa verkostosuhteidensa avulla (Barney 1991; Barney ym. 2001; Teece ym. 1997). Muodostuakseen yrityksen ydinkyvykkyudeksi verkostokyvykkyys tarvitsee rinnalleen myös muita kyvykkyksiä. Yhdessä nämä kyvykkyudet voivat tuottaa yritykselle erityistä

arvoa ja muodostua sen kilpailukyvyyn ja menestyksen lähteeksi (Vesalainen & Hakala 2014).

Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulman mukaan yritys havainnoi jatkuvasti toimintaympäristön muutoksia ja pyrkii *yhdistämään, uudistamaan, muotoilemaan ja luomaan uutta* resurssikoostumusta (Teece ym. 1997) hyödyntäen toiminnassaan erilaisia prosesseja ja rutiineja (Eisenhardt ym. 2000). Yritys pyrkii jopa vaikuttamaan toimintaympäristöön resurssiensa paremman yhteensopivuuden (fit) ja kilpailuetunsa turvaamiseksi markkinoilla tai uuden kilpailuedun rakentamiseksi. Yritysjohdon kyky arvioida toimintaympäristöä ja tehdä strategisia ja operationaalisesti kestäviä valintoja vaikuttaa ratkaisevasti yrityksen resurssien, kyvykkyyksien ja dynaamisten kyvykkyyksien suorituskykyyn ja –tehoon (Ambrosini ym. 2009; Moliterno ym. 2007; Kor ym. 2013). Yritysten väliset verkostosuhteet ovat yhä useammin osa niiden strategisia resursseja (Ivens ym. 2009). Verkostokyvykkyys voi parhaimmillaan muodostua jopa yrityksen strategiseksi dynaamiseksi kyvykkyydeksi (Allred ym. 2011), mutta yksinään verkostokyvykkyys voi tuskin tällaista asemaa saavuttaa (Pandza ym. 2003; Vesalainen ym. 2014).

Verkostokyvykkyyttä koskevasta kirjallisuudesta voidaan erottaa kaksi tärkeää tutkimussuuntausta (Schreiner ym. 2009: 1396). Ensimmäinen keskittyy siihen, miten verkostokyvykkyys *kehittyy* yrityksessä ja millaiset mekanismit selittävät sitä tai johtavat verkostokyvykkyuden kehittymiseen (Anand ym. 2000; Kale ym. 2002; Kale ym. 2007). Toisen tutkimussuuntauksen keskipisteenä ovat ne elementit, joihin verkostokyvykkyys *perustuu* (Gulati 1998). Tämän suuntauksen sisältä löytyy edelleen kaksi eri kiinnostuksen kohdetta. Toisaalta keskitytään *yksittäiseen yritykseen* ja sen koko verkostoportfolioon ja edelleen kyseisen *portfolion johtamisessa* tarvittaviin taitoihin ja kyvykkyyteen (Hoffmann 2007). Toisaalta tutkitaan *yksittäisiä verkostoja* ja pyritään ymmärtämään niitä elementtejä, jotka saavat aikaan yrityksen *kyvykkyyden johtaa verkostoja yleensä* (Doz 1996; Dyer ym. 1998). (Schreiner ym. 2009.)

Verkostokyvykkyuden ilmiötä koskevaa kirjallisuutta vaivaa terminologinen sekavuus. Verkosto-osaamisen ja verkostokyvykkyuden käsitteitä käytetään kirjallisuudessa laajasti myös synonyymeinä. Nämä kielivät siitä vaikeusasteesta, mikä liittyy uuden ilmiön rajaamiseen, haltuunottoon ja siitä käytettävän käsitteen objektivoitumiseen yleensäkin. Verkostokyvykkyyttä koskevan keskustelun haasteellisuus johtunee osittain myös siitä, että samanaikaisesti tutkijat ovat muodostaneet käsitystä itse verkostoitumisen ilmiöstä ja pyrkineet löytämään ymmärrystä näiden molempien merkityksestä yrityksen suorituskykyyn. Kirjallisuuden perusteella tiedeyhteisön sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuva verkostokyvyk-

kyuden ilmiön haltuunotto ja objektivoituminen vaikuttavat jatkuvan edelleen. Johtopäätökseksi muodostui kuitenkin, että *kirjallisuudessa on alettu käyttää termiä verkostokyvykyys, kun tarkoitetaan yritysten välisiin suhteisiin liittyvää organisaation resurssien (sisältäen myös osaamisen) hyödyntämisen, integroimisen, kehittämisen ja uudistamisen ilmiötä.*

Verkostokyvykkyyttä koskevaksi tieteen ”kognitioksi” muodostui kirjallisuuden perusteella näkemys verkostokyvykkyuden merkityksestä materiaalisena tai immateriaalisena tekijänä yrityksen/verkoston *kilpailuedun ja menestymisen tavoittelussa*. Kirjallisuudesta nousivat verkostokyvykkyuden ilmiöön liittyvinä teemoina erityisesti seuraavat osa-alueet, joita ilmiön luonteesta johtuen on kuitenkin vaikeata rajata erilleen toisistaan:

- 1) *verkostokyvykyys integroituneena yrityksen muihin kyvykkyyksiin*
 - a) *osana kyvykkyyksiä muodostavia resursseja tai*
 - b) *resursseja koordinoivana tai*
 - c) *resursseja kehittävänä toimintona,*
 - d) *kietoutuneena yrityksen teknologisiin kyvykkyyksiin,*
 - e) *yrityksen itsenäisenä ydinkyvykkyytensä tai*
 - f) *strategisen logiikan roolissa*
- 2) *verkostokyvykyys vuorovaikutuksena*
- 3) *verkostokyvykyys yhteensopivuutena*
- 4) *verkostokyvykyys verkoston johtamisena*
- 5) *verkostokyvykyys dynaamisena kyvykkyytensä.*

3 EMPIIRINEN AINEISTO JA METODI

Kvalitatiivisessa idiografiseen tutkimusmetodiin perustuvassa tutkimuksessa tutkimusilmiötä pyritään ymmärtämään sellaisena kuin se on subjektiivisesti koettuna. Keskeinen rooli annetaan tällöin tutkimusaineistolle ja kohteiden omille tulkinnoille ja näkemyksille. Kvalitatiiviseen tutkimukseen sisältyy empiirisen aineiston hankinta ja analysointi kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin.

Tässä luvussa käsitellään empiirisen aineiston hankintaa ja esitellään haastattelujen tekemisessä käytetty tikapuutekniikka (*laddering*) sekä kerätty aineisto. Aineiston analysoinnin yhteydessä käydään ensin läpi analysoinnin tapaa ja esitellään muun muassa analysoinnissa hyödynnetty kognitiivisen kartoittamisen menetelmä (*cognitive mapping*) sekä sen yhteydessä käytetty *decision explorer*-työkalu.

3.1 Empiirisen aineiston hankinta

Tutkimusongelman muotoilun ja tutkimuskohteen lisäksi olennainen kysymys tutkimusprosessissa on, millaisilla tutkimusmenetelmillä tutkimusaineistoa voidaan hankkia ja miten sitä voidaan analysoida. Valintojen täytyy olla johdonmukaisia tutkimusnäkökulman kanssa. Tutkimusaineiston analyysissä käytettävä menetelmä vaikuttaa myös siihen, millaista aineistoa ja miten on järkevää kerätä. Tutkimuksessa voidaan hyödyntää myös erilaista, uutuusarvoista tapaa tutkia kohdeilmiötä, mikä sinänsä voi tuottaa kontribuutiota kohdeilmiötä koskevaan tieteelliseen keskusteluun.

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu kahdesta eri osasta, jotka molemmat on kerätty syvähaastatteluilla (Ghauri, Grønhaug & Kristianslund 1995: 64–66; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 104). Menetelmää voidaan perustella ensinnäkin tutkimusilmiönä olevan verkostokyvykkyyden ja toisessa aineistossa kohteena olleen menestymisen ilmiön abstraktisuudella. Varsinkin verkostokyvykkyyden ollessa kysymyksessä haastateltavalta ei olisi ollut järkevää kysyä asiasta suoraan käyttäen verkostokyvykkyys -käsitettä. Toiseksi, koska kysymyksessä on eksploratiivinen tutkimus, jonka tavoitteena on saada selville haastateltavien omia näkemyksiä ja ajatuskulkuja, tiukka kysymyslomake tai teemahaastattelu olisi ohjannut haastateltavia liikaa (Ghauri ym. 1995; Koskinen ym. 2005; Hirsjärvi & Hurme 2000). Näistä syistä johtuen päätin turvautua strukturoimattomaan haastatteluun.

Kvalen mukaan (1996: 32) ”kvalitatiivinen tutkimushaastattelu pyrkii kuvaamaan ja ymmärtämään tutkimuskohteiden todellisuudelle keskeisten teemojen merkityksiä”. Näin ollen haastattelujen pääasiallisena tavoitteena on päästä perille haastateltavien puheiden merkityksistä. Pyrkimyksenä on kattaa sekä fakta- että merkitystaso, mikä tarkoittaa, että on kuunneltava sekä selväsanaisia kuvauksia että ”rivien väliä”. Tähän ymmärtävään otteeseen liittyy merkityksistä neuvottelemisen haastattelijan ja haastateltavan välillä.

Hoikkala (1993: 28) ymmärtää haastattelun puhetilanteena, jonka osapuolet käyttävät vuorovaikutuksessaan kulttuurisia välineitä, mikä merkitsee kulttuuristen mallien ajankohtaistumista tarkasteltavassa tilanteessa. Haastattelutilanteen vuorovaikutuksellisuuden korostuessa huomioidaan myös haastattelijan haastattelu-puhetta konstruoiva vaikutus. Alasuutarin (2001: 159–160) mukaan tietämys haastattelumenetelmän käyttöön liittyvistä ongelmista on lisääntynyt ja menetelmää on jopa kyseenalaistettu siitä syystä, että sitä on käytetty liian rutiininomaisesti empiirisen aineiston hankinnassa. Alasuutari toteaa kuitenkin, että tulkinnan tekeminen jää aina tutkijan tehtäväksi tutkimusmateriaalista riippumatta.

Yrityksen menestymistä tai verkostokyvykkyyttä on vaikea määritellä yksiselitteisesti. Syvähaastattelu antaa mahdollisuuden kysyä haastateltavalta täydentäviä lisäkysymyksiä. Niiden avulla haastateltavalle itselleenkin voi avautua ilmiötä koskevia aiemmin tiedostamattomia elementtejä. Haastattelut tehtiin mahdollisimman paljon haastateltavien omia termejä ja käsitteitä käyttäen. Muutaman haastattelun lopussa läpikäyty lyhyt käsiteluetelo oli esillä ainoastaan haastattelun täydennysmielessä.

Tutkimuksen kontekstin muodostavat teknologiateollisuuden toimialalle kuuluvat teolliset pk-yritykset ja haastateltavina olivat valittujen yritysten toimitusjohtajat. Tällä tavoin haluttiin mahdollisimman hyvin sulkea pois eri toimialojen sekä yrityskoon välisistä eroista johtuvat vaikutukset haastateltavien ajattelussa. Tutkimusprosessin validiteetin turvaamiseen tähtäsi lisäksi haastattelujen keskittäminen alueellisesti mahdollisimman paljon Pohjanmaan maakuntiin (vrt. Huff 1982; Spender 1989; Laukkanen 1989, 1992: 25; Daniels ym. 1994). Henkilökohtaisesti tekemissäni haastatteluissa keskityin yksinomaan Pohjanmaan eri maakunnissa sijaitsevien yritysten yritysjohtajiin. Rajasin alueen siitä syystä, että haastateltavien kulttuuriset lähtökohtatekijät muodostuisivat mahdollisimman samankaltaisiksi.

Haastatteluaineiston ensimmäinen osa kerättiin Vaasan yliopiston johtamisen yksikön tutkijaryhmän yhteistyönä, jossa toimin mukana. Toisen osan aineistosta

olen kerännyt henkilökohtaisesti. Menettelyn ansiosta tutkimuksessa syntyi tutkijatriangulaatiota (Denzin 1988). Haastatteluaineiston keruuta suunniteltaessa keskeistä on tilanteen ja tarkastelunäkökulman määrittely. Haastatteluaineiston ensimmäistä osaa kerätessä haastateltavat haluttiin saada kertomaan yrityksensä kokonaisvaltaiseen menestymiseen johtavista tekijöistä sekä tähän mahdollisesti liittyen yritysten väliseen verkostoitumiseen liittyvästä ajattelustaan ja uskomuksistaan. Haastattelu avattiin viittauksella tutkimukseen ja siihen liittyvällä kysymyksellä: *”Tässä tutkimuksessa olemme kiinnostuneita siitä, millä tavalla suomalaiset yritysjohtajat näkevät yrityksensä menestystekijät. Mitkä tekijät teidän yrityksessänne johtavat kannattavaan liiketoimintaan?”*

Toista haastatteluaineistoa kerätessäni keskityin erityisesti yrityksen verkostoitumiseen ja verkostokyvykkyyteen ja niiden vaikutukseen yrityksen menestymiseen. Tässä yhteydessä käytin haastattelun avauskysymyksenä lyhyesti: *”Millaista teidän yrityksen verkostoituminen on tai millaista sen pitäisi olla?”*

3.1.1 Haastateltavien valinta

Haastateltavat henkilöt valittiin harkinnanvaraisesti tarkoituksenmukaisuusperiaatteella ja aineiston saturaatioon pyrkien. Tavoitteena oli, että tutkimusaineistosta muodostuisi mahdollisimman informatiivinen tutkimuskysymysten näkökulmasta (Glaser & Strauss 1967: 61–62; Koskinen ym. 2005: 273–276) tutkimuksen konteksti huomioiden.

Haastattelujen tekemisestä sovittiin haastateltavien kanssa puhelimitse. Puhelun yhteydessä kerrottiin lyhyesti haastattelujen teemaksi joko yrityksen menestyminen tai yritysten välisen verkostoituminen kunkin haastateltavan edustaman yrityksen näkökulmasta. Haastateltavien kanssa sovittiin haastattelujen luottamuksellisuudesta siten, ettei heidän omaa nimeään eikä myöskään edustamansa yrityksen nimeä tai muita sellaisia tietoja tuoda tutkimuksessa esiin, mikä voisi yhdistää tutkimuksen tiettyyn tai tiettyihin yksilöityihin yrityksiin. Haastattelut suoritettiin pääsääntöisesti haastateltavien luona kunkin yrityksen toimipaikassa. Haastateltavilta pyydettiin suostumus haastattelujen nauhoittamiseen. Haastattelujen pituus vaihteli noin 50 minuutista puoleentoista tuntiin.

Kaikki haastateltaviksi kysytyt henkilöt suhtautuivat myönteisesti haastattelu-pyyntöön. Puolet haastateltavistani olin tavannut muissa yhteyksissä jo aikaisemmin, mutta toisen osan tapasin vasta ensimmäisen kerran. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavan luottamuksen saavuttaminen haastattelutilanteessa on keskeisen tärkeää. Haastateltavien henkilöllisyyden ja yrityksen nimen luotta-

muksellisuus edistää avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin syntymistä. Lisäksi tutkija voi omalla käytöksellään myötävaikuttaa siihen, että haastateltava rohkeenee tuoda esiin ajatuksiaan mahdollisimman esteettömästi ja vähemmän itsekriittisesti. Luottamus antaa mahdollisuuden kysyä myös haastateltavalle henkilökohtaisia tai haastateltavan johtamalle yritykselle jollain tapaa ehkä kiusallisiakin kysymyksiä, esimerkiksi yrityksen menestymiseen, taloudelliseen tilanteeseen tai verkostosuhteiden epäonnistumiseen liittyen. Myös haastatteluissa käytetty tikapuutekniikka helpotti tällaisten kysymysten esittämistä ja ajatuskulkujen löytämistä (vrt. Bourne & Jenkins 2005: 410).

Koehaastattelujen yhteydessä kerättiin kokemusta haastattelumenetelmän soveltuvuudesta sekä parhaiten sopivista menettelytavoista haastattelutilanteissa. Menettelytapojen tarkistamisen jälkeen jatkettiin tutkimushaastattelujen tekemistä. Haastatteluaineistot (1. ja 2. osa) on kerätty useassa erässä noin puolentoista vuoden kuluessa vuosina 2012 ja 2013. Tein henkilökohtaisesti hankkimaani aineistoa varten koehaastattelun huhtikuussa 2012 ja kuusi muuta haastattelua elo–joulukuussa 2012. Kolme viimeistä haastattelua tein tammikuussa ja maaliskuussa 2013.

Haastattelutaukojen aikana kukin haastattelija litteroi tekemänsä haastattelut sanatarkasti. Samalla pystyttiin tekemään alustavaa analyysiä ja muistiinpanoja sekä harkitsemaan lisähaastattelujen tarvetta aineiston täydentämiseksi. Litteroinnin ja uusien haastattelujen tekemisen välillä jatkettiin myös tutkimuskirjallisuuteen perehtymistä.

3.1.2 *Tikapuutekniikka*

Haastattelujen tekemisessä hyödynnettiin niin sanottua *tikapuutekniikkaa*, ”*laddering*”. Kyseinen tekniikka soveltuu yritysjohtajien ajattelun ja päätöksentekorakenteiden selvittämiseen, esimerkiksi kuten tässä tutkimuksessa tutkittaessa, millä tavoin verkostoituminen tapahtuu yrityksessä, mitä sen onnistuminen edellyttää tai miten verkostoituminen kytketään yrityksen menestymiseen. Tässä tutkimuksessa kyseessä on verkostoitumista koskevien päättelyketjujen esille tuominen sekä näitä koskevien kognitiivisten karttojen rakentaminen (cognitive cause map).

Tikapuutekniikka on syvähaastattelutekniikka, jota on hyödynnetty esimerkiksi markkinoinnin tutkimuksessa (Gutman 1982; Reynolds & Gutman 1988; Grunert & Grunert 1995; Roininen, Arvola & Lähtenmäki 2006) kognitiivisten karttojen luomiseen, kun on etsitty kuluttajien käsityksiä eri tuotteista ja valintojen taustalla

vaikuttavista tekijöistä. Johtamisen ja organisaatioiden tutkimuksessa tikapuutekniikkaa on käytetty vähemmän. Tekniikkaa käytettäessä on pyritty saamaan selville esimerkiksi yritysjohtajien päätöksenteon taustalla vaikuttavia arvoja sekä keinoja, joiden ajatellaan johtavan eri lopputulosten saavuttamiseen (Bourne ym. 2005: 411; esimerkiksi Brown 1992; Langerak, Peelen & Nijssen 1999; Clarke & Mackaness 2001). Tikapuutekniikka perustuu olettamukseen, että on mahdollista päästä selville henkilön käsitejärjestelmän muodostavista eri käsitteistä seuraamalla polkua jostakin käsitteestä seuraavaan käsitteeseen ja lopulta yhä abstraktimpiin yläkäsitteisiin (Bourne ym. 2005).

Tikapuutekniikkaa hyödynnetään haastateltavan ajattelua tutkittaessa kysymällä haastattelutilanteessa ajatteluketjua esimerkiksi jostakin käsitteestä eteenpäin ja/tai taaksepäin. Kysymykset ”mitä seuraa”, ”mihin vaikuttaa”, ”mistä johtui” tai ”mistä aiheutui” sekä usein toistuva kysymys ”miksi” ovat leimaa antavia tälle haastattelutekniikalle. Tikapuutekniikan käyttäminen haastattelun tekemisessä voi antaa vaikutelman itsestään selvien asioiden kysymisestä ja tietyn kysymystavan liiallisesta toistamisesta. Tästä johtuen haastateltaville kerrottiin haastattelujen alussa lyhyesti, miksi haastatteliija toimii tietyllä tavalla (ks. Reynolds ym. 1988). Tekniikan käyttäminen osoittautui käytännössä melko haasteelliseksi. Paras lopputulos saadaan pitkäaikaisella harjoittelulla eri tilanteissa. Haasteellisimmaksi koettiin kyseisen tekniikan käyttäminen tilanteissa, joissa haastateltavat olivat puheliaita ja mieluummin taipuvaisia puhumaan asioista tarinoimalla kuin vastaamaan lyhyesti usein toistuviin kysymyksiin.

Tikapuutekniikkaa päätettiin soveltaa tutkimushaastattelujen tekemiseen siitä syystä, että se sopii hyvin yhteen kognitiivisen kartoittamisen kanssa. Kyseiset menetelmät tukevat toisiaan ajateltaessa myös tämän tutkimuksen tutkimusongelmaa ja sen ratkaisemista varten kerätyn empiirisen aineiston analysointia sekä synteisien ja johtopäätösten tekemistä. Menetelmiä hyödynnettäessä on haluttaessa mahdollisuus siirtyä laadullisen aineiston analysointiin myös määrällisten menettelytapojen avulla.

Haastattelutilanteessa piirrettiin paperille karttaa haastateltavan kertomista asioista. Tämän tarkoituksena oli rakentaa alustava kuva haastateltavan ajattelusta sekä toimia haastattelun yhteydessä muistin tukena haastattelijan lisäkysymyksille. Lisäksi kartan tarkoitus oli antaa haastateltavalle mahdollisuus kommentoida ja tarkentaa kartan sisältöä. Haastateltavat kommentoivat karttaansa jonkin verran, mutta heidän ajankäyttönsä kiireisyydestä johtuen alustavat kartat jäivät lopulta pääasiassa haastattelun kuluessa syntyneiden muistiinpanojen tasolle.

Verkostoitumista koskeva päätöksenteko ja verkostoissa toimimisen kyvykkyys liittyvät tilanteisiin, tapahtumiin tai yhteistyöprosesseihin, joissa yritys on mukana tai joihin se pyrkii mukaan. Aloitin henkilökohtaisesti suorittamani haastattelut yleisen tason kysymyksellä siitä, millaista verkostoituminen oli kyseisessä kohdeyrityksessä. Tavoitteena oli saada esiin haastateltavan kuvaus yrityksen verkostoitumisen prosesseista ja niiden osatekijöistä. Lisäksi pyrin löytämään asioita, joita yritysjohtajat pitivät tai eivät pitäneet verkostoitumisessa tärkeinä tai merkityksellisinä sekä näihin vaikuttavia syitä. Kysymykset koskivat myös yritysjohtajien käsityksiä haastattelussa kulloinkin esiin tulleiden verkostoitumisen osatekijöiden positiivisista ja negatiivisista vaikutussuhteista sekä verkostoitumisen vaikutuksesta yrityksen menestymiseen.

Käytännössä haastattelujen kulku riippui kuitenkin merkittävästi siitä, mistä asioista kukin haastateltava kertoi ja mihin nämä asiat jatkokysymysten kautta etenivät. Tikapuutekniikkaa hyödyntämällä pyrin pääsemään syvemmälle haastateltavan käsittelemisissä asioissa. Menetelmälle ominaisesti se rajasi jonkin verran haastateltavan puheen niin sanottua rönsyilyä, mutta saattoi myös katkaista joissakin tilanteissa ajatuksenkulkua ja siten vähentää haastatteluaineiston rikkautta.

Tutkimushaastatteluja tehdessäni minulle oli jo muodostunut alustava esiyymmärrys verkostokyvykkyuden ilmiöstä sellaisena kuin tieteellinen kirjallisuus sen esittää. Tikapuutekniikkaan pitäytymällä pyrin estämään sen, etten ohjaisi haastateltavia omien näkemysteni ja viitekehysten avulla. Käytin haastateltavien omia sanoja ja käsitteitä jatkokysymyksiä esittäessäni sekä annoin heille mahdollisimman paljon tilaa kertoa asioista omalla tavallaan. Tällainen pitkälle aineistolähtöinen lähestymistapa ilmiöön (Alasuutari 1999: 83, 120–121) oli seurausta tavoitteestani saada haastatteluissa esiin yritysten välisissä verkostoissa käytännössä toimivien *yritysjohtajien oma näkemys* siitä, mikä on verkostoitumisessa olennaista ja tärkeää ja mikä mahdollisesti kertoo yritysten verkostokyvykkyydestä.

3.2 Empiirisen aineiston esittely

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu edellä kerrotulla tavalla kahdesta osasta: 1) tutkijaryhmänä kerätty haastatteluaineisto ja 2) henkilökohtaisesti keräämäni haastatteluaineisto. Tutkijaryhmänä hankitulla haastatteluaineistolla on tässä tutkimuksessa erityisesti vertailuaineiston rooli. On kiinnostavaa tarkastella yritysten verkostoitumista ja sen merkitystä koskevaa yritysjohtajien ajattelua ja uskomuksia tilanteessa, jossa verkostoitumisteemaa ei ole erityisesti pidetty esillä

verrattuna tilanteeseen, jossa verkostoituminen on ollut haastattelun pääteema. On huomioitava, että kysymyksessä on *ajallisesti sidottu aineisto*. Näin ollen *tutkimusaineisto kuvastaa yritysjohtajien ajattelua sellaisena kuin se on ollut haastatteluhetkellä*, tuona hetkenä erilaisten henkilön ajatteluun vaikuttaneiden sekä hänen edustamaansa yritykseen ja sen toimintaympäristöön liittyneiden tekijöiden peilaamana.

Tutkijaryhmänä keräämämme aineisto koostuu teknologiateollisuuden tuotannollisia pk-yrityksiä edustavien toimitusjohtajien haastatteluista, yhteensä 27 kappaletta. Suuri osa kyseisistä haastatteluista on suoritettu Pohjanmaan maakuntien alueella ja loput pääosin Uudenmaan maakunnassa sijaitsevissa yrityksissä.

Taulukossa 3 on esitelty haastateltujen yritysjohtajien edustamat yritykset toimialan, liikevaihdon, henkilöstömäärän ja sijainnin suhteen. Yritysten toimiala oli jätettävä hyvin yleiselle tasolle, jotta haastattelujen luottamuksellisuus voitiin kaikissa tapauksissa turvata.

Taulukko 3. Haastattelut – yleinen aineisto

Teollisuuden toimiala	Liikevaihto 2011-2012, miljoonaa €	Henkilöstö 2011	Yrityksen sijainti
Konepaja, ohutlevyt	13,9	41	Pohjanmaa
Konepaja	11,7	58	Pohjanmaa
Elektroniset komponentit	2,9	29	Uusimaa
Teknologiapalveluyritys	16,8	88	Keski-Pohjanmaa
Teknologiayritys	3,9	19	Etelä-Pohjanmaa
Konepaja	2,6	18	Pohjanmaa
Konepaja	2,5	9	Etelä-Pohjanmaa
Automaatio ja suunnittelu	9,0	83	Pohjanmaa
Hydrauliikka	5,9	22	Uusimaa
Konepaja, ohutlevyt	3,6	22	Uusimaa
Konepaja	19,6	77	Keski-Pohjanmaa
Konepaja	16,0	61	Pohjanmaa
Konepaja	20,0	25	Uusimaa
Konepaja ja suunnittelu	22,5	18	Uusimaa
Tilauuskonepaja	4,8	40	Uusimaa
Konepaja	4,4	37	Etelä-Pohjanmaa
Konepaja, ohutlevyt	21,7	125	Pohjanmaa
Teknologiayritys	20,2	173	Varsinais-Suomi
Teknologiayritys	11,3	40	Etelä-Pohjanmaa
Konepaja	17,3	68	Pohjanmaa

Konepaja	32,0	194	Uusimaa
Konepaja	53,0	169	Etelä-Pohjanmaa
Konepaja	13,4	68	Pirkanmaa
Konepaja	17,2	67	Etelä-Pohjanmaa
Konepaja ja suunnittelu	13,6	67	Uusimaa
Konepaja	5,5	29	Etelä-Pohjanmaa
Komponenttipalvelu	9,7	58	Pohjanmaa

Henkilökohtaisesti keräämäni ns. verkostoaineisto muodostuu yhteensä 10 *yrittäjäjohtajan haastatteluista* (taulukko 4). Heidän edustamiensa yritysten kokoluokka on liikevaihdon perusteella 7–30 miljoonaa euroa ja henkilöstömäärä noin 50–155 henkilöä. Yritykset sijaitsevat Pohjanmaan eri maakunnissa. Yrityksistä löytyy useamman sukupolven ikäisiä perheyrityksiä, joita johtaa edelleen joku perheenjäsenistä. Joissakin perheyrityksissä toimii palkattuna ulkopuolinen toimitusjohtaja. Lisäksi aineistossa on niin sanottuja tavallisia, ilman perhetaustaa perustettuja yrityksiä. Kaikki yritykset ovat osakeyhtiömuotoisia. Yritysten ikä vaihtelee noin 20 vuodesta lähes 60 vuoteen. Yksi yrityksistä on perustettu 1950-luvulla, kaksi 1960-luvulla ja yksi 1970-luvulla. 1980-luvulla perustettuja yrityksiä on verkostoaineistossa neljä kappaletta ja kaksi yritystä on perustettu 1990-luvun alussa.

Taulukko 4. Haastattelut – verkostoaineisto

Teollisuuden toimiala	Liikevaihto 2011-2012, miljoonaa €	Henkilöstö	Yrityksen sijainti
konepaja	10	53	Etelä-Pohjanmaa
konepaja	15	85	Etelä-Pohjanmaa
konepaja	29	140	Etelä-Pohjanmaa
konepaja	7,5	50	Etelä-Pohjanmaa
konepaja	7	43	Etelä-Pohjanmaa
konepaja automaatio	24	155	Keski-Pohjanmaa
konepaja	10	30	Pohjanmaa
konepaja ja suunnittelu	10	60	Pohjanmaa
konepaja	30	70	Pohjanmaa
konepaja työstökoneet	8	77	Pohjanmaa

Pyrkimyksenäni oli löytää haastateltaviksi eri ikäluokkiin kuuluvia, molempia sukupuolia edustavia yritysten toimitusjohtajia. Sukupuolikriteerin täyttäminen

osoittautui valitulla toimialalla ja maantieteellisellä alueella liian haasteelliseksi. Molemmat aineistot yhteenlaskettunakin haastateltavat ovat kahta lukuun ottamatta miehiä. Keräämääni aineistoon kuuluvat yritysjohtajat olivat haastatteluhetkellä iältään 35–66 -vuotiaita. Heillä on enimmäkseen insinööri- tai diplomi-insinöörikoulutus. Muutamalla henkilöllä on teknillisen koulutuksen sijasta kaupallinen korkeakoulututkinto.

3.3 Aineiston analysointi

Kvalitatiivisen analyysin traditiolla on juurensa hermeneutiikassa, etnografiassa ja fenomenologiassa. Alasuutari katsoo, että ”kvalitatiivista ja kvantitatiivista analyysiä voidaan pitää tietystä mielessä jatkumona, ei vastakohtina tai toisensa pois sulkevinä analyysimalleina” (Alasuutari 1999: 32; myös Koskinen ym. 2005; Kvale 1996: 68–69). Luokittelun, päättelyn ja tulkinnan prosessit ovat molemmissa perusteiltaan samoja. Laadullisessa analyysissä merkitystulkintojen teko, arvioituksen ratkaiseminen, on tutkimuksen ydin. Yhteiskunnallinen toiminta pohjautuu merkityksenantoon ja riippuu siitä. (Alasuutari 1999: 31–54.)

Hyödynsin *kvalitatiivista sisällönanalyysiä* (Miles & Hubermann 1999; Tuomi & Sarajärvi 2009) jo yritysten välisen verkostokyvykkyyden ilmiöön liittyvän tieteellisen kirjallisuuden analysointiin. Tarkoituksena oli luoda sanallisesti selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Pyrin ymmärtämään ja tulkitsemaan kirjallisuudessa esiintyviä merkityksiä ja muodostamaan niiden avulla kirjallisuuden piirtämän kartan, esikäsitteiden, verkostokyvykkyydestä. Kyseinen käsitteellinen karttakehikko mielessäni sovelsin *kvalitatiivista sisällönanalyysiä* edelleen empiirisen haastatteluaineiston analysoinnin ensimmäisessä vaiheessa.

Kvalitatiiviseen sisällönanalyysiin liittyvä tutkijan ajattelu ja pohdinta edellyttävät, että tutkija on huolellisesti perehtynyt aineistoonsa ja teoreettiseen kirjallisuuteen. Tämä on analyysin onnistumisen edellytys. Kvalitatiivinen metodi suo mahdollisuuden kasvattaa ymmärrystä monimutkaisista ja monista ulottuvuuksista koostuvasta ilmiöstä tietystä kontekstissa. Ideana on tulkita ja luoda selitysmalli tutkittavalle ilmiölle. Tulkinta tehdään sen käsitteellisen kehikon avulla, joka on muodostunut esikäsitteeksi ilmiötä koskevan tieteellisen kirjallisuuden ja kokemuksen perusteella (Van Maanen 1983; Dey 1993: 31; Kvale 1996: 192).

Kvalitatiivisen aineiston analyysistä on olemassa eri lähestymistapoja. Tämä tutkimus perustuu *teoriasidonnaiseen* analyysiin tai teoriaohjaavaan analyysiin ku-

ten sitä myös on nimitetty (Tuomi ym. 2009: 96). Kyse ei ollut teorian testaamisesta, vaan sekä aineistolähtöinen analyysi että teoriaohjaava analyysi etenivät kuitenkin aineiston ehdoilla. Myös empiirinen aineisto voidaan hankkia vapaasti ilman tiukkaa teorialähtöisyyttä, kuten tässä tutkimuksessa toimittiin. Analyysiyksiköt haettiin aineistosta, mutta aikaisempi tieto avusti analyysin toteuttamista sekä uuden tiedon analysointia. Päätelyn logiikka noudatti abduktiivista menettelytapaa. Pelkistin tutkimustehtävän kannalta olennaisia ilmauksia ja etsin merkityksenantoja kokonaisuun haastattelutarinoihin suhteuttaen. Konstruoin johtopäätökset aineiston ja taustateorioiden vuoropuhelun kautta. (Tuomi ym. 2009: 117–119.)

Kognitio, ajattelumallit ja merkityksenanto

Kognitiivisessa psykologiassa ihminen koetaan tietoa käsitteleväksi ja toimintaansa ajattelumallien (skeemojen) avulla ohjaavaksi (Saariluoma 1990: 32–38). *Kognitiolla* tarkoitetaan tietämisen toimintaa, tiedon hankintaa, järjestämistä ja käyttöä (Neisser 1982: 10) sekä uuden tiedon tuottamista (Hakkarainen, Lonka, Lipponen 1999: 16). Havaitsemisen ja tunnistamisen lisäksi ajattelu, päättely ja ongelmanratkaisu sekä myös muistaminen ja oppiminen sisältyvät kognition käsitteen alaan. Kognitiot muodostuvat oletuksista, tiedoista ja taidoista. Alasuutarin mukaan (2001) ajattelumalleja tarkasteleva niin sanottu skeemateoria olettaa, että puhe ja teksti heijastavat ihmisen kognitiivisia rakenteita ja sitä, miten tieto varastoituu aivoissa hierarkisiksi malleiksi ja käsikirjoituksiksi. Kielen käyttäminen on sosiaalista toimintaa (Alasuutari 2001: 132–133).

Toimintaympäristön monimutkaisuus, epävarmuus ja muuttuminen tuovat jatkuvasti esiin tilanteita, joista yritysjohtajilla ei välttämättä ole aikaisempaa kokemusta. Tällaiset uudet tilanteet kohdataan hankkimalla, prosessoimalla ja jakamalla tietoa. Päätöksenteon rakennetta ja prosessia tutkittaessa on todettu (esim. Axelrod 1976; Laukkanen 1989; Huff 1990; Isabella 1990; Daniels ym. 1994, 2002; Eden & Spender 1998; Clarke ym. 2001; Osborne, Stubbart & Ramaprasad 2001), että johtajat ja muut erityisasiantuntijat käyttävät epävarmuutta sisältävissä ja runsaasti tietoa vaativissa, rajoittuneesti rationaalisissa (Simon 1968: xxii–xxiv), päätöksentekotilanteissa apuna sisäisiä tietorakenteitaan, *ajattelumallejaan*. Tällä tavoin he kykenevät jäsentämään ympäristöä koskevan tietotulvan ymmärrettävämpään ja paremmin hallittavissa olevaan muotoon (Day & Nedungadi 1994). Samalla kun ajattelumallit muuttavat tiedon paremmin tulkittavaksi ne saattavat kuitenkin heikentää johtajien kykyä havaita toimintaympäristöään koskevia tärkeitä muutoksia. Näin ratkaisevat päätökset saattavat jäädä ajoissa tekemättä. (Walsh 1995: 280–281.)

Yksilön kuva kokemastaan todellisuudesta perustuu suppeaan ja tulkittuun valikoimaan saatavilla olleesta informaatiosta. Tämä kuva on sisällöltään ja rakenteeltaan yksilöllinen. Ihmisellä on vahva pyrkimys kognitiiviseen ristiriidattomuuteen. Tämä ohjaa tiedon valikointia ja tulkintaa. Jo havaintojen tasolla odotukset ja ennakkokäsitykset säätelevät tiedonkäsittelyä. Tietyn asian tai tapahtuman ymmärtämistä edistää sen tulkitseminen osana laajempaa tietorakennetta. Ymmärtämisen tunnuspiirteenä on kyky perustella omaa käsitystä asiantilasta. Yhtenä kriteerinä on pidetty myös sitä, että tulkinta siirtyy toimivasti uusiin konteksteihin. (Rauste-von Wright & von Wright 1994: 85, 124.)

Ajattelumallit ovat eräänlaisia *sisäisiä malleja siitä, mitä eri asiat sisältävät, miten ne toimivat ja miten tapahtumat etenevät* (Tynjälä 1999: 41). Konstruktivistinen tiedonkäsitys korostaa, ettei ihmisellä ole mahdollisuutta tavoittaa todellisuutta suoraan aistihavaintojensa pohjalta, koska ihmismieli tulkitsee nämä havainnot mielen sisäisiin malleihin pohjautuen. Vaikka ajattelumalleja on pidetty melko pysyvinä ja hitaasti muuttuvina, toisaalta ne perustuvat jatkuvasti kehittyviin käsitteisiin ja käsitejärjestelmiin. Nämä käsitejärjestelmät vaihtelevat kielen ja kulttuurin mukaan ja opitaan sosiaalisessa, osallistuvassa prosessissa (Tynjälä 1999: 53–60).

Tynjälä (1999: 43) korostaa keskeisenä ymmärtämisen osoituksena *merkitysten rakentamista*. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan merkitys on kontekstista riippuvaista (Tynjälä 1999; Weick 1995). Ihmiset pitävät jokapäiväistä elämämaailmaa itsestään selvänä todellisuutena, mutta he myös tuottavat tätä todellisuutta ajattelullaan ja toiminnallaan. Tuottaminen tapahtuu muodostamalla subjektiivisia, yksilöllisiä merkityksiä tapahtumista. Yksilön ajattelumallit muotoutuvat siten henkilökohtaisten kokemusten ja merkityksenannon kautta sekä toiminnan ja vuorovaikutuksen kautta sosiaaliseen kulttuuriin osiaalistumisen yhteydessä. Kulttuurilla voidaan viitata pelkistetysti yhteisölle ominaiseen tapaan ajatella ja toimia. Se syntyy ja on olemassa vain tietyn asian yhdessä kokeneiden ja jakaneiden ihmisten mielissä ja sen perusteella on mahdollista ymmärtää toisia ihmisiä ja maailmaa (Berger & Luckmann 1994; Weick 1995). Yksilöllinen merkitysrakenne on henkilökohtainen, joten se ei ole sinänsä jaettavissa. Sitä voidaan kuitenkin verrata toisten vastaaviin merkitysrakenteisiin ja tarkastella, missä määrin ne ovat yhteneväisiä (Savery & Duffy 1995; ks. myös Lehtonen 2002: 26)

Kognitiivinen kartoittaminen

Tutkimuksen empiirisen aineiston analysoinnin toisessa vaiheessa sovelsin kognitiivista kartoittamista. Käytän tässä tutkimuksessa ”*cognitive mapping*” –tutkimusmenetelmästä suomenkielisenä käännöksenä termiä ”*kognitiivinen kartoittaminen*”. Pidän tätä selkeämpänä ja kuvaavampana terminä kuin esimerkiksi seka-kielistä termiä ”*kognitiivinen mapping*”. Englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa on käytetty myös termiä ”*cognitive/cause mapping*” tai ”*causal mapping*” (esimerkiksi Laukkanen 1992, 1994; Jenkins & Johnson 1997a, 1997b; Ahmad ym. 2003), mitkä vapaasti käännettynä tarkoittavat kognitiivisten vaikutussuhteiden tai kausaalisuhteiden kartoittamista. Chaney (2010: 98–99) toteaa kuitenkin, että kognitiivinen kartoittaminen ei ilmaise varsinaisesti kausaalisuutta, vaan korostaa muuttujien / käsitteiden välisiä vaikutussuhteita.

Johtamisen tutkijat ovat hyödyntäneet kognitiivista kartoittamista laajasti eri yhteyksissä (Huff 1997), erityisesti strategisen johtamisen ja yrittäjyyden sekä organisaation käyttäytymisen tutkimuksessa (esimerkiksi Bogner & Thomas 1993; Bougon 1992; Brown 1992; Calori, Johnson & Sarnin 1992; Clarke ym. 2001; Cossette & Audet 1992; Daft & Weick 1984; Daniels ym. 1994; Durand, Mounoud & Ramanantsoa 1996; Eden 1992; Eden & Ackermann 2004; Fahey & Narayanan 1989; Fioll & Huff 1992; Ginsberg 1994; Hodgkinson 1997; Hodgkinson & Johnson 1994; Jenkins ym. 1997b; Laukkanen 1989, 1994; Martens, Jennings & Jennings 2007; Osborne ym. 2001; Stubbart 1989; Tyler & Gnyawali 2009; Wang 1996; Winch & Maytorena-Sanchez 2009). Markkinoinnin tutkijat (ks. esim. IMP) ovat myös kiinnostuneet verkostoitumiseen liittyvästä merkityksenannosta erityisesti viime vuosina (esim. Colville ym. 2010; Ford ym. 2005; Henneberg ym. 2006; Mouzas ym. 2008; Möller 2010; Öberg ym. 2008). He käyttävät tutkimuksessaan kuitenkin muita menetelmiä kuin kognitiivista kartoittamista (Henneberg ym. 2010: 358). Myöskään yritysten välistä *verkostoitumista koskevissa johtamisen tutkimuksissa ei ole hyödynnetty kognitiivista kartoittamista juuri lainkaan*.

Kognitiivinen kartta voidaan määritellä yksilön jotakin asiaa koskevaa ajatus- tai tietorakennetta koskevaksi representaatioksi (kuvaus, esitysmuoto, ”valokuva”), joka ohjaa ja kontrolloi yksilön päätöksentekoprosessia sekä toimii viitekehysenä sille, miten hän näkee maailman. Yksilön kognitiiviset kartat vaikuttavat siis siihen, mitä hän ajattelee asioista tai miten mieltää eri asiat tai ongelmat (Ahmad ym. 2003: 4; Brown 1992; Chaney: 2010).

Kognitiivista kartoittamista on alettu hyödyntää *metodologisena työkaluna* edistämään ymmärrystä yksilön tiettyä asiaa, tiettyinä ajankohtana koskevaa implisiittisistä päättelyä kuvaavista mentaalista representaatioista (Chaney 2010: 94, 112; Ahmad ym. 2003: 4; Swan & Newel 1994; Brown 1992). Mentaalinen representaatio ilmentää sekä yksilön kognitiivista prosessia että kyseisen prosessin tuotosta (Chaney 2010: 97; Daniels, de Chernatony & Johnson 1995).

Kognitiivinen kartoittaminen on tärkeää siitä syystä, että yksilön mentaaliset representaatiot ja merkityksenanto ohjaavat epäsuorasti strategista päätöksentekoa ja organisaation toimintaa ja voivat siten toimia jopa tulevan käyttäytymisen ennustamisen välineenä (Meindl, Stubbart & Porac 1994; Chaney 2010: 99). Tämä ajatus perustuu Neisserin (1976) malliin hermeneuttisesta vuorovaikutuksesta kognition ja ”todellisuuden” välillä. Yritysjohtajien verkostoitumista ja sen sisältöä koskevat kognitiiviset kartat muodostuvat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toisten toimijoiden kanssa. Siten toiset yritysjohtajat, asiakkaat ja muut yhteistyökumppanit vaikuttavat myös siihen, millaiseksi yksittäisen yritysjohtajan ”verkostokartta” muodostuu (Mouzas ym. 2008; Henneberg ym. 2010).

Kognitiivisen kartoittamisen vahvuudet liittyvät itse tutkimusprosessiin: empiirisen tutkimuksen tiettyyn tekniseen toteuttamistapaan ja tulosten käsittelyyn. Lisäksi voidaan käsitellä suurta määrää rikasta, laadullista aineistoa (Ahmad ym. 2003: 3–4; Brown 1992). Myös avoimuus ja läpinäkyvyys menetelmän käyttämisessä sekä haastateltavien myönteinen suhtautuminen tehtävää kohtaan puolustavat kognitiivisen kartoittamisen eettisyyttä tutkimusmenetelmänä (Brown 1992: 304–305).

Kognitiivisista kartoista voidaan analysoida kartan rakennetta sekä sisältöä (Clarke ym. 2001) niin määrällisesti kuin laadullisesti. *Rakennetta* tutkittaessa tarkastellaan karttoihin sisältyvien käsitteiden määrää, koherenssia, kompleksisuutta, tiheyttä, ketjujen pituutta, suhteiden määrää ja intensiteettiä sekä mallin klusteroitumista. Karttojen *sisällön* tutkiminen mahdollistaa niiden temaattisen vertailun suhteessa toisiin karttoihin tai teoreettisiin malleihin. Lisäksi voidaan suorittaa niin sanottua pääkomponenttianalyysiä etsimällä kartoista yleisiä dimensioita. Myös karttojen klusterointia ja etäisyyden arviointia sekä karttojen samankaltaisuuden arviointia (eri indeksien avulla) hyödynnetään karttojen sisältöä tutkittaessa (Chaney 2010). Clarke ym. (2001: 149) toteavat, että rakenteellisia ja kausaalisia elementtejä yhdistävien karttojen keskinäinen vertaaminen on tärkeä ja innostava haaste.

Kognitiiviset kartat eroavat käsittekartoista ja ajattelumalleista (mind map) siten, että kognitiiviset kartat *etsivät käsitteiden välisiä yhteyksiä ja vaikutussuhteita*

(Chaney 2010: 94; Ahmad ym. 2003:4; Laukkanen 1992). Oikeita tai väriä kognitiivisia karttoja ei ole olemassa, mutta kartat voivat olla käsillä olevaa tutkimusteemaa koskevia suppeita tai monimutkaisia laajoja kuvauksia. Käsitteiden tai asioiden välillä voi olla positiivinen (vahvistava, lisäävä) tai negatiivinen (heikentävä, vähentävä) vaikutus toiseen asiaan. Tämä ajatus perustuu *teoriaan yksilöllisistä käsitteistä* (personal construct theory, Kelly 1955, viitattu muun muassa Eden ym. 2004: 616), jota on kehitetty ja laajennettu yksilöllisten käsitejärjestelmien haltuunottoa ja tutkimista varten (Eden ym. 2004). Tärkeätä on *ajattelun rakentumisen tarkastelu ja kontekstin huomioiminen kokonaisvaltaisesti* eikä se, mitä tai miten haastateltava puhuu jostakin asiasta (Chaney 2010: 95; Clarke ym. 2001).

Kritiikki

Tutkimustulosten käsittelyä ajateltaessa graafinen kuva tutkittavaa ilmiötä koskevasta haastateltavan omasta ajatusrakennelmasta selkeyttää ja edistää informaation ja sen sisällön kommunikointia ja tarkastelua eri tavoilla. Kognitiivisen kartoittamisen *haittatekijöinä* mainitaan, että se on erittäin aikaa vievää työtä ja edellyttää harjaantuneita haastattelutaitoja yhdistettynä kyseisen työkalun hyvään hallintaan. Suurten karttamäärien ja laajojen käsiterikkaiden karttojen käsitteleminen analysoitaessa voi olla haastavaa ja myös karttojen oikeanlainen ”lukeminen” saattaa tuottaa ongelmia. Voi olla myös vaikeata välttää, ettei kartan laatiminen muuttaisi sitä ymmärrystä, mitä ollaan kartoittamassa. Lisäksi on varottava, ettei kognitiivinen kartoittaminen aiheuta tilanteesta riippuen stressiä ja epämukavuuden tunnetta haastateltavalle esimerkiksi siihen liittyvää haastattelumenetelmää käytettäessä (Ahmad ym. 2003: 3–5; Brown 1992; Eden 1992; Huff 1990; Langfield-Smith 1992; Spicer 1998; ks. myös Daniels & Johnson 2002).

Decision explorer -työkalu

Jokaisen yritysjohtajan haastattelusta muodostettiin kognitiivinen kartta (esimerkiksi liitteessä 1). Näiden laadinnassa hyödynnettiin *decision explorer* -ohjelmaa (versio 3.3.2, www.banxia.com). Decision explorer on tietokoneavusteinen analyysityökalu (ks. myös Ahmad ym. 2003; Eden ym. 2004), joka on suunniteltu auttamaan tutkijaa etsittäessä laadulliseen tutkimusaineistoon sisältyvien näkökulmien tai ideoiden välisiä yhteyksiä. (Brightman 2002.)

Työkalua voidaan käyttää kognitiivisen kartoittamisen yhteydessä esimerkiksi dokumentteja tai henkilö- tai ryhmähaastatteluita analysoitaessa. Aineistoon sisältyvät käsitteet tai lyhyet fraasit yhdistetään toisiinsa linkeillä osoittamaan argumentoinnin tai päättelyn logiikkaa. Käytettävissä on useita erilaisia vaihtoehtoja, mutta usein käsitteestä toiseen osoittavat linkit luetaan eriasteista kausaalisuutta

osoittavalla tavalla ”*voi johtaa*”, ”*tukee*” tai ”*aiheuttaa*”. Tutkija voi kuitenkin valita myös muita vaihtoehtoja ajatteluun sisältyvien fraasien välisten yhteyksien ja suhteiden kuvaamiseen. Myös linkkien vahvuus voidaan haluttaessa kuvata esimerkiksi erivahvaisilla linkeillä tai katkoviivoilla. Decision explorer -ohjelma tuottaa jotakin asiaa koskevaan päättelyyn sisältyvistä, tutkijan kokoamista käsitteistä tai idea-aihioista graafisen representaation jatkokeskustelun ja arvioinnin pohjaksi. Yhteenvetona kyseessä on visuaalinen ajattelun analysointityökalu, jonka avulla voi tuoda ajatteluun sisältyviä ideoita ja niiden välisiä suhteita näkyviksi ja jatkoanalyysin kohteiksi. (Brightman 2002.)

Karttojen laatiminen ja analysointi

Valitsin karttojen esitystavaksi prosessikaavion sen käytännöllisen helppolukuisuuden vuoksi (ks. Chaney 2010: 102; Clarke ym. 2001). Prosessikaavio kuvaa ja havainnollistaa visuaalisesti yritysjohtajan ajattelua linkittäen käsitteet toisiinsa. Käsitteiden koodaus ja karttojen laatiminen analysointityökalulla edellytti litteroitujen haastattelujen huolellista lukemista. Analysoidessani yritysjohtajan käsitystä yrityksen menestyspolusta keskityin samalla etsimään tekstissä mahdollisesti esiintyvää keskustelua yritysten välisestä verkostoitumisesta.

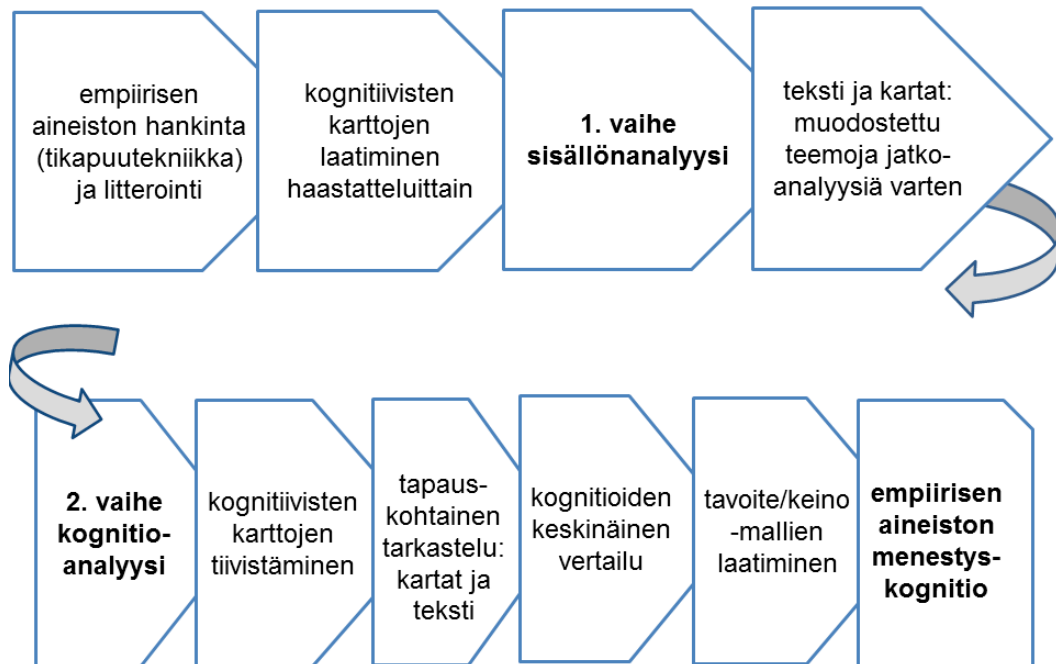
Karttojen vaiheittainen rakentaminen ja haastattelujen huolellinen lukeminen vuorottelivat laatimisprosessin yhteydessä. Samalla tein merkintöjä ja muistiinpanoja haastattelujen jatkoanalyysiä varten. Pysin aluksi käyttämään kartoissa mahdollisimman paljon haastateltavan käyttämiä käsitteitä ja sanayhdistelmiä. Keskityin vain tutkimustehtävän kannalta olennaisiin käsitteisiin ja jätin aiheen ulkopuolella liikkuvan haastateltavan puheen pääosin huomiotta. Analysoinnin edetessä pelkistin karttoja pyrkimällä valitsemaan vain kirjallisuudessa tietystä asiasta yleisemmin käytetyn käsitteen, vaikka haastateltavat saattoivat käyttää samasta asiasta useakin eri käsitteivaihtoehtoa. Tätä muuttujien standardisointia joutuu kognitiivisia karttoja laatiessa tekemään sekä yksittäistä haastattelua koskien että haastatteluiden välisen vertailumahdollisuuden lisäämiseksi (Chaney 2010: 102).

Pysin kuitenkin koko analysointiprosessin ajan säilyttämään herkkyyden tehdä havaintoja myös sellaisista empiiriseen aineistoon kuuluvista elementeistä, jotka ensivaikutelman perusteella eivät liittyneet tai liittyivät vain heikosti tutkimuksen aihepiiriin. Tällä tavoin pyrin varmistamaan sen, ettei mitään olennaista informaatiota jäisi huomioimatta. Tarkkailin lukemisen ja käsitteiden standardisoinnin yhteydessä myös haastateltavan esiintuomia eri käsitteiden keskinäisiä vaikutussuhteita. Tätä työvaihetta helpotti haastattelujen tekemisessä hyödynnetty tikaapuutekniikka. Haastateltavien puheessa esiintyy kuitenkin ilmauksia, jotka voidaan tulkita vaikutussuhteiksi ilman, että asiaa on varsinaisesti kysytty. Huomioin

karttoja rakentaessani niin sanotusti tutkijan tulkintana myös nämä vaikutussuhteet.

Yritysjohtajien haastatteluista poimittujen käsitteiden koodauksen, standardisoinnin ja kognitiivisten karttojen laatimisen jälkeen analysointi jatkui vaiheella, jossa on viitteitä induktiivisen päättelyn logiikkaan (vrt. Jenkins ym. 1997a). Tutkimus on kuitenkin induktiivisen sijasta abduktiiviseen päättelyyn nojautuva tutkimus, koska aineiston taustalla vaikuttaa omaksumani teoreettinen esikäsitys ilmiöstä siihen liittyvine käsitteineen ja merkityksineen. Haasteeksi muodostuu abduktiivisessa tutkimuksessa se, miten hyvin tutkija pystyy kontrolloimaan, että päättely ja tulkinnat tapahtuvat aineiston ehdoilla eikä tutkijan ennakkokäsityksiin pohjautuen (Tuomi ym. 2009: 96).

Tässä tutkimuksessa keskityin pääasiassa yritysjohtajien kognitiivisten karttojen *sisältöön*. Analysoinnissa on kuitenkin mukana myös karttojen rakenteen tarkastelua tukemassa sisällön perusteella tehtävää arviointia. Yritysjohtajien verkostoajatteluun sisältyviä käsitteitä ja niiden välisiä vaikutussuhteita erittelemällä tutkin, miten verkostokyvykyys rakentuu käytännön yritys-elämässä. Lisäksi tutkin, miten verkostoituminen ja verkostokyvykyys näkyvät suhteessa kaikkiin muihin mahdollisiin menestystekijöihin tarkasteltaessa yritysjohtajien kokonaisvaltaista menestyskäsitystä.



Kuvio 5. Analysointiprosessin vaiheet

Kognitiivisten karttojen analysoinnin täydentäjänä hyödynsin tulkintojen tekemisessä ja tulosten esittelyssä kvalitatiivisen sisällönanalyysin yhteydessä syntyneitä tutkimustuloksia. Empiirisen aineiston hyvä tuntemus ja laadittujen kognitiivisten karttojen tarkastelu, keskinäinen vertaaminen sekä erojen ja samankaltaisuuksien etsiminen auttoivat löytämään aineistosta esiin nousevia keskeisiä ajattelurakenteita. Vertasin näitä ajattelurakenteita ja niihin sisältyviä merkityksiä edelleen kirjallisuuden antamaan käsitykseen verkostoitumisesta ja verkostokyvyykkyudesta. Kuvio 5 havainnollistaa empiirisen aineiston analysointiprosessin kulkua ja kertoo edelleen, miten seuraavassa luvussa 4 esiteltävät tutkimustulokset syntyivät.

Tarkastelin empiiristä aineistoa sekä yhtenä, kaikki haastattelut käsittävänä, kokonaisuutena että kahtena eri ryhmänä: tutkijaryhmässä kerätty aineisto (jatkossa *yleinen aineisto* = *Y*) ja itse erikseen keräämäni aineisto (jatkossa *verkostoaineisto* = *V*). Haastattelujen luottamuksellisuuden säilyttämiseksi merkitsin yleiseen aineistoon sisältyvät haastattelut/kartat koodeilla Y1–Y27 ja verkostoaineistoon kuuluvat haastattelut/ kartat koodeilla V1–V10.

Kerätyillä aineistoilla on tutkimuksessa eri roolit. Yleisen aineiston päätehtävä on vastata kysymykseen, miten verkostoituminen ilmenee osana yritysjohtajan

kognitiivista, yrityksen menestymistä koskevaa ajattelua silloin, kun verkostoitumista ei erikseen kysytä haastattelussa. *Verkostoaineiston* roolina on vastata kysymykseen, miten verkostoituminen ilmenee yritysjohtajien ajattelussa, kun sitä erikseen kysytään. Toteutin tämän analyysivaiheen sisällönanalyysillä. Toisessa analysointivaiheessa hyödynsin kognitiivista analyysiä ja tarkastelin verkostoitumisen/verkostokyvykkyyden rakentumista yritysjohtajien tavoite/keino –hierarkiaan liittyvässä ajattelussa. Aineistojen roolit olivat kognitiivisessa analyysissä samat kuin ensimmäisessä vaiheessa eli riippuen siitä, kysyttiinkö verkostoitumisesta erikseen vai ei (ks. taulukko 5).

Taulukko 5. Empiirisen aineiston roolit ja analysointi

	Aineisto	Metodi	Kysymys
Miten verkostoituminen ilmenee?	yleinen aineisto	sisällönanalyysi	Miten ilmenee osana laajempaa menestysajattelua, kun verkostoitumista ei erikseen kysytä?
	verkostoaineisto	sisällönanalyysi	Miten ilmenee osana laajempaa menestysajattelua, kun verkostoitumista kysytään erikseen?
Miten verkostoituminen ilmenee tavoite/keino –hierarkiassa?	yleinen aineisto	kognitiivinen analyysi	Millä tavalla tavoite/keino -hierarkia rakentuu, kun verkostoitumista ei erikseen kysytä?
	verkostoaineisto	kognitiivinen analyysi	Millä tavalla tavoite/keino –hierarkia rakentuu, kun verkostoitumista kysytään erikseen?

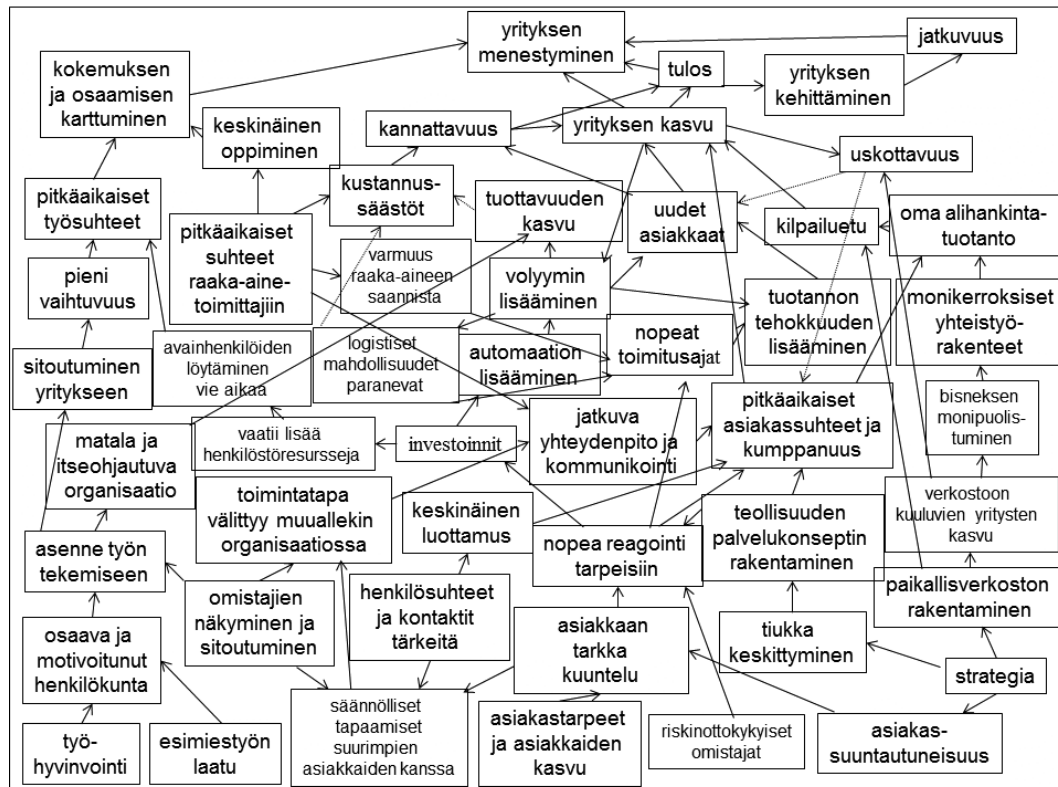
4 VERKOSTOKYVYKKYYS YRITYSJOHTAJIEN AJATTELUSSA

Esittelen tässä luvussa tulokset empiirisen aineiston analysoinnista. Esittely etenee aineistoa koskevista yleisistä havainnoista verkostoitumisen esiintymisen arviointiin yritysjohtajien ajattelussa. Sen jälkeen käsittelen verkostoitumisen määrittymistä yritysjohtajien ajattelussa sekä verkostoitumisen ja verkostokyvykkyyden merkitystä yrityksen menestymiseen liittyvässä tavoite/keino-hierarkiassa.

4.1 Verkostoituminen osana liiketoiminta-ajattelun kokonaisuutta

Yleiseen aineistoon kuuluvilta yritysjohtajilta kysyttiin haastatteluissa heidän näkemyksiään yrityksen menestystekijöistä. Yritysjohtajat toivat esiin sellaisia liiketoimintaan liittyviä tekijöitä kuten esimerkiksi tuotannon sujuvuus tai automatisointi, raaka-aineiden saatavuuden turvaaminen, uusien asiakkaiden löytäminen tai yhteistyö asiakkaiden, toimittajien tai muiden tahojen kanssa, tuotteiden hinnoittelu sekä erityisenä huolenaiheena osaavan, ammattitaitoisen työvoiman saatavuus. Pitkäaikaiset työsuhteet, työntekijöiden vähäinen vaihtuvuus, esimiestyö, kustannustehokkuus, tehokkuus, joustavuus, kansainvälistyminen, kannattavuus ja kasvu nimettiin myös yleisesti menestykseen eri tasoilla johtavina käsitteinä.

Liiketoiminnan menestymiseen liitettiin yritysjohtajien ajattelussa myös erilaisia *verkostoitumiseen* liittyviä käsitteitä. Ne ovat tämän tutkimuksen keskiössä ja niihin syvennytään erityisesti seuraavissa alaluvuissa. Ensin tarkastelen kuitenkin kuvion 6 avulla esimerkkinä erään yleiseen aineistoon kuuluneen yritysjohtajan (Y22) yrityksen menestysajattelua koskevaa kokonaiskuvaa, menestyskognitiota. Kyseisen yritysjohtajan ajattelussa verkostoitumisella on erittäin suuri merkitys osana yrityksen liiketoiminnan kokonaisuutta ja siihen sisältyviä strategisia ja operatiivisia kyvykkyyksiä. *Kuviosta näkyy myös, miten yrityksen eri kyvykkyydet liittyvät toisiinsa* yritysjohtajan ajattelussa. Tässä tapauksessa yrityksen verkostokyvykkyys, tehokkaan automatisoidun tuotannon rakentamisen ja kehittämisen kyvykkyydet sekä henkilöstöresurssien johtamiseen liittyvät kyvykkyydet korostuvat erityisesti. Ne kietoutuvat kuitenkin monin tavoin sekä keskenään että yrityksen muihin kyvykkyyksiin, esimerkiksi logistiikan johtamiseen sekä yrityksen omistajien ja johdon kokonaisvaltaiseen strategiseen näkemykseen kyseisen yrityksen liiketoiminnan menestystekijöistä.



Kuvio 6. Esimerkki menestysajattelun kokonaisuudesta

Yritysjohtajan haastattelusta laaditun kognition perusteella (kuvio 6) yritys on omaksunut vahvan asiakaskeskeisen näkemyksen yhteistyösuhteissaan ja arvostaa suhteiden pitkäaikaisuutta niin verkostoissaan (asiakkaat, toimittajat) kuin suhteissa työntekijöihinsä. Yritys toimii kärkiyrityksenä koordinoijan ja kehittäjän roolissa paikallisverkostossa. Osaamisen kehittäminen ja oppiminen sekä yrityksen sisäisesti että keskinäisenä oppimisena yhteistyösuhteissa on yksi kuviossa esiintyvä kyvykkyyssaji, joka kehittää edelleen toisia olemassa olevia tai uusia kyvykkyyksiä.

Yrityksessä on luotu vahvasti verkostoitumiseen perustuva *strateginen logiikka*, jota jo sinänsä voidaan pitää verkostokyvykkyytenä (ks. Vesalainen ym. 2014). Strategian implementointia varten yrityksessä on omaksuttu ja kehitetty erilaisia luottamusta kasvattavia ja ylläpitäviä toimintoja ja rutiineja (esim. säännölliset tapaamiset, henkilökohtaiset kontaktit, omistajien mukanaolo tapaamisissa) sekä asiakassuhteen koordinointiin liittyviä prosesseja (esim. asiakkaan tarkka kuuntelu ja nopea reagointi tarpeisiin, teollisuuden palvelukonsepti, nopeat toimitukset).

Kuvion perusteella voidaan todeta, että kyseisen yrityksen kyvykkyyksiin sisältyy myös useita *dynaamisia kyvykkyyksiä*, joissa verkostoituminen on eri tavoin kie-

toutunut muihin kyvykkyyksiin (esim. uuden teknologian ja tiedon hyödyntäminen asiakkaan tarpeita kuunnellen, keskinäinen oppiminen ja tiedonvaihto raaka-aineiden ja niitä koskevien työkalujen käytössä, jatkuva parantaminen).

4.2 Yleiset havainnot verkostoajattelusta aineistossa

Jos verkostoituminen on ilmiönä herättänyt tutkijoiden keskuudessa runsaasti keskustelua, se on yhtä lailla käytännön yritysjohtajille vaikeasti ymmärrettävä käsite. Verkostoituminen voi tarkoittaa yritysjohtajille hyvin monenlaisia suhteita aina henkilöverkoista, toimialayhdistyksiin tai liiketoimintaan tiiviimmin yhdistettynä asiakassuhteita, alihankintasuhdetta, toimittajasuhteita tai kumppanuutta. Kumppanuus -termi esiintyy toisinaan yritysjohtajien ajattelussa myös yleiskäsitteenä tarkoittamassa kaikentyyppisiä liiketoimintaverkostoja.

Verkostoista muuten, sehän käsitteenä on aika vaikee. Vähän itekkin tavallaan monta kertaa mietitty sitä et mitä niillä verkoilla sitten oikeesti käsitellään. Me ollaan nyt todettu et se meidän verkosto on sitä et se on se meidän yhteistyökumppaneiden kirjo millä sit tarjota jotain asiakkaalle... (Y3)

No se on enempi, enempi yhteistyökumppanuus kuin verkostoituminen. Mä nään sen jotenki sillä tavalla. (Y8)

Tutkimusaineistoon kuuluvilla yritysjohtajilla, joilla oli erityisen pitkä kokemus, oli haastattelutilanteessa melko vaikeata keskittyä verkostoteemaan yleistä yksityiskohtaisemmalla tasolla. Käytetystä haastattelutekniikasta huolimatta heidän liiketoiminnan kognitionsa vaikutti olevan niin laaja, että he puhuivat mieluummin suurista kokonaisuuksista erilaisten osatekijöiden käsittelemisen sijasta. Kokonaisuuksiin sisältyi puolestaan moniulotteisia tarinallisia kuvauksia ja niistä yrityksen toiminnalle johdettuja merkityksiä. Vuosikymmenien kokemuksen hankkinut yritysjohtaja saattoi esimerkiksi kertoa verkostoitumiseen johtaneiden sosiaalisten suhteiden syntyolosuhteista ja näiden suhteiden merkityksestä yhteistyön jatkumiselle ja kehittymiselle.

Kun kauan on mukana kaikessa, niin tietenkin se verkko laajenee...Tänä päivänä on selkeästi helpompaa verkottua kuin ennen vanhaan... nämä on lähtenyt jostakin porukapiireistä, pienemmästä porukasta ensin matkaan ja sitten se on kasvanut se verkko siitä sitä kautta. (V10)

Yrityksen jatkuvuus sukupolvien ketjussa oli myös yksi esimerkkiteema johtajilla, joilla oli takanaan pitkä yrittäjäura.

...kun tän moni sukupolvi saanut jo perintönä tämän omaisuuden... sillon sen yrityksen arvo kasvaa siinä. Eli ne omat henkilökohtaiset omistajien intressit häipyvät, häipyvät niinkun taka-alalle ja sen yrityksen menestymisestä tulee tärkeä. (Y18)

Toisin kuin voisi olettaa, niin yksittäiset yritysjohtajien kognitiiviset kartat saattoivat muodostua suppeiksi, lukumääräisesti vähän käsitteitä sisältäviksi, vaikka ne perustuivat menestyneiden, verkostoituneiden ja pitkäaikaisen kokemuksen hankkineiden yritysjohtajien haastatteluihin.

4.3 Verkostoitumisen ääripäät ja esiintyvyys aineistossa

Tutkin sekä yleisen aineiston että verkostoaineiston perusteella laadittuja kognitiivisia karttoja ensin siitä näkökulmasta, miten yritysjohtajat käsittelivät verkostoitumista ja miten he kuvasivat sen merkitystä. Tällä tavoin etsin vastausta kysymykseen, *mikä on verkostoitumisen itsensä suhteellinen asema aineistoon kuuluvien yritysjohtajien strategisessa ja operatiivisessa yrityksen menestymiseen tähtäävässä liiketoiminta-ajattelussa.*

Empiiristä aineistoa kokonaisuutena tarkasteltaessa, huomio kiinnittyy siihen, että verkostoitumisen rooli yritysjohtajien ajattelussa vaihteli paljon. Toisten yritysjohtajien mielestä verkostoitumisen merkitys liiketoiminnassa ja yrityksen menestymisessä oli erittäin tärkeä. Näille yritysjohtajille verkostoituminen ja kumppanuudet näyttäytyivät suorastaan yrityksen toiminnan ja menestymisen peruslähtökohtana. Heidän mukaansa ilman verkottumista yrityksen kasvu olisi vaatimattomampaa tai ajatus menestymisestä olisi tuomittu jopa epäonnistumaan.

...No kyllä täällä on aika lailla elinehto meille niinku vientimarkkinoilla, että meillä on kumppaneita. ... liikevaihto yli kolminkertaistunu, niin kyllä se on ehdoton edellytys ensinnäkin ollu kasvulle ja sitten toimimisessa kansainvälisillä markkinoilla. (V8)

...Ei muuten pysty nykymaailmassa toimimaan... (V4)

...En mä näe, jotta tällaista bisnestä pystyy tekemään ilman tuon tyyppistä verkostoa. Sitten jos ajatellaan ostajan puolella, niin eihän oo mitään järkeä, jotta itte yrittää kaikki tehdä. (V2)

...siis ilman verkostumista tää yritys olisi ollut tämmöinen pieni alihankkija. Se on ihan selvä. Se on melkein... Se on pakko verkostua. (V7)

...kyllä mä nään sen, että mitä isompi verkosto meillä on, niin sitä paremmin me pärjätään kaikki siinä. (Y2)

Ne on ihan elintärkeitä tälle kokonaisuuden onnistumiselle. (Y16)

No äärimmäisen tärkeitä tietenkin että. (Y24)

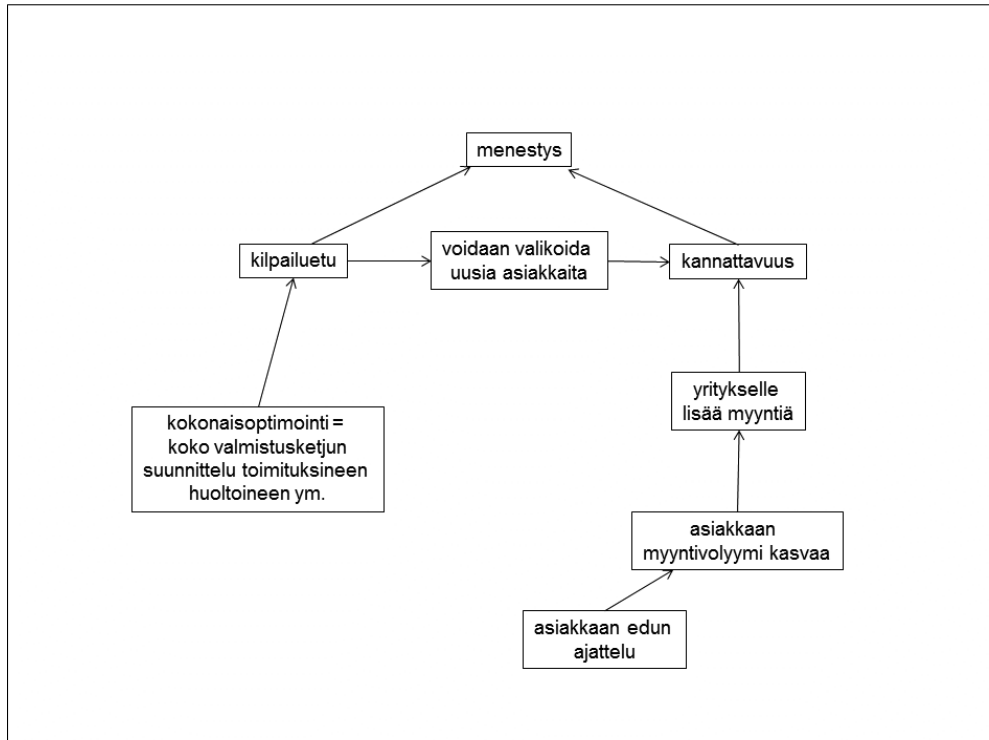
Joidenkin yritysjohtajien haastatteluissa verkostoituminen tuli esille vain suppeassa roolissa tai tuskin ollenkaan.

...joo verkostoo on ja käytetään ja mut ei orjallisesti... (Y14)

...Jos liikaa nostetaan tätä verkostoa esille, niin ... ei nähdä sitä, että voi hyvin niinkun vaihtaa, et niinkun mekin ollaan toimittajia. (Y21)

...me ei olla verkostoiduttu sillä tavalla kovinkaan paljoo... tuota on meillä tuolasta pienimuotoista niinku alihankintaa koko ajan, joilta otetaan sitten lähiympäristön yrityksiltä, jotka tekee niinku ihan tommosia johtosarjoja ja tommosia. ... Mulla on vähän vaikeeta sitä niinku meidän kannalta saada sitä verkostoitumista niinku kokonaisvaltaisesti ajateltua. (Y8)

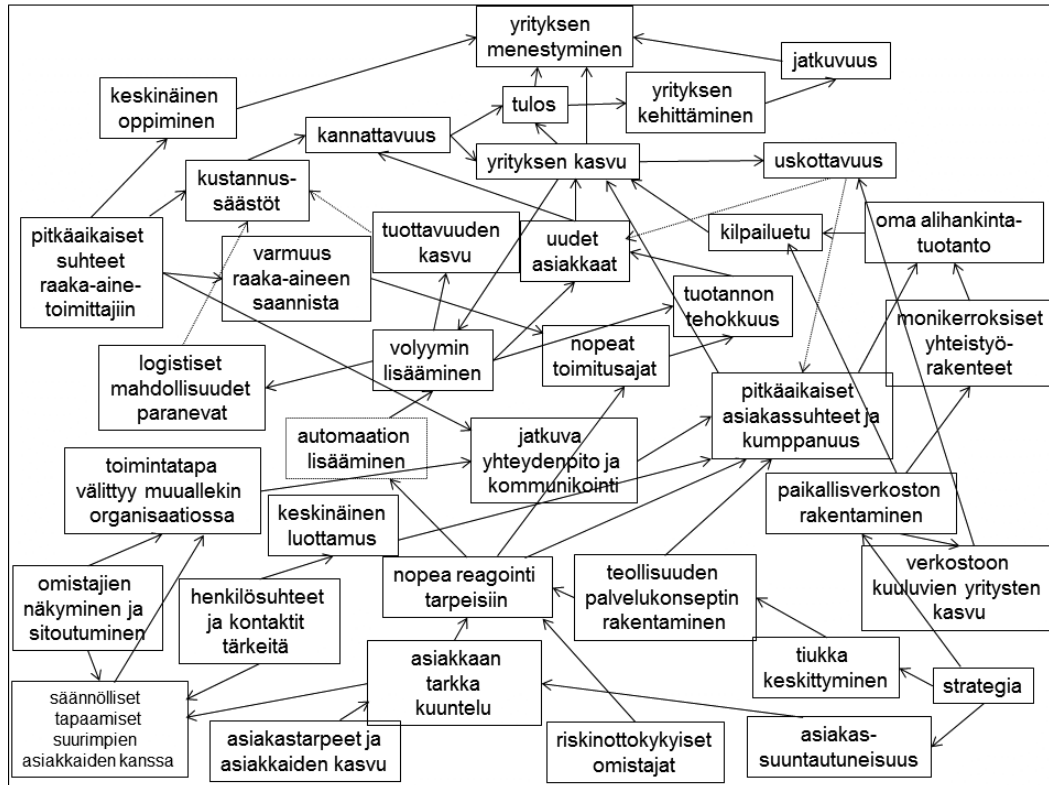
Kuviot 7 ja 8 sisältävät esimerkit verkostoajattelun ääripäitä yleisessä aineistossa edustavista yritysjohtajien kognitiivisista kartoista.



Kuvio 7. Esimerkki niukasta verkostonäkemyksestä

Ensimmäisessä kartassa (kuvio 7), joka perustuu haastatteluun Y10, verkostoitumisen rooli yritysjohtajan ajattelussa vaikuttaa olevan hyvin vähäinen tai lähes olematon. Kysymyksessä on enemmänkin asiakaskeskeinen näkemys yrityksen toimintaedellytyksistä ja pyrkimys yhteistyön jatkumisen turvaamiseen yksittäisen suuren asiakkaan kanssa. Kuitenkin tästäkin kartasta ilmenee, miten yritysjohtaja pohti myös koko valmistusketjua siihen liittyvine palveluntarjoajineen.

Seuraavassa yritysjohtajan haastatteluun Y22 perustuvassa kognitiivisessa kartassa (kuvio 8) verkostoajattelu on näkyvissä vahvasti ja monipuolisesti.



Kuvio 8. Esimerkki laajasta verkostonäkemyksestä

Molemmat edellä olevat kuviot kuvaavat niin sanottuja tiivistämättömiä karttoja asianomaisten yritysjohtajien ajattelusta. Varsinaista kognitiivista analyysiä tehtäessä karttakuvioita on yksinkertaistettava ja keskityttävä vain olennaisimpiin käsitteisiin ja asioihin, jotta päästään syvemmälle yritysjohtajan ajattelun sisälle. Kun otetaan tämä huomioon, nämä kartat kertovat visuaalisestikin, miten vähän ensimmäinen yritysjohtaja pohti verkostoitumista, kun sitä ei häneltä erikseen kysytty. Jälkimmäisessä tapauksessa yritysjohtaja puolestaan näki verkostoitumisen koskettavan hyvin kokonaisvaltaisesti yrityksen koko toimintaa. Mielenkiintoista olisi tietää, olisiko tilanne ollut merkittävästi erilainen, jos yritysjohtajilta olisi kysytty erityisesti verkostoitumisesta.

Taulukko 6 kertoo yhteenvedona, miten verkostoituminen esiintyy *koko empiristä aineistoa* (sekä Y- että V-aineistot) koskevilla yritysjohtajien kognitiivisissa karttoissa. Yhteensä 11 johtajaa näki verkostoitumisen koskevan yrityksen toimintaa kokonaisvaltaisesti. Vastaavasti 11 johtajan ajattelussa verkostoituminen oli varsin pienessä roolissa.

Taulukko 6. Verkostoitumisen esiintyvyys ajattelukartoissa

Verkostoitumisen esiintyminen kartoissa/ lkm	Esiintyy vahvasti	Esiintyy	Esiintyy niukasti
Yleinen aineisto N=27	5	13	9
Verkostoaineisto N=10	6	2	2
Yhteensä (N=37)	11	15	11

Taulukossa verkostoitumisen esiintyvyys on eritelty kolmeen eri luokkaan: a) *esiintyy vahvasti*, b) *esiintyy* ja c) *esiintyy niukasti*. Verkostoitumisen on katsottu esiintyvän *vahvasti*, jos yritysjohtaja puhui haastattelun yhteydessä verkostoitumisesta erittäin paljon ja eri yhteyksiin liittäen ja painotti sitä erityisesti esimerkiksi maininnoin ”tämä on erittäin tärkeää”, ”ei voi toimia ilman verkostoitumista” ja niin edelleen. Verkostoitumisen on katsottu esiintyvän *niukasti*, jos yritysjohtaja ei puhunut verkostoitumisesta juuri lainkaan tai korkeintaan kysyttäessä mainitsi suppeasti verkostoitumiseen liittyviä asioita tai jopa ilmaisi, ettei verkostoituminen ole heidän toiminnassaan mitenkään merkittävässä asemassa. Verkostoitumisen *esiintyminen* ei vahvasti eikä niukasti on yhdistetty siihen, että yritysjohtaja käsitteli verkostoitumista osana jotakin tai joitakin yrityksen toiminnoista, mutta ei korostanut sitä eikä tuonut siihen liittyviä asioita erityisesti esiin.

Yleisessä aineistossa vain viisi yritysjohtajaa painotti verkostoitumisen merkitystä vahvasti, kun puolestaan yhdeksän johtajan ajattelussa verkostoitumisen rooli oli vähäinen tai hyvin suppea. Muut 13 yritysjohtajaa käsittelivät verkostoitumista eri tavoin osana yrityksen toimintaa. Seuraavat esimerkit kuvaavat yritysjohtajien ajattelua, jossa verkostoituminen yhdistettiin yrityksen strategiaan tai se näyttäytyi enemmänkin operatiivisena toimintatapana.

Hyvä verkosto pitää olla siinä ympärillä, jota hyödynnetään... (Y2)

...semmosena nyrkkisääntönä, että mitä enemmän me pysytään poissa tästä talosta, ollaan tuolla maailmalla... verkotutaan, niin sitä parempi. ... Se on elinehto.... Meillä on pitkiä kumppanuussuhteita ja tuota ne on meille tärkeitä ... me tarvitaan tietyn kokoisia, sopivan kokoisia toimittajia. ... mutta tuotekehityksessä esimerkiksi, niin elektroniikan sopimusvalmistajia pyritään käyttämään. (Y5)

...valtaosa mejän asiakkaista on, on tosiaan semmosia, jossa myöskin sillä asiakkaalla on se sama ajatus, eli se kumppanuusajatus. Että tehdään ja rakennetaan yhteistyötä. ... (sama johtaja jatkaa)... ne avaintoimittajat on semmosia, joitten kanssa me tietoisesti rakennetaan suhde ja me vaaditaan tätä suhdetta. (Y22)

...kyllä me ollaan niinkö löydetty meitä pienempiä kumppaneita, keille me voidaan niinkö antaa työtä tavallaan silloin, ku me ei pysty itte tekemään ja sitte myöskin ollaan semmosia isompia kumppaneita löydetty taas, ketkä puolestaan niinkö saa isoja kauppoja ulkomaille, mitä he ei pysty taas ite toimittaa niin me pystytään tehdä heidän kaa yhteistyötä. Kyllä se on niinkö, se on nykypäivää se verkostoituminen kyllä että. (Y6)

Verkostoteema nousi yleiseen aineistoon kuuluvien yritysjohtajien ajattelussa kokonaisuutena esiin varsin yksipuolisesti tai suppeasti, useimmissa tapauksissa toimittajaverkostojen / alihankinnan näkökulmasta. Tämä näkyi luonnollisesti myös kyseisistä haastatteluista laadituissa yritysjohtajien kognitiivisissa kartoissa. Mielenkiintoista on kuitenkin, että kaksi kolmasosaa tähänkin aineistoon kuuluvista johtajista kuvaili enemmän tai vähemmän painottaen verkostoitumista osana yrityksen menestymiseen johtavaa toimintaa. Tämä tuli esiin joko haastattelujen kuluessa suoraan tai haastattelijan käydessä läpi käsitelueteloa, jossa verkostoituminen oli yksi tekijä muiden mahdollisten menestystekijöiden joukossa.

...me ollaan pyritty luomaan verkostoja ja verkostojen luominen meidän tapauksessa tarkoittaa sille et vaikka me ollaan alihankkijasuhteessa jonkun toimijan kanssa ni jos se on järkevää... ni me voidaan luopua esim. tuotekehityksestä jollekin toiselle sillä tavalla et me tiedetään et se on parempi siinä tuotekehityksessä... (Y3)

Verkostoaineistossa tilanne oli huomattavan erilainen yleiseen aineistoon verrattuna. Yli puolet yritysjohtajista korosti verkostoitumisen merkitystä vahvasti ja monipuolisesti yrityksensä toiminnassa. Lisäksi kaksi johtajaa puhui verkostoitumisesta tärkeänä osana yrityksen toimintaa, mutta heidän käsityksensä verkostoitumisesta ei tullut esiin yhtä monipuolisena kuin siihen erityisesti panostavilla johtajilla. Vain kaksi johtajaa näki verkostoitumisen melko suppeana ilmiönä yrityksensä toiminnassa. Tästä huolimatta hekin pitivät verkostoitumista tarpeellisena osana liiketoimintaa.

Verkostoaineistossa korostuva verkostoitumisen määrä ja monipuolisuus voi olla osittain luonnollista seurausta myös siitä, että tämä oli keskustelun pääteema. Voidaan kuitenkin ajatella, että mikäli verkostoituminen on yritysjohtajan vähän

tai vain suppeasti hyödyntämä toimintamalli, se tulee teemasta riippumatta haastattelun kuluessa esiin, kuten aineistoon kuuluvassa kahdessa haastattelussa tapahtui.

Seuraavat haastatteluotteet ovat esimerkkejä yritysjohtajien verkostoajattelusta eri näkökulmista. Ensimmäiset kolme haastatteluotetta kuvaavat verkostoitumisen merkitystä vahvasti strategisesta ja/tai operatiivisesta näkökulmasta korostanutta ajattelua. Viimeinen haastatteluote (V1) edustaa suppeaa näkemystä verkostoitumisesta, jossa markkinaehtoinen hintakilpailutus painottui näkyvästi yritysjohtajan ajattelussa.

Ja me jäsenellään, mikä on kenenkään yrityksen rooli. Ja yhtä lailla kaikkien näiden yritysten on tiedettävä, mikä se rooli on kenelläkin. ...se verkosto on perustettu. Se ei ole vain semmoinen, minkälaiseksi se on niinkun ajautunut. ...se on suunniteltu tietynlaiseksi se verkosto. (V6)

Tuotannon kannalta, niin siellä on tietyt toimijat ja kun on alihankintaverkosto meillä oma ja me ollaan osa meidän päämiehen verkostoa... mutta on tässä muitakin verkostoja (V3)

Ja meillä on pitkäaikaisia kumppaneita, on tuotekehitykses ja ostoskin, mutta myynnis meillä on sellaisia, jotka on tehneet meidän kanssa 30 vuottakin yhteistyötä (V2)

Että meillä on semmoset, niin sanotut, tietty määrä hyväksytyjä toimittajia, jotka keskenään tiedetään, että ne pystyy tekemään näitä töitä... Kuitenkin sen verran verkostoa on oltava, että ... mitä nyt alihankinnasta ostetaan tuotantoa, että pystytään kuitenkin myös hyödyntämään sitä kilpailuttamista. (V1)

Yhteenveto

Tässä luvussa käsiteltyjen analyysien tuloksista voidaan yhteenvedona todeta, että verkostoitumisen suhteellinen merkitys yritysten menestymisessä vaihteli empiiriseen aineistoon kuuluvien yritysjohtajien ajattelussa erittäin paljon. Tämä näkyi sekä strategisen johtamisen näkökulmasta että yritysjohtajien ilmaisemana verkostoitumisen käytännön hyödyntämisenä yritysten toiminnoissa. Asiaan näytti vaikuttavan myös se, kysyttiinkö verkostoitumisesta erikseen vai sisältyikö se haastatteluun vain yhtenä mahdollisena teemana.

4.4 Verkostoitumisen määrittäminen

Seuraavaksi tarkastelin yritysjohtajien haastatteluista laadittuja kognitiivisia karttoja siitä näkökulmasta, *mitä verkostoituminen oli tutkimusaineistoon kuuluvien yritysjohtajien mielestä. Miten verkostoituminen heidän ajattelussaan määrittyi?* Käsittelin erikseen yleistä aineistoa ja erikseen verkostoaineistoa. Poimin kartoista taulukon muotoon asiat, jotka olivat kunkin yritysjohtajan mielestä verkostoitumisen keskiössä verkostoitumista erityisesti kuvaavina elementteinä. Tutkimus-ekonomisista syistä rajasin kummastakin aineistosta erikseen muodostetut yhteenvetotaulukot siten, että niissä ovat mukana vain asiat, jotka saivat vähintään kolme mainintaa. Lisäksi korostin sinisellä värillä kummassakin taulukossa ne asiat, jotka esiintyivät enemmän kuin puolessa osassa kyseisen aineiston tapauksia.

Tutkimustulosten vertailtavuuden edistämiseksi pyrin yhdenmukaistamaan yritysjohtajien käyttämiä käsitteitä jo koodausvaiheessa yksittäisiä karttoja laatiessani ja vielä analysointivaiheessa taulukointia tehdessäni. Tavoitteenani oli laatia taulukot siten, että niissä käytetään mahdollisimman samankaltaisia käsitteitä aineiston informatiivisuutta kuitenkaan menettämättä.

Tutkin myös esiin nousseiden asioiden ja verkostoitumisen välisen *yhteyden vahvuutta* lukemalla kunkin yritysjohtajan haastattelun uudelleen läpi samalla kun tutkin hänen haastattelunsa perusteella laatimaani kognitiivista karttaa. Yhteyden vahvuuden arviointikriteereinä käytin samaa analysointitapaa kuin edellisessä luvussa. Tarkastelin, *puhuvatko yritysjohtajat haastattelunsa kuluessa joistakin verkostoitumiseen yhdistämistään asioista paljon tai painottavatko he jossain yhteydessä erityisesti jonkin asian tärkeyttä.* Tällä tavoin etsin vastausta kysymykseen, *mikä on kunkin verkostoitumista kuvaavan tai verkostoitumiseen liittyvän asian suhteellinen tärkeys aineistoon kuuluvien yritysjohtajien verkostoajattelussa.*

Yleinen aineisto

Yleisessä aineistossa yritysjohtajien verkostoitumisajattelu painottui eri verkosto toimijoiden välisiin yhteistyösuhteisiin ja suhteiden laatuun (taulukko 7). Hyvät toimittajasuhteet, hyvät asiakassuhteet, suhteiden pitkäaikaisuus ja siihen liittyen myös asiakassuhteiden jatkuvuus sekä keskinäinen luottamus ja työnjako korostuivat yleisessä aineistossa verkostoitumista määrittävinä elementteinä. Käsittelen seuraavaksi lähemmin näitä yritysjohtajien eniten esiin nostamia ja niihin liittyviä taulukossa esiintyviä asioita.

Peräti 20 yritysjohtajaa 27:stä mainitsi hyvät toimittajasuhteet, toimittajaverkoston tai alihankintaverkoston verkostoitumista määrittävänä elementtinä. Heistä 11 johtajaa lisäksi korosti asiaa. Hyvät toimittajat olivat yritysjohtajien mielestä ensiarvoisen tärkeitä yrityksen tuotannon tehokkuutta, toiminnan ja tuotteen laatua ja toimitusvarmuutta ajateltaessa. Mainitut tekijät olivat myös hyvän asiakassuhteen rakennusaineita ja edistäjiä. Toimittajista käytettiin yleisessä aineistossa myös nimitystä kumppani. Tällä painotettiin pitkäaikaista, hedelmällistä yhteistyösuhdetta hyvän toimittajayrityksen kanssa.

Toimittajaketju on meil sit, vois sanoo et se on vähintään yhtä tärke ku meitin ammattitaito. ... toimittajaketju täytyy olla hyvä ja toimittajiin täytyy olla hyvät suhteet. Se on niinkun siin ketjus erittäin tärke. (Y9)

Kyllä meillä on hyvin vahva ja laaja verkosto sillä puolella, että se on ehdoton edellytys, että tommosia kokonaisuuksia voidaan ees tarjotakaan... (Y15)

...meillä pitää olla se alihankkijaverkosto ja nyhän me ollaan sitä pikkusen niin kun tiivistetty sitä yhteistyötä eri toimijoitten kanssa, et meillä on sellaset reilu tusinan verran tärkeitä, tärkeitä kumppania... (Y7)

Taulukko 7. Verkostoitumista kuvaavat asiat yleisessä aineistossa

Verkostoitumista kuvaava asia/ yleinen aineisto (N=27)	mainintojen lukumäärä	Moniko korostaa asiaa?	vahvuus 1 korostaa/ kaikki asiaa kos- kevat mai- ninnat	vahvuus 2 korostaa/ kaikkien asioiden maininnat
hyvät toimittajasuhteet ja-verkostot	20	11	0,550	0,073
hyvät asiakassuhteet	18	11	0,611	0,073
työnjako	15	7	0,467	0,046
pitkäaikaiset suhteet	14	14	1,000	0,093
keskinäinen luottamus	14	6	0,429	0,040
monitasoinen verkottuminen	12	6	0,500	0,040
aidot kumppanuudet	11	8	0,727	0,053
asiakassuhteen jatkuvuus	10	5	0,500	0,033
henkilösuhteet, henkilöverkot	10	2	0,200	0,013
tuotekehitys yhdessä	9	4	0,444	0,026
keskittyminen muutama iso asiakas	6	5	0,833	0,033
toimiva jälleenmyyjäverkosto	6	4	0,667	0,026
avoimuus	3	1	0,333	0,007
toisilta oppiminen	3	1	0,333	0,007

Hyvät asiakassuhteet mainittiin verkostoitumista määrittävänä asiana yleisessä aineistossa lähes yhtä usein kuin toimittajasuhteet. Yhteensä 18 yritysjohtajaa mainitsi hyvät asiakassuhteet ja 11 johtajaa korosti asiaa erityisesti. Lisäksi taulukon 7 kohtaan *aidot kumppanuudet* sisältyy mainintoja suhteesta päämieheen tai pääasiakkaisiin. Osa yritysjohtajista piti myös hyviä asiakassuhteita ja kumppanuuksia synonyymeinä ja käytti haastattelussa molempia termejä. Kumppanuus-termin käytöllä haluttiin tässäkin yhteydessä korostaa suhteen tiiviyyttä tai tärkeyttä yritykselle. Hyvän asiakassuhteen rakennusaineina olivat toimittajayritysten johtajien mielestä edellisessä kohdassa mainittujen liikesuhteen konkreettisten tekijöiden lisäksi avoimuus, reiluus, keskinäinen luottamus sekä ”molemmat voittaa”-tavoitteeseen pyrkiminen.

Silloin on hauska tehdä yhdessä töitä, jos on niinkun, on tavoitteet sekä asiakkaalla että alihankkijalla samat ja että yhdessä tehdään sitä. On semmonen avoin, reilu, win-win -periaate...(Y8)

...me yritetään olla aidosti ja oikeesti kumppaneita niiden asiakkaiden kanssa. Ja tietysti ehkä semmonen asia, mikä on myöskin, että jos kattoo mejän asiakaskuntaa, niin valtaosa mejän asiakkaista on, on tosiaan semmosia, jossa myöskin sillä asiakkaalla on se sama ajatus, eli se kumppanuusajatus. Että tehdään ja rakennetaan yhteistyötä... (Y22)

Toimiva *jälleenmyyjä- tai edustajaverkosto* oli tärkeä asia varsinkin kansainvälistyneiden yritysten johtajien verkostoajattelussa. Yleisessä aineistossa myynti- tai jälleenmyyjäverkosto tuli esiin vain kuudessa tapauksessa, joista kuitenkin neljä yritysjohtajaa korosti asiaa. Tapausten vähäisyys selittyy sillä, että yleinen aineisto koostui pääosin sellaisten yritysjohtajien haastatteluista, joiden edustamat yritykset toimivat toimittajasuhteessa jonkun tai joidenkin isompien yritysten kanssa. Kaksi yritysjohtajaa sivusi haastattelussaan myös verkoston johtamista liitettynä myynti- tai toimittajaverkostoon.

...etsitään semmosia jälleenmyyjiä, jotka ymmärtää sen asiakastarpeen ja ymmärtää meidän tuotteet... ja sitten yritetään tehokkaasti ohjata... se on kuitenkin semmonen win-win, että ei me voida sanella, että nyt te teette näin ja nyt te palkkaatte tuon...(Y4)

Yleisessä aineistossa 12 yritysjohtajaa katsoi *monitasoisen verkottumisen* tärkeäksi verkostoitumiseen liittyväksi asiaksi, mutta se korostui vain kuuden yritysjohtajan ajattelussa. Nämä yritysjohtajat näkivät verkostoitumisen laajasti siten, että se sisälsi toimittajasuhteiden ja päämiessuhteiden lisäksi samalla tasolla toimivien

muiden toimittajien välisen yhteistyön sekä yhteistyön erikoisasiantuntijoiden ja tutkimuslaitosten kanssa samoin kuin laajemmat sidosryhmäsuhteet. Jälkimmäisiin sisältyivät esimerkiksi erityiset auditoinnit, akkreditoinnit, tuotteiden vaatimat tarkastukset ja hyväksynnit sekä lisäksi erilaiset toimialan tai liiketoiminnan kehittämistä edistävät toimiala- ja muut järjestösuhteet.

Verkostosuhteita kuvattiin 11 tapauksessa myös *aidoiksi kumppanuuksiksi*. Tähän lukuun sisältyy edellä todetulla tavalla sekä asiakassuhteita että toimittajasuhteita. Yleiseen aineistoon kuuluvista yritysjohtajista kymmenen toi esiin *henkilösuhteiden* merkityksen tärkeänä verkostosuhteiden rakentamisen ja jatkuvuuden elementtinä, mutta vain kaksi yritysjohtajaa varsinaisesti korosti tätä näkökulmaa. Tätä voidaan pitää yllättävänäkin tuloksena, koska verkostokirjallisuudessa henkilösuhteiden merkitys nostetaan usein huomattavasti näkyvämmiin esiin.

Pitkäaikaiset suhteet sekä *asiakassuhteiden jatkuvuus* liittyivät osittain toisiinsa, mutta esiintyvät taulukossa erikseen, koska yleiseen aineistoon kuuluvista yritysjohtajista enemmän kuin kolmasosa painotti erikseen asiakassuhteiden jatkuvuutta. Pitkäaikaiset suhteet ja yhteistyön pitkäjänteisyys määrittivät verkostoitumista 14 yritysjohtajan ajattelussa. Merkittävää on, että he kaikki myös korostivat asian tärkeyttä. Hyödyllisintä oli, jos sekä asiakas- että toimittajasuhteet olivat pitkäaikaisia. Tämä johtui siitä, että yritysjohtajat pitivät uuden verkostosuhteen luomista aikaa vievänä ja kalliina. Pitkäaikaiset suhteet toivat osapuolille kustannussäästöjä sekä edistivät keskinäistä luottamusta ja liiketoiminnan kehittämistä.

...se on ollu yks semmonen.. mikä varmasti on johtanut siihen, että me on pärjätty, kun on onnistuttu luomaan pitkäaikasia asiakassuhteita. (Y22)

Monet näistä asiakassuhteista on pitkäaikaisia, et se on jatkunut sitten kaukaa historiasta... Sitten on tämmöset toimittajat, jotka on ollu pitkään ja tiedetään luotettaviksi, niitä ei siinä vaiheessa yleensä kilpailuteta. ... Vakiotoimittajat pyörii. (Y13)

(toimittajasuhde)... me halutaan, että se jatkus se suhde pitkään ja rakennetaan sitten puolin ja toisin, yritetään ohjata sitä. Usein ne on meitä pienempiä ja niillä ei oo laatujärjestelmät ihan sillä tasolla kuin meillä, niin yritetään innostaa ja kannustaa ja rohkasta ja myös vaatia laatua. (Y4)

Osapuolten *keskinäinen luottamus* oli yksi viidestä yritysjohtajien eniten mainitsemasta asiasta verkostosuhteita määritettäessä (taulukko 7). Keskinäisen luottamuksen toi yleisessä aineistossa esiin 14 yritysjohtajaa 27:stä. Heistä kuusi johtajaa korosti kyseistä asiaa erityisesti. Edellä käsitelty verkostosuhteiden pitkäaikai-

suus ja keskinäinen luottamus nivoutuivat yritysjohtajien ajattelussa toisiinsa. Katsottiin, että luottamus lujittaa yhteistyötä ja edistää sen jatkuvuutta. Pitkäaikainen yhteistyö lähensi taas osapuolia toisiinsa ja kasvatti luottamusta vuorovai-
kutuksessa toimivien henkilöiden välillä. Henkilösuhteilla on siis oma merkityk-
sensä verkostoitumisen määrittämisessä, vaikka liikesuhteen kovemmat elementit,
kuten esimerkiksi laatu, toimitusvarmuus, hinta ja joustavuus ratkaisevatkin suh-
teen lopullisen jatkuvuuden.

*...et se uskallus siinä vaihees on ollu se joka on pitäny, tehny meille pitkiä asiakas-
suhteita ja ja varmistanu sen että sitä kauppaa on silloinki ku muilla ei oo. Laman
aikana se mitataan se yrityksen kestävyys, ei sitä nousukautena mitata. Ja ne vah-
vuudet niin silloin ne tulee esiin oikeestaan parhaiten ja ne yhteistyökuviot ja ne
henkilösuhteet. Et siel on luottamus molemmin puolin mun mielestä on ollu aina
meillä noitten pääasiakkaitten kans. (Y17)*

*...se rehellisyys niinku kantaa sitten, että se vahvistaa sitä asiakassuhdetta. Kerro-
taan asiat niinku ne oikeesti on. Että halutaan olla niinku pitkäaikainen, luotettava
kumppani siinä... – Tietysti meidän pitää luottaa alihankkijoihin. ... Se sama luot-
tamus on myöskin siellä. (Y7)*

Työnjakoa yritysjohtajat pitivät myös keskeisenä verkostoitumiseen liittyvänä ja sitä määrittävänä tekijänä. Työnjaolla tarkoitettiin tässä erikoistumista ja keskit-
tymistä esimerkiksi tiettyyn tuotteeseen, tuoteryhmään, menetelmään tai yrityksen
ydinosaamiseen. Yleiseen aineistoon kuuluvista yritysjohtajista 15 nosti keskit-
tymisen ja osapuolten välisen työnjaon esille verkostoitumisen yhteydessä. Heistä
edelleen 7 johtajaa korosti asian tärkeyttä.

Eli keskityttiin puhtaasti niinkun konepajatoiminnan kehittämiseen... (Y15)

*Ehkä semmonen asia tähän mejän pärjäämiseen vois olla myöskin se, että me ol-
laan keskitytty hyvin tiukasti siihen, että se on se (x...) tekeminen... (Y22)*

*...että joku on erikoistunut johonkin, niin hyödynnetään niitä erikoistujia meidän
kumppaneina. (Y7)*

Edellä käsiteltyjen asioiden lisäksi verkostoitumiseen yhdistettiin *tuotekehitys*
yhteistyössä asiakkaiden ja/tai toimittajien sekä erilaisten asiantuntijatahojen
kanssa. Tämän mainitsi yleisessä aineistossa yhdeksän yritysjohtajaa. *Avoimuus* ja
avoin tiedonvaihto tuotiin esiin osapuolten keskinäisen luottamuksen syntymises-
sä ja suhteita ylläpidettäessä. Avoimuudesta keskusteltiin verkostoitumista käsi-
teltäessä kuitenkin yllättävän vähän. Vain kolme yritysjohtajaa piti avoimuutta

tärkeänä ja heistäkin vain yksi korosti sitä erityisesti. Avoimuus nousi sen sijaan huomattavasti enemmän esiin, kun yritysjohtajat käsittelivät yrityksensä sisäistä toimintaa. *Toisilta oppiminen* verkostoissa esiintyi yleisessä aineistossa samalla tavoin yllättävän vähän, vain kolmen yritysjohtajan ajattelussa.

Verkostoaineisto

Seuraavaksi käsitelen erikseen verkostoaineistoa. *Verkostoaineistossa* (ks. taulukko 8) korostui *monitasoinen verkottuminen*, mihin sisältyi sekä vertikaalinen että horisontaalinen verkottuminen ja liiketoimintaverkoston lisäksi muut yhteistyö- ja suhdeverkostot. Kahdeksan yritysjohtajaa kymmenestä käsitteli monitasoista verkostoitumista, vaikka vain yksi heistä mainitsi erityisesti kyseisen asian. Muut yritysjohtajat sen sijaan kuvailivat ilmiötä eri tavoin haastattelujensa yhteydessä. He painottivat oman yrityksensä asemaa osana laajempaa toimitusketjua, johon kuului esimerkiksi yksi iso yritys päämiehenä, jonka sopimuskumppanina toimittiin. Lisäksi oli muita samalla tasolla olevia yrityksiä, joiden kanssa tehtiin yhteistyötä saman päämiehen hyväksi. Edelleen viitattiin omaan toimittajaverkostoon, jossa voi olla useampia eri portaita järjestelmätoimittajista jonkin yksittäisen osavaiheen toimittajiin, esimerkiksi hitsaus, pintakäsittely, maalaus. Myös mahdolliset erikoisasiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset luettiin yhteistyökumppaneihin. Jälkimmäisiin kuuluivat esimerkiksi ohjelmistoja tai automaattisia toimintajärjestelmiä suunnittelevat yritykset tai testauksia ja erikoismittauksia tekevät yritykset.

Ratkaisumyyntiin keskittyneissä yrityksissä, jotka tulivat esiin aineistoon kuuluvien kahden yritysjohtajan haastattelussa, verkostoituminen nähtiin vertikaalisen lisäksi horisontaalisena yhteistyönä. Horisontaalisuus esiintyi myös liiketoimintaan välillisesti liittyvissä verkostosuhteissa kuten esimerkiksi toimialajärjestössä tai alan erityisjärjestössä tehtävässä kehittämissyhteistyössä. Nämäkin suhteet saattoivat edistää myös konkreettisten liiketoimintasuhteiden kehittymistä.

Verkostoitumisen monitasoisuuden vahvuus korostui yritysjohtajien ajattelussa, kun verkostoaineistoon kuuluvista johtajista yhteensä seitsemän johtajaa kahdeksasta puhui ilmiöstä paljon ja eri tavoin painottaen. Aineistosta muodostui käsitys, että monitasoinen verkottuminen on ymmärrettävissä yläkäsitteeksi useimpien yritysjohtajien ajattelussa puhuttaessa yritysten välisestä verkostoitumisesta. Verkostoitumisen monitasoisuudesta johdettiin edelleen sellaisia verkostoitumiseen liittyviä osatekijöitä, jotka riippuivat kunkin yritysjohtajan omasta yrityskontekstista ja kokemuksesta.

Meillä verkottumista tapahtuu monella tasolla. Kuulutaan alan järjestöihin kaikkiin... Sitten on erilaisten tutkimushankkeiden piirissä... saman alan yritysten kanssa tekemisissä. ... Sillä lailla tietenkin ollaan verkostoiduttu tuon alihankinnan tekemisessä, että on useita päämiehiä, joiden kanssa ollaan verkossa koko ajan... Niin me tehdään osahankintaa heille. Sitten taas päinvastoin on 4–5 yritystä, josta me ostetaan vastaavasti osavalmistusta. (V10)

Tuotannon kannalta niin siellä on tietyt toimijat. Ja kun on alihankintaverkosto meillä oma ja me ollaan osa meidän päämiehen verkostoa... Mutta on tässä muitakin verkostoja. ...Vientiin kun mennään... niin siellä on sitten omia verkostoja, yhteisiä projekteja siellä tällä hetkellä menossa. (V3)

Ja esimerkiksi vientipuolella, niin me tehdään sitten muutamien ... valmistajien kanssa yhteistyötä sillä tavalla, että me tarjotaan tätä kokonaisuus ...yhtenäiseksi paketiksi. Eli jokainen tekee ite sen kaupan tän meidän näkökulmasta asiakkaan kanssa... Ja sitten taas asiakkaan näkökulmasta, he saa valmiin yhtenäisen pakeitin. Eikä hänen tarvitse sitten näitä niinku yhteensopivuuksia miettiä. (V8)

Monitasoisen verkottumisen keskiössä yritysjohtajien ajattelussa olivat erityisesti hyvät toimittajasuhteet ja niin sanotut *oikeat kumppanit*, mutta myös toimiva myyntiverkosto edustajineen ja jälleenmyyjineen. Oikeana, hyvänä kumppanina voi myös esiintyä tilanteesta riippuen niin päämies/asiakas, toimittaja kuin edustaja tai jälleenmyyjä sekä myös tarvittava asiantuntijatahokin. Oikeiden kumppaneiden tai partnereiden merkitystä toi verkostoaineistossa esiin seitsemän johtajaa, jotka kaikki korostivat asiaa.

Oikeilla kumppaneilla viitattiin verkostoaineistossa siihen, että verkostosuhteen osapuolilla oli tiivis syvä yhteistyösuhde, johon liittyi erityisen olennaisena avoin tiedonkulku. Osapuolilla tuli lisäksi olla tarvittavaa osaamista ja halua kehittyä, ja yhteistyön tuli olla sujuvaa ja osapuolia hyödyttävää. Tällöin verkostosuhteella oli mahdollisuus vahvistua kumppanuussuhteeksi ajateltaessa verkostoitumista jatkumolla, jossa toisessa laidassa on ohut tai epäsäännöllinen yhteistyösuhde ja toisessa pitkäaikainen syvä kumppanuus.

...meidän pääasiakas on ainakin sellainen, että se on niinku ihan oikea, että siellä on mukana yhteisiä palavereita ja yhteisiä tuotekehitysjuuttuja. Että se ei ole pelkästään alihankintaketju, vaan siellä oikeasti tieto kulkee. Ihan avoimesti antaa sen tiedon, mikä heille menee, että se valuu heti meille ja meidän kautta alihankkijoille saman tien. Meillä on muutama asiakas vaan tässä alihankintaketjussa. Ne on aika syvällä, että on yhteisiä prosesseja rakennettu liittyen tuotteen tekemiseen. Informaatio tosiaan kulkee. (V3)

Että pyritään siihen tuota niin hyvään kumppanuussuhteeseen ja hyvään yhteistyöhön ja keskustellaan erilaisista asioista. ...kyllähän se on siinäkin mielessä, että niin jos meillä on tällainen suhde, niin heillä on taas näillä edustajilla halu kasvattaa sitä omaa osaamista... hyviä edustajia on vaikea löytää, todella vaikea löytää. (V2)

Sehän on tällainen mahdollisuus. Siis sä voit jollakin tavalla hyötyä tällaisesta siis resursseista, joka itsenäisenä on mahdotonta hankkia nämä resurssit. Mutta sä saat niitä melkein ilmaiseksi, koska tehdään tätä yhteistyötä. Se on tällainen win-win tilanne. Jos he jakavat ja antavat nämä resurssit meille, me pystymme tekemään jotain tai valmistamaan, kehittämään jotakin, joka on hyödyksi siis partnerillemme, joka on antanut nämä tiedot. (V7)

Taulukko 8. Verkostoitumista kuvaavat asiat verkostoaineistossa

Verkostoitumista kuvaava asia/ verkostoaineisto (N=10)	mainintojen lukumäärä	Moniko korostaa asiaa?	vahvuus 1 korostaa / kaikki asiaa koskevat maininnat	vahvuus 2 korostaa / kaikkien asioiden maininnat
hyvät toimittajasuhteet, alihankintaverkosto	10	7	0,700	0,082
pitkäaikaiset suhteet	9	7	0,778	0,082
monitasoinen verkottuminen	8	7	0,875	0,082
työnjako	8	7	0,875	0,082
oikeat partnerit, kumppanit	7	7	1,000	0,082
keskinäinen luottamus	7	6	0,857	0,071
tuotekehitys yhdessä	7	5	0,710	0,059
henkilösuhteet, henkilöverkot	7	2	0,286	0,023
avoimuus	5	4	0,800	0,047
toisilta oppiminen	4	3	0,750	0,035
toimiva myyntiverkosto	4	3	0,750	0,035
verkostoveturi, verkoston johtaminen	3	1	0,333	0,012
edellyttää oppimista koko organisaatiolta	3	1	0,333	0,012
oma alihankintatoiminta	3	1	0,333	0,012

Hyvät toimittajasuhteet tai alihankintaverkosto kuvasi tärkeänä osana verkostoitumista kaikkien verkostoaineistoon kuuluvien yritysjohtajien mielestä. Kymmenestä asian esiin tuoneesta johtajasta seitsemän painotti hyviä toimittajasuhteita erityisesti. Toimittajasuhteen osatekijöiksi mainittiin toimittajan luotettavuus tuotteen tai työn laadussa, toimitusvarmuudessa, joustavuudessa ja hintakilpailuky-

vyssä. Myös sitoutuminen ja halu kehittyä mainittiin hyvän toimittajan ominaisuuksina ja hyvän suhteen rakennusaineina. Nämä kaikki tekijät vaikuttivat ratkaisevasti myös suhteen jatkuvuuteen.

Toimittajasuhteiden synonyyminä käytettiin aineistossa yleisesti käsitettä alihankintaverkosto tai alihankkijat, joten käsitelin niitä analyysiä tehtäessä yhdessä. Perusteluna on, että vaikka yksittäiset yritysjohtajat puhuivat alihankintaverkostosta tai toivat esiin toimittajan hinnan merkityksen yhtenä keskeisimmistä valintakriteereistä, hinta ei kuitenkaan ollut heille se ainoa ratkaisevin tekijä, mikäli muut kriteerit olivat kohdallaan. Hinnan sijasta laatu, tehokkuus ja toimitusvarmuus nousivat esiin lähes ehdottomina suhteen jatkuvuuden edellytyksinä. Lisäksi suhteiden pitkäaikaisuus oli laajasti korostettu ominaisuus, oli käytössä sitten kumpi termi hyvänsä. Seuraavissa haastatteluotteissa tuodaan esiin toimittajasuhteita eri näkökulmista sekä myös eri valintakriteerien merkitystä suhteen muodostamisessa. Käsitelen suhteiden pitkäaikaisuutta erikseen jäljempänä.

...voi olla näkyviä kumppania... Käytännös ne on kuin meidän miehiä, kun me aina käytetään niitä. Pyritään jatkuvasti samoihin... Ainut mikä silloin tällöin tarkistetaan, ettei ne käytä ittestään selvytenä hyväksi sitä, että saa tehdä. (V5)

...Valmistuspuolella, meidänkin valmistus perustuu hyvin pitkälle alihankintaverkostoon, siellä puolella on siellä alkulähteellä se verkostoituminen. ...Valmistuspuolella on se, että... siellä on se toinen puoli, missä se yritysten välinen verkostoituminen on niinkun, mitä parempaa se on, niin sitä laadukkaampi, sen paremmin se lopputuote vastaa niihin asiakastarpeisiin myös. (V6)

...jos puhutaan nyt meidän alihankkijoista ja siitä verkostosta, niin he suurin piirtein tietää, että minkä tyyppistä tavaraa meiltä tulee ja osaa kehittää sitä omaa tuotantoansa siihen suuntaa ja ottaa siitä kaikki. Elikkä siinä muodostuu tää win-win tilanne. Jos aina juostaan sen halvimman perässä, niin se ei pakosta... jos me tiedetään, että minkä laatuista tavaraa me saadaan, me pystytään yhdes kehittämään sitä laatua. Me tiedetään että kuinka hyvin toimitusajat pitää. Se ei ole sel-laista arpapeliä. Monta kertaa nää muut kuin sen tavaran varsinainen hinta, niin nämä muut tekijät voi olla paljon paljon korkeampia ne kustannukset. (V2)

...Kyllä meidän alihankkijan, jos se ei ole tehokas, se näkyy myös meidän kilpailukyvyssä... Kyllä mekin tiedetään, toimittajat, että mikä meidän vahvuus on, ettei mekään lähdetä sitten kaikki hinnan perässä. ... Ja nämä yksinkertaiset asiat kuten toimitusvarmuus ja laatu pitää olla kunnossa. Kyllä mä näen tästä, että meidän alihankintapäämiehet, niin toimitusvarmuus niille on aina sata...(V3)

Monitasoiseen verkostoitumiseen liittyi vielä *toimiva myyntiverkosto* edustajineen ja jälleenmyyjineen, joka nousi esiin neljän yritysjohtajan haastattelussa, näistä kolmessa korostuneen vahvasti. Kaksi johtajista toimi lopputuotetta kokoonpanevissa ja toimittavissa yrityksissä. Kaksi johtajaa toimi ratkaisumyyntiin keskittyneissä yrityksissä, jotka toimittavat asiakkaille useamman yrityksen yhdessä toimittaman kokonaisuuden – tuote- tai tuotantoratkaisun. Toimittajaroolissa toimivien yritysten johtajien ajattelussa myyntiverkosto ei esiintynyt. He näkivät myynnin yrityksen sisäisenä, mutta luonnollisesti keskeisen tärkeänä toimintana ajateltaessa yrityksen menestymistä. Seuraavassa on esimerkit myyntiverkoston merkityksestä yritysjohtajien ajattelussa.

...ulkomailla on dealeriverkosto, joka hoitaa myynnin siellä. ... Sitten dealerit tekevät keskenään yhteistyötä... mitä he keskenään kattovat järkeväksi tehdä. ... koko dealeriverkosto kokoontui tänne meille. Ja oli ns. dealeripäivä. ... Se on niin kuin monta kertaa ennemminkin on ollut. ... Liiketoimintaa on kehittämässä huomattavasti isompi joukko kuin vain me itse. (V6)

Kyllähän näitten isompien kanssa se on niinkun suunnitelmallisempaa. ...käydään ite paikan päällä tapaamassa jälleenmyyjä. ... sitten kutsutaan tänne ihan välillä yhtä aikaa. Että on tämmösiä jälleenmyyjätapaamisia, koulutustilaisuuksia. ...Mutta meillä on kehitteellä vähän systemaattisempaa tapaa arvioida näitä jälleenmyyjä. (V8)

Sekä *asiakas- että toimittajasuhteiden pitkäaikaisuus* oli yhtä haastattelua lukuun ottamatta kaikkien yritysjohtajien esiin tuoma erityisesti verkostoitumiseen kuuluva, sitä määrittävä elementti. Kumppanuuteen sisältyy jo lähtökohtaisesti ajatus suhteen syventymisestä ajan kuluessa. Kuitenkin myös toimittaja–alihankintasuhteissa sekä jälleenmyyjä- ja edustajasuhteissa seitsemän johtajaa yhdeksästä korosti suhteiden pitkäaikaisuutta.

Että se joka on toiminut kauan siinä verkossa, niin se tietää sen tavan toimia ja tietää sen toisen tuotteen aika tarkkaan, mihin se menee. Tietää vaikkei sitä ole joka kerta sanottu erikseen, että mihin se menee ja kuinka se toimii. ...Pitää olla perillä siitä, että mitä asiakas oikeastaan haluaa... (V10)

Ja meillä on pitkäaikaisia kumppaneita, on tuotekehitykset ja ostoskin, mutta myynnis meillä on sellaisia, jotka on tehneet meidän kanssa 30 vuottakin yhteistyötä. ... (valmistuspuolella)...sinne on omat pitkäaikaiset yhteistyökumppanit, jotka hoitaa sen... Elikkä siellä määrättyt asiat me tehdään itte ja määrättyt on ulkoistettu. Ja siellä on pyritty myöskin siihen, että ne olis pitkäaikaisia yhteistyökumppa-

neita. (pitkäaikaisuuden tärkeys) Kyllä se on meillä kaikessa... mitä pidempiaikainen suhde, sitä parempaan pystytään. (V2)

(...pitkäkestoisia) Se on meidän tavoite. Se on kuitenkin tommosen partnerin saaminen tai löytäminen, niin sekään ei oo mikään halpa asia. Mielellään sitten tehdään useampi vuosi heidän kanssaan yhteistyötä. (V8)

Verkostoitumista määritti suhteen keston lisäksi *keskinäinen luottamus ja avoimuus*. Nämä kolme elementtiä olivat toisaalta yritysjohtajien ajattelussa keskinäisessä riippuvuussuhteessa siten, että avoimuus ja luottamus edistivät toinen toistaan ja tukivat myös suhteen jatkuvuutta. Suhteen pitkäaikaisuus voi puolestaan syventää entisestään osapuolten välistä luottamusta ja avoimuutta. Verkostoaineistossa kuusi yritysjohtajaa seitsemästä painotti vahvasti luottamuksen merkitystä verkostosuhteessa ja neljä yritysjohtajaa viidestä painotti myös avoimuutta. Näistä kolme yritysjohtajaa painotti vahvasti sekä luottamusta että avoimuutta verkostoitumista määrittävinä tekijöinä.

...onnistuminen edellyttää kyllä syvää näitten myöhempien verkostokumppanien tuntemusta ja samanlaista toimintamoraalia. ...että voi luottaa ja paljastaa sellaisia asioita, mitä muuten pidettäisiin kilpailijoitten ja niiksi kuvitelluilta salassa. ... Nimenomaan se luottamuksen löytäminen sillä tasolla, että ei tarvita mitään salassapitosopimuksia. (V5)

Melkeinpä se avoin toiminta on parempi kuin sellainen suljettu piiri. (V3)

Kyllä tuo luottamus on niin, että jos sä sen menetät siellä niin... Sitten se alkaa se rumba että sä joudut silmätikun alle ja pahimmas tapaukses pois. ... Että kyllä se luottamus pitää olla, mutta puolin ja toisin. (V3)

Asiat hoidetaan sillä lailla, kun on sovittu. ... Jos joku asia on sovittu, niin se pidetään. ...Molemmiin puolin. ... Se (luottamus) on meille iso arvo arvojen joukossa. (V2)

Luottamus on aika tärkeä, että täytyy toimia niin kuin on luvattu. Ja jos on tavoitteita, niin täytyy päästä siihen tavoitteeseen. Muuten aika nopeasti menetetään luottamus. ...Yleensä jos luottamusta ei oo, silloin yhteistyö ei koskaan toimi. (V7)

Ja jos mennään niin pitkälle, että se on tommoista avointa se ns. roolileikki, siitä on se hyöty, että se luottamus kasvaa siinä. ... Luottaa siihen, että kyllä tää onnistuu. Satsaa, panostaa. ...Eihän se kasvukaan oo kivutonta. Ja siinä tulee niitä kasvukipuja. Niitäkin kun käsittelee avoimesti niin taas luottamus kasvaa ja taas ollaan niinku paremmalla tiellä. (V6)

Luottamus ja avoimuus liittyivät yritysjohtajien ajattelussa sekä verkostosuhteen syntymiseen, syvenemiseen että jatkumiseen, mutta lopulta myös päättymiseen. Tavoitteisiin pääseminen ja lupauksen pitäminen olivat suhteen jatkumiselle ja molemmin puoliselle luottamukselle tärkeitä. Tässä keskeisimmät kriteerit olivat yritysjohtajien mukaan tuotteen laatu ja luvatusajan pitäminen. Toimitusvarmuuden tulee tämän päivän liiketoiminnassa olla lähempänä sataa prosenttia, kuten yksi yritysjohtaja kuvasi. Luottamus voidaan menettää usealla tavalla, mutta kyvyttömyys pitää lupauksiaan johtaa verkostosuhteissa luottamuspuolaan, jos ei yhdestä kerrasta niin vähintäänkin toistuessaan. Lieväkin petollisuus eli ”fuskaaminen” olisi helpoin tie suhteen päättymiseen joko osapuolen huomattua asian tai hänen päämiehensä vaatimuksesta. Tästä esimerkki seuraavassa:

Sen pitää olla oikein, eikä saa eikä kannata lähteä pikavoittoja hakemaan. Tai että sä teet jotakin... hyvä esimerkki, että fuskaat siinä prosessissa säästämällä jotakin... teet huonosti. Se myöhemmin näkyy laatuongelmana, niin kyllä se vaikuttaa. ...Päämies halus, että me vaihdettiin se tuote pois sieltä. Ja niin kävi ja he (alihankkija) menetti aika ison, oli melkein 40 prosenttia sen firman myynnistä. (V3)

Työnjako ja kunkin osapuolen keskittyminen omaan ydinosamisalueeseensa määrittä verkostoitumista liiketoiminnan näkökulmasta. Yritysjohtajien ajattelussa yrityksen keskittyminen ja erikoistuminen näyttelivät verkostoitumisen perussyötä, mutta myös seurausta. Toisten johtajien mielestä yritykset verkostoituvat, koska ne haluavat erikoistua tai keskittyä omaan osaamiseensa ja hakevat muita osaluueita varten yhteistyökumppaneita. Toiset yritysjohtajat näkivät verkostoitumisen seurauksena sen, että yritysten tehtävät eriytyvät ennestään. Tämän seurauksena verkostoituneet yritykset erikoistuvat ja kukin kehittää edelleen omaa osaamisaluettaan.

Tulkitsin aineistossa verkostoitumiseen liittyväksi työnjaoksi varsinaisen termin käytön lisäksi myös puheen verkostotoimijoiden eri rooleista sekä viittaukset yrityksen keskittymiseen ja erikoistumiseen. Tällä perusteella työnjakoon viittasi kahdeksan yritysjohtajaa kymmenestä. Asiaan viitanneista yritysjohtajista seitsemän painotti työnjaon merkitystä.

Sitä (verkostoitumista) on edesauttanut, että ne yritykset on keskittynyt omaan sektoriinsa. (V10)

Eli me käytetään alihankkijoita hyvinkin vahvasti osto- ja tuotantopuolella. ...Ja sitten keskitytään tähän niinku lopputuotteen kokoonpanoon. (V8)

...tämä meidän myynti ensinnäkin... Sitten taas toinen on taas tietysti tää hankintapuolen jutut. Sitten on mitä liittyy tuotekehityksen ympärillä olevat asiat. (V2)

...me ollaan se kokoava voima tässä... Ja me ollaan näiden kumppaneiden kanssa hiottu se konsepti niin, että kaikki... niin saadaan menemään jouhevasti yhteen, että siellä ei jää mitään tuota tämmösii aukkoja... Kun koko tää meidän ydin on tässä tietynlaisessa erikoisosaamisessa ja tässä automaatiassa... (V4)

Verkostoitumista määritti liiketoiminnan näkökulmasta myös *tuotekehitysyhteistyö*, jota tehtiin joko yhdessä asiakkaan, toimittajakumppaneiden, myyntiverkoston tai kumppaneina toimivien erityisasiantuntemukseensa keskittyneiden yritysten kesken. Jälkimmäisillä yrityksillä haastatellut johtajat viittasivat muun muassa ohjelmistotaloihin, arkkitehtitoimistoihin, suunnittelutoimistoihin ja mittauksia tai erikoissertifiointeja tekeviin yrityksiin. Seitsemästä asian maininneesta yritysjohtajasta viisi piti yhdessä tehtävää tuotekehitystä hyvin tärkeänä osana verkostoitumista. Tuotekehitys edisti yrityksen uudistumista, innovatiivisuutta ja säilymistä kilpailukykyisenä.

He (myyntiverkosto) keksii jotakin siellä sellaista keskenään, mitä he sitten esittää meille, että voitaisko me tehdä näin taikka näin, niin vois olla hyvä. ... Liiketoimintaa on kehittämässä huomattavasti isompi joukko kuin vain me itse. (V6)

...siellä on määrättyjä yhteistyökumppaneita, joita me on käytetty. ...tarvitaan vähän ulkopuolista näkemystä, konseptisuunnittelua. Että saatais jotain uutta tuotua tänne. Ja näiden tutkimuslaitosten kanssa on ... yhteistyötä. (V2)

Päämiehen kanssa tehtävä *päämiehen tuotteen* kehittäminen syvensi kumppanuutta ja edisti verkostosuhteen jatkuvuutta. Samalla tuotekehitysyhteistyö turvasi toimittajayrityksen jatkuvuutta ja menestymistä.

...siellä on mukana yhteisiä palavereita ja yhteisiä tuotekehitysjuttuja. ...täällä verkostossa kehitetään sen päämiehen tuotetta. ...Tavallaan opitaan se tuote. Ja meidän alihankkijat niin siellä on paljon sellaista hiljaista tietoa, mitä päämies ei ikinä pysty laittamaan niihin tuotteisiin. (V3)

Henkilösuhteiden ja henkilöverkkojen merkitys tuli yritysjohtajien ajattelussa esiin verkostoitumista edistävänä tekijänä ja myös verkostoituneiden yritysten välisissä suhteissa esimerkiksi uusia toimijoita etsittäessä, tietoa hankittaessa tai yleisesti suhteen syvenemistä edistävänä tekijänä. Vaikka peräti seitsemän yritysjohtajaa kymmenestä mainitsi asian, kuitenkin vain kaksi yritysjohtajaa korosti henkilösuhteiden merkitystä.

...totta kai henkilösuhteet vaikuttaa. Ja jos yrityksissä avainhenkilöt vaihtuu, niin aina ne on käännekohtia. Aina ne on käännekohtia, et miten tämmönen yhteistyökuvio sitten jatkuu. ...Mutta kyllä tietysti jos henkilösuhteista puhutaan, niin aivan turhaa on kuvitella, että joku henkilösuhde muodostuisi tai pysyis yllä, jos ei tavata henkilökohtaisesti, vaikka mitä tekniikkaa nykypäivänä olemassa niin. (V8)

...edustaja puhui just tästä asiasta, että miksi he haluavat tehdä töitä meidän kans. Minkä takia se on niin erilaista kuin muiden päämiesten kans. Ja siellä tuli tää, jotta tää on tällainen henkilökohtainen suhde. Tää ei oo vain niinkun joku agenttipäämies suhde, vaan siinä on enemmän mukana. ...Mä näen sen tosi tärkeäksi asiaksi. Mä näen, että se on se meidän kilpailutekijä muutenkin. (V2)

Henkilösuhteiden merkityksen vähenemiseen ovat vaikuttaneet yritystenväliset automatisoidut prosessit ja niihin liittyvä tiedonkulku sekä muut sähköiset viestintävälineet. Kansainvälisissä suuryrityksissä päättäjät etääntyvät ulkomaille, mikä osaltaan vähentää syvempää kanssakäymistä toimittajayritysten kanssa.

Kyllä se on vaan niin, että ihmisiä vaihtuu näissä aika paljon. ...Se ennen oli ehkä enemmän ne ihmiset. Mutta omistus on muuttunut ulkomaille ja se on isoja pörssi-yhtiöitä, niin kyllä se aika heikkoa on sitten... Kyllä siitä apua on. En mä sitä sano. ...Nykyään on sitten nämä netit ja muut, että se on niin nopeaa kaikki. (V3)

Yleiseen aineistoon verrattuna verkostoaineistossa tuli esiin uutena asiana *verkoston kärkiyrityksen/ verkoston päämiehen rooli ja siihen liittyvänä verkoston johtaminen*. Tämän nosti esiin kolme yritysjohtajaa, joiden edustama yritys oli itsekin kärkiyrityksen asemassa. Kyseisten yritysjohtajien verkostoajattelussa oli luonnollisesti jossain määrin erilainen ulottuvuus verrattuna siihen, miten toimittajakumppaneina toimivien yritysten johtajat näkivät verkostoitumisen. Tosin viimeksi mainittujenkin johtajien ajattelussa esiintyi verkostojohtamiseen liittyviä teemoja niiden omasta toimittaja- tai alihankintaverkostosta puhuttaessa.

On vaikea puhua verkostosta, jos se on vaan, että sitä ei ole mitenkään jäsennelty. ... niinkun meidän tapauksessa meidän ns. päähankkijana. Ja me jäsennellään, mikä on kenenkään yrityksen rooli. ... Tää koko bisnessän on tietynlaista verkoston johtamista ja asioiden organisoimista ja tiedon vaihtamisen ja tiedon liikkumisen organisoimista. Meillä se on niinku yritysten välistä.. aika isona asiana verkostojohtamisessa yritystenvälisen tiedonkulun vaihtamista. (V6)

Yllättävää oli, että asiakassuhteista puhuttiin verkostoaineistossa hyvin vähän verrattuna yleiseen aineistoon. Osaselitykseksi voidaan aineiston perusteella tulki-

ta, että ”asiakas” -termin sijasta verkostoaineistoon kuuluvat yritysjohtajat käyttivät edellä käsiteltyä termiä ”oikeat partnerit tai kumppanit” tai päämies. Tämän voidaan ymmärtää viittaavan ainakin asiakkaaseen ja toimittajaan.

Yhteenveto

Verrattaessa empiirisiä aineistoja kuvaavia taulukoita 7 ja 8 keskenään voidaan todeta, että molemmissa aineistoissa keskeisimmät ja eniten mainintoja saaneet verkostoitumista määrittävät asiat olivat *pitkäaikaiset hyvät suhteet toimittajiin, asiakkaisiin ja kumppaneihin*. Aineistoissa oli yhdenmukaista myös keskustelu *keskinäisestä molemminpuolisesta luottamuksesta ja työnjaosta*. *Yhdessä tapahtuva tuotekehitys* ei noussut yleiseen aineistoon kuuluvien yritysjohtajien ajattelussa yhtä selkeästi esiin kuin verkostoaineistoon kuuluvien yritysjohtajien ajattelussa. Vain yksi kolmasosa yleiseen aineistoon kuuluvista yritysjohtajista yhdisti tuotekehityksen verkostoitumiseen. Tuotekehityksen voidaan kuitenkin katsoa ainakin löyhästi yhdistävän aineistoja, sillä se eroaa työnjaon ohella varsinaisista osapuolten välistä suhdetta määrittelevistä elementeistä. Taulukkoon 9 on koottu keskinäisen vertailun helpottamiseksi yritysjohtajien ajattelussa verkostoitumista keskeisimmin määrittävät asiat kummassakin aineistossa. Tummennetut kohdat taulukossa ilmaisevat asian erityistä vahvuutta kyseisessä aineistossa.

Yleisen aineiston kohdalla leimaavaa oli verkostoitumiseen liitettyjen mainintojen keskittyminen viiteen tärkeimpään asiakokhtaan ja muiden mainintojen hajonta. Mainintojen lukumääriä tarkasteltaessa tulee muistaa, että aineiston suhteellinen koko on lähes kolminkertainen verrattuna verkostoaineistoon. Tästä johtuen korkea lukumäärä yleisessä aineistossa ei kuitenkaan suhteellisesti ylitä verkostoaineiston lukumäärien painoarvoa yhdenkään asian kohdalla (esim. hyvät toimittajasuhteet). Poikkeuksena ovat asiakohdat, joita aineistoissa ei voida verrata keskenään, koska ne eivät esiintyneet molemmissa aineistoissa vähintään kolmen yritysjohtajan ajattelussa (esim. hyvät asiakassuhteet ja niiden jatkuvuus). Merkittävää on, että vähiten mainintoja saaneiden asioiden lukumäärät olivat kummassakin aineistossa lähellä toisiaan (esim. avoimuus ja toisilta oppiminen). Tässäkin on kuitenkin muistettava aineistojen koko suhteessa toisiinsa.

Taulukko 9. Verkostoitumista määrittävien asioiden vertailu

Verkostoitumista kuvaava asia/ <i>aineistojen vertailu</i>	mainintojen lukumäärä	Monikokorostaa asiaa?	mainintojen lukumäärä	Monikokorostaa asiaa?
	yleinen aineisto (N=27)		verkostoaineisto (N=10)	
hyvät toimittajasuhteet, alihankintaverkosto	20	11	10	7
hyvät asiakassuhteet	18	11	xx	xx
työnjako	15	7	8	7
pitkäaikaiset suhteet (asiakas ja toimittaja)	14	14	9	7
keskinäinen luottamus	14	6	7	6
monitasoinen verkottuminen	12	6	8	7
oikeat partnerit, aidot kumppanuudet	11	8	7	7
asiakassuhteen jatkuvuus	10	5	xx	xx
henkilösuhteet, henkilöverkot	10	2	7	2
tuotekehitys yhdessä	9	4	7	5
Keskittyminen, muutama iso asiakas	6	5	xx	xx
toimiva jälleenmyyjäverkosto, myyntiverk.	6	4	4	3
avoimuus	3	1	5	4
toisilta oppiminen	3	1	4	3
verkostoveturi, verkoston johtaminen	xx	xx	3	1
edellyttää oppimista koko organisaatiolta	xx	xx	3	1
oma alihankintatoiminta	xx	xx	3	1

Verkostoaineisto oli yleistä aineistoa homogeenisempi. Verkostoitumiseen liitettiin yhteensä kahdeksan asiakohtaa, jotka saivat yritysjohtajien keskuudessa tasaisesti vähintään seitsemän mainintaa kymmenestä. Henkilösuhteita lukuun ottamatta kaikkia kyseisiä asiakohtia myös korostettiin hyvin tasaisesti. Hyvät toimittajasuhteet sekä verkostosuhteiden pitkäaikaisuus keräsivät eniten mainintoja myös verkostoaineistossa. Nämä eivät kuitenkaan nousseet muita asiakohtia enemmän esille asioiden merkittävyyttä arvioitaessa.

4.5 Verkostoituminen yritysjohtajien tavoite/keino-ajattelussa

Tässä analysointivaiheessa siirryin sisällönanalyysistä *kognitiiviseen analyysiin*. Samalla siirryin myös verkostoitumisen ilmenemisen yleisestä tarkastelusta kohti yksityiskohtaisempaa analysointia. Tässä yhteydessä analysoinnin kohteena oli *verkostoitumisen merkitys yrityksen menestymistä koskevassa yritysjohtajien tavoite/keino-ajattelussa*.

Tiivistin ja pelkistin yritysjohtajien kognitiivisia karttoja edelleen, koska monopolvisesta kerronnasta muodostetut kartat sisälsivät tulkintaa häiritsevän runsaasti käsitteitä. Käsiteerikkaus analysoinnin alkuvaiheessa on ominaista kognitiiviselle analyysille. Kognitiivisten karttojen pelkistäminen on yksi analysointiin liittyvä vaativa toimenpide. Se vaatii tutkijalta rohkeutta ja kokemusta aineiston tulkinnassa. On tunnettava aineisto hyvin ja varottava kadottamasta informaatiosta mitään olennaista. Tulkintaa hyödyntämällä pyrin tässä vaiheessa löytämään kunkin yritysjohtajan ajattelusta ja sitä kuvaavasta kognitiivisesta kartasta ne keskeisimmät käsitteet, jotka hän haastattelun mukaan liittyy yrityksen menestymiseen vaikuttavaan tavoite/keino –hierarkiaan sekä näiden käsitteiden väliset yhteydet.

Kognitiivisen analyysin tuloksena tiivistin ja pelkistin yritysjohtajien ajattelua kuvaavat kartat erikseen yleistä aineistoa ja erikseen verkostoaineistoa koskevaan muutamaan päämalliin. Tämän analyysin luotettavuutta tarkistin sisällönanalyysin yhteydessä laatimallani erittelyllä asioista, joihin verkostoituminen aineiston perusteella vaikuttaa. Esittelen seuraavaksi aineistojen perusteella rakentuneet yritysjohtajien tavoite/keino -ajattelua kuvaavat päämallit ja aloitan yleisestä aineistosta.

Yleinen aineisto

Yleisen aineiston muodostavissa haastatteluissa verkostoitumisesta ei erikseen kysytty yritysjohtajilta. Haastattelut keskittyivät yleisellä tasolla yrityksen kokonaisvaltaiseen menestymiseen vaikuttaviin tekijöihin. Luvussa 4.2 olevan taulukon 6 perusteella verkostoituminen esiintyi yleisessä aineistossa kuitenkin vahvasti viiden yritysjohtajan haastattelussa ja lisäksi se esiintyi 13 muun yritysjohtajan haastattelussa. Yhdeksän yritysjohtajan haastattelussa verkostoituminen oli vain hyvin niukassa roolissa.

Kognitiivisen analyysin perusteella *yleiseen aineistoon* kuuluvien yritysjohtajien ajattelussa nousi esiin kaksi verkostoitumiseen yhdistyvää päätavoitetta sekä kolmantena näiden yhdistelmä:

kannattavuus,

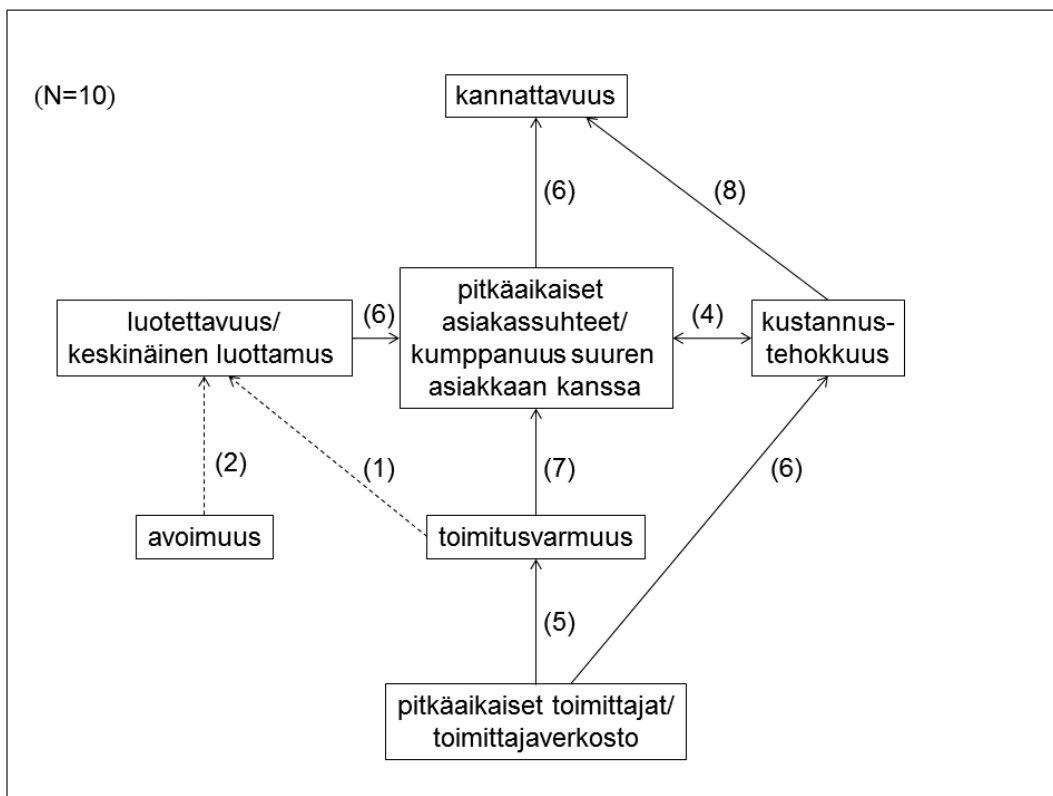
kasvu sekä

kannattavuus ja kasvu.

Tutkimustulos on yhdenmukainen sen tieteellisessä kirjallisuudessa (esim. Weinzimmer ym. 1998; Venkatraman ym. 1986) ja toisaalta esimerkiksi talouselämän tiedotusvälineissä esiintyvän yleisen johtopäätöksen kanssa, että kannat-

tava yritystoiminta tai kasvu kuvaa yrityksen menestymistä. Tämä tutkimus rajasi tarkastelun kohteeksi pelkästään *verkostoitumisen merkityksen* yritysjohtajien ajattelussa *keinona* päästä kannattavaan tai/ja kasvavaan yritystoimintaan ja tähän liittyvän verkostokyvykkyyden. Muut yritysjohtajien esiin tuomat menestymisen keinot kuten esimerkiksi osaavan henkilökunnan merkitys tai teknologinen uudistuminen tai automatisointi jätettiin tässä tutkimuksessa käsittelemättä, ellei niitä suoraan yhdistetty verkostoitumiseen.

Seuraavat yritysjohtajien ajattelua esittävät kognitiiviset kartat ovat tulkintaani perustuvia *synteesejä* yleiseen aineistoon kuuluvien yritysjohtajien ajattelusta. Ryhmittelin yritysjohtajien ajattelua kuvaavat kognitiiviset kartat ensin kolmeen edellä mainittuun ryhmään sen mukaan, oliko johtajan ajattelussa keskeisimpänä yritystoiminnan menestystavoitteena kannattavuus vai kasvu vai nämä molemmat. Sen jälkeen poimin kyseisiin ryhmiin kuuluvista ajattelukartoista ne keskeisimmät käsitteet, jotka esiintyivät useimpien yritysjohtajien ajattelussa liitettynä verkostoitumiseen. Tällä tavoin *yleisestä aineistosta rakentui kolme ajattelumallia*, jotka esittelen seuraavaksi.



Kuvio 9. Verkostoituminen ja kannattavuus yleisessä aineistossa

Yleisessä aineistossa *kymmenen yritysjohtajaa 27*:stä kuuluu ryhmään, joka piti **kannattavuutta** yrityksen menestymistä kuvaavana tärkeänä tai tärkeimpänä tekijänä. Kannattavuutta tavoiteltiin verkostoitumalla (kuvio 9).

Kannattavuus, joo sehän on se menestyksen tekijä, koska se on se kivijalka... Kyllä mä nään sen, että mitä isompi verkosto meillä on, niin sitä paremmin me pärjäämme kaikki siinä. (Y2)

Edellisessä kuviossa ja muissa seuraavissa kuvioissa suluissa mainitut luvut kertovat, moniko yritysjohtaja katsoi kyseisten asioiden välillä olevan joko suoraan vaikuttavan tai seuraavaa asiaa edistävän tai vahvistavan linkin. Katkoviiva kuvaa vähäistä mainintojen määrää aineistossa.

Yritysjohtajat, joiden ajattelusta rakentui kuvion 9 mukainen kognitiivinen kartta, korostivat pitkäaikaisia suhteita toimittajiin sekä asiakkaisiin tai päämiehenä toimiviin kumppaneihinsa. Pitkäaikaiset toimittajat / hyvä toimittajaverkosto edisti toiminnan kustannustehokkuutta. Kustannustehokkuus oli näiden yritysjohtajien ajattelussa kannattavuuden edellytys tai sitä parantava tekijä.

...tuo ostotoiminta vaikuttaa tulokseen... Alihankintaa, työtä, ostokomponentit ja sielä sitte lähinnä just se että ostolla on riittävä verkosto ja oikeet kanavat, mistä se hankkii. (Y1)

...kustannustehokkuus ja se, että tehdään ostot järkevästi ja muut, niin ne on mun mielestä yrityksen elinehto... (Y19)

Pitkäaikaiset toimittajasuhteet olivat erittäin merkittävässä roolissa myös yrityksen asiakassuhteisiin liittyvän keskeisen elementin, yrityksen oman toimitusvarmuuden parantumisen näkökulmasta. Yritysjohtajat katsoivat, että erityisesti toimitusvarmuus ja avoimuuteen perustuva osapuolten keskinäinen luottamus rakentavat ja pitävät yllä pitkäaikaista kumppanuutta ja suhdetta suuriin asiakasyrityksiin.

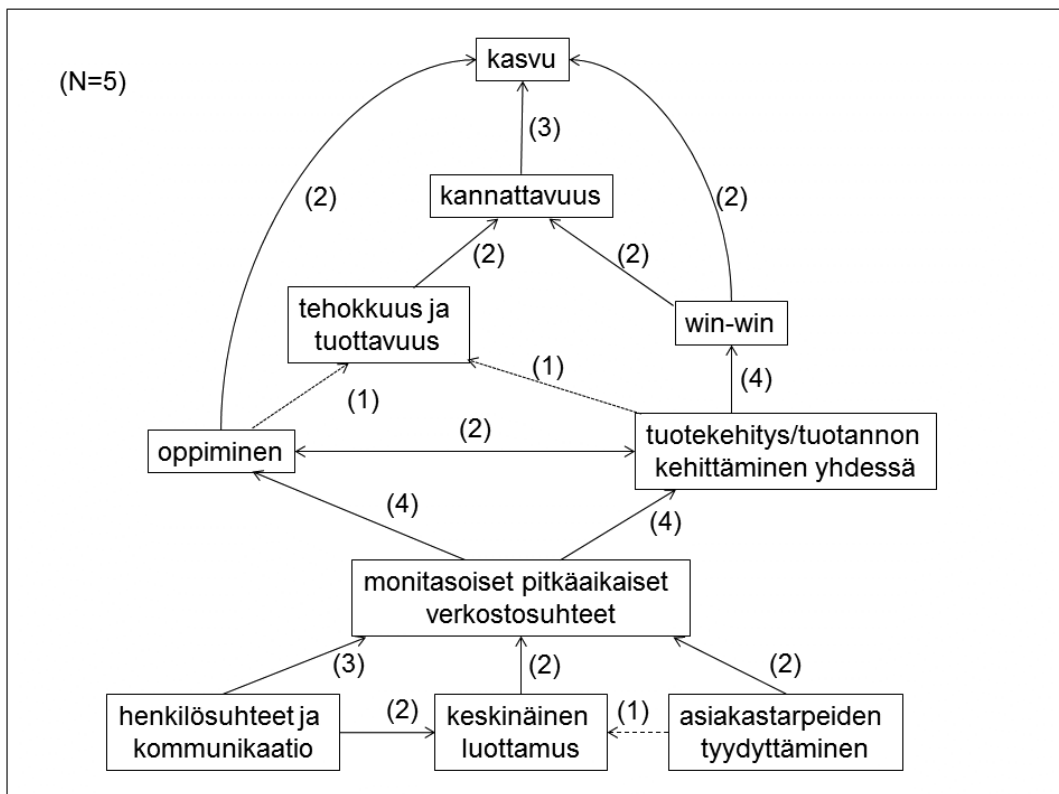
Sitten on tämmöset toimittajat, jotka on ollu pitkään ja tiedetään luotettaviksi, niitä ei siinä vaiheessa yleensä kilpailuteta. ... Tärkeätä on, että verkosto toimii. ...Hinta, toimitusvarmuus ja laatu toimii. ...Et se on ihan samat periaatteet toimii siellä kuin meillä meidän asiakkaissa. (Y13)

...se on yks menestystekijä täs (yritys Y:ssä), että ...toimitusvarmuus meillä varmaan on ihan huippuluokkaa. (Y12)

...tommosen pitkäaikaisen merkittävän asiakkaan kans niin se asiakkaan luottamus, asiakasluottamus ja tuota tai molemmin suuntainen luottamus niin ja sitte siitä seurauksena on tietenkin sopimukset, jotka voi olla pitkiäkin. Että ehkä uuren toimittajan kaas tuskin teherään niin pitkää sopimusta heti, kun tämmönen vakiintunu ja luottamuksen saanu tai ansainnu toimittaja nii. (Y12)

Verkostoitumisen seurauksena muodostuneet pitkäaikaiset asiakassuhteet ja kumppanuudet olivat näiden yritysjohtajien ajattelussa yrityksen kannattavan toiminnan toinen osaelementti kustannustehokkuuden lisäksi.

...et se uskallus siinä vaihees on ollu se joka on pitäny, tehny meille pitkiä asiakassuhteita ja ja varmistanu sen että sitä kauppaa on silloinki ku muilla ei oo. ... kyllä meillä on ollu paljo sellasia tilanteita, että meille on sanottu että ei meidän tartte halvin olla mutta tuota ei ny kalleinkaan. Että jos ny viittä vertailee niin voi olla että sieltä kaks halvempaa jää pois kyydistä ja meidät valitaan silti. Et kyl se luottamuksen kautta ja ...kumminki saa mahdollisuuksia ja ja jonkinlaista sympatiaa pääasiakkaat kumminki tuntee sitte, elikkä pitkäaikainen toimija ja luottamus on tallella niin se tuo. (Y17)



Kuvio 10. Verkostoituminen ja kasvu yleisessä aineistossa

Viisi yritysjohtajaa tavoitteli verkostoitumisella erityisesti yrityksen **kasvua**, mikä heidän mielestään yhtenä päätekijänä johtaa yrityksen menestymiseen (kuvio 10). Nämä yleiseen aineistoon kuuluvat yritysjohtajat näkivät keskinäiseen luottamukseen perustuvan monitasoisen ja pitkäaikaisiin suhteisiin perustuvan verkostoitumisen (toimittajat, jälleenmyyjät, asiakaskumppanit) keinoksi päästä kasvutavoitteeseen.

Henkilösuhteisiin, asiakastarpeiden tyydyttämiseen ja keskinäiseen luottamukseen perustuvat monitasoiset ja pitkäaikaiset verkostosuhteet edistivät tässä ajattelussa yrityksen oppimista sekä tehokkuuden ja tuottavuuden parantumista.

...että pieni vaihtuvuus vaikuttaa myöskin, iso asia, asiakasrajapintaan. Meillä on ne tutut ihmiset siellä, jotka hoitaa niitä asioita. (Y22)

...kyllä se menee sitä kautta, että saadaan ensin asiakassuhde aikaseksi ja sit sitä saadaan niinku... tulee keskinäinen luottamus siihen hommaan. Niin sen jälkeen se niinku kannattavuus on mahdollista tulla, päästään siihen, että molemmat puolet voittaa. ...että kyllä me rakennetaan kuitenkin sitä ihmisten varaan sitä hommaa. On meillä tietysti järjestelmät, mutta tota, ihmiset on ne jotka siinä niinku pelaa. (Y7)

Molemmat haluaa hyötyä, sehän on ihan selvä asia. Mutta kyllä siihen tulee sitten henkilökemiat, ei siitä pääse mihinkään. .. siinä on molemminpuolinen hyöty, et joskus sun pitää auttaa toiseen suuntaan ja joskus sun pitää auttaa toiseen suuntaan. Ja näistäkin asioista pitää pystyä puhumaan. (Y11)

Meillä on hyvin pitkäaikaisia kumppaneita... me halutaan, että se jatkus se suhde pitkään ja rakennetaan sitten puolin ja toisin, yritetään ohjata sitä. Usein ne on meitä pienempiä ja niillä ei oo laatujärjestelmät ihan sillä tasolla kuin meillä, niin yritetään innostaa ja kannustaa ja rohkasta ja myös vaatia laatua. (Y4)

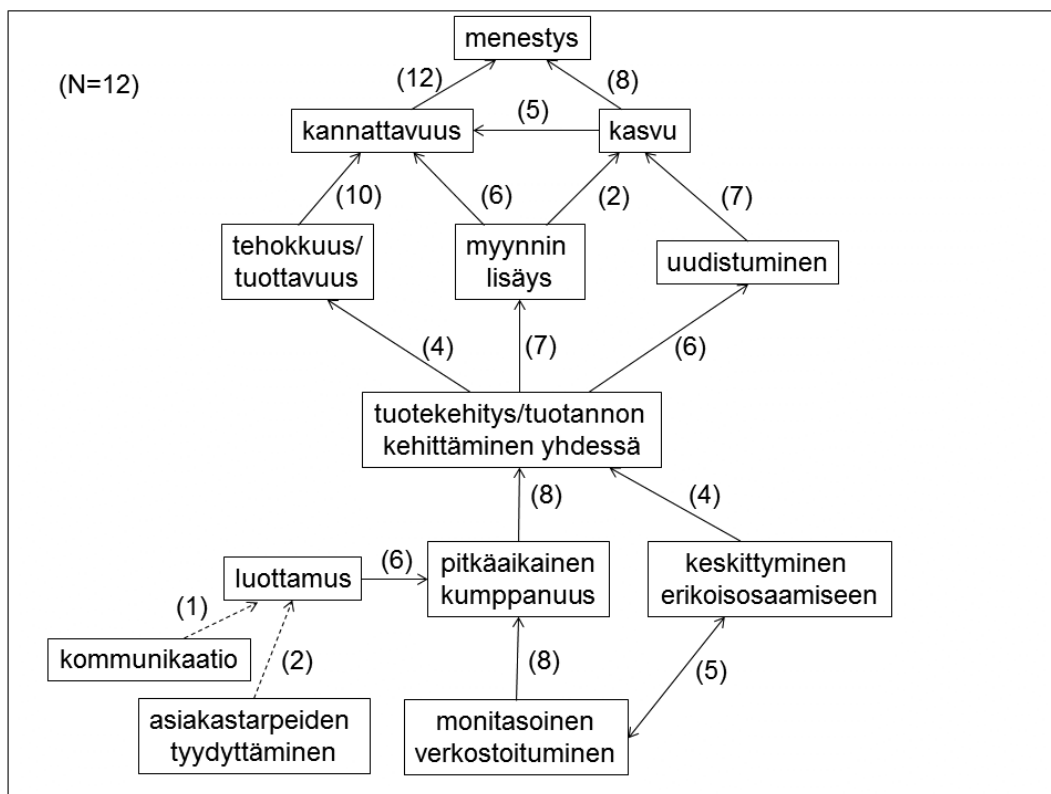
Asiakkaathan meitä opettaa niin kun oikeasti. (Y7)

Verkostoituminen ja oppiminen edistivät myös yhdessä tapahtuvaa tuotekehitystä tai tuotannon kehittämistä. Kyseiset yritysjohtajat katsoivat, että tehokas tuotanto on samalla kaikkien osapuolten hyödyksi ja parantaa yritysten kannattavuutta sekä johtaa tätä kautta kasvuun. Kehittyminen ja kannattava kasvu olivat näiden yritysjohtajien ajattelussa yritystoiminnan menestymisen merkkejä.

...jotta sit ymmärretään se, että yhteistyöllä pystytään niinku saamaan jatkuva, jatkuva kannattavuus aikaiseksi. ...Et nythän meillä on kasvustrategia tällä hetkel-

lä, että... me emme hae mitään suurta voittoa vaan kaikki panokset laitetaan kasvuun, et pystytään kasvamaan. (Y7)

Meidän asiakkaat on kasvanut ja sitä myöden me on jouduttu reagoimaan niihin niiden asiakkaiden tuomiin haasteisiin. ... Tehokas tuotanto ja määrä on se, mitä kasvatetaan. ...kasvu on myöskin kannattavuuteen liittyvä asia, että me on aika tiukasti määritelty meidän kaupankäyntitavat... – Me saadaan näiltä toimittajilta niinkun ammattiapua, jos me tarvitaan niinkun (x) liittyvää... ja saadaan sieltä se niitten oma know-how... Keskenään tehdään ja opetellaan, opitaan niitä asioita ja parannetaan myöskin kommunikaatio näitten yritysten välillä...(Y22)



Kuvio 11. Verkostoituminen sekä kannattavuus ja kasvu yleisessä aineistossa

Yleiseen aineistoon kuului edellisten lisäksi vielä 12 yritysjohtajaa, jotka kertoivat haastatteluisaan tavoittelevansa verkostoitumisella **sekä kannattavuutta että kasvua**. Näiden haastatteluiden yhteisistä elementeistä tiivistyi kuvion 11 mukainen ajattelurakennelma.

Keskittyminen erikoisosaamiseen oli tähän ryhmään kuuluvien yritysjohtajien mukaan eri tahojen kanssa muodostettujen verkostosuhteiden seuraus ja johtaa yhdessä tapahtuvaan tuotekehitykseen tai tuotannon ja/tai toimintatapojen kehittämiseen. Osa kyseisistä yritysjohtajista näki kuitenkin, että verkostoituminen perustuu nimenomaan yrityksen strategiaan sisältyvään päätökseen keskittää toimintansa omaan erikoisosaamiseensa.

...on semmosta osaamista, mikä ei oo missään nimessä meidän ydinosaamista, vaan et se olis järkevää ulkoistaa. ...että syvennetään tätä kumppanuustoimintaa, mikä tosiaan meillä on vuosia ollu tämän kyseisen yrityksen osalta. ...kumppanuusajatus johti uuden tuotekehityshankkeen alottamiseen. (Y25)

...keskityttiin puhtaasti niinkun konepajatoiminnan kehittämiseen ja... Ja tällä hetkellä toimitaan tilauskonepajana ... kotimaisille näille päämiehille... (Y15)

...tarkka fokuoituminen tähän meidän valitsemalle tielle... Se on hyvin kapea segmentti... Joo, semmosena nyrkkisääntönä, että mitä enemmän me pysytään poissa tästä talosta... verkotutaan, niin sitä parempi. (Y5)

Monitasoisen verkostoitumisen ja luottamuksen seurauksena nämäkin yritysjohtajat arvostivat pitkäaikaisia kumppanuusluonteisia suhteita asiakkaisiin, toimittajiin, jälleenmyyjiin/edustajiin ja myös muihin saman asiakkaan toimittajiin. Pitkäaikainen kumppanuus ja erikoistumisen edistävät yhdessä tapahtuvaa tuotekehitystä sekä tuotannon ja toiminnan kehittämistä.

Just tän kyseisen yrityksenkin kanssa ollaan päästy yhteistyöhön, jossa käytetään heidän osaamista ja integroidaan se eri tavalla... siinä on heidän kiinteitä asioita ja sit me tuodaankin siihen myöskin meidän osaamista ja ajatuksia. ...täytyy luottaa toisiinsa, koska jos jompikumpi vetäytyy tai jommallakummalla loppuu rahat tai rahkeet, niin sit koko meidän toiminta menee ihan... (Y25)

...meillä on erittäin luotettavan toimittajan, toimittajan tota niin arvostus tällä hetkellä alalla. ...me olemme aika paljo pystyneet asiakkaiden kanssa tuotekehittämään uusia tuotteita... on saatu asiakkaat niinku sitoutettua toimimaan meidän kanssa. (Y26)

...että ku miettii näitä tuttuja ja kumppaneita... niin kyllä yleensä semmonen yhdistävä tekijä on kuitenkin sellanen, että on niinkö... pitkäjänteisyys niinku siinä toiminnas (Y6)

Kyseiset yritysjohtajat ajattelivat edelleen, että seurauksena on parantunut tehokkuus ja/tai tuottavuus, lisääntyvä myynti ja yrityksen uudistuminen joko uusina tuotteina tai uusina toimintamalleina. Uudistuminen tuli eri muodoissa esiin ryhmään kuuluvista yritysjohtajista kuuden henkilön ajattelussa.

...jos me päästäis sitä valmistettavuutta kehittämään päämiesten kanssa, niin ... silloin ne komponentit istuis mejän valmistukseen... sitä kautta taas kustannus olis kohdallaan... Ja sitten se ehkä johtais myös siihen, että tulis näitä yhteisiä investointihankkeita... Se vois olla se, niinkun se uus tapa toimia. (Y23)

Tähän ryhmään kuuluvat teknologiateollisuuden yritysjohtajat korostivat yrityksen menestysajattelussa edellisistä yritysjohtajaryhmistä poiketen erityisesti *myynnin* ratkaisevaa merkitystä. Verkostoitumisen tavoitteena oli parantaa tehokkuutta ja myyntiä, mitkä johtivat yrityksen kannattavuuteen. Myynnillä tavoiteltiin myös yrityksen kasvua, jota edisti lisäksi uudistuminen niiden yritysjohtajien ajattelussa, jotka mainitsivat tämän asian. Kannattavuus ja kasvu olivat tämän ryhmän yritysjohtajien ajattelussa yritysten välisen verkostoitumisen avulla tavoiteltavia yrityksen menestymisen edellytyksiä.

...kannattavuuden ehkä tärkeimpiä kulmakiviä... ihan sitte tää tehokas tuotanto... että läpimenoajat on suhteellisen lyhyitä... Sitten tuota, se mikä on tärkeitä on aina tietysti myynti. Myynti ja tuota niin myös näistä asiakkaista tuota niin hyvän huolen pitäminen. (Y24)

...koska se erikoisosaaminen mitä me tuodaan siihen, niin sillä pystyy tai siitä pystyy velottamaan ja näin ollen se on paljon kannattavampaa. ...meidän myynti, mä pyrin siihen, että he... ovat aina maailmalla. ...Tuodaan sitten kauppoja ... ja tuodaan meidän tuotekehitykseen myöskin viestiä loppuasiakkaalta, että mitä siellä nyt tarvittiin, onko muutostarve vai onko kokonaan uusi tuote.... kasvaminen kansainvälistymisen kautta... Viennin kautta, niin se on meillä kans ensiarvoisen tärkeitä.... se kertoo myöskin siitä menestyksestä... Meillä on neljä erinomaista jakelijaa... (Y5)

Yleisestä aineistosta muodostuneita kolmea eri ajattelukuviota tarkasteltaessa voidaan päätellä, että viimeksi esitelty *kannattavuutta ja kasvua yhdessä korostava ajattelu yhdistää kahden muun mallin elementit* ja täydentää niitä erityisesti myyntiorientoituneella hyviä asiakassuhteita ja uudistumista korostavalla ajattelulla. Tähän ryhmään voisi olettaa kuuluvan erityisesti niitä yritysjohtajia, joiden ajattelussa verkostoituminen esiintyy vahvassa roolissa. Kuitenkin vain yksi yritysjohtaja kuului verkostoitumista vahvasti painottavien yritysjohtajien joukkoon, mutta hänen lisäkseen seitsemän yritysjohtajan ajattelussa verkostoituminen esiin-

tyi enemmän kuin vähäisesti. Neljän yritysjohtajan ajattelussa verkostoituminen esiintyi vain vähän. Vaikka verkostoitumista ei erikseen kysytykään, se esiintyi yleiseen aineistoon kuuluvien yritysjohtajien tavoite/keino -ajattelussa erilaisten menestymistavoitteiden yhteydessä ja siihen liitettiin keinona erilaisia edellä käsiteltyjä merkityksiä ja painotuksia.

Verkostoitumiseen liittyviin *suhdespesifeihin investointeihin* (relational specific investments; Williamson 1985; Palmatier ym. 2007; Wagner & Bode 2014) liittyvää keskustelua esiintyi yleisessä aineistossa vähän. Tämä ei ehkä ole yllätys, koska verkostoituminen ei ollut haastatteluissa erityisesti esillä. Yritysjohtajat saattoivat myös olla haastatteluissa varovaisia tämänkaltaisten yksityiskohtien esiintuomisessa varsinkin, jos niitä ei erikseen kysyty. Mutta kuten myöhemmin havaitaan verkostoaineiston kohdalla, vaikka verkostoituminen oli haastattelun pääteema, keskustelu konkreettisista suhdespesifeistä investoinneista lähes loisti poissaolollaan.

Yleisessä aineistossa löytyi esimerkkeinä suhdespesifeistä investoinneista erityisalaan liittyvien asiakkaiden vaatimuksia varten toimitilaan rakennettu ja akkreditoitu laboratorio. Uuden asiakassuhteen luomiseen tai merkittävimpien ylläpitämiseen panostettiin eri tavoin sekä ajankäytöllä ja säännöllisillä tapaamisilla että myös osoittamalla arvostusta ja luomalla yhteisymmärrystä kyseisiä tahoja kohtaan. Omistajien panostus näihin tapaamisiin oli yksi esimerkki erityisinvestoinneista. Lisäksi mainittiin jakelijan valinnan huolellinen suorittaminen ja riittävä ajan panostaminen valintaprosessiin. Yhdessä tapahtuvan tuotekehitysteeman alla oli siihen liittyviä toimittajan tai asiakkaan panostuksia, kuten ajankäyttöä ja erityisosaamisen ylläpitämistä. Yleisempi teema, mutta kuitenkin asiakassuhteisiin liittyvä merkittävä panostus oli myös esimerkiksi sertifiointin johtaminen osallistumalla alan valmistelemaan komiteatyöskentelyyn valtakunnan tasolla. Lisäksi osapuolten yhteistyön integrointiin liittyvät, varsinkin ison päämiehen edellyttämät laatu- ym. järjestelmäpanostukset voidaan lukea suhdespesifeihin investointeihin.

...tehtiin hyvin paljon sitä, että omistajat oli mukana merkittävimmissä niinkun asiakassuhdetapaamisissa. Ja se oli niinkun, mä muistan niinkun, jännä seurata sitä, että kuinka nopeesti nää yrittäjät löysi niinkun yhteisen tavallaan niinkun kielen ja ne keskusteli keskenään... (Y22)

Jakelijan valintaan pitää ensinnäkin käyttää aikaa... Me ollaan pystytty keskittymään sitten uusien, hyvien jakelijoiden hakemiseen... (Y5)

Meillä on henkilö, joka istuu komiteassa, joka laatii alan standardeja eli me pyritään johtamaan sitä teollisuudenalan kehitystä standardoinnin kautta. (Y5)

Verkostoaineisto

Verkostoaineistossa verkostoituminen oli haastattelun varsinainen pääteema. Kuusi yritysjohtajaa käsitteli verkostoitumista laajasti ja kaksi yritysjohtajaa tätä vähemmän. Kaksi verkostoaineistoon kuuluvaa yritysjohtajaa toi verkostoitumisen esille melko niukasti (ks. taulukko 6 luvussa 4.2).

Verkostoaineistoon kuuluvien yritysjohtajien ajattelusta nousi kognitiivisen analyysin perusteella selkeästi esille kolme keskeistä tavoitetta, joihin pyrittiin verkostoitumisen avulla ja jotka yritysjohtajien ajattelussa johtivat yrityksen menestymiseen. Nämä olivat

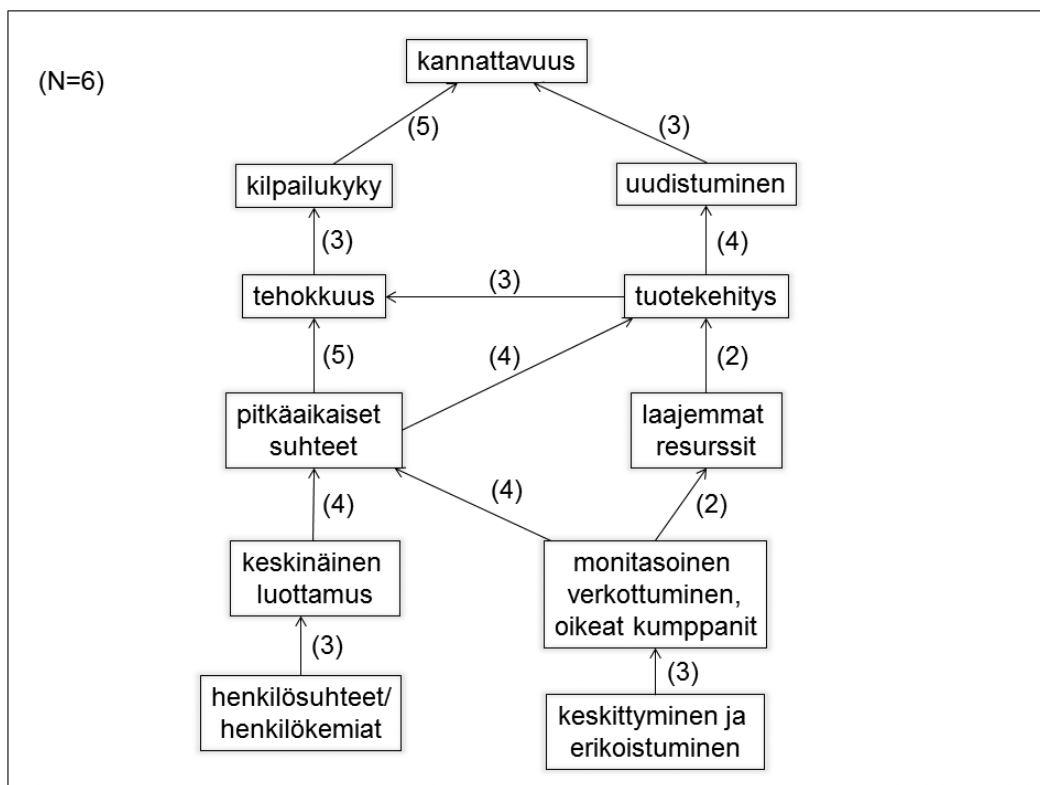
kannattavuus,

kasvu ja

jatkuvuus.

Aikaisemmin todettiin jo, että kasvu ja kannattavuus esiintyvät yleisinä teemoina yrityksen menestymistä eri yhteyksissä käsiteltäessä, kuten tieteellisessä kirjallisuudessa tai esimerkiksi tiedotusvälineissä. Ajatus *yrityksen jatkuvuudesta* esiintyy harvemmin tieteellisessä verkostoitumista käsittelevässä kirjallisuudessa. Omistajanvaihdoksia koskevassa kirjallisuudessa yrityksen jatkuvuus on kuitenkin yksi keskeisimpiä, ellei keskeisin teema (esim. Varamäki 2007; Varamäki, Heikkilä, Tall, Viljamaa & Länsiluoto 2013; Varamäki, Tall & Viljamaa 2013). Näin ollen voidaan katsoa, että keskustelu verkostoitumisesta linkittyy myös omistajanvaihdoksia koskevaan tutkimukseen.

Seuraavaksi esittelen verkostoaineistosta ilmenevää, verkostoitumiseen liittyvää yritysjohtajien tavoite/keino -ajattelua. Korostan edelleen, että seuraavat tiivistetyt ajattelumallit ja niitä kuvaavat kognitiiviset kartat ovat tutkijana tekemääni tulkintaan perustuvia *synteesejä* useiden yritysjohtajien ajattelusta. Verkostoaineistoon kuului myös yritysjohtajia, jotka tavoittelivat sekä kannattavuutta että kasvua tai jompaakumpaa niistä liitettyinä yrityksen jatkuvuuteen. Lisäksi aineistosta löytyi yksi yritysjohtaja, jolle kaikki kolme mainittua asiaa yhdessä merkitsivät yrityksen menestymistä verkostoitumiseen yhdistettynä. Tästä syystä seuraavat ajattelumallit edustavat synteesejä yritysjohtajien haastatteluihin sisältyvien kannattavuuden, kasvun tai jatkuvuuden ajattelusta siten, että osia yksittäisten yritysjohtajien ajattelukulusta sisältyy kahteen tai yhden yritysjohtajan kohdalla jopa kolmeenkin seuraavaan kuvioon.



Kuvio 12. Verkostoituminen ja kannattavuus verkostoaineistossa

Verkostoaineistossa kuusi yritysjohtajaa kymmenestä piti *yrityksen kannattavuutta* tärkeänä tai tärkeimpänä yrityksen menestymistä selittävänä tekijänä (kuvio 12). Näiden johtajien strategisen ajattelun lähtökohtana oli, että yrityksen tulee keskittyä erikoisosaamiseensa tai, kuten myös mainitaan, ydinosaamiseen. Erikoistumisesta seurasi yrityksen tarve verkostoitua eri suuntiin. Pitkäaikaisia keskinäiseen luottamukseen perustuvia kumppanuuksia ja yhteistyösuhteita tavoiteltiin erityisesti. Tämän johdosta pyrittiin löytämään hyviä toimittajayrityksiä ja kokoamaan osaavaa alihankintaverkoston. Lisäksi pyrittiin tiivistämään suhdetta pääasiakkaaseen, ”päämieheen”. Verkostoitumalla turvattiin laajemmat resurssit ja hankittiin puuttuvaa osaamista tai osaamista, johon yrityksen itsensä ei kannattanut panostaa erikoistumisestaan johtuen.

...ja se on niin, että pitää keskittyä ja erikoistua johonkin... (V3)

...verkottumista tapahtuu monella tasolla. ... Jos ajattelee yksistään vaikka vientiponnistelujen yhdessä tekeminen, niin ... se on halvempaa taloudellisesti yhdessä mennä ja ne resurssit on laajemmat tehdä sitä hommaa. ...Keskittyminen omaan sektoriinsa, niin se auttaa siihen, että jos on ihan kilpailevia yrityksiä keskenään, niin kyllä se verkottuminen on hankalaa. (V10)

...ei se auta, että vaan niinku ite kalastaa tietoa ja muuta. Vaan täytyy myös sitten osata kertoa jotain ja olla itekin avoin. Kyllä se on semmonen niinku pitkä luottamus... mutta totta kai henkilösuhteet vaikuttaa. Ja jos yrityksissä avainhenkilöt vaihtuu, niin aina ne on käännekohtia. (V8)

Hierarkisen verkostoitumisen lisäksi horisontaalinen yhteistyö muiden samalla verkostotasolla toimivien toimittajien sekä erityisasiantuntemusta tarjoavien toimijoiden kanssa kuului monitasoiseen verkottumiseen riippuen yrityksen tarpeista. Suhteiden pitkäaikaisuus edisti vuorovaikutuksen ja tiedonkulun avoimuutta ja tehosti yritysten välistä toimintaa.

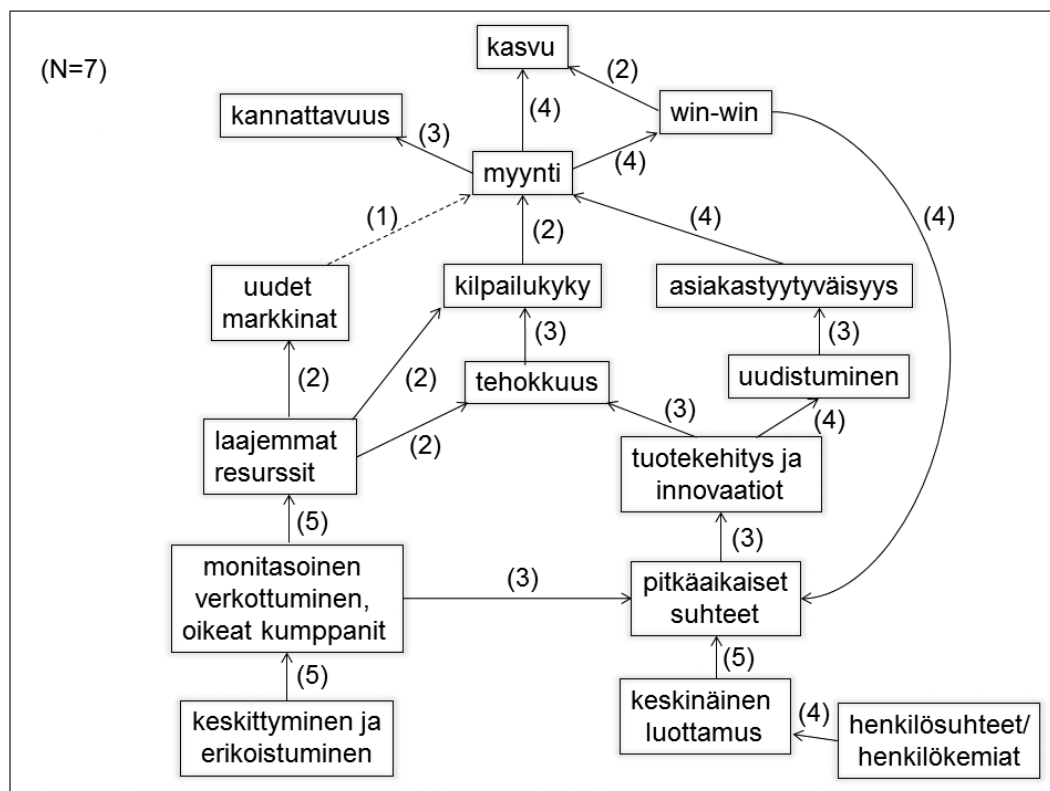
Yhteistyön tuloksena pyrittiin kehittämään olemassa olevia tuotteita tai kokonaan uusia tuotteita. Tämä edisti yrityksen uudistumista. Tuotekehitystyötä tehtiin joko omin resurssein ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa tai myös yhteistyössä varsinaisen päämiehen kanssa. Tuotekehityksen avulla pyrittiin löytämään kustannustehokkaampia tuotantomenetelmiä tai uusia edullisempia raaka-aineita. Tämän ajateltiin tehostavan yrityksen toimintaa ja kasvattavan tuottavuutta kokonaisvaltaisesti sekä yrityksen että verkoston tasolla ymmärrettynä.

Sitten jos tarvitaan vähän ulkopuolista näkemystä, konseptisuunnittelua, että saatais jotain uutta tuotua tänne... mitä pidempiaikainen suhde, sitä parempaan pysytään. Nää on aika lailla tällaista erikoisosaamista vaativia... Ja se liittyy samaten tuotekehitykseen kaikes. (V2)

...siellä on mukana yhteisiä palavereita ja yhteisiä tuotekehitysjuttuja... että on yhteisiä prosesseja rakennettu .. liittyen tuotteen tekemiseen. Informaatio tosiaan kulkee... Kyllä se toimii paremmin koko ketju. Ketjun pitää olla kustannustehokas... jos se ei ole tehokas, se näkyy myös meidän kilpailukyvyssä. (V3)

Pitää löytää itelle parhaiten sopiva malli. Ja kun sen löydät niin sun toiminta on riittävän tehokasta ja tienaat oman olemassaolon ja muuta. (V10)

Tehokkuutta kasvattamalla tai pidemmälle erikoistumalla yritys parantaa kilpailukykyään. Tällä tavoin myös kannattavuus saadaan kyseisten yritysjohtajien mielestä paranemaan tai säilymään raaka-aineiden hintojen ja muiden kustannusten kohoamisesta tai asiakkaiden ja kilpailijoiden taholta tulevasta hinnan alentamis- tai säilyttämispaineesta huolimatta. Kannattavuutta painottavien yritysjohtajien ajattelussa *kilpailukyky ja uudistuminen* olivat *kannattavuuden ja sen seurauksena menestymisen kulmakiviä, joita tavoiteltiin verkostoitumisen avulla.*



Kuvio 13. Verkostoituminen ja kasvu verkostoaineistossa

Yrityksen kasvu esiintyi verkostoaineistossa yllättävän monessa tapauksessa tavoiteltavana asiana. Kasvu merkitsi näiden yritysjohtajien mielestä yrityksen menestymistä. Haastatelluista peräti seitsemän yritysjohtajaa kymmenestä tavoitteli yrityksen kasvua. Lisäksi yksi yritysjohtaja oli kasvuhakuinen, mutta koki, että tiivis toimittajasuhde isoon päämieheen salli korkeintaan hitaan kasvun ja siitä syystä oli etsittävä myös muita kasvuvaihtoehtoja. Kokonaan omien tuotteiden tai uusien asiakkaiden etsiminen olivat esimerkkejä vaihtoehtoisista yrityksen kasvupyrkimyksistä. Yritysjohtajat hyödynsivät kuitenkin myös näissä yhteyksissä verkostoitumista yhtenä keinona kasvutavoitteeseen pääsemiseen. Kuvio 13 esittää yhteenvedon kasvusuuntautuneiden yritysjohtajien menestysajattelusta.

Verrattaessa yritysjohtajien kasvuajattelua ja kannattavuusajattelua kuvaavia malleja toisiinsa huomataan, että niiden perusta on varsin samankaltainen. Keskittyminen ja erikoistuminen, monitasoinen verkottuminen tilanteeseen sopivine lisäresursseja mahdollistavine kumppaneineen sekä pitkäjänteinen yhteistyö ja suhteiden pitkäaikaisuus löytyivät molemmista ajattelumalleista. Myös toiminnan tehokkuutta ja uusia tuotteita luova kehittäminen löytyivät kummastakin yritysjohtajien ajattelua kuvaavasta mallista. Kasvusuuntautuneet yritysjohtajat korosti-

vat verkostoitumisen tavoitteena kuitenkin erityisesti innovatiivisuutta enemmän kuin kannattavuutta painottaneet yritysjohtajat. Kasvusuuntautuneet yritysjohtajat näkivät lisäksi, että tuotekehityksen tehtävänä oli edistää myös tuotteen hinnan säilymistä asiakasystävällisellä ja siten yrityksen myyntiä tukevalla tasolla.

...tämä ns. pehmeä puoli on paljon tärkeämpi kuin kuvitellaan yleensä. Sieltä se onnistuminen tulee jos se tulee. Se edellyttää ns. kemioitten synkkaamista. (V5)

Me ollaan se kokoava voima tässä. ...Ja me ollaan näiden kumppaneiden kanssa hiottu se konsepti niin, että kaikki ... niin saadaan menemään jouhevasti yhteen, että siellä ei jää mitään tuota tämmösii aukkopaikkoja.(V4)

...että liiketoimintaa on kehittämässä huomattavasti isompi joukko kuin vain me itse. (V6)

Kun koko tää meidän ydin on tässä tietynlaisessa erikoisosaamisessa ja... Pitää olla semmoinen kokonaisnäkemys. Niin...ymmärrys siitä, että tuota mitä asiakas ajattelee silloin, kun se suunnittelee investointia. ...Ja sitten ylipäänsä tuotemyynnistä on menty niin siihen tuotantoratkaisun myymiseen. Ja se on oma prosessinsa ollut tietenkin oppia se asia.(V4)

Asiakastyytyväisyys olikin kasvuun tähtäävien yritysjohtajien mielestä korostuneen tärkeä asia. Asiakastyytyväisyydestä huolehdittiin hinnan lisäksi varmistamalla tuotteen laatu, toimitusvarmuus, nopeus, joustavuus ja palvelu. Asiakkaan tyytyväisyys poiki myös pitkäaikaisia asiakassuhteita, jotka antoivat yritykselle luottamusta jatkuvuuteen ja rohkeutta riskinottoon esimerkiksi kone- ja laite- tai järjestelmäinvestoinneissa.

Jos joku on aina myöhässä tai toimituksen laatu on huono tai muu, niin kuinka sellaisen kans viittii toimia. Et se on niinku, pitää olla itellä kunnossa ja niillä kumppaneilla kunnossa. ...Ja tietenkin pitää olla, mitä tahansa tekeekin, niin kustannuksiltaan myös kilpailukykyinen, mutta laatu ja kaikki tää, se pitää toimia. (V4)

Valmistuspuolella on se, että... missä se yritysten välinen verkostoituminen on niinkun.. mitä parempaa se on, niin sitä laadukkaampi, sen paremmin se lopputuote vastaa niihin asiakastarpeisiin myös. ... niillä toimijoilla, jotka on verkostossa ja joiden välillä on luottamus, niin riskinottokyky ja –halu kasvaa. Sellainen järkevän riskinoton halu ja kyky. ...että millä me kilpailukykyä parannetaan ja millä me haetaan parempaa markkinaosuutta, niin tämä on se. ... kasvuyritys voi verkostoitumalla.. verkostoitumalla oikein, voi kasvaa hiukka paremmin, hiukka nopeempaa ja hiukka turvallisemmin kuin yrittämällä tehdä kaiken itse. (V6)

Verkostoitumisen seurauksena käytössä olevat laajemmat resurssit ja toiminnan tehostaminen edistivät yrityksen kilpailukykyä markkinoilla. Laajemmat resurssit esimerkiksi kansainvälisen myyntiverkoston tai ison päämiehen mahdollistamien myyntikanavien kautta edistivät lisäksi pääsyä uusille markkinoille, jopa markkinoille, jotka yritysjohtaja näki muulla tavoin mahdottomaksi saavuttaa. Uudet markkinat, yrityksen kilpailukyky ja tyytyväiset asiakkaat olivat myynnin perusta. Tämä koski varsinkin tilannetta, jossa tähdättiin myynnin kasvuun.

...se olisi ollut täysin mahdotonta siis laajentaa tätä bisnestä ... ilman tätä yhteistyötä (X:n) kanssa mennä sinne. Meillähän ei ole varoja eikä resursseja rakentaa myyntiverkostoa omilla voimillamme sinne. ...itsenäisenä on mahdotonta hankkia nämä resurssit. Mutta sä saat niitä melkein ilmaiseksi, koska tehdään tätä yhteistyötä. Se on tällainen win-win tilanne. ... me pystymme valmistamaan..., kehittämään jotakin, joka on hyödyksi siis partnerillemme, joka on antanut nämä tiedot. (V7)

...jos ajatellaan niinku meidän liikevaihdon kasvua, niin onhan tämä... liikevaihto yli kolminkertaistunut, niin kyllä se (verkostoituminen) on ehdoton edellytys ensinnäkin ollu kasvulle ja sitten toimimisessa kansainvälisillä markkinoilla. ... se kasvu kertoo siitä, että kehitetään ja että ollaan niinku aktiivisia ja dynaamisia. (V8)

Myynnin kasvu tuki yrityksen kasvua, mutta tämä ei välttämättä ollut yksiselitteistä. Yritysjohtajat huomioivat, että toiminnan täytyi olla kannattavaa, vaikka se kasvaisikin. Kasvusuuntautuneista yritysjohtajista kolme mainitsi kannattavuuden erikseen, mutta esimerkiksi erikoistumiseen, toiminnan tehostamiseen ja kustannustehokkuuteen liittyvä keskustelu antoi ymmärtää, että kannattavuus oli muidenkin yritysjohtajien ajattelussa vahvalla sijalla – laajasti tulkiten – sanomattakin selvä asia. Kaksi yritysjohtajaa katsoi lisäksi, että myynnin kasvu nimenomaan edistää kannattavuutta. Perusteluina oli esimerkiksi, että tuotekehitysinvestoinnit tai muut toiminnan kehittämiskustannukset jakaantuvat suuremmalle yksikkömäärälle myynnin lisääntyessä.

Sitä myyntiä ja kannattavuutta me kaikella tavoitellaan niin... sitähan sen pitää meille tuottaa.. ei yksin myyntiä. ... Monta kertaa nää muut kuin sen tavaran varsinainen hinta, niin nämä muut tekijät voi olla paljon korkeampia kuin ne kustannukset. (V2)

No se yksi tulos on ... että sen kautta olemme päässeet maailmalle, että sehän on ollut se tärkein tekijä tässä kasvuprosessissa, että on ollut tällainen verkosto, jota olemme käyttäneet. ... Sitten .. jatkuvasti kustannukset nousevat, palkat nouse-

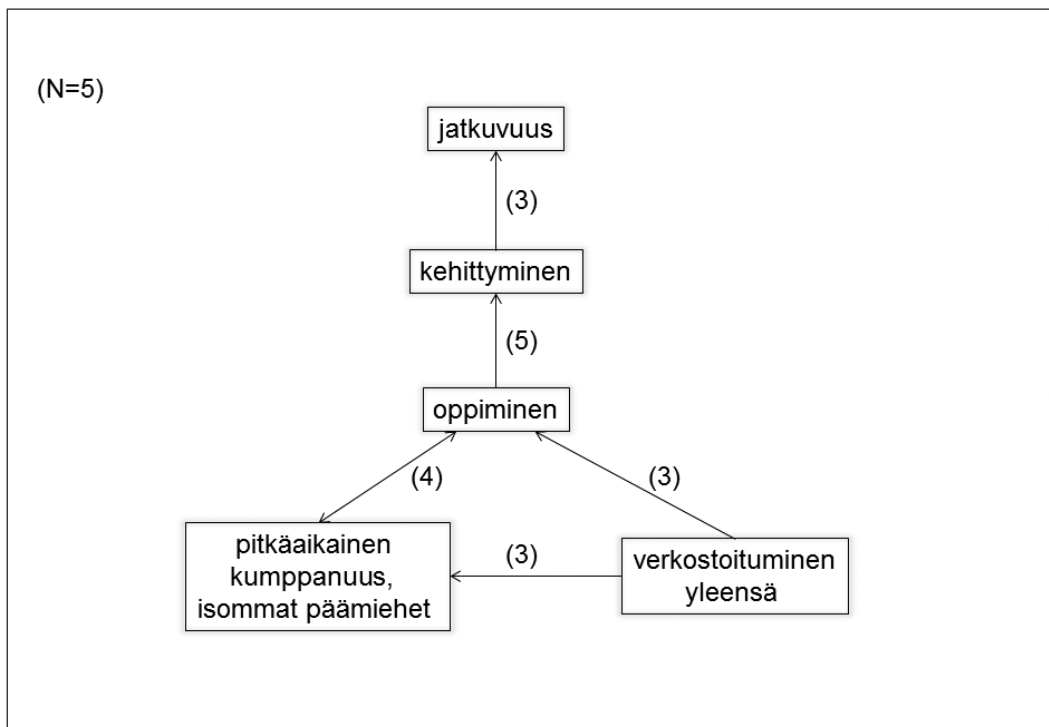
vat, raaka-aineet nousevat, sähkö nousee ja kuitenkin on pakko olla kilpailukykyinen. Ja kilpailutilanne kiristyy melkein jatkuvasti. ... se on pakko nostaa se tehokkuus jatkuvasti. Ilman kasvua se on melkein mahdotonta. (V7)

Kasvua menestyksen mittapuuna pitävien yritysjohtajien keskuudessa verkostoituminen näkyi usealla taholla vaikuttavina toiminnan tukijalkoina. Tämän lisäksi verkostoitumisajattelu näkyi laajempaan yhteistyöhön kuuluvana yhteisen edun tavoitteluna. Kun myynti toimii ja hyvinä aikoina jopa kasvaa, seurauksena on, että verkostossa ”kaikki voittaa”. Tämä verkostoitumiseen liitetty win-win -käsite esiintyi yritysjohtajien ajattelussa laajasti koko yhteistyön peruseriaatteena ja suhteiden jatkumisen yhtenä edellytyksenä. Samalla win-win vaikutti myös tavoitteena, joka onnistuessaan vaikuttaa suotuisasti yrityksen kasvuun, mikä puolestaan osoittaa yrityksen toiminnan menestymistä.

Mun mielestä se liittyy siihen erikoisosaamiseen... ja kumpikin hyötyy siitä. ... Elikä siinä muodostuu tää win-win tilanne. (V2)

Joka tapauksessa loppupäätelmä onnistuneesta verkostoitumisesta on, että kaikki voittaa. (V5)

Kolmantena yrityksen menestymistä osoittavana tavoitteena nousi verkostoaineistossa esille **yrityksen jatkuvuus**. Käsittelen tähän liittyvää yritysjohtajien ajattelua lopuksi kuvion 14 avulla. Kuvio on huomattavan erilainen kahteen edelliseen niin sanottuun menestyskuvioon verrattuna. Yrityksen jatkuvuusajattelua kuvaavan kuvion sisältämä kognitiivinen kartta vaikuttaa hyvin suppealta, mutta myös yksinkertaisen johdonmukaiselta. Siihen sisältyy ehkä tietyllä tavoin kristalloituneena yritysjohtajien näkemys erikokoisten ja eri rooleissa toimivien yritysten koko ”verkostoelämästä”, jos tällaista termiä voidaan käyttää.



Kuvio 14. Verkostoituminen ja jatkuvuus verkostoaineistossa

Yrityksen jatkuvuus oli tärkeä erityisesti niiden verkostoaineistoon kuuluvien yritysjohtajien mielestä, jotka toimivat omistajayrittäjinä joko itse perustamassaan tai toisen tai kolmannen sukupolven perheyrietyksessä. Myös niin sanotuille palkkajohtajille oli jatkuvuus merkityksellistä. Nämä johtajat työskentelivät toimitusjohtajina suppean henkilökunnan omistamassa yrityksessä tai eläkkeelle jääneen yrittäjän yhä omistamassa yrityksessä tai muutoin pitkäikäisessä yrityksessä.

Yhteensä viisi yritysjohtajaa kymmenestä mainitsi verkostoaineistossa jatkuvuuden tavalla tai toisella yrityksen toimintaan kuuluvana menestystekijänä. Näistä kolme johtajaa korosti jatkuvuutta nimenomaan yrityksen pidemmän tähtäimen menestystekijänä. Tästä oli esimerkkinä halu kehittää yritystä niin, että sen arvo säilyy tulevillekin sukupolville. Toisena esimerkkinä oli halu kehittää yritystä niin, että se kasvattaa samalla osakkeenomistajien sijoituksen arvoa ja siten myös ylläpitää heidän haluaan panostaa yrityksen kehittämiseen edelleen.

Pitkäjänteisempää suunnittelua ja investointeja ja yrityksen kehittämistä. Siitä seuraa se, että yrityksessä voidaan kattoa, jos muuten katotaan vaikka vuoden päähän tai jonkun ajan päähän ja omistajat on tyytyväisiä, niin katotaan esimerkiksi tupla-

ten pidemmän ajanjakson päähän asti. Suunnitellaan mitä oikeasti siellä tehdään. (V6)

Yrityksen jatkuvuus perustui kyseisten yritysjohtajien ajattelussa verkostoitumisesta laajasti ottaen seuraavaan mahdollisuuteen oppia uutta ja kehittyä. Verkostoituminen erilaisten toimiala- ja asiantuntijajärjestöjen toimintaan osallistumalla tai osallistumalla kehittämisprojekteihin yliopistojen, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten kanssa lisää tietoa toimialan muutoksesta tai suo mahdollisuuden kehittää konkreettisia innovatiivisia tuotteita, tuotantomenetelmiä, raaka-aineiden hyödyntämistapoja tai yrityksen toimintatapoja. Toimintatavoista olivat esimerkkeinä toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto, toimittajien laadunvalvontajärjestelmän rakentaminen ja käyttöönotto tai automaattisen tilaus-toimitusprosessin hyödyntäminen yhteistyössä asiakkaan kanssa.

Tiiviimmät pitkäaikaiset suhteet valittujen kumppaneiden kanssa ja erityisesti isompien päämiesten kanssa edistävät vielä konkreettisemmin yrityksen oppimista verkostossa ja yrityksen kehittymistä. Oppiminen ja kehittyminen tukevat puolestaan suhteen jatkumista edelleen.

Ihmiset oppii siihen, että samalla kun tekee niin tekee sitten kunnolla. ... yritykset siellä, ne kehittyi ittekin. Tottakai ja oppii toinen toisiltaan. (V3)

... toiselle osan tekeminen on oppimisen paikka. Kun tekee isommalle talolle joitakin osia, sä näet niiden tietojärjestelmän, toimintajärjestelmän muutenkin, kuinka ne toimii, mitä ne vaatii, kuinka ne ylipäättänsä vie sitä asiaa eteenpäin. (V10)

Päämiehet oppivat myös toimittajakumppaneiltaan saadessaan heiltä kehittämissuhteita ja uusia ideoita, miten kehittää omaa tuotettaan tai toimintaansa. Kehittyminen loi yritysjohtajien mukaan jatkuvuutta. *Yrityksen jatkuvuus* voidaan nähdä verkostoaineiston perusteella *menestymisen kriteerinä*. Se voidaan lisäksi kolmen yritysjohtajan ajattelussa ymmärtää jopa yrityksen menestymistä korkeampana tavoitteena, *menestymisen lopputuloksena*.

Mä näen, ettei ole olemas tulevaisuutta, jos ei koko ajan pyri kehittymään ja löytämään uusia toimintatapoja... Se olisi tavallaan hukkaan heittämistä, ellei se pidä sitä arvoa. ... Jos ajattelee yksityisyrittäjänä tai perheyrittäjänä, niin lähtökohdalla on ollut, että tulevat sukupolvet jatkaa ja että niillä on jotakin mistä lähteä. (V10)

Myös verkostoaineistoon mahtui *suhdespesifeihin investointeihin* liittyvää keskustelua melko vähän. Tällaisista investoinneista mainitsi yksi yritysjohtaja

ns. supply chain managerin palkkaamisen hoitamaan toimittajaverkoston liittyvien suhteiden ja prosessien kehittämistä. Lisäksi aineistossa mainittiin useissa kohdin joku tietty henkilö, joka oli resursoitu hoitamaan asiakas-, toimittaja- tai jälleenmyyjäsuhteita. Suhdespesifeihin investointeihin voi tapauskohtaisesti kuulua myös suuren pääasiakkaan tuotteen kehittäminen tai tuotteiden erityinen räätälöinti tärkeimmille asiakkaille. Nämä on edellä olevissa kuvioissa sisällytetty yhdessä tapahtuvan tuotekehitysteeman alle. Tehokkuus- tai kilpailukyky -käsitteen sisään kuuluu myös sellaisia asioita kuin automatisoidut yhteiset prosessit (esim. tilaus-toimitusjärjestelmä) ja toimittajien laadunvalvontajärjestelmät tai toimittaja-arvioinnit.

...me tulemme palkkaamaan tällainen supply chain manager, joka rakentaa sen verkoston ja ylläpitää verkoston. (V7)

No meillä tuotepäällikkö hoitaa... hänellä on niinku vastuulla toi niinkun toimittajayhteistyö... Ja sit meillä tehdään vuosittain tällainen toimittaja-arviointi (x) suurimmalle toimittajalle... (V8)

...että on yhteisiä prosesseja rakennettu... liittyen tuotteen tekemiseen ... me vaan hyllypalvellaan sille netin kautta. (V3)

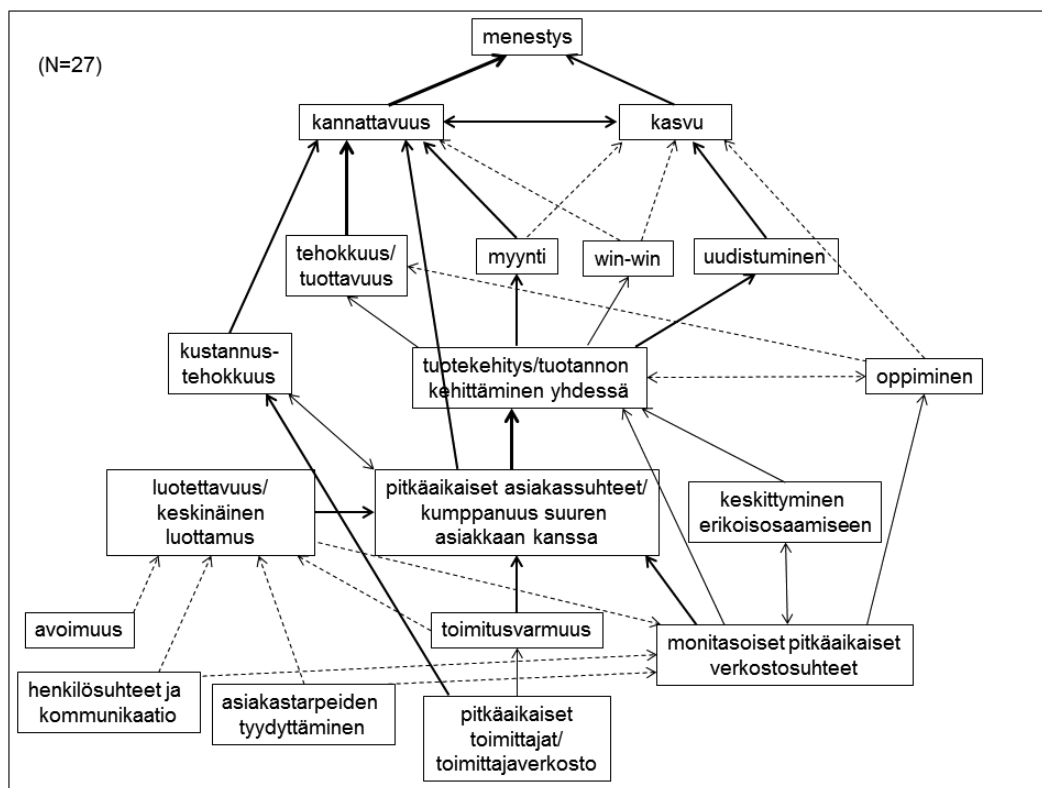
4.6 Yhteenveto

Luvussa 4 olen keskittynyt tarkastelemaan, mikä on verkostoitumisen ja verkostokyvyyden merkitys yrityksen menestymistä koskevassa yritysjohtajien ajattelussa ja erityisesti heidän tavoite/keino -ajattelussaan. Käsittelin empiiristä aineistoa kahtena eri kokonaisuutena: 1) yleinen aineisto, jossa verkostoitumisesta ei erityisesti kysytty ja 2) verkostoaineisto, jossa verkostoituminen oli haastatteluiden varsinainen pääteema.

Tutkimuksen yleiseen aineistoon sekä erikseen verkostoaineistoon kuuluvien yritysjohtajien yrityksen menestymisen tavoite/keino -ajattelusta voidaan yhteenvetona tiivistää seuraavien kuvioiden 15 ja 16 mukaiset kognitiiviset kartat. Nämä kuviot pyrkivät kertomaan, mikä rooli empiirisen aineiston mukaan verkostoitumisella ja siihen liittyvällä verkostokyvyydellä on yritysjohtajien menestymisajattelussa. Mitä vahvempi nuoli kuviossa yhdistää käsitteitä toisiinsa, sitä useampi yritysjohtajista toi kyseisten käsitteiden välisen yhteyden esiin yrityksen menestymistä koskevassa tavoite/keino -ajattelussaan. Katkonuolet kertovat, että

vain yksittäiset yritysjohtajat mainitsivat kyseisten asioiden välisen yhteyden. Tästä ei kuitenkaan välttämättä voi tehdä johtopäätöstä kyseisten asioiden vähemmästä tärkeydestä, mutta käsillä olevassa aineistossa kyseiset asiat esiintyivät näiltä osin vain muutamassa haastattelussa.

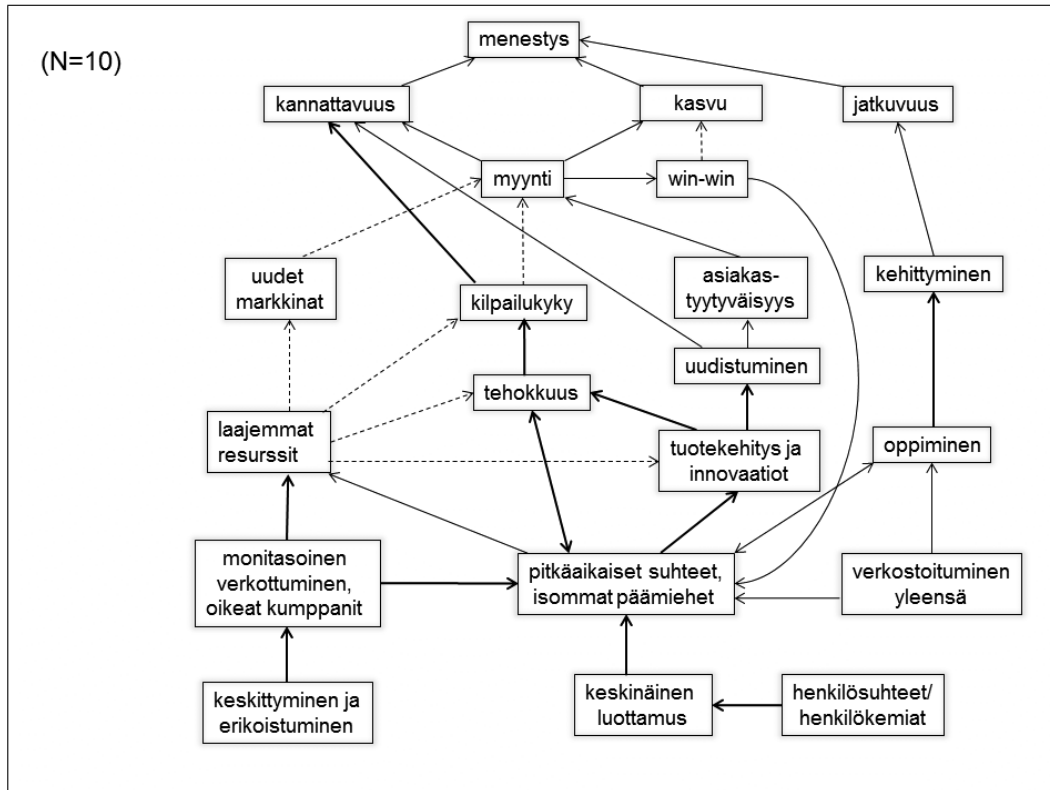
Verrattaessa kyseisiä verkostoitumiseen liittyviä yritysjohtajien tavoite/keino-ajattelua kuvaavia yhteenvetokuvia (kuviot 15 ja 16) toisiinsa voidaan havaita, että kartoista löytyy sisällöllisesti yllättävänkin paljon samankaltaisuutta. Eroa on lähinnä ajattelupolkujen rakentumisessa sekä aineistojen kokoon suhteutetussa verkostoitumisen määrällisessä esiintyvyydessä. Viimeksi mainittu näkyy tarkemmin luvun 4.4 aineistokohtaisesti eritellyissä taulukoissa.



Kuvio 15. Verkostoitumisen merkitys yleisessä aineistossa

Toiminnan kannattavuus oli sekä yleisessä aineistossa että verkostoaineistossa yritysjohtajien ajattelua hallitseva verkostoitumiseen liitetty menestymistavoite. Yrityksen kasvu oli toinen tärkeä verkostoitumisen tavoite niin yleiseen aineistoon kuuluvien kuin verkostoaineistoon kuuluvien yritysjohtajien mielestä. Kasvuhakuiset yritysjohtajat hakivat kummassakin aineistossa verkostoitumisen avulla uudistumista yhdistettynä tuotekehitykseen tai tuotannon kehittämiseen. Myös oppiminen oli verkostoitumisen motiivina esillä molemmassa aineistossa, mutta

verkostoaineistossa se näkyi erityisesti yrityksen kehittymistä ja sitä kautta yrityksen jatkuvuutta tukevana elementtinä.



Kuvio 16. Verkostoitumisen merkitys verkostoaineistossa

Verkostokyvykkyys ymmärrettynä yrityksen kyknä hyödyntää resursseja yhdessä kumppaneidensa kanssa näkyy yritysjohtajien ajattelua kuvaavissa kuvioissa 15 ja 16 monin tavoin. Se näkyy kyknä hyödyntää henkilösuhteita, avoimuutta ja asiakastarpeiden tyydyttämistä keskinäisen luottamuksen luomisessa ja ylläpitämisessä. Keskinäinen luottamus johtaa osapuolten sitoutumiseen pitkäaikaisiin yhteistyösuhteisiin ja sitä kautta tavoittamaan laajempia resursseja, joihin yrityksillä yksin ei olisi varaa tai muutenkaan mahdollisuutta. Tämä edistää yritysjohtajien verkostokyvykkyysajattelussa strategista näkökulmaa: osapuolten liiketoiminnan kehittymistä, uudistumista, kilpailukykyyn saavuttamista tai ylläpitämistä, myyntiä, yritystoiminnan kannattavuutta ja kasvua – menestymistä. Luvussa 5 peilataan tutkimustuloksia lähemmin tieteellisen tutkimuskirjallisuuden valossa.

5 KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimustuloksiin liittyvän keskustelun ja johtopäätösten lisäksi tämä luku sisältää tutkimuksen arvioinnin ja jatkotutkimusehdotukset.

Tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä yritysten väliseen verkostoitumiseen liittyvästä verkostokyvyyden ilmiöstä käytännön yritystoiminnan kontekstissa, erityisesti pienissä ja keskisuurissa teknologiateollisuusyrityksissä. Tutkimuksella tavoiteltiin tietoa, millainen merkitys verkostoitumisella ja verkostokyvyydellä on osana pk-yrityksen menestymistä koskevaa yritysjohtajien strategista ja operatiivista ajattelua. Tällä tavoin pyrittiin analysoimaan ja kuvaamaan, mitä asioita verkostoitumisessa pidetään teknologiateollisuuden toimialalla käytännössä tärkeinä. Tässä luvussa analyysien tulokset yhdistetään tieteellisen tiedon perusteella muodostuneeseen näkemykseen, tieteen verkostokyvyyttä koskevaan kognitioon.

Tämän työn tutkimusongelma on esitetty muodossa: *Millaisena teoreettisena ja käytännön ilmiönä verkostoituminen ja verkostokivvykyys ilmenevät suhteutettuna yrityksen menestymiseen?* Tutkimusongelmaan etsittiin vastausta seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- 1) miten **verkostoituminen** näkyy pk-yritysten johtajien kokonaisvaltaisessa menestyskäsityksessä?
- 2) miten **verkostokivvykyys** muodostuu yritysjohtajien verkostoajattelussa?
- 3) millaisia merkityksiä yritysjohtajat antavat verkostoitumiselle ja verkostokivvykyydelle sekä
- 4) miten verkostoitumista ja verkostokivvykyyttä koskeva tieteellinen kirjallisuus ja yritysjohtajien kognitiot kohtaavat toisensa?

Tutkimuksen *käytännön tavoitteena* on pragmaattinen yrittäjien, yritysjohtajien ja muiden verkostotoimijoiden osaamisen edistäminen ja kartuttaminen. Tutkimus ohjaa myös jatkotutkimukseen ja uusien tutkimuskysymysten esittämiseen.

On huomattava, että tässä tutkimuksessa ei ole pyritty menestymisen selittämiseen tai kuvaamiseen sinänsä. Menestyminen on toiminut tutkimuksessa eräänlaisena yleisen tason ”*ankkurina*”, jonka perusteella haastattelutilanteissa on käyty keskustelua ja johon nähden yritysjohtajien haastatteluihin perustuvia verkostokognitioita, verkostoitumiseen ja verkostokivvykyyteen liittyviä ajattelumalleja, on rakennettu.

Hermeneuttinen lähestymistapa (esim. Kusch 1986; Palmer 1969; Gadamer 2004) on koko tutkimusprosessia ohjaava tausta-ajatus. Lisäksi tutkimus perustuu sosiaalisen konstruktionismin ideaan todellisuuden sosiaalisesta rakentumisesta (Berger & Luckmann 1994). Lähestymistavasta johtuen tutkimus on kvalitatiivinen, idiografista metodia hyödyntävä tutkimus. Tutkimuksen teoreettinen perusta rakentuu resurssiperustaisen näkökulman (Barney 1986, 1991, 1995; Wernerfelt 1984; Peteraf 1993; Barney & Arian 2001) ja siihen liittyvän dynaamisten kyvykkyyksien näkökulman (Teece, Pisano & Shuen 1997; Eisenhardt & Martin 2000) ajattelulle strategisesta johtamisesta.

Tutkimuksen empiirisenä aineistona on yhteensä 37 kappaletta teknologiateollisuuden toimialan pienten ja lähinnä keskisuurten yritysten johtajien haastatteluja. Haastatteluista 27 muodostaa ns. yleisen aineiston, jossa verkostoitumisesta ei kysytty erikseen. Kyseisissä haastatteluissa teemana oli yritysjohtajien ajattelu yrityksen menestymiseen johtavista tekijöistä yleensä. Toinen aineisto, ns. verkostoaineisto, sisältää 10 haastattelua. Näissä haastatteluissa verkostoituminen oli haastattelun pääteema.

Tutkimuksessa on hyödynnetty analysointimenetelmänä verkostoitumisen tutkimuksessa harvoin käytettyä ja erityisesti verkostokyvykkyyden tutkimuksessa harvinaista kognitiivista kartoittamista (cognitive mapping). Kyseisellä menetelmällä tehtyjä yritysjohtajien verkostokyvykkyyttä koskevia aikaisempia tutkimuksia on ollut vaikea löytää kirjallisuudesta. Yritysjohtajien kognitioiden tutkimus on sen sijaan kiinnostanut verkostotutkijoita yhä suuremmassa määrin (esim. Abrahamsen ym. 2012; Allred ym. 2011; Henneberg ym. 2006; Katajamäki 2004; Kragh ym. 2009; Leek ym. 2009; Mouzas ym. 2008; Möller ym. 2006; Schiele ym. 2011).

5.1 Verkostokyvykkyys tieteen kognitiossa ja arjen käytännöissä

Tässä luvussa käydään keskustelua tutkimustuloksista ja arvioidaan niitä kirjallisuudesta nousseen tieteen kognition näkökulmasta. Tavoitteena on tiivistää ymmärrys tieteen ja tutkimuksessa esiin tulleen käytännön yhtäläisyyksistä sekä todetuista eroista.

5.1.1 Verkostoitumisen ja verkostokyvykkyyden käsitteet yrityselämässä

Verkostoitumista ja verkostokyvykkyyttä koskeva kirjallisuuden perusteella rakentuva tieteen kognitio on sisällöltään erittäin laaja, monitasoinen ja moniulotteinen (esim. Ritter 1999; Ritter ym. 2003; Tyler 2001; Hillebrand ym. 2003; Blomqvist ym. 2006; Lorenzoni ym. 1999; Varamäki ym. 2003; Vesalainen ym. 2014). Empiiriset tutkimustulokset vahvistavat, että jo *verkostoitumisen käsitettäkin on käytännön yritysjohtajien vaikea hahmottaa*, vaikka verkostoitumisesta on käyty keskustelua pian 30 vuotta (esim. Thorelli 1986; Johannisson 1987; Jarillo 1988). Verkostoitumista saatettiin sekä empiirisessä yleisessä aineistossa että verkostoaineistossa pitää erittäin tärkeänä tekijänä yrityksen toiminnassa, mutta siitä huolimatta yritysjohtajat saattoivat käsitellä sitä vain vähän haastattelun kuluessa. Verkostoitumista käsitellessäänkin haastateltava saattoi kertoa pääasiassa markkinaehtoisesta hankintojen kilpailuttamisesta joko omassa suhteessa asiakkaisiinsa tai suhteessa toimittajiinsa. Verkostoituminen yhdistettiin myös yleisesti synonyymina käsitteeseen kumppanuus.

Aineistossa oli kuitenkin mukana niitäkin yritysjohtajia, joiden verkostoitumisajattelu oli laaja, selkeä ja jäsentynyt. He erottivat kumppanuudet muista pitkäaikaisista asiakas- tai toimittajasuhteistaan sekä täsmensivät, milloin oli kysymys esimerkiksi kilpailutettavista toimittajista tai pelkästään yksittäistapauksiin perustuvista hankintatilanteista. Lisäksi he kuvasivat monipuolisesti ja uskottavasti mielestään verkostosuhteeseen liittyviä elementtejä ja niiden vaikutuksia liiketoiminnan muihin osatekijöihin. Yleisessä aineistossa tällaisia yritysjohtajia oli aineiston kokoon suhteutettuna vähemmän kuin verkostoaineistossa. Tähän voi haastattelukysymysten asettelulla olla kuitenkin vaikutusta (ks. luku 4.3).

Verkostokyvykkyyden käsitettä vältettiin tietoisesti empiiristä aineistoa hankittaessa. Kirjallisuuden perusteella (ks. luku 2.4.1) verkostokyvykkyyden käsitteen oletettiin olevan verkostoitumisen käsitettä oudompi käytännön yritystoiminnassa, kun tutkijoidenkin todettiin käyttävän siitä lukuisia eri ilmenemismuotoja (esim. Allred ym. 2011; Berghman ym. 2006; Blomqvist ym. 2006; Day 1994; Draulans ym. 2003; Heimeriks ym. 2007; Kale ym. 2002; Lambe ym. 2002; Lorenzoni ym. 1999; Mitrega ym. 2012; Mort ym. 2006; Möller 2006; Niemelä 2003; Pagano 2009; Ritter ym. 2002; Schreiner ym. 2009; Sluyts ym. 2011). Näin ollen verkostokyvykkyyden ilmiötä lähestyttiin tutkimuksessa verkostoitumisen käsitteen avulla. Tutkimuksen tulokset vahvistivat välillisesti olettamusta verkostokyvykkyyden käsitteen outoudesta.

5.1.2 *Verkostokyvykkyys tieteen konstruoimana vs. käytännön toiminnassa*

Verkostokyvykkyyttä koskevaksi tieteen kognitioksi muodostui kirjallisuuden perusteella (ks. luku 2.4.2) näkemys verkostokyvykkyuden merkityksestä materiaalisena tai immateriaalisena tekijänä yrityksen/verkoston kilpailuedun ja menestymisen tavoittelussa. Kirjallisuudesta nousi esiin viisi verkostokyvykkyuden ilmiöön liittyvää osa-aluetta, joita ilmiön luonteesta johtuen on kuitenkin vaikea rajata erilleen toisistaan:

- 1 *verkostokyvykkyys integroituneena yrityksen muihin kyvykkyyksiin*
 - a) *osana kyvykkyyksiä muodostavia resursseja tai*
 - b) *resursseja koordinoivana tai*
 - c) *resursseja kehittävänä toimintona,*
 - d) *kietoutuneena yrityksen teknologisiin kyvykkyyksiin,*
 - e) *yrityksen itsenäisenä ydinkyvykkyutenä tai*
 - f) *strategisen logiikan roolissa*
- 2 *verkostokyvykkyys vuorovaikutuksena*
- 3 *verkostokyvykkyys yhteensopivuutena*
- 4 *verkostokyvykkyys verkoston johtamisena*
- 5 *verkostokyvykkyys dynaamisena kyvykkyutenä.*

Kyseiset osa-alueet ovat eri tavoin limittäisiä, jopa osittain päällekkäisiä ja toisiinsa edellyttäviä, joten tieteen kognition roolina tässä tutkimuksessa on toimia enemmänkin kirjallisuuden jäsennyksenä kuin pyrkimyksenä verkostokyvykkyuden ilmiön osa-alueiden tarkkaan erittelyyn. Tämänkin tutkimusprosessin yhteydessä on voitu todeta, että sosiaalisesti konstruoidun ilmiön luonteesta johtuen, pyrkimys ilmiön haltuunottoon tarkkarajaisen erittelyn avulla olisi mitä varmimmin epäonnistunut yritys. Tarkastelen seuraavaksi *tutkimustuloksia suhteessa kyseiseen tieteen kognitioon.*

Verkostokyvykkyys integroitui yrityksen erilaisiin muihin kyvykkyyksiin (Vesalainen ym. 2014; Pandza ym. 2003) myös yritysjohtajien ajattelussa (ks. kuvio 6). Tutkimuksen perusteella yritysjohtajat eivät kuitenkaan näitä yhteyksiä välttämättä tunnista yritystoiminnan arjessa. Käytännön työssä erilaiset toiminnot, prosessit, rutiinit ja yksittäiset työvaiheet sekoittuvat toisiinsa, seuraavat toisiaan ja toistuvat tietyssä yrityksen kehityksen kuluessa tarkkaan hioutuneessa järjestyksessä. Näihin toimintoihin ja prosesseihin sisältyvät myös suhteet asiakkaisiin, toimittajiin, työntekijöihin, omistajiin, muihin sidosryhmiin ja niin edelleen. Resurssit ja niitä koordinoivista ja kehittävästä toiminnoista muodostuvat kyvykkyydet (Wernerfelt 1984; Barney 1991; Eisenhardt ym. 2000; Sanchez ym. 1996; Sanchez ym. 1997; Javidan 1998; Teece ym. 1997; Prahalad ym. 1990; Amit ym. 1993; Wang ym. 2007; Ritter ym. 2003; Kor ym. 2013; Vesalainen ym. 2014) toimivat yrityk-

sessä tutkimuksen perusteella hämmästyttävän sujuvalta vaikuttavassa ja loogisessa yhteistyössä, kun vertaa niihin liittyvää eri tieteenalojen kirjallisuutta. Kirjallisuudesta voi saada vaikutelman, ettei kaikkia huomioitavia tekijöitä ja vältettäviä sudenkuoppia kykene kukaan hallitsemaan. Sama havainto pätee myös verkostoitumista ja verkostokyvykkyyttä koskevaan kirjallisuuteen.

Tarkasteltaessa tutkimustuloksia lähemmin tieteen kognition valossa voidaan todeta, että tutkimuksessa löytyi useita erilaisia esimerkkejä verkostokyvykkyyden roolista *osana yrityksen kyvykkyyksiä muodostavia resursseja*. Näihin liittyviin materiaaliin erityyppisiin (firm-specific) resursseihin voidaan lukea asiakas-suhteista vastaava myyntijohtaja tai –päällikkö, toimittajasuhteista vastaava hankintapäällikkö ja avainasiakkaista vastaavan päällikön valitseminen. Immateriaalisina erityyppisistä resursseina voidaan pitää luotettavuutta, sitoutumista, avoimuutta (Ring ym. 1994) sekä asiakkaan tuotteeseen liittyvää erityisosaamista.

Yritykseen liitettävänä (firm-addressable) materiaalisina ja immateriaalisina kyvykkyyksiä rakentavina resursseina esiintyivät tuloksissa joustava pitkäaikainen (esim. Uzzi 1996; Lorenzoni ym. 1999) toimittajaverkosto (esim. Vanpoucke ym. 2014; Das ym. 2006; Johnston ym. 2004; Leuschner ym. 2013; Siguaw ym. 1998), henkilösuhteet ja yhteensopivat henkilökemiat sekä kommunikaatio, keskinäinen yritystenvälinen luottamus ja tiedonvaihto (esim. Anderson ym. 1994; Heide ym. 1992; Morgan ym. 1994; Ring ym. 1994; Pillai ym. 2003). Lisäksi yritysjohtajat korostivat resurssina *verkostoitumista yleensä* ja siitä seuraavia hyötyjä, esimerkiksi oppimista ja kehittymistä (Lorenzoni ym. 1999; Ritter ym. 2002; Eisenhardt ym. 2000; Teece ym. 1997). Useista esimerkeistä huolimatta kokonaisuutena yritysjohtajien ajattelua kuvaavissa kognitioissa (kuviot 15 ja 16) näkyvät ainoastaan luotettavuus, keskinäinen luottamus, avoimuus, henkilösuhteet/henkilökemiat ja kommunikaatio. Sosiaalinen pääoma sinänsä voidaan tulkita organisaation strategiseksi resurssiksi (Schreiner ym. 2009), johon liittyvät elementit kuten kyky luoda ja ylläpitää luottamusta ovat vaikeita kopioida ja siirtää edelleen ja voivat siten ilmentää kestävän kilpailuedun taustatekijöitä (Vesalainen ym. 2014).

Yritysjohtajien mainitsemien investointien joukossa oli esimerkkejä, joiden voidaan osittain katsoa edustavan suhdespesifejä investointeja (Williamson 1985) ja myötävaikuttavan suhteen suorituskykyyn ja (vrt. Palmatier ym. 2007; Wagner ym. 2014) osapuolten menestymiseen. Konkreettinen esimerkki tällaisesta investoinnista oli omistajien osallistuminen asiakastapaamisiin ja keskeisten asiakas-suhteiden ylläpitämiseen. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen havaintona oli, että varsinaisiin yritys/suhdespesifeihin investointeihin liittyvää keskustelua esiintyi käytännön yritystoiminnassa yllättävän vähän, vaikka kirjallisuudessa niihin on kiin-

nitetty merkittävää huomiota (Williamson 1985; Palmatier ym. 2007; Wagner ym. 2014).

Verkostokyvykkyyttä *resursseja koordinoivana toimintona* voidaan tarkastella vertikaalisten tai horisontaalisten verkostosuhteiden näkökulmasta (Vesalainen ym. 2014; Varamäki ym. 2003). Vertikaalisissa suhteissa tällaisia yhteistyötä koordinoivia toimintoja edustavat tutkimuksessa asiakkaan järjestämät yhteiset kouluttautumistapaamiset sekä yhteiset tutustumisvierailut asiakasyrityksiin ja edelleen heidän asiakkaisiinsa. Lisäksi esimerkkeinä olivat joustavuus ja nopea reagointi asiakkaan tarpeisiin sekä keskinäinen avoin tiedonvaihto. Horisontaalisissa suhteissa esiintyi yleisesti keskittymistä omaan erikoisosaamiseen ja siihen liittyen työnjakoa toimittajaverkostoon kuuluvien muiden toimittajien kesken. Yhteiset toimitus- tai tuotekehitysprojektit tai raaka-aineiden ja muiden resurssien yhteishankinta kustannustehokkuuden parantamiseksi olivat myös esimerkkejä resurssien koordinoinnista horisontaalisissa verkostosuhteissa.

Resursseja kehittävänä toimintona verkostokyvykkyys ilmeni tutkimuksessa tilanteissa, joissa yritys pyrki pitämään tuotantoteknologiansa ajan tasalla tai muokkaamaan prosessejaan (esim. automaattinen tilaus-toimitusprosessi) asiakkaan toiveiden mukaisesti säilyttääkseen kustannustehokkuutensa ja kilpailukykyä (vrt. Tyler 2001). Pyrkimys kehittää toimintaa asiakkaan palautteen perusteella sekä toisilta yrityksiltä oppien voitiin myös lukea resursseja kehittäväksi verkostokyvykkyydestä kertovaksi toiminnoksi (Lorenzoni ym. 1999). Toimittajaverkoston ja myös edustaja- tai jakeluverkoston prosessien kehittämisen ohjaaminen (Brito ym. 2005; Daesoo 2006; Das ym. 2006; Leuschner ym. 2013) ja yhteistyössä tapahtuva laadunvalvonta edustivat yhtä lajia resursseja kehittävästä verkostokyvykkyydestä, tässä tapauksessa päämiehenä tai kärkiyrityksenä toimivan yrityksen kyvykkyuden osana.

Teknolohiateollisuuden toimialan yrityksiä tarkasteltaessa voidaan luonnollisesti olettaa, että verkostokyvykkyys voi olla *kietoutuneena yrityksen teknologisiin kyvykkyysiin* (Ritter ym. 2003; Tyler 2001). Vesalainen ym. (2014) havaitsivat, että teknologiakyvykkyyksien ja verkostokyvykkyyksien kietoutuessa toisiinsa verkostokyvykkyyteen liittyvät resurssit ja toiminnot voivat yhdessä muodostaa *verkostokyvykkyyttä ilmentäviä kyvykkyysjoukkoja*. Tällaista kyvykkyyttä saattoivat ilmentää tutkimuksessa sekä yleiseen aineistoon että verkostoaineistoon kuuluvat yksittäiset esimerkit yritysjohtajiensa kertomana. Ensimmäisenä voidaan mainita verkostoitumisen varaan koko toimintansa vahvasti perustanut, globaaleilla markkinoilla toimiva yritys, joka kehitti teknologisesti vaativia erilaisiin olosuhteisiin soveltuvia tuoteratkaisuja yhdessä asiakkaidensa sekä edustaja- ja myyntiverkostonsa avulla ja myös toimittajiensa asiantuntemusta vahvasti hyö-

dyntäen. Toisena esimerkkinä tutkimuksesta löytyi yritysjohtajan kertomus yrityksestä, joka hyödynsi toiminnassaan erikoismateriaalia ja oli rakentanut sekä teknologisen osaamisensa ja sen kehittämisen kuin myös strategisen ajattelunsa vahvasti eri tasoilla toimivien verkostosuhteiden varaan ja niiden kehittämiseen. Tämä ilmenee yritysjohtajien kognitioissa (kuviot 15 ja 16) asiakkaiden ja toimittajien sekä tarvittavien asiantuntijaorganisaatioiden yhteistyössä tapahtuvana tuotekehityksenä ja tuotannon teknologisenä kehittämisenä sekä innovaatioiden tavoittelemisena ja näistä seuraavana toiminnan kokonaisvaltaisena uudistumisena (vrt. Berghman ym. 2006; Human ym. 2009).

Verkostokyvykkyys ilmeni tutkimuksessa *itsenäisenä ydinkyvykkyytinä* (Pralhad ym. 1990; Amit ym. 1993; Mascarenhas ym. 1998) useimpien niiden yritysjohtajien ajattelussa, joilla oli näkemys verkostoitumisen kuulumisesta vahvasti edustamansa yrityksen toimintaan. Tämä ei tule kovin selkeästi näkyviin yritysjohtajien ajattelua kuvaavista kognitioista (kuviot 15 ja 16). Esimerkiksi verkostoaineistoon kuuluvien yritysjohtajien kognitiivisten karttojen yhteenvetoa (kuvio 16) tulisi tässä yhteydessä lukea empiirisen haastatteluaineiston kanssa. Tiivistettyjä käsitteitä keskittyminen ja erikoistuminen, monitasoinen verkottuminen ja oikeat kumppanit, henkilösuhteet, keskinäinen luottamus, pitkäaikaiset suhteet ja isommat päämiehet, laajemmat resurssit, tehokkuus, tuotekehitys ja innovaatiot, uudistuminen, oppiminen ja kehittyminen sekä niiden välisiä yhteyksiä tulee lukea niin sanotusti rivien välistä, laajasti ymmärtäen. Kyseiset käsitteet sisältävät moninaisia eri tahoihin liittyneitä ja niiden kanssa suoritettuja sekä eri yrityksissä eri muodoissa ilmenneitä toimintoja, prosesseja ja rutiineja, joita voi riittävästi ymmärtää vain kyseisiin yrityksiin syvemmin perehtymällä. Yritysjohtajan ajattelun kokonaisuutta ilmentävä kuvio 6 antaa paremman kuvan siitä, miten verkostokyvykkyys voi ilmentyä myös yrityksen itsenäisenä ydinkyvykkyytinä.

Strategisen logiikan roolissa (Vesalainen ym. 2014) verkostokyvykkyys esiintyi tuloksissa varsinaisesti vain kolmen yritysjohtajan ajattelussa. Näissä tapauksissa yritys toimi vahvana päämiehenä tai kärkiyrityksen roolissa ja oli verkostoitunut monilla toiminnan tasoilla. Kyseiset yritysjohtajat viittasivat verkostoitumisesta keskusteltaessa suoraan yrityksen strategiaan lähtökohtiin (Jarillo 1988; Gulati 1998).

Kirjallisuudessa esiintyy kolme yritystason logiikkaa, joissa verkostokyvykkyys voi toimia hyödyntämässä ja koordinoimassa yrityksen strategista arvoa luovaa logiikkaa. Nämä ovat *kumppanuuksien rakentaminen, arvon virtaaminen ja horisontaalinen liittoutuminen* (Vesalainen ym. 2014; ks. myös Piercy 2009; Varamäki ym. 2003; Gulati 1998; Svahn 2004; Amit ym. 2001; ks. myös Cabanelas ym. 2013). Kumppanuuksien rakentaminen asiakkaiden kanssa tuli

tutkimuksessa esiin useissa tapauksissa. Myös osapuolten keskinäinen yhteensopivuus huomioitiin tässä yhteydessä. Tämä näkyi esimerkiksi ”oikeiden kumppanien” tai ”oikeiden asiakkaiden” merkityksen korostamisena. Lisäksi yksittäiset yritysjohtajat ilmaisivat huolensa, ettei aika riitä kumppanin valintaprosessin järjestelmälliseen toteuttamiseen (Bierly ym. 2007; Lambe ym. 2002).

Kumppanuuksista keskusteltaessa arvostettiin erityisesti pitkäaikaista läheistä yhteistyösuhdetta. Tämä soi pienemmälle toimittajayritykselle mahdollisuuden myös oppia ja kehittyä isomman yrityksen toimintatapoja omaksuen ja käyttöön ottaen (Lorenzoni ym. 1999; Sarkar ym. 2001). Kumppanuudet tuottivat molemminpuolista hyötyä myös siten, että toimittajayritys pääsi jo varhaisessa vaiheessa mukaan isomman yrityksen tuotekehitysprosessiin ja pystyi tuomaan oman osaamisensa mukaan innovaatioprosessiin (ks. Vanpoucke ym. 2014). On todettava, että kumppanuudesta saatettiin keskustella myös hieman harhaanjohtavasti tarkoittaen kumppanuudella yleisnimitystä tai synonyymiä kaikille verkostosuhteille.

Arvon virtaamiseen yhdistettäviä esimerkkejä löytyi myös, mutta ei niin selkeästi kuin keskustelua kumppanuuksista. Arvon virtaamisella viitataan yritysten välisen arvoketjun rakentamiseen, jossa kärkiyritys rakentaa vertikaalisia suhteita sekä asiakkaisiin että toimittajiin päin (Svahn 2004; Brito ym. 2005; Berghman ym. 2006; Amit ym. 2001; Lorenzoni ym. 1999). Tällaisia kärkiyritysten johtajia edustivat henkilöt, jotka kuvailivat myös verkostokyvykkyyden kietoutumista muihin yrityksen kyvykkyyksiin, tässä tapauksessa erityisesti teknologiseen kyvykkyyteen.

Horisontaalista liittoutumista edusti tuloksissa monitasoinen verkottuminen. Tähän sisältyi samalla tasolla olevien yritysten verkostoyhteistyö. Esimerkkinä voidaan todeta toimittajayritysten solmimat verkostosuhteet ja keskinäinen työnjako tavoitteena palvella asiakasta yhdessä (Varamäki ym. 2003) tai erikoisasantuntijapalveluita tarjoavien yritysten kanssa solmitut pitkäaikaiset yhteistyösuhteet (esim. erikoismittauspalvelut, akkreditoinnit ym.). Myös erilaiset kokonaisratkaisuja koskevat toimitusprojektit edellyttivät horisontaalista liittoutumista kokonaisuuteen kuuluvia tuotteita ja palveluita tarjoavien yritysten ja niiden verkostojen välillä.

Vuorovaikutukseen liittyvää verkostokyvykkyyttä esiintyy eri muodoissaan jo edellä käsitellyissä esimerkeissä. Myös kirjallisuudessa käyty keskustelu *toimijoiden, resurssien ja toimintojen vuorovaikutuksesta* liittyy tähän asiakokhtaan (Håkansson ym. 1992; Håkansson ym. 1995; Gadde ym. 2003). Toimijoiden väliset henkilösuhteet ja liiketoimintaan liittyvä tiedonvaihto edellyttävät säännöllistä

kommunikaatiota ja vuorovaikutusta verkostosuhteissa (Anderson ym. 1990; Batt ym. 2004; Nielsen 2010). Tämä sosiaalinen vuorovaikutussuhde näkyi yritysjohtajien ajattelussa. Resurssien ja toimintojen muodostama tuotannollinen ja taloudellinen vaihdantasuhde on myös osa verkostoon liittyvää vuorovaikutusta. Tästäkin oli yritysjohtajien ajattelussa runsaasti esimerkkejä. Yksi niistä oli lähes sataprosenttisen toimitusvarmuuden korostaminen sekä suhteen kestävyyyteen liittyvänä tekijänä että myös yrityksen merkittävänä kilpailutekijänä. Lisäksi osapuolten työnjako ja kunkin keskittyminen omaan erikoisosaamiseensa samoin kuin yhdessä tapahtuva tuotannon kehittäminen ja tuotekehitys kertovat resurssien, osaamisten ja toimintojen vuorovaikutuksesta yrityksissä (Batt ym. 2004). Konkreettisenä esimerkkinä tämän kaltaisesta vuorovaikutuksesta on myös automatisoitu ajantasainen tiedonvaihto tilaus-toimitusprosessin järjestämisessä.

Verkostokyvykyys *yhteensopivuutena* ilmeni yritysjohtajien ajattelussa mainittana ”oikeiden kumppaneiden” kanssa toimimisesta. Toisiaan täydentävyys ja puuttuvien resurssien hankinta johtavat yrityksiä etsimään sopivia yhteistyökumppaneita (Day 1995; Lambe ym. 2002). Halu oppia ja kehittyä toimii motivaatiotekijänä esimerkiksi pyrittäessä yhteistyöhön isomman yrityksen/päämiehen kanssa. Järjestelmällinen yhteistyökumppanin valitseminen (Bierly ym. 2007; Lambe ym. 2002) osoittautui tässäkin tutkimuksessa osittain tiedostetuksi tavoitteeksi, mutta harvoin käytännössä tapahtuvaksi toimenpiteeksi (Holmberg ym. 2009). Järjestelmällisen valintaprosessin ohittamisen syynä mainittiin ajan ja resurssien puute. Usein yhteistyökumppani löydettiin omien henkilöverkostojen kautta kyselemällä ja toisten yritysten kokemuksia potentiaalisista yhteistyöyrityksistä tiedustelemalla. Koetilaukset ja muut tunnustelunomaiset yhteistyötilanteet hyödynnettiin mahdollisen verkostoyrityksen soveltuvuutta arvioitaessa. Toisaalta hyvästä verkostokumppanista pidettiin myös lujasti kiinni ja sallittiin tiettyyn määrään asti joustoa esimerkiksi hinnassa tai toimitusehdoissa.

Verkoston johtaminen (Brito ym. 2005) on verkostokyvykkyyden ilmentymä, josta tutkimuksessa esiintyi toimittajaverkoston johtaminen (Das ym. 2006; Fawcett ym. 2002; Lamming ym. 2006; Leuschner ym. 2013; Daesoo 2006; Abodor 2007; Valkokari 2009) sekä asiakassuhteiden johtaminen (Payne ym. 2005; Payne ym. 2006; Boulding ym. 2005). Myös horisontaalinen verkoston johtaminen (Varamäki ym. 2003) ja siihen liittyen kumppanuudet (Gulati 1998; Lorenzoni ym. 1999; Mohr ym. 1994; Anand ym. 2000; Schreiner ym. 2009; Wassmer 2010) tulivat esiin projektitoimituksiin liittyvässä osatoimittajien verkostossa. Tutkimukseen sisältyivät myös yksittäiset esimerkit yrityksen koko strategian perustumisesta verkostoitumiseen (Jarillo 1988; Vesalainen ym. 2014) ja siihen liittyen toiminnan organisoiminen eri osapuolten työnjaon/roolien määrittelyllä ja toiminnan koordinointi (Johnston ym. 2004), kehittäminen ja seuranta.

Viimeisenä osa-alueena tässä tutkimuksessa rakentuneessa tieteen verkostokognitiiossa on *dynaaminen verkostokyvykyys* (Mort ym. 2006; Eisenhardt ym. 2000; Ritter ym. 2002; Ambrosini ym. 2009; Vesalainen ym. 2014; vrt. Teece ym. 1997; vrt. Teece 2007: 1346). Tässä muodossa verkostokyvykyys esiintyy kirjallisuudessa resursseja kehittävänä ja koordinoivana toimintona (Heimeriks ym. 2007; Saebi 2011; vrt. myös Kraaijenbrink ym. 2010). Tällaisia tutkimuksessa esiintyneitä toimintoja on jo käsitelty muiden verkostokyvykyiden osa-alueiden yhteydessä ja erityisesti keskusteltaessa tutkimustuloksista koskien verkostokyvykyttä integroituneena yrityksen muihin kyvykyksiin. Dynaaminen verkostokyvykyys sinänsä näkyy kuitenkin heikosti yritysjohtajien kognitioita koskevissa kuvioissa (kuviot 15 ja 16), mutta se sisältyy luonteelleen ominaisesti nimenomaan yhteistyösuhteiden strategiseen muodostamiseen ja muotoilemiseen, yrityksen oppimista ja kehittymistä koskeviin käsitteisiin sekä tuotekehitykseen ja tuotannon kehittämiseen (vrt. Eisenhardt ym. 2000; Teece ym. 2007).

Yhteenvetona käydyn keskustelun perusteella voidaan toistaa, että kirjallisuudesta esiin nousseet viisi verkostokyvykyiden ilmiöön liittyvää osa-aluetta ovat ilmiön luonteesta johtuen limittäisiä ja osittain päällekkäisiä, joten niitä on vaikea rajata erilleen. Osa-alueiden erittely puolustaa kuitenkin paikkaansa siinä mielessä, että kukin verkostokyvykyiden osa-alue nostaa esiin osittain toisistaan eroavan näkökulman verkostokyvykyiden ilmiöstä. Lisäksi otsikkotasolla esitettyinä nämä osa-alueet kiinnittävät lukijan huomion ilmiöön eri tavoin kuin pelkästään sisäänrakennettuina esimerkiksi kahteen tai kolmeen laajaan verkostokyvykyiden ilmiötä koskevaan osa-alueeseen.

5.1.3 Yritysjohtajien käytännön verkostokognitio ja sen ääripäät

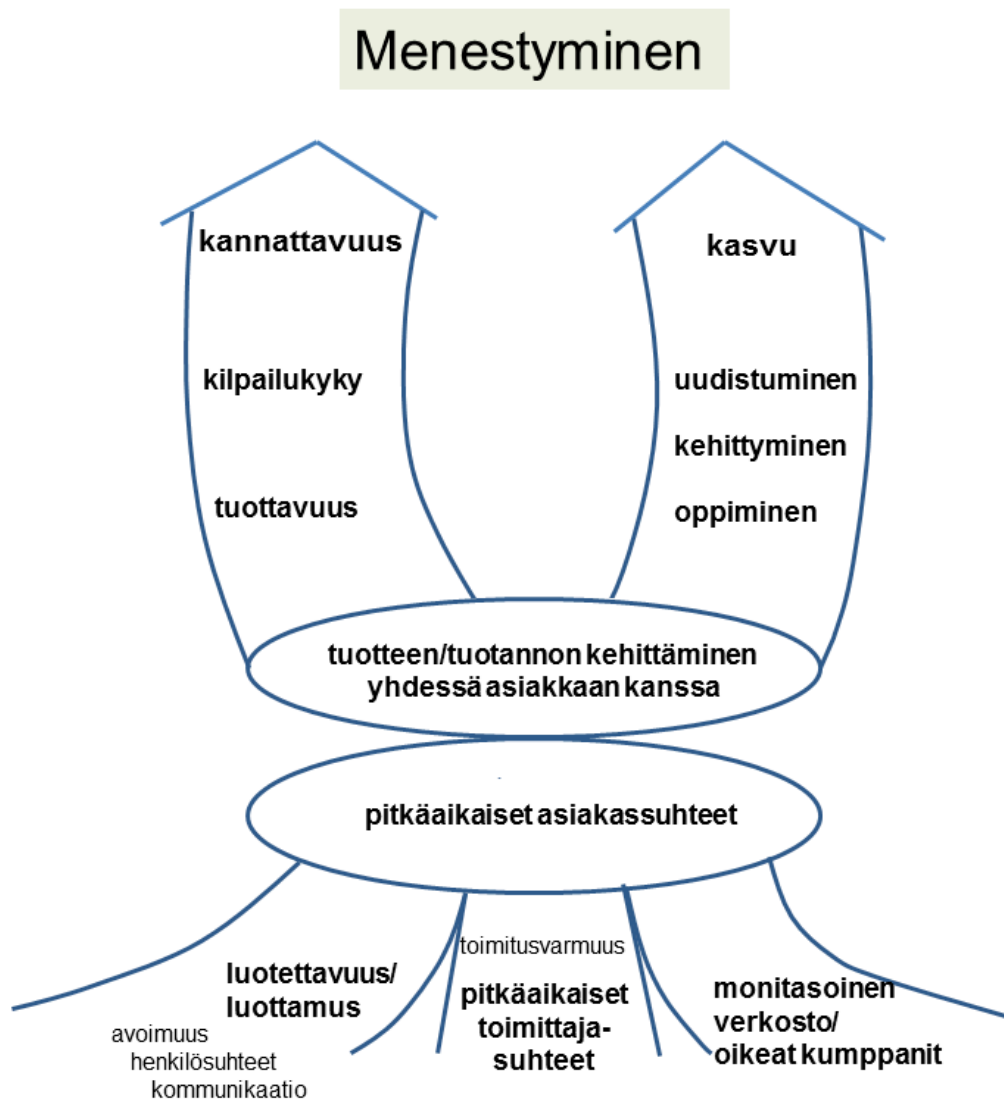
Tutkimuksessa tarkasteltiin yritysjohtajien tavoite/keino -ajattelua verkostoitumisesta ja verkostokyvykydestä suhteutettuna yrityksen menestymiseen. Menestyminen liitetään liiketoiminnassa omistajien ja yritysjohtajien tarkoituksellisesti asettamien strategisten ja operatiivisten tavoitteiden toteutumiseen. Tässä mielessä menestys tarkoittaa usein positiivista taloudellista tulosta, kannattavuutta, liikevaihdon kasvua tai kasvua (Weinzimmer ym. 1998; Venkatraman ym. 1986; Pasanen 2003) muissa eri muodoissaan, esimerkiksi henkilöstömäärän lisääntymisenä (ks. esim. Achtenhagen ym. 2010). Voidaan tavoitella myös lyhyen tähtäimen tai pitkän tähtäimen menestystä. Omistajayrittäjälle menestys voi tarkoittaa myös muiden kuin taloudellisten tavoitteiden täyttymistä (esim. Pasanen 2003), esimerkkinä yrityksen hyvä maine, tunnettu brändi tai yrityksen jatkuvuus.

Hyvä taloudellinen tulos ja sen seurauksena *kannattavuus tai kasvu* oli tämänkin tutkimuksen mukaan yritysjohtajien verkostoitumisen avulla eniten tavoittelemissa menestystekijöitä. Maine ja brändi mainittiin empiirisessä aineistossa yksittäisissä tapauksissa välitavoitteina yrityksen kasvuun. Tutkimustuloksissa tuli lisäksi esille, että verkostoituminen voi käytännössä tarkoittaa menestystekijänä myös tietoisten tai osittain tiedostamattomienkin, tunnepohjaisten psykologisten tavoitteiden toteutumista. Tällaisia tavoitteita olivat *yrityksen jatkuvuus* sukupolvelta toiselle tai uudelle ulkopuoliselle omistajalle sekä *onnistuminen yrittäjänä*. Viimeksi mainituista tekijöistä löytyi verkostokirjallisuudesta Walteria ym. (2006: 547) lukuun ottamatta tuskin ollenkaan keskustelua.

Kuvio 17 esittää visuaalisesti **yritysjohtajien käytännön verkostokognition**, joka on muodostunut yhteenvedon tutkimustuloksia luvussa 4 kuvanneista aineistokohtaisista kuvioista (ks. kuvat 15 ja 16). Kuvioista 17 on nähtävissä kaksi keskeistä kognitiivista ajattelupolkua, jotka esiintyivät yritysjohtajien verkostoitumiseen ja verkostokyvykkyyteen liittyvässä liiketoiminta-ajattelussa: *kannattavuuden polku ja kasvupolku*.

Yleisin verkostoitumiseen ja verkostokyvykkyyteen liitetty tavoite/keino -ajattelupolku oli kannattavuuden polku, joka kulkee *monitasoisista verkostosuhteista* sekä *keskinäiseen luottamukseen* (esim. Ring ym. 1994; Anderson ym. 1994; Pillai ym. 2003) *perustuvista pitkäaikaisista* (esim. Morgan ym. 1994; Heide ym. 1992; Uzzi 1996; Nahapiet ym. 1998; Lorenzoni ym. 1999; Gulati 1999) *toimittajasuhteista* (esim. Das ym. 2006; Johnston ym. 2004; Leuschner ym. 2013; Siguaw ym. 1998) ja *asiakas-/kumppanuussuhteista* (esim. Gulati 1998; Anand ym. 2000; Payne ym. 2005) *yhdessä tapahtuvan tuotekehityksen tai tuotannon kehittämisen ja niistä seuraavan tuottavuuden ja kilpailukyyn* (esim. Awuah ym. 2008; Batt ym. 2004; Kothandaraman ym. 2001) *kautta kannattavaan yritystoimintaan ja yrityksen menestymiseen*.

Toinen tavoite/keino -ajattelupolku tähtäsi verkostoitumalla ja verkostokyvykkyttä hyödyntämällä yrityksen kasvuun. Tämä ajattelupolku esiintyi yritysjohtajien ajattelussa joko pääasiallisena verkostoitumiseen liittyvänä tavoitteena tai yhdistettynä kannattavuustavoitteeseen. Kasvupolku haarautui yritysjohtajien ajattelussa *tuotekehityksestä oppimiseen, kehittymiseen ja yrityksen, tuotteiden tai palveluiden uudistumiseen* (vrt. Eisenhardt ym. 2000; Holmberg ym. 2009; Nielsen 2010; Sarkar ym. 2001) *sekä yrityksen tavoittelemaan kasvuun joko aikaisemmillä tai kokonaan uusilla markkinoilla ja näiden lopputuloksena menestymiseen*.



Kuvio 17. Yritysjohtajien käytännön verkostokognitio

Verkostomainen organisoituminen yhdistelee eri tavoin organisoitumisen perusmuotoja, joita voidaan nimittää myös markkinasuhteiksi, hierarkiseen ohjaukseen perustuviksi suhteiksi ja yhteisöllisiksi yhteistyösuhteiksi. Siitä syystä verkostoitumiseen perustuvissa vaihdantasuhteissa on aina mukana annos kilpailua, käskyvaltaan perustuvaa ohjausta ja sosiaaliin suhteisiin rakentuvaa luottamusta (Katajamäki 2004; Saccani ym. 2007). Tutkimuksessa *yhteisöllinen luottamus*

(Ring ym. 1994) esiintyi yritysjohtajien ajattelussa korostetusti suhteen ohjausmekanismina (ks. Adler 2001) yhdistettynä hierarkisiin yhteistyösuhteisiin, mutta myös yhdistettynä hintakilpailutettuihin hankintasuhteisiin. Yritysjohtajat painottivat erityisesti *keskinäistä* luottamusta sekä luotettavuutta. Luottamus liitettiin suhteiden solmimiseen, suhteiden jatkuvuuteen ja pitkäaikaisuuteen sekä avoimuuteen vuorovaikutuksessa ja kommunikaatiossa. *Sitoutuminen* yhteistyöhön sekä osapuolten lojaaluis toinen toisiaan kohtaan edellyttivät tutkimuksen mukaan luottamusta. Toisaalta tutkimuksessa todettiin, että luottamus myös kasvaa osapuolen sitoutuessa yhteistyöhön sekä jakaessa tietoa avoimesti toiselle osapuolelle (vrt. Palmatier ym. 2007).

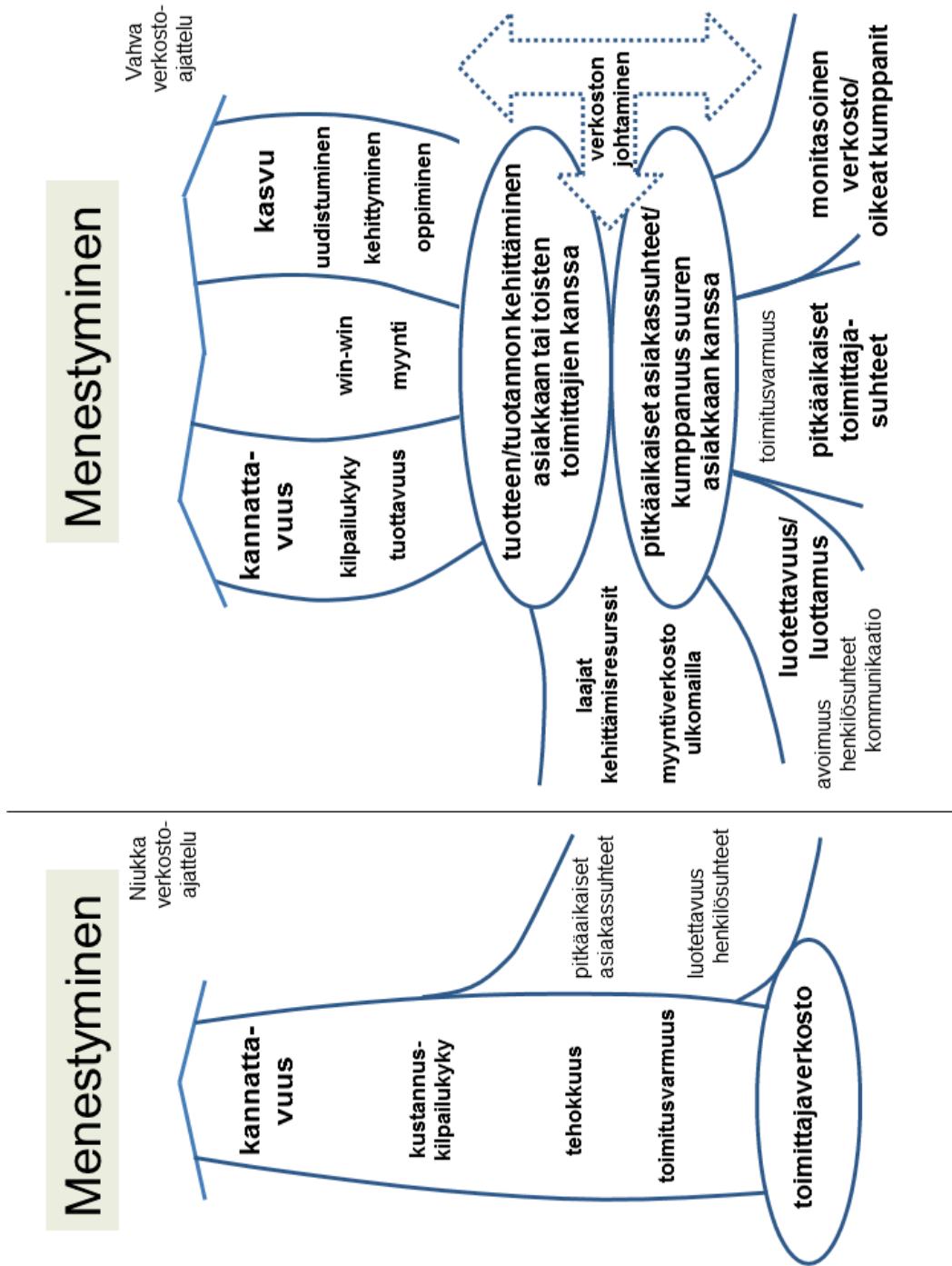
Aineistoon sisältyneet verkostot toimivat pääasiassa kärkiyritysvetoisina muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Tästä johtuen on ymmärrettävää, että myös eriasteinen *hierarkinen käskyvalta* (vrt. Adler 2001) esiintyi yritysjohtajien ajattelussa suhteessa isompiin päämiehiin, mutta myös keskusteltaessa toimittajasuhteista. Lisäksi asiaan liittyi eriasteinen hintakilpailutus, jopa enemmän kuin verkostokirjallisuus ehkä antaa aiheen ymmärtää.

Markkinoilla olevien toimijoiden runsas määrä ja *hinnan merkitys* (vrt. Adler 2001) yhteistyösuhteen solmimisen tai jatkumisen kriteerinä (suhteen ohjausmekanismina) näkyivät yritysten pitkäaikaisissakin suhteissa isoihin asiakaskumppaneihinsa. Näissä tilanteissa saattoi kuitenkin löytyä ylimääräistä joustoa suhteen puolesta puhuvista muista tekijöistä johtuen, esimerkiksi harvinainen erikoisosaaminen, asiakkaan tuotteen syvällinen tunteminen. Yritysjohtajat olivat kuitenkin varsin tietoisia niin sanottujen kipupisteiden olemassaolosta. Tuotteen tai palvelun *hintaa* korostettiin merkityksellisenä tekijänä myös *verkoston kokonaisedun ja kannattavuuden* näkökulmasta. Hintaan ja samalla luottamukseenkin (vrt. Malinen 1998) liittyen tuli esiin myös *opportunistisen* (Williamson 1975: 9) hyötymisen epäily yksittäisissä tapauksissa sekä yleisessä aineistossa että verkostoaineistossa. Tällaisia ilmauksia esiintyi kuitenkin huomattavan vähän aineistojen yhteenlaskettuun kokoon verrattuna. Hinnan merkitys yhdistyi yritysjohtajien vahvasti ilmaisemaan tarpeeseen tehostaa jatkuvasti yrityksen toimintaa kustannuskilpailukyvyyn parantamiseksi suhteessa kilpailijoihin. Lisäksi hinta toimi asiakas- tai toimittajasuhteen jatkuvuuden yhtenä edellytyksenä sekä luonnollisesti yrityksen kannattavuuden parantamiseen vaikuttavana tekijänä.

Yritysjohtajien verkostokognitiossa esiintyi myös *myynnin kasvu* verkostoitumisen ja verkostokyvyyden avulla. Viimeaikainen tutkimus on kuitenkin osoittanut, että vaikutussuhde verkostoitumisen ja myynnin kasvun välillä voi olla huomattavasti pienempi kuin yritysjohtajat olettavat (vrt. Human ym. 2009). Tämä tutkimustulos antaa aiheen pohtia, että yritys saattaa verkostoitumisen ja ver-

kostokyvykkyyden avulla myös pyrkiä turvaamaan liiketoimintansa ja vaikka myynti kasvaisi enintään niukasti, sekin on parempi kuin supistuminen. Kyseessä on tällöin tietyn toimintatehon tai suorituskyvyn ylläpitäminen sekä yrityksen jatkuvuuden turvaaminen verkostosuhteita hyödyntämällä. Tätä ajatusta tukee esimerkkinä aineistoon sisältyneistä kommentteista erään verkostoaineistoon kuuluneen yritysjohtajan (V3) toteamus, että *yrityksen on vaikea saada kasvua, koska keskisuuria ja suuria päämiehiä löytyy Suomesta niin vähän ja kilpailu näistä on kovaa*. Teknolohiateollisuuden toimialan tilanne rakennemuutoksineen ja vuosia jatkunut yleinen suhdannetaantuma on myös otettava huomioon kommenttien taustalla.

Kuviossa 18 on esitetty rinnakkain **koko aineistoa koskevat, yritysjohtajien verkostoajattelun ääripäät**. Toinen osa kuviosta on tiivistetty yhteenveto niiden yritysjohtajien ajattelupolusta, joiden ajattelussa verkostoituminen ja verkostokyvykyys esiintyivät niukasti. Toinen osa kuviosta kuvaa yhteenvetona niiden yritysjohtajien ajattelua, jotka pitivät verkostoitumista ja verkostokyvykyyttä vahvasti esillä yrityksen menestymisestä keskusteltaessa. Kumpaankin ryhmään kuului 11 yritysjohtajaa. Tutkimusaineistoon kuuluvat 15 muuta yritysjohtajaa muodostivat verkostoajattelunsa eri tavoin näiden ääripäiden välimuotona (vrt. kuvio 17 sekä taulukko 6). Kuviosta 18 on selkeästi nähtävissä ***tutkimustulosten perusteella ilmennyt huomattava ero aineistoon kuuluvien yritysjohtajien keskinäisessä verkostoajattelussa sekä myös yritysjohtajien ajattelussa verrattuna tieteen kognitioon***.



Kuvio 18. Niukka verkostoajattelu ja vahva verkostoajattelu

Kirjallisuudessa on todettu, että yritysjohtajien ajattelu vaikuttaa koko yrityksen toimintalogiikan muotoutumiseen (Kor ym. 2013; ks. myös Foss ym. 2007; Foss ym. 2008; Kraaijenbrink ym. 2010; Mahoney 1995). Lisäksi on todettu, että yrityksen ylin johtotiimi on erityisesti se taho, jossa dynaamiset kyvykkyydet sijaitsevat ja joka myös päättää niiden käyttämisestä (Teece 2007: 1346; ks. myös Ambrosini ym. 2009). Tähän liittyen voidaan pohtia, mitä vaikutusta yritysjohtajien erilaisilla näkemyksillä on verkostoitumiseen liittyvässä päätöksenteossa (vrt. Schiele ym. 2011: 17; Allred ym. 2011), mikäli samaan verkostoon kuuluu tutkimuksessa esiintyneitä verkostoajattelun ääripäitä (kuvio 18) edustavia johtajia. Mitä merkitystä tällä on esimerkiksi yhteistyön sujumiseen tai tuottavuuteen niin sosiaalisen verkostosuhteen kuin taloudellisen verkostosuhteen näkökulmasta (vrt. myös Henneberg ym. 2010)? Pystyvätkö kyseiset yritysjohtajat kommunikoimaan ns. samalla kielellä keskenään, ja tulevatko osapuolten resurssit ja kyvykkyydet hyödynnetyiksi kaikilta osin niin hyvin kuin olisi mahdollista?

Onko niin, että verkostoissa toimiville yrityksille muotoutuu yhteistyössä tietyt roolit ja työnjako, jotka kaikki eivät välttämättä vaadi yritysjohtajilta laajaa näkemystä verkostosta toiminnan kontekstina? Onko suppeampaa näkemystä edustavissa verkostorooleissa kiinnostavin ja tärkein resurssi ja samalla menestystekijä kyseisen yritysjohtajan edustaman yrityksen pitkälle kehittynyt erikoisosaaminen? Siitäkin huolimatta, että vastaus näihin kysymyksiin olisi myönteinen, voidaan ajatella, että yritysjohtajilla oleva laaja näkemys verkostoitumisesta ja panostaminen yrityksen verkostoitumiseen liittyvään verkostokyvykkyyteen tuottaisivat yritykselle lisäarvoa.

Tässä luvussa tutkimustuloksia on peilattu tieteen kognitioon. Käytännön näkemystä myös arvostaen on kuitenkin huomioitava, etteivät haastatellut yritysjohtajat suinkaan pohtineet verkostoitumista ja verkostokyvykkyyttä tieteen termein jäsentäen tai erilaisia elementtejä tunnistaen. Tutkimustulosten erittely, joka voidaan mahdollisesti tehdä myös muilla tavoilla, edustaa tutkijan tulkintaa käytännön yritystoiminnassa toimivien yritysjohtajien ajattelusta tieteen tarkastelunäkökulmasta katsottuna.

Kaiken kaikkiaan tieteen monitasoinen, monitahoinen ja monisanainen sekä pitkäaikaisesta keskustelusta huolimatta tutkijoidenkin mielestä vaativasti haltuun otettava verkostokyvykkyyden ilmiö löytyi kyllä palasina käytännön yrityselämästä. Verkostokyvykkyys näkyi osana yritystoiminnan loogista kokonaisuutta erilaisissa toimintalinjoissa, joissa oli mukana verkottumista kietoutuneena yrityksen muihin kyvykkyyksiin. Verkostokyvykkyys onkin nähtävä osana kyvykkyyksien kokonaisuutta eikä tekijänä, joka voidaan erottaa tai rajata muista kyvykkyyksistä erilleen (Tyler 2001; Vesalainen ym. 2014). Tieteen muodostama

verkostokyvykkyyden kognitio vaikuttaa myös vaativammalta kuin mikä käytännössä pk-yrityksissä tai verkostosuhteissa kokonaisuutena tutkimuksen mukaan toteutui harvoja yksittäistapauksia lukuun ottamatta.

Tutkimuksessa tuli myös esiin, että useiden yritysjohtajien ajattelussa ”verkostoituminen on elinehto” nykyaikana kyseisellä toimialalla. Tämä näkemys antoi ymmärtää, että kyse on toimialan käytännöstä, jossa on oltava mukana, mikäli aikoo saada yrityksen pysymään elinkelpoisena ja kehittymään. Verkostokyvykkyydessä saattaa olla kyse eräänlaisesta strategisesta ja/tai operatiivisesta toimintaohjeesta tai siihen liittyvästä osatekijästä, kärjistettynä niin sanotusta ”viidakon laista”, jonka soveltamisosaaminen erottaa yritykset menestyvistä ja vähemmän menestyvistä. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että verkostokyvykkyys kehittää ja uudistaa yrityksen toimintaa monin tavoin ja suo yritykselle mahdollisuuden erikoistua sekä parhaimmillaan löytää tästä erikoisosaamisestaan kestävä kilpailuedun suhteessa muihin alan toimijoihin.

Tutkimuksen lopputulemana voitiin todeta myös, että yritysjohtajien arjen kognitio näyttäytyi huomattavasti suppeampana kuin tieteen kognitio. Arjen kognition mukaan verkostoitumiseen liittyvissä tilanteissa toimittiin tieteen kognitiota suoraivaisemmin tilannetekijät kulloinkin huomioiden. Tämä ei kuitenkaan estänyt sitä, ettei verkostoyhteistyötä pidettäisi käytännössä hyödyllisenä ja tavoiteltavana toimintamallina ja ettei se myös tuottaisi yksinkertaisemminkin ilmentyneenä tavoiteltuja tuloksia – muun muassa kannattavuutta, uudistumista tai kasvua.

5.2 Tieteen maailma käytäntöä sanoittamassa

Lähtien siitä, että Popperin jaottelussa maailma 3 on kulttuuris-sosiaalinen ihmismielen luomus (Niiniluoto 1990: 14–37), tämä tutkimus tarkastelee kyseiseen maailmaan kuuluvien tieteen kognition ja käytännön kognition sisältämää ymmärrystä verkostokyvykkyyden ilmiöstä. Sekä tieteelliset teoriat, ”*tieteen maailma*”, että muut sosiaaliset instituutiot ja ilmiöt, niin sanottu ”*käytännön maailma*”, näkyvät ja vaikuttavat eri tavoin vuorovaikutuksessa arkisessa toiminnassa. Niiniluodon (1990) mukaan maailmassa 3 annetaan merkitykset mielen sisällä kohoaville ajatuksille ja se voi olla olemassa vain ihmisen sille antaman merkityksen kautta.

Käsillä oleva tutkimus perustuu olettamukseen, että todellisuus on sosiaalisesti konstruoitu ja ihmiset toimivat tavoitteellisesti ajattelun, kokemuksen ja tul-

kinnan ohjatesa heidän päätöksentekoaan ja toimintaansa (Berger & Luckmann 1994). Tavoitteena on tarkastella, *miten verkostoitumista ja verkostokyvyyttä koskeva tiede ja käytäntö kohtaavat toisensa.*

Käsite ”verkostokivyykyys” edustaa vahvasti tiedeyhteisön sosiaalisessa vuorovaikutuksessa rakennettua kuvausta ilmiölle, jonka ajatellaan vaikuttavan yritysten välisessä yhteistyöhön perustuvassa toiminnassa. Kyseistä ilmiötä pyritään *objektivoimaan* mainitun käsitteen avulla. Käsitteen ”nimen” valintaprosessi on herättänyt laajaa keskustelua (ks. luku 2), mutta tietty yksimielisyys näyttää olevan muodostumassa. Myös tämän käsitteen tarkoittaman ilmiön sisällöstä ja vaikutuksesta (esim. yrityksen suorituskykyyn) käyty keskustelu näyttää jatkuvan vilkkaasti tieteellisessä kirjallisuudessa.

Tutkimuksessa on pyritty hermeneuttista lähestymistapaa hyödyntäen, vuoropuhelun, tulkinnan ja ymmärtävän dialogin avulla pääsemään perille verkostokivyykyden ilmiöstä siten kuin tiede ja toisaalta käytäntö sen käsittävät. Ymmärrys ei ala tyhjältä, vaan perustuu aiemmin ymmärrettyyn merkityskokonaisuuteen (Ricoeur 1981; Niskanen 1994; Gadamer 2004). Tässä tutkimuksessa tiede edustaa aiemmin ymmärrettyjä merkityksiä, joista on muodostunut tutkimuksen kuluessa *tieteen kognitio*. Tätä kognitiota käytännön yritystoimintaan vuorovaikuttisesti peilaamalla on tutkittu, miten yritysjohtajat liittävat kyseiset merkitykset omaan arkeensa. Näin muodostui *arjen kognitio, joka osoittautui huomattavasti suppeammaksi kuin tieteen kognitio.*

Tutkimus vahvisti näkemystä, että verkostokivyykyys käsitteenä ja siihen liittyvä lukuisa termistö ei ole kokonaisuutena objektivoitunut ja institutioitunut liiketoiminnan kontekstiin tutkimuksen lisääntymisestä huolimatta. Kontekstia edustavat tässä tapauksessa teknologiateollisuuden toimialan tuotannolliset pk-yritykset ja niiden toimintaympäristö. Vertailukohteena objektivoitumisesta voidaan ottaa esimerkiksi verotus, joka edustaa vahvasti objektivoitunutta käsitettä tietystä liiketoimintaan läheisesti liittyvästä ilmiöstä. Voidaan kysyä, *mitä tieteen laaja mielenkiinto verkostokivyykyttä ja muita vastaavalla tavoin heikosti objektivoituneita ilmiöitä kohtaan merkitsee yhteiskunnassa? Miten tiede vaikuttaa yritysten arkeen? Miten tieteen pitäisi vaikuttaa ja miten sen ei pitäisi vaikuttaa yritysten arkeen?*

Tutkimuksen perusteella tiede ei kohtaa käytännön yritystoimintaa ja yritysjohtajien arkea samalla tasolla. Tiede konstruoi omassa sosiaalisessa vuorovaikutusmaailmassaan käsitteitä, jotka eivät löydä kaikupohjaa käytännöstä tai käsitteen löytämä kaikupohja on monilta osin suppeampi kuin tiede antaa ymmärtää. Tässä tutkimuksessa tuli ilmi, että käytännöstä voi löytyä yksittäistapauksia, jotka katta-

vat useita tieteen kognitiossa verkostokyvykkyydelle annettuja merkityksiä. Huomattavasti lukuisampi joukko käytännön tapauksia kuului kuitenkin ryhmään, joka viittaa siihen, että verkostokyvykkyys esiintyy tieteen kognition mukaisena käytännössä vain suppeilta osiltaan. Näissä tapauksissa verkostokyvykkyys on punottu eri yrityksissä eri tavoin yhteen tieteen kognition sisältävistä palasista ja osatekijöistä.

Tieteen hidasta objektivituvuutta ja vaikuttavuutta kysytään ja haastetaan useasti käytännön taholta. Tälle voidaan olettaa löytyvän erilaisia syitä. Tutkimuksen kontekstia ajatellen, tiede tavoittaa yrityskehityksen harvoin juuri toivotulla tavalla (ks. esim. Achtenhagen ym. 2010; Perren 2013). Tiede ja käytäntö puhuvat usein eri kieltä hyvästä tahdostaankin huolimatta. Käytännön kielelle käännetty tieto tavoittaa lisäksi vain osan kohdejoukosta. Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta, jotta vaikuttavuutta voisi syntyä, tarvitaan laaja kattavuus kohdejoukossa. Vain tällä tavoin voidaan myötävaikuttaa ilmiön rakentumiseen ja objektivituumiseen kohdejoukon keskinäisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.

Tutkimuksen perusteella herää useita lisäpohdintaa vaativia kysymyksiä: Kulkeeko tiede käytännön edellä rakentaen vielä kaukupohjaa vailla olevia normatiivisia käsitteitä käytäntöä varten? Miten arkimaailman toiminta rakentaa tieteen tarjoamia merkityksiä toimintaansa paremmin soveltuviksi? Miten nämä eri merkitysmaailmat toimivat vuorovaikutuksessa keskenään? Saako arjen kognitio riittävästi vastakaikua tiedeyhteisössä? Miten hidasta on tieteen kognition muuttuminen kerran omaksutun ajattelun osalta? Mitä tarkoitusta palvelee tieteen pyrkimys tuottaa tutkimusilmiöitä koskevia laajoja ja monitahoisia selityksiä, kun yritys-elämän arjessa toimivilla on toiveena yksinkertaisuus ja käytännöllisyys? Vertailukohteeksi voitaisiin ottaa maailman catwalk'eilla esiteltävät mitä erikoisimmat vaatelumukset ja arjen toive käytännöllisestä pukeutumisesta eri sääolosuhteissa. Maailmaa pidetään monimutkaisena, mutta siitä huolimatta uudet keksinnöt ja innovaatiot ovat usein hyvin yksinkertaisia, jopa itsestään selviä.

5.3 Tutkimuksen arviointi

Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ja tulkitsemaan yhteiskunnallisten ilmiöiden merkityksiä. Tässä tutkimuksessa *koko tutkimusprosessia ohjaavana tausta-ajatuksena on hermeneuttinen lähestymistapa* (ks. esim. Kusch 1986; Palmer 1969), jonka lähtökohtana on, että sosiaaliseen todellisuuteemme liittyvät asiat ovat erilaisten merkitysten läpäisemiä. *Hermeneutiikka* tähtää juuri käsitteiden sisällyksen sekä ilmausten ja tekstien *merkitysten* selittämiseen. Tutkimuksen

avulla saatava tieto perustuu vuorovaikutukseen ja vuoropuheluun, ymmärtävään dialogiin, tutkijan ja tutkittavan välillä (Guba & Lincoln 1989). Kyseessä on tutkijan ja tutkittavan viitekehyksen keskinäinen vaihtelu ja tavoitteena päästä perille siitä merkityskehyksestä, jolla ihmiset operoivat (Raunio 1998: 235–237).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tutkimusta tarkastellaan kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus (koherenssi) painottuu (Tuomi ym. 2009: 140). Arviointi keskittyy erityisesti koko tutkimusprosessin luotettavuuteen. Tutkimuksen validiteetti kohdistuu siihen, missä määrin tutkimus ja siinä käytetty metodi antavat vastauksia kysymykseen, jota on haluttukin tutkia ja miten hyvin tutkija on osannut metodologia tässä tarkoituksessa käyttää (Gummesson 2000: 91). Abduktiossa tutkimusaineisto on aina validia, jopa sen mahdolliset ristiriitaisuudetkin. Huomio kiinnittyy sen sijaan siihen, miten tutkija hyödyntää ja esittää aineiston sekä miten tarkkaan tutkimusprosessi on kuvailtu (Grönfors 1985). Laadullinen tutkimus on kokonaisuus, jossa aineiston keruuta ja analyysiä ei voida erottaa toisistaan. Tähän liittyy myös tutkijan omaksuma esikäsitys tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi ym. 2009). Tutkimuksen edetessä tutkija korjaa esikäsitystään ja etenee ymmärryksessään syvemmälle hermeneuttisella kehällä. Laadullisen tutkimuksen raportin tulee avata lukijalle tutkimusprosessin kulkua siten, että lukija voi seurata polkua tutkimuskysymyksestä vastausten löytymiseen ja mahdollisuuksiensa mukaan vakuuttua vastausten luotettavuudesta (Alasuutari 1999).

Sosiaalisesti konstruoituneen yhteiskunnan merkitykset muuttuvat jatkuvasti. Näin ollen mikään yksittäinen tutkimusmetodi ei kykene vangitsemaan kaikkia tutkimusilmiön muuttuvia piirteitä (Denzin 1988: 512). Triangulaatiota on käytetty yhtenä tapana parantaa tulkintojen laatua ja tutkimuksen luotettavuutta. Triangulaatio viittaa erilaisten aineistojen, teorioiden, menetelmien tai tutkijoiden yhdistämiseen samassa tutkimuksessa (Denzin 1988; Gummesson 2000: 142). Guba & Lincoln (1989: 240–241) pitävät triangulaatiota tausta-ajatuksestaan liian positivistisena käytettäväksi konstruktivistiseen näkökulmaan painottuvassa tutkimuksessa ja suhtautuvat triangulaatioon varauksellisesti. Tässä tutkimuksessa käytin erityisesti menetelmätriangulaatiota (sisällönanalyysi, kognitiivinen analyysi) ja osittain myös aineistotriangulaatiota (yleinen aineisto, verkostoaineisto). Jälkimmäisellä tarkoitan eri henkilöiden haastattelua siten, että toisilta yritysjohtajilta ei kysytty erityisesti verkostoitumisesta ja toisten yritysjohtajien haastatteluissa verkostoituminen oli päteemana.

Tutkimuksessa on käytetty myös tutkijatriangulaatiota kolmessa eri merkityksessä: 1) Yleinen aineisto on kerätty useiden tutkijoiden voimin, joista toimin itse yhtenä. 2) Osa haastatteluista on analysoitu ja laadittu niitä koskevat kognitiiviset

kartat kahden eri tutkijan toimesta. Näin karttoja on voitu verrata toisiinsa ja arvioida tulkintojen samankaltaisuutta ja johdonmukaisuutta. Aineiston koon ja analysoinnin työläyden vuoksi tätä ei kuitenkaan nähty mielekkääksi tehdä koko aineistoa koskien. 3) Tutkijatriangulaatioon liittyvät myös ne keskustelut, joita olen käynyt tutkimusprosessin aikana tutkimuksen ohjaajien ja tutkijakollegoiden kanssa. Keskustelut liittyvät erityisesti aineiston hankintaan, analysointivaihtoehtoihin ja tehtyihin tulkintoihin.

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään arviointikriteereinä *uskottavuutta* (credibility), *siirrettävyyttä* (transferability), *luotettavuutta* (dependability) ja *vahvistettavuutta* (confirmability) (Guba & Lincoln 1989: 233–244). Näin arvioidaan tutkimuksen sisäinen ja ulkoinen validiteetti, objektiivisuus ja luotettavuus (Yin 1989: 40–41; ks. myös Kvale 1996; Alvesson & Sköldbberg 2000).

Uskottavuus (sisäinen validiteetti) kohdistuu siihen, ovatko tutkijan tekemät käsitteellistykset ja tulkinnat yhteneväisiä aineistosta nousevien haastateltavien rakentamien todellisuuskäsitysten kanssa sekä soveltuvatko tulkinnat koko aineistoon (Guba & Lincoln 1989: 236–241). Kiinnitin tutkimuksen uskottavuuteen erityistä huomiota myös aineiston keruun yhteydessä esimerkiksi kysymyksellä ”ymmärsinkö oikein” tarkistaessani tai pyytäessäni haastateltavia täydentämään puheensa esiin tuomiaan näkemyksiä. Myös tulkintani verkostoitumisesta nojaa ymmärrykseen useiden erilaisten verkostoilmiötä koskevien teoreettisten näkökulmien olemassaolosta sekä niistä valittujen näkökulmien analyyttiseen hyödyntämiseen tässä tutkimuksessa.

Toistuva syvälinen aineistoon ja kirjallisuuteen perehtyminen sekä esiin nousseiden teemojen tarkistaminen koko aineistoa kattavasti oli yksi tärkeimmistä käyttämäistä keinoista tulkintojen luotettavuuden parantamiseksi. Haastatteluteksteistä otetut suorat lainaukset tutkimustuloksia esittelevässä luvussa ovat esimerkkeinä haastateltavien ajattelusta. Nämä lainaukset pyrkivät omalta osaltaan osoittamaan lukijalle, mihin tutkijan tulkinnat perustuvat. Kvalitatiivisella tutkimuksella ei yleensä pyritä kausaaliselittämiseen, mutta sen avulla on mahdollisuus tavoitella teleologista selittämistä kuten tässä tutkimuksessa, jossa toiminnan perusteita on pyritty ymmärtämään päämäärien suhteen huomioiden yritysjohtajien intentionaalisuus ja pyrkimys rationaalisuuteen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta eli mahdollisuutta tuottaa samoja tutkimustuloksia toistamalla tutkimus samassa kontekstissa on käytännössä vaikea tarkistaa (Guba & Lincoln 1989: 242; Yin 1989: 45). Luotettavuutta pyritään lisäämään tutkijan ennako-oletusten huomioimisella ja esiin tuomisella, hallitulla subjektiivisuudella. Tutkija on mukana tutkimusprosessissa kokonaisvaltaisesti

tietoineen, kokemuksiin ja odotuksiin. Tutkijan tulee tiedostaa ja käsitellä lähtökohtiaan, jotka hänen tiedostamattaankin vaikuttavat tutkimusprosessiin. Reflektoimalla ja tuomalla julki omat lähtökohtansa tutkija luo kuvan omasta arkikokemuksiin perustuvasta esiymmärryksestään (Hirsjärvi & Hurme 2000: 187). Tutkijan ymmärryksen syveneminen tulee esiin muun muassa tutkimusprosessin kuluessa kootuista muistiinpanoista. Lisäksi merkityksenantoon ja sen ymmärtämiseen liittyy tärkeänä kuuluminen samaan kieli- ja kulttuurialueeseen. Esimerkiksi murreilmaisujen tai metaforien ymmärtäminen oikealla tavalla ja oikeiden tulkintojen tekeminen näiden perusteella paranee, mikäli tutkija tuntee haastateltavien kulttuuritaustaa (ks. Grönfors 1985: 177).

Tutkimusprosessin ja tulosten luotettavuuden näkökulmasta tutkimusprosessin ja siihen sisältyvien kenttätyöprosessien sekä analysointiprosessin mahdollisimman yksityiskohtainen kuvaaminen on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen laadun tärkeimmistä arviointikriteereistä (Grönfors 1985: 178; Huff 1990; Chaney 2010: 109–110). Tällöin myös tutkimusraportin tulisi kuvastaa tutkijan valitsemaa näkökulmaa sekä tutkimusprosessia mahdollisimman hyvin. Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt tuomaan julki taustani tutkijana aikaisempaa kokemustani ja kulttuuritaustani kuvaamalla sekä valaisemalla esiymmärrystäni tutkittavasta ilmiöstä. Myös ilmiötä koskevan ymmärryksen kasvamista ja tutkimuksen edistymistä olen kuvailut eri yhteyksissä tätä raporttia kirjoittaessani.

Aineiston riittävyyden kannalta on keskeistä aineiston saturaatio eli kylläntyminen (esim. Eskola & Suoranta 1998: 62; Tuomi ym. 2009: 87). Saturaation merkkinä voidaan pitää sitä, että haastattelujen tekeminen ei tuota lisää informaatiota tai että tietyt asiat alkavat selvästi toistua. Useita haastatteluja tehdessään tutkija ja tutkijaryhmän muut jäsenet huomasivat, että tietyt asiat toistuivat riippuen haastateltavan verkostoitumiseen liittyvästä näkemyksestä. Näin voidaan ajatella, että saturaatiota alkoi syntyä. Aina voidaan kuitenkin pohtia, olisiko lisäaineistolla vielä saatu jotain uusia näkökohtia esiin. Tutkimuskysymyksen kannalta aineistossa tapahtui kuitenkin selvää saturoitumista, joten aineiston katsottiin olevan riittävä.

Siirrettävyys (ulkoinen validiteetti) viittaa siihen, miten hyvin tutkimuksen löydökset ovat sovellettavissa tutkimusympäristön ulkopuolella. Viime kädessä luki- ja arvioi tutkimustulosten siirrettävyyden (Lincoln & Cuba 1989: 241–243; Eskola ym. 1998). Siirrettävyys riippuu siitä, kuinka samankaltaisia tutkimusympäristö ja tutkimuksen soveltamisympäristö ovat. Tässä tutkimuksessa kontekstina on teknologiateollisuuden toimialan tuotannollisten pk-yritysten, erityisesti keskisuurten yritysten toimintaympäristö lähinnä Suomessa. Koska haastateltujen edustamat yritykset ovat kuitenkin suoraan tai toisaalta epäsuorasti asiakasyritys-

tensä kautta eri tavoin kansainvälistyneitä ja osa haastateltujen yrityksistä toimii suoraan globaaleilla markkinoilla, voidaan ajatella, että osittain tutkimustulokset voivat olla siirrettävissä myös muihin maihin kuin Suomeen. Toimialojen erityispiirteet saattavat kuitenkin vaikuttaa siihen, ettei tutkimus ole kaikilta osin siirrettävissä muille toimialoille. Toisaalta yritysten välisen verkostoitumisen ja siihen liittyvän verkostokyvykkyyden voidaan katsoa olevan hyvin yleisluontoisia ilmiöitä, joten siinä mielessä voidaan ajatella, että tulokset voivat olla tapauskohtaisesti sovellettavissa hyvin laajasti myös muiden kuin teknologiateollisuuden toimialan yritysten välisissä suhteissa ja myös muiden kuin tuotannollisten yritysten välisissä suhteissa.

Pohdittaessa tutkimustulosten siirrettävyyttä suurten yritysten toimintaympäristöön näkökulma ja painopiste tuloksia arvioitaessa voi olla jonkin verran erilainen. Kuitenkin yritysten välinen verkostoituminen on merkittävä ilmiö myös suuryritysten toiminnassa, joten tutkimustulosten voidaan ajatella kontekstin ominaispiirteet huomioiden ja niihin sovellettuna hyödyttävän myös näiden yritysten päättäjiä ja verkostojen rajapinnoilla työskenteleviä toimijoita. Tutkimustulosten voidaan ajatella antavan ymmärrystä kyseisille yrityksille pääasiassa niiden toimittajayritysten edustajien yritysten välistä verkostoitumista koskevasta ajattelusta ja siten edistävän yhteistyösuhteisiin liittyvää vuorovaikutusta.

Vahvistettavuuden (objektiivisuus) näkökulmasta tutkimuksessa tehdyt tulkinnat ja tutkimustulokset saavat useilta osin tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista (Cuba & Lincoln 1989: 242–243). Tutkimuksen yksi johtopäätös oli kuitenkin, että tieteen kognitio on huomattavasti laajempi kuin yritysjohtajien arkipäivän todellisuus (ks. myös Achtenhagen ym. 2010; Perren 2013). Tätä jännitettä on tarkasteltu luvussa 5.2. Vahvistettavuuden arvioimiseksi tutkimusprosessista on pyritty antamaan myös mahdollisimman paljon tietoa, että lukija voi itse arvioida tutkimusta. Haastatteluilla hankittua informaatiota on esitetty suorien lainausten avulla, jotta lukija voi arvioida, mihin tutkijan tekemät tulkinnat perustuvat.

Myös tutkimuskohde, yritysjohtajien verkostoajattelu, tulee huomioida. Tämän tutkimuksen keinoin ei voida eikä ole tarkoituskaan ottaa kantaa, missä määrin haastateltujen yritysjohtajien ajattelu kuvasi heidän omaa itsenäistä, yleisen tason ajatteluaan ja missä määrin tämä ajattelu suodattui yritysjohtajien edustamien yritysten kautta. Haastattelutilanteissa kontekstina pidettiin yritysjohtajan sillä hetkellä edustamaa teknologiateollisuuden toimialaan kuuluvaa yritystä ja keskustelu käytiin tästä lähtökohdasta käsin.

Tutkimuksen hermeneuttinen lähestymistapa painottaa ilmiöiden ainutkertaisuutta ihmisten itse kokemana, mitä he itse pitävät todellisuutena ja kuinka toiminta siitä muodostuu (Burrell & Morgan 1979). Ymmärrys perustuu aina aiemmin ymmärrettyyn merkityskokonaisuuteen (Ricoeur 1981; Niskanen 1994: 23; Gadamer 2004). Tässä tutkimuksessa myös verkostokyvykkyyteen liittyvä tieteellinen tutkimus oli hermeneuttisen tutkimuksen kohteena. Samalla se antoi johtolankoja empiirisen aineiston tulkinnalle.

Verkostokyvykkyyden ilmiötä tarkasteltiin sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tiedeyhteisön ja käytännön toimijoiden tuottamana kulttuuri- ja tilannesidonmaisena ilmiönä ja siihen liittyvänä kielellisenä konstruktiona (Raunio 1998: 78–83). Tämän perusteella huomioitiin, että merkitys on kontekstista riippuvaista. Kysymys on ihmisten väliseen kommunikaatioon perustuvasta vuorovaikutteisesta prosessista, jossa toimijat vaikuttavat toistensa toimintaan ja sen muuttumiseen (Weick 1995). Näin ollen on lähes mahdotonta eritellä, mistä yksilön ajattelun eri elementit ovat alun perin lähtöisin ja mitä merkityksiä ne ovat eri aikoina saaneet.

Tämä työ on ajallisesti rajattu tutkimus ja kertoo haastatteluhetkellä yritysjohtajien ilmaisemasta verkostoitumista ja verkostokyvykkyyttä koskevasta ajattelusta kyseessä olleeseen kontekstiin liitettynä. Tutkimuksessa esitetty tieteen kognitio on muodostunut pitkältä ajalta kertyneiden verkostokyvykkyyttä koskevien tutkimusten tuloksista ja niiden yhteenvedosta tutkijan tulkitsemana. Niin teoria kuin käytäntö käyvät jatkuvaa vuorovaikutusta keskenään ja tuottavat uutta ajattelua ja uusia merkityksiä kumpikin omaan sosiaaliseen vuorovaikutuskenttäänsä.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Aikaisemmassa tutkimuksessa on suositeltu (Human ym. 2009), että yritykset ottaisivat kriittisemmän näkökulman tarkastellessaan kykyään johtaa ja toimia verkostosuhteisiin tiiviisti perustuvassa toimintaympäristössä. Tämä tutkimus tukee kyseistä näkemystä. Tutkimuksessa tuli esiin yritysjohtajien tarve yritysten välisen kommunikaation, erityisesti yhteistyöhön vaikuttavassa päätöksenteossa tarvittavaa strategista tietoa sisältävän viestinnän ja vuorovaikutuksen (esim. Ireland & Webb 2007) laadun ja määrän parantamisesta. Vaikka kommunikaatioita, sitoutumista ja luottamusta on tutkittu paljon sekä toimittajaverkostoissa (esim. Zhang, Viswanathan & Henke 2011; Vanpoucke ym. 2014) että kumppanuuksiin pohjautuvissa verkostosuhteissa (esim. Das & Teng 1998; Blomqvist ym. 2006),

nämä osa-alueet herättävät yhä käytännössä kysymyksiä. Olisi kiinnostavaa tutkia verkostoissa tapahtuvan kommunikaation määrällistä ja laadullista sisältöä sekä millainen on todellisuus vuorovaikutuksen avoimuudessa ja miten eri verkosto-osapuolet tämän kokevat.

Verkostotoimijoiden keskinäisen koordinoinnin kehittäminen kaipaa myös lisätutkimusta. Tutkimusaineistossa tuotiin esiin verkostosuhteisiin liittyvät konfliktit sekä verkostosuhteen päättäminen. Tässä tutkimuksessa kyseiseen asiaan ei voitu paneutua syvemmin. Verkostosuhteiden konfliktien käsittelystä ja suhteiden päättämisen tavoista löytyy vain niukasti tutkimusta (esim. Mohr & Spekman 1994), joten tätä tarvitaan vielä lisää (myös Schreiner ym. 2009).

Yritysjohtajien kognitioiden tutkimus on herättänyt lisääntyvää kiinnostusta verkostotutkijoiden parissa (esim. Abrahamsen ym. 2012; Allred ym. 2011; Henneberg ym. 2006; Kragh ym. 2009; Leek ym. 2009; Schiele ym. 2011). Eri-laisia tutkimusmenetelmiä hyödyntävän kognitiivisen tutkimuslinjan jatkaminen olisikin erittäin suositeltavaa. Tutkimusta voitaisiin laajentaa esimerkiksi yritysten johtoryhmien kognitioiden tutkimiseen. Eri toimintojen välisiä suhteita koskeva johdon tutkimustarve on todettu myös aikaisemmissa tutkimuksissa (esim. Piercy 2009). Käsillä olevan työn yhteydessä ilmeni, että myös samassa verkostossa yritysten rajapinnalla työskentelevien henkilöiden (ks. esim. Aldrich & Herker 1977; Ireland ym. 2007; Piercy 2009; Zhang ym. 2011) kognitioiden tutkiminen antaisi täydentävää tietoa ajatellen yritysten käyttäytymistä verkostossa ja niiden kilpailukykyä. Tällöin voitaisiin ajatella, että verkostoajattelun samankaltaisuus esimerkiksi asiakkaan ja toimittajan rajapintahenkilöiden kesken edistäisi yhteistyön onnistumista ja tuloksellisuutta.

Yrityksen suorituskykyä ja menestystä on tutkittu eri näkökulmista koskien eri-kokoisia (usein pääasiassa suuria), eri-ikäisiä ja eri toimialoja edustavia yrityksiä. Empiiriset tutkimukset ovat hyödyntäneet survey-menetelmiä (esim. Kauranen 1996; Pelham 2000), case-tutkimusmenetelmiä (esim. Duchesneau & Gartner 1990) ja näiden yhdistelmiä (esim. Pasanen 2003). Tutkijoiden kiinnostus on kohdistunut viime vuosina myös verkostoitumisen merkitykseen yrityksen menestymisessä (esim. Gulati ym. 2011; Heimeriks ym. 2007; Human ym. 2009; Schreiner ym. 2009). Mielenkiintoista olisi yhdistää verkostokyvykkyyden kognitioajattelu myös yritysten objektiiviseen menestykseen. Tällöin voitaisiin esimerkiksi tutkia, näkevätkö ne yritysjohtajat verkostokyvykkyyden merkityksen eri tavalla yrityksen menestyksessä, joiden johtamat yritykset ovat menestyneet sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä erityisesti taloudellisilla mittareilla tarkasteltuna.

Lopuksi voidaan todeta, että myös tämä tutkimus nosti esiin melko yleisen huolen akateemisen keskustelun ja käytännön yrityselämän vuoropuheluun liittyvistä haasteista tai suoranaisista ongelmista. Tämä antaa aiheen ajatella, että tieteen ja käytännön välinen juopa (ks. myös esim. Achtenhagen ym. 2010; Perren 2013) tulisi voida ylittää tutkimalla tieteen tarjoamia käsitteitä, ratkaisuja ja niiden merkityksiä sekä esittämistapaa suhteessa yritysjohtajien ajatteluun ja yrityselämän käytännön tarpeisiin. Tällainen eri näkökulmista ja eri tieteen aloilta asiaa lähestyvä tutkimus on jatkossa hyvin toivottavaa. Sen voidaan ajatella tuottavan aidosti lisäarvoa yritysten johtamiseen, työelämään ja koko yritystoiminnan kenttään sekä hyödyttävän myös tiedeyhteisöä ymmärryksen monipuolistumisessa.

LÄHTEET

Aaltonen, M. & Kovalainen, A. (2001). *Johtaminen sosiaalisena konstruktiona*. Forskningsrapporter från Svenska handelshögskolan 52. Helsinki: Yliopistopaino.

Abodor, H. & McMullen, R. (2007). Supplier diversity and supply chain management: A strategic approach. *Business Horizons*, 50: 3, 219–229.

Abrahamsen, M., Henneberg, S. & Naudé, P. (2012). Using actors' perceptions of network roles and positions to understand network dynamics. *Industrial Marketing Management* 41: 2, 259–269.

Achtenhagen, L., Naldi, L. & Melin, L. (2010). ”Business growth” – Do practitioners and scholars really talk about the same thing? *Entrepreneurship: Theory and Practice* 34: 2, 289–316.

Adler, P. (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science* 12: 2, 215–234.

Adler, P. & Kwon, S.-W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review* 27: 1, 17–40.

Ahmad, R. & Ali, N. (2003). The use of cognitive mapping technique in management research: Theory and practice. *Management Research Review* 26: 7, 1–16.

Ahuja, G. (2000). Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study. *Administrative Science Quarterly* 45: 3, 425–455.

Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus*. 3. Uudistettu painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Alasuutari, P. (2001). *Johdatus yhteiskuntatutkimukseen*. Helsinki: Yliopistopaino.

Aldrich, H. & Herker, D. (1977). Boundary spanning roles and organization structure. *Academy of Management Review* 2: 2, 217–230.

Allred, C., Fawcett, S., Wallin, C. & Magnan, G. (2011). A dynamic collaboration capability as a source of competition advantage. *Decision Sciences* 42: 1, 129–161.

Alvesson, M. & Sköldböck, K. (2000). *Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Ambrosini, V. & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews* 11: 1, 29–49.

Aminoff, A. & Tanskanen, K. (2013). Exploration of congruence in perceptions of buyer–supplier attraction: a dyadic multiple case study. *Journal of Purchasing & Supply Management* 19: 3, 165–184.

Amit, R. & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rents. *Strategic Management Journal* 14: 1, 33–46.

Amit, R. & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal* 22: 6–7, 493–520.

Anand, B. & Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal* 21: 3, 295–315.

Anderson, J., Håkansson, H. & Johanson, L. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing* 58: 4, 1–15.

Anderson, J. & Narus, J. (1990). A model of distributor firm and manufacturing firm working relationships. *Journal of Marketing* 54: 1, 42–58.

Aragon-Correa, J. & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review* 28: 1, 71–88.

Araujo, L. & Easton, G. (1996). Networks in socioeconomic systems: A critical review. Teoksessa: *Networks in Marketing*, 63–107. Toim. Iacobucci, D. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Awuah, G. & Gebrekidan, D. (2008). Networked (interactive) position: a new view of developing and sustaining competitive advantage. *Competitiveness Review: An International Business Journal* 18: 4, 333–350.

Axelrod, R. (toim.) (1976). *Structure of decision. The cognitive maps of political elites*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

Baraldi, E., Brennan, R., Harrison, D., Tunisini, A. & Zolkiewski, J. (2007). Strategic thinking and the IMP approach: A comparative analysis. *Industrial Marketing Management* 36: 7, 879–894.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17: 1, 99–120.

Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive* 9: 4, 49–61.

Barney, J. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management* 27: 6, 643–650.

Barney, J. & Arikan, A. (2001). The resource-based view: Origins and implications. 124–188. In Hitt, M., Freeman, R. & Harrison, J. (toim.). *Handbook of Strategic Management*. Oxford: Blackwell.

Barney, J., Ketchen, D. & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: revitalization or decline? *Journal of Management* 37: 5, 1299–1355.

Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management* 36: 1, 256–280.

Batt, P. & Purchase, S. (2004). Managing collaboration within networks and relationships. *Industrial Marketing Management* 33: 3, 169–174.

Bengtsson, M. & Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships among competitors in business relationships. *The Journal of Business & Industrial Marketing* 14: 3, 178–193.

Bensaou, M. & Venkatraman, N. (1995). Configurations of interorganizational relationships: A comparison between U. S. and Japanese Automakers. *Management Science* 41: 9, 1471–1492.

Berger, P. & Luckmann, T. (1994). *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. (1966) Helsinki: Gaudeamus.

Berghman, L., Matthyssens, P. & Vandembemt, K. (2006). Building competences for new customer value creation: An exploratory study. *Industrial Marketing Management* 35: 8, 961–973.

Bierly, P. & Gallagher, S. (2007). Explaining alliance partner selection: Fit, trust and strategic expediency. *Long Range Planning* 40: 2, 134–153.

Birley, S. (1985). The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing* 1: 1, 107–117.

Blois, K. (2002). Business to business exchanges: a rich descriptive apparatus derived from Macneil's and Menger's analyses. *Journal of Management Studies* 39: 4, 523–551.

Blois, K. & Ivens, B. (2006). Measuring relational norms: some methodological issues. *European Journal of Marketing* 40: 3/4, 352–365.

Blomqvist, K.-M. & Levy, J. (2006). Collaboration capability – a focal concept in knowledge creation and collaborative innovation in networks. *International Journal of Management Concepts and Philosophy* 2: 1, 31–48.

Blyler, M. & Coff, R. (2003). Dynamic capabilities, social capital and rent appropriation: Ties that split pies. *Strategic Management Journal* 24: 7, 677–686.

Bogner, W. & Thomas, H. (1993). The role of competitive groups in strategy formulation: a dynamic integration of two competing models. *Journal of Management Studies* 30: 1, 51–67.

Borch, O. & Arthur, M. (1995). Strategic networks among small firms: Implications for strategy research methodology. *Journal of Management Studies* 32: 4, 419–441.

Bougon, M. (1992). Congregate cognitive maps: A unified dynamic theory of organization and strategy. *Journal of Management Studies* 29: 3, 369–389.

Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M. & Johnston, W. (2005). A CRM roadmap: What we know, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing* 69: 4, 155–167.

Bourne, H. & Jenkins, M. (2005). Eliciting managers' personal values: An adaptation of the laddering interview method. *Organizational Research Methods* 8: 4, 410–428.

Bradach, J. & Eccles, R. (1989). Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology* 15, 97–118.

Brandenburger, A. & Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition*. New York: Doubleday.

Breite, R. (2003). Managing supply and value chains in a dynamic business environment. Väitöskirja. Tampereen teknillinen yliopisto, *Julkaisuja* 443. Tampere.

Brightman, J. (2002). *An introduction to decision explorer. Decision explorer workbook 1*. Version 1.4. [online][siteerattu 24.04.2013] Saatavana Wold Wide Webistä: <http://www.banxia.com/pdf/de/DEIntro1.pdf>.

Brito, C. & Roseira, C. (2005). A Model for understanding supply chain networks. *Journal on Chain and Network Science* 5: 2, 55–63.

Brown, S. (1992). Cognitive mapping and repertory grids for qualitative survey research: some comparative observations. *Journal of Management Studies* 29: 3, 287–307.

Browne, J., Sackett, P. & Wortmann, J. (1995). Future manufacturing systems – Towards the extended enterprise. *Computers in Industry* 25: 3, 235–254.

Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. Aldershot, England: Gower Publishing.

Burt, R. (1992). *Structural holes. The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Burt, R. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly* 42: 2, 339–365.

Business Dictionary [online](2013). Network organization definition. [siteerattu 21.10.2013] Saatavana Wold Wide Webistä: <http://www.businessdictionary.com/definition/extended-enterprise.html>.

Cabanelas, P., Cabanelas Omil, J. & Vázquez, X. (2013). A methodology for the construction of dynamic capabilities in industrial networks: the role of border agents. *Industrial Marketing Management* 42: 6, 992–1003.

Calori, R., Johnson, G. & Sarnin, P. (1992). French and British top managers' understanding of the structure and the dynamics of their industries: a cognitive analysis and comparison. *British Journal of Management* 3: 2, 61–78.

Cannon, J., Achrol, R. & Gundlach, G. (2000). Contracts, norms, and plural form governance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28: 2, 180–94.

Cannon, J., Doney, P., Mullen, M., & Petersen, K. (2010). Building long-term orientation in buyer–supplier relationships: The moderating role of culture. *Journal of Operations Management* 28: 6, 506–521.

Capaldo, A. (2007). Network structure and innovation: the leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. *Strategic Management Journal* 28: 6, 585–608.

Chaney, D. (2010). Analyzing mental representations: The contribution of cognitive maps. *Recherche et Applications en Marketing* 25: 2, 93–115.

Clarke, I. & Mackaness, W. (2001). Management “intuition”: An interpretative account of structure and content of decision schemas using cognitive maps. *Journal of Management Studies* 38: 2, 147–172.

Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *The American Journal of Sociology* 94, S95–S120.

Colville, I. & Pye, A. (2010). A sensemaking perspective on network pictures. *Industrial Marketing Management* 39: 3, 372–380.

Conner, K. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management* 17: 1 (March), 121–54.

Conner, K. & Prahalad, C. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science* 7: 5, 477–501.

Cossette, P. & Audet, M. (1992). Mapping of an idiosyncratic schema. *Journal of Management Studies* 29: 3, 325–347.

- Cook, K. & Emerson, R. (1978). Power, equity and commitment in exchange networks. *American Sociological Review* 43: 5, 721–739.
- DaeSoo, K. (2006). Process chain: A new paradigm of collaborative commerce and synchronized supply chain. *Business Horizons* 49: 5, 359–367.
- Daft, R. & Weick, K. (1984). Toward a model of organisations as interpretation systems. *Academy of Management Review* 9: 2, 284–295.
- Daniels, K. & Johnson, G. (2002). On trees and triviality traps: Locating the debate on the contribution of cognitive mapping to organizational research. *Organization Studies* 23: 1, 73–81.
- Daniels, K., Johnson, G. & de Chernatony, L. (1994). Differences in managerial cognitions of competition. *British Journal of Management* 5: 1, 21–29.
- Daniels, K., de Chernatony, L., & Johnson, G. (1995). Validating a method for mapping managers' mental models of competitive industry structures. *Human Relations* 48: 9, 975–991.
- Daniels, K., Johnson, G. & de Chernatony, L. (2002). Task and institutional influences on managers' mental models of competition. *Organization Studies* 23: 1, 31–62.
- Das, A., Narasimhan, R. & Talluri, S. (2006). Supplier integration – finding an optimal configuration. *Journal of Operations Management* 24: 5, 563–582.
- Das, T., & Teng, B-S. (1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review* 23: 3, 491–512.
- Das, T. & Teng, B-S. (2000). Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. *Organization Science* 11: 1, 77–101.
- Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing* 58: 4, 37–52.
- Day, G. (1995). Advantageous alliances. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23: 4, 297–300.

Day, G. & Nedungadi, P. (1994). Managerial representations of competitive advantage. *Journal of Marketing* 58: 2, 31–44.

Denzin, N. (1988). Triangulation. Teoksessa: *Educational Research, Methodology, and Measurement. An International Handbook*, 511–513. Toim. Keeves, J. Oxford: Pergamon Press.

Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis. A User-Friendly Guide for Social Scientists*. London: Routledge.

Doz, Y. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal* 17: S1, 55–83.

Draulans, J., de Man, A.-P. & Volberda, H. (2003). Building alliance capability: Management techniques for superior alliance performance. *Long Range Planning* 36: 2, 151–166.

Durand, T., Mounoud, E. & Ramanantsoa, B. (1996). Uncovering strategic assumptions: Understanding managers' ability to build representation. *European Management Journal* 14: 4, 389–397.

Duchesneau, D. & Gartner, W. (1990). A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of Business Venturing* 5: 5, 297–312.

Dyer, J. (1996). Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence for the auto industry. *Strategic Management Journal* 17: 4, 271–291.

Dyer, J. & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review* 23: 4, 660–679.

Easterby-Smith, M., Lyles, M. & Peteraf, M. (2009). Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management* 20: S1, 1–8.

Easton, G. (1992). Industrial networks: a review. 1–27. Teoksessa *Industrial Networks: A New View of Reality*. Axelsson, B. & Easton, G. (toim.). London: Routledge.

- Ebers, M. (1997). Explaining inter-organizational network formation. Teoksessa: *The formation of inter-organizational networks*, 66–94. Toim. Ebers, M. Oxford: Oxford University Press.
- Ebers, M. & Jarillo, J. (1997). The construction, forms, and consequences of industry networks. *International Studies of Management & Organization* 27: 4, 3–21.
- Eden, C. (1992). On the nature of cognitive maps. *Journal of Management Studies* 29: 3, 261–265.
- Eden, C. (2004). Analyzing cognitive maps to help structure issues or problems. *European Journal of Operational Research* 159: 3, 673–686.
- Eden, C. & Ackermann, F. (2004). Cognitive mapping expert views for policy analysis in the public sector. *European Journal of Operational Research* 152: 3, 615–630.
- Eden, C. & Spender, J.-C. (1998). *Managerial and organizational cognition. Theory, methods and research*. London: Sage Publications.
- Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal* 21, 1105–1121.
- Elinkeinoelämän Keskusliitto EK (2013). *Pk-yritysten luokittelu*. (Online)[Siteerattu 24.04.2013] Saatavana Wold Wide Webistä: http://www.ek.fi/ek/fi/yrittajyys_ym/yrittajyys/tietoa_pk-yrityksista/pk_maaritelma.php.
- Eskola, A. & Suoranta, J. (1998). *Kvalitatiivinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Fahey, L. & Narayanan, V. (1989). Linking changes in revealed causal maps and environmental change: an empirical study. *Journal of Management Studies* 24: 4, 361–378.
- Fahy, J. (2000). The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European Industrial Training* 24: 2, 94–104.
- Fawcett, S. & Magnan, G. (2002). The rhetoric and reality of supply chain integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32: 5, 339–361.

Fine, C., Vardan, R., Pethick, R. & El-Hout, J. (2002). Rapid response capability in value chain design. *MIT Sloan Management Review*, Winter, 69–75.

Fioll, C. & Huff, A. (1992). Maps for managers: Where are we? Where do we go from here? *Journal of Management Studies* 29: 3, 267–285.

Ford, D. & Redwood, M. (2005). Making sense of network dynamics through network pictures: A longitudinal case study. *Industrial Marketing Management* 34: 7, 648–657.

Foss, K., Foss, N. & Klein, P. (2007). Original and derived judgment: An entrepreneurial theory of economic organization. *Organization Studies* 28: 12, 1–20.

Foss, K., Klein, P., Kor, Y. & Mahoney, J. (2008). Entrepreneurship, subjectivism, and the resource-based view: Toward a new synthesis. *Strategic Entrepreneurship Journal* 2: 1 March, 73–94.

Fréry, F. (2006). The fundamental dimensions of strategy. *MIT Sloan Management Review* 48: 1, 71–75.

Gadamer, H.-G. (2004). *Hermeneutiikka. Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa*. Tampere: Vastapaino.

Gadde, L., Huemer, L. & Håkansson, H. (2003). Strategizing in industrial networks. *Industrial Marketing Management* 32: 5, 357–364.

Ghauri, P., Grønhaug, K. & Kristianslund, I. (1995). *Research methods in business studies. A practical guide*. London: Prentice Hall.

Ginsberg, A. (1994). Minding the competition: from mapping to mastery. *Strategic Management Journal* 15: S1, 153–174.

Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. Aldine. New York: Hawthorne.

Gnyawali, D. & Madhavan, R. (2001). Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review* 26: 3, 431–445.

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of

embeddedness. *American Journal of Sociology* 91: 3, 481–510.

Grant, R. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science* 7: 4, 375–387.

Grunert, K. & Grunert, S. (1995). Measuring subjective meaning structures by the laddering method: Theoretical considerations and methodological problems. *International Journal of Research in Marketing* 12: 3, 209–225.

Grönfors, M. (1985). *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. 2. Painos. Juva: WSOY.

Guba, E. & Lincoln, Y. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal* 19: 4, 293–317.

Gulati, R. (1999). Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal* 20: 5, 397–420.

Gulati, R., Nohria, N. & Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal* 21: 3, 203–215.

Gulati, R. & Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly* 43: 4, 781–814.

Gulati, R., Lavie, D. & Madhavan, R. (2011). How do networks matter? The performance effects of interorganizational networks. *Research in Organizational Behavior* 31, 207–224.

Gummesson, E. (2006). Qualitative research in management: addressing complexity, context and persona. *Management Decision* 44: 2, 167–179.

Gutman, J. (1982). A means-end chain model based on consumer categorization processes. *Journal of Marketing* 46: 2, 60–72.

Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. (1999). *Tutkiva oppiminen. Älykkään toiminnan rajat ja niiden ylittäminen*. Porvoo: WSOY.

Halinen, A. & Törnroos, J.-Å. (2005). Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research* 58: 9, 1285–1297.

Harris, S. & Wheeler, C. (2005). Entrepreneurs' relationships for internationalization: functions, origins and strategies. *International Business Review* 14: 2, 187–207.

Heide, J. & John, G. (1990). Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer–supplier relationships. *Journal of Marketing Research* 27: 1, 24–36.

Heide, J. & John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships? *Journal of Marketing* 56: 2, 32–44.

Heide, J. & Miner, A. (1992). The shadow of the future. Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer–seller cooperation. *Academy of Management Journal* 35: 2, 265–291.

Heimeriks, K. & Duysters, G. (2007). Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: An empirical investigation into the alliance capability development process. *Journal of Management Studies* 44: 1, 25–49.

Heimeriks, K., Klijn, E. & Reuer, J. (2009). Building capabilities for alliance portfolios. *Long Range Planning* 42: 1, 96–114.

Helfat, C. & Peteraf, M. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal* 24: 10, 997–1010.

Henderson, R. & Clark, K. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly* 35: 1, Special Issue, 9–30.

Henneberg, S., Mouzas, S. & Naudé, P. (2006). Network pictures: concepts and representations. *European Journal of Marketing* 40: 3/4, 408–429.

Henneberg, S., Naudé, P. & Mouzas, S. (2010). Sense-making and management in business networks – some observations, considerations, and a research agenda. *Industrial Marketing Management* 39: 3, 355–360.

Hillebrand, B & Biemans, W. (2003). The relationship between internal and external cooperation: literature review and propositions. *Journal of Business Research* 56: 9, 735–744.

Hillebrand, B. & Biemans, W. (2004). Links between internal and external cooperation in product development: An exploratory study. *Journal of Product Innovation Management* 21: 2, 110–122.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hoikkala, T. (1993). *Katoaako kasvatus, himmeneekö aikuisuus? Aikuistumisen puhe ja kulttuurimallit*. Jyväskylä: Oy Gaudeamus Ab.

Hoang, H. & Rothaermel, F. (2005). The effect of general and partner-specific alliance experience on joint R&D project development. *Academy of Management Journal* 48: 2, 332–345.

Hodgkinson, G. (1997). The cognitive analysis of competitive structures: a review and critique. *Human Relations* 50: 6, 625–654.

Hodgkinson, G. & Johnson, G. (1994). Exploring the mental modes of competitive strategist: The case for a precessual approach. *Journal of Management Studies* 31: 4, 525–551.

Hoffmann, W. (2005). How to manage a portfolio of alliances. *Long Range Planning* 38, 121–143.

Hoffmann, W. (2007). Strategies for managing a portfolio of alliances. *Strategic Management Journal* 28: 8, 827–856.

Holmberg, S. & Cummings, J. (2009). Building successful strategic alliances: Strategic process and analytical tool for selecting partner industries and firms. *Long Range Planning* 42: 2, 164–193.

Huff, A. (1982). Industry influences on strategy reformulation. *Strategic Management Journal* 3: 2, 119–130.

Huff, A. (1990). *Mapping strategic thought*. Chichester: John Wiley & Sons.

Huff, A. (1997). A current and future agenda for cognitive research in organizations. *Journal of Management Studies* 34: 6, 947–952.

Human, G. & Naudé, P. (2009). Exploring the relationship between network competence, network capability and firm performance: A resource-based perspective in an emerging economy. *Management Dynamics* 18: 1, 2–14.

Hyötyläinen, R. (2000). Development mechanisms of strategic enterprise networks. Learning and innovation in networks. *VTT Publications 417*. Technical Research Centre of Finland. Espoo.

Håkansson, H. (1992). Evolution process in industrial networks. Teoksessa Axelsson, B. & G. Easton (toim.) *Industrial network: A new view of reality*. London: Routledge, 28–34.

Håkansson, H. & Johanson, J. (1992). A model of industrial networks. Teoksessa *Industrial networks – A new view of reality*. Axelsson, B. & Easton, G. (toim.). London: Routledge.

Håkansson, H. & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.

Ireland, R., Hitt, M., Camp, S. & Sexton, D. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Executive* 15: 1, 49–63.

Ireland, R., Webb, J. (2007). A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. *Journal of Operations Management* 25: 2, 482–497.

Isabella, L. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal* 33: 1, 7–41.

Ivens, B., Pardo, C., Salle, R. & Cova, B. (2009). Relationship keyness: The underlying concept for different forms of key relationship management. *Industrial Marketing Management* 38: 5, 513–519.

Jap, S. (1999). Pie-expansions efforts: Collaboration processes in buyer–supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, 36: 4, 461–75.

Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal* 9: 1, 31–41.

Javidan, M. (1998). Core competence: What does it mean in practice? *Long Range Planning* 31: 1, 60–71.

Jenkins, M. & Johnson, G. (1997a). Linking managerial cognition and organizational performance: A preliminary investigation using causal maps. *British Journal of Management* 8: Supplement 1, 77–90.

Jenkins, M. & Johnson, G. (1997b). Entrepreneurial intentions and outcomes: a comparative causal mapping study. *Journal of Management Studies* 34: 6, 895–920.

Johannisson, B. (1987). Anarchists and Organizers: Entrepreneurs in a Network Perspective. *International Studies of Management and Organization*, XVII: 1, 49–63.

Johannisson, B. & Mønsted, M. (1997). Contextualizing entrepreneurial networking. The case of Scandinavia. *International Studies of Management & Organisation* 27: 3, 109 – 136.

Johnsen, T., Phillips, W., Caldwell, N. & Lewis, M. (2006). Centrality of customer and supplier interaction in innovation. *Journal of Business Research* 59: 6, 671–678.

Johnston, D., McCutcheon, D., Stuart, F. & Kerwood, H. (2004). Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. *Journal of Operations Management* 22: 1, 23–38.

Järvensivu, T. & Möller, K. (2009). Metatheory of network management: A contingency approach. *Industrial Marketing Management* 38: 6, 654–661.

Kale, P. & Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: the role of the alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal* 28: 10, 981–1000.

Kale, P., Dyer, J. & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long term alliance success: The role of the alliance function. *Strategic Management Journal* 23: 8, 747–767.

Katajamäki, A. (2004). ”Bisnestä, elävää elämää ja yhteispeliä”. Tutkimus verkostotoimijoiden verkostonäkemyksistä. Lisensiaatintutkielma. *Vaasan yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia 259*. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa.

Katajamäki, A. & Varamäki, E. (2005). SME networking as viewed by different networking actors. *Proceedings of the 3rd International Conference on Business, Economics, Management and Marketing*, 16–18th June, Athens, Greece.

Kauranen, I. (1996). The start-up characteristics of a new entrepreneurial firm as determinants of the future success of the firms in the short term and in the long term. *Journal of Enterprising Culture* 4: 4, 363–383.

Kelly, G. (1955). *The Psychology of Personal Constructs*. New York: Norton.

Kim, K., Park, S-H., Ryoo, S. & Park, S. (2010). Inter-organizational cooperation in buyer-supplier relationships: Both perspectives. *Journal of Business Research* 63: 8, 863–869.

Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science* 3: 3, 383–397.

Kohtamäki, M. (2005). Strategisen verkoston ohjaus. Toimittajien toimijoiden kokemuksia kärkiyritysten ohjauksessa. Väitöskirja. *Acta Wasaensia 147*. Vaasan yliopisto. Johtaminen ja organisaatiot.

Kohtamäki, M., Vesalainen, J., Henneberg, S., Naudé, P. & Ventresca, M. (2012). Enabling relationship structures and relationship performance improvement: The moderating role of relational capital. *Industrial Marketing Management* 41: 8, 1298–1309.

Kor, Y. & Mesko, A. (2013). Dynamic managerial capabilities: configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Management Journal* 34: 2, 233–244.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Kothandaraman, P. & Wilson, D. (2001). The future of competition. *Industrial Marketing Management* 30: 4, 379–389.

- Kraaijenbrink, J., Spender, J-C. & Groen, A. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management* 36: 1, 349–372.
- Kragh, H. & Andersen, P. (2009). Picture this: Managed change and resistance in business network settings. *Industrial Marketing Management* 38: 6, 641–653.
- Kumar, R. & Nti, K. (1998). Differential learning and interaction in alliance dynamics: a process and outcome discrepancy model. *Organization Science* 9: 3, 356–367.
- Kusch, M. (1986). *Ymmärtämisen haaste*. Oulu: Kustannusosakeyhtiö Pohjoinen.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lado, A. & Wilson, M. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review* 19: 4, 699–727.
- Lambe, C., Spekman, R. & Hunt, S. (2002). Alliance competence, resources, and alliance success: conceptualization, measurement, and initial test. *Academy of Marketing Science* 30: 2, 141–158.
- Lamming, R., Caldwell, N. & Phillips, W. (2006). A Conceptual Model of Value-Transparency in Supply. *European Management Journal* 24: 2/3, 206–213.
- Langerak, F., Peelen, E. & Nijssen, E. (1999). A laddering approach to the use of methods and techniques to reduce the cycle time of new-to-the-firm products. *Journal of Product Innovation Management* 16: 2, 173–182.
- Langfield-Smith, K. (1992). Exploring the need for a shared cognitive map. *Journal of Management Studies* 29: 3, 349–368.
- Langlois, R. (2007). The entrepreneurial theory of the firm and the theory of the entrepreneurial firm. *Journal of Management Studies* 44: 7, 1107–1124.
- Laukkanen, M. (1989). Understanding the formation of managers' cognitive maps. A comparative case study of context traces in two business firm clusters. *Helsinki School of Economics and Business Administration. Series A:65*. Helsinki.

Laukkanen, M. (1992). Comparative cause mapping of management cognitions. *Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, D-154*. Helsinki.

Laukkanen, M. (1994). Comparative cause mapping of organizational cognitions. *Organization Science* 5: 3, 322–343.

Leek, S. & Mason, K. (2009). Network pictures: Building an holistic representation of a dyadic business-to-business relationship. *Industrial Marketing Management* 38: 6, 599–607.

Lehtonen, M. (1996). *Merkitysten maailma. Kulttuurisen tekstintutkimuksen lähtökohtia*. Tampere: Vastapaino.

Lehtonen, P. (1997). *Osaamis pohjaisen yrityksen menestystie: analyysi seitsemän suomalaisen yrityksen kehittämisestä oman alansa parhaimmista*. Keskustelun-aiheita 590. Helsinki: Etna.

Lehtonen, T. (2002). Organisaation osaamisen strateginen hallinta. *Acta Universitatis Tamperensis* 867. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere.

Leiblein, M. (2011). What do resource- and capability-based theories propose? *Journal of Management* 37: 4, 909–932.

Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge. Building and sustaining the sources of innovation*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Leuschner, R., Rogers, D. & Charvet, F. (2013). A meta-analysis of supply chain integration and firm performance. *Journal of Supply Chain Management* 49: 2, 34–57.

Li, L. & Ogunmokun, G. (2001). The influence of inter-firm relational capabilities on export advantage and performance: An empirical analysis. *International Business Review* 10: 4, 399–420.

Lockett, A., Thompson, S. & Morgenstern, U. (2009). The development of the resource-based view of the firm: a critical appraisal. *International Journal of Management Reviews* 11: 1, 9–28.

- Lorenzoni, G. & Lipparini, A. (1999). The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study. *Strategic Management Journal* 20: 4, 317–338.
- Macneil, I. (1980). *The new social contract*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Madhavan, R., Koka, B. & Prescott, J. (1998). Networks in transition: How industry events (re)shape interfirm relationships. *Strategic Management Journal* 19: 5, 439–459.
- Mahoney, J. (1995). The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research* 33: 2, 91–101.
- Malinen, P. (1998). Osta, myy, vaihtaa ja valmistaa – Tapaustutkimus telakateollisuudesta, telakan ja telakkatoimittajien välisestä vaihdannasta. Väitöskirja. *Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja*, Sarja A-3. Turku.
- Maritan, C. & Peteraf, M. (2011) Building a bridge between resource acquisition and resource accumulation. *Journal of Management* 37: 5, 1374–1389.
- Martens, M., Jennings, J. & Jennings, P. (2007). Do the stories they tell get them the money they need? The role of entrepreneurial narrative in resource acquisition. *Academy of Management Journal* 50: 5, 1107–1132.
- Mascarenhas, B., Baveja, A. & Jamil, M. (1998). Dynamics of core competencies in leading multinational companies. *California Management Review* 40: 4, 117–132.
- Meindl, J., Stubbart, C. & Porac, J. (1994). Cognition within and between organizations: Five key questions. *Organization Science* 5: 3, 289–293.
- Meyer, A., Tsui, A. & Hinings, C. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal* 36: 6, 1175–1195.
- Miles, M. & Huberman, A. (1999). *Qualitative data analysis*. 2. painos. London: Sage.
- Miles, R., Snow, C. & Miles, G. (2000). The future.org. *Long Range Planning* 33, 300–321.

Milgrom, P. & Roberts, J. (1995). Complementarities and fit. Strategy, structure and organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting and Economics* 19: 2–3, 179–208.

Mills, J., Platts, K. & Bourne, M. (2003). Competence and resource architectures. *International Journal of Operations and Production Management* 23: 9, 977–994.

Mitrega, M., Forkmann, S., Ramos, C. & Henneberg, S. (2012). Networking capability in business relationships – Concept and scale development. *Industrial Marketing Management* 41: 5, 739–751.

Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal* 15: 2, 135–152.

Moliterno, T. & Wiersema, M. (2007). Firm performance, rent appropriation, and the strategic resource divestment capability. *Strategic Management Journal* 28, 1065–1087.

Morgan, R. & Hunt, S. (1994). The commitment–trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* 58: 3, 20–38.

Mort, G. & Weerawardena, J. (2006). Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms. *International Marketing Review* 23: 5, 549–572.

Mouzas, S., Henneberg, S. & Naudé, P. (2008). Developing network insight. *Industrial Marketing Management* 37: 2, 167–180.

Murto-Koivisto, E. & Vesalainen, J. (1995). Pkt-yritysyhteistyön tuloksellisuus ja kehittyminen. *Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 105/1995*.

Möller, K. (2006). Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach. *Industrial Marketing Management* 35: 8, 913–924.

Möller, K. (2010). Sense-making and agenda construction in emerging business networks—How to direct radical innovation. *Industrial Marketing Management* 39: 3, 361–371.

- Möller, K. & Halinen, A. (1999). Business relationships and networks:: Managerial challenge of network era. *Industrial Marketing Management* 28: 5, 413–427.
- Möller, K. & Svahn, S. (2003). Managing strategic nets: A capability perspective. *Marketing Theory* 3: 2, 201–226.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review* 23: 2, 242–266.
- Neisser, U. (1982). *Kognitio ja todellisuus*. Espoo: Weilin & Göös.
- Newbert, S. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal* 28: 2, 121–146.
- Nielsen, B. (2010). Strategic fit, contractual, and procedural governance in alliances. *Journal of Business Research* 63: 7, 682–689.
- Niemelä, T. (2003). Inter-firm co-operation capability. A processual empirical study on networking family firms. *Jyväskylän Studies in Business and Economics* 22. Jyväskylä.
- Nieminen, S. (2011). Supplier relational effort in the buyer–supplier relationship. *Aalto University publication series, Doctoral Dissertations 130/2011*. Helsinki.
- Niiniluoto, I. (1990). *Maailma, minä ja kulttuuri: Emergentin materialismin näkökulma*. Helsinki: Otava.
- Niiniluoto, I. (1997). *Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus*. 3. painos. Helsinki: Otava.
- Nohria, N. & Eccles, R. (eds.) (1992). *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Noordewier, T., John, G. & Nevin, J. (1990). Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer–vendor relationships, *Journal of Marketing* 54: 4, 80–93.
- Nummela, N. (2000). SME commitment to export co-operation. *Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-6:2000*. Turku.

Oliver, A. & Ebers, M. (1998). Networking network studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies* 19: 4, 549–583.

Osborne, J., Stubbart, S. & Ramaprasad, C. (2001). Strategic groups and competitive enactment: a study of dynamic relationships between mental models and performance. *Strategic Management Journal* 22: 5, 435–454.

Ouchi, W. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly* 25: 1, 129–141.

Oxford Dictionaries. (Online)[Siteerattu 4.5.2014] Saatavana Wold Wide Webistä: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/success>.

Pagano, A. (2009). The role of relational capabilities in the organization of international sourcing activities: a literature review. *Industrial Marketing Management* 38: 8, 903–913.

Palmatier, R., Dant, D. & Grewal, D. (2007). A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal of Marketing* 71: 4, 172–194.

Palmer, R. (1969). *Hermeneutics*. Evanston: Northwestern University Press.

Pandza, K., Horsburgh, S., Gorton, K. & Polajnar, A. (2003). A real options approach to managing resources and capabilities. *International Journal of Operations & Production Management* 23: 9, 1010–1032.

Park, S. & Ungson, G. (2001). Inter-firm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure. *Organization Science* 12: 1, 37–53.

Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal* 36: 4, 794–829.

Parkhe, A., Wasserman, S. & Ralston, D. (2006). Introduction to special topic forum new frontiers in network theory development. *Academy of Management Review* 31: 3, 560–568.

Pasanen, M. (2003). In search of factors affecting SME performance. The case of Eastern Finland. Väitöskirja. *Kuopion yliopiston julkaisuja H*. Informaatioteknologia ja kauppatieteet. Kuopion yliopisto.

Payne, A. & Frow, P. (2005) A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing* 69: 4, 167–176.

Payne, A. & Frow, P. (2006). Customer relationship management: from strategy to implementation. *Journal of Marketing Management* 22: 1–2, 135–168.

Pelham, A. (2000). Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of Small Business Management* 38: 1, 48–67.

Penrose, E. (1959)[1995]. *The theory of the growth of the firm*. 3rd edition. Oxford: Blackwell.

Perren, L. (2013). Strategic discourses of ‘competitive advantage’: Comparing social representation of causation in academia and practice. *Scandinavian Journal of Management* 29: 3, 235–246.

Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal* 14: 3, 179–191.

Peteraf, M. & Barney, J. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics* 24: 4, 309–323.

Peteraf, M. & Bergen, M. (2003). Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework. *Strategic Management Journal* 24: 10, 1027–1041.

Pfeffer, J. & G. Salancik (1978). *The external control of organizations. A resource dependence perspective*. New York: Harper and Row Publishers.

Piercy, N. (2009). Strategic relationships between boundary-spanning functions: Aligning customer relationship management with supplier relationship management. *Industrial Marketing Management* 38: 8, 857–864.

Pihkala, T., Varamäki, E. & Vesalainen, J. (1999). Virtual organization and the SMEs: a review and model development. *Entrepreneurship & Regional Development. An International Journal* 11: 4, 335–349.

Pillai, K. & Sharma, A. (2003). Mature relationships: why does relational orientation turn into transaction orientation? *Industrial Marketing Management* 32: 8, 643–51.

Podolny, J. (2001). Networks as the pipes and prisms of the market. *The American Journal of Sociology* 107: 1, 33–60.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York. The Free Press.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.

Post, J., Preston, L. & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California Management Review* 45: 1, 6–28.

Powell, W., Koput, K. & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly* 41: 1, 116–145.

Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May–June, 79–91.

Raatikainen, P. (2004). *Ihmistieteet ja filosofia*. Helsinki: Gaudeamus.

Ranta, T. (2011). Innovaatioympäristö monenkeskisenä verkostona. Alueellisen innovaatioympäristön verkostointensiteetti ja organisoitumisen muodot. Väitöskirja. *Acta Wasaensia No 240*. Vaasan yliopisto. Vaasa.

Raunio, K. (1999). *Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt*. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Rauste-von Wright, M. & von Wright, J. (1994). *Oppiminen ja koulutus*. Juva: WSOY.

Reynolds, T. & Gutman, J. (1988). Laddering theory, method, analysis, and interpretation. *Journal of Advertising Research* 28: 3, 11–31.

Ricoeur, P. (1981). *Hermeneutics and the human sciences*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Ring, P. & Van de Ven, A. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review* 19: 1, 90–118.
- Ritter, T. (1999). The networking company. Antecedents for coping with relationships and networks effectively. *Industrial Marketing Management* 28: 5, 467–479.
- Ritter, T. & Gemünden, H. G. (2003). The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence, and innovation success. *Journal of Business Research* 57: 5, 548–556.
- Ritter, T., Wilkinson, I. & Johnston, W. (2002). Measuring network competence: some international evidence. *The Journal of Business & Industrial Marketing* 17: 2/3, 119–138.
- Ritter, T., Wilkinson, I. & Johnston, W. (2004). Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management* 33: 3, 175–183.
- Roininen, K., Arvola, A. & Lähteenmäki, L. (2006). Exploring consumers' perceptions of local food with two different qualitative techniques: Laddering and word association. *Food Quality and Preference* 17: 1–2, 20–30.
- Rugman, A. & Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal* 23: 8, 769–780.
- Saariluoma, P. (1990). *Taitavan ajattelun psykologia*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Saaristo, K. & Jokinen, K. (2004). *Sosiologia*. Helsinki. WSOY.
- Saccani, N. & Perona, M. (2007). Shaping buyer–supplier relationships in manufacturing contexts: Design and test of a contingency model. *Journal of Purchasing and Supply Management* 13: 1, 26–41.
- Saebi, T. (2011). *Successfully managing alliance portfolios. An alliance capability view*. [Viitattu 30.1.2014] Universiteit Maastricht. Alankomaat. Väitöskirja. Saatavana World Wide Webistä: <http://arno.unimaas.nl/show.cgi?fid=22334>.

Sanchez, R. (2004). Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research* 57: 5, 518–532.

Sanchez, R. & Heene, A. (1997). Reinventing strategic management: New theory and practice for competence-based competition. *European Management Journal* 15: 3, 303–317.

Sanchez, R., Heene, A. & Thomas, H. (1996). *Dynamics of competence-based competition: Theory and practice in the new strategic management*. Oxford: Elsevier Pergamon.

Sarkar, M., Echambadi, R., Cavusgil, S., Aulakh, P. (2001). The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 29: 4, 358-373.

Sarkar, M., Aulakh, P. & Madhok, A. (2009). Process capabilities and value generation in alliance portfolios. *Organization Science* 20: 3, 583–600.

Savery, J. & Duffy, T. (1995). Problem based learning: An instructional model and its constructivist framework. *Educational Technology*, September–October, 31–38.

Schiele, H., Veldman, J. & Hüttinger, L. (2011). Supplier innovativeness and supplier pricing: the role of preferred customer status. *International Journal of Innovation Management* 15: 1, 1–27.

Schreiner, M., Kale, P. & Corsten, D. (2009). What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success? *Strategic Management Journal* 30: 13, 1395–1419.

Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J. & Silverman, D. (2004). *Qualitative Research*. London: Sage Publications.

Sherer, S. (2003). Critical success factors for manufacturing networks as perceived by network coordinators, *Journal of Small Business Management* 41: 4, 325–345.

Siguaw, J., Simpson, P. & Baker, T. (1998). Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: The distributor perspective. *Journal of Marketing* 62: 3, 99–111.

Silverman, D. (2000). *Doing qualitative research. A practical handbook*. Sage Publications. London.

Simon, H. (1968). *Administrative Behavior*. 2. painos. (1957, 1961) New York: The Macmillan Company.

Simonin, B. (1997). The importance of collaborative know-how: an empirical test of the learning organization. *Academy of Management Journal* 40: 5, 1150–1174.

Simsek, Z., Lubatkin, M., & Floyd, S. (2003). Interfirm networks and entrepreneurial behavior: a structural embeddedness perspective. *Journal of Management* 29: 3, 427–442.

Sirén, C. (2014). Strategic learning: a route to competitive advantage? Väitöskirja. *Acta Wasaensia* 297. University of Vaasa.

Sivadas, E. & Dwyer, F. (2000). An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes. *Journal of Marketing* 64: 1, 31–49.

Sluyts, K., Matthyssens, P., Martens, R. & Streukens, S. (2011). Building capabilities to manage strategic alliances. *Industrial Marketing Management* 40: 6, 875–886.

Sorama, K. (2008). Oppiminen yritysten kahdenvälisen yhteistyösuhteen kontekstissa. Toimittajan oppiminen metalliteollisuuden alihankintasuhteissa. Väitöskirja. *Acta Wasaensia No 185*. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa.

Spender, J.-C. (1989). *Industry Recipes: An Enquiry into the Nature and Sources of Managerial Judgement*. Blackwell. Oxford.

Spicer, D. (1998). Linking mental models and cognitive maps as an aid to organizational learning. *Career Development International* 3: 3, 125–132.

Stubbart, C. (1989). Managerial cognition: a missing link in strategic management research. *Journal of Management Studies* 26: 4, 325–347.

Suni, P. & Ylä-Anttila, P. (2011). *Kilpailukyky ja globaalin toimintaympäristön muutos. Suomen koneteollisuus maailmantaloudessa*. Keskustelunaiheita, No. 1255. Helsinki: ETLA Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.

Svahn, S. (2004). Managing in different types of business nets: capability perspective. Väitöskirja. *Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis*. A-243. Helsinki.

Swan, J. & Newell, S. (1994). Managers' beliefs about factors affecting the adoption of technological innovation: A study using cognitive maps. *Journal of Management Psychology* 9: 2, 3–11.

Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal* 28: 13, 1319–1350.

Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18: 7, 509–533.

Teknologiaateollisuus (2013a). Toimialat. Alan esittely [online] [siteerattu 18.10.2013]. Saatavana Wold Wide Webistä: <http://www.teknologiaateollisuus.fi/fi/toimialat/alanesity.html>.

Teknologiaateollisuus (2013b). *Teknologiaateollisuus globaalisti 1/2013. Suomalaisen teknologiaateollisuuden liikevaihdon ja henkilöstön kehitys Suomessa ja ulkomailla*. [online] [siteerattu 18.10.2013]. Saatavana Wold Wide Webistä: <http://www.teknologiaateollisuus.fi/fi/palvelut/suhdannekatsaukset.html>.

Teknologiaateollisuus (2013c). *Suhdannekatsaukset. Suhdanneraportin 2/2013 kuvat* [online]. [siteerattu 18.10.2013]. Saatavana Wold Wide Webistä: <http://www.teknologiaateollisuus.fi/fi/palvelut/suhdannekatsaukset.html>.

Teknologiaateollisuus (2013d). *Suhdannekatsaukset. Tilanne ja näkymät 3/2013* [online]. [siteerattu 18.10.2013]. Saatavana Wold Wide Webistä: <http://www.teknologiaateollisuus.fi/fi/palvelut/suhdannekatsaukset.html>.

Teknologiaateollisuus (2013e). *Aluetilastoja 2013. Teknologiaateollisuuden tilanne ja näkymät alueittain, 17.7.2013* [online]. [siteerattu 18.10.2013]. Saatavana Wold Wide Webistä: <http://www.teknologiaateollisuus.fi/fi/palvelut/aluetilasto.html>.

Thorelli, H. (1986). Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal* 7: 1, 37–51.

Tikkanen, H. (1997). A network approach to industrial business processes. A theoretical and empirical analysis. Väitöskirja. *Publications of the Turku School of Economics and Business Administration. Sarja A-7.*

Tikkanen, H. & Parvinen, P. (2006). Planned and spontaneous orders in the emerging networks society. *Journal of Business & Industrial Marketing* 21: 1, 38–49.

Toivola, T. (2005). Yrittäjyys verkostotaloudessa – yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan. Väitöskirja. *Acta Wasaensia 144.* Vaasa.

Tripsas, M. & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal* 21: 10–11, 1147–1161.

Tsai, W. (2000). Social capital, strategic relatedness and the formation of intra-organizational linkages. *Strategic Management Journal* 21: 9, 925–939.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 11. uudistettu laitos. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Turunen, K. (1987). *Ihminen ja tiede: Tieteellisen toiminnan perusteita*. 2. Muutt. painos. Jyväskylä: Atena.

Turunen, K. (1995). *Tieto ja tiede*. Jyväskylä: Atena.

Tyler, B. (2001). The complementarity of cooperative and technological competencies: a resource-based perspective. *Journal of Engineering and Technology Management* 18: 1, 1–27.

Tyler, B. & Gnyawali, D. (2009). Managerial collective cognitions: an examination of similarities and differences of cultural orientations. *Journal of Management Studies* 46: 1, 93–126.

Tynjälä, P. (1999). *Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktiivisen oppimiskäsitteiden perusteita*. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review* 61: 4, 674–698.

Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly* 42: 1, 35–67.

Vakaslahti, P. (2004). *Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi – Alihankinnasta yhdessä tekemiseen*. Helsinki: Talentum.

Valkokari, K. (2009). Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä verkostossa. Väitöskirja. *VTT Publications 715*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Van Maanen, J. (1983). *Qualitative Methodology*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Vanpoucke, E., Vereecke, E. & Boyer, K. (2014). Triggers and patterns of integration initiatives in successful buyer–supplier relationships. *Journal of Operations Management* 32: 1–2, 15–33.

Varamäki, E. (2001). Essays on multilateral cooperation between SMEs. The prerequisites for successful development and different models of interfirm cooperation. Väitöskirja. *Acta Wasaensia No. 92*. Vaasa.

Varamäki, E. (Toim.) (2007). Omistajanvaihdosnäkömät ja yritysten jatkuvuuden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla. *Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 28*. Seinäjoki: Seinäjoki University of Applied Sciences.

Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J., Viljamaa, A. & Länsiluoto, A. (2013). Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta. *Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä B74*. [online][siteerattu 17.5.2014] Saatavana World Wide Webistä: <http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/64381/B74.pdf?sequence=1>.

Varamäki, E., Tall, J. & Viljamaa, A. (2013). Business Transfers in Finland – Sellers' Perspective. *Proceedings of EURAM2013*, Istanbul, Turkey 26–29.6.2013.

Varamäki, E. & Vesalainen, J. (2003). Modelling different types of multilateral cooperation between SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal* 15: 1, 27–47.

Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review* 14: 3, 423–444.

- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review* 11: 4, 801–814.
- Vesalainen, J. (2002). *Kaupankäynnistä kumppanuuteen – Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen*. Metalliteollisuuden Keskusliitto, MET. Tampere: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Vesalainen, J. (2004). *Katetta kumppanuudelle: Hyöty ja sen jakaminen asiakastoimittaja-suhteessa*. Tampere: Teknologiateollisuus ry.
- Vesalainen, J. (2010). *Tavoitteena strateginen kyvykkyys. Alihankkijan kilpailukyvyyn määrätietoinen kehittäminen*. Teknologiateollisuus. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Vesalainen, J. & Hakala, H. (2014). Strategic capability architecture: The role of network capability. *Industrial Marketing Management* 43: 6, 938–950.
- Vuorinen, T. (2005). Verkostot organisoitumisen muotona. Hermeneuttinen analyysi kahdenvälisten suhteiden rakentumisesta kärkiyrityskontekstissa. Väitöskirja. *Acta Wasaensia No 150*. Vaasa.
- Vuorinen, T., Katajamäki, A. & Pihkala, T. (2004). Resurssien johtaminen kärkiyritys-mallisessa yhteistyössä. Teoksessa: Varamäki, E. (Toim.) *Kärkiyritysverkoston suorituskyky – teoreettinen viitekehys*. 75–94. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 262. Vaasa.
- Wagner, S. & Bode, C. (2014). Supplier relationship-specific investments and the role of safeguards for supplier innovation sharing. *Journal of Operations Management* 32: 3, 65–78.
- Walsh, J. (1995). Managerial and organizational cognition: notes from a trip down memory lane. *Organization Science* 6: 3, 280–321.
- Walter, A., Auer, M. & Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing* 21: 4, 541–567.
- Wang, S. (1996). A dynamic perspective of differences between cognitive maps. *Journal of Operational Research Society* 47: 4, 538–549.

Wang, C. & Ahmed, P. (2007). Dynamic capabilities. A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews* 9: 1, 31–51.

Wassmer, U. (2010). Alliance portfolios: a review and research agenda. *Journal of Management* 36: 1, 141–171.

Wathne, K. & Heide, J. (2000). Opportunism in interfirm relationships: forms, outcomes, and solutions. *Journal of Marketing* 64: 4, 36–51.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Weinzimmer, L., Nystrom, P. & Freeman, S. (1998). Measuring organizational growth: Issues, consequences and guidelines. *Journal of Management* 24: 2, 235–262.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5: 2, 171–180.

Whittington, R., Pettigrew, A., Peck, S., Fenton E. & Conyon, M. (1999). Change and complementarities in the new competitive landscape: A European panel study, 1992–1996. *Organization Science* 10: 5, 584–600.

Williamson, Oliver (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press.

Williamson, Oliver (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press.

Winch, G. & Maytorena-Sanchez, E. (2009). Making good sense: Assessing the quality risky decision-making. *Organization Studies* 30: 2/3, 45–68.

Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal* 24: 10, 991–995.

Yin, R. (1989). *Case Study Research. Design and Methods*. 2. painos. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Yli-Renko, H. (1999). Dependence, social capital, and learning in key customer relationships: Effects on the performance of technology-based new firms.

Väitöskirja. The Finnish Academy of Technology. *Acta Polytechnica Scandinavica*. No. 5. Espoo.

Zaefarian, G., Henneberg, S. & Naudé, P. (2013). Assessing the strategic fit between business strategies and business relationships in knowledge-intensive business services. *Industrial Marketing Management* 42: 2, 260–272.

Zaheer, A., McEvily, B. & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science* 8: 1, 141–159.

Zahra, S., Sapienza, H. & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model, and research agenda. *Journal of Management Studies* 43: 4, 917–955.

Zajac, E. (1998). Commentary on ‘Alliances and networks’ by R. Gulati. *Strategic Management Journal* 19: 4, 319–321.

Zhang, C., Viswanathan, S. & Henke, J. Jr. (2011). The boundary spanning capabilities of purchasing agents in buyer–supplier trust development. *Journal of Operations Management* 29: 4, 318–328.

Zollo, M. & Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science* 3: 3, 339–351.

Äyväri, A. (2006). Käsiyöyrittäjien verkosto-osaaminen. Väitöskirja. Helsinki School of Economics. *Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis, A-276*. Helsinki.

Öberg, S., Henneberg, S. & Mouzas, S. (2008). Changing network pictures: Evidence from mergers and acquisitions. *Industrial Marketing Management* 36: 7, 926–970.

