



Katri Valkokari

Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkömyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä verkostossa

Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkömyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä verkostossa

Katri Valkokari

Tekniikan tohtorin arvon saavuttamiseksi tehty väitöskirja, joka julkaistavaksi hyväksyttävänä esitetään julkisesti tarkastettavaksi Tampereen teknillisen yliopiston Festian Pieni sali 1:ssä marraskuun 13. päivänä 2009 klo 12.



ISBN 978-951-38-7354-7 (nid.)

ISSN 1235-0621 (nid.)

ISBN 978-951-38-7355-4 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)

ISSN 1455-0849 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)

Copyright © VTT 2009

JULKAISIJA – UTGIVARE – PUBLISHER

VTT, Vuorimiehentie 3, PL 1000, 02044 VTT

puh. vaihde 020 722 111, faksi 020 722 4374

VTT, Bergsmansvägen 3, PB 1000, 02044 VTT

tel. växel 020 722 111, fax 020 722 4374

VTT Technical Research Centre of Finland, Vuorimiehentie 3, P.O. Box 1000, FI-02044 VTT, Finland
phone internat. +358 20 722 111, fax +358 20 722 4374

Toimitus Maini Manninen

Edita Prima Oy, Helsinki 2009

Katri Valkokari. Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä verkostossa [Formation of strategic intent and shared identity within three different business networks]. Espoo 2009. VTT Publications 715. 278 s. + liitt. 21 s.

Avainsanat business networks, organizational change, knowledge management

Tiivistelmä

Tämän tutkimuksen päätavoitteena on pitkittäistutkimuksen avulla lisätä ymmärrystä liiketoimintaverkostojen kehittämisprosessien etenemisestä ja toimintaedellytyksistä. Tutkimuksessa vertailtiin yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostamisen käytäntöjä kolmessa rakenteeltaan erilaisen liiketoimintaverkoston kehittämistapauksessa. Lähestymistapana verkostoihin on niiden kuvaaminen kompleksisena systeeminä. Systeemanalyysin avulla pyrittiin ymmärtämään ja kuvaamaan verkostojen rakenteen ja sisäisten mekanismien vaikutuksia verkoston tavoitteiden ja näkemysten muodostumiseen. Tutkimuksen toisiinsa linkittyvän teoriataustan muodostivat liiketoimintaverkostot ja organisaatioiden muutoksen tarkastelut. Liiketoimintaverkostojen kehittymisen teoriaviitekehys muodostui verkostojen kehittämisprosessia kuvaavasta mallista ja niiden tietämyksen hallinnan jäsentelystä. Näitä lähestymistapoja yhdistävän käsiteanalyysin ja empiirisen aineiston avulla luotiin uudistuvan liiketoimintaverkoston toiminta- ja systeemimallit, jotka kuvaavat yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumisen vaiheita.

Tarkastelukohteena empiirisessä osuudessa oli verkoston kehittämisprosessi sekä kärkiyritysvetoisissa toimittajaverkostoissa (tapaus A ja osittain B) että avoimemmissa tasavertaisten kumppaneiden muodostamassa uutta liiketoimintaa tavoittelevassa verkostossa (tapaus C). Lähes kaikki verkostoyritykset olivat pk-yrityksiä. Vertaileva tutkimusasetelma perustui näiden rakenteeltaan erilaisten verkostojen yhteisen tietämyksen hallinnan haasteita kuvaavaan jäsentelyyn. Tarkastelujakso vaihteli tapauksittain aineistoissa vuodesta kahteen ja puoleen vuoteen. Jokaisesta tapauksesta on muodostettu verkoston yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumista kuvaava kehittymiskartta. Verkoston muutosta tarkasteltaessa empiirisen aineiston analyysin ja tulkinnan avainkysymyksinä olivat prosessimaisen ilmiön kuvaamisen ja systeemin muutoksen tarkastelun peruskysymykset miksi, miten ja mitä.

Tutkimuksen tuloksena ovat uudistuvan verkoston toiminta- ja systeemimallit. Mallit voivat auttaa verkostojen kehittäjää ymmärtämään, miten verkoston hyötyjä ja tavoitteita on tarkasteltava kaikkien osapuolten näkökulmasta, jotta voidaan ennakoida yhteistyön kehittymispolkua. Samalla ne lisäävät ymmärrystä verkoston kehittämiseen ja uudistumiskykyyn liittyvistä osatekijöistä. Verkoston uudistuminen perustuu aina kykyyn käsitellä tietoa, osaamista ja luoda innovaatioita, siten organisaation tietämyksen hallintaan liittyvät näkökulmat ovat tutkimuksen keskiössä. Tosin koska tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty kehittämisprosessien aikana, voi dynaamisuuden ja muutoksen merkitys liiketoimintaverkostojen kehittämisessä korostua jopa liikaa. Jatkotutkimusta ja syvempää tarkastelua vaativat vielä erilaisten verkostomallien väliset erot uudistumisessa sekä tiedon erilaiset roolit eri tilanteissa. Lisäksi pk-yrittäjyyden tarkastelu voisi syventää ymmärrystä liiketoimintaverkostojen merkityksestä strategisena valintana.

Katri Valkokari. Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä verkostossa [Formation of strategic intent and shared identity within three different business networks]. Espoo 2009. VTT Publications 715. 278 p. + app. 21 p.

Keywords business networks, organizational change, knowledge management

Abstract

The main objective of this study is to deepen the understanding of business network development processes and their antecedents. In addition, the study aims to clarify how strategic intent and shared identity can be formed at the business network level. To this end, the practices related to network strategy and sense-making processes in three different business networks were compared. The study applies the system approach to networks and examines how network structure and internal mechanisms influence the development process. The goal of the study is to utilise knowledge management and an organisational change approach in business networks and their development. The framework is two-sided, consisting of the network development cycle and the typology of knowledge management within strategic business networks. The framework is constructed in light of earlier research and utilised in the selection of cases. At the conceptual level, the concepts of business network, strategic intent and shared identity are also clarified.

The empirical part describes network development processes in three different technology industry networks. Case A (and, to an extent, Case B) represents vertical production networks managed by the core company; Case C represents an innovation network between equal partners. The case studies lasted between one and two and a half years. The development path of each different case network was constructed on the basis of the theoretical framework. Case data were reviewed using the key questions related to this processual phenomenon: “why”, “how” and “what.”

Based on the case studies and the theoretical framework, two models of network renewal were constructed. These models can be used by managers of business networks to evaluate their networking and development practices. As a result, the network renewal models can also deepen the understanding of network development and change. Nonetheless, knowledge management practices and

knowledge types in different networks or different phases of network development are obvious topics for future research. Examining entrepreneurship and SMEs could also shed new light on business networks as a strategic choice. Network strategies can serve to structure, organise and give meaning to the complex operations of business networks. A common sense-making process facilitates the formation of shared identity and norms between network members.

The study is structured as follows. Chapter 1 introduces the research objectives, methods and data. The key concepts, such as business networks and network organisations, are defined in Chapter 2. Chapter 3 briefly reviews the existing research on business networks and presents the preliminary framework of network typologies. Chapter 4 delves more deeply into the theory of network management and development. Chapter 5 presents the theoretical background of organisational change and knowledge management. Chapter 6 outlines the research methods and provides empirical evidence of the network development in the three case networks. The observations are discussed in Chapter 7 in light of the theoretical framework. Chapter 8 concludes with the network reform model, the evaluation of research and the implications for further research.

Alkusanat

”Ymmärtääkseen kokonaisuutta ja maailmaa meidän on osallistuttava siihen.”

Varela (1976) Ståhlen (2004) mukaan

Kiinnostus tutkimuskohteeseen on syntynyt useiden verkostojen kehitysprojektien aikana. Erityisesti verkostojen kehittymisen ja kasvun tukemiseen keskittynyt Verka-menetelmäkehitysprojekti haastoi tutkijan pohtimaan verkostojen syntyyn ja kehittymiseen liittyviä kysymyksiä. VTT:n moniprojektitympäristö on tarjonnut runsaasti innostavaa aineistoa tutkimusta varten, mutta samalla hidastanut tutkimuksen valmistumista.

Ilman työtäni ohjanneen professori Mika Hannula kannustusta ja realistisia neuvoja olisi väitöskirjan tekeminen jäänyt hamaan tulevaisuuteen. Samoin työni esitarkastajat dosentti Tuomo Alasoini ja professori Hannu Rantanen ovat rakentavalla kritiikillä ja kommenteilla ohjanneet käsikirjoituksen viimeistelyä. Tosin syvemmin pohdittavaksi jäi tutkijoiden oma rooli ja merkitys liiketoimintaverkostojen kehittämis- ja tutkimustyössä.

Käytännön mahdollisuuksista tutkimuksen toteuttamiseen haluan kiittää erityisesti Cobtech-oppimisverkostoprojektin rahoittanutta Tykes-ohjelmaa ja Dynamo-projektia rahoittanutta Tekesin Liito-teknologiaohjelmaa. Työsuojelurahaston stipendi mahdollisti irrottautumisen projektityöstä ja keskittymisen työn kirjoittamiseen ja viimeistelemiseen.

Tutkimuksen ja väitöstyön toteuttaminen ei olisi onnistunut ilman verkostojen kehittämisprojekteja kanssani tehneitä kollegoita VTT:ltä. Useat antoisat keskustelut työparien kanssa veivät tutkimusta eteenpäin tarjotessaan uusia näkökulmia tai tukien omia näkemyksiä. Erityisesti kiitän käsikirjoitustyön kommentoijana ja ohjaajana toiminutta johtavaa tutkijaa Raimo Hyötyläistä. Haluan kiittää myös tutkimukseen osallistuneita yrityksiä ja työntekijöitä, jotka ovat omalla panoksellaan ja valmiudella avoimeen keskusteluun mahdollistaneet tämän tutkimuksen syntymisen.

Tutkimuksen toteutus oli henkilökohtainen kehittymiskokemus, joka oli vaativa, mutta samalla hyvin palkitseva. Omaehtainen oppiminen ja ymmärrys konkreetisoituivat uutena tietona, joka johti uudistuvan verkoston mallien luomiseen.

Tasapainoilu perheen, työn ja opiskelujen välillä on osa tutkijan arkea. Siksi viimeisenä, mutta tärkeimpänä, kiitokset kuuluvat tukijoukoille: puolisololleni Pasille, lapsillemme ja lasten isovanhemmille. Lapset jaksoivat suhtautua ymmärtäväisesti äidin tietokoneennaputteluun ja henkiseen poissaoloon, vaikka koululaiset välillä ihmettelivät: ”Miksi sinun pitää vielä opiskella?”

Tampereella syksyllä 2009

Tekijä

Sisällysluettelo

Tiivistelmä	3
Abstract	5
Alkusanat	7
1. Johdanto	12
1.1 Tutkimusongelma ja -tavoitteet	15
1.2 Tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta	17
1.3 Tutkimusote ja menetelmät	20
1.4 Tutkimusprosessin eteneminen	26
1.5 Väitöskirjan rakenne	29
2. Tutkimuksen lähestymistapa ja keskeiset käsitteet	32
2.1 Tutkimuksen asemointi ja rajaus	33
2.2 Systeemiajattelu tutkimuksen lähestymistapana	38
2.3 Suhde aikaisempaan verkostotutkimukseen	42
2.4 Keskeisten käsitteiden määrittely	43
3. Liiketoimintaverkostot	52
3.1 Verkostotutkimuksen päänäkökulmat	53
3.2 Liikkeenjohdolliset näkökulmat	55
3.2.1 Resurssiperusteinen näkemys ja verkostot	56
3.2.2 Teollisten verkostojen ja vuorovaikutuksen lähestymistavat	59
3.2.3 Strategiset liiketoimintaverkostot ja arvonluonti	61
3.3 Sosiaalisten verkostojen näkökulmat	65
3.3.1 Verkostosuhteet ja sosiaalinen kytkeytyneisyys	67
3.3.2 Sosiaalinen pääoma ja verkostot	68
3.4 Verkosto-oppimisen näkökulma	72
3.4.1 Verkosto-oppimisen tasot	72
3.4.2 Verkosto-oppimisen haasteet ja edellytykset	74
3.4.3 Verkosto-oppimisen tyypit	76
3.5 Yhteenveto verkostotutkimuksen lähestymistavoista	79

4.	Strateginen verkostoyhteistyö.....	83
4.1	Verkostojen dynamiikan ja kehittymisen osatekijät.....	84
4.1.1	Osatekijät verkostoyritysten ja suhteiden tasolla	85
4.1.2	Dynamiikka verkostojen tasolla	88
4.2	Liiketoimintaverkostojen kehittämisprosessien kuvaukset.....	93
4.2.1	Yhteisten tavoitteiden käsite ja muodostumisprosessi.....	94
4.2.2	Verkoston jaetun näkemyksen muodostuminen	98
4.3	Liiketoimintaverkostot systeeminä	106
4.3.1	Systeemien jäsentely ja liiketoimintaverkostot	107
4.3.2	Itseorganisoituminen ja sisäiset mekanismit	110
4.3.3	Systeemin muutos ja liiketoimintaverkostojen kehittyminen	111
4.4	Yhteenveto strategisen verkostoyhteistyön dynamiikasta	114
5.	Organisaation muutoksen dynamiikka.....	117
5.1	Lähestymistavat organisaation muutokseen.....	119
5.2	Organisaation muutoksen tasot	121
5.2.1	Muutosvoimat organisaation ja toimintaympäristön rajapinnalla.....	124
5.2.2	Muutos ja organisaation ominaisuudet.....	127
5.2.3	Organisaation sisäiset mekanismit ja ilmaantuminen.....	131
5.2.4	Yhteenveto organisaation muutoksen ja kehittymisen malleista.....	134
5.3	Organisaation tietämyksen hallinta	137
5.3.1	Organisaation tietämyksen hallinnan prosessi.....	139
5.3.2	Merkityksellistäminen ja jaetun näkemyksen muodostaminen.....	141
5.3.3	Uuden tiedon luominen ja tiedon typologiat	144
5.3.4	Päätöksenteko, tavoitteiden ja toimenpiteiden valinta	147
5.4	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	149
5.4.1	Käsitteanalyysin täydentäminen.....	150
5.4.2	Alustava liiketoimintaverkoston uudistumismalli.....	151
5.4.3	Verkoston tietämyksen hallinnan jäsentely	155
6.	Tapaustutkimus liiketoimintaverkostojen kehittämisestä	158
6.1	Tutkimuskysymysten tarkentaminen.....	159
6.2	Kehittämistapausten toteuttamisen periaatteet.....	162
6.3	CATWOE-analyysi ja pitkittäisaineiston muodostuminen	164
6.4	Tapaus A: Toimittajaverkosto ja hierarkkisen verkoston haasteet.....	169
6.4.1	Lähtötilanne ja verkoston kehittämisen muutosvoima.....	170
6.4.2	Verkoston yhteisten tavoitteiden muodostaminen.....	171
6.4.3	Verkoston kehittämisen haasteet toimittajaverkostossa.....	176
6.4.4	Tulkinta kehitysprosessin etenemisestä.....	178
6.5	Tapaus B: Verkostoyritysten ristiriitaiset tavoitteet	182
6.5.1	Verkoston muotoutuminen ja lähtötilanne	182
6.5.2	Verkoston yhteisten tavoitteiden luominen ja strategiaryhmän työskentely ...	183
6.5.3	Kärkiyrityksen toiminnan kehittyminen ja verkoston muutoshaasteet	188
6.5.4	Tulkinta kehitysprosessin etenemisestä.....	189
6.6	Tapaus C: Toimialan kilpailutilanne ja horisontaalisen verkostoitumisen tarve	191
6.6.1	Kohdeverkoston kehittämisen lähtötilanne.....	192
6.6.2	Horisontaalisen verkoston kehittäminen ja verkostoyritysten asema.....	199

6.6.3	Toimialan kehittyminen ja klusterin muodostuminen.....	200
6.6.4	Tulkinta kehitysprosessin etenemisestä.....	202
7.	Tapausten vertailu ja tulkinta	205
7.1	Aineiston analysoinnin ja tulkinnan periaatteet.....	205
7.2	Verkoston kehitysprosessien vertailu ja tulkinta	208
7.2.1	Miksi tehdään ja kehitetään verkostoyhteistyötä?	209
7.2.2	Miten strateginen verkostoyhteistyö toteutetaan?	211
7.2.3	Mitä verkostoyhteistyöllä saavutetaan?	214
7.2.4	Tulkinta kehitysprosesseista ja uudistumismallin täydentäminen	216
7.3	Verkoston yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumisprosessit	219
7.4	Uudistuvan verkoston systeemimalli ja verkostoyhteistyön muutoksen tulkinta.....	224
8.	Johtopäätökset.....	230
8.1	Tutkimuksen tulosten arviointi.....	230
8.1.1	Tutkimuskysymykset	232
8.1.2	Käsiteanalyysin tulokset	234
8.1.3	Täydennykset teoriaan.....	238
8.2	Tutkimuksen tarkastelu.....	240
8.2.1	Tutkimusprosessin tarkastelu.....	241
8.2.2	Tutkimustulosten luotettavuuden arviointi	244
8.3	Käytännön hyödyt.....	246
8.4	Jatkotutkimustarpeet.....	247
	Lähdeluettelo.....	250

Liitteet

- Liite 1: Verkostotutkimuksen ja yritysten välisten suhteiden väitöskirjat
(vuosilta 2001–2008, pääpaino kotimaisissa väitöskirjoissa)
- Liite 2: Verkostoyritysten kokoluokat
- Liite 3: Verkoston A kehittymiskartta
- Liite 4: Verkoston B kehittymiskartta
- Liite 5: Verkoston C kehittymiskartta
- Liite 6: CATWOE-analyysikehikko

1. Johdanto

Perinteisesti yritysten väliset yhteistyösuhteet ja verkostot on nähty muotoutuneita, mutta strategisten liiketoimintaverkostojen näkökulma¹ kuvaa ne resurssina, jota voi johtaa ja jolla on yhteisiä tavoitteita ja pyrkimyksiä. Monet liiketoimintaverkostojen menestystekijöistä ovat samoja kuin yritysten kahdenvälisissä suhteissa. Mutta useamman toimijan mukanaolo, toimijoiden erilaiset näkemykset sekä usein ristiriitaiset tavoitteet ja jatkuva vuorovaikutus, lisäävät yhteistyösuhteiden muodostaman kokonaisuuden monimutkaisuutta ja keskinäisten riippuvuuksien määrää. Koska liiketoimintasuhteiden, kuten verkoston, kehittäminen vaatii investointeja, on yritysten arvioitava yhteistyöllä saavutettava hyöty ja yhteistyön merkitys vaadittavia panostuksia suuremmaksi. Käytännössä verkoston yhteiset tavoitteet ja jaettu näkemys ovat ne kantava voimat, joilla yhteistyön kehittäminen pidetään käynnissä ja verkosto koossa. Toisaalta yritysten verkostojen kehittämisen haasteena on toiminta samanaikaisesti useissa erityyppisissä verkostoissa. Siten käytännön tarpeena verkostotutkimuksessa olisi lisätä ymmärrystä keinoista dynaamisen, kompleksisen ja voimakkaasti kytkeytyneen ilmiön jäsentämiseksi.

Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen on verkoston kehittämisdynamiikan keskiössä. Liiketoimintaverkoston yhteiset tavoitteet määrittelevät yhteisesti tavoiteltavan tulevaisuudenkuvan, osapuolten hyödyt ja niiden muodostumisen aikajänteen. Jaettu näkemys syntyy vuorovaikutuksen kautta ja se kuvaa yhteistyön merkitystä eri osapuolille sekä yhteistyöhön sitoutumista. Siten liiketoimintaverkostojen johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta tämän tutkimuksen pääkysymykseksi nousevat verkoston yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumisprosessit sekä näiden edellytykset.

¹ Kirjallisuudessa käytetään useita rinnakkaisia käsitteitä, esim. Möller & Rajala (2007): strategiset verkot (strategic nets); Möller et al. (2004): intentionaaliset verkot; Hyötyläinen et al. (2005) ja Jarillo (1993): strategiset verkostot (strategic networks); Dash & Teng (1998): strategiset alianssit.

Tarkasteltaessa aikaisempaa verkostokirjallisuutta voidaan tunnistaa useita toisiinsa linkittyviä tutkimusteemoja: vertikaalisten toimittajaverkostojen hallinta (supply chain management), sosiaaliset verkostot (network organisation, social networks) ja yhteisöt (communities) ja sosiaalinen pääoma, sekä strategiset alianssit (strategic alliances) ja horisontaaliset verkostot. Verkostotutkimuksen lähestymistavat ovat jo monelta osin lähestymässä toisiaan. Esimerkiksi lähtökohdiltaan taloudellisiin kysymyksiin keskittyvän transaktiokustannusteorian pohjalta on syntyneessä voimakas verkostojen sosiaalista ohjausta ja luottamuksen merkitystä korostava tutkimustraditio. Tämä tutkimus täydentää aikaisempaa verkostotutkimusta vertailemalla kehitysprosessia erityyppisissä liiketoimintaverkostoissa. Teoriaviitekehityksessä se hyödyntää useita verkosto- ja organisaatio-tutkimuksen näkökulmia.

Erityisesti pitkäkestoista tarkastelua verkoston kehittymisen ja johtamisen käytännöistä, kuten yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostamisesta, tarvitaan siirtämään verkostotutkimuksen fokukselta verkostojen muodostumisesta dynaamisten verkostojen hallintaa (Toiviainen, 2003; Svahn, 2004; Kohtamäki, 2005). Organisaatiotutkimuksessa liikkeenjohdollisten tavoitteiden ja organisaatiossa ilmaantuvien näkemysten välistä suhdetta on tutkittu jo pitkään (intended versus emergent strategy, mm. Mintzberg, 1999; Tsoukas & Chia, 2002; Burgelman, 2003). Liiketoimintaverkostoissa itsenäisten yritysten välisen vuorovaikutuksen ja riippuvuussuhteiden merkitystä kehittämisessä sekä verkostojen johtamisen keinoja näiden sisäisten mekanismien ymmärtämiseksi ja ohjaamiseksi on käsitelty vähemmän (Benson-Rea & Wilson, 2003; Choi et al., 2001; Anderson et al., 1998). Verkoston kehittymisen yhtenä avaintekijänä voidaan pitää verkoston kontrolloidun ohjauksen ja itseorganisoidumisen rinnakkaisuuden ymmärtämistä ja tukemista (Choi et al., 2001).

Verkostojen pitkittäistutkimusten kohteena ovat aikaisemmin olleet joko hierarkkiset tuotantoverkostot (Kulmala, 2003; Toiviainen, 2003), alueelliset horisontaaliset kehittämisverkostot (Wincent, 2006), toimialan kehittyminen (Dahlin, 2007) tai innovaatioverkostot (Vercauteren, 2007). Tarkempi yhteenveto aikaisemmista yritysten välisistä suhteista ja verkostoja käsittelevistä väitöskirjoista sekä niiden jättämästä tutkimusaukosta on esitetty liitteessä 1. Tästä yhteenvedosta havaitaan, että suuri osa liiketoimintaverkostoja käsittelevistä väitöskirjoista käsittelee toimittajaverkostojen hallintaa ja määrittelee liiketoimintaverkoston samana kuin arvoketju (Helaakoski, 2007; Tenhunen, 2006; Kohtamäki, 2005; Vuorinen, 2005; Breite, 2003; Hallikas, 2003; Kulmala, 2003; Lehtinen, 2001) Tämä tutkimus laajentaa jäsentelyä vertailemalla erityyppisten liiketoimintaverkostojen

kehittymisprosesseja ja strategista verkostoyhteistyötä² erilaisissa verkostotilanteissa. Liiketoimintaverkoston ideaalimallina voidaan pitää yhdistelmää, jossa tehokas tuotanto- ja jakeluverkosto sekä itsestään järjestynyt, uutta luova verkostoyhteisö yhdistyvät. Esimerkiksi Fenton ja Pettigrew (2002a, s. 69–70) käyttävät kudoksen (weave) vertausta kuvatessaan verkosto-organisaation rakennetta, jossa yhdistyvät vertikaalinen operatiivinen systeemi sekä horisontaaliset tiedon ja osaamisen jakamisen käytännöt – verkostoyritysten yhteinen tietämisperusta.

Aikaisemmassa organisaation muutosta (organisational change) ja tietämyksen hallintaan (knowledge management) käsittelevässä kirjallisuudessa kuvataan useiden vastakkainasettelujen kautta tätä organisoitumisen dynamiikan ja sopivan tasapainon haastetta (March, 1991; Nadler & Tushman, 1989; Brown & Eisenhardt, 1997; Argyris & Schön, 1996; Lewin & Volberda, 1999). Tarkemmin näitä on käsitelty luvussa viisi. Tässä tutkimuksessa pyritään näiden vastakkainasettelujen sijaista tarkkailemaan ilmiöiden rinnakkaista kehittymistä sekä tunnistamaan tavoitteiden ja näkemyksen muodostumisen eroja ja samankaltaisuutta erilaisissa verkostoissa. Tavoitteena on uudistuvan verkoston mallin avulla kuvata verkoston kehitystilanteeseen ja tyyppiin liittyviä toimintaedellytyksiä, käytäntöjä ja tehtäviä. Lähestymistapa liiketoimintaverkostoihin on niiden kuvaaminen monimuotoisena kompleksisena systeeminä³. Systeemitieteellisestä näkökulmasta liiketoimintaverkostojen uudistumisen ja kehittymisen osatekijöitä lähestytään vertailemalla avoimen ja suljetun systeemin dynamiikkaa ja osatekijöitä.

² Käsitteellä viitataan yhteistyön strategiseen merkitykseen ja kaikkien osapuolten tulevaisuuden menestystekijöiden kehittämiseen. Tätä tutkimusta ohjaavana näkemyksenä on systeemiajattelun sekä Håkanssonin ja Fordin (2002) kolmen verkostoparadigman mukaisesti se, että verkostoa on pyrittävä tarkastelemaan sen kaikkien toimijoiden näkökulmasta, jos halutaan paremmin ennakoita verkoston kehittymistä ja siten johtaa verkostoa ja sen kehittämistä. Vastaavasti Eisenhardt ja Schoonhooven (1996) korostavat, että strategisen allianssin muodostamista tarkasteltaessa on tärkeää huomioida sekä strategiset että sosiaaliset osatekijät. Tutkimuksen keskeiset käsitteet määritellään tarkemmin luvussa kaksi.

³ Yksi kompleksisten systeemien perusominaisuuksista on niiden kyky kehittyä ajassa ja paikassa ilman ulkopuolista interventiota sisäisten vaihtelujen eli itseorganisoitumisen kautta. Sosiaaliset systeemit, kuten liiketoimintaverkostot, ovat yhtä aikaa sekä avoimia että suljettuja. Nykyisin organisaatiotutkimuksessa käytetään usein kompleksiset sopeutuvat systeemit (complex adaptive systems) -lähestymistapaa. Kompleksiset sopeutuvat systeemit muodostuvat keskenään vuorovaikutuksessa olevista sopeutuvista (muuttuvista) toimijoista. Kompleksisuus ei tarkoita samaa kuin kaotisuus, vaan linkittyä systeemin dynaamisuuteen.

Oleellista systeemiteoriaan perustuvissa lähestymistavoissa on paitsi tunnistaa ja kuvata systeemin osatekijät myös ymmärtää osatekijät toisiinsa liittävien prosessien merkitys.

1.1 Tutkimusongelma ja -tavoitteet

Onnistuessaan *strateginen verkostoyhteistyö* luo toimijoille mahdollisuuksia parantaa omaa ja kumppaneiden tulevaisuuden kilpailukykyä. Laajasta verkostojen tutkimuksesta huolimatta on epäselvää, mitkä ovat yhteistyön toimintaedellytykset ja miten yhteistyötä käytännössä voidaan hyödyntää tai sen kehittymistä ohjata. Erityisesti ymmärrys verkoston rakenteen vaikutuksista ja erilaisten verkostotyyppien merkityksestä on puutteellista.

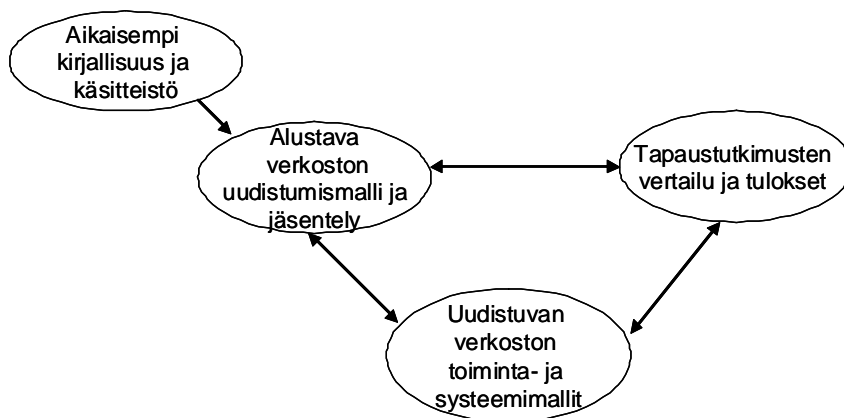
Tutkimuksessa tarkasteltava ilmiö on verkoston yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostaminen. Tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumisprosessiin liittyvistä verkoston uudistumisen toimintaedellytyksistä, vaiheista ja tehtävistä. Tutkimusongelma voidaan esittää pääkysymyksen muodossa:

- Miten liiketoimintaverkostojen yhteiset tavoitteet ja jaettu näkemys muodostuvat erityyppisissä verkostoissa?

Samalla tutkimuksen tavoitteena on aikaisemman kirjallisuuden perusteella rakentaa teoriaviitekehys liiketoimintaverkostojen kehittymisen analysointia varten. Sekä edelleen testata ja täydentää tätä viitekehystä empirian avulla. Abduktiiviselle päättelylle on tyypillistä jatkuva vuoropuhelu alustavan teoreettisen viitekehysten, tapaustutkimusten muodostaman empiirisen aineiston ja tutkimuksen tuloksena syntyvän uudistuvan verkoston toiminta- ja systeemimallien välillä (Kuva 1). Anttilan (2007) mukaan abduktiivinen päättely⁴ soveltuu erityisesti systeemien analysointiin. Tutkija voi pitää systeemiä johtoajatuksena,

⁴ Abduktion keskeisimpänä kehittäjänä pidetään amerikkalaista filosofia Charles S. Peircea. Peircen loogisen päättelyn järjestelmän mukaan kattavassa tutkimuksessa tarvitaan abduktiota, deduktiota ja induktiota. Aineiston analyysi aloitetaan abduktiolla, jonka tehtävänä on löytää ilmiö ja sen rakenne sekä ehdottaa uskottava hypoteesi ja siihen sopivat kategoriat. Deduktiovaiheen tehtävänä on hypoteesien arvioiminen ja jalostaminen muiden uskottavien perusteiden avulla. Viimeisenä tarvitaan induktiota empiiriseen arviointiin ja toteennäyttämiseen sekä määrittelemään käsitykset lisätutkimuksen tarpeesta. Lyhyesti sanottuna Peircen logiikan mukaan abduktio luo, deduktio kehittää ja induktio verifioi.

jonka varassa hän etenee tarkastellessaan muutosta. Kuten pragmatismissa päätelmät tehdään havaittavissa olevien tosiasioiden perusteella, ”totta on se mikä toimii”.



Kuva 1. Uudistuvan verkoston toimintamallin rakentaminen.

Tapausten vertailunasetelman avulla pyritään kattamaan liiketoimintaverkostojen tyypit mahdollisimman laajasti. Lähtökohtana on kuvata, miten verkoston rakenne ja kehitysteemat vaikuttavat yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumisen sekä verkoston toimintaedellytyksiin. Tutkimuksen laajan pääkysymyksen tarkentaminen alakysymyksiksi tehdään abduktiivisen otteen hengessä tapaustutkimusten yhteydessä luvussa kuusi. Lähestymistapa liiketoimintaverkostoihin on niiden kuvaaminen kompleksisena systeeminä. Tämän lähestymistavan merkitystä kuvataan tarkemmin luvuissa 2.2 ja 4.3.

Tarkastelujakso on tapaustutkimuksessa vaihdellut vuodesta kahteen ja puoleen vuoteen. Tutkimuksessa tarkastellaan myös kolmen kohdeverkoston aikaisempaa kehittymistä. Tässä aineistona on ollut verkoston jäsenten kuvauksia verkoston aiemmasta toiminnasta ja esimerkiksi verkoston muodostumiseen liittyvistä tekijöistä. Jokaisesta kohdeverkostosta on muodostettu verkoston yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumisesta kuvaava kehityskartta. Kehityskartan tavoitteena on kuvata kenen toimesta, missä järjestyksessä ja millä tavoin verkoston yhteiset tavoitteet ja jaettu näkemys ovat muodostuneet. Alustavan verkoston uudistumismallin avulla jäsenetään kohdeverkostojen kehittymistä kuvaava aineisto prosessiksi, jossa tavoitellaan strategista verkostoyhteistyötä. Vertailemalla edelleen tapausten kehitysprosesseja niiden

keskinäisiä sekä teoreettiseen viitekehyksen yhtäläisyyksiä ja eroja rakennetaan uudistuvan verkoston toiminta- ja systeemimallit.

Tutkimus kohdistuu käytännössä pk-yritysten väliseen verkostoitumiseen. Ai-noastaan kaksi kuudestatoista kohdeyrityksestä kuului konserneihin, jotka työllistivät yli 250 henkeä⁵. Näissäkin tapauksissa verkoston kehittämiseen osallistuivat konsernien melko itsenäiset yksiköt, joiden henkilöstömäärä oli molemmissa tapauksissa alle 50. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten kokojakauma esitetään liitteessä 2. Vaikka kuvatut kohdeverkot erosivat rakenteellisesti ja yhteistyön tavoitteilta, ovat ne kaikki teknologiateollisuuden valmistus- tai palveluverkostoja. Kaikkien niiden tavoitteena on tuotteen ja siihen liittyvän palvelun, kuten järjestelmätoimituksien, tarjoaminen asiakkaalle lisäksi osalla verkostoista on yhteisiä markkinointi- ja myyntitoimintoja. Yhteistyöllä on kaikissa verkostoissa liiketoiminnallisia tavoitteita, eikä mikään verkostoista ole puhtaasti oppimisverkosto.

1.2 Tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta

Niiniluoto (1984) määrittelee tieteen ”luontoa, ihmisiä, ja yhteiskuntaa koskevien tietojen systemaattiseksi kokonaisuudeksi, jolloin tutkimusprosessi tarkoittaa tähän kokonaisuuteen liittyvän tiedon tarkoituksellista ja järjestelmällistä tavoittelua”.

Keskustelu todellisuuden luonteesta eli ontologiasta – siitä mitä on – on oleellinen tutkimusprosessin toteuttamisessa. Myös tutkimuskohde ja tutkijan näkemys maailmasta vaikuttavat hänen tekemiinsä valintoihin tutkimusotteesta ja tutkimusprosessin toteuttamisesta. Ontologia käsittelee sitä, miten tutkija ymmärtää tutkimuskohteensa. Epistemologia puolestaan vastaa kysymykseen, miten tutkija ajattelee saavansa tietoa. Käytännössä tutkimusote määrittelee sen miten tietoa tuotetaan ja miten sitä käytetään. Tieteenfilosofia on tietoteorian ala, jossa keskitytään tieteellisen tiedon luonteeseen, hankintaan ja pätevyyyteen sekä tieteiden luokittelun ja tiedon kasvun ongelmiin (Määttänen, 1995). Merkitävä sosiaalisiin ja yhteiskuntatieteisiin liittyvä tieteenfilosofinen kysymys voidaan

⁵ Määrittelyssä nojaututaan EU-määritelmään (Euroopan komissio, Recommendation 2003/361/EC), jonka mukaan keskiuuri yritys työllistää alle 250 työntekijää ja sen liikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa, pieni yritys työllistää alle 50 työntekijää ja sen liikevaihto on alle 10 miljoonaa euroa ja mikroyritys työllistää alle 10 työntekijää ja sen liikevaihto on alle 2 miljoonaa euroa.

esittää objektiivisuudesta; miten objektiivista tietoa voi olla kun tutkitaan ihmisten toimintaa kytkeytyviä ilmiöitä.

Burrelin ja Morganin (1979)⁶ yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen paradigmoja kuvaavan viitekehityksensä ulottuvuudet ovat lähestymistapa (subjektiivinen versus objektiivinen) ja yhteiskunnallisen muutoksen suuruus (säätelevä versus radikaali). Objektiivisen näkemyksen mukaan maailmalla on ihmisestä riippumaton rakenne⁷. Siten tutkijan suhde tietoon perustuu positivismiin, jonka mukaan tieteellisen tutkimuksen tehtävänä on selittää sekä ennustaa ympäröivää todellisuutta yhteiskunnassa vallitsevien säännönmukaisuuksien ja syy- ja seuraussuhteiden avulla. Ihminen ei objektiivisen näkemyksen mukaan kykene vaikuttamaan ympäristöönsä, vaan hän reagoi ympärillä tapahtuviin muutoksiin. Subjektiviivisessa lähestymistavassa taas ulkoinen todellisuus on osa ihmisen tietoisuuden tuotetta, jota voidaan tutkia ja ymmärtää ainoastaan ihmisten näkemysten kautta. Ihminen nähdään aktiivisena toimijana, joka ei ainoastaan reagoi ympäristöönsä vaan myös kykenee muokkaamaan sitä. Vastaavasti Kosonen et al. (2005) jäsentävät liiketaloustieteen tutkimusperinnettä erottelemalla positivistisen ja tulkitsevan, sosiaalisen konstruktionismin. Edelleen he toteavat, että nämä pääsuuntauukset pitävät sisällään useita eri tutkimusperinteitä. Heidän mukaansa kriittistä realismia voidaan pitää liiketoimintatutkimuksen valtaviiran kantana, vaikka tieteenfilosofista yhteisymmärrystä ei liiketaloustieteissä heidän mukaansa ole.

Tieteenfilosofisilta lähtökohdilta tämä tutkimus sijoittuu jatkumon subjektivistiseen ja sosiaaliseen konstruktionismiin perustuvaan suuntaan. Tämän tutkimuksen kohteena ovat liiketoimintaverkoston toimijoiden näkemykset ja kokemukset yhteistyöstä ja sen kehittämisestä. Toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti tutkija osallistuu liiketoimintaverkoston kehitysprosessiin. Tenhunen (2006) toteaa väitöskirjassaan, miten ontologisessa mielessä mielenkiintoinen

⁶ Burrelin ja Morganin (1979) mukaan yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen lähestymistavat voidaan jakaa neljään osa-alueeseen: radikaali humanismi (radical humanist), radikaali strukturalismi (radical structuralist), tulkitseva (interpretivist) ja funktionalistinen (functionalist) lähestymistapa.

⁷ Vastaavasti Karl Popperin jäsentelyssä todellisuus jakaantuu kolmeen erilaiseen piiriin: maailma yksi eli fyysinen maailma on ihmisestä riippumaton, maailma kaksi eli psyykinen maailma (ihmismieli, yksilön tajunta ja mentaaliset tapahtumat) sekä maailma kolme kulttuuris-sosiaalinen ympäristömme (konstruktivistisen näkemyksen mukaan ihmismielen luomus) (Niiniluoto 1984).

kysymys on liiketoimintaverkoston olemassaolo⁸. Objektivistisen näkemyksen mukaan yritysverkosto on olemassa riippumatta toimijoiden näkemyksistä, kun taas subjektivistisen näkemyksen mukaan verkosto muodostuu toimijoiden sosiaalisena konstruktiona. Tämä tutkimus perustuu näkemykselle, että todellisuus on sosiaalisesti konstruoitu ja toimijoiden puhe vastaa – ainakin osittain – näiden muodostamaa näkemystä, sosiaalista konstruktiota, todellisuudesta. Itseorganisoituvien systeemien teoria korostaa lisäksi toimijoiden osallistumisen merkitystä systeemin, kuten liiketoimintaverkoston, olemassaoloa määriteltäessä. Koska yritykset osallistuivat kohdeverkostojen kehittämiseen, voidaan todeta näiden pitäneen verkostoa todellisena ja toimivana rakenteena.

Pragmatismissa⁹ totuuden ei oleteta olevan kohteen tietty pysyvä ominaisuus, vaan todellisuuden oletetaan ilmenevän tapahtumissa. Sen ontologinen kanta ”totta on se mikä toimii” kuvaa myös omaa näkemystäni maailmasta ja todellisuudesta. Pragmatismi on kiinnostunut hyödystä ja pragmatismissa tieto nähdään instrumentaalisenä ja käytännön seurausten kautta verifioitavana. Hyödyn osoittaminen perustuu usein kokemukseen, joten kieli ja merkitykset ovat keskeisiä arvon eli hyödyn muodostumiselle. Hyödyn kokemusta on arvioitava toimijan maailmassa, jonka tarkka kuvaaminen on pragmatismien lähtökohta. Erilaiset yhteisöt luovat ja rakentavat yhteistä maailmaa pelaamalla kielipelejä. Liiketoimintaverkostojen ja verkostoitumisen merkityksen korostuminen sekä yritysten edustajien että tutkijoiden puheessa on hyvä esimerkki tällaisesta yrityksestä rakentaa yhteistä maailmaa.

Pragmatistista tutkimusta leimaa pyrkimys hyödyllisyyteen ja käyttökelpoisuuteen. Samalla tämän tutkimuksen tarkoitus linkittyy liiketoimintatutkimuksen tavoitteisiin pyrkiä ymmärtämään ja ohjaamaan yritysten toimintaympäristön ilmiöitä – kuten verkostoja – tehokkaammin. Liiketoimintatutkimus voi pyrkiä tukemaan liikkeenjohtoa rakentamalla malleja ja menetelmiä, joiden avulla toimijat voivat paremmin ymmärtää toimintaympäristöään, mutta tutkijat eivät voi

⁸ Verkostotutkimuksessa esimerkiksi IMP-ryhmän lähestymistavassa verkosto nähdään usein abstraktina ilmiönä - jopa metaforana. Axelsson and Easton (1992) kuvaavat verkoston mallina tai metaforana; “network is actually a model or metaphor which describes a number, usually a large number of entities, which are connected”.

⁹ Pragmatismi on yksi tieteenfilosofisista suuntauksista. Pragmatististen totuusteorioiden eli totuuden menestyksellisysteorioiden mukaan todet väitteet ovat sellaisia, että ne mahdollistavat menestyksellisen toiminnan. Pragmatismissa ”todellinen” ja ”totuus” ovat vain nimityksiä, jotka ovat käyttökelpoisia tutkimuksessa, mutta joita ei voi ymmärtää tutkimustilanteen ulkopuolella.

tehdä yritysten johdon puolesta päätöksiä (Håkansson & Ford, 2002). Tosin liiketoimintatutkimuksen merkitystä voidaan arvioida heikolla ja vahvalla markkinatutkimuksella. Kasanen et al. (1991) mukaan konstruktioivinen tutkimus läpäisee heikon markkinatutkimuksen, jos joku tulosvastuullinen yritysjohtaja on valmis käyttämään konstruktioivaa päätöksenteossaan. Vahva markkinatutkimus edellyttää, että tulosvastuullisten yksiköiden taloudelliset tulokset parantuvat konstruktion käytön jälkeen.

1.3 Tutkimusote ja menetelmät

Tutkimusotteessa on useimmiten kyse useiden tutkimusmenetelmien yhdistelmästä. Tutkimusongelma, saatavilla oleva tieto ja sen taso sekä tutkimuksen tavoitteet määrittelevät mitä tutkimusstrategiaa voidaan käyttää. Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä liiketoimintaverkostojen muodostumisprosessien etenemisestä ja toimintaedellytyksistä. Etsittäessä vastausta liiketoiminnan käytännölliseen ongelmaan, empiirinen tutkimusote on tarpeen.

Tämän tutkimuksen lähestymistapa on lähinnä toiminta-analyttinen – osin konstruktioivinen (katso esim. Olkkonen, 1993¹⁰). Toisaalta kompleksinen ja monitasoinen ilmiö edellyttää myös laajan teoreettisen viitekehyksen olemassaoloa, siten tutkimuksella on myös käsiteanalyttisiä tavoitteita. Yhdistämällä organisaation muutosta (organisational change) ja tietämyksen hallintaa (knowledge management) sekä liiketoimintaverkostoja (business networks) käsittelevän kirjallisuuden lähestymistapoja tutkimuksessa pyritään jäsentämään organisaation tavoitteiden ja näkemyksen¹¹ muodostumiseen liittyviä käsitteitä ja prosessien kuvauksia eri tieteenaloilla. Kaikkien kolmen lähestymistavan ja niihin liittyvien koulukuntien tarkastelu on haastavaa, koska koulukunnat eivät ole selkeästi rajautuneita ja kieli, jolla ilmiöitä kuvataan, vaihtelee. Tämän tutkimuksen käsiteanalyysissä keskitytään liiketoimintaverkoston, strategisen verkostoyhteistyön sekä verkoston yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen kvalitatiivisiin käsitteisiin eli pyritään etsimään niille määrittämiä liiketoimintaverkostojen ja laajemmin organisaatiomallien

¹⁰ Olkkosen (1993) mukaan Kasanen, Lukka ja Siitonen jakavat liiketaloustutkimuksen tutkimusotteet päätökseteko-metodologiseen, käsiteanalyttiseen, nomoteettiseen, toiminta-analyttiseen ja konstruktioiviseen tutkimusotteeseen. He tarkastelevat viimeksi mainitun asemaa.

¹¹ Organisaation tutkimuksessa käytetään identiteetin käsitettä jäsentämään yksilöiden sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta syntyneen yhteisön olemassaoloa. Koska tässä tutkimuksessa pyritään kuvaamaan verkostoyritysten tasolla muodostunutta jäsenystä, käytetään jaetun näkemyksen käsitettä.

erilaisten luokitteluiden sekä ominaisuuksien perusteella. Liiketoimintaverkostojen luokittelua hyödynnetään myös empiirisen aineiston muodostavien tapausten valinnassa ja tutkimuksen vertailuasetelman muodostamisessa.

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään siis sekä teoreettisia että empiirisiä menetelmiä. Vaikka kvantitatiivisten menetelmien avulla empiiristen tulosten yleistettävyys olisi parempi, todettiin tutkimuksen alkuvaiheessa, etteivät kvantitatiiviset menetelmät sovellu näin laaja ja moniulotteisen ilmiön eli kehitymisprosessien tarkasteluun. Kvantitatiivisista menetelmistä kyselytutkimus mahdollistaisi tiedon keräämisen verkostojen kehittymisestä ja ohjauksesta. Verkoston yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen on useita vaiheita ja tasoa käsittävä ilmiö, joten vaikutti haasteelliselta kuvata sitä staattista tilannetta tietyllä hetkellä esittävän kyselytutkimuksen avulla. Yhteisten tavoitteiden ja näkemysten muodostumiseen osallistuvat useat yritysten eri tasoilla toimivat henkilöt, joten kyselytutkimuksen käyttäminen olisi edellyttänyt kyselyn tekemistä organisaatioiden eri tasoilla. Koska ilmiö on vaikeasti jäsennettävissä ja verkostoyhteistyö näkyy eri tavoilla organisaation eritasoilla, olisi yksiselitteisten kysymysten tekeminen ollut vaikeaa. Siten myös riski, että vastaaja tulkitsee oman kokemuksensa perustella kysymykset eri tavalla, olisi kasvanut merkittävästi. Näiden käytännön haasteiden takia kvantitatiivisten menetelmien hyödyntämisessä riski, etteivät tulokset ole merkittäviä, olisi kasvanut suureksi. Toisaalta kvantitatiivisten menetelmien avulla voidaan tämän tutkimuksen jälkeen syventää niiden ohjausmallien vertailua, jotka liittyvät erilaisiin verkoston tietämyksen hallinnan typologian kuvaamiin verkostotilanteisiin.

Kvalitatiiviset menetelmät valittiin siis useasta syystä. Ensinnäkin koska liiketoimintaverkostojen yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen on tutkimuskohteena kompleksinen ja monitasoinen ilmiö. Toiseksi vaikka käytännössä kaikki yritykset toimivat useissa verkostoissa, on yrityksillä hyvin erilaisia tulkintoja verkostoyhteistyön tasoista ja merkityksestä. Tämän vuoksi aikaisempien yritysten verkostoitumista käsittelevien kyselytutkimusten tulokset ovat olleet osittain ristiriitaisia (esimerkiksi Tsupari et al., 2004; Pajarinen & Rouvinen, 2008). Kolmanneksi tutkimuksen lähestymistapa, joka tarkastelee liikkeenjohdollisten tavoitteiden ja organisaatiossa ilmaantuvien näkemysten rinnakkaisuutta, on verkostotutkimuksen kentässä uusi ja edellyttää vielä laadullista kuvaamista. Lisäksi monet kirjoittajat tuovat esiin, että verkostotutkimus tarvitsee edelleen kvalitatiivista lähestymistapaa (Borch & Arthur, 1995; O'Donnell & Cummins, 1999; Tikkanen, 1998; Halinen & Törnroos, 2005). Erityisesti pitkäkestoista tarkastelua verkoston kehittymisen ja johtamisen käy-

tännöistä, kuten yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostamisesta, tarvitaan siirtämään verkostotutkimuksen fokusta verkostojen muodostumisesta dynaamisten verkostojen hallintaan (Toiviainen, 2003; Svahn, 2004; Kohtamäki, 2005; Kumar & Das, 2007; Sorama, 2008). Verkostojen pitkittäistutkimuksen avulla voidaan täydentää näkemystä siitä, minkälaiset ohjauksen ja hallinnan mekanismit sekä niiden yhdistelmät tukevat uudistumista – oppimista ja innovatiivisuutta – liiketoimintaverkostoissa.

Tutkimusote rajaa empirisen aineiston käyttötavan. Nomoteettinen tutkimusote tutkii ilmiöiden syy-seuraussuhteita. Empiria on tällöin vahvasti mukana ja tutkimustulokset muodostuvat lähinnä lainomaisuuksista. Nomoteettinen tutkimusote edellyttää laajaa otantaan ja tilastollisen aineiston hyödyntämistä, joten sen käyttäminen ei ollut mahdollista. Päätöksentekometodologiselle tutkimukselle on luonteenomaista matemaattisten ongelmaratkaisumallien kehittäminen. Empiria on yleensä mukana sovellusesimerkin muodossa ja tutkimustulokset ovat ratkaisuja etukäteen määriteltyihin ongelmiin. Tässä tutkimuksessa matemaattisten mallien rakentamista monitasoisen ilmiön kehittymisen kuvaamisessa ei pidetty toimivana tutkimusotteena.

Toiminta-analyyttisen tutkimusotteen tavoitteena on kohteena olevan ongelman ymmärtäminen ja empiria on yleensä mukana harvojen kohdeyksiköiden kautta, kuten myös tässä tutkimuksessa. Konstruktiivinen tutkimusote tukee liikkeenjohdollisen ongelmanratkaisua tutkimuksen tuloksena syntyvän heuristisen mallin avulla. Toiminta-analyyttisen ja konstruktiivisen tutkimuksen suurin ero on siinä, että toiminta-analyttiset tutkimukset pyrkivät tyypillisesti empiiristen ilmiöiden huolelliseen kuvaukseen ja perinpohjaiseen ymmärtämiseen ilman ongelmanratkaisuun tähtääviä normatiivisia tavoitteita, jotka taas ovat tunnusomaisia konstruktiivisille tutkimuksille (Lukka, 2001). Vertailemalla tapauksia keskenään tutkimus pyrkii ymmärtämään syvemmin ja kuvaamaan laajemmin tutkimuskohteena olevaa yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumisen ilmiötä sekä verkostojen kehittämisen ongelmia. Konstruktiivisen tutkimusotteen¹² tavoitteiden mukaisesti teorian ja tapaustutkimuksen tulkinnan

¹² Konstruktiiviselle tutkimusotteelle on luonteenomaista, että 1) se keskittyy tosielämän ongelmiin, joiden ratkaiseminen on merkityksellistä, 2) tutkimus pohjautuu olemassa olevaan teoreettiseen tietämykseen, 3) tutkimus tuottaa konstruktion eli ratkaisun havaittuun ongelmaan, 4) tutkimuksen tuloksen toimivuus todennetaan käytännössä ja 5) tutkimuksen empiiriset löydökset reflektoidaan takaisin teoriaan (Kasanen et al., 1991; Lukka, 2001)

avulla pyritään muodostamaan verkoston yhteisten tavoitteiden ja näkemyksen muodostumista kuvaava malli. Uudistuvan verkoston toiminta- ja systeemimallien avulla pyritään hahmottamaan niitä mahdollisuuksia ja tehtäviä, jotka liittyvät sopivan tasapainon löytymiseen verkoston kontrolloidun ohjauksen ja itseorganisoitumisen välillä. Konstruktivisessa tutkimuksessa tutkijalta edellytetään hyvää organisaation ja sen prosessien tuntemusta (Kasanen et al., 1991, s. 317–318 ja Lukka, 2001, s. 10). Teorioiden käsitteellistämässä ja niiden soveltuvuuden arvioimisessa verkostojen käytännön kehittämistyöhön tutkijaa auttoivat useamman vuoden kokemus verkostojen kehittämisprojektien toteuttamisesta sekä toimintatutkimuksen kautta saavutettu jatkuva vuorovaikutusprosessi tutkimuksen kohteena olevien verkostojen toimijoiden kanssa.

Toiminta-analyttinen tutkimusote (action-oriented research) voidaan toteuttaa kenttätutkimuksena (field research), toimintatutkimuksena (action research) tai tapaustudkimuksena (case study research). Tutkimusstrategiana ja verkostojen kehittämisen menetelmänä on tässä tutkimuksessa ollut piirteitä kaikista kolmesta toisiinsa linkittyvästä lähestymistavasta. Kuten kenttätutkimuksessa yleensä tarkastellaan ilmiön kehittymistä ajan kuluessa useissa organisaatioissa, myös tässä tutkimuksessa tarkastellaan liiketoimintaverkostojen yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumista pitkittäistutkimuksena kolmessa verkostossa. Toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti tutkija osallistui aktiivisesti tutkimuskohteensa kehittämis- ja muutosprosessiin, eikä ollut riippumaton tarkkailija. Osallistavan kehittämisen tradition mukaisesti toimintamallina oli organisaation yhteisen merkityksen luominen (organisational sensemaking, esim. Juuti & Lindström, 1995; Weick, 1995). Ulkopuoliset tutkijat toimivat myös organisaation paikallisten uskomusten ja käsitteiden tulkitsijoina, sillä oman kokemuksen ja teoreettisen viitekehykseen perusteella he luovat toisenlaisen tulkinnan näistä organisaation perustotuksista. Tämän yhteisen prosessin kautta kuvaus todellisuudesta rakentuu tutkijan ja tutkimuskohteiden muodostamassa sosiaalisessa yhteisössä. Kokeellisen kehittämisen lähestymistavan tavoitteena on aktivoida verkostojen henkilöstöä useilta organisaation tasoilta mukaan kehittämistyöhön (Alasoini, 1999)¹³. Tärkeätä on luoda yhteinen joustava ja osallistava

¹³ Alasoini jakaa suomalaisen Tyke(s)-ohjelmassa toteutetun tutkimusavusteisen kehittämisen kolmeen vahvassa asemassa olevaan lähestymistapaan ja avaintoimijaan: 1) kehittävä työntutkimus (Helsingin yliopiston Toiminnan teorian ja kehittävä työntutkimuksen yksikkö), 2) kokeellinen kehittämistutkimus (VTT Tuotantotalous) ja 3) toimintatutkimus (Tampereen yliopiston työelämän tutkimuskeskus).

toimintamalli organisaation, tässä tapauksessa kohdeverkoston, kehitystyölle sekä yhteiskehittämislle (Koivisto, 2004). Toimintatutkimuksen ongelmana on objektiivisuuden vaarantuminen, kun tutkija sitoutuu kohdeorganisaation ongelman ratkaisuun ja menestymisen tavoittelemiseen.

Tapaustutkimuksen tavoitteena on tarkastella ilmiötä ja siihen liittyvää dynamiikkaa yhden tai useamman tapauksen perusteella. Eisenhardtin (1989) mukaan tapaustutkimuksen tuloksena saatu teoria on todennäköisesti uutta ja empiirisesti validia, mutta tutkimuksen haasteena on aina aineiston rikkaus, joka vaikeuttaa analyysiä ja johtopäätösten tekemistä. Yinin (2003) mukaan saman tutkimusmetodologian kahtena eri päämuotona voidaan pitää vertailevaa ja yksittäiseen tapaukseen perustuvaa tutkimusmenetelmää. Koska useamman tapauksen käyttäminen lisää tarvittavia resursseja, on tapausten valinta tehtävä huolellisesti. Tässä tutkimuksessa käytettiin verkostojen tietämyksen hallinnan jäsentelyä vertailuasetelman muodostamisen lähtökohtana. Sijoittamalla tapaukset aikaisemmasta teoriasta nousseiden kriteereiden mukaan tiettyyn kategoriaan ja kuvailemalla kehitymisprosessin etenemistä, voidaan yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumiseen liittyvät avaintekijät kiinnittää tiettyyn tilanteeseen. Näin voidaan parantaa tapaustutkimuksen yleistettävyyttä. Edelleen Yinin (2003) jaottelun mukaan tapaustutkimuksessa voi olla yksi tai useampia analyysiyksiköitä. Vaikka tässä tutkimuksessa keskitytään verkostojen kehitymisprosessin analysointiin, myös analyysitasoja on useita: verkostoyritykset, kehitysryhmät ja verkostoyhteistyö.

Tyypillisesti tapaustutkimus soveltuu sosiaaliseen kontekstiin kytkeytyvien ilmiöiden tarkasteluun. Ilmiön tarkastelussa on tärkeää ymmärtää kontekstia, jossa esim. verkostoyhteistyön kehittäminen tapahtuu. Yinin (2003) mukaan tapaustutkimusta voidaan käyttää etsiviin, kuvaaviin tai selittäviin tarkoituksiin. Tässä tutkimuksessa *kuvataan* verkostojen kehittymistä, mutta pyritään myös *etsimään* yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumiseen liittyviä osatekijöitä ja *selittämään* edellytyksiä. Siksi tässä tutkimuksessa vertaillaan tyypiltään (rakenteeltaan) erilaisia liiketoimintaverkostoja. Tutkija voi ymmärtää intentionaalisten verkostojen olemassaoloa ja toimintaedellytyksiä vain yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumisprosessien kautta.

Suhteessa sosiaalisten tieteiden tutkimuksen kriteereihin Yin (2003) jäsentää tapaustutkimuksen toteuttamistaktiikan merkityksen. Validiteetin rakentaminen aineiston keräämisvaiheessa edellyttää useiden eri menetelmien sekä erilaisten lähteiden – kuten dokumentit, haastattelut, suorat havainnot, osallistuvalla havainnoilla kerätyt aineistot sekä fyysiset esineet (työvälineet, laitteet) – käyttöä.

Hyödyntämällä eri lähteitä voidaan samaa ilmiötä tarkastella eri näkökulmista. Myös yhteinen merkityksellistämismenettely tutkimuskohteena olevien toimijoiden kanssa parantaa tutkimuksen validiteettia. Toimintatutkimuksessa tämä tapahtuu luonnollisesti yhteisen kehitysprosessin ja tutkijoiden osallistumisen kautta. Lisäksi Yin (2003) suosittelee tutkimusraportin reflektointia yhdessä tutkimuksen kohteena olevien toimijoiden kanssa. Tapaustutkimusten toteuttamisen aikana verkostoyrityksille raportoitiin kehitystyön toteuttamisesta ja tuloksista verkostokohtaisilla raporteilla.

Validiteetin rakentamisessa on Yinin (2003) mukaan kaksi päävaihetta: on määriteltävä tutkimuksen kohteena oleva muutos ja osoitettava että valitut esimerkit kuvaavat juuri tätä muutosta. Tämän tutkimuksen kohteena on muutosprosessi, jossa liiketoimintaverkoston yhteiset tavoitteet ja jaettu näkemys muodostuvat. Aineiston edustavuuden varmistamiseksi on hyödynnetty verkostojen tyypittelyjä ja tarkastelu prosessia kolmessa erityyppisessä verkostossa. Tutkimustulosten luotettavuuteen liittyy myös aineiston keräämisvaiheen toteuttamisen dokumentointi, tämän tutkimuksen lähestymistapa ja tapaustutkimuksen eteneminen kuvataan tarkemmin luvun kuusi alussa. Tutkimuksen sisäisen validiteetin rakentaminen analysointivaiheessa taas perustuu tutkimusprosessin toteuttamiseen sekä tulkintojen ja selitysten rakentamiseen. Ulkoisen validiteetin ja yleistettävyyden muodostaminen on tapaustutkimuksessa eniten kritisoitu kysymys. Yksittäisen tapauksen kohdalla on pystyttävä todistamaan tapauksen edustuksellisuus teoriaviitekehityksen avulla, kun taas useamman tapauksen avulla on mahdollista testata pitävyyttä toistamalla tai vertailemalla tapauksia keskenään.

Tämä tutkimus yhdistää siis pitkittäistä kenttä- ja toimintatutkimusta vertailevaan tapaustutkimukseen. Vertailuaineistona ovat toimintatutkimuksen menetelmiä hyödyntäen muodostetut liiketoimintaverkostojen kehittymisprosessien etenemistä kuvaavat kehittymiskartat. Kolmen rinnakkaisen tapauksen avulla tutkimuksessa pyritään siis kattamaan mahdollisimman laajasti verkostotyyppien kenttä, joka liittyy verkoston erilaisiin rakenteisiin ja kehittämisteemoihin. Vertailuasetelman avulla voidaan jäsentää verkostoitumisen ilmiötä laajasti ja siten parantaa tutkimuksen johtopäätösten yleistettävyyden mahdollisuuksia, joita toimintatutkimus lähestymistapana vähentää.

Tutkijan suhde tutkittavaan ilmiöön saattaa laadullisessa tutkimuksessa olla ongelmallinen (Lukka, 2001, s. 9–13). Tutkijan empiirinen rooli on konstruktivisessa tutkimusotteessa ja osallistavassa toimintatutkimuksessa hyvin interventionistinen. Tutkijalla pitää olla kyky sitoutua kohdeorganisaation innovatiiviseen kehittämistyöhön ja ongelman ratkaisemiseen tähtäävän konstruktion im-

plementointiin. Samalla tutkijan on kuitenkin säilytettävä kriittinen ja neutraali asenne, kun hän raportoi tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksessa saavutettu tieto on aina tulkittu tietystä näkökulmasta ja tulkinnoille voidaan esittää myös vaihtoehtoisia sisältöjä (esim. Heikkinen & Jyrkämä, 1999, s. 48; Kiviniemi, 1999, s. 80). Toimintatutkimuksessa ongelman muodostaa se, kuinka paljon tulokset liittyvät tutkittavaan kohteeseen ja kuinka paljon tutkijaan (Kulmala, 2003, s. 21). Siksi tutkimukseen liittyvien taustaoletusten ja arvostusten esiin tuominen on tärkeää (Eskola & Suoranta, 1998). Tämän tutkimuksen lähtökohtana ja taustajatoksena on suomalaisten pk-yritysten arki erilaisten verkostotilanteiden puristuksessa. Tavoitteena on tuoda esiin näiden yritysten näkemyksiä ja kokemuksia verkostoitumisen ja yritysten välisen yhteistyön toimintaedellytyksistä, mahdollisuuksista ja haasteista.

1.4 Tutkimusprosessin eteneminen

Tämä tutkimus toteutettiin ajallisesti pitkän jakson aikana vuoden 2001 alusta vuoteen 2009 asti. Tutkimusaineiston muodostavat kolme pitkittäistä tapaustutkimusta sisältäen kuvauksia kehitysprosessin etenemisestä rakenteeltaan ja tavoitteiltaan erilaisissa verkostoissa. Tutkijan aika jakaantui liiketoimintaverkostojen käytännön kehittämistyön sekä tutkimuksen toteuttamisen välillä. Tapaustutkimusten välillä oli rauhallisempia vaiheita, jotka mahdollistivat empirian analysoinnin ja tulkinnan erilaisten tutkimusraporttien ja -artikkelien muodossa (Valjakka & Valkokari, 2003; Valkokari et al., 2004; Hyötyläinen et al., 2005; Valkokari et al., 2006b; Valkokari et al., 2006a sekä Valkokari & Helander, 2006 ja 2007).

Lopullinen väitöstyö ja tutkimusraportin kirjoittaminen tehtiin vuosina 2007–2009. Tutkimuksen etenemisessä voidaan tunnistaa Eisenhardtin (1989) esittämät kahdeksan tutkimusprosessin vaihetta:

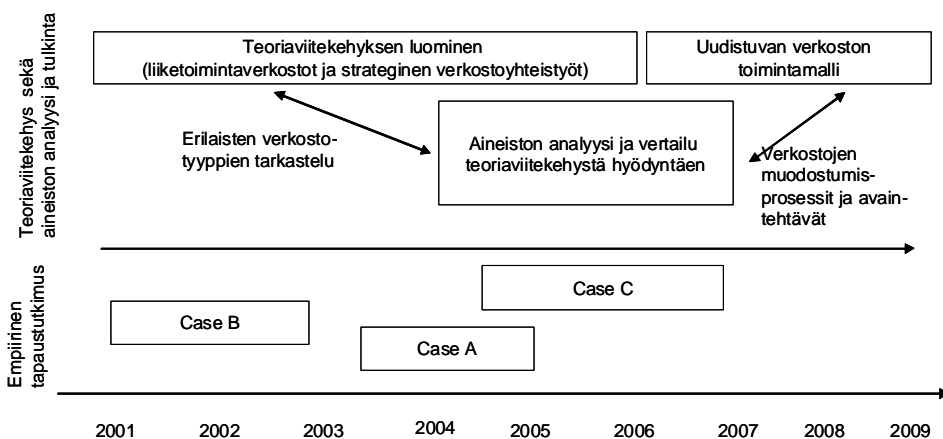
1. Aloittaminen: tutkimuskysymyksen alustava määrittely.
2. Tapausten valinta: tutkimuskohteet valitaan teoreettisten perusteiden mukaan joko toistamaan tai täydentämään teoriaa.
3. Tutkimusmenetelmien ja instrumenttien rakentaminen: teoriaa rakentavassa casetutkimuksessa käytetään useita tiedonkeruumenetelmiä.
4. Kenttätöön aloittaminen: tiedon kerääminen ja analysointi muodostavat jatkuvan iteratiivisen prosessin.

5. Aineiston analyysi: case-kuvausten tekeminen ja vertailu.
6. Hypoteesien muotoilu: teorian ja case-kuvausten vertailu ja iterointi yhä lähemmäksi aineistoa tukevaa teoriaa.
7. Kirjallisuuteen linkittäminen: muotoutuvien konseptien, mallien ja teorian vertailu olemassa olevan kirjallisuuden kanssa.
8. Yhtäpitävyyden saavuttaminen: tunnistettava, milloin tapauksia on riittävästi ja koska lopettava iterointi aineiston ja teorian välillä.

Yritysten välisen yhteistyön toimintaedellytykset ja kehittäminen olivat käytännön haasteita ja tutkimuskysymyksiä, joiden merkityksen ja haastavuuden tunnustin aloittaessani työt tutkijana VTT:ssä 2000-luvun alussa. Tutkimusongelma ja kiinnostus muutosprosessin tarkasteluun ohjasivat toimintatutkimuksen valitsemiseen tutkimusmenetelmäksi. Eisenhardtin (1998) esittämän jaottelun mukaiset tutkimusprosessin ensimmäiset (vaiheet yksi–kolme) toteutuivat siis jo vuonna 2001. Alkuperäinen tavoite liiketoimintaverkostojen kehittymistä, strategista verkostoyhteistyötä ja erilaisia verkostotyyppejä kuvaavilla malleilla oli tukea verkostojen kehitysprojektien ohjausta sekä tavoitteiden asettamista. Käytännössä ensimmäinen jäsentely strategisen verkoston kehittymisprosessista oli toimittajaverkostojen kehittymistä kuvaava malli (Taulukko 12), joka jäsenyi ensimmäisen tapaustutkimuksen (tapaus B) aikana kirjallisuutta hyödyntäen. Ensimmäisenä (vuosina 2001–2003) toteutetun tapaustutkimuksen analyysi ja sen linkittäminen teoriaan ohjasivat tarkastelun laajentamiseen erilaisten verkostotyyppien suuntaan. Uusien tapausten avulla halusin siis täydentää näkemystä erilaisien liiketoimintaverkostojen kehittämisprosesseista. Tapaustutkimuksia ei siis valittu satunnaisesti vaan valinnan tavoitteena oli Eisenhardtin (1989) esittämän mukaisesti teorian täydentäminen.

Tutkimusprosessin ajallinen eteneminen esitetään kuvassa 2. Jokainen tapaustutkimuksista pitää sisällään Eisenhardtin (1998) kuvaamat tutkimusprosessin vaiheet neljästä seitsemään. Niiden aikana kerättiin ja analysoitiin liiketoimintaverkoston kehitysprosessia kuvaavaa aineistoa sekä vertailtiin sitä teorian perusteella muodostettuun kehitysprosessia kuvaavan malliin.

1. Johdanto



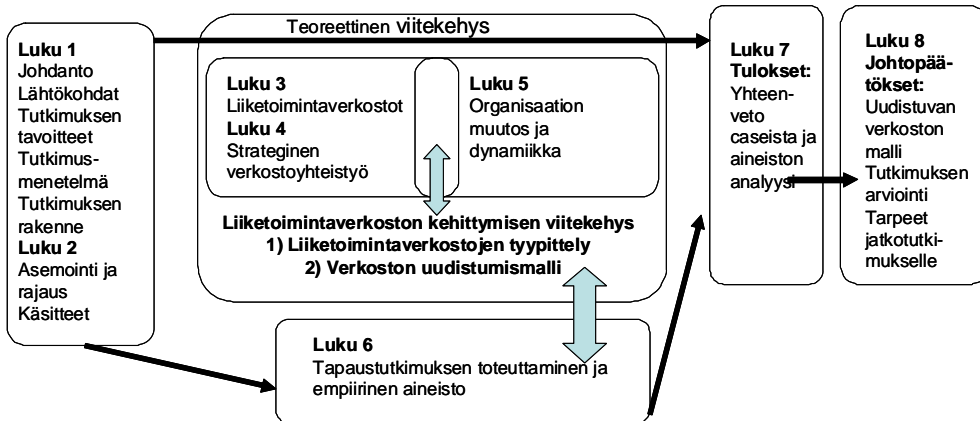
Kuva 2. Tutkimusprosessin eteneminen.

Empiirisen aineiston vertailua varten muodostettu verkostojen tietämyksen hallinnan jäsentely (Taulukko 19) perustuu yhteenvetoon eri verkostotutkimuksen lähestymistapojen verkostomalleista (Taulukko 9). Sitä ja alustavaa verkoston uudistumismallia (Kuva 27) voidaan pitää Eisenhardtin (1998) vaiheen kuusi mukaisina työhypoteeseina, joiden avulla kehittämistapausten tyypittely ja vertailu toteutettiin. Empiirisen aineiston analyysin perusteella verkostojen kehitysprosessin toteuttamisen pääkysymykseksi nousi kontrolloidun ohjauksen ja itseorganisoinnin rinnakkaisuus. Tutkimusprosessin seitsemännessä vaiheessa tarpeelliseksi osoittautui teoreettisen viitekehksen laajentaminen liiketoimintaverkostojen käsittelevästä kirjallisuudesta laajemmin organisaation muutosta käsittelevään teoriaan. Tähän oli kaksi pääsyttä. Ensinnäkin melko suuri osa verkostotutkimuksesta kuvasi verkostoa staattisesti yhdellä hetkellä, vaikka kirjallisuudessa tunnistettiin tarve pitkäkestoiselle tarkastelulle. Toiseksi liiketoimintaverkostojen kehittymistä käsittelevä aikaisempi tutkimus (katso esim. Liite 1. yhteenveto väitöskirjoista) käsitteli lähinnä toiminnan tehostamista tavoittelevia toimittajaverkostoja eikä toiminnan uudistamista¹⁴. Siksi erilaisten verkostojen tyypittelyä sekä kehitysprosessia kuvaavaa mallia täydennettiin myös organisaatiotyyppien ja -muutoksen kirjallisuuden (luku viisi) avulla. Organisaatiotyyppien ja organisaation muutosta kuvaavan kirjallisuuden perusteella täydennettiin siis molempia työhypoteeseja.

¹⁴ Lähtökohtana voidaan pitää Marchin (1991) esittämää perusjakoa toiminnan kehittämisen teemoista: nykyisen toiminnan tehostaminen (exploitation) versus uusien mahdollisuuksien etsiminen (exploration).

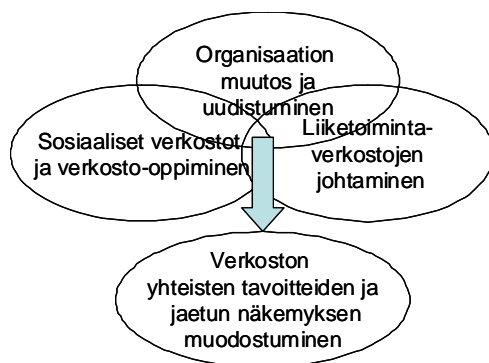
1.5 Väitöskirjan rakenne

Vaikka tutkimusprosessi oli polveileva ja ajallisesti pitkä, esittää väitöskirja kokonaisuuden jäseneltynä ja loogisessa järjestyksessä etenevänä. Väitöskirjan rakenne on kuvan 3 mukainen.



Kuva 3. Väitöskirjan rakenne.

Tutkimuksen toisiinsa linkittyvän teoriataustan muodostavat liiketoimintaverkostot ja niiden kehittyminen sekä organisaatioiden ominaisuuksien ja muutosprosessien tarkastelut (Kuva 4). Teoriaosuudessa jokaista näistä päänäkökulmista käsitellään omassa pääluvussa. Liiketoimintaverkostoja käsittelevistä teorioista erityisesti liikkeenjohdolliset tarkastelut (strategiset ja intentionaaliset verkostot, yhteiset tavoitteet) ja sosiaalis-psykologiset näkökulmat (sosiaaliset yhteisöt, jaettu näkemys ja identiteetti) ovat tämän tutkimuksen keskiössä (yhteenveto katso Taulukko 3). Tosin sosiaalisten verkostojen tutkimuksessa käsitellään erityisesti yksilöiden välistä verkostoitumista ja yksilöiden välille muodostuvia heikkoja tai vahvoja siteitä, kun taas tämän tutkimuksen analyysitasona ovat yritysten väliset verkostot. Koska tutkimuksen tavoitteena on verkostojen kehittymisprosessin ymmärtäminen, verkosto-oppimisen lisäksi luvussa neljä käsitellään verkostojen muodostumisen, hallinnan ja johtamisen viitekehyksiä. Samassa luvussa käsitellään myös aikaisempia systeemiteoriaan perustuvia verkostotutkimuksia, koska tutkimuksen lähtökohtana on verkostojen tarkastelu kompleksisena systeeminä.



Kuva 4. Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat.

Organisaatiotutkimuksesta erityisesti organisaatioiden muutosta, uudistumista ja kehittymistä käsittelevät näkökulmat liittyvät tutkimuksen tavoitteeseen tarkastella verkostojen kehittymistä. Tietämyksen hallinnan (knowledge management) lähestymistavoista sosiaalista vuorovaikutusta korostavat näkemykset ovat tutkimuksen keskiössä, kun tarkastellaan jaetun näkemyksen muodostumista. Tosin myös yhteisiin tietojärjestelmiin liittyvät ratkaisut ja kehitystoimet ovat osa verkoston yhteisten tavoitteiden ja tietämysperustan muodostumista. Tämän luvussa viisi esitetyn organisaatiotutkimukseen keskittyvän tarkastelun perusteella täydennetään alustavaa verkoston uudistumismallia muutoksen hallinnan tehtävien ja vaiheiden kuvauksella.

Teoriataustan yhteenvedon perusteella tarkennetut tutkimuskysymykset esitetään luvussa 6.1. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa tutkijan roolina on olla paitsi tarkkailija myös osallistua kehittämisprosessiin. Tarkemmin tätä lähestymistapaa ja tutkijoiden roolia verkostojen kehittämissuhteissa kuvataan kappaleessa 6.2. Myös empiirisen tutkimusaineiston muodostavat tapausten kuvaukset ovat luvussa kuusi. Empiirisen aineiston tarkastelussa keskitytään kuvaamaan verkoston rakenteen ja sisäisten mekanismien vaikutusta verkoston yhteisen tavoitteiden ja jaetun näkemyksen luomiseen. Lisäksi jäsenetään moniverkostoympäristön ja kohdeverkostojen rinnakkaisen kehittymisen vaikutuksia. Mutta ympäristön merkitys rajautuu sen kehittymistä ohjaavien voimien kuvaamiseen; tutkimuksessa ei esimerkiksi tarkastella ympäristön ja verkoston rakenteen sopivuutta toisiinsa.

Yhteenvedo tapauksista, aineiston analyysi ja tulkinta sekä tutkimuksen tulokset ovat luvussa seitsemän. Tutkimuksen tuloksena syntynyt yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostamista kuvaavat uudistuvan verkoston toiminta-

ja systeemimallit esitetään tässä luvussa. Viimeisessä luvussa kahdeksan kootaan tutkimuksen johtopäätökset sekä tavoitteiden ja tutkimuksen toteuttamisen tarkastelu sekä kuvataan jatkotutkimustarpeet.

2. Tutkimuksen lähestymistapa ja keskeiset käsitteet

Tässä luvussa asemoidaan tutkimus aikaisempaan verkostotutkimukseen ja käsitellään tutkimuksen rajauksia. Luvussa käydään myös läpi tutkimuksen lähestymistapana hyödynnettävän systeemiajattelun perusteet. Lisäksi esitellään tutkimuksen keskeiset käsitteet ja teoreettisen viitekehysten osat.

Tutkimuksessa vertaillaan rakenteeltaan ja kehitysteemoiltaan erilaisten *liiketoimintaverkostojen* yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumisen käytäntöjä. Tutkimuksessa syvennetään ymmärrystä muodostumisprosessiin liittyvistä verkoston kehittämisen toimintaedellytyksistä, vaiheista ja tehtävistä. Tapaustudkimuksessa kuvataan tavoitteiden ja näkemyksen muodostumisen prosessin ja vertaillaan toimintaedellytysten samankaltaisuutta ja eroja erilaisissa verkostotilanteissa. Tutkimuksen tuloksena muodostuu uudistuvan verkoston toiminta- ja systeemimallit.

Näkökulmana tutkimuksessa on, että verkoston rakenteet ja yritysten väliset sidokset eivät ole staattisia vaan dynaamisesti rinnakkaisesti kehittyviä (co-evolution). Tarkastelukohtena tutkimuksessa on dynaaminen verkoston kehitymisprosessi sekä kärkiyritysvetoisissa verkostoissa (tapaukset A ja B) että tasavertaisten kumppaneiden muodostamassa verkostossa (tapaus C). Tämän tutkimuksen lähtökohtana on näkemys verkoston yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen luomisesta dynaamisena prosessina, jota ei voida täysin hallita, mutta johon verkoston rakenne, kehitysteema ja sisäiset mekanismit vaikuttavat. Systeminäkökulman mukaisesti tarkastellaan, miten verkostoyritysten välinen vuorovaikutus sekä yritysten ominaisuudet ja erot vaikuttavat verkoston itseorganisointumiseen. Koska verkosto ei toimi tyhjiössä, myös toimintaympäristön ja toimijoiden välinen rajapinta on yksi verkoston uudistumiseen vaikuttavista tekijöistä.

Tutkimuksen liiketoimintaverkostojen kehittymisen viitekehys muodostuu kahdesta osasta:

1. liiketoimintaverkostojen jäsentely
2. verkostojen uudistumista kuvaava malli.

Tämän teoreettisen viitekehyksen perusteella luotujen jäsentelyjen ja empirisen aineiston avulla syvennetään ymmärrystä liiketoimintaverkostojen kehittymisestä. Liiketoimintaverkostojen tyypittelyn avulla vertaillaan alustavan mallin toimivuutta kehittämisteemaltaan erilaisissa liiketoimintaverkostoissa. Empiirisen aineiston valinnassa vertailuasetelman avulla pyritään kattamaan rakenteeltaan ja kehitysteemaltaan erilaiset verkostotyyppit mahdollisimman laajasti. Tutkimuksen tuloksena syntyviä uudistuvan verkoston toiminta- ja systeemimalleja voidaan hyödyntää myös verkostojen kehitysprosessin suunnittelussa ja ohjauksessa.

2.1 Tutkimuksen asemointi ja rajaus

Liikkeenjohdon näkökulmasta avainkysymys on miten saada aikaan ja ylläpitää sekä sisäisesti että ulkoisesti menestyvä organisaatio¹⁵. Erityisesti verkostoitumisen näkökulmasta yritysten johto pyrkii ymmärtämään, missä tilanteissa liiketoimintaverkosto on sopiva organisoitumisen muoto ja miten strategista verkostoyhteistyötä voidaan hallita ja kehittää. Liiketoimintatutkimuksen tehokkuutta korostava tutkimustraditio painottaa strategisen suunnittelun ja toimintaympäristöön sopeutumisen näkökulmaa, mutta tämä tutkimus pyrkii täydentämään näkemystä liiketoimintaverkoston itseorganisoitumiseen liittyvillä systeemiteoriaan perustuvilla näkemyksillä.

Vaikka organisaatioiden on tultava toimeen ristiriitaisissa tilanteissa, ei organisaatiotutkimus ole tukenut tätä todellisuutta, vaan organisaatioiden menestystekijöistä korostetaan joko tehokkuuden tavoittelua suljetuissa järjestelmissä tai avoimia järjestelmiä ja innovatiivisia toimintatapoja (tarkemmin näistä vastak-

¹⁵ Pfefferin ja Salancikin (1978) mukaan keskeisiä kriteereitä organisaatiolle ovat sisäisen suorituskyvyn (internal efficiency) sekä ulkoisen tehokkuuden (external effectiveness) saavuttaminen. Quinn ja Rohrbaugh (1983) jäsensivät organisaation tehokkuutta kolmen keskeisen ulottuuden avulla: sisäinen ja ulkoinen, pysyvyys ja joustavuus sekä tavoitteet ja keinot. Näiden ulottuvuuksien avulla voidaan heidän mukaansa jäsentää organisaation erilaiset tilanteet ja näihin sopivat toimintamallit. Sisäinen ulottuvuus tarkoittaa ihmisten hyvinvointia ja kehittämistä, ulkoinen organisaation menestymistä ja kehittymistä. Organisaation rakennetta ja toimintaa kuvaa pysyvyys-joustavuus-akseli, jonka ääripäinä ovat pysyvyys ja määräykset (exploitation) sekä uuden luominen ja uudistuminen (exploration). Edelleen tavoitteet ja keinot linkittyvät toiminnan tuloksiin ja suunnitteluun.

2. Tutkimuksen lähestymistapa ja keskeiset käsitteet

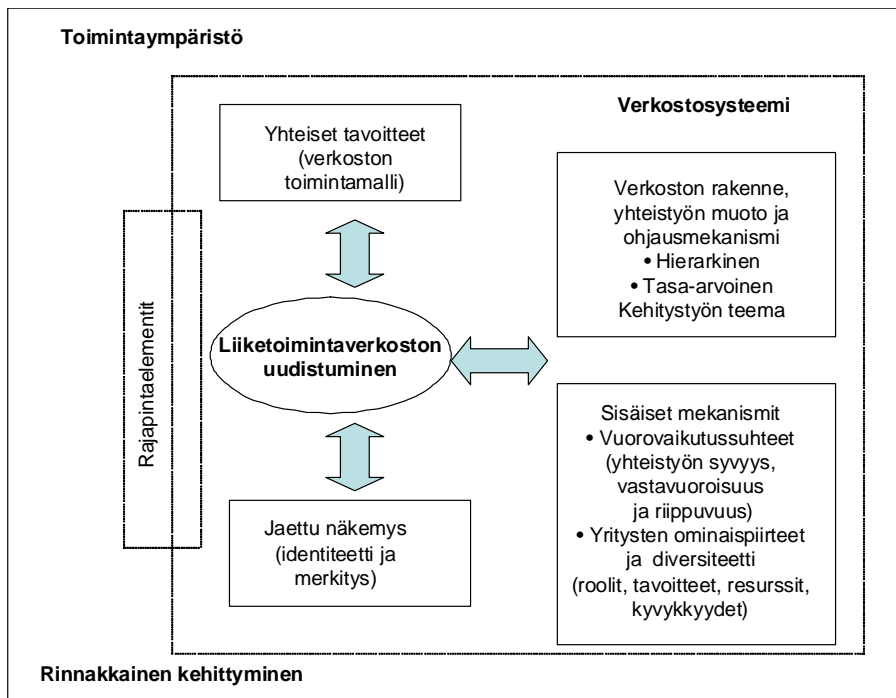
kainasetteluista luvussa viisi). Thompsonin (1967) jo 1960-luvulla esittämän näkemyksen mukaan kulttuurissamme ei ollut käsitteitä ilmiön samanaikaisesta rationaalisuudesta ja määrittelemättömyydestä (indeterminateness). Tosin myöhemmin, vuosituhaten vaihteesta lähtien, organisaatiotutkimuksessa on nostettu esiin liikkeenjohdollisten tavoitteiden ja organisaatiossa ilmaantuvien näkemysten välinen suhde (intended versus emergent strategy, mm. Mintzberg & Waters, 1985; Mintzberg, 1999; Tsoukas & Chia, 2002; Burgelman, 2003).

Liiketoiminnan ja organisaatioiden tutkimuskentässä ovat organisaation sisäisten ja organisaatioiden välisten suhteiden tutkimus. Barney'n (2001) mukaan organisaation sisäiseen tutkimukseen kuuluvat yhteydet sosiaalisten suhteiden ja resurssinäkökulman välillä (ties–resources). Tarkasteltaessa erilaisia organisointumismalleja strategiakirjallisuudessa nousevat esiin kysymykset organisaation ja toimintaympäristön sopivuudesta (environment/organisation-fit) sekä rakenteen ja strategian sopivuudesta (strategy/structure-fit). Tämä tutkimus ei käsittele erilaisten organisointumismallien – liiketoimintaverkostojen – soveltuvuutta erilaisiin toimintaympäristöihin, vaan keskittyy kysymyksistä lähinnä viimeksi mainittuun rakenteen ja strategian, eli tavoitteiden, yhteensopivuuteen. Siten *tutkimuksen analyysitasona ovat liiketoimintaverkosto*, ja tarkastelukohteena ovat verkostojen sisäiset yritysten väliset vuorovaikutussuhteet, yhteistyön organisointumisen ja toimintamallit.

Childin (2005) mukaan verkostoitumista yritysten välisen yhteistyön organisointimistapana voidaan tarkastella seuraavista näkökulmista: verkoston syvyys (ulkoistamisesta liittoutumiin ja strategisiin verkostoihin), luottamuksen rakentaminen versus muodolliset sopimukset, yhteistyön kesto (väliaikainen, projekti-kohtainen tai pitkäaikainen), verkoston ohjaus ja päätöksenteko (tasa-arvoinen vai kärkiyritysvetoinen verkosto) ja toimintatavat (virtuaalisuus, verkostojen yhteiset tapaamiset jne.). Vastaavasti yritysten välisiin vuorovaikutussuhteisiin liittyvät Möllerin et al. (2004) mukaan kysymykset: suhteiden tyypistä (epäsuorat ja suorat suhteet), osapuolten tavoitteista ja niiden yhteneväisyydestä, toimijoiden välisestä riippuvuudesta sekä sidosten laadusta (toiminnalliset, taloudelliset, organisatoriset, juridiset), sopeutumisesta ja investoinneista sekä ilmapiiristä ja yhteisöllisyydestä. Nämä näkökulmat jaotellaan tässä tutkimuksessa kahteen ulottuvuuteen: 1) verkoston rakennetta¹⁶ ja yhteistyömuotoja kuvaavaan ohjaus-

¹⁶ Childin (1977) mukaan organisaation rakenne muodostuu: 1) tehtävien jaosta ja mekaniismista näiden koordinointiin, 2) toiminnasta ja toimintamallista sekä 3) päätöksenteon ja tiedon käsittelyn mekanismeista.

mekanismeihin sekä 2) verkostosysteemin sisäisiin mekanismean, kuten verkostoyritysten väliin vuorovaikutussuhteisiin sekä ominaispiirteisiin (Kuva 5). Tutkimuksessa yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumisprosessien kuvauksella pyritään jäsentämään näiden mekanismean merkitystä sekä liiketoimintaverkoston kontrolloidun ohjauksen ja itseorganisoitumisen välistä suhdetta (Choi et al., 2001). Strategisen verkostoyhteistyön tulevaisuuden hyötyihin suuntautuvan näkemyksen mukaisesti tavoitteena on edelleen kuvata ja tarkastella erityisesti systeemin muutokseen ja uudistumiseen liittyviä mekanismeja.



Kuva 5. Liiketoimintaverkoston uudistumisen ja kehittymisen osatekijät.

Kuva 5 jäsentää näitä tutkimuksen avainkäsitteitä ja niiden välisiä suhteita. Verkostoyritysten sisäistä toimintaa, ja yksilöiden välisiä sosiaalisia verkostoja ei tarkastella. Kohdeverkoston vuorovaikutusta ja suhdetta ympäristön kanssa tarkastellaan lähinnä verkoston rajapinnassa. Vuorovaikutussuhteet sekä verkostoyritysten ominaisuudet ja niiden välinen diversiteetti muodostavat verkoston itseorganisoitumiseen vaikuttavat sisäiset mekanismit. Verkoston rakenne, yhteistyön muoto ja toimintamalli sekä ohjausmekanismit ja kehitystyön teema vaikuttavat verkostosysteemin kehittymiseen.

2. Tutkimuksen lähestymistapa ja keskeiset käsitteet

Toisaalta voidaan ajatella, että organisaatiotyypin sopivuus toimintaympäristöön mahdollistuu vain, jos organisaatio on tunnistanut ympäristön vaatimukset ja sillä on jaettu näkemys organisoitumistavan soveltuvuudesta ympäristöön. Siten tässä tutkimuksessa tarkasteltaessa verkoston yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen olemassa oloa vertaillaan myös rakenteellisesti erilaisten (kärkiyritys versus tasavertaisten kumppanien muodostama) verkostojen soveltuvuutta erilaisiin tilanteisiin. Samalla tutkimuksessa tarkastellaan niitä verkostosysteemin ja sen rajapinnan tekijöitä, jotka vaikuttavat toimintaympäristön ja liiketoimintaverkoston väliseen vuorovaikutukseen ja kokonaisuuden dynaamisuuteen. Tilanne- eli kontingenssiteorian (contingency theory)¹⁷ mukaisesti tutkimuksessa oletetaan, että liiketoimintaverkoston ja sen toimintaympäristön välinen keskinäinen riippuvuus ohjaa verkoston toimintamallin valintaa. Kontingenssiteoriaa on tosin kritisoitu siitä, että se tarkastelee organisaatiota ja ympäristöä liian konkreettisina kokonaisuuksina eikä ota huomioon sitä, että sekä organisaatio että toimintaympäristö voidaan – ainakin osittain – määritellä myös sosiaalisesti konstruoiduksi ilmiöksi (Morgan, 1997, s. 69¹⁸). Vaikka kontingenssiteorian taustalla on systeemiteoreettinen ajattelu, vastaa tämän tutkimuksen kompleksisten systeemien sekä organisaation ja ympäristön rinnakkaiseen kehittymiseen perustuva lähestymistapa paremmin konfiguraatioteorian kuin kontingenssiteorian näkökulmaa¹⁹ (Taulukko 1). Kuten kompleksisten systeemien näkökulma myös konfiguraatiolähestymistapa kuvaa todellisuuden epästabiilina

¹⁷ Kontingenssiteorian mukaan organisaation tehokkuus (effectiveness) saavutetaan sovittamalla organisaation ominaisuudet tilannetekijöihin (contingencies). Differentiaation avulla organisaatiot voivat sopeutua erilaisiin ympäristön asettamiin vaatimuksiin (Lawrence & Lorsch, 1967). Kontingenssiteorian mukaan ei siis ole yhtä parasta organisoitumisen tapaa, vaan rakenne sopeutuu vähitellen kontingenssitekijöihin, kuten organisaation strategiaan tai organisaation kokoon. Edelleen kontingenssiteoriassa tehokkuus sisältää suorituskyvyn (efficiency), kannattavuuden (profitability) ja työntekijän tyytyväisyyden (worker satisfaction).

¹⁸ Sosiaalisen konstruktionalismin mukaisesti ympäristö on toimijoidensa havaintojen ja tulkintojen tuottama (Weick, 1995; Morgan, 1997).

¹⁹ Konfiguraatioteoria esittää, ettei organisaatorakennetta voida palauttaa yksittäisiin kontingenssitekijöiden aikaansaamiin sopeutumismekanismeihin, vaan organisaatioita on arvioitava kokonaisuuksina. Tätä tukee konfiguraatioteorian mukaan se, että lukemattomista mahdollisista rakenteista organisaatiot soveltavat käytännössä vain harvoja organisaatiomuotoja. Konfiguraatioteorian mukaan muutokset organisaatorakenteessa tapahtuvat vähittäisten muutosten sijaan äkillisesti ja teorian mukaan monet rakenteen muodot voivat olla yhtä tehokkaita. (Meyer et al., 1993)

ja -jatkuvana. Tämän jäsentämiseksi konfiguraatiolähestymistavalle tyypillisesti pyritään kuvaamaan teoreettisia liiketoimintaverkoston ideaalimalleja.

Taulukko 1. Tilanne- ja konfiguraatioteoriat (mukaillen Meyer et al., 1993).

	Tilanneteoria	Konfiguraatioteoria
Tutkimuksen vallitseva muoto	Yksinkertaistavat (reductionistic) analyysit	Holistiset synteetit
Ominaispiirteiden välinen suhde	Suunnattu ja lineaarinen	Vastavuoroinen ja epälineaarinen
Tasapaino	Kvasistationaarinen	Epäjatkua
Muutos	Pienet muutokset ja jatkuva kehittyminen	Radikaalit muutokset ja hyppäykset

Täydentävyysteoria (complementarity theory) tarjoaa välittävän näkemyksen kontingenssiteorian reduktionismille ja konfiguraatioteorian holismille. Täydentävyysteorian mukaan jos jonkin toiminnan tekeminen *lisää* mahdollisuuksia jonkin toisen toiminnan tekemiseen, toiminnat ovat toisiaan täydentäviä (Milgrom & Roberts, 1995). Esimerkiksi joustavan tuotantojärjestelmän käyttöönotto ei välttämättä johda joustavaan tuotantoon, jos sitä ei tueta joustavalla henkilöstöpolitiikalla ja tuotekehityksellä. Jos organisaatiossa ei pystytä hahmottamaan toisiaan täydentävien toimintojen olemassaoloa, tehokkuus voi kärsiä, koska muutos liian harvoissa rakenteen piirteissä saattaa heikentää tuottavuutta alkutilaakin huonommaksi. Täydentävyysteoriaa on pidetty välineenä, jolla voidaan päästä käsiksi organisaation sisäiseen toimintaan ja näin välttää konfiguraatioteorian liiallinen kokonaisvaltaisuus (Whittington et al., 1999).

Käytännössä sopiva organisoitumisen muoto on aina sidottu tilanteeseen: liiketoimintaverkoston kehitysvaihe ja -suunta, toimintaympäristö ja toimijat muodostavat sen reunaehdot. Kompleksisten sopeutuvien järjestelmien teoria kuvaa tasapainottomuutta ja kaaosta merkittävänä systeemin uudistumisen osatekijöinä, ja siten sopiva tasapaino voi tarkoittaa myös epätasapainoista tilannetta. Sosiaalisten systeemin tutkimuksessa kompleksisuusajattelu onkin siirtänyt painopistettä tasapainosta epätasapainoon ja pysyvyydestä muutokseen (Stähle, 2004). Tämän tutkimuksen liiketoimintaverkostoja kompleksisina systeeminä kuvaava näkemys täydentää kontingenssiteoriaa, sillä se jäsentää osatekijöiden välisiä riippuvuuksia sekä liiketoimintaverkoston sosiaalisessa vuorovaikutuksessa syntyneitä kuvausta todellisuudesta ja käynnissä olevasta muutoksesta.

2.2 Systemiajattelu tutkimuksen lähestymistapana

Nykyisin erityisesti kompleksisten systeemien teoriaan nojautuvat lähestymistavat pyrkivät käsittelemään organisaatioiden jatkuvan muutoksen ja dynaamisuuden haastavaa todellisuutta. Toimijat ja tavoitteet eri organisaatiossailla ovat kytkeytyneet toisiinsa. Niiden jatkuva vuorovaikutus vaikuttaa koko järjestelmän toimintaan ja tuloksiin, selittäen osaltaan rationaalisen päätöksenteon ja ilmaantumisen samanaikaista olemassaoloa. Systemiteoriassa²⁰ on perinteisesti korostettu systeemien pyrkimystä tasapainoon, joka on nähty tavoitteena ja ihannetilana. Mutta systemiajattelun muutos ja kompleksisten systeemien käsitteiden hyödyntäminen on merkinnyt erityisesti sosiaalisten systeemien tarkastelussa tarvetta kehittää uusia lähestymistapoja.

Systemiteoreettiset lähestymistavat voidaan jakaa formaalisiin ja holistisiin. Formaaliset ovat eksakteja, matemaattiseen esitystapaan pyrkiviä. Päätöksentekometodologiselle tutkimukselle on tyypillistä tällaisten matemaattisten ongelmanratkaisumallien kehittäminen. Sen sijaan holistisessa systemiajattelussa käytötapa on vertauskuullinen. (Nurminen, 1999, s. 8) Tässä työssä systemiajattelua sovelletaan holistisesti. Ensisijaisena tarkoituksena ei ole systeemin toiminnan ennustaminen tai tarkka simuloiminen, vaan sen parempi kokonaisvaltainen ymmärtäminen.

Pyrkimällä ymmärtämään paremmin kompleksisten systeemien dynamiikkaa voidaan saada tietoa siitä, miten liiketoimintaverkostoa voidaan ohjata ja uudistaa. Siten tässä tutkimuksessa on tavoitteena tarkastella paitsi 1) perinteisen strategisen johtamisen kysymystä kohdeorganisaation, kohdeverkostojen, rakenteen ja strategian yhteensopivuudesta 2) myös tarkastella verkostoja systeeminä ja selvittää sisäisiin mekanismeihin liittyviä kysymyksiä, kuten yhteisten merkitysten muodostamisen (organisational sensemaking) ja ilmaantumisen (emergence) prosesseja.

Seuraavaan on tiivistetty tämän työn kannalta oleellimmat piirteet, jotka liittyvät todellisuuden hahmottamiseen systemiajattelussa, ja niiden merkitys tämän tutkimuksen kontekstissa:

²⁰ Lähtökohtana voidaan pitää erityisestä Bertalanffyn (1971) yleistä systemiteoriaa (general systems theory). Teosta pidetään klassikkona, joka on muovannut myös yhteiskuntatieteiden tutkimusta (Stähle, 2004). Jo 1950-luvulla systemiteoreettinen ajattelu toi ympäristön käsitteen organisaatioteoriaan. 1970-luvulla kiinnostus kohdistui erityisesti ympäristön vaikutuksiin ja organisaatio-ympäristö suhteeseen. Modernismin näkökulmiin liittyvät mm. kontingenssiteoria ja paras sopivuus (best fit).

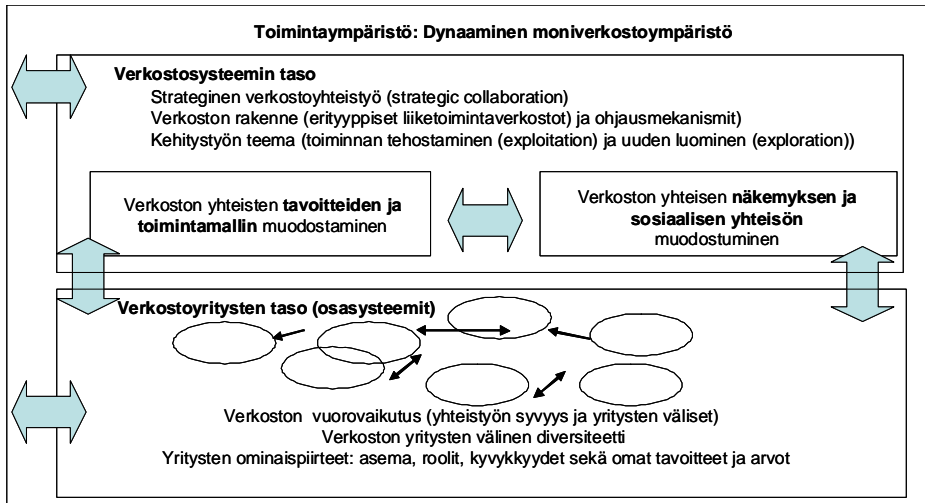
- Todellisuus koostuu erilaisista järjestelmistä eli systeemeistä, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Liiketoimintaverkosto on määritelty itsenäisistä, mutta keskenään vuorovaikutuksessa olevista yrityksistä (osasysteemeistä) muodostuvaksi systeemiksi.
- Systeemin määrittelyssä on tärkeää sen ja toimintaympäristön rajan määrittely. Raja voidaan sijoittaa perustellusti ja tarpeen mukaan eri kohtiin. Voidaan valita ja rajata se, mitä osakokonaisuuksia systeemiin sisällytetään ja mitä taas sijoitetaan toimintaympäristöön. Verkoston kehittymisen tarkastelussa rajan määrittely toimintaympäristön kanssa on haasteellista, koska eri vaiheissa verkoston toiminnan muuttuessa verkostosysteemi muuttuu. Avoimena systeeminä verkosto toimii siis vuorovaikutuksessa toimintaympäristönsä kanssa. Uudessa kompleksisuutta korostavassa systeemiparadigmassa systeemi nähdäänkin suhteessa toimintaympäristöönsä samanaikaisesti sekä avoimena että suljettuna (esim. Maula, 2006; Stähle, 2004; Luhmann, 1995).
- Kaikki systeemit koostuvat erilaisista osista (komponenteista), jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Kompleksisten sopeutuvien systeemien teoria käyttää sopeutuvien agenttien käsitettä. Muutos yhdessä osassa saattaa aiheuttaa paljon muutoksia myös kaikissa muissa systeemeissä. Verkoston yritysten väliset kytkökset ”siirtävät” muutosten vaikutukset yhteistyösuhteesta ja yrityksestä toiseen.
- Jokainen systeemi on osa ylemmän tason systeemiä ja toisaalta jokainen systeemi on jaettavissa osasysteemeihin. Näin systeemit muodostavat hierarkkisen kokonaisuuden. Hierarkkisuus tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että systeemi voi muodostua osasysteemeistä ja olla samaan aikaan osa isompaa systeemiä (Mannermaa 1999, s. 123). Tätä osasysteemeihin jakamista tai ylemmän tason systeemeihin liittämistä voidaan jatkaa molempiin suuntiin niin pitkälle kuin on tarkoituksenmukaista. Liiketoimintaverkosto on osa toimintaympäristönsä verkostoitunutta systeemiä, ja toimintaympäristön tarkastelu voidaan ulottaa toimialan, kansallisen tai kansainvälisen ulottuvuuden mukaan useaan kerrostuneeseen systeemiin.
- Systeemi on aina kokonaisuus, ja sen tarkastelussa kokonaisuuden painoarvo on määrävä. Systeemin olemuksen kannalta komponenttien välinen vuorovaikutus on yhtä olennaista kuin komponentit itsessään. Verkoston

kehittymisen ennakoimiseksi on laajennettava tarkastelu osatekijöistä (verkoston rakenne ja toimijat) niiden välisiin vuorovaikutussuhteisiin.

- Systeemin toiminta ei ole vain sen osien toiminnan summa, eikä systeemin ominaisuuksia voida johtaa suoraan osien ominaisuuksista. Myöskään osien ominaisuuksia ei voida ymmärtää irrallaan kokonaisuudesta. Systeemiajattelu on tässä mielessä holistista eli kokonaisuudesta määntyvää ja kokonaisvaltaista. Verkoston tavoitteiden ja näkemyksen muodostumista ei voida irrottaa verkoston rakenteen ja sisäisten mekanismien tarkastelusta, vaan on analysoitava muutoksen ilmaantumista ja vuorovaikutusta kaikilla tasoilla (toiminta, sosiaalinen, poliittinen).
- Jotta systeemin toimintaa voitaisiin hahmottaa, tarvitaan erilaisia kuvauksia, jotka kukin tarkastelevat systeemiä jostain valitusta näkökulmasta. Systeemiajatteluun liittyy olennaisesti generalismi eli moninäkökulmaisuus (Willamo, 2005, s. 37, 127–128). Verkoston kehittymistä on tarkasteltava useista näkökulmista – tässä työssä tarkastellaan sekä verkoston kontrolloitua ohjausta että sisäisten mekanismien aiheuttamaa ilmaantumista.

Systeemiajattelu ja siitä edelleen kehitettyjen erityisten menetelmien kokonaisuus eli systeemimetodologia ovat keino ymmärtää ilmiöitä ja tapahtumia kokonaisuuksina, niiden ominaisuuksina sekä niiden välisinä suhteina (Rubin, 2003, s. 5). Systeemin kuvauksessa ja sen muutoksen analysoinnissa tutkimuksen menetelmänä on sovellettu Checklandin (1985) luomaa pehmeää systeemimetodologiaa (soft system methodology²¹). Pehmeän systeemimetodologian menetelmien avulla pyritään ymmärtämään ja kuvaamaan verkoston tavoitteiden ja näkemysten muodostumisprosessien osatekijöitä (Kuva 6). Tarkemmin systeemiteoreettisen lähestymistavan merkitystä liiketoimintaverkoston tutkimuksessa on käsitelty luvussa 4.4. Edelleen tutkimuksessa hyödynnetty pehmeän systeemimetodologian menetelmä on kuvattu tapaustutkimusten yhteydessä luvussa viisi.

²¹ Checkland perusti metodin kritiikkinä todellisuuden liiallista yksinkertaistamista vastaan. Hän korosti miten ihmiset luovat itse omat todellisuutensa ja toimivat aina systeemin sisällä aktiivisena ja orgaanisena systeemin osana.



Kuva 6. Verkostosysteemin tasojen jäsentely.

Oleellista systeemiteoriaan perustuvissa lähestymistavoissa on paitsi tunnistaa ja kuvata systeemin osatekijät myös ymmärtää nämä toisiinsa liittävien prosessien merkitys. Näitä yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen toisiinsa kytkeytyneitä osatekijöitä voivat olla verkostotasolla olla yhteistyömuodot, kehitysteemat ja toimintamallit sekä verkoston rakenne. Koska verkostoyritykset muodostavat verkostosysteemin seuraavan tason, niiden ominaispiirteet – asemat, roolit, omat tavoitteet, resurssit, osaaminen ja arvot – sekä näiden välinen diversiteetti²² ja vuorovaikutus muodostavat sisäiset mekanismit, jotka vaikuttavat verkoston kehittymiseen ja erityisesti siinä tapahtuvaan itseorganisoitumiseen. Edelleen verkostoyritysten väliset suhteet ja niiden välinen vuorovaikutus ovat tämän alasyntemien itseorganisoitumisen osatekijöitä. Verkostosysteemin ja toimintaympäristön välisen rajan määrittäminen linkittyy kontekstin ja identiteetin käsitteisiin. Pettigrew (1997) jopa erottelee kontekstissa yrityksen sisäisenä ja ulkoisena toimintaympäristön muodostaman ulottavuuden. Vastaavasti Anderson et al. (1994) kuvaavat kontekstia verkoston makrotason ympäristöksi. Toisaalta organisaation identiteetti määrittelee sen rajapinnan, ketkä toimijoista kuuluvat organisaatioon ketkä sen toimintaympäristöön.

²² Diversiteetillä tarkoitetaan monimuotoisuutta, moninaisuutta ja erilaisuutta. Hollandin (1995) mukaan diversiteetti ja toimijoiden sopeutuminen ovat ne kompleksisen sopeutuvan systeemin ominaisuudet, jotka mahdollistavat systeemin itseorganisoitumisen. Kompleksisuusajattelun mukaan tämä on systeemin perusominaisuus.

2.3 Suhde aikaisempaan verkostotutkimukseen

Yritysten välistä yhteistyötä ja verkostoja on tutkittu intensiivisesti 1990- luvulta lähtien. Vuorinen (2005) toteaa väitöskirjassaan, että verkostotutkimusten painopisteinä ovat olleet yritysten välisten suhteiden kautta syntyvien etujen ja haittojen analyysi, suhteisiin kannustavien tekijöiden tarkastelu sekä suhteiden luokittelu ja rakenteellinen tarkastelu. Yhteenvedo verkostojen ja kumppanuussuhteiden kehittymiseen liittyvistä väitöskirjoista on liitteessä yksi. Kotimaisista väitöskirjoista yhteenvedoon on koottu laajasti kaikki yritysten – myös kahden yrityksen – välistä yhteistyötä käsittelevät, verkostoitumisilmiöön linkittyvät väitöstyöt. Suuri osa näistä liiketoimintaverkostoja käsittelevistä väitöskirjoista kuvaa staattista toimittajaverkosta tietynä hetkenä. Pidempijaksoista verkoston, vähintään kolmen yrityksen välisen, kehitysprosessin kuvaavaa tutkimusta ovat väitöskirjoissaan julkaisseet:

- Kulmala (2003) kustannushallinnan menetelmien hyödyntämisestä verkostojen ohjauksessa
- Toiviainen (2003) oppimisen haasteista verkostojen eri tasoilla
- Wincent (2006) kyvykkyyksien (competence) rakentamisesta strategisissa pk-yritysverkostoissa
- Vercauteren (2007) yritysten välisen yhteistyön merkityksestä radikaalien teknologisten innovaatioiden muodostumisessa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on laajentaa pitempikestoista tarkastelua erityyppisiin liiketoimintaverkostoihin ja vertailla niiden kehittymisprosesseja toimintatutkimuksen keinoin. Kahden välisten suhteiden kehittymisen ja oppimisen tarkasteluja on jo esitetty useissa väitöskirjoissa. Esimerkiksi Nieminen (2007) tarkastelee väitöskirjassaan kyvykkyyksien kehittämistä organisaatioiden välisen tiedon hankinnan (knowledge acquisition) kautta. Hänen tutkimuksensa keskittyy oppimisprosessiin kahden yrityksen välisessä suhteessa ict-toimialalla. Vastaavasti Sorama (2008) tutkii väitöskirjassaan erityisesti toimittajayritysten oppimista metalli- ja konepajateollisuuden yhteistyösuhteiden kontekstissa.

Kansainvälisistä väitöskirjoista yhteenvedoon (Liite 1) on koottu erityisesti IMP-lähestymistapaa käyttäneitä, verkostojen oppimista käsitteleviä väitöskirjoja (Vercauteren, 2007; Bygballe, 2006; Benson-Rea, 2005) sekä pk-yritysverkostojen kehittämistä käsitteleviä töitä (Wincent, 2006; Dahlin, 2007). Edellä mainittujen lisäksi IMP-tutkimusyhteisön piirissä on toteutettu useita yritysten välisten yh-

teistyösuhteiden (relationship) kysymyksiä tarkastelevia töitä. Nämä ovat kauempana tämän tutkimuksen fokuksesta ja ne jätettiin yhteenvedon ulkopuolelle, koska tarkastelluissa kotimaisissa väitöskirjoissa on yhteenvedo myös kansainvälisestä tutkimuksesta, joka liittyy kumppanuuteen ja yhteistyösuhteisiin. Vastavasti myös toimittaja- tai tuotantoverkostojen hallinnan (supply chain management) teemasta on tehty useita väitöskirjoja, jotka käsittelevät erityisesti autoteollisuuden toimittajayhteistyötä. Mutta näiltä osin kirjallisuustarkastelu on rajattua kotimaisten väitöskirjojen lisäksi kansainvälisten tieteellisten artikkelien ja kirjojen aineistoon (mm. Pfohl & Buse, 2000; Dyer & Nobeoka, 2000; Dyer & Hatch 2004; Lamming et al., 2001 ja 2006 sekä Phillips et al., 2006), koska näissä verkostoissa yhteistoiminta harvoin täyttää tämän tutkimuksen määritelmää strategisesta verkostoyhteistyöstä.

2.4 Keskeisten käsitteiden määrittely

Käsitteet ovat ajatusrakennelmia, jotka pyrkivät jäsentämään ympäristöä. Käsitteellä voidaan tarkoittaa abstraktia ilmiötä tai termiä. Abstrakti ilmiö on ajattelun luoma hahmo, joka on mielikuva, ajatus tai idea ilmiöstä. Käsite koostuu piirteiden ryhmästä, joka kuvaa ilmiötä ja jolle annetaan kielellinen vastine eli symboli. (Lyytikäinen et al., 2001, s. 14) Käsiteanalyysi on tutkimusstrategia, jolla voidaan tutkia käsitteen piirteitä ja ominaisuuksia. Käsiteanalyysissä määritellään käsitteiden yhtäläisyyksiä ja eroja ja tutkitaan käsitteiden merkityksiä välittävien sanojen todellisia ja mahdollisia käyttötapoja. Käsiteanalyysistä on hyötyä epäselvien käsitteiden täsmäntämisessä ja sen tuloksena saadaan käsitteestä myös täsmällinen *määritelmä*. Samalla käsiteanalyysi ja määritelmien muodostaminen tukevat tutkijan ja tutkimuskohteen toimijoiden välistä yhteistä merkityksellistämistä, joka on oleellinen osa toimintatutkimuksen toteuttamista.

Tämän tutkimuksen keskeiset pääkäsitteet ovat liiketoimintaverkostot (business networks) sekä strateginen verkostoyhteistyö (collaboration) sekä yhteistoiminnan toteuttamiseen liittyvät yhteiset tavoitteet (strategic intent) ja jaettu näkemys (shared identity). Käsiteanalyysiin liittyy kirjallisuustarkastelun lisäksi myös käsitteiden empiirisen käytön ja merkitysten selvittäminen, ja siksi tässä luvussa esitetään pääkäsitteiden alustavat määritelmät. Tutkimuksen tulosten arvioinnin yhteydessä arvioidaan myös näiden käsitteiden käytännön relevanssia. Näihin pääkäsitteisiin linkittyy useita alakäsitteitä, joita käytetään osin ristikkäisesti liiketoimintaverkostojen ja organisaation muutoksen kirjallisuudessa.

2. Tutkimuksen lähestymistapa ja keskeiset käsitteet

Näiden alakäsitteiden suhdetta pääkäsitteisiin tarkastellaan teoriaosuudessa muodostetuilla verkostojen jäsentelyllä ja verkoston yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen viitekehyksillä. Niiden perusteella käsitteanalyysiä täydennetään tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen yhteydessä luvun 5 lopussa.

Yritysten väliset suhteet voidaan jakaa markkinaehtoiisiin ja yhteistyösuhteisiin. Edelleen Ringin ja van de Venin (1994) mukaan yritysten väliset yhteistyösuhteet (inter-organisational relationships) sisältävät kumppanuudet, strategiset allianssit, liittoutumat, joint-venturet, franchising-toiminnan, tutkimuskonsortiot ja erilaiset verkosto-organisaatiot. Yhteistyösuhteiden kahtiajako on siis kahden väliset kumppanuudet ja monen väliset verkostosuhteet. Yhteistyöllä (co-operation, collaboration) viitataan järjestelyyn, jossa toimitaan yhteistyössä yhteisen päämäärän vuoksi.

Liiketoimintaverkostojen tutkimuksessa Möller et al. (2004) sekä Möller ja Rajala (2007) erottelevat käsitteet verkko (net = network organisation) ja verkosto (network = network of organisations). Verkosto määritellään joukoksi organisaatioita tai toimijoita, jotka ovat suorasti tai epäsuorasti yhteistyösuhteissa toistensa kanssa (Axelson & Easton, 1992). Verkko eroaa verkostosta suhteiden tiheyden ja monimuotoisuuden sekä jaetun arvontuottojärjestelmän perusteella. Tässä tutkimuksessa käytetään *liiketoimintaverkoston* käsitettä, koska osa empiriasta (erityisesti tapaus C) kuvaa löyhempää useiden yritysten välistä yhteistyötä ja muodostumassa olevaa verkkoa. Myös systeemiajattelun mukaisella näkemyksellä sosiaalisesta systeemistä yhtä aikaa avoimena ja suljettuna voidaan perustella verkostokäsitteen käyttämistä. Andersson et al. (1994, s. 229–230) määrittelevät liiketoimintaverkoston (business network) muodostuvan kahdesta yhteen kytkeytyvästä liiketoimintasuhteesta. Heidän mukaansa “business network is a set of two connected business relationships, in which each relation is between business firms that are conceptualised as collective actors”.

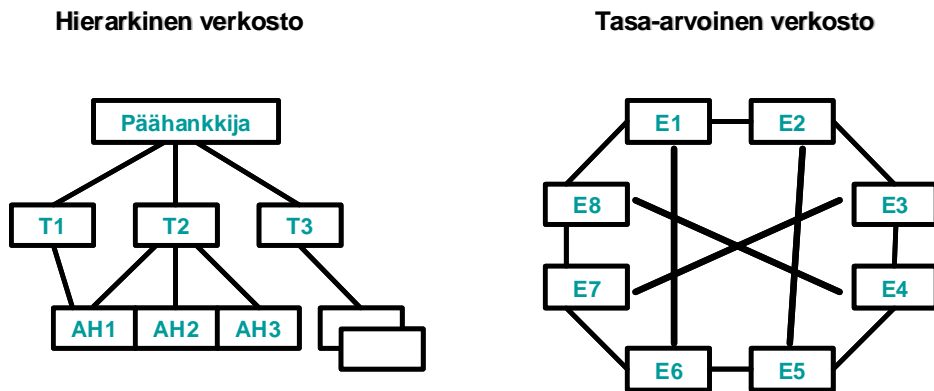
Liiketoimintaverkosto määritellään itsenäisten yritysten muodostamaksi joukoksi toimijoita, joiden yhteistyön tavoitteena on tulevaisuuden liiketoiminta hyödyn tuottaminen. Toimijat ovat osallisina samassa arvontuottojärjestelmässä ja niillä on liiketoimintasuhde vähintään yhden verkostoyrityksen kanssa.

Verkoston yhteisten tavoitteiden muodostumiseen ja tulevaisuuden hyötyjen tavoittelemiseen verkostoyhteistyöllä linkittyy strategisten verkostojen käsite. Jarillon (1988) esittämän näkemyksen mukaan strategisten verkostojen tarkoituksena on parantaa verkostoyritysten strategista asemaa. ”I see strategic networks

as long-term, purposeful arrangements among distinct but related for-profit organizations that allow those firms in them to gain or sustain competitive advantage vis-à-vis their competitors outside the network.” (Jarillo, 1988, s. 32). Vastaavasti Dasin ja Tengin (1998, s. 239) mukaan strategiset allianssit (strategic alliances) ovat yritysten välisiä yhteistyöjärjestelyjä, jotka tähtäävät partnereiden strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. ”Strategic alliances are interfirm cooperative arrangements aimed at achieving the strategic objectives of the partners.” Edelleen Das ja Teng (2002, s. 446) erottelevat käsitteet strategiset allianssit (strategic alliances) ja allianssiverkostot (alliance networks). Heidän mukaansa allianssiverkosto koostuu useammasta strategisesta allianssista, joka taas on kahden tai useamman yrityksen välinen yhteistyörakenne. Tutkimuksen lähtökohtana olevan systeemiajattelun mukaisesti jokainen järjestelmä on osa ylemmän tason järjestelmää ja toisaalta jokainen järjestelmä on jaettavissa osajärjestelmiin, joten strategista verkostoyhteistyötä ei ole tarpeen määritellä eri käsitteillä toteutettavan yhteistyön tason mukaan.

Strateginen verkostoyhteistyö määritellään tässä tutkimuksessa pitkäkestoiseksi sovitun liiketoiminta-alueen yhteiskehittämiseksi, jonka tavoitteena on kaikkien osapuolten tulevaisuuden aseman tai kilpailukyvyn parantaminen. Tämä yhteistyö perustuu vastavuoroisuuteen, yhteistoimintaan ja kaikkia osapuolia täydentävään riippuvuuteen.

Liiketoimintaverkoston rakenteeseen liittyvät mallit ovat tässä tutkimuksessa tärkeitä, koska tavoitteena on tarkastella yhteisten tavoitteiden ja jaetun näemyksen muodostumista erilaisissa verkostoissa. Verkoston rakenteen perusjakona voidaan pitää kahtiajakoa: kärkiyrityksen vetämät toimittajaverkostot tai tasaverstaisten kumppanien yhteistoimintaverkostot (Kuva 7). Vastaavasti Dozin (2001) mukaan verkoston muodosta ja monimutkaisuudesta riippuen koordinointi voi olla joko yhdelle toimijalle keskitettyä (ns. hub and spoke -malli) tai se voi olla jaettu verkoston eri toimijoiden kesken (ns. multiplex-malli). Tässä tutkimuksessa verkoston ydinyrityksestä (hub) käytetään vakiintunutta *kärkiyritys-* nimitystä.



Kuva 7. Liiketoimintaverkoston rakenteen päätyypit (mukailen Kulmala, 2006; Doz, 2001).

Verkoston rakenne kuvaa toimijoiden välisiä suhteita, kuten valta ja vastuu kysymyksiä sekä ohjauksen ja päätöksenteon perusteita. Verkoston rakenteeseen vaikuttavat sisäisten tekijöiden – kuten verkostoyritysten kyvykkyydet, osaaminen ja arvot sekä liiketoiminnan tarpeet – lisäksi ulkoiset tekijät kuten toimialan kilpailutilanne (Liu & Brookfield, 2000). Nämä samat tekijät vaikuttavat verkoston yritysten ja samalla myös koko verkoston tavoitteiden muodostamiseen. Möller ja Rajala (2007) tuovat esiin, miten verkostojen erilaiset tavoitteet edellyttävät selvästi erilaisia verkostojen toimintamuotoja. Myös Powellin et al. (1996) mukaan erilaisissa toimintaympäristöissä keskiössä ovat tiedon eri muodot ja erilaiset oppimisprosessit.

Tietyn lopputuotteen valmistamiseen keskittyneet kärkiyritysvetoiset toimittajaverkostot ovat usein rakenteeltaan melko hierarkkisia ja suljetumpia systeemejä (Harland et al., 2001; Lambert & Cooper, 2000; Pfohl & Buse, 2000; Lamming, 1996). Näitä vertikaalisia verkostoja on viime vuosina tutkittu runsaasti. Lähtökohtana ovat toimitusketjujen johtaminen (supply chain management), transaktiokustannusteoriaan perustuvat ”ostaa vai valmistaa itse”- tarkastelut sekä Porterin (1985, s. 55) arvoketjumalli (value chain). Siten tämä keskustelu linkittyy myös logistiikan tutkimusalueeseen²³, ja sen tavoitteena on tuotteen koko toimitusketjun hallinta raaka-aineesta lopputuotteeksi asti. Toimittajaverkoston kokoonpanoon sekä asiakkaan ja toimittajien välisen yhteistyön rakenteeseen vaikuttavat

²³ Vastaavasti Nikkanen (2003) kuvaa väitöskirjassaan, miten logistiikan tutkimusalueella kiinnostuksen kohde on siirtynyt operatiivisesta toiminnan optimoinnista kokonaisuuksien hallintaa sekä edelleen toimijoiden merkitystä korostavaan strategisten ja sosiaalisten verkostojen tarkasteluun.

markkinatilanne ja tuotteet sekä toimijoiden omat strategiset valinnat. Toimittajaverkostojen kehitystyötä ja toiminnan hallintaa ohjaavat selkeästi kärkiyrityksen tai sen asiakkaan tarpeet ja tavoitteet, haasteena on verkoston muiden toimijoiden näkemysten ja tavoitteiden huomioiminen. Toimittajien välinen yhteistyö on usein vähäistä, eikä toimittajayritysten välille ole muodostunut suoria sidoksia. Rinnakkaisena käsitteenä hierarkkiselle toimittajaverkostolle käytetään kärkiyritysverkoston²⁴ käsitettä (katso esimerkiksi Vuorinen, 2005; Kohtamäki, 2005; Tenhunen, 2006). Myös Achrolin (1997) verkosto-organisaatioiden luokittelu perustuu yhden solmuyrityksen ympärille muodostuviin verkostomalleihin, vaikka nämä kaikki eivät kuvaa perinteisiä toimittajaverkostoja. Achrol (1997) jaottelee verkostot niiden toteuttaman tehtävän mukaan: yrityksen sisäiseen verkosto-organisaatioon (internal market network), vertikaaliseen osaamista yhdistävään verkostoon (vertical market network), laajoihin toimialarajat ylittäviin arvoverkostoihin (intermarket network) ja asiakasratkaisuja tarjoaviin projektityyppisiin yhteenliittymiin (opportunity network).

Tasa-arvoisten kumppanien välinen yhteistyö taas linkittyy horisontaalisten verkostojen ja strategisten allianssien (strategic alliances) merkitystä korostavaan keskusteluun (mm. Kumar & Das, 2007; Das & Teng, 2002; Gulati & Singh, 1998; Kanter, 1994). Tasa-arvoiset kumppanit muodostavat dynaamisemman ja avoimemman liiketoimintasuhteiden verkoston, jossa strategisen yhteistyön ohjaaminen on haastavampaa. Tässä avoimessa systeemissä muutokset yhdessä suhteessa vaikuttavat usein koko verkostoon (Håkansson & Lind, 2003), koska kaikki verkoston yritykset ovat linkittyneitä toisiinsa. Tasa-arvoisessa verkostossa esimerkiksi jokainen yrityksistä voi toimia verkoston ydinyrityksenä riippuen verkoston tuotteesta tai asiakkaasta ja siten valtasuhteet ovat avoimet. Kärkiyritysverkostolle taas on tyypillistä, että sen rakenne pysyy melko muuttumattomana, eikä verkoston ydinyritys vaihdu.

Vastaavasti verkostojen kehittämisessä on tunnistettavissa kaksi päänäkökulmaa: kärkiyrityksen merkitystä korostava toimittajaverkostojen hallintaan keskittynyt (runner) ja strategisten verkostojen kehittämiseen liittyvät näkemykset monenkeskisestä kehittämisestä (quasi-firm) (Hyötyläinen et al., 2005; Kulmala

²⁴ Kärkiyritysmallissa verkoston ydinyrityksen ympärille on koottu pienemmistä yrityksistä verkosto. Useimmiten verkoston ydinyritys on lähempänä asiakkaita, ja pienemmät yritykset toimittavat ydinyritykselle osia, järjestelmien osia tai kokonaisia järjestelmiä (Vesalainen, 1996).

2003, s. 4; Luke et al., 1989; Eccles, 1981²⁵). Edelleen myös verkostojen kehitymisestä, muodostumisesta ja johtamisesta on kirjallisuudessa useita eri malleja ja viitekehyksiä. Useimmat näistä keskittyvät verkoston tai yhteistyösuhteiden muodostumisvaiheeseen. Käytännössä verkostojen kehitymisprosessit ovat epävarmoja, ja erityisesti pk-yrityskentässä ne liittyvät yrittäjien välisten sosiaalisten verkostojen muodostamiseen (Biggiero, 2001). Muutosten toteuttamiseen verkostossa tarvitaan avointa ja luottamuksellista keskustelua sekä kykyä kyseenalaistaa toimintamalleja ja nähdä uusia mahdollisuuksia. Kärkiyritysvetoinen hierarkkinen verkosto pyrkii usein toiminnan tehostamiseen ja vakiintuneisiin toimintamalleihin. Strateginen verkostoyhteistyö vaatii lisäksi kykyä uudistumiseen ja innovointiin verkostoissa ja siten kompleksisten sopeutuvien järjestelmien ja orgaanisten systeemien piirteitä (Wilkinson & Young, 2002; Maula, 2006). Verkostoyritysten välistä vuorovaikutusta ja yhteiskehittämistä voidaan pitää verkoston yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumisen edellytyksenä.

Kirjallisuudessa verkoston yhteisille tavoitteille ja jaetulle näkemykselle on monia erilaisia määrittelyjä. Huxham (1993) käyttää yhteistoimintaedun (collaborative advantage) käsitettä kuvaamaan verkoston yhteistyön ja synergian merkitystä: ”Collaborative advantage will be achieved when something unusually creative is produced – perhaps an objective is met – that no organisation could have produced on its own and when each organisation, through the collaboration, is able to achieve its own objectives better than it could alone. In some cases, it should also be possible to achieve some higher level [...] objectives for society as a whole rather than just for the participating organisations.” Oleellista tässä yhteistoimintaedun käsitteessä on, että verkostoyhteistyöstä on oltava hyötyä *kaikille* toimijoille. Edelleen Huxhamin (1993) näkemyksensä mukaan verkoston ja yritysten välisten tavoitteiden ristiriita voidaan tasapainottaa verkostolle sovit-tavan metastrategian (shared meta-strategy) tasolla. Myös Gulati ja Singh (1998) tuovat esiin strategisia alliansseja käsittelevässä artikkelissaan, miten keskinäinen

²⁵ Eccles (1981) käyttää kvasiyrityksen (quasi-firm) käsitettä kuvatessaan integraatiota ja yhteistoimintaa rakennusliikkeen ja sen alihankkijoiden välillä. Hänen mukaansa kvasiyrityksen käsite kuvaa ohjausmekanismeja, jossa on sekä markkinoiden että hierarkian elementtejä. Tämän transaktiokustannusteoriaan perustuvan tutkimuksen mukaan pitkäjänteinen yhteistoiminta voi olla todellinen vaihtoehto jatkuvalla kilpailuttamiselle. Myöhemmin Luke et al. (1989) kehittivät käsitettä edelleen. Heidän jäsentelynsä mukaan kvasiyrityksille oli tyypillistä suuri strateginen merkittävyys ja löyhä yhteenliittyminen (coupling).

sopiminen (mutual agreement) toimijoiden rooleista ja vastuista vähentää ristiriitoja ja jatkuvien neuvottelujen tarvetta.

Vastaavasti Ghoshal ja Moran (1996) puhuvat organisaation jaetun tarkoituksen (shared purpose) merkityksestä kuvatessaan organisaatiossa tapahtuvan sopeutumisen (adaption) eroa markkinoilla tapahtuvaan hintaan perustuvaan sopeutumiseen. Viitaten Barnardin (1938) määritelmään he esittävät: "Shared purpose is the unifying element of formal organizations and the necessity of having a purpose is axiomatic, implicit in the words system coordination and cooperation". Tämän heidän esittämänsä määritelmän voidaan todeta vastaavan organisaation identiteetin määritelmiä. Vastaavasti Kogut ja Zander (1996, s. 502) kuvaavat, miten yrityksen identiteetti erottaa sen markkinoista ohjatesaan toiminnan koordinaatiota ja toimijoiden kommunikointia. "A firm is distinct from a market because coordination, communication, and learning are situated not only physically in locality, but also mentally in an identity."

Möller et al. (2004) käyttävät intentionaalisuuden käsitettä kuvaamaan *verkon* yhteisten tavoitteiden olemassa oloa. Edelleen Möller et al. (2004) korostavat yhteisen kehitysagendan merkitystä, ja Lamming et al. (2006) kuvaavat yritysten välisen yhteisen tilan merkitystä tasavertaiselle kehittämistyölle. Tavoitteet (goal, targets), visio (vision) ja kehitysagenda (development agenda) ovat muita strategiakirjallisuudessa käytettyjä yhteistä tahtotilaa kuvaavia käsitteitä. Strategiakirjallisuudessa intention (strategic intent) käsite kuvaa organisaation proaktiivista suhtautumista tulevaisuuteen ja yhteisen merkityksellistämisen kautta syntyneen tahtotilan olemassaoloa (Mantere & Sillince, 2007). Tämä määrittely laajentaa strategista intentiota jaetun näkemyksen suuntaan. Vastaavasti myös yhteisöjä käsittelevässä kirjallisuudessa on useita yhteistä tahtotilaa kuvaavia käsitteitä, esimerkiksi yhteinen tila (mutual space), jaettu konteksti (shared context) ja jaettu tila (Ba).

Sosiaalista ohjausta korostavassa verkostokirjallisuudessa on käytössä useita yhteistä merkityksellistämistä ja oppimista korostavia käsitteitä. Esimerkiksi Achrol (1997) jakaa verkostojen sosiaaliset ohjauskäytännöt luottamukseen ja yhteisiin normeihin. Hänen mukaansa vaihdannan sosiaaliset normit ovat solidaarisuus, vastavuoroisuus, joustavuus, roolien eheys ja konfliktien purkaminen. Yhtenä sosiaalisen ohjauksen pääteemana voidaan pitää verkostoyritysten väliin *luottamukseen* liittyvää keskustelua (Huemer, 2004; Tyler, 2003; Blomqvist, 2002; Adler, 2001; Couch & Jones, 1997). Clarke (2006) taas puhuu sitoutumisesta (commitment) ja jakaa sen useisiin osatekijöihin: keskinäinen riippuvuus ja hyödyt, tavoitteiden samansuuntaisuus, valmius avoimuuteen, jaetut arvot (shared values), osallistuminen päätöksentekoon, roolien selkeys sekä palautejär-

2. Tutkimuksen lähestymistapa ja keskeiset käsitteet

jestelmä. Kumar ja Das (2007, s. 2) käyttävät kumppaneiden välisen legitimitetin (interpartner legitimacy) käsitettä. ”In the alliance context, we define interpartner legitimacy as the mutual acknowledgement by the partners that their actions are proper in the development processes of the alliances”. Määritellään legitimitetin yritysten keskinäiseksi tunnustukseksi (mutual acknowledgement) siitä, että jokaisen toiminta on sopivaa yhteistoiminnan kehittymiseksi, Kumar ja Das (2007) korostavat erityisesti vastavuoroisuutta.

Tässä tutkimuksessa näitä liiketoimintaverkoston – ainakin osittain – yhdessä muodostettuja linjauksia yhteistyöstä kutsutaan *tavoitteiksi*, erotukseksi yhteiskehittämisen aikana ja yhteisen merkityksellistämisen (sensemaking) kautta syntyneestä jaetusta *näkemyksestä* (Taulukko 2).

Taulukko 2. Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen käsitteiden alustava jäsentely.

	Tavoitteet	Näkemyks
Läheiset käsitteet	Yhteiset tavoitteet, tulevaisuudenkuva ja tarkoitus, kehitysagenda, visio, velvollisuudet, roolit ja tehtävät	Verkoston identiteetti ja yhteinen näkemys merkityksestä (myös kognitio ²⁶ , mindset, normit, arvot, jaettu kieli ja kertomukset, samaistuminen)
Muodostumisprosessi	Tavoitteet muodostuvat strategisten neuvottelujen (kuvaus verkoston tavoitteista ja hyödyistä) kautta. Lähtökohtana on tulkinta kilpailuedusta ja vaadittavista ominaisuuksista.	Näkemyks muodostuu operatiivisen toiminnan (verkostoyhteistyön päivittäiset muodot, vuorovaikutus ja sosiaaliset verkostot) kautta. Jaettu näkemys rajaa verkoston sen toimintaympäristöstä.
Osatekijät	Toiminta- ja päätöksentekomallit (valta ja vastuut) Palautejärjestelmä ja mittarit Yritysten strategiset valinnat	Yhteinen historia ja kokemukset Sosiaalisen ohjauksen mallit Valmius avoimuuteen, sitoutuminen ja luottamus Yritysten toimijoiden väliset sosiaaliset suhteet

²⁶ Kognitio tarkoittaa ihmisen tiedonkäsittelytoimintaa: tiedon hankkimista, käsittelyä ja kehittämistä. Tyypillisiä kognitiivisia prosesseja ovat ajattelu, ongelmanratkaisu ja oppiminen.

Tässä tutkimuksessa verkoston yhteisistä tavoitteista ja jaetusta näkemyksestä käytetään seuraavia määrittelyjä:

Verkoston yhteiset tavoitteet ovat verkoston yritysten – ainakin osittain – yhteisen neuvotteluprosessin kautta muodostamat linjaukset yhteistyöllä tavoiteltavista hyödyistä ja sovituisista toimenpiteistä niiden saavuttamiseksi. Verkoston tavoitteet kuvaavat myös yhteistyön toimintamallin ja eri toimijoiden roolit ja toimijoilta edellytettävät panostukset.

Verkoston jaettu näkemys on verkostoyritysten välisessä vuorovaikutuksessa, yhteisten kokemusten ja niiden merkityksellistämisprosessin, kautta muodostunut käsitys yhteistyöstä ja sen merkityksestä.

Koska tutkimuksessa haluttiin kuvata verkoston kontrolloidun ohjauksen ja itseorganisoitumisen rinnakkaista kehittymistä käytettiin kahta erillistä käsitettä vision, kehitysohjelman tai intention sijasta. Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumisprosesseihin liittyy monia osatekijöitä, joiden merkitystä pyritään jäsentämään luvussa 4 muodostetuilla viitekehysillä ja kuvaamaan tarkemmin tämän tutkimuksen empiirisessä osassa.

3. Liiketoimintaverkostot

Tässä luvussa esitellään liiketoimintaverkostoihin ja yritysten välisiin yhteistyösuhteisiin liittyvät lähestymistavat. Erityisesti käsitellään aikaisemmassa kirjallisuudessa esitettyjä verkostomalleja, jotka auttavat ymmärtämään ja kuvaamaan erilaisia dynaamisia verkostoja. Luvun kolme teoria-aineisto liittyy tutkimuksen pääkysymykseen erityyppisiä verkostoja jäsentämällä.

Verkostoitumista ilmiönä voidaan tarkastella hyvin monista näkökulmista ja eri yhteistyön tasoilla yksilöiden sosiaalisista verkostoista aina yli kansallisten rajojen ulottuviin toimialojen makroverkostoihin. Eräs keskeisimmistä eroista erilaisten tarkastelutapojen välillä on niiden suhtautuminen inhimilliseen teki- jään (Vesalainen, 2002, s. 24). Granovetterin (1985, s. 483) mukaan talousteoria aliarvostaa inhimillisen toiminnan vaikutuksia, toisaalta sosiologia yliarvostaa sitä. Monet tutkijat (mm. Child, 2005; Sako, 1992; Thorelli, 1986) kuvaavat yri- tysverkoston toiminnan organisoitumisen mallina yrityksen sisäisen hierarkian ja vapaiden markkinoiden välillä. Useat talousteoreettiset tarkastelut – kuten trans- aktiokustannuksiin²⁷ perustuvat ”ostaa vai valmistaa” -analyysit – tarkaste- levat hierarkian ja markkinoiden hallinnan välisiä eroja kustannusten ja auktori- teetin näkökulmista. Tosin transaktiokustannusteorian luomalle perustalle on 1980- ja 1990-luvuilla noussut tutkimussuuntaus, joka pitää sosiaalista ohjausta kolmantena ohjausmekanismina hierarkian (autoritäärinen ohjaus) ja markkinoi- den (hintaohjaus) rinnalla (Kohtamäki, 2005).

Sosiaalisten verkostojen merkitystä korostavat tutkijat käyttävät verkosto- organisaatio (network organizations tai organizational networks) -käsitettä ku- vaamaan organisoitumisen muotoja, joille on tunnusomaista toistuva kansa-

²⁷ Transaktiokustannusteorian mukaan keskeisiä vaihdantaan liittyviä muuttujia ja kä- sitteitä ovat rajoitettu rationaalisuus, opportunisti eli oman edun tavoittelu, epävar- muus tulevaisuudesta (uncertainty), yritysten pieni lukumäärä sekä vaihdannan vaa- timat investoinnit (transaction specific investments) (Williamson, 1996).

käyminen osittain itsenäisten toimijoiden välillä. Toimijoiden välistä luottamusta ja toisiinsa kytkeytyviä (embedded) sosiaalisia suhteita hyödynnetään transaktioiden turvaamiseen ja kustannusten vähentämiseen (Borgatti & Foster, 2003). Esimerkiksi Frances et al. (1991) käsittävät verkostot jonkinlaisena epävirallisen ohjausmekanismin ideaalimallina, joka poikkeaa sekä hierarkioista että markkinoista sosiaalisen toiminnan ohjaajana.

Liiketoimintaverkostojen tutkimuksessa verkostot nähdään luonnollisena organisoitumisen muotona – hierarkian ja vapaiden markkinoiden ollessa verkostojen ääripäitä. Vastaavasti esimerkiksi Powell (1990) painottaa, että useimmat organisaatiot ovat hybridioorganisaatiota, eli niissä on rinnakkaisesti käytössä kaikki kolme ohjausjärjestelmää (markkinat, hierarkiat ja verkostot). Seuraavaksi tässä luvussa käsitellään muutamia tämän tutkimuksen kannalta tärkeitä liiketoimintaverkostojen tutkimuksen näkökulmia.

3.1 Verkostotutkimuksen päänäkökulmat

Kirjallisuudessa esitetään yritysten väliselle yhteistyölle ja sen kehittämislle erilaisia merkityksiä liittyen tarkastelujen erilaisiin lähtökohtiin (Taulukko 3). Talousteoreettisten tarkastelujen, kuten transaktiokustannusteoriaan ja resurssi-riippuvuuteen perustuvan kirjallisuuden, mukaan yhteistyön tavoitteena on vähentää epävarmuutta ja riskiä sekä opportunistista käyttäytymistä. Resurssi-riippuvuusteorian²⁸ mukaan yritys ei tule toimeen yksin, vaan se on jatkuvasti vuorovaikutuksessa toimintaympäristönsä kanssa joko hankkien resursseja tai toimittamalla valmiita tuotteita tai palveluja. Institutionaalinen talousteoria²⁹, jonka varaan transaktiokustannusteoria on rakentunut, korostaa yhteistyön merkitystä, sillä yhteistyön avulla on mahdollista linkittyä isompiin ja voimakkaampiin yrityksiin, kun tavoitteena on saavuttaa pääsy resursseihin sekä legitimeetti. Sosiaalisen pääoman ja oppimisen näkökulmasta korostetaan, miten yhteistyöllä saavutetaan tietoa ja osaamista sekä parannetaan yrityksen suorituksia ja innovaatiokykyä.

²⁸ Tämän jäsentelyn mukaan riippuvuus ja yhteistyö voivat olla kolmen tyyppistä horisontaalisia kilpailijoiden välisiä alliansseja, vertikaalisia toimittajaverkostoja tai vastavuoroisia yhteiskehittämiseen, tiedon ja resurssien vaihtoon perustuvia strategisia alliansseja.

²⁹ Institutionaalisen teorian mukaan organisaatiot saavat muotonsa niitä ympäröivän institutionaalisen ympäristön perusteella, koska ympäristöön sopeutuvalla rakenteellaan organisaatiot saavat itselleen oikeutuksen (legitimacy). Siinä, missä transaktiokustannusteorian tutkijat analysoivat vaihdantaa, uusi institutionaalinen talousteoria voidaan nähdä laajempaan kokonaisuutena, joka analysoi sosiaalista elämää (Klein, 1989 Kohtamäen 2005 mukaan).

3. Liiketoimintaverkostot

Liikkeenjohdolliset tarkastelut korostavat yhteisen arvонуonnin prosessin merkitystä sekä yhteiskehittämisen luomia mahdollisuuksia liiketoiminnan kasvuun. Nämä liiketoimintaverkostot ovat tiettyjen, vähintään kolmen, yrityksen tietoisesti muodostamia yhteistoimintaorganisaatioita.

Taulukko 3. Yritysten välisiä suhteita ja verkostoja käsittävän kirjallisuuden pääteemojen jäsentely (mukaan ja täydentäen Blomqvist, 2002; Vesalainen, 2002; Möller et al., 2004).

Näkökulmat	Lähtökohdat
Talousteoreettiset tarkastelutavat	
Resurssiriippuvuusteoria (resource dependency approach)	Pfeffer & Salancik, 1978
Transaktiokustannusteoria	Coase, 1937; Williamson, 1975 ja 1985
Peliteoria	Treynor, 1999
Sosiaalis-psykologiset tarkastelutavat	
Sosiaalisen vaihdannan teoria (social exchange theory)	Emerson, 1981
Sosiaalisten verkostojen teorit (social networks)	Granovetter, 1985; Burt, 1992
Sosiaalisen pääoman teoria (social capital – approach)	Nahapiet & Ghoshal, 1998
Verkostojen oppiminen	Lane & Lubatkin, 1998; Knight, 2002
Liikkeenjohdolliset tarkastelutavat	
Resurssiperustainen näkemys yrityksen strategiaan (resource based view of the firm)	Penrose, 1959; Hamel & Prahalad, 1994
Tietoperusteinen lähestymistapa (knowledge based view of the firm)	Grant, 1996; Grant & Baden-Fuller, 1995 ja 2004
Teollisten verkkojen ja vuorovaikutus lähestymistavat (industrial networks)	Ford, 1980; Håkansson & Johansson, 1992
Strategisten verkostojen näkökulma	Jarillo, 1993; Hyötyläinen, 2000
Arvонуonnin näkökulma	Stabell & Fjeldstad, 1998; Möller & Svahn, 2003

Edellä mainituista näkökulmista käsitellään tämän väitöskirjan luvussa 3.2 tarkemmin liikkeenjohdollisia tarkastelutapoja, kuten resurssi- ja tietoperusteista näkemystä sekä arvонуonnin ja strategisten verkostojen näkökulmia. Nämä näkökulmat liittyvät erityisesti yhteisten tavoitteiden muodostumiseen ja verkos-

toilla tavoiteltavaan kilpailuetuun. Sosiaalis-psykologiset tarkastelut, kuten sosiaalisen pääoman teoriat, liittyvät organisaatioiden identiteetin ja jaetun näkemyksen muodostumiseen. Tutkimuksen näkökulman takia on tärkeä ymmärtää verkostojen toiminnan kytkeytyminen sosiaaliseen kontekstiin, siksi näitä näkökulmia käsitellään luvussa 3.3. Tarkastelutasona tutkimuksessa ovat yritysten väliset suhteet, joten yksilöiden välisiä sosiaalisia verkostoja ja sosiaalista pääomaa ei tarkastella. Oppimista käsitellään liiketaloustieteissä usein rinnakkaisena kehittymisen ja muutoksen tarkasteluille. Verkostojen oppimista käsitellään kirjallisuudessa jo melko laajasti ja yhteenveto siitä on luvussa 3.4. Viimeisessä luvussa 3.5. on lyhyt yhteenveto aikaisemmasta kirjallisuudesta ja siinä esitetyistä verkostojen malleista.

3.2 Liikkeenjohdolliset näkökulmat

Verkoston liikkeenjohdollisten tarkastelujen lähtökohtana on kysymys verkostoista kilpailutekijänä ja toimintamallina. Verkostojen merkityksestä ja menestymisen osatekijöistä on esitetty monia näkemyksiä. Ebers ja Jarillo (1997) esittävät, että verkoston kilpailuetu³⁰ syntyy viidestä tekijästä: 1) keskinäinen oppiminen, 2) keskinäinen osaamisalueiden yhteensovittaminen, 3) tiedonkulun ja resurssikäytäntöjen kehittäminen, 4) volyymietu ja 5) markkinoiden rakenteen optimaalinen jakaminen verkoston jäsenten kesken. Vastaavat osatekijät on tunnistettavissa myös tarkasteltaessa kilpailuetua yrityksen tasolla. Dyerin ja Singhin (1998) mukaan yritysten väliset suhteet voivat muodostaa organisaatiolle kilpailuetua neljällä tavalla: 1) suhdespesifit edut (assets), 2) tiedon jakamisen käytännöt ja yhdessä oppiminen, 3) täydentävät resurssit ja osaaminen sekä 4) tehokkaampi transaktiokustannuksia pienentävä resurssien hallinta. Kothandaramanin ja Wilsonin (2001) mukaan verkoston kilpailukyky muodostuu yhteistyösuhteiden, yritysten ydinosaamisten ja verkoston asiakkaalle muodostuvan hyödyn yhteisvaikutuksesta.

Fawcett ja Magnan (2002) toteavat toimittajaverkostojen hallintaa (supply chain management) käsittelevässä artikkelissaan, että alan kirjallisuuden ja yritysten käytännön välillä on edelleen isoja eroja. Heidän tutkimuksensa mukaan yritykset eivät tunne toimittajaverkostonsa kaikkia toimijoita eikä yrityksillä ole vielä näkemystä toimittajaverkostonsa kilpailueduista, arvonluonnista tai kus-

³⁰ Kilpailuetu tarkoittaa, että organisaatio menestyy saman toimialan markkinoilla kilpailijoitaan paremmin ja saavuttaa toimialan keskiarvoa paremmat tuotot. Eri strategiakoulukunnat näkevät eri tavalla sen, kuinka kilpailuetu saavutetaan ja säilytetään.

tannuksista, vaikka kirjallisuudessa näitä on jo käsitelty runsaasti. Erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten kentässä verkostoitumisen riskit ja kustannukset saatetaan kokea potentiaalisia hyötyjä suuremmiksi (kustannuksista ks. Ebers & Grandori, 1997; Sako, 1992) eikä kaikkia verkostoitumisen hyötyjä tunnisteta. Toisaalta vaikka verkostoissa toimimisen on todettu parantavan pk-yrityksien kilpailukykyä ja mahdollistavan niiden kasvua, voivat verkostoitumisen vaikutukset yritysten kannattavuuteen olla negatiivisia (Kulmala et al., 2006; Pajarinen & Rouvinen, 2008).

Liikkeenjohdollisista näkökulmista tarkastellaan seuraavaksi erityisesti resurssi- ja tietoperusteista näkemystä sekä arvonluonnin ja strategisten verkostojen näkökulmia. Näiden perusteella voidaan syventää ymmärrystä erityisesti verkostoitumisen ajureista, kuten resurssien tai tiedon tarpeesta sekä liiketoiminnallisista tavoitteista.

3.2.1 Resurssiperusteinen näkemys ja verkostot

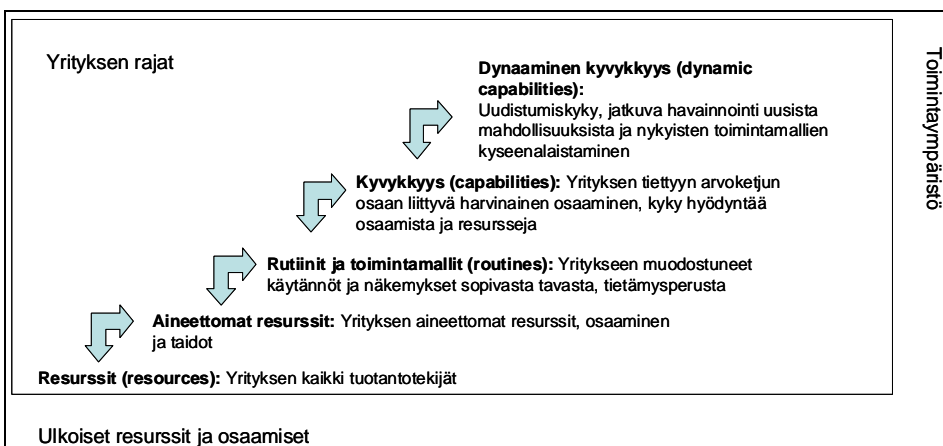
Resurssien merkitystä korostavan strategian mukaisesti yritykset ovat viime aikoina keskittyneet ns. ydinosaamisiin, mikä on lisännyt tarvetta verkostoitua muiden kriittisten resurssien varmistamiseksi. Yrityksen näkökulmasta resurssit ja tuotteet voidaan nähdä kolikon kahtena eri puolena: tuotteiden arvo ja kilpailukyky perustuu resurssien ainutlaatuisuuteen. Resurssiperusteinen näkemys uskoo yritysten sisäisten osaamisten selittävän niiden välistä suorituskykyeroa ja olevan siten tärkeä kilpailutekijä. Resurssiperusteisen näkökulman mukaan yritys pyrkii maksimoimaan arvonsa yhdistämällä ja hyödyntämällä arvokkaita resursseja – verkostoituminen on tämän näkökulman mukaan yrityksen arvon lisäämistä hyödyntämällä muiden yritysten resursseja (Wernerfelt, 1984; Eisenhardt & Schoonhoven, 1996). Tämä on merkityksellistä erityisesti nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa yrityksen strategia ja tavoitteet muuttuvat nopeammin kuin yritys ehtii uudistua. Verkostoitumisella voidaan pyrkiä joko uusien resurssien ja osaamisen saavuttamiseen, lisäresurssien hankkimiseen tai olemassa olevien resurssien säilyttämiseen, kehittämiseen tai hyödyntämiseen.

Ensimmäisenä resurssiperusteisen teorian teoksena pidetään Edith Penrosen vuonna 1959 julkaistua kirjaa. Siinä hän tarkastelee yritystä hallinnointimekanismina, joka linkittää ja koordinoi yksilöiden aktiviteetteja ja tuotantoresursseja. Resurssinäkökulmasta voimavarat lisäävät organisaation kestävästä kilpailuetua (sustainable competitive advantage), jos ne ovat arvokkaita (valuable), harvinaisia (rare), vaikeasti kopioitavia (inimitable) ja organisaation hyödynnettävissä (non-substitutable). Näkemys, että resurssit eivät ole täysin siirreltäviä, on toinen

resurssiperusteisen näkemyksen perusolettamuksista. Kilpailuedun kannalta tärkeät voimavarat ovat entistä useammin aineettomia ja ne koostuvat pikemmin voimavarojen yhdistelmästä kuin yksittäisistä resursseista. Nykyisin resurssiperusteiseen näkemykseen liittyvä kirjallisuus korostaakin yritysten toiminnan ja toimintaympäristön dynaamisuutta, kun aikaisemmin 1990-luvulla korostettiin pysyvän kilpailuedun (sustainable competitive advantage) luomista.

Resurssiperusteiseen näkemykseen liittyvä käsitteistö, eli taidot (skills), resurssit (resources), kyvykkyydet (capabilities) ja pätevyudet (competencies), ei ole vielä vakiintunut ja eri tutkijat käyttävät käsitteitä eri merkityksessä. Wernerfeltin (1984) määritelmän mukaan resurssi tarkoittaa mitä tahansa, mikä voidaan käsittää yrityksen vahvuudeksi tai heikkoudeksi. Hieman tarkemman Eisenhardtin ja Schoonhovenin (1996, s. 137) määritelmän mukaan resurssit tarkoittavat yrityksen vahvuuksia tai omaisuseriä, jotka voivat olla *aineellisia* (esim. taloudelliset pääomat, teknologia) tai *aineettomia* (esim. maine, brändi, johtamistaito, verkostoasema). Tietämysperusteinen näkemys yrityksestä (knowledge based view of the firm) on läheinen resurssiperusteiselle näkemykselle, mutta sen mukaan tieto (knowledge) on strategisesti merkittävin yrityksen resursseista.

Yleisesti kyvykkyyksillä tarkoitetaan kykyä johtaa resursseja, joten kyvykkyys on dynaamisempi kuin resurssi. Vuorinen (2005) kuvaa väitöskirjassaan resurssiperusteisen lähestymistavan käsitteiden välistä hierarkiaa (Kuva 8). Resurssit muuttuvat Vuorisen mukaan monimutkaisemmiksi ja vaikeammiksi jäljitellä siirryttäessä kuviossa ylöspäin. Samalla resurssien monimutkaisuus ja vaikea jäljiteltävyys vaikeuttavat niiden hyödynnettävyyttä.



Kuva 8. Resurssiperusteisen näkemyksen avainkäsitteiden väliset yhteydet (täydentäen Vuorinen, 2005).

Yrityksen kilpailukyvyyn kehittyminen ja erityisesti tiedon merkitys linkittyvät voimakkaasti yrityksen identiteetin – sosiaalisen yhteisön ja yhteistyön arvostuksen – olemassaoloon. Jaettu identiteetti vähentää riskiä yksilön opportunistiseen käyttäytymiseen sekä tukee tiedon jakamista luomalla kommunikointia ja vuorovaikutusta tukevan ympäristön (Kogut & Zander, 1996). Toisaalta osaaminen ja kyvykkyydet eivät käsitteinä linkity yksilöön yhtä voimakkaasti kuin tieto, vaan niiden määrittelyissä korostuvat organisaation yhteiset taitojen ja tiedon kimput. Ydinkyvykkyyksien (core-capabilities) käsite on siirtänyt resurssiperusteista näkemystä suuntaan, jossa keskeisenä resurssina pidetään kykyä, jolla saadaan muista resursseista irti lisäarvoa tuottava prosessi (Hamel & Prahalad, 1994). Tämä lähestymistapa tuo esiin kyvykkyyksien kääntöpuolen eli niiden muuttumisen jäykkyyksiksi (core-rigidities, Leonard-Barton, 1995). Erityisesti kilpailukykyä korostava kirjallisuus (competence-based view) käyttää dynaamisten kyvykkyyksien (dynamic capability) käsitettä kuvaamaan organisaation kykyä uudistaa osaamistaan ja saavuttaa uusia innovatiivisia ratkaisuja (Barney, 2001).

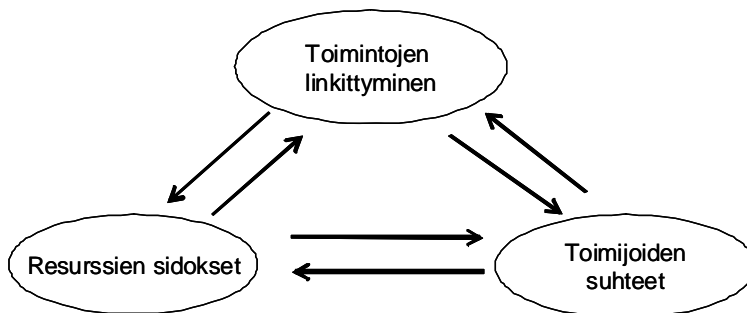
Verkostokontekstissa resurssiperusteiseen ajatteluun liittyy yrityksen ulkoisten resurssien, osaamisen ja tiedon hyödyntämiskyky sekä omien resurssien kasvatamiskyky ja turvaamiskyky (Vuorinen et al., 2004, s. 89). Cohen ja Levinthal (1990) kuvaavat vastaanottokyvyn (absorptive capacity) käsitteellä yrityksen kykyä arvioida, omaksua ja hyödyntää uutta ulkopuolista tietoa. Verkostojen merkitys ulkopuolisen tiedon hankinnassa on yksi merkittävä verkostoja ja resurssiperusteista näkökulmaa linkittävä teema. Tosin resursseja on usein vaikea tunnistaa koko verkoston tasolla, koska resurssit ovat eri verkoston yritysten hallinnassa ja kontrollissa. Pohjautuen resurssiperusteiseen näkemykseen Eisenhardt ja Schoonhoven (1996) kuvaavat artikkelissaan strategisten allianssien merkitystä kolmella osatekijällä: 1) strategiset ja sosiaaliset tekijät (strategic and social factors), 2) yrityksen ominaisuudet (characteristics of the firm [e.g., strategy, top management]), sekä 3) tarpeiden ja mahdollisuuksien kenttä (a theoretical logic of needs and opportunities).

Erityisesti aineettomat ja prosessinomaiset resurssit, kuten verkostojen oppimiseen ja uudistumiseen liittyvät kyvykkyydet, ovat haasteellisia havainnoida, kehittää ja mitata. Mutta kilpailun kannalta ne ovat verkoston oleellisimpia resursseja. (Vuorinen et al., 2004, s. 90). Tämän tutkimuksen näkökulmasta dynaamiset kyvykkyydet eli systeemin kyky uudistua on merkittävä. Luonnollisesti myös organisaation oppiminen ja uuden tiedon luominen ovat keskeisiä organisaation dynaamisten kyvykkyyksien muodostumiselle. Verkostojen haasteena on

verkoston yhteinen oppiminen verkoston eri tasoilla tapahtuvana prosessina (Toiviainen, 2006 – tarkemmin katso luku 3.4).

3.2.2 Teollisten verkostojen ja vuorovaikutuksen lähestymistavat

Industrial Marketing and Purchasing (IMP) -tutkijat ovat yksi merkittävä yritysten välisiä suhteita koskevaan keskusteluun osallistuva ryhmä. Se koostuu lähinnä pohjoiseurooppalaisista tutkijoista, joten siitä käytetään myös skandinaavisen verkostotutkimuksen (Nikkanen, 2003) tai Uppsalan koulukunnan (Tenhunen, 2006) nimityksiä. Yritysten välisen vuorovaikutuksen luonne ja rooli on IMP-ryhmän tutkijoiden keskeinen teema. IMP-lähestymistavan taustalla ovat mm. sosiaalisten verkostojen teoriat, resurssi-riippuvuusteoria sekä yrityksen resurssi-perusteinen teoria. Näkemykset verkostoista muotoutuneina ja abstrakteina ilmiöinä ovat lähellä myös taloussosiologian (economic sociology) tutkijoiden lähestymistapaa ja markkinoiden kuvaamista makrotason verkostona. Tarkastelujen yhtenä perustana on ollut Håkanssonin ja Johanson (1992) luoma ARA-malli, jonka mukaiset kolme verkostojen dimensiota ovat toimijat (actors), resurssit (resources) ja tehtävät (activities) (Kuva 9).



Kuva 9. Teollisia verkostoja (Industrial networks) jäsentävä ARA- malli (Håkansson & Snehota, 1995).

Toinen IMP-verkostoteorioissa vakiintunut lähestymistapa on Eastonin (1992) kuvaus verkostosta ja sen neljästä rakenneosasta: verkostot vuorovaikutussuhteina (networks as relationships), rakenteina (networks as structures), yritysten asemina (networks as positions) ja prosesseina (networks as processes). Tämä Eastonin lähestymistapa heijastaa selkeästi myös verkostojen käsittämistä melko abstraktina ilmiönä. Ford ja McDowell (1999) jäsentävät yhteistyösuhteiden tarkastelun neljään tasoon: suhteen sisäinen, suhde, suhdeportfolio ja verkoston

3. Liiketoimintaverkostot

sisäinen. Vastaavasti kolmea ARA-mallin ulottuvuutta voidaan tarkastella yrityksen, suhteiden tai verkostojen tasolla (Taulukko 4).

Taulukko 4. ARA-mallin ulottuvuudet ja tarkastelutasot (Håkansson & Snehota, 1995, s. 45).

	Tarkastelu taso		
Ulottuvuus	Yritys	Suhde	Verkosto
Toiminnot (Activities)	Toiminnon rakenne (Activity structure)	Toiminnon linkittyminen (Activity links)	Toimintamalli (Activity pattern)
Toimijat (Actors)	Organisaation rakenne (Organisational structure)	Toimijoiden sidokset (Actor bonds)	Toimijoiden verkko (Web of actors)
Resurssit (Resources)	Resurssien kokoelma (Resource collection)	Resurssien siteet (Resource ties)	Resurssien ryhmittymä (Resource constellation)

Håkansson ja Henders (1995) hyödynsivät ARA-mallia jäsenellessään verkoston muutostekijöitä (change variables), jotka heijastuvat toimijoissa, resurssissa ja toiminnoissa. Näiden muutostekijöiden avulla verkostoa voidaan yhdenmukaistaa tai erilaistaa (structuring versus heterogenizing), keskittää tai hajauttaa (hierarchization versus extrication) sekä erikoistaa tai laaja-alaista (specialization versus generalization). Håkanssonin ja Hendersin mukaan nämä muutostekijät määrittelevät ne keinot, joita verkoston johtajilla voi olla toimijoiden, resurssien ja toimintojen kontrolloinnissa, koordinoinnissa ja ohjaamisessa

Edelleen näitä kolmea ARA-mallin ulottuvuutta hallitsemisella verkostot voivat pyrkiä strategisesti vaikuttamaan kolmeen verkoston paradigmaan, jotka ovat Håkanssonin ja Fordin (2002) mukaan seuraavat:

- 1) Näkemys yhteistyösuhteista sekä resurssien kuluttajina että tarjoajina merkitsee että yritysten on jatkuvasti arvioitava uudelleen eri yhteistyösuhteitaan ja niiden tärkeysjärjestystä. Voidakseen muuttaa omaa toimintaansa yrityksen on pystyttävä sitouttamaan myös verkoston muut toimijat muutokseen – luotava toimijoita kiinnostava kehitysagenda.
- 2) Yritys kehittyä ja on kehittynyt yhteistyösuhteidensa kautta ja rinnakkaisesti niiden kanssa, koska verkostoyritysten välinen vuorovaikutus on jatkuvasti kaksisuuntaista. Liiketoimintasuhdetta ja niiden kehitystyötä on arvioitava investointina.

- 3) Yritysten tavoitteena on verkostosuhteiden hallinta, mutta verkoston voimakas ohjaus ja kontrollointi vähentävät verkoston innovatiivisuutta ja tehokkuutta. Riippuvuussuhteet voidaan jakaa heikkoihin ja vahvoihin sidoksiin (Granovetter, 1985; Uzzi, 1997; Wilkinson & Young, 2002: weak and strong ties).

Keskeisiä käsitteitä IMP-lähestymistavassa ovat myös toisiinsa linkittyvät yrityksen rooli (role) ja asema (position) verkostoissa. Easton (1992) toteaa, että asema on käsitteenä dialektinen koska verkoston rakenne ja prosessit ovat läheisesti kytkeytyneitä. Verkoston rakenne rajaa yksittäisen yrityksen toimintaa verkostossa, mutta samalla se mahdollistaa esimerkiksi vuorovaikutuksen tai pääsyn toisten yritysten resursseihin. Andersson et al. (1994) mukaan toimijan rooli kuvaa sen aktiviteetteja. Niiden taustalla on yrityksen sisäinen tavoitteiden ja tulkintojen merkityksellistämisen prosessi. Vastaavasti Anderson et al. (1998, s. 172) jäsentävät roolin muodostuvan toimijan omien aktiivisten ja tietoisien valintojen perusteella, aseman heijastavan verkoston rakennetta. Verkostonäkökulmasta strategisena toimintana nähdään verkostoyrityksen pyrkimykset vaikuttaa omaan asemaansa verkostossa, kun yleisesti strategisessa kirjallisuudessa strategisella toimilla yritys pyrkii vaikuttamaan – tai erityisesti sopeutumaan (adaption) – ulkoiseen ympäristöönsä. Verkostossa näkemykset keskinäisestä riippuvuudesta ja rinnakkaisesta kehitymisestä ovat keskeisessä asemassa ja kilpailun merkitys on pienempi (Gadde et al., 2003). Yrityksellä ei IMP-näkökulman mukaan ole täysin itsenäistä identiteettiä, vaan sen identiteetti muodostuu sen yhteistyösuhteiden kautta ja siitä, miten toiset yritykset arvioivat sen. Tämän tutkimuksen näkökulmasta on tärkeä ymmärtää verkoston ja sen yritysten rinnakkaisen ja toisiinsa kytkeytyneen kehittymisen merkitys. Tämän näkemyksen mukaan verkostoa on pyrittävä tarkkailemaan kaikkien toimijoiden näkökulmasta, jos halutaan paremmin ennakoita sen kehittymistä.

3.2.3 Strategiset liiketoimintaverkostot ja arvonluonti

Aikaisempi IMP-tutkimus näki verkostot muotoutuneina, itseorganisoituvina ja vaikeasti hallittavina (mm. Håkansson & Snehota, 1995; Axelsson & Easton, 1992). Strategisten arverkostojen kirjallisuudessa kiinnostuksen kohteena ovat yritysten tietoisesti (intentionally) rakentamat ja johtamat verkot. Tässä kentässä ovat myös nousseet esiin ajatukset, jotka korostavat yrityksen verkostoitumiskykyä eli kykyä rakentaa ja ylläpitää verkostoja toisten toimijoiden kanssa (Möller & Rajala, 2007; Jokela, 2006; Äyväri, 2006; Möller et al., 2004; Svahn, 2004;

Gadde et al., 2003). Strategisten verkostojen näkökulmassa tausta-ajatuksena on, että yritysten välisestä kilpailusta siirrytään koko ajan kohti yritysverkostojen välistä kilpailua (Hyötyläinen et al., 2005; Vesalainen, 2002; Dyer & Singh, 1998).

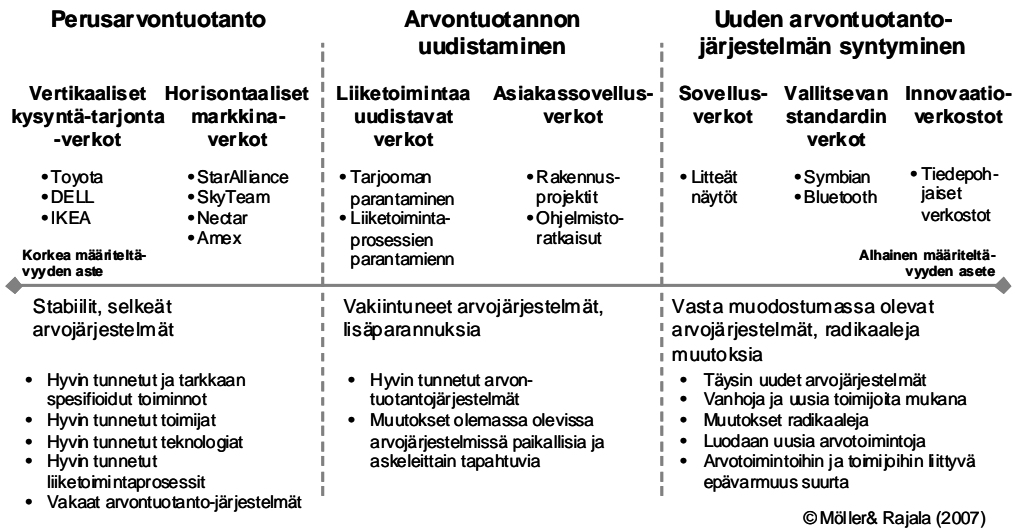
Arvo- ja toimitusketjujen näkökulmasta Pfohl ja Buse (2000) jakavat tuotantoverkostot (production networks) strategisiin, alueellisiin ja operatiivisiin verkostoihin sekä virtuaaliyrityksiin. He perustavat jaottelun verkostojen erilaisiin ominaisuuksiin, kuten verkostojen pysyvyys, toimintojen mahdollinen päällekkäisyys eri yrityksissä, tiedonvaihto, avoimuus, keskinäinen riippuvuus ja yhteistyön organisointi. Strategisina verkostoina he pitävät kärkiyritysverkostoja, joissa yhteistoiminnan kehittäminen on yhden yrityksen vastuulla. Tietyn tuotteen tuottamiseksi toteutettavaa toisistaan riippumattomien yritysten välistä yhteistyötä, joka perustuu jaettuihin arvoihin (shared values), Pfohl ja Buse (2000) kuvaavat virtuaaliyrityksen käsitteellä. Edelleen alueellisten verkostojen tyypillä he kuvaavat paikalliset pienten yritysten sosiaalisiin suhteisiin perustuvat löyhät verkostot ja operatiivisten verkostojen käsitteellä nopeaan resurssien täydentämiseen pyrkivät yritysverkostot.

Håkansson ja Sharma (1996) esittävät strategisia alliansseja kuvaavassa artikkelissaan strategisen yhteistyön tarkoittavan, että yhteistyön tavoitteena on yritysten tulevan aseman parantaminen. Jarillo (1988) määritteli strategisen verkoston alueelliseksi ja pitkäaikaiseksi liiketoiminnallista hyötyä tavoittelevaksi järjestelyksi, jossa yritykset ovat edelleen osittain itsenäisiä. Samoin Perrow (1992) kuvasi Pohjois-Italian pienyritysverkostojen toimintaa horisontaaliseksi yhteistyöksi. Human ja Provan (1997) määrittelivät tarkemmin strategisen pk-yritysverkoston tavoitteellisesti (intentionally) muodostetuksi ryhmäksi pk-yrityksiä, jotka toimivat maantieteellisesti lähekkäin, samalla toimialalla ja joilla on suoria liiketoimintasuhteita toistensa kanssa. Tämä Humanin ja Provanin määrittely jättää ulkopuolelleen kärkiyritysverkostot, joissa yrityksillä on suoria liiketoimintasuhteita ainoastaan kärkiyritykseen. Kirjallisuudessa käytetään myös allianssiryhmittymän (alliance constellations) käsitettä kuvamaan välillisesti toisistaan riippuvien yritysten yhteistyötä erotuksena kahden välisestä alliansseista, joissa yritykset ovat suoraan riippuvaisia toisistaan (Das & Teng, 2002). Aikaisempaan kirjallisuuteen perustuen Wincent (2006) esittää strategisten pk-yritysverkostojen kolme osatekijää: 1) strateginen verkosto on vaihdantasuhteille perustuva toimielin (institution), 2) osallistujat pyrkivät maksimoimaan omaa hyötyään sosiaalisten rajoitteiden alla ja 3) resurssien – myös ideoiden, osaamisen – vaihdanta yritysten välillä on yhteistyön toteuttamisen perusta.

Strategisten arvoverkkojen (strategic value net) näkemyksen perustana on Porterin (1985) arvoketjun logiikka (Svahn, 2004). Liiketoimintaverkoston tutkijoiden näkökulmasta Porterin arvoketjuun perustuva arviointi suhteiden merkityksestä on liian kapea, sillä se ei huomioi tosiasiaa, että lähes jokainen yritys kuuluu useampaan arvoketjuun. Yrityksen strategian toimivuuteen vaikuttaa strategian sopivuus verkostojen muiden toimijoiden tavoitteisiin ja toimintaan (Jokela, 2006; Gadde et al., 2003). Siten yrityksen verkostosuhteet nähdään sekä mahdollisuuksia luovina että kahlehtivina. Tämä ei merkitse, että strategiana pitäisi olla passiivinen ympäristöön sopeutuminen vaan strategia voi haastaa muut toimijat ja yleiset käsitykset toimintaympäristön trendeistä. Tätä organisaation muutokseen ja toiminnan uudistamiseen liittyvää teemaa käsitellään tarkemmin verkostojen oppimisen (luku 3.4) sekä organisaation muutoksen ja tietämyksen hallinnan (luku 5) yhteydessä.

Tyypillisesti myös resurssiperusteisen näkemyksen edustajat, kuten Normann ja Ramirez (1993) kritisoivat Porterin mallia lineaarisuudesta ja näkemyksestä kilpailukyvyn syntymisestä ainoastaan yrityksen asemoinnista toimintaympäristöön. Heidän mukaansa arvoketjun toimijat loivat arvoa uudestaan muuttamalla työnjakoa ja toimijoiden rooleja ketjussa. Myös Jarillo (1993) ja Parolini (1999) ovat kehittäneet tätä verkoston arvon luomiseen perustuvaa näkemystä käyttäen arvojärjestelmän käsitettä (value system concept). Edelleen Möller et al. (2003, 2005) muodostivat liiketoimintaverkoston viitekehyksen, joka perustuu arvojärjestelmän jatkumoon (value system continuum). He jaottelivat liiketoimintaverkostot kolmeen päätyyppiin: perusliiketoimintaverkot, liiketoimintaa uudistavat verkot sekä uuden teknologian ja liiketoiminnan kehittämisverkot. Svahn (2004) on väitöskirjassaan testannut tätä mallia empiirisen aineiston avulla. Möller ja Rajala (2007) ovat täydentäneet tätä tyypittelyä edelleen jäsentämällä liiketoimintaverkkojen tyyppejä tarkemmin (Kuva 10).

3. Liiketoimintaverkostot



Kuva 10. Arvojärjestelmäjätkumo ja liiketoimintaverkkojen tyypittely® (Möller & Rajala, 2007 ja 2009).

Vastaavasti Inkpen ja Tsang (2005) hyödynsivät strategisten verkostojen tyypittelyssä verkoston hallinnan (network governance) jäsenyneyttä kuvaavaa jätkumoa (structured – unstructured), mutta esittivät hieman toisenlaisen jaottelun. Heidän mukaansa kolme strategisten verkostojen päätyyppiä ovat: yrityksen sisäiset verkostot (intracorporate networks), strategiset allianssit (strategic alliances) ja saman toimialan osaamiskeskittymät (industrial districts).

Edelleen myös Stabell ja Fjeldstad (1998) kritisoivat Porterin (1985) arvoketjua, joka ei heidän näkemyksensä mukaan sovellu palveluliiketoiminnan, kuten pankkien tai vakuutusyhtiöiden arvon luomisen kuvaamiseen. Thompsonin (1967) arvonnluonnin teknologioiden tyypittelyn³¹ pohjalta he erottelevat arvoketjun

³¹ Thompsonin (1974 Näsin suomennos) mukaan organisaation mallin (panos-teknologia-tuotos) toimivuutta voidaan arvioida kahdella pääkriteerillä: instrumentaalinen eli saavutetaanko tavoitteet ja taloudellinen eli resurssien kulutus. Thompson jakaa teknologiat sarjakytkentäisiin (long-linked, esimerkiksi liukuhihna tai toimittajaverkosto), intensiivisiin (esimerkiksi sairaalat, kohde määrää teknologian valinnan) ja välittäviin (mediating, esim. vakuutusyhtiöt ja pankit, jotka toimivat yhdysiteenä ja verkottajina). Thompsonin mukaan teknologioiden väliset riippuvuussuhteet voidaan jakaa yhteispanosriippuvuuteen (pooled), sarjariippuvuuteen (sequential) ja vastavuoroiseen (reciprocal). Nämä vastaavat myös resurssiriippuvuusteorian mukaista yhteistyön kolmijakoa; horisontaaliset allianssit, vertikaaliset verkostot sekä vastavuoroisuus ja yhteiskehittäminen.

(chain), arvopajan (shop) ja arvoverkoston (networks) toimintamallit. Lähtökohdiana jaottelussa on, että erilaiset riippuvuussuhteet vaativat erilaiset koordinoituneita mekanisme. Stabell ja Fjeldstad (1998) korostavat erityisesti arvon luomista arvopajassa ongelman ratkaisun keinoin sekä tämän prosessin epälineaarista ja iteratiivista luonnetta, joka on tyypillistä kaikelle kehitys ja muutostyölle. Arvoverkostossa heidän mukaansa arvo tulee yhteyksien luonnista kommunikointiin, kaupankäyntiin ja riskin jakamiseen. Lisäksi Stabell ja Fjeldstad (1998) tuovat esiin erilaisten yhteistyö- ja liiketoimintasuhteiden merkityksen (cooperation versus competition). Tämä kilpailun ja yhteistyön välinen ristiriita tulee erityisesti esille horisontaalisissa verkostoissa, joissa voi toimia useita resursseiltaan ja osaamiseltaan samantapaisia yrityksiä. Vastaavasti myös Gulati ja Singh (1998) hyödynsivät Thompsonin (1967) tyypittelyä jäsentäessään yritysten välistä riippuvuutta erityyppisissä strategisissa alliansseissa. Heidän mukaansa vastavuoroiseen riippuvuuteen (reciprocal) perustuvissa alliansseissa on hierarkkisimmat ohjauskäytännöt, kun taas yhteispanosriippuvuuteen (pooled) perustuvissa alliansseissa hyödynnetään vähiten hierarkkisia elementtejä.

Strategisten liiketoimintaverkoston kirjallisuuden pääteemat ovat arvotoimintojen ja niihin liittyvien kyvykkyyksien tunnistaminen sekä verkoston rakentamiseen ja johtamiseen liittyvät mallit ja menetelmät. Verkostojäsentelyjen lisäksi tämän tutkimuksen näkökulmasta erityisesti strategiseen verkostoyhteistyöhön ja verkoston kehittämiseen liittyvät lähestymistavat ovat merkityksellisiä ja niitä on käsitelty tarkemmin luvussa neljä.

3.3 Sosiaalisten verkostojen näkökulmat

Pk-yritysten verkostoja käsittelevä tutkimus kumpuaa yrittäjäyystutkimuksesta. Siinä tarkastelutasona ovat yrittäjän verkostosuhteet, ja mukaan tulee muitakin verkostosuhteita kuin vain liiketoimintasuhteet tai yritysten väliset suhteet. Yhteistyösuhdetta on sosiaalitieteiden piirissä tarkasteltu paitsi sosiaalisen vaihdannan teorian (Emerson, 1981) myös yksilöiden sosiaalisten verkostojen näkökulmasta (Uzzi, 1997; Burt, 1992; Granovetter, 1985). Lisäksi näkökulmaan liittyvät sosiaalisen pääoman (Coleman, 1990; Nahapiet & Ghoshal, 1998) ja oppimisen tarkastelut. Verkostojen sosiaalista ohjausta korostava tutkimussuuntaus on lisännyt kiinnostusta sosiaalitieteisiin perustuviin tarkasteluihin. Sosiaalisen vaihdannan lähtökohdiana on, että yksilöt vaihtavat erilaisia tunteita, kokemuksia ja tietoa suhteissa vastavuoroisesti. Sosiaalisten verkostojen näkökulmasta taoudellinen vaihdanta kytkeytyy sosiaalisiin siteisiin (Granovetter, 1985, s. 481).

Kirjallisuusyhteenvedossaan Borgatti ja Foster (2003) luokittelevat sosiaalisia verkostoja (social networks) käsittelevän kirjallisuuden neljään pääteemaan (Kuva 11). Luokittelu perustuu heidän näkemyksensä, että organisaatiotutkimuksen peruslähtökohtana on selittäminen (explanation). Selittävän mekanismin (explanatory mechanisms) ulottuvuus kuvaa verkoston sidosten (ties) toimintaa ja selittävät tavoitteet (explanatory goals) sitä, mitä kyseisellä näkökulmalla on pyritty selittämään.



Kuva 11. Sosiaalisten verkostojen lähestymistapojen jäsentely (mukaillen Borgatti & Foster, 2003).

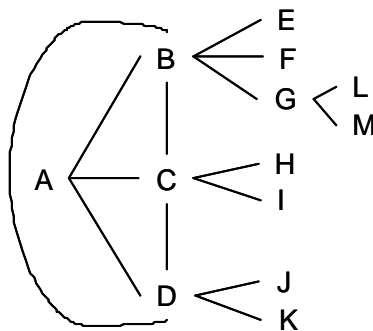
Borgatti ja Foster (2003) toteavat, että aikaisemman tutkimuksen fokuksena on ollut keskittyminen joko verkostojen rakenteeseen tai seurauksiin ja erityispiirteenä on ollut vähäinen verkostojen toimivuuden taustoja kokonaisuutena selittävän tutkimuksen puute (network antecedents). Sosiaalisen pääoman tutkimukset pyrkivät selittämään menestymisen erot sosiaalisten sidosten seurauksena, kun taas diffuusiotutkimus selittää toimijoiden mielipiteiden, uskomusten ja käytäntöjen samankaltaisuutta sosiaalisilla siteillä.

Vastaavasti selittäviin mekanismeihin keskittyvät näkökulmat eroavat toisistaan sidosten ja näiden toiminnan kuvauksilla, tutkimukset keskittyvät joko verkostojen rakenteeseen tai sosiaaliseen virtaukseen ja vuorovaikutukseen. Verkostojen johtamisen (management) tutkimuksessa sosiaalisen pääoman käsite sitoo yhteen laajan skaalan tutkimusaiheita henkilökohtaisista suhteista ja rakenteesta verkoston asemaan ja yhteisen kognition luomiseen. Sosiaalisen pääoman näkökulman lähtökohtana on ajatus linkkien arvosta. Sen perustan muodostavat

käsitteet rakenteellisista aukoista (Burt, 1992; structural holes) sekä heikoista ja vahvoista sidoksista (Granovetter, 1985; weak and strong ties). Seuraavaksi tässä luvussa käsitellään tarkemmin sosiaalisten suhteiden merkitystä liiketoimintaverkostojen toiminnalle, uudistumiskyvylle ja kehittymiselle. Erityisesti erilaisien suhteiden merkitys ja sosiaalisen pääoman ulottuvuudet jäsentävät tämän tutkimuksen lähestymistavalle tärkeitä osatekijöitä.

3.3.1 Verkostosuhteet ja sosiaalinen kytkeytyneisyys

Granovetter (1985) kuvasi kytkeytyneisyyden (embeddedness) käsitteellä ilmiötä, jossa toistuvissa yhteistyösuhteissa sosiaalisten ja liiketoimintasuhteiden linkittyminen muodostavat sisäisen toimintalogiikan, joka poikkeaa perinteisistä väljemmistä heikkoihin sidoksiin perustuvista suhteista. Tarkastellessaan toimijoiden sosiaalisia verkostoja sekä yhteyksiin sisältyvien resurssien että rakenteen näkökulmista Burt (1992) kehitti edelleen Granovetterin (1985) ajatuksia heikkojen sidosten merkityksestä. Burtin esittämän rakenteellisten aukkojen (structural holes) konseptin mukaan on strategisesti tärkeää kehittää suhteita, jotka linkittävät verkoston eri osat. Ne voivat siten luoda uusia tiedon kehittymisen ja leviämisen mahdollisuuksia toimijoiden välille. Siten heikoilla sidoksilla voi Burtin näkemysten mukaan olla suuri merkitys uuden tiedon ja laajempien näkökulmien hankkimisessa (Kuva 12).



Kuva 12. Esimerkki verkoston rakenteesta ja toimijoiden välisistä sidoksista.³²

³² Kuvassa 12 toimijoilla A, B, C ja D on kaikilla toistensa välillä suorat sidokset. Näin ne luovat suljetun verkon, jossa ei ole rakenteellisia aukkoja mukana olevien toimijoiden välillä. Organisaatio B:llä on suorat sidokset E:n, F:n ja G:n kanssa, ja näistä edelleen G:llä on sidokset L:n ja M:n. L ja M ovat B:n näkökulmasta epäsuoran sidoksen päässä. Kuvassa näkyy myös rakenteellisia aukkoja (eli toimijoita joiden välillä ei ole sidoksia) esimerkiksi E:n, H:n ja K:n välillä.

Tilanneteorian mukaan voidaan olettaa, että heikkojen ja vahvojen sidosten merkitys vaihtelee myös toimintaympäristön dynaamisuuden mukaan. Tutkimuksessaan verkoston organisoitumisesta ja toimijoiden välisten sidosten merkityksestä Ahuja (2000) kuvaa verkoston rakenteellisia aukkoja ja niiden vaikutuksia innovatiivisuuteen. Ahujan tutkimuksen lopputulos ei ole yksiselitteinen, mutta liiketoimintaympäristön luonne (dynaaminen–vakiintunut) näyttäisi vaikuttavan siihen millainen verkoston rakenteen tulisi olla. Dynaamisessa ympäristössä välittäjäasemassa olevat toimijat hyötyvät enemmän kuin vastaavassa asemassa olevat toimijat kypsässä ympäristössä. Syyksi Ahuja (2000) arvelee esimerkiksi sitä, että dynaamisessa ympäristössä eri sidoksista saadaan erilaista tietoa, koska asioiden kehittyessä nopeasti eri toimijat tietävät eri asioita. Kypsässä ympäristössä taas toimijat tietävät enemmän päällekkäisiä asioita, jolloin rakenteellisten aukkojen negatiiviset piirteet, luottamusongelmat ja opportunismi, ovat suuremmat kuin edut (Ahuja, 2000).

Tarkastellessaan verkostoja ja yritysten välisiä sidoksia hyödyntäen systeemi-teoreettista lähestymistapaa myös Andersson et al. (2007) totesivat, että avoimessa verkostossa uuden tiedon määrä on suurempi ja verkostossa yhdistetty tieto muodostaa aina ainutlaatuisen kokonaisuuden, joka on verkostoyrityksen hallussa. Erityisesti jos yritys linkittää verkostossa rakenteellisen aukon, on sen verkostosta muodostama tiedon yhdistelmä ainutlaatuinen. Tämä muodostaa haasteen tiedon jakamiselle verkostossa, joten avoimessa verkostossa Anderssonin et al. (2007) mukaan tyypillisesti eksplisiittistä tietoa siirretään verkosto-osapuolten välillä, mutta sitä ei käytetä yhteiseen ongelmanratkaisuun. Suljetussa systeemissä taas uutta hiljaista tietoa syntyy tyypillisimmin toimijoiden yhteisen ongelmanratkaisun tuloksena. Muutokset ja kehittyminen suljetussa verkostossa tapahtuvat useimmiten pienten parannusten kautta ja haasteena onkin verkoston sisäinen inertia ja lukkiutuminen yhteisiin hyväksi havaittuihin käytäntöihin.

3.3.2 Sosiaalinen pääoma ja verkostot

Sosiaalisen pääoman kirjallisuus linkittyy verkostoihin erityisesti yrityksen resursseihin kuuluvan verkostoaseman ja -suhteiden sekä verkoston sosiaalisten ohjausmekanismien kautta. Nahapiet ja Ghoshal (1998) kuvaavat sosiaalisen pääoman yksilöiden olemassa olevina ja potentiaalisina resursseina, jotka yksilöt saavat toistensa tuntemisesta, kuulumisesta sosiaaliseen verkostoon tai ollessaan tunnettuja ja omatessaan hyvän maineen verkostossa. Esimerkiksi Larson (1992) korostaa kumppanin hyvän maineen merkitystä yhteistyösuhteen kehittymiselle.

Vastaavasti Coleman (1990) määrittelee sosiaalisen pääoman (social capital) sosiaalisen rakenteen ominaisuuksina, jotka luovat arvoa ja edistävät yksilön toimintaa.

Taulukossa 5 on yhteenveto sosiaaliseen pääomaan liittyvistä käsitteistä ja niiden merkityksestä verkostojen kontekstissa. Rakenteelliseen ulottuvuuteen liittyviä lähestymistapoja käsiteltiin jo edellisessä luvussa. Ne perustuvat arvioon siitä, onko henkilöiden välillä vuorovaikutussuhdetta. Yhteistyösuhteeseen liittyvien tekijöiden tutkimuksessa on perustana erityisesti sosiaalisen vaihdannan teoria (social exchange theory). Relationaalinen ulottuvuus kuvaa henkilöiden välisten suhteiden laadullisia ominaisuuksia, kuten luottamuksen ja sitoutumisen astetta. Kognitiivinen ulottuvuus perustuu yhteiseen ymmärrykseen päämääristä ja käyttäytymisestä, kuten jaettuun kieleen, kokemuksiin ja normeihin. Nämä kaikki ulottuvuudet linkittyvät tämän tutkimuksen lähestymistapaan. Sen mukaan rakenteeseen ja suhteeseen liittyvät mekanismit vaikuttavat jaetun näkemyksen muodostumiseen. Kognitiota voidaan pitää ainakin osittain jaetun näkemyksen rinnakkaisena käsitteenä. Mutta tarkastelutasona tässä tutkimuksessa on verkostoyritysten väliset yhteistyösuhteet, eivät henkilöiden väliset sosiaaliset suhteet.

Taulukko 5. Sosiaaliseen pääomaan liittyvät käsitteet (mukaillen ja täydentäen Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Ulottuvuus	Kriittiset tekijät	Määrittely
Rakenne (structural dimension)	Verkostosidokset (network ties)	Verkosto sidokset mahdollistavat pääsyn resursseihin.
	Verkoston kokoonpano (network configuration)	Suhteet muodostavat verkoston kokoonpanon.
Suhde (relational dimension)	Luottamus	Luottamus kuvaa valmiutta olla suojaaton toisen osapuolen suhteen.
	Velvollisuudet (obligation)	Velvollisuudet edustavat sitoutumista suorittaa joitain tehtäviä tulevaisuudessa.
	Sitoutuminen (commitment)	Toimijoiden halukkuus tehdä parhaansa ja pysyä organisaation jäsenenä.
	Samaistuminen (identification)	Samaistuminen on prosessi, jossa yksilöt näkevät itsensä samana tietyn henkilön tai ryhmän kanssa.
Kognitio (cognitive dimension)	Jaetut koodit ja kieli (shared codes and language)	Laajuus, jolla ihmiset jakavat yhteisen kielen. Yhteinen kieli helpottaa pääsyä lähemmäksi toisia ihmisiä ja heidän tietoaan.
	Jaetut kertomukset (shared narratives)	Jaetun kontekstin kehittäminen myyttien, kertomusten ja metaforien avulla.
	Normit	Normit kuvaavat konsensuksen määrää sosiaalisessa systeemissä.

Yksi liiketoimintaverkoston ja yhteistyösuhteiden tutkimuksen teemoista korostaa luottamuksen tai luottamuspääoman merkitystä. Tämän näkemyksen mukaisesti luottamus alentaa vaihdannan transaktio- ja neuvottelukustannuksia. Luottamuksen lisäksi myös suhteeseen liittyvät normit ovat keskeinen verkoston sosiaaliseen pääomaan ja ohjaukseen liittyvä käsite. Normit ovat olettamuksia ihmisten käyttäytymisestä – yhteiset normit rajaavat kielletyn ja sallitun käyttäytymisen. Käytännössä luottamus ja yhteisten normien muodostuminen linkittyvät yrityksen verkostoon sitoutumiseen, näkemykseen yhteistyön hyödyllisyydestä ja omasta asemasta sekä yhdessä tekemisen toimintamallista. Vastaavat näkökulmat löytyvät myös kirjallisuudesta. Edelleen myös sosiaalisen yhteisön olemassaolo ja yhteinen sosiaalinen pääoma lisäävät luottamusta: toimijoiden ollessa samankaltaisia on heidän helpompi arvioida ja ennakoita toistensa näkemyksiä ja toimintaa (Blomqvist, 2002).

Luottamus (trust) on käsitteenä abstrakti ja vaikeasti jäsentävä. Sille on kirjallisuudessa esitetty useita eri määritelmiä. Blomqvistin (2002) mukaan pääjakona voidaan pitää kahtiajakoa: taloudellinen näkemys, jonka mukaan luottamus on lisääntynyt ennakoitavuus (predictability) tai täyttyneet odotukset sekä eettis-moraalinen näkemys, joka kuvaa luottamuksen hyvänä tahtona (goodwill). Myös luottamuksen kohteen mukaan luottamus voidaan jakaa ihmisten väliseen tai systeemiseen, institutionaaliseen luottamukseen, osa tutkijoista käyttää varmuuden (confidence) käsitettä puhuessaan instituutioon – ei ihmiseen – kohdistuvasta luottamuksesta. Nykyinen luottamuksen tutkimus liittyy sen usein riskiin ja käsittelee Huemerin (2004) mukaan erityisesti käyttäytymiseen liittyvien odotusten epävarmuutta. Adler (2001) jäsentää luottamuksen käsitettä neljällä ulottuvuudella: luottamuksen lähde, mekanismit, kohteet ja perusteet (Taulukko 6).

Taulukko 6. Luottamus käsitteen ulottuvuudet (mukaiillen Adler, 2001).

Ulottuvuus	Osatekijät
Lähteet (sources)	<ul style="list-style-type: none"> • Jatkuvaan vuorovaikutukseen perustuva tuttuus • Intresseihin perustuva laskelmointi • Ennakoitavuutta (predictability) ja luotettavuutta (trustworthiness) luovat normit
Kohteet (objects) ja mekanismit (mechanisms)	<ul style="list-style-type: none"> • Yksilöt: suorat henkilökohtaiset kontaktit • Yhteisöt (collectivities): maine (reputation) • Systeemit: institutionaalinen konteksti
Perusteet (bases)	<ul style="list-style-type: none"> • Yhtenäisyys (consistency) • Sopimuksellinen luottamus (contractual trust) • Kompetenssit eli pätevyudet (competence) • Hyväntahtoisuus (benevolence tai goodwill) • Lojaalisuus (loyalty tai concern) • Luottamuksenvaraisuus (fiduciary trust) • Rehellisyys (honesty) ja lahjomattomuus (integrity) • Avoimuus (openness)

Yritysten väliseen yhteistyöhön ja luottamukseen liittyy myös pohdinta siitä, onko luottamus yhteistyön edellytys vai seuraus. Yleisesti luottamuksen kasvataminen nähdään hitaana prosessina, koska luottamuksen rakentumiseen liittyy myös yhteistyöhön sitoutuminen – yhteisen kognition ja merkitysten rakentuminen. Yritysten kahden välisiä asymmetrisiä suhteita tarkastelevassa väitöskirjassaan Blomqvist (2002) on esittänyt yksilötason luottamukseen perustuvan nopean luottamuksen käsitteen. Vaikka luottamuksen määrä kasvaa usein positiivisesti, toimijoiden välisen riippuvuuden kasvaessa, riippuvuus voi aiheuttaa myös epäluottamusta, joka estää tai hidastaa avoimen vuorovaikutuksen syntymistä. Nieminen (2007, s. 96) toteaa väitöskirjassaan, että yrityksen luottamuksen ja yhteisen identiteetin osalta on ymmärrettävä, että niillä on positiivinen vaikutus tiedon jakamiseen ja yhteistyösuhteen kehittymiseen vain tiettyyn rajaan asti.

Yhteistyöverkoston sosiaalisista pääomaa ja suhderakenteita ei ole usein jäsennetty strategisten resurssien näkökulmasta, vaikka ne ovat resurssina vaikeasti kopioitavissa. Sosiaalinen verkosto on mielenkiintoinen voimavara myös, koska se on erittäin harvoin edes organisaation itsensä tiedossa. Lisäksi sosiaaliset verkostot ovat tärkeitä kommunikaatiokanavia, joiden kautta tietämys leviää organisaation sisällä ja organisaatioiden välillä. Vuorisen (2005) mukaan on

syytä olettaa, että tulevaisuudessa sosiaalisten verkostojen merkitys otetaan entistä paremmin huomioon myös verkostojen kilpailutekijöiden tarkastelussa. Vastaavasti Toiviaisen (2006) mukaan toimijaverkkoteoria kritisoi yksinomaan inhimillistä vuorovaikutusta tutkivia lähestymistapoja, koska yritysten välisiä verkostoja on tarkasteltava yritysten välisten sidosten tasolla. Tätä teemaa käsitellään tarkemmin verkoston jaetun näkemyksen muodostumisen yhteydessä luvussa 4.2.

3.4 Verkosto-oppimisen näkökulma

Tiedon ja osaamisen merkityksen kasvaminen sekä vaatimus jatkuvasta toiminnan uudistamisesta ovat nostaneet oppimisen yhdeksi merkittävimmistä johtamisen haasteista. Perinteisesti oppimisteoriat rakentuvat yksilön oppimisen varaan, vaikka oppimiskäsitykset pyritään ulottamaan myös organisaation laajuiseen oppimiseen kuvaamiseen. Verkoston ja organisaation oppimisen tarkastelujen avainkysymys on ”kuka oppii?”, eli voiko verkoston oppiminen olla enemmän kuin yksilöiden oppimisen summa ja miten oppiminen prosessina eroaa eri tasoilla.

Liiketaloustieteen tutkimuksessa oppiminen nähdään usein organisaatioiden muutosta tai uudistumista vastaavana toimintona ja lähestymistavat liittyvät usein tiedon hallinnan tai sosiaalisen pääoman kysymyksiin. Ensimmäisinä oppimisesta ja käytöksellisistä tekijöistä organisaatiossa kirjoittivat March ja Simon (1958). Yleisenä lähtökohtana ovat mm. Argyrisin ja Schönin (1996, 1974) esittämät oppimiskäsitykset (tarkemmin katso luku 5).

Verkostossa tapahtuvalla avoimella tiedonvaihdolla ja oppimisella on suuri merkitys myös uusien innovaatioiden syntyyn. Von Hippel (1988) ja Powell et al. (1996) esittivät jo 1980- ja 1990-luvuilla, miten joillain toimialoilla suuri osa innovaatioista syntyy yksittäisen yrityksen rajojen ulkopuolella. Avoimen innovaation ja liiketoimintayhteisöjen näkökulmasta on korostettu myös yritysten ja tutkimuslaitosten välisten innovaatioverkostojen (Lundvall & Borrás, 1998) sekä yritysten rajapinnat ylittävän vuorovaikutuksen (Chesbrough, 2003) merkitystä uutena tiedon tuottamisen mallina.

3.4.1 Verkosto-oppimisen tasot

Väitöstutkimuksessaan Toiviainen (2003, s. 22) määrittelee verkostoissa oppimisen kahdeksi pääkysymykseksi: oppiminen verkostojen kautta ja verkostoitumisosaamisen kehittyminen. Verkosto-oppimisesta voidaan käyttää yritysten

välisen oppimisen (interorganizational learning) ja verkosto-oppimisen (network learning) käsitteitä. Edellinen viittaa tavallisesti verkostoon oppimisen kontekstina tai ympäristönä. Jälkimmäinen käsite puolestaan nostaa verkoston oppijaksi samaan tapaan kuin esimerkiksi ryhmä tai organisaatio voi olla oppiva tiettyjen ehtojen toteutuessa. Soekijad ja Andriessen (2003) erottelevat yritysten välisten suhteiden kirjallisuudesta kolme oppimisen ja tiedon jakamisen tarkastelutasoa: 1) organisaatiot voivat oppia liittoutumissa (IN alliances), 2) liittoutumina (AS alliances) tai 3) liittoumista (ABOUT alliances). Toiviaisen (2003) mukaan näitä eri kysymyksiä on kuitenkin usein käsitelty yhdessä huomioimatta oppimisprosessien eroja. Yhteisön dynamiikka, konteksti ja olosuhteet tuovat organisaation oppimiseen uusia haasteita. Knight (2002) määrittelee verkosto-oppimisen oppijan ja oppimisen kontekstin erottelun avulla (Taulukko 7).

Taulukko 7. Verkosto-oppimisen jäsentely oppijoiden ja oppimisen ulottuvuudet (Knight, 2002).

	Oppimisen konteksti				
Oppija	Yksilö (Y)	Ryhmä (R)	Organisaatio (O)	Kahdenvälinen suhde (dyadi) (D)	Organisaatioiden välinen (verkosto) (V)
Yksilö (Y)	Yksilö oppii "yksin"	Yksilö oppii ryhmässä	Yksilö oppii organisaatiossa	Yksilö oppii dyadissa	Yksilö oppii verkostossa
Ryhmä (R)	Yksilö vaikuttaa ryhmän oppimiseen	Ryhmä oppii keskinäisessä vuorovaikutuksessa	Ryhmä oppii organisaatiossa	Ryhmä oppii dyadissa	Ryhmä oppii verkostossa
Organisaatio (O)	Yksilö vaikuttaa organisaation oppimiseen	Ryhmä vaikuttaa organisaation oppimiseen	Organisaatio oppii sisäisissä prosesseissaan	Organisaatio oppii dyadissa	Organisaatio oppii verkostossa
Kahdenvälinen suhde (D)	Yksilö vaikuttaa dyadin oppimiseen	Ryhmä vaikuttaa dyadin oppimiseen	Organisaatio vaikuttaa dyadin oppimiseen	Dyadi oppii keskinäisessä vuorovaikutuksessa	Dyadi oppii verkostossa
Verkosto (V)	Yksilö vaikuttaa verkoston oppimiseen	Ryhmä vaikuttaa verkoston oppimiseen	Organisaatio vaikuttaa verkoston oppimiseen	Dyadi vaikuttaa verkoston oppimiseen	Verkosto oppii keskinäisessä vuorovaikutuksessa

Verkosto-oppimisen jäsentäminen on haastavaa, ja tutkijoilla on ristiriitaisia näkemyksiä oppimisen tasoista sekä edellytyksistä, kuten yksilön oppimisen

merkityksestä. Lane ja Lubatkin (1998) erottelevat yritysten välisessä oppimisessä kolme tyyppiä: passiivisen, aktiivisen ja vuorovaikutteisen oppimisen. Näistä kaksi ensin mainittua tapahtuvat organisaation, yrityksen, tasolla eivätkä mahdollista ainutlaatuisten kyvykkyyksien syntymistä, joka on Lanen ja Lubatkinin (1998) mukaan mahdollista ainoastaan vuorovaikutteisessa oppimisessa. Toisaalta Bygballe (2006) toteaa yritysten välistä oppimistä käsittelevässä väitöskirjassaan että yrityksen sisäinen ja ulkoinen oppiminen linkittyvät aina toisiinsa. Samoin Holmqvist (2003) esittää, että yrityksen sisäinen oppiminen on yritysten välisen oppimisen edellytys. Yrityksen oppimisen nopeudella on Inkpenin ja Tsangin (2005) mukaan vaikutusta yrityksen asemaan verkostossa: mitä nopeammin yritys oppii muilta toimijoilta, sitä paremman aseman se voi verkostossa saavuttaa.

3.4.2 Verkosto-oppimisen haasteet ja edellytykset

Verkosto-oppimisessa on kyse aina vuorovaikutuksesta muiden toimijoiden kanssa. Keskeisiä ulottuvuuksia verkostoissa oppimisessa ovat yhtäältä toimijoiden muodostaman sosiaalisen yhteisön *kyky luoda ja tulkita tietoa* ja toisaalta yhteisön *valmius siirtää tietämystä* eri tahojen välillä. Valmiuteen siirtää tietämystä liittyvät oleellisesti verkoston tavoitteet, sillä julkilausuttu aikomus (intent) tukee ja ohjaa yritysten välistä vuorovaikutusta, oppimista ja itseorganisointumista. Yrityksen tasolla edellytyksiä jäsentäneiden Lane ja Lubatkin (1998) mukaan kyky oppia yritysten välisessä suhteessa (relative absorptive capacity) selittyy kolmen osatekijän avulla³³. Nämä ovat: 1) tietämysperusta (knowledge bases) 2) organisaation rakenteet ja palkitseminen sekä 3) vallitsevat uskomukset (dominant logic). Verkostotasolla edellytyksiä tarkastelleet Rycroft ja Kash (2004) taas määrittelevät innovaatioverkostojen itseorganisointumisen tarkoittavan näiden verkostojen kykyä yhdistellä jatkuvasti uudelleen tietoa ja mahdollistaa oppimistaan ilman johdon ohjausta. Heidän mukaansa oppiminen innovaatioverkostossa edellyttää kolmea *yhteistoiminnallista aktiviteettia*: 1) ongelman ratkaisuun tarvittavan tiedon ja ajattelumallien etsimistä, 2) kokeilua ja ongelmien uudelleen määrittelyä sekä 3) kehityskaaren muokkaamista ja kyseenalaistamista.

Myös IMP-lähestymistavan edustajat (Håkansson, 1993; Håkansson et al., 1999; Håkansson & Johanson, 2001) korostavat vuorovaikutuksen merkitystä

³³ Käsite perustuu Cohenin ja Levinthalin (1990, s. 128) vastaanottokyvyn (absorptive capacity) määritelmään

oppimisessa. Heidän mukaansa liiketoimintasuhteen kehittyminen ja oppiminen ovat saman asian erillisiä – mutta toisiaan tukevia – näkökulmia. Vuorovaikutuksen kautta toimijat oppivat lisää toisistaan sekä siitä, miten yhteistyötä kehitetään eteenpäin (Håkansson, 1993; Håkansson & Johanson, 2001). Håkanssonin et al. (1999) mukaan verkostossa oppimisessa suurin merkitys on toimittajan linkkien määrällä: mitä enemmän toimijalla on linkkejä, sitä varmemmin se oppii jotain. Tämä on luonnollista, koska välittäjäasemassa toimivilla yrityksillä on parempi pääsy toisten yritysten tietämykseen, osaamiseen ja resursseihin (Gulati, 1995). Edellä mainitut IMP-koulukunnan edustajien tutkimukset käsittelevät lähinnä oppimista yrityksen tasolla verkostokontekstissa, eivät verkoston oppimista.

Wilkinsonin ja Youngin (2002) mukaan myös Padgett (1997) tuo esiin erilaisen vuorovaikutuksessa tapahtuvien oppimistilanteiden ja -ympäristöjen vaikutusta oppimiseen ja systeemin menestymiseen. Padgettin (1997) mukaan vuorovaikutuksen alullepanijan itsekäs oppiminen johtaa yhteistyösuhteen huonoon menestymiseen, kun taas epäitsekäs oppiminen, jossa muut hyötyvät ylläpitää rikkaampaa vuorovaikutusta. Larsson et al. (1998) kuvaavatkin yritysten välisen oppimisen dilemmat seuraavasti: 1) hyvä yhteistyökumppani mahdollistaa oman tietämyksensä hyödyntämisen (exploitation) muiden pyrkiessä maksimoimaan oman hyötynsä yhdessä oppimisesta, mutta toisaalta 2) tällainen opportunistinen oppimisstrategia vähentää yhteisen tiedon kehittymistä.

Angehrn et al. (2003) toteavat, että oppimisverkostoissa (learning networks) yhteistyön toimivuuteen ja oppimispotentiaaliin vaikuttaa voimakkaasti se, miten hyvin yhteistyökumppanit puhuvat samaa kieltä ja jakavat saman näkemyksen todellisuudesta, eli yhteisen ontologian. Tämä yhteisen näkemyksen olemassaolo tarkoittaa usein horisontaalista yhteistyötä, jolloin kumppanit toimivat samalla toimialalla tai jopa arvoketjun samassa vaiheessa. Yritykset ovat siis usein toistensa kilpailijoita, ja oppimisverkostojen toimintaan liittyvät kysymykset vapaamatkustamisesta sekä oman osaamisen ja tiedon suojaamisesta. Myös Dussaugen et al. (2000) esittämän näkemyksen mukaan saman toimialan yritysten on vaikea muodostaa yhteysliittoutumia (link alliances). Yhteistyötahot voivat kyllä olla valmiita jakamaan tietoa, mutta koska niillä on jo samankaltainen tietämysperusta, on uuden tiedon luominen haasteellista. Tästä huolimatta esimerkiksi hyvien käytäntöjen levittäminen voi tehostaa toimintaa saman toimialan yritysten välisessä oppimisverkostossa. Siksi uuden luomiseen tähtäävissä verkostoissa yhteistyökumppaneiksi tarvitaan myös erilaisen tietopääoman hallitsevia toimijoita. Yritysten samankaltainen tietämysperusta voi siis sekä mahdollistaa että estää oppimista ja yhteisen näkemyksen syntymistä.

Myös IMP-koulukunnan tutkijat korostavat monimuotoisuuden (variety) merkitystä, koska se parantaa oppimisen edellytyksiä (Håkansson, 1993). Verkosto itsessään voi olla tämän vaihtelevuuden lähde. Håkansson ja Johanson (2001) esittivät, että toimijoiden erilaisuus johtaa radikaalimpaan oppimiseen ja innovaatioihin. Edelleen he väittävät, että tekemällä oppiminen ei synnytä syvempää organisatorista uudistumista. Toisaalta Giddensin (1990) mukaan ympäristön stabiliteetti, joka kuvaa vakiintuneita tapoja, on tärkeää yksilön kapasiteetille ajatella ja toimia innovatiivisesti. Tasapaino toimijoiden monimuotoisuuden ja samankaltaisuuden välillä on yksi verkoston oppimiseen liittyvistä peruskysymyksistä (Wilkinson & Young, 2002; Huemer, 2004). Wilkinsonin ja Youngin (2002) mukaan erilaisissa toimintaympäristöissä erilaiset tiedon hyödyntämisen ja oppimisen mallit ovat merkityksellisiä.

3.4.3 Verkosto-oppimisen tyypit

Benson-Rea ja Wilson (2003) kritisoivat IMP-koulukunnan tutkimusta verkoston staattiseen tilanteeseen keskittymisestä. He toteavat verkostojen elinkaarta ja oppimista käsittelevässä artikkelissaan, että verkoston rakenteen ja verkostoitumisprosessin yhtäaikaista tarkastelua on tehty harvoin. Heidän mukaansa yhdistämällä nämä kaksi näkökulmaa voidaan ymmärtää verkostojen sekä johdettua intentionaalista että ilmaantuvaa emergenttiä kehittymistä (Kuva 13).



Kuva 13. Verkosto-oppimisen tyypit (mukaillen Benson-Rea & Wilson, 2003).

Kuten verkoston oppimisessa myös verkoston kehitysprosessissa on huomioitava sekä nykyisen toiminnan tehostamisen että uuden liiketoiminnan luomisen näkökulma³⁴. Yritysten välisen yhteistyön tai verkostojen näkökulmasta erityisesti uuden tiedon yhteisestä luomisesta (co-creation) ja tiedon jakamisesta tuotekehitysprojekteissa on tehty tutkimusta (yhteenvedo, katso esim. Valkokari & Helander, 2006). Nämä tutkimukset linkittyvät usein strategisten allianssien lähestymistapaan. Esimerkiksi Grant ja Baden-Fuller (2004, 1995) vertaillevat strategisia alliansseja käsittelevissä artikkeleissaan yhteistyön merkitystä tiedon hankkimiselle ja hyödyntämiselle (Taulukko 8). Heidän yhteenvetonsa tiivistää näkemyksen erilaisten yhteistyömuotojen merkityksestä tietämyksen hallinnan eri tehtävien toteuttamisessa. Tiedon tehokas hyödyntäminen ja jakaminen edellyttävät tiivistä yhteistyötä, kun taas tiedon hankkiminen ja uuden tiedon luominen toteutuu usein löyhemmissä yhteistyösuhteissa.

Taulukko 8. Tiedon hyödyntäminen ja hankkiminen yritysten välisissä liittoutumissa (mukaan Grant & Baden-Fuller, 2004).

	Tiedon hankkiminen (Knowledge accessing approach)	Tiedon hyödyntäminen (Knowledge acquisition approach)
Yhteistyöpartnereiden tietämysperustan kehittäminen	Yhteistyö lisää tiedon erikoistumista Toimijoiden tietämysperustat pysyvät erillään	Yhteistyö aiheuttaa yritysten tietämysperustan laajenemista Toimijoiden tietämysperustat yhdistyvät (converge)
Yhteistyön vakaaus	Menestynyt yhteistyö on hyvin vakaata	Kun jokainen yhteistyökumppani omaksuu toiselta tietoa, yhteistyö ei muodostu vakaaksi
Yhteistyön kesto	Yhteistyö voi olla pitkäaikaista	Yhteistyön kesto rajoittuu aikaan, joka tiedon hyödyntäminen vie
Yhteistyösuhteiden määrä	Yrityksellä voi olla useita yhteistyösuhteita hyödynsaamisen kärsimättä	Yrityksen vastaanottokyky (absorptive capacity ³⁵) rajoittaa samanaikaisesti hyödynnettävien yhteistyösuhteiden määrää
Tulevaisuuden epävarmuuden vaikutukset	Lisää olennaisesti yhteistyön arvoa	Ei olennaisesti lisää yhteistyön arvoa

³⁴ Marchin (1991) alun perin kuvaamat muutoksen näkökulmat olemassa olevan tiedon hyödyntäminen (exploitation) versus uuden luominen (exploration).

³⁵ Cohenin ja Levinthalin (1990, s. 128) mukaan yrityksen sisäisen tiedon on täytettävä kaksi kriteeriä voidakseen tukea ulkopuolisen tiedon arviointia ja hyödyntämistä. Ensinnäkin yrityksellä pitää olla aiempaa tietoa ja kokemusta perustaksi uuden tiedon hyödyntämiselle ja toisaalta osa ulkopuolisesta tiedosta on oltava selkeästi poikkeavaa yrityksen sisäisestä tiedosta, jotta se voi tukea uuden tiedon muodostumista.

Vaikka verkosto-oppimista on tutkittu eniten horisontaalisissa alliansseissa ja vastavuoroisuuteen perustuvassa tuotekehitysyhteistyössä, myös oppimisesta vertikaalisissa toimittaja-verkostoissa on kirjallisuutta. Dyer ja Nobeoka (2000) kuvaavat tiedon jakamisen käytäntöjä Toyotan toimittajaverkostossa ja tunnistavat neljä erilaista tiedon jakamisen toimintamallia. Erottelevina tekijöinä he tunnistavat tiedon tyyppin (eksplisiittinen versus hiljainen, tacit) ja yhteiskehittämisen tason (kahden välinen tai monenkeskinen). Nämä erilaiset oppimistarpeet edellyttävät kirjoittajien mukaan erilaisia toimintamalleja. Pääkeinoina verkostonsa toimittajien kehittämiseen Toyota on käyttänyt Dyerin ja Hatchin (2004) mukaan toimittajaliittoja (supplier association), konsultointiryhmiä (consulting groups) ja oppimistiimejä (learning teams). Dyer ja Nobeoka (2000) korostavat, miten Toyotan verkoston vahva yhteinen identiteetti ja pelisäännöt toimintaan osallistumisesta mahdollistivat tiedon jakamisen onnistumisen. Edelleen he toteavat, että tällaisessa suljetussa vahvan yhteisen näkemyksen muodostavassa verkostossa on riskinä tiedon samankaltaistuminen ja lukkiutuminen olemassa oleviin toimintamalleihin. Vastaava yhteiseen tietämisperustaan liittyvä ilmiö on tunnistettu uuden tiedon luomisen esteeksi myös horisontaalisten allianssien kohdalla (esim. Angehrn et al., 2003; Dussauge et al., 2003).

Larsson et al. (1998) muodostavat viiden oppimisstrategian viitekehyksen, joka perustuu siihen kuinka avoin vaikutteille (receptive) ja läpinäkyvä (transparent) organisaation on suhteessa yhteistyökumppaneihinsa. Myös Lamming et al. (2001) kuvaavat verkoston yhteisen tietämisperustan olemassaoloa ja merkitystä läpinäkyvyyden (value-transparency in supply) käsitteellä. He jakavat läpinäkyvyyden kolmeen tasoon käyttäen valon läpäisevyyden metaforaa. Yhteenvedo ja vertailu näistä kahdesta näkökulmasta on esitetty taulukossa 9.

Taulukko 9. Verkoston yhteisen tietämisperustan ja oppimisstrategioiden mallien vertailu.

Tietämisperusta (Lamming et al., 2001)				
Himmeä, valoa läpäisemätön (opaqueness) Useista eri syistä toimija ei voi jakaa informaatiota, mutta osapuolet tietävät ja hyväksyvät tilanteen.	Läpikuultavuus (translucency) Rajallinen osa informaatiosta on jaettu, yhteistoiminta on vastaavasti rajoitettua.			Kirkas, läpäisee valon täysin (clarity) Informaation kehittäminen voi luoda yhteisen tietämisperustan ja yhteistoiminnan mallin
Oppimisstrategia (Larsson et al., 1998)				
Välttäminen (ei avoin vaikutelmille eikä läpinäkyvä).	Mukautuminen (ei avoin vaikutelmille mutta selkeästi läpinäkyvä)	Kompromissi (jonkin verran avoin ja läpinäkyvä)	Kilpailu (avoin vaikutelmille mutta ei läpinäkyvä)	Yhteistyö (sekä avoin vaikutelmille että läpinäkyvä)

Poikkeuksena useimpiin tiedon siirtoa ja jakamista organisaatioiden välillä käsitteleviin artikkeleihin nämä molemmat näkökulmat korostavat kaksisuuntaisuuden merkitystä. Usein korostetaan lähinnä yritysten ulkopuolisen tiedon vastaanottokykyä (absortive capacity), mutta yhtä suuri merkitys on tiedon lähettäjän kyvyllä ja motivaatiolla jakaa tietoa. Käytännössä verkoston yhteistoiminnassa ei tiedon jakaminen tai uuden tiedon luominen ja oppiminen toteudu puhtaasti millään mallilla, vaan käytännöt ja toimintamallit vaihtelevat ajan ja paikan sekä yhteistyön teeman ja kohteiden mukaan. Siten näiden erilaisten mallien vertailu ja linkittäminen tavoitteiltaan ja rakenteeltaan erilaisiin liiketoimintaverkostoihin on tärkeää. Näin voidaan syventää ymmärrystä strategisen verkostoyhteistyön erilaisista reunaehdoista ja toimintaedellytyksistä.

3.5 Yhteenveto verkostotutkimuksen lähestymistavoista

Verkostoitumista käsitteleviä teorioita ja koulukuntia on monia – ja niiden välinen linkittyminen sekä kytkeytyminen laajemmin organisoitumisen perusteorioihin on hajanaista. Liiketoimintaverkostojen tutkimuksessa verkostot nähdään luonnollisena organisoitumisen muotona – hierarkian ja vapaiden markkinoiden ollessa verkostojen ääripäitä. Sosiaalisten verkostojen tutkimuksen lähtökohtana on, että kaikki taloudellinen käyttäytyminen sisältyy välttämättä laajaan sosiaalisen kontekstiin, ja siten liiketaloustiede on osa sosiologiaa.

Liiketoimintaverkoston tutkimuksessa voidaan tunnistaa useita pääteemoja ja lähestymistapoja. Yksi päänäkökulmista keskittyy vertikaalisiin verkostoihin eli toimittajaverkoston hallintaan asiakkaan tai kärkiyrityksen näkökulmasta. Transaktiokustannuksiin perustuvat tarkastelut ja yritysten ”ostaa vai valmistaa itse” -päätöksenteko ovat tämän lähestymistavan avaintemoja (Williamson, 1975, 1985). Toimittajaverkoston hallinta linkittyy läheisesti myös logistiikan tutkimusalueeseen. Toisaalta IMP-lähestymistapa perustuu markkinoiden tarkasteluun ja korostaa verkoston avoimuutta ja muotoutumista (Ford, 1980; Håkansson & Johansson 1992; Håkansson & Snehota, 1995). Edelleen strategisia alliansseja käsittelevä kirjallisuus korostaa verkoston ja yhteistyösuhteiden merkitystä tiedon hankinnan keinona ja sosiaalisia verkostoja käsittelevä kirjallisuus on keskittynyt yksilöiden väliin sidoksiin ja niiden muodostamaan sosiaaliseen pääomaan. Osittain ristiriitaiset näkökulmat ovat ohjanneet verkoston tarkasteluun yksisuuntaisesti joko toimittaja- tai asiakassuuntaan tapahtuvana verkostoitumisena. Tarkasteltaessa verkostoja systeeminä korostuu vuorovaikutuksen merkitys *strategista verkostoyhteistyötä voi tapahtua vain kaksisuuntaisen yhteiskehittämisen kautta*.

Liiketoimintaverkoston tutkimusteemassa ovat muotoutuneet käsitykset strategisista verkostoista (Jarillo, 1988; Parolini, 1999) tai tietoisesti rakennetuista verkoista (Möller & Svahn, 2003; Möller et al., 2004). Tutkimuksen kohteena ovat verkostoitumisesta muodostuvat kilpailuedut, tietoisesti rakennetut verkostot ja erilaisia verkostoitumismuotoja kuvaavat typologiat. Lisäksi, kuten resursisiperusteisessa näkökulmassa 2000-luvulla, kirjallisuudessa on noussut esiin verkoston oppimisen (Benson-Rea & Wilson, 2003; Toiviainen, 2003) ja verkosto-suhteiden dynaamisuuden korostaminen (Svahn, 2004; Choi et al., 2001). Tämä näkökulma on korostanut verkoston dynaamisuutta ja kehittymistä sekä oppimiseen, uudistumiseen ja innovaatioiden syntyyn liittyviä tarkasteluja.

Erilaisiin näkökulmiin liittyviä tapoja kuvata verkostoja ovat myös verkoston rakenne, tavoitteet ja kehitysteemat. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 10) näitä lähestymistapoja jäsennellään systeemiteorian perusteella, arvioiden liiketoimintaverkoston suljetun ja avoimen systeemin jatkumolla. Lähestymistavoista osa pohjautuu allianssien kirjallisuuteen, osa selkeämmin vertikaalisia verkostoja käsittelevään kirjallisuuteen.

Taulukko 10. Yhteenveto liiketoimintaverkostojen luokitteluista.

	Verkostoyhteistyö systeeminä		
	Suljettu		Avoin
Liiketoiminta-näkökulma (Möller et al., 2004)	Perusliiketoimintaverkot	Liiketoimintaa uudistavat verkot	Uuden liiketoiminnan luonti
Oppimis-näkökulma (Soekijad & Andriessen, 2003)	Oppiminen verkostossa (learning IN alliances)	Oppiminen verkostona (learning AS alliances)	Oppiminen verkostoista (learning ABOUT alliances)
Arvoketju ja verkoston rakenne-näkökulma (Koivisto & Ahmaniemi, 2001)	Saman arvoketjun eri vaiheissa toimivien yritysten vertikaaliset tuotanto- ja toimittaja-verkostot; verkoston yhteinen toiminnallinen perusta liittyy lopputuottajan omistamaan palveluun tai tuotteeseen	Eri arvoketjuissa – mahdollisesti arvoketjun samassa vaiheessa – toimivien yritysten horisontaaliset oppimis- ja kehittämisverkostot	Uusien tuotteiden ja teknologioiden kehittämiseen tähtäävät (mahdollisesti toimialarajat ylittävät) innovaatioverkostot
Tietämysperustaa jäsentävä näkökulma (Lamming et al., 2001)	Himmeä, valoa läpäisemätön	Läpikuultavuus	Kirkas, läpäisee valon täysin
Tavoitenäkökulma Loeser (1999)	Operationaalisen toiminnan tehostaminen	Olemassa olevan osaamisen ja resurssien tehokkaampi hyödyntäminen, esim. ydinosaamisiin keskittyminen	Uuden osaamisen kehittäminen
Arvonluonnin näkökulma Stabell ja Fjeldstad (1998)	Arvoketju (chain)	Arvopaja (shop)	Arvoverkosto (networks)
Osaamis-näkökulma Quelin (1997)	Olemassa olevan osaamisen yhdistäminen	Olemassa olevan osaamisen hyödyntäminen yhteistyössä	Uuden osaamisen luominen

3. Liiketoimintaverkostot

Tätä yhteenvedoa verkostomalleista on hyödynnetty kohdeverkostojen valinnassa ja vertailun toteuttamisessa. Yhdistämällä tässä luvussa esitettyjen liiketoiminta- ja sosiaalisten verkostojen näkökulmia voidaan kuvata ja ymmärtää *sekä* strategisten neuvottelujen kautta muodostuvan verkoston yhteisten tavoitteiden *että* operatiivisen vuorovaikutuksen ja yhteisten kokemusten ja merkistykseellistämisen kautta muodostuvan jaetun näkemyksen rinnakkaista kehittymistä. Samalla voidaan syventää ymmärrystä näiden molempien merkityksestä *strategisen verkostoyhteistyön* toimivuudelle ja uudistumiskyvylle.

Verkostojen tyypittelyä (Taulukko 10) täydennetään myös organisaatiotyyppiin kuvauksella. Tarkemmin näitä organisaation tyyppiä käsitellään luvussa viisi (katso esimerkiksi taulukko 16 organisaatiotyyppien jäsentely ja taulukko 18 yhteenvedo kehittymismalleista). Näkökulman syventäminen liiketoimintaverkostojen tyypeistä erilaisiin organisaatiomalleihin on tarpeen dynaamisuuden – kehittymiseen, oppimiseen ja uudistumiseen liittyvien mekanismien – ymmärtämiseksi paremmin.

Tarkasteltaessa verkostoitumista yritysten näkökulmasta on syytä muistaa, ettei strateginen verkostoyhteistyö aina ole tavoiteltavaa tai tilanteeseen sopivin organisoitumisen muoto. Pystyäkseen hyödyntämään ja hallitsemaan verkostoja on yritysten tunnistettava erilaiset verkostoitumistilanteet ja niiden hyödyntämiseen liittyvät reunaehdot. Seuraavassa luvussa käsitellään verkostojen kehittymiseen ja muutokseen liittyvää aikaisempaa kirjallisuutta (luvut 4.1–4.3) sekä verkostoja systeemiteorian näkökulmasta lähestyneitä tutkimuksia (luku 4.4).

4. Strateginen verkostoyhteistyö

Tässä luvussa esitellään ne strategisen verkostoyhteistyön käynnistymiseen, tekemiseen ja kehittämiseen liittyvät teorit, joiden perusteella on syvennytty verkoston yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen käsitteisiin ja muodostumisprosesseihin. Lisäksi tässä luvussa syvennetään systeemiajattelun merkitystä liiketoimintaverkoston kehittämisen jäsentämisessä.

Verkostoihin liittyvässä kirjallisuudessa käytetään käsitteitä verkostojen johtaminen (network management), verkostojen hallinta (network governance) sekä verkostojen tai sosiaalisen toiminnan koordinointi (coordination of social life/networks), vaikka mikrotasolla kaikilla käsitteillä viitataan *tarpeeseen ohjata yritysten käyttäytymistä verkostossa* (Kohtamäki, 2005). Keskustelussa tärkeäksi osaksi verkostojen ohjauksen rakennetta (governance structure) ovat nousseet sosiaalisen ohjauksen kaksi osatekijää luottamus ja yhteiset tavoitteet (mm. Powell, 1990; Håkansson & Johanson, 1992). Dyer ja Singh (1998) määrittelevät ohjauksen lisäksi verkoston johtamisen keinoiksi tiedon jakamisen käytännöt, suhdekohtaiset investoinnit ja kumppanien odotusten huomioimisen tarvittavia muutoksia tehtäessä. Adler (2001) jäsentää kolme organisaatioiden ideaalimallia ja niiden tyypilliset koordinoitumismekanismit: 1) markkinat ja hinta (market/price), 2) hierarkiat ja auktoriteetti (hierarchy/authority) sekä 3) yhteisöllisyys ja luottamus (community/trust). Hänen mukaansa yhteisöllisyyden perustuvilla mallilla ja luottamuksella on suuri merkitys erityisesti tietämyspääoman (knowledge assets) hallinnassa.

Koska strategisen verkostoyhteistyön kehittäminen vaatii investointeja, on yritysten arvioitava yhteistyöllä saavutettava hyöty vaadittavia panostuksia suuremmaksi kaikilla verkostoitumisen tasoilla. Liiketoimintaverkoston yhteiset tavoitteet ja jaetut näkemykset muodostavat ne kantavat voimat, joilla yhteistyön kehittäminen pidetään käynnissä ennen (taloudellisten) hyötyjen realisoitumista. Käytännössä toimintaympäristön ja verkoston sekä sen yritysten rinnakkainen

4. Strateginen verkostoyhteistyö

kehittyminen on kompleksinen systeemi, joka yksinkertaisimmillaan voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen alasysteemiin. Siten verkostojen kehittymistä muokkaavat kaksi perusvoimaa: 1) toimijoiden välinen kilpailu asemasta markkinoilla tai kriittisistä resursseista ja 2) toimijoiden välinen yhteistyö, jonka avulla toimijat pyrkivät parantamaan omaa – ja muiden verkoston yritysten – asemaa, hyödyntämään olemassa olevia resursseja tehokkaammin tai luomaan uutta osaamista. Vastaavasti Kogutin (2000) mukaan tietämisperustan merkitystä verkostossa voidaan tarkastella kahdella tasolla:

- Yritysten ja verkoston rajat mukautuvat identiteettien ja resurssien rinnakkaisesti kehittyessä – näin muotoutuu toimialan rakenne, joka määrittelee myös kilpailun ja yhteistyön merkityksen toimialalla (co-opetition).
- Verkoston työnjaon ja koordinoinnin periaatteet muodostavat tiedon ja tietämyksen tason, joka ankkuroi yksilöiden ja ryhmien identiteetin organisaatioon.

Tässä luvussa käsitellään strategista verkostoyhteistyötä jäsentäviä viitekehyksiä. Dynamiikan ja uudistumisen osatekijöitä käsitellään verkostoyritysten ja verkoston tasolla. Tämän jälkeen verkostojen kehitymisprosessia, yhteisten tavoitteiden sekä jaettujen näkemysten ja identiteetin muodostumista jäsenetään omilla alaluvuissa. Lisäksi liiketoimintaverkostoja ja niiden kehittymistä tarkastellaan systeemiteorian näkökulmia hyödyntäen. Näiden perusteella kuvataan strategisen verkostoyhteistyön toteutumista luvun yhteenvedossa (4.4).

4.1 Verkostojen dynamiikan ja kehittymisen osatekijät

Verkostojen kehittämisessä voidaan tunnistaa useita tasoja ja osatekijöitä. Esimerkiksi Holmlund ja Törnroos (1997) kuvaavat verkostoja *rakenteellisen, taloudellisen ja sosiaalisen ulottuvuuden* kautta. Näiden ulottuvuuksien kautta muodostuu kolmetasoinen verkosto: suora operatiiviseen toimintaan perustuva verkosto, hieman laajempi resurssiverkosto ja kolmanneksi kaikki toimijat yhdistävä sosiaalinen verkosto. Vastaavasti Mikkola et al. (2004) jäsentävät verkosto-osaamisen kolmella tasolla: strateginen osaaminen, prosessiosaaminen ja operatiivinen osaaminen. Edelleen Möllerin et al. (2004) mukaan verkostojen kehittymiseen vaikuttavat yritysten toiminnallinen riippuvuus, yritysten välinen valtarakenne, verkostojen tietämisperusta sekä verkoston historia ja kokemukset. Sekä yritysten toiminnallisen riippuvuuden kasvaminen että verkoston merkittävä asema markkinoilla ohjaavat verkoston toimintaa vakiintuneempaan

suuntaan. Tällaisessa vakaassa verkostossa myös tietämys ja kehitysosaaminen ovat usein muutaman ydinyrityksen varassa. Kuten muissakin organisaatioissa myös verkostoissa yhteinen historia ja kokemukset muodostavat yhteisen identiteetin. Tämä kollektiivinen muisti ohjaa verkoston kehittymistä ja kumppanien valintaa.

Tässä tutkimuksessa verkoston uudistumisen osatekijät jäsennetään kahteen päätasoon: 1) verkostotasoon, erityisesti rakenteeseen ja strategisen yhteistyön muotoon, sekä 2) verkostoyritysten tasoon (katso myös Kuva 6). Verkostoyritysten tasolla tarkastellaan yritysten välisiä suhteita ja yritysten diversiteettiä, eli niiden roolien, tavoitteiden, resurssien ja kyvykkyyksien välisiä eroja tai samankaltaisuutta. Näiden tasojen painotukset vaihtelevat erityyppisissä verkostoissa, mutta kaikki tasot ovat tärkeitä ja osa verkoston kehittämisen ja kehittymisen dynamiikkaa (Valkokari et al., 2006a).

4.1.1 Osatekijät verkostoyritysten ja suhteiden tasolla

Verkostoyritysten tasolla IMP-kirjallisuudessa esitetään kaksi päänäkökulmaa verkostostrategiaan: yhteistyösuhteiden portfolion johtaminen (relationship portfolio management) ja verkostoasemointi (network positioning) (Wilkinson & Young, 2002; Håkansson & Ford, 2002). Suhdeportfoliojohtamisen näkökulma tarjoaa kaksi vaihtoehtoista lähestymistapaa. Ensinnäkin suhteiden portfoliota voidaan pyrkiä hallitsemaan kuten investointia eli pyrkiä johtamaan suhteiden kustannuksia ja tulosta. Tämä lähestymistapa ei huomioi suhteiden välisiä riippuvuuksia. Toinen mahdollinen lähestymistapa on pyrkiä tasapainottamaan hyödyntämisen (exploitation) sekä etsinnän (exploration) hyödyt ja kustannukset. Wilkinsonin ja Youngin (2002) mukaan sopiva tasapaino hyödyntämisen ja etsinnän välillä määräytyy toimintaympäristön luonteen sekä oppimisen ja uuden tiedon luomisen mahdollisuuksien mukaan. Wilkinson ja Young (2002) esittävät, että dynaamisessa toimintaympäristössä suhteiden etsintä ja jatkuva arviointi on tärkeämpää. Verkostoyritysten välisen kytkeytyneisyyden ja yrittäjyyden mallin avulla myös Simsek et al. (2003) tuovat esiin, että rakenteellisesti läheiset suljetut verkostot muodostavat todennäköisemmin jaetun näkemyksen, koska merkityksellistäminen tapahtuu sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Samalla näkemysten samankaltaisuus tehostaa yritysten välistä tiedon kulkua ja kommunikaatiota. Toisaalta taas Simsek et al. (2003) korostavat, että radikaalit innovaatiot syntyvät helpommin löyhemmissä verkostoissa, joissa toimijoiden näkemysten heterogeenisyys lisää erilaisten ideoiden ja ristiriitaisten näkemysten määrää.

4. Strateginen verkostoyhteistyö

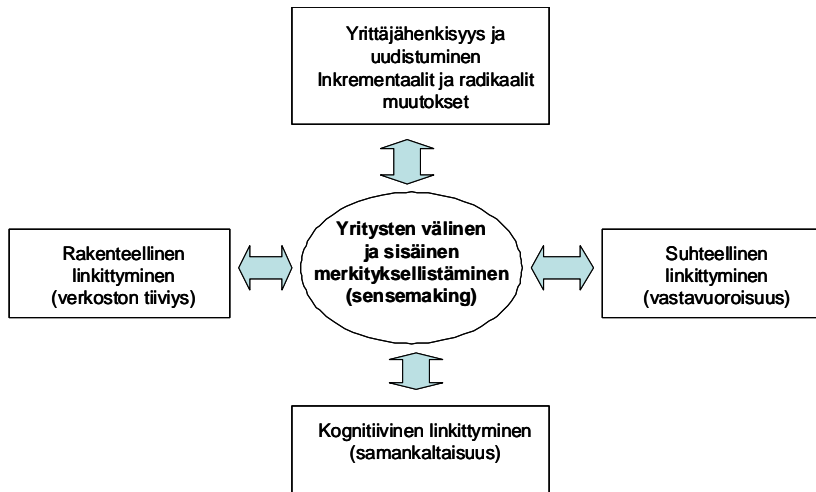
Suhdeportfolion johtaminen ja suhteiden hallinta keskittyvät yrityksen suoriin suhteisiin. Tosin näiden kahdenkeskisten suhteiden kautta yritys kytkeytyy useisiin muihin verkostoihin ja verkostoasemoinnin lähestymistapa kuvaa tätä moniverkostoympäristöä. Verkostoasema kuvaa yrityksen roolia³⁶ verkostossa ja verkostojen linkittymistä toisiinsa sekä yrityksen suorien ja epäsuorien sidosten muodostamaan kuviota. Rakenteellisten aukkojen (Burt, 1992) sekä heikkojen ja vahvojen sidosten (Granovetter, 1985) käsitteet liittyvät tähän verkostoasemointiin ja verkostosuhteiden analysointiin. Näitä sosiaaliin verkostoihin liittyviä käsitteitä kuvataan tarkemmin luvussa 3.3. Vastaavasti verkostoasema linkittyy myös keskusteluun vallasta ja luottamuksesta yhteistyösuhteissa.

Larsonin (1992) mukaan verkoston ohjausmekanismin keskeiset sosiaalisen ohjauksen osatekijät ovat itsesäätelyn ja -ohjautuvuuden lisäksi moraaliset koodit ja normit. Edelleen verkostojen muodostumisessa ja kehittämisessä merkittäväksi tekijäksi Larson (1992) on tunnistanut yhteistyösuhteen oletetun epävarmuuden: potentiaalisen kumppanin maine oikeudenmukaisena ja luotettavana kumppanina on siten kriittinen tekijä. Kun yritys tekee yhteistyötä oikeudenmukaisena ja luotettavana pitämänsä kumppanin kanssa, se olettaa tulevansa kohdelluksi samoin. Tämä yleinen maine ei liity suoraan yritykseen tai verkostoon, vaan sen lähteenä ovat verkoston yritysten näkemykset ja kokemukset potentiaalisesta kumppanista.

Gadden et al. (2003) mukaan verkoston yritykset jakaantuvat passiivisiin ja aktiivisiin halussaan vaikuttaa verkoston kehittämiseen. Mutta heidän mukaansa siitä, mitkä yritykset ovat aktiivisia ja mitkä passiivisia, ei voida antaa yleistettäviä sääntöjä. Todennäköisesti organisaation sisäisellä kulttuurilla sekä yrittäjyydellä ja kasvuhaluudella on suuri merkitys siinä, kuinka aktiivisesti yritys osallistuu verkoston kehittämiseen. Luonnollisesti myös verkoston ja omien tavoitteiden yhteensopivuus vaikuttaa osallistumisaktiivisuuteen. Myös Simsek et al. (2003) kuvaavat, miten verkoston uudistuminen on mahdollista, kun yritysten sisäinen ja niiden välinen merkityksellistäminen kytkeytyvät jatkuvaksi vastavuoroiseksi prosessiksi. Merkityksellistämisen osatekijöiksi he tunnistavat

³⁶ Toimijan roolia ja asemaa voidaan pitää samaa ilmiötä kuvaavina käsitteinä. Esimerkiksi Andersson et al. (1994) mukaan toimijan rooli kuvaa sen aktiviteetteja, joiden taustalla on yrityksen oma tavoitteiden ja tulkintojen merkityksellistämisen prosessi. Edelleen Anderson et al. (1998) kuvaavat, miten asema tiivistää odotukset ja rooli sisältää aikomukset sekä edelleen näiden välinen vuorovaikutus luo verkoston dynamiikan.

rakenteelliseen, suhteelliseen ja kognitiiviseen kytkeytymisen yritysten välillä (Kuva 14).



Kuva 14. Yritysten välinen kytkeytyminen ja yrittäjyyden ilmentyminen (mukailien Simsek et al., 2003).

Rakenteellista kytkeytymistä (structural embeddedness) määrittää verkoston yritysten välisten horisontaalisten ja vertikaalisten suhteiden määrä. Suhteen (relational) kytkeytyneisyys kuvaa kahden välisen vaihdannan laatua ja syvyyttä, ja sisältää näkemyksen tasosta, jolla yritykset huomioivat toistensa tavoitteet. Kognitiivinen linkittyminen edellyttää yritysten yhteisten näkemysten ja tulkin-tojen olemassa oloa. Anderson et al. (2007) kuvaavat suhteellisen kytkeytyneisyyden (relational embeddedness) kolmen tekijän: 1) sosiaalisten suhteiden (social relations), 2) resurssien vaihtamisen (exchange of resources) ja 3) resurssien yhdistämisen (combination of resources) keskinäisenä riippuvuutena. Heidän määrittelynsä perustuu Granovetterin (1985) alkuperäisen kytkeytyneisyyden jäsentelyn ja IMP-koulukunnan näkemysten yhdistämiseen.

Yrityksellä on tosin aina vain rajallinen mahdollisuus hallita omaa suhdever-kostoaan. Kuten Håkansson ja Ford (2002) toteavat jokainen kahden välinen suhde on myös heijastuma (reflector) tai projisio muista verkoston suhteista ja aikaisemmista tapahtumista. Organisaatio reagoi toisten toimijoiden, jotka ovat myös reagoimassa johonkin, liikkeisiin. Tämä jatkuva vuorovaikutus toimijoiden välillä tekee verkostosta dynaamisen. Siten nämä verkostoyritysten väliset riip-puvuudet muodostavat verkoston sisäiset mekanismit, joiden merkitystä verkoston

4. Strateginen verkostoyhteistyö

kehittymiselle tunnetaan vielä vähän, mutta jotka ovat tämän tutkimuksen tarkastelukohteena.

4.1.2 Dynamiikka verkostojen tasolla

Verkostojen tasolla Johnston et al. (2006) nostavat esiin useita verkostojen dynamiikkaan liittyviä kysymyksiä perustaen näkemyksensä tilanneteoriaan (contingency theory). Heidän mukaansa verkostoyhteistyössä organisaation oppimisen avaintekijänä on teoria rakenteen sopivuudesta (strategy/structure-fit). Edelleen Johnston et al. (2006) erottelevat yhteenliittymisen (configuration) ja rinnakkaisuuden (congruence) näkökulmat. Yhteenliittymisen näkökulma tarkastelee sisäisen yhteistyön toimivuutta. Sen mukaan organisaation rakenteet ovat tehokkaimmat, kun osapuolet työskentelevät samaan suuntaan eivätkä niiden tavoitteet ole ristiriitaisia. Rinnakkaisuuden näkökulma korostaa molempia dimensioita sekä sopivuutta ulkoiseen ympäristöön että sisäisen yhdenmukaisuuden merkitystä. Käyttäen analogiana Robeyn et al. (2003) kuvausta kudoksen (kankaan) punomisesta yhteen langoista Johnston et al. (2006) määrittelevät neljä yhteenliittymisen ja rinnakkaisuuden tasoa:

- Lujittaminen (reinforcement). Yksittäisen toimijan mukanaolo vahvistaa muiden merkitystä ja siten lujittaa yhteistyösuhdetta, esimerkiksi uskottavaan kriittisen massan muodostaminen verkostoyhteistyöllä.
- Täydentäminen (complementarity). Jokaisella toimijalla on oma ainutlaatuinen tehtävänsä ja siten merkityksensä kokonaisuudelle, toinen toimija mahdollistaa joustavuuden ja toinen vahvuutta tai jatkuvuutta.
- Synergia (synergy). Toimijoiden välinen vuorovaikutus tuottaa suuremman hyödyn kuin toiminta yksin.
- Vastavuoroisuus (reciprocity). Toimijat ovat molemminpuolisesti riippuvaisia toisistaan, kun toiminta vaatii tietoa ja osaamista useammalta verkoston jäseneltä.

Tämä Johnstonin et al. (2006) esittämä jäsentely liittyy verkostoa koossapitävien voimien jäsentämiseen ja verkostoyhteistyön tavoitteiden ymmärtämiseen. Täydentämiseen ja vastavuoroisuuteen perustuvan yhteistyön hyödyt sekä toimijoiden asema ja rooli ovat helpommin toimijoiden ymmärrettävissä kuin lujittamiseen tai synergiaan perustuvassa yhteistyössä. Vastaavasti Varamäki (2001) on väitöskirjassaan jäsentänyt pk-yritysten verkostoyhteistyön muodot niiden tavoitteiden

mukaan viiteen pääryhmään: 1) kehittämisrenkas (development cycle), jossa tavoitteena on tiedon välittäminen ja toisten kokemuksista oppiminen. 2) yhteistyörenkas (loose cooperative circle), jossa yrityksillä on joku yhteinen resurssi. 3) projektiryhmä (project group), jossa on yhteistä liiketoimintaa. 4) yhteisyritys (joint venture), jossa tavoitteena on yhteisen uuden liiketoiminnan luominen ja 5) yhteisyksikkö (joint unit), joka tavoittelee yhteisen ”kuoren” luomista.

Verkoston organisoitumismalli ja sen hallintaan liittyvä osaaminen vaikuttavat luonnollisesti yhteistyöstä saataviin hyötyihin: yhteensopivat päätöksenteon prosessit, tiedonkulun ja hallinnan järjestelmät sekä yhteinen kulttuuri ovat avainasemassa (Kanter, 1994). Mutta toisaalta liiallinen samankaltaisuus vaarantaa yhteistoiminnan kehittymisen ja uudistumisen, sillä verkoston kehittymiseen ja oppimiseen avainkysymyksiä on tasapaino samankaltaisuuden ja diversiteetin välillä. Svahn (2004, s. 146) toteaa väitöskirjassaan, että erityisesti verkoston yritysten välisen riippuvuuden taso, yrityksen verkostoasema sekä verkoston arvojärjestelmän vakiintuneisuus rajaavat mahdollisuuksia verkoston hallintaan. Briton ja Roseiran (2005) mukaan verkostojen johtaminen on sen toimijoiden resurssien ja arvotoimintojen *integrointia* ja *koordinointia sekä toimijoihin vaikuttamista*. Näiden verkostojen johtamisen osatekijöiden merkitys on erilainen erilaisissa verkostoissa (Rajala & Westerlund, 2009).

Integrointi on perinteisen vertikaalisen toimittajaverkostojen johtamisen ja toimintalogiikkaa koskevan ajattelun keskiössä, koska sen tavoitteena on ohjata yhteisten prosessien ja tiedon hallinnan avulla yhden toimijan tuotos verkoston toisen toimijan panokseksi. Transaktiokustannusteorian näkemysten mukaisesti toimitusketjun hallinnassa lähtökohtana on ollut transaktio- ja neuvottelukustannusten hallinta. Periaatteena toimitusketjun hallinnassa on, että tuotteen arvon on kasvettava nopeammin kuin kustannusten. Toimittajaverkoston johtamisen kirjallisuuden näkemyksiä verkoston kehittämisestä kuvaa esimerkiksi DaeSoon (2006) esittelemä yhteistyön strategisen suunnittelun kehittämissykli ja toimintamalli. Mallin mukaan verkoston hallinnan vaiheet ovat seuraavat: 1) ymmärrä toimintaympäristö, kilpailu ja asiakkaiden tarpeet, 2) muodosta visio, 3) rakenna liiketoimintamalli, joka perustuu arvon tuottamiseen ja yhteistoiminnan kulttuuriin (collaborative culture), 4) kehitä kilpailustrategia ja tärkeysjärjestys, anna koko toimittajaverkostolle yhteinen tavoite, 5) yhdistä toimitusketjun avainprosessit liiketoiminnan logiikan perusteella, 6) investoi järjestelmiin ja teknologiaan, jotka tukevat prosessien tehostamista, 7) sitouta ihmiset muutosprosessiin ja 8) toteuta tehokkaasti ja taloudellisesti yhteistoiminnan hengessä. Tiedon jakamista

4. Strateginen verkostoyhteistyö

Toyotan toimittajaverkostoja käsittelevässä artikkelissa Dyer ja Nobeoka (2000) esittävät, että johtaminen verkottuneen yhteistoiminnan kontekstissa sisältää useita osatekijöitä. Nämä ovat: 1) tehokkaiden johtamistapojen löytäminen, 2) yritysten välisen tiedonjaon rutiinien kehittäminen, 3) sopivan liiketoimintasuhteisiin investoimisen tason määrittäminen, 4) kumppanuuksien kehittämiseen liittyvien muutosten toimeenpaneminen sekä 5) eri yhteistyökumppanien odotusten ymmärtäminen.

Tasa-arvoisempien kumppanien verkostossa toisiin *vaikuttamisen* keinot ovat tärkeitä, yksittäisen toimijan pyrkiessä motivoimaan, aktivoimaan ja ohjailemaan verkoston muita toimijoita kohti tavoitteita. Ghoshalin ja Grattonin (2002) mukaan horisontaalisen verkoston neljä integroitumisen osa-aluetta ovat: (i) *operaatio-naalinen* standardisoidun teknologisen infrastruktuurin kautta, (ii) *tiedollinen* yhteisen tietämysperustan kautta, (iii) *sosiaalinen* yhteisten suoritusten kautta sekä (iv) *tunneperäinen* yhteisen tarkoituksen ja identiteetin kautta. Gulati ja Singh (1998) taas mainitsevat viisi hierarkkiseen kontrollin elementtiä, jotka voivat olla kytkeytyneitä strategisten allianssien rakenteeseen. Nämä ovat: 1) valtarakenne ja valtuudet (a command structure and authority systems), 2) kannustinjärjestelmät (incentive systems), jotka ohjaavat toiminnan seurantaa, 3) nopean päätöksenteon mahdollistavat standardoidut toimintamallit (standard operating procedures), 4) määritelty toimintamalli ja toimijat riitatilanteiden (dispute resolution procedures) ratkaisemiseksi sekä 5) sisäinen hinnoittelujärjestelmä (non-market pricing systems). Edelleen heidän mukaansa elementtien hyödyntäminen on erilaista erityyppisissä alliansseissa: hierarkkisia elementtejä hyödynnetään eniten luonnollisesti yhteisyrytyksissä (joint-ventures), joissa yritysten välinen riippuvuus on suurin³⁷.

Verkostojen johtamisen osatekijöistä *koordinoinnin keinot* linkittyvät erityisesti verkoston rakenteeseen ja vuorovaikutuksen tyypeihin. Rakenteeltaan hierarkkisimmissa toimittajaverkostoissa on korostunut edellä esitetyn DaeSoon (2006) ajatuksen mukaisesti keskitetty koordinointi ja kärkiyrityksen asemaa toimijana, joka muodostaa yhteiset tavoitteet ja siirtää ne toimittajille. Tämän näkökulman mukaisesti kilpailutekijöinä korostuvat toimijoiden samankaltaisuus ja systemaattiset ohjaustavat. Toisenlaista näkökulmaa tuovat esiin Abodor ja McMullen (2007) artikkelissaan, jossa he korostavat toimijoiden diversiteettiä mahdollisuutena innovatiivisuuteen ja uudenlaisen kilpailukyvyyn kehittymiselle.

³⁷ Gulati ja Singh (1998) jaottelevat strategiset allianssit kolmeen tyyppiin hierarkisimpia ovat yhteisyrytykset (joint ventures), sitten osaomistukseen perustuvat (minority-alliances) ja kolmantena sopimukselliset allianssit (contractual alliances).

Viitaten sosiaalisen vaihdannan teoriaan (Emerson, 1981) Abodor ja McMullen toteavat, että kärkiyritysten on ymmärrettävä vallan jakamisen merkitys ja oltava valmiita rakentamaan kaikkia hyödyntävää suhdetta. Vastaavasti horisontaalin yhteistyön ja allianssien kirjallisuudessa koordinoinnin keinoja on jäsenetty yhteistoiminnan rakenteen mukaan, kuten edellä kuvatussa Gulatin ja Singhin (1998) erottelussa.

Möller ja Halinen (1999) kuvaavat verkoston hallinnan viitekehyksen avulla (Taulukko 11) liiketoimintasuhteiden johtamisen ja ohjauksen haasteiden vaihtelua verkostoitumisen tason mukaan. Mallissaan he erottelevat yhteistyösuhteista vaihtosuhteet, suhdeportfolion, verkostot ja virtuaaliorganisaatiot.

Taulukko 11. Verkostojen ja liiketoimintasuhteiden hallinnan viitekehys (Möller ja Halinen, 1999).

Kohde	Verkostoitumisen taso	Johdon haasteet
Virtuaaliorganisaatiot <ul style="list-style-type: none"> visiointi verkostossa 	Verkostojen luoma ympäristö (ekosysteemi) sen rakenteiden, prosessien ja evoluution ymmärtäminen tärkeää	Strategisten mahdollisuuksien löytäminen ja kehittäminen Strategisten verkostojen kehittäminen
Yritykset verkostossa <ul style="list-style-type: none"> verkoston hallinta 	Yrityksen aseman ja suhteiden analysointi	Uusiin verkostoihin liittyminen ja niiden muodostaminen Yrityksen aseman muuttaminen
Suhteiden portfolio <ul style="list-style-type: none"> portfoliojohtaminen 	Resurssien ja toimintojen sekä toimijoiden (ja suhteiden) tarkastelu ja vaihtoehtoiset toimintatavat (itse/ulkona)	Optimaalisen yhdistelmän löytäminen
Vaihtosuhteet <ul style="list-style-type: none"> suhteiden hallinta 	Suhteiden (kumppanuuksien) luominen, hallinta ja päättäminen ovat yrityksen avainkyykykkyksiä	Haasteena, miten evaluoida suhteiden tulevaisuuden arvo Tehokas suhteiden hallinta

Viimeaikoina toimittajaverkostojen hallintaa käsittelevä kirjallisuus on kustannuksiin keskittyvän näkemyksen lisäksi tuonut esiin myös tiiviin yhteistyösuhteen merkitystä (Lamming, 1996; Lamming et al., 2006). Esimerkiksi Fawcettin ja Magnanin (2002) mukaan toimittajaverkoston ohjaamisessa on tunnistettavissa kolme tasoa: 1) informaatioteknologian hyödyntäminen tiedon ja sen välityksen kehittämiseksi, 2) tiiviimpään yhteistyöhön pyrkiminen hyödyntämällä yhteisiä mittareita, tavoitteiden muodostamista, riskien ja voittojen jakamista sekä 3) yhteisen kulttuurin ja vision merkityksen huomioiminen päätöksenteon ohjaajana.

4. Strateginen verkostoyhteistyö

Verkoston strategisen kehittämisen mallissa (Taulukko 12) yhteistyön tasoina ovat kilpailuttaminen, yhteistyö, partnerit ja strateginen verkosto (Valkokari et al., 2004). Malli yhdistää useita aikaisemmassa kirjallisuudessa tunnistettuja toimittajaverkoston hallinnan osa-alueita. Esimerkiksi laadun ja tilaus-toimitusrutiinien kehittäminen liittyy operationaaliseen ulottuvuuteen (Ghoshal & Gratton, 2002), tehokkaiden johtamistapojen löytämiseen (Dyer & Nobeoka, 2000) sekä informaatioteknologian hyödyntämiseen (Fawcett & Magna, 2002).

Taulukko 12. Toimittajaverkoston strategisen kehittämisen malli (Valkokari et al., 2004).

Yhteistyön taso	Laadun kehittäminen	Tilaus-toimitusrutiinit	Tuotteen ja teknologian kehitys	Toimittajan valintakriteeri	Verkostonhallinta ja osaaminen
Strateginen yritysverkosto	Toiminnan laatu	Automatisoitu: yhteinen tietojärjestelmä	Tuotekehitys yhteistyö: verkoston innovaatiopotentiaali	Kehityspotentiaali	Yhteinen strategia ja visio Mittareiden hyödyntäminen
Partnerit	Tuotteen toiminnallinen laatu	Systemaattinen: sähköiset tiedonsiirtovälineet	Tuotekehitys yhteistyössä: T&K-vastuuta toimittajille	Nopeus	Yhteiset tavoitteet
Yhteistyö	Tuotteen fyysinen laatu	Suunniteltu, vuosisopimukset	Tuotesuunnittelu yhteistyössä: valmistettavuus	Kokonaiskustannukset	Yhteiset pelisäännöt ja vuosisopimukset
Alihankkijoiden kilpailuttaminen	Päämiehen laatuvaatimukset ja vastaanotto-tarkastus	Yksittäiset toimitukset	Päämies vastaa	Hinta	Sopimus tilauskohtaisesti (suullisesti)

Mallin avulla voidaan kuvata toimittajaverkoston kehittymistä eri yhteistyön osa-alueilla (laatu, tilaus-toimitusprosessi, tuotekehitys, toimittajan valintakriteerit, yhteistoiminta) sekä määritellä kehittämistavoitteita. Vaikka mallin avulla voidaan jäsentää operatiivista toimintaa myös uutta luovissa yhteistyöverkostoissa, malli korostaa enemmän toiminnan tehostamiseen liittyviä tavoitteita.

Edellä kuvatut strategisen verkostoyhteistyön mallit jäsentävät verkoston hallintaa melko staattisten mallien avulla. Haasteena on fokuksen siirtäminen dynaamisten, jatkuvasti muuttuvien verkostojen hallintaan (Svahn, 2004; Benson-Rea & Wilson, 2003; Choi et al., 2001). Käytännössä verkostojen toiminnan ja kehittymisen

kannalta keskeistä ovat yhteiset prosessit ja niiden hallinta. Prosessien avulla toimijoiden erilaiset intressit voidaan yhdistää yhteisiksi tavoitteiksi ja nivoa yhdessä kuvatuksi toimintamalliksi. Verkoston prosessien ja toimintamallin avulla voidaan hallita ristiriitaisia tavoitteita – samanaikaista erilaisuutta ja yhdenmukaisuutta.

4.2 Liiketoimintaverkoston kehittymisprosessien kuvaukset

Tyypillisesti yhteistyöverkostot nähdään itseohjautuvasti muotoutuneina, tosin strategisten verkoston näkökulma korostaa myös tietoisesti rakennettujen verkkojen merkitystä. Kärkiyritysvetoisten toimittajaverkoston muodostumisprosessi jaetaan sen lähtökohdan mukaan hajauttavaan tai kokoavaan (Raatikainen & Ahopelto, 1997).. Vastaavasti myös innovaatioverkostot muotoutuvat alan toisiinsa linkittyvien makro-verkoston toimijoista pitkän ajan kuluessa. Näihin verkostoihin kuuluu yritysten lisäksi useita muita julkisia toimijoita, kuten tutkimuslaitoksia, viranomaisia ja rahoittajien edustajia.

Kirjallisuudessa on useita kuvauksia verkostoitumisprosessista. Varamäen (2001, s. 104) väitöskirjassaan esittämän yhteenvedon mukaan *yritysten välisen yhteistyön* vaiheet ovat muodostuminen (formation), kokoonpano (configuration), käyttöönotto (implementation) ja purkaminen (dissolution). Useimmat kirjallisuudessa esitetyt mallit kuvaavat verkostoitumisprosessista kuitenkin vain verkoston muodostumisvaihetta eivätkä verkoston koko elinkaarta. Esimerkiksi Hämäläinen ja Schienstock (2000) keskittyvät muodostumiseen ja kokoonpanoon. He tunnistavat verkostoitumisessa seuraavat vaiheet: 1) tietoisuuden herääminen ja verkostoitumisen mahdollisuuden syntyminen, 2) oikeanlaisten partnerien etsiminen, 3) keskinäisen luottamuksen ja yhteisen tietämysperustan luominen, 4) verkostoyhteistyön organisoiminen, 5) mahdollisten täydentävien resurssien hankkiminen ja 6) aktiivinen yhteistoiminta.

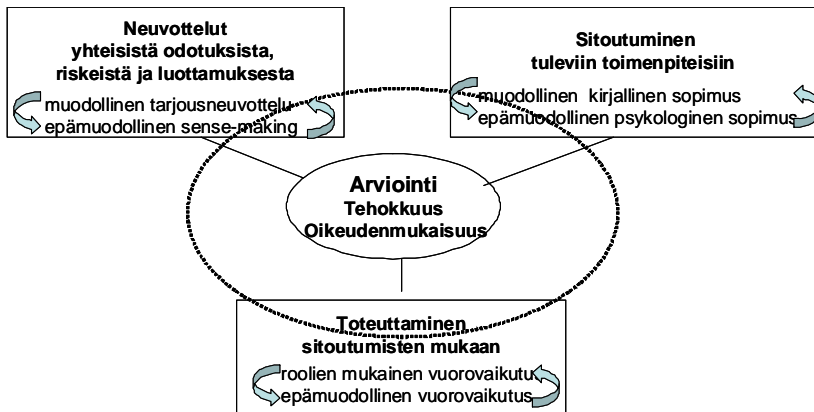
Seuraavissa luvuissa tarkastellaan verkoston tavoitteiden ja näkemysten muodostumisprosesseihin liittyviä lähestymistapoja. Tarkastelun tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään strategisen verkostoyhteistyön ohjauksen ja itseorganisoidumisen rinnakkaisuutta.

4.2.1 Yhteisten tavoitteiden käsite ja muodostumisprosessi

Yhteisten tavoitteiden muodostuminen linkittyy verkostojen johtamiseen ja aikaisemmassa kirjallisuudessa on esitetty useita kehittymiseen liittyviä vaiheita ja tehtäviä. Jokela (2006) määrittelee väitöskirjassaan kirjallisuusyhteenvedon perusteella strategisen verkoston kehittämisen tehtäviksi a) oikeiden kumppaneiden etsimisen ja valinnan eli mobilisoinnin (mobilizing), b) toimintaympäristön ja toimijoiden tavoitteita koskevan tiedon tulkintaan perustuvan visioinnin (visioning), c) toimijoiden tavoitteiden yhteensovittamisen (strategizing) ja d) verkostoyhteistyön tulosten suojelemisen (guarding). Tätä jaottelua voidaan kritisoida operatiivisen toimintavaiheen puuttumisesta, koska strateginen verkosto voi olla olemassa vain käytännön toiminnan kautta.

Organisaatioiden välisten yhteistyösuhteiden (interorganizational relationships³⁸) kehittämissuhteiden mallilla Ring ja van de Ven (1994) kuvaavat muodollisten ja epämuodollisten yhteistyösuhteiden välistä vuorovaikutusta. Yhteistyön kehittämisen reunaehdoiksi he jäsensivät 1) epävarmuuden (uncertainty), 2) tehokkuuden (efficiency) sopivan hallintamekanismin löytämiseksi, 3) oikeudenmukaisuuden (equity) toimijoiden välillä, 4) sisäisen kiistojen ratkaisemisen sekä 5) roolien ja yhteistyösuhteiden tärkeyden. Heidän mukaansa kehittämissuhteiden muodostuu neuvottelujen, sitoutumisen ja toteuttamisen vaiheista, joihin kaikkiin liittyy yhteistyön tehokkuuden ja oikeudenmukaisuuden arviointi (Kuva 15). Tavoitteena heillä oli luoda yksinkertainen heuristinen malli yhteistyösuhteiden kehittymisestä. Heidän mukaansa monimutkaiset sosiaaliset ja psykologiset tekijät vaikuttavat yhteistyösuhteiden muodostumiseen ja kehittymiseen näiden päävaiheiden kautta. Toimijoiden erilaiset päämäärät, arvot ja arviot lopputuloksista ohjaavat valintoja ja näiden osatekijöiden vaikutusten ymmärtäminen on edellytys myös yhteistyösuhteen kehittämisen syvemmälle ymmärtämiselle ja ennakoimiselle.

³⁸ Yhteistyösuhteet sisältävät Ringin ja van de Venin (1994) mukaan strategiset allianssit, kumppanuudet, liittoutumat, joint-ventures, franchising-toiminnan, tutkimuskonsortiot sekä erilaiset verkosto-organisaatiot



Kuva 15. Organisaatioiden välisten yhteistyösuhteiden kehitysprosessien viitekehys (mukaillen Ring & van de Ven, 1994).

Vaikka neuvotteluvaiheessa keskitytään muodolliseen tarjousneuvotteluun, on taustalla vaikuttavilla epämuodollisilla sosiaalisilla merkityksellistämisen prosesseilla suuri merkitys yhteistyön jatkumiselle. Sitoutumisvaiheessa osapuolten tahtotilat kohtaavat, kun ne sopivat (agreement) osapuolten velvollisuuksistaan (obligations) ja yhteistyön pelisäännöistä (rules). Nämä tulevan yhteistyön ohjenuorat voivat olla sekä muodollisena sopimuksena (formal contract) tai epämuodollisena yhteisymmärryksenä (informal understood, psychological contract). Toteuttamisvaiheessa yhteistyön pelisäännöt ja niihin sitoutuminen testataan käytännössä, ja muutokset toimijoiden rooleissa tai tavoitteissa voivat johtaa edelleen uudelleenneuvottelun vaiheeseen. Deutsch (1973, 1980) on todennut, että vuorovaikutuksen dynamiikka ja lopputulos perustuvat siihen, miten toimijat arvioivat tavoitteidensa liittyvän toisiinsa³⁹. Deutschin yhteistyön lain mukaan osapuolten tavoitteiden liittyminen toisiinsa vaikuttaa riippuvuuden (interdependence [i.e., cooperative]) tai itsenäisyyden (independence [i.e., conflictual]) asteeseen. Deutschin (1980, 1990) ja Lewinin (1997) mukaan yhteistyön (cooperation) kolme sosiaalis-psykologista (social psychological) perustekijää ovat tavoitteiden positiivinen riippuvuus toisistaan (substitution of goals), sitoutuminen tavoitteisiin (cathexis, commitment to a specific goal) ja vaikutteisiin mu-

³⁹ Deutschin (1980,1990) teoriaa yhteistyöstä (cooperation) ja kilpailusta (competition) on hyödynnetty ja empiirisesti testattu erityisesti konfliktien ja ristiriitojen hallintaan liittyvässä tutkimuksessa. Toisaalta Tjosvold (1985) toteaa, että organisaatioiden kehittämisen kentässä väittelyä ja ristiriitoja voitaisiin hyödyntää enemmän uusien ideoiden ja mahdollisuuksien avaajina.

4. Strateginen verkostoyhteistyö

kautuminen (inducibility, openness to influence). Näistä viimeksi mainittu linkittyy tämän työn käsitteistä jaetun näkemyksen muodostumiseen.

Lamming et al. (2006) kuvaavat, miten läpinäkyvyys (value-transparency⁴⁰) ja tavoitteiden päällekkäisyys (overlapping) mahdollistaa yrityksille uusien kehittämistarpeiden ja innovaatioiden tunnistamisen ja miten yhteiskehittäminen (collaboration) toteutetaan kahden organisaation välisen rajapinnat ylittävässä kehittämistiimissä. Kehittämisen ensimmäinen vaihe (concept stage) on molempien osapuolten tulevan hyödyn kuvaavan konseptin muodostaminen. Osapuolten hyväksyessä konseptin se muuttuu yhteiskehittämisen visioksi ja tavoitteiksi sekä edelleen kehittämissuunnitelmaksi (purpose stage). Tässä suunnitelmassa on jo arvioitu kehittämistyön riskit, kustannukset ja tarvittavat osaamiset sekä tiedon luomisen ja jakamisen käytännöt projektin eri vaiheissa. Toteuttamisen jälkeen yhteiskehittäminen päättyy arviointiin (review stage), jossa voidaan lopettaa tai jatkaa yhteistoimintaa sekä edelleen tunnistaa uusia kehittämistarpeita. Vastaavat vaiheet ovat tunnistettavissa myös verkoston kehittämisen syklissä (Hyötyläinen et al., 2005; Hyötyläinen, 2000 – katso tarkemmin luku 6.2). Yhteisen toimintamallin muodostaminen, eli toiminnan organisoinnista sekä toimijoiden vastuista ja rooleista sopiminen on tärkeä osa verkostotason päätöksentekoa ja yhteisten tavoitteiden muodostamista.

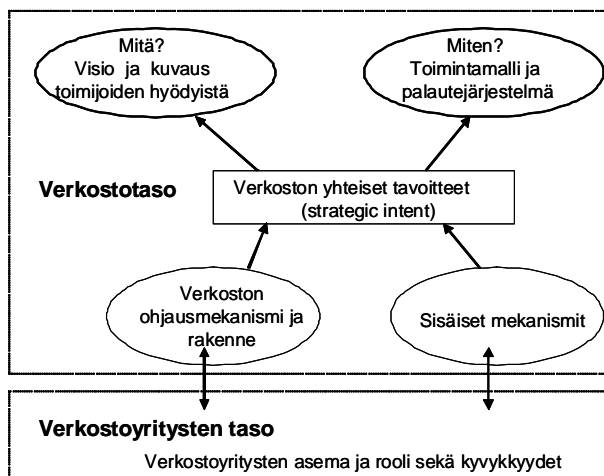
Myös Clarken (2006) mukaan toimijoiden sitoutumisella on suuri merkitys verkoston menestymiseen. Hän kuvaa sitoutumisen (network commitment) monitahoisena käsitteenä ja liittyy siihen toimijoiden keskinäisen riippuvuuden ja hyödyn, jaetut arvot, tavoitteiden samansuuntaisuuden, valmiuden avoimuuteen, osallistumisen päätöksentekoon, tehokkaan konfliktien ratkaisun, roolien selkeyden sekä palautejärjestelmän. Verkoston epämuodolliseen yhteisen näemyksen muodostumisprosessiin näistä liittyvät jaetut arvot sekä valmius avoimuuteen, kun taas muut osatekijät linkittyvät yhteisten tavoitteiden ja toimintamallin muodostumiseen. Jäsentäessään yritysten välisestä luottamuksesta käytävää keskustelua Noteboom (2006) erottelee aikomuksen (intention) ja tavoitteet (interest), todeten, että ainoastaan henkilöillä voi olla aikomuksia. Yritykset voivat ohjata organisaatioon kuuluvien henkilöiden, kuten työntekijöiden aikomuksia yhteisten tavoitteiden suuntaan.

Vastaavasti Ring ja van de Ven (1994) viittaavat päätöksentekoon ja siihen liittyvien neuvottelujen tutkimukseen (Bazerman & Carroll, 1987; Neale &

⁴⁰ Lamming et al., 2006 käyttämän läpinäkyvyyden käsitteen tasot on kuvattu verkoston yhteisen tietämysperustan jäsentelyjen yhteydessä luvussa 3.4.

Northcraft, 1989), jossa kuvataan useita yksilön tiedonkäsittelyn prosesseja. Nämä yksilötason prosessit vaikuttavat jo ennakolta neuvottelijan näkemyksiin neuvottelusta ja toimintaan itse neuvottelussa. Tällaisia ovat viitekehysten muodostaminen (framing), ankkurointi (anchoring), ja sovittaminen (adjustment) sekä yliluottamus (overconfidence). Erot näiden ennakoasenteiden välillä vaikuttavat luonnollisesti myös todennäköisyyteen yhteistyösuhteen kehittymiselle eteenpäin. Nämä yksilön päätöksentekomalleihin liittyvät viitekehukset liittyvät verkoston yhteisen näkemyksen ja merkityksellistämisen prosesseihin, joita käsiteltiin tarkemmin luvussa 3.4.3. Tässä tutkimuksessa pääpaino on kuitenkin verkostotason tarkasteluilla.

Strategiselle verkostoyhteistyölle asetetut tavoitteet ja verkoston rakenne määrittävät puitteet, jotka vaikuttavat siihen, mitä johdetaan ja miten johdetaan. Tässä tutkimuksessa hyödynnettävä verkoston yhteisten tavoitteiden (strategic intent) jäsentely on muodostettu aikaisemman kirjallisuuden perusteella. Tosin aikaisemmassa kirjallisuudessa jäsenetään melko vähän yhteisten tavoitteiden käsitettä, sillä enemmän keskitytään erilaisten hallintarakenteiden muotoihin tai verkostoitumisprosessin vaiheiden kuvaamiseen. Tavoitteiden jäsentely esitetään seuraavassa kuvassa 16. Yhteisten tavoitteiden lähtökohtana on yritysten tulkinta toimintaympäristöstä ja tarpeista yhteistyölle. Verkoston ohjausmekanismi ja rakenne sekä sisäisistä mekanismeista erityisesti verkostoyritysten roolit ja kyvykkyys keskustella strategisista tavoitteista vaikuttavat voimakkaasti siihen kenen tai keiden tavoitteisiin verkoston yhteiset tavoitteet pohjautuvat. Verkoston ja sen toimijoiden asemalla sekä rooleilla on suuri merkitys yhteisten tavoitteiden muodostumisessa.



Kuva 16. Verkoston yhteisten tavoitteiden (strategic intent) muodostumisen viitekehys.

4. Strateginen verkostoyhteistyö

Verkoston kehittäminen ja johtaminen eivät ole suoraviivaisia prosesseja, vaan toimintamallien jatkuva etsintä ja parantaminen, luottamuksen rakentaminen ja verkoston identiteetin luominen edellyttävät myös hallitsematonta kehittymistä. Siten hallinnan tarve vaihtelee myös verkoston yhteistyön vaiheen mukaan (Kulmala, 2003, s. 4). Håkansson ja Ford (2002) korostavat, että suhteiden kehittäminen on aina yhteiskehittämistä. Myös liiketoimintaverkostojen kehittäminen on usean toimijan välinen yhteinen prosessi. Vastaavasti Lamming et al. (2006) kuvaavat päällekkäisyyden (overlapping) käsitteellä verkoston yritysten välisen yhteisen dynaamisen tilan välttämättömäksi yhteistyösuhteiden kehittymiselle. Samantapaisia organisaatioiden tai toimijoiden välisen yhteistyön edellytyksiin liittyviä käsitteitä ovat yhteinen tila (mutual space), jaettu konteksti (shared context) sekä jaettu tila (Ba⁴¹). Yhä useammat kirjoittajat (Gadde et al., 2003; Wilkinson & Young, 2002) korostavat tasa-arvoisemman ja avoimemman verkostoyhteistyön vahvuuksia, kuten uusien toimintatapojen ja mahdollisuuksien syntymistä. Verkoston tavoitteiden tehtävä on muodostaa yhteistyön koossapitävät ja ohjaavat voimat. Mutta tavoitteet voivat ohjata toimintaa vain, jos kaikki osapuolet tunnustavat ja hyväksyvät tavoitteet päätöksentekoa ohjaavaksi näkemukseksi yhteistyön merkityksestä sisäisen merkityksellistämisen kautta⁴². Tarkemmin tätä verkoston jaetun näkemyksen muodostumiseen liittyvää kirjallisuutta tarkastellaan seuraavassa luvussa.

4.2.2 Verkoston jaetun näkemyksen muodostuminen

Strategisen johtamisen ja organisaatiotutkimuksen kirjallisuudessa erilaiset tulkitsevat (interpretive) lähestymistavat tarkastelevat merkitysten ja kognitioiden luomista organisaatioissa kolmella eri tasolla:

- johtajien taso, joka tutkii yksittäisten johtajien informaation käsittelyä ja mentaalimalleja (mm. Fiol & Huff, 1992)

⁴¹ Ba-käsitteellä voidaan nähdä kaksi ulottuvuutta: sekä uuden tiedon luomisen tila että prosessi (Nonaka & Konno 1998). Edelleen ba voidaan jakaa neljään vaiheeseen: alullepaneva (originating) ba, keskusteleva (dialoguing) ba, järjestävä (systemising) ba, toteuttava (exercising) ba. Vastaavat tehtävät ovat tunnistettavissa myös verkoston, yritysten välisen yhteisen tilan, kehitymisessä.

⁴² Tämä näkemys liittyy voimakkaasti organisaatiotutkimuksen symbolis-tulkinnalliseen lähestymistapaan, jossa organisaatio nähdään muodostuvan sen toimijoiden tulkinnoista (esim. Weick, 1995: sense-making).

- organisaatioiden taso, joka keskittyy yhteisten kognitioiden ja merkitysten muodostumiseen yrityksen sisällä (mm. Langfiel-Smith, 1997)
- yritysten välinen taso, joka tutkii selkeästi erottuvan yhteisen tietämyksen muodostumista ja jakamista yritysten välillä (mm. Grant & Baden-Fuller, 1995, 2004; Inkpen & Tsang, 2005).

Näistä viimeksi mainittu on merkityksellinen tämän tutkimuksen tarkastelutasolle, joka keskittyy verkoston yritysten välisen näkemyksen muodostamiseen. Tähän yritysten välisten jaettujen näkemysten tasoon liittyvät myös käsitykset toimialan perustotuuksista⁴³ (Burgelman, 2003). Merkityksellistämistä (sense-making) yksilön ja organisaation tasolla tarkastellaan myös organisaation tietämyksen hallinnan prosessia käsittelevässä luvussa 5.3. Erityisesti kahteen jälkimmäiseen tarkastelutasoon liittyvät myös systeemiteoreettiset lähestymistavat, vaikka myös yksilö voidaan nähdä systeeminä. Luonnollisesti yksilön tai organisaation identiteettiä käsittelevät mallit eivät ole suoraan hyödynnettävissä yritysten välisellä tasolla, mutta myös näiden näkökulmien ymmärtäminen on oleellista jaetun näkemyksen käsitteen rakentamisessa. Lisäksi organisaatiokulttuurien tarkastelu linkittyy tähän sosiaalisen vuorovaikutuksen perustuvaan yhteisöllisyyden rakentumiseen. Tässä tutkimuksessa käytetään jaetun näkemyksen⁴⁴ käsitettä, koska tarkastellaan verkostoyritysten, ei henkilöiden välille muodostuvaa kuvausta olemassaolon merkityksestä. Lisäksi halutaan korostaa verkostoyhteistyön tasoa vuorovaikutuksen ja yhteisen merkityksellistämisen prosessia. Liiketoimintaverkostojen jäsentämistä systeemijäntelun perusteella käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

Aikaisempi *organisaation identiteetin* tutkimus korostaa, miten identiteetti tarjoaa valintakriteerin merkittävälle tietämykselle ja erottaa sen muusta tiedosta (Luhmann, 1990). Siten organisaation oppimisen kuvataan rakentuvan organisaation

⁴³ Myös Dominant logic- käsitettä käytetään kuvaamaan jaettuja käsityksiä siitä, miten liiketoimintaa käydään tietyllä toimialalla (Lane et al., 2001). Se linkittyy myös vastaanottokyvyn käsitteeseen, määriteltessään sitä miten hyvin yritys pystyy jäsentämään uutta ulkopuolista tietoa. Yrityksen kiinnittyessä alan vallitseviin käsityksiin kilpailukyvyistä voivat uudet mahdollisuudet ja heikot signaalit jäädä tunnistamatta.

⁴⁴ Jaetun näkemyksen englannin kielisenä vastineena käytetään tosin identiteetin (shared identity) käsitettä, koska sitä käytetään aikaisemmassa kirjallisuudessa yleisesti. Vaihtoehtoinen käsite voisi olla myös yhteistyön jaettu merkitys (meaning). Jaettu näkemys kuvaa, mitä me teemme yhdessä ja mikä on verkoston merkitys mukana oleville toimijoille.

4. Strateginen verkostoyhteistyö

identiteetille (Kogut & Zander, 1996). Edelleen identiteetti toimii suoritusten ohjaajana rajaten ärsykkeet, joihin reagoidaan (Stimpert et al., 1998). Organisaation identiteetti erottaa sen markkinoista (Kogut & Zander, 1996) ja jaettu tarkoitus (shared purpose) toimii samanlaisena mukautumista ohjaavana mekanismina kuin hinta markkinoilla (Ghoshal & Moran, 1996). Albert ja Whetten (1985) määrittelevät organisaation identiteetti jaettuna ja yhteisenä käsityksenä siitä, keitä me organisaatiossa olemme. Yhteinen identiteetti muodostaa toimijoille tunteen organisaation jatkuvuudesta, historiasta ja tulevaisuudesta (Kimberly, 1987). Kogut ja Zander (1996) esittävät, miten yrityksen identiteetin muodostumisella (identification) on kaksi seurausta. Ensinnäkin identiteetti määrittelee yhteiset käytännöt ja säännöt, joiden mukaan yksilöt käyttäytyvät ja tekevät päätöksiä. Toiseksi identiteetin muodostuminen käynnistää prosessin, jossa oppiminen mahdollistuu yhteisten arvojen muodostumisen ja odotusten yhdistyminen kautta.

Fiol käsittelee useissa artikkeleissa organisaation identiteettiä, kulttuuria, konsensusta ja erilaisuutta sekä niiden merkitystä kilpailukyvyllä (1994, 1991). Hänen 1990-luvun alussa esittämänsä organisaation identiteetin malli perustui resurssi-perusteisen näkemyksen päälinjan mukaisesti kestäväan kilpailuedun- ajatteluun. Myöhemmin Fiol (2001) on täydentänyt tätä *identiteetin muodostumisen prosessia ja identiteetin dynaamisuutta* korostavalla näkemyksellä. Fiol (2001) viittaa Rousseauin (1989) määrittelyyn identiteetin rakentumisen (identification) kahdesta muodosta tilannekohtaiseen paikalliseen ja hetkelliseen (situated) sekä syvään rakenteelliseen identiteettiin. Fiol (2001) korostaa lisäksi identiteetin kaksijakoisuuden tarvetta: syvä identiteetti ankkuroi toiminnan perusarvoihin, mutta tilannekohtainen identiteetti mahdollistaa jatkuvassa muutoksessa toimimisen.

Yksilötasolla Child ja Rodrigues (2003) erottelevat jaetun identiteetin kolmeen osatekijään a) jaettu sosiaalinen identiteetti, b) jaettu kansallinen identiteetti sekä c) jaettu ammatillinen identiteetti. Heidän mukaansa jaettu identiteetti on voimakkain, jos nämä kaikki osatekijät toteutuvat. Sosiaalinen identiteetti rakentuu kognitiiviselle ja sosiaaliselle yhteisyydelle, kuten yhteiset normit ja arvot. Ammatillisen identiteetin taustalla ovat samanlainen koulutustausta ja työtehtävät tai toimintaympäristö. Käytännön yhteisöjen (communities of practice⁴⁵) tutkimuksessa tarkastellaan oppimisen edellytyksiä erityisesti sosiaalisen identiteetin näkökulmasta (Soekijad & Andriessen, 2003). Vastaavasti Dyer & Nobeoka

⁴⁵ Wengerin (1998) alun perin käyttämä käsite. Käytännön yhteisö on useasta toimijasta muodostuva joukko, jota sitoo yhteinen kiinnostuksen kohde ja toiminnan päämäärä. Usein taustalla ovat samankaltaiset kokemukset, osaaminen tai koulutus.

(2000) tuovat Toyotan oppimisverkostoja käsittelevässä artikkelissaan esiin, miten verkoston voimakas identiteetti (network identify), joka kuvaa mukaan pääsemisen ja osallistumisen säännöt, on merkittävä tekijä tiedon jakamiselle verkostossa. Tosin näin määriteltynä verkoston identiteetti on osin päällekkäinen tämän tutkimuksen verkoston tavoitteiden ja toimintamallin käsitteille.

Sosiaalisen yhteisön identiteetin muodostuminen linkittyy yhteistyön rakenteelliseen dimensioon, sidoksiin ja kokoonpanoon (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Käytännössä jaettu identiteetti muodostuu yhteistyön ja vuorovaikutuksen, yhteisen merkityksellistämisen kautta. Tähän yhteisten tulkintojen tekemiseen kytkeytyy Childin ja Rodriguesin (2003) jaottelun kolmas jaetun kansallisen identiteetin näkökulma. Yhteinen kieli ja kansallinen kulttuuri sekä kokemustausta vaikuttavat siihen miten tehdään tulkintoja toimintaympäristöstä tai tulevaisuuden toimintaedellytyksistä. Blomqvist (2002, s. 232) kuvaa edelleen väitöskirjassaan, miten jaettu identiteetti muodostaa yhteistyösuhdetta koordinoivan elementin, joka vauhdittaa molemminpuolisen luottamuksen kehittymistä.

Tarkastellessaan yhteistoiminnan haasteita erityisesti *strategisissa alliansseissa* Kumar ja Das (2007) erottelevat luottamuksen (trust) ja legitimeetin (legitimacy) käsitteet. Heidän mukaansa legitimeetti edellyttää jaettua arvojärjestelmää ja yhteistoiminnan tavoitteellisuutta, mikä ei ole välttämätöntä luottamuksen kehittymiselle. Kuten Fiol (2001) sekä Kogut ja Zander (1996), myös Kumar ja Das (2007) korostavat yhteistoiminnan edellytysten *dynaamista ja prosessimaista luonnetta*. He käyttävät legitimeetin käsitettä selittämään ja yhteistoiminnan haasteita yhteistyön eri vaiheissa sekä erityyppisissä yhteistoimintamuodoissa. Kumppaneiden välisen legitimeetin he määrittelevät yritysten keskinäiseksi tunnustukseksi (mutual acknowledgement), että jokaisen toiminta on sopivaa allianssin kehittymiseksi. Viitaten Suchmaniin (1995) Kumar ja Das (2007) jakavat yhteistyökumppanien välisen legitimeetin kolmeen tasoon: pragmaattiseen, moraaliseen ja kognitiiviseen legitimeettiin. Pragmaattinen legitimeetti näkyy partnereiden valmiutena ja haluna osallistua sekä omien että yhteistyökumppanien tavoitteiden saavuttamiseen. Moraalinen legitimeetti kuvaa osallistuvien yritysten muodostamaa näkemystä yhteistyön oikeutuksesta. Kognitiivinen legitimeetti muodostuu yhteisten kokemusten ja oppimisen kautta, kun osallistujayritykset pitävät yhteistoimintaa luonnollisena ja välttämättömänä laajemmassa strategisessa kontekstissa. Kumar ja Das (2007) eivät pidä kognitiivista legitimeetti välttämättömänä yhteistoiminnalle. Yhteistoiminnan muodostumisvaiheessa Kumarin ja Dasin (2007) mukaan pragmaattinen legitimeetti on välttämättömyys, kun taas moraalinen legitimeetti on kriittinen operatiivisessa vaiheessa. Kumarin ja Dasin (2007)

4. Strateginen verkostoyhteistyö

mukaan kognitiivinen legitimeetti on tarpeellinen lähinnä yhteistoiminnan arvioinnin vaiheessa, mikä tekee siitä erityisen kriittisen toiminnan uudistumiselle. Pragmaattinen ja moraalinen legitimeetti liittyvät tämän tutkimuksen käsitteistä enemmän yhteisten tavoitteiden muodostumiseen. Kognitiivinen legitimeetti taas viittaa selkeästi jaetun identiteetin muodostumiseen, ja toiminnan arvioinnin lisäksi sen olemassaolo on tarpeen myös toiminnan uudistamisessa.

Myös IMP-koulukunnalla on useita konsepteja, jotka liittyvät liiketoimintaverkostojen identiteetin ja identifiointiin. Nämä tarkastelut keskittyvät useimpien yrityksen näkökulmaan. Yksittäisen yrityksen verkostoidentiteetti muodostuu sen kokemusten, aseman ja roolin summana (Easton, 1992). Yrityksen rooli ja asema verkostossa vaikuttavat siihen, miten yritys hahmottaa oman verkostoidentiteettinsä ja millaisia kokemuksia se kerää muiden näkemyksistä. Edelleen yrityksen verkostoidentiteetti ilmaisee yrityksen haluttavuuden yhteistyökumppanina kuvatessaan sen asemaa ja yhteistyösuhteita verkostossa. Tosin Welch ja Wilkinson (2002) kritisoivat artikkelissaan ARA-mallia, joka ei huomioi riittävästi yhteisten merkitysten, normien ja käsitteiden vaikutusta verkostoyritysten rinnakkaiseen kehittymiseen. Huemer (2004) kokoaa useita eri näkemyksiä organisaation identiteetin pysyvyydestä versus dynaamisuudesta sekä sen sidoksista strategiaan. Huemer viittaa Marchin (1991) näkemyksiin korostaessaan vakiintuneisuuden (stability) ja vaihtelevuuden (variety) *tasapainottamisen* merkitystä liiketoimintaverkostojen kehittämisessä. Artikkelissaan Huemer kuvaa organisaation identiteetin (organisation's identity) vakiinnuttavana resurssina, vaikka verkoston tunnistaminen ja määrittely (identification) on toimi, joka voi lisätä vaihtelevuutta. Tutkimuksen tuloksena Huemer (2004) esittelee luottamuksen ja identiteetin rakentamiseen liittyviä kompromisseja ja loukkuja tasapainoteltaessa vaihtelevuuden ja vakiintuneisuuden välillä.

Organisaatiokirjallisuudessa puhutaan myös luottamuksen merkityksestä ja sen jakautumisesta välineelliseen ja sosiaaliseen luottamukseen (Tyler, 2003). Välineellinen luottamus perustuu yhteistyöstä saatavien hyötyjen ja haittojen rationaaliseen arviointiin. Sosiaalinen luottamus on vaikeammin mitattavissa, koska se ei rakennu toiminnan ennustettavuuteen tai arvioon toisen osapuolen kompetensista. Sosiaalinen luottamus perustuu sosiaalisiin motiiveihin, toisen osapuolen tarkoituksien ymmärtämiseen ja päättelyyn toisen osapuolen toiminnan eettisyydestä ja reiludesta (vrt. Couch & Jones, 1997). Kyse on yksilöiden sisäisestä motivaatiosta, joka liittyy läheisesti arvoihin ja asenteisiin (Tyler, 2003).

Yhteenveto jaetun näkemyksen ja organisaation identiteettiin liittyvistä käsitteistä on taulukossa 13. Suoraan identiteettiin tai näkemykseen liittyvien käsitteiden lisäksi jäsennetään sosiaalisen pääoman ulottuvuuksia.

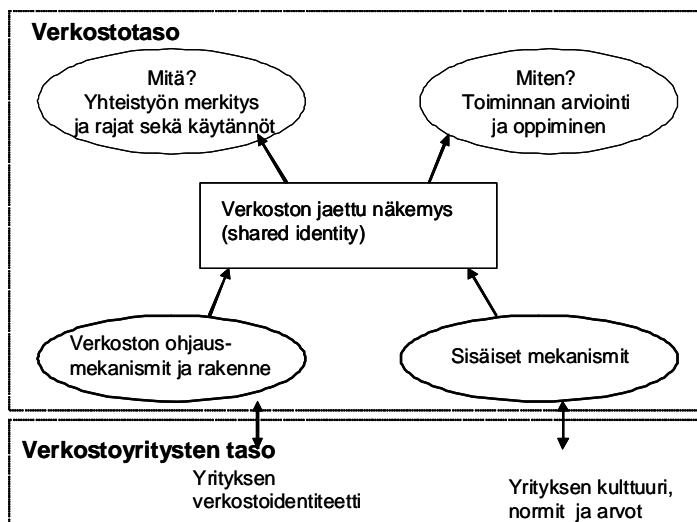
Taulukko 13. Yhteenveto organisaation identiteettiin liittyvistä lähestymistavoista ja käsitteistä.

Kirjoittajat	Ulottuvuuksien jäsentely		
Yritysten väliset suhteet ja verkostot			
Kumar & Das, 2007: legimiteetti	pragmaattinen: partnereiden valmius ja halu osallistua sekä omien yhteistyö kumppanien tavoitteiden saavuttamiseen (sitoutumisen käsite)	moraalinen: osallistuvien yritysten muodostamaa näkemystä yhteistyön oikeutuksesta	kognitiivinen: osallistuja yritykset pitävät yhteistoimintaa luonnollisena ja välttämättömänä laajemmassa strategisessa kontekstissa
Clarke, 2006: sitoutuminen (network commitment)	tavoitteiden saman suuntaisuus, osallistuminen päätöksentekoon ja tehokas konfliktien ratkaisun	toimijoiden keskinäisen riippuvuus ja hyöty sekä roolien selkeys ja palautejärjestelmä	jaetut arvot ja valmius avoimuuteen
Dyer & Nobeoka, 2000: verkoston identiteetti (network identity)	kuvaa mukaan pääsemisen ja osallistumisen säännöt		
Sosiaaliset yhteisöt ja pääoma			
Nahapiet & Ghoshal, 1998: sosiaalinen pääoman	suhdedimension osatekijät: luottamus, velvollisuudet, sitoutuminen ja samaistuminen	suhdedimension osatekijöistä samaistuminen	kognitiivisen dimension osatekijät: normit, jaettu koodi ja kieli sekä kertomukset
Organisaatio			
Fiol, 2001: identiteetin rakentuminen kahdesta ulottuvuudesta	1) tilannekohtainen ja paikallinen identiteetti		2) syvä rakenteellinen identiteetti
Kogut & Zander, 1996: organisaation identiteetti	identiteetti määrittelee yhteiset käytännöt ja säännöt, joiden mukaan yksilöt käyttäytyvät ja tekevät päätöksiä	identiteetin muodostuminen käynnistää sosiaalisen prosessin, jossa oppiminen mahdollistuu	yhteisten arvojen muodostumisen ja odotusten yhdistymisen mahdollistaa oppimisen

4. Strateginen verkostoyhteistyö

Edellä jäsenneetyt organisaatioiden ja yritysten väliseen identiteettiin sekä rinnakkaisiin käsitteisiin kuten legitimeettiin ja sitoutumiseen liittyvät näkökulmat ovat tärkeitä. Mutta tutkimuksen kannalta on hieman rajattava jaetun näkemyksen käsitettä. Organisaation jaettu näkemys muodostuu vain, jos organisaation jäsenet tunnistavat kuuluvansa ko. organisaation eli verkostojen jäsenyritykset tunnistavat kuuluvansa verkostoon ja osallistuvat sen toimintaan. Jaettu näkemys määrittelee yhteistyön merkityksen ja rajat. Aikaisemman kirjallisuuden perusteella muodostettu jäsentely verkoston jaetun näkemyksen osatekijöistä ja rinnakkaisista käsitteistä on kuvassa 17.

Jaetun näkemyksen muodostumiseen vaikuttavat osatekijät kolmella eri tasolla: toimintaympäristö, verkosto ja verkostoyritykset. Toimintaympäristön yhteistyön kulttuuri ja näkemykset kilpailutekijöistä rajaavat yritysten valmiutta yhteisen merkityksellistämisen prosessin. Vastaavasti kyseisen verkostoyhteistyön kontekstiin liittyvät tilannekohtaisen yhteenkuuluvuuden osatekijät: luottamus yhteistyökumppaneihin ja tietoisuus heidän tavoitteistaan. Edelleen verkoston yritysten tulkinta yrityksen asemasta verkostossa ja yhteistyön merkityksestä yritykselle sekä yritysten sisäinen yhteistyön kulttuuri ja normit vaikuttavat halukkuuteen tehdä yhteistyötä. Erityisesti yritysten välinen diversiteetti on se verkostosysteemin ominaisuus, joka vaikuttaa kokemusten tulkintaan ja jaetun näkemyksen syntymiseen. Siten yritysten arvot ja normit sekä yhteistyön kulttuuri ovat jaetun näkemyksen muodostumisen avaintekijöitä.



Kuva 17. Verkoston jaetun näkemyksen muodostuminen (viitekehys ja läheiset käsitteet).

Jaetun näkemyksen muodostumisprosessin, operatiivisen toiminnan ja yhteisen merkityksellistämisen aikana verkostoyritys määrittelee omat verkostosuhteet, ja samalla nämä suhteet ja niiden muutokset määrittelevät yrityksen omaa verkostoidentiteettiä. Rakenteelliset, sosiaaliset ja yksilölliset tekijät vaikuttavat jaetun näkemyksen muodostumiseen. Kuten Granovetter (1985) toteaa, strateginen toiminta tapahtuu aina sosiaalisessa kontekstissa. Myös yksilöiden omien käsitysten muodostuminen vaikuttaa voimakkaasti näkemyksen muodostamiseen, mutta tässä tutkimuksessa jaetun näkemyksen muodostamista pyritään tarkastelemaan verkostotasolla. Verkoston ohjausmekanismit ja rakenne kuvaavat verkostoyritysten välistä riippuvuutta ja vuorovaikutuksen muotoja sekä niiden neuvotteluasemaa, jotka kaikki vaikuttavat erityisesti merkityksellistämisen käynnistymiseen. Käytännössä itsenäisiä yrityksiä ei voida pakottaa yhteisen merkityksen luomiseen vaan se tapahtuu operatiivisen toiminnan ja yhteisten kokemusten kautta. Mutta verkoston rakenne ja toimintamalli voivat tukea yritysten välistä vuorovaikutusta useilla tasoilla; tiivistämällä yritysten välistä vuorovaikutusta erilaisten kehitysryhmien ja palautejärjestelmän muodossa, tarjoamalla yhteisiä vuorovaikutuksen työkaluja sekä tukemalla vuorovaikutusta palkitsemisen ja motivoinnin avulla. Verkostotasolla yhteistyön tiiviys (rakenteellinen linkittyminen) ja vastavuoroisuus (suhteellinen linkittyminen) sekä kehittämisvalmius (yrittäjähenkisyys, valmius uudistuksiin) on aikaisemmassa kirjallisuudessa tunnustettu tärkeiksi merkityksellistämisen (Simsek et al., 2003) ja siten verkoston jaetun näkemyksen osatekijöiksi.

Verkoston jaettu näkemys muodostuu ja kehittyy jatkuvasti yritysten välisessä vuorovaikutuksessa kokemusten tulkinnan ja merkityksellistämisen kautta. Yhteisten tulkintojen syntyminen vaikuttaa voimakkaasti yritysten samankaltaisuus, joten kansallisen ja organisaation oman kulttuurin, toimialan perustotuuk-sien ja ammatillisten yhteisöjen merkitys kokemusten jäsentämisessä ja toiminnassa on suuri. Kansallinen kulttuuri vaikuttaa esimerkiksi yhteisen kielen ja yhteiskunnallisten arvojen samankaltaisuuden kautta jaetun näkemyksen muodostamiseen. Vastaavasti organisaation oma kulttuuri ja erityisesti yhteistyön arvottaminen vaikuttavat toimijoiden valmiuteen osallistua yhteistyön kehittämiseen vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Verkostoyritysten toimiessa samalla toimialalla tai samassa asemassa ovat niiden aikaisemmat kokemukset usein hyvin samankaltaisia, ja siten myös jaetun näkemyksen rakentuminen on helppompaa. Vastaavasti ammatilliset yhteisöt tukevat sosiaalista yhteenkuuluvuutta ja yksilöiden välisen jaetun identiteetin muodostumista.

4. Strateginen verkostoyhteistyö

Organisaation yhteinen identiteetti – samoin kuin organisaation ydinkyvyykkyudet – on samalla organisaation heikkous ja vahvuus. Yhdistäessään toimijoita jaettu näkemys muodostaa myös yhteisen tietoisuuden (kognitio) menestystekijöistä ja toimintavoista, ja voi estää käsitysten kyseenalaistamisen (Kogut & Zander, 1996). Sosiaalisen verkostoyhteisön muodostuminen, sekä yhteisen näkemyksen ja normien syntyminen, voivat johtaa voimakkaaseen sosiaalisen ohjaukseen. Äärimuodossaan yhteisön toimintaa ei ohjaa kilpailu tai jonkin auktoriteetin, kuten kärkiyrityksen, valta, vaan yhteisön arvot, joille normit perustuvat. Yritysten välisten suhteiden kirjallisuudessa on keskusteltu portinvartija (Gatekeeper)- käsitteestä. Se kuvaa toimintatapaa, jossa suljettu yhteisö ottaa jäsenekseen vain luottamuksen arvoisiksi katsomiaan jäseniä (Möller & Halinen, 1999; Vesalainen, 2002).

4.3 Liiketoimintaverkostot systeeminä

Systeemitieteellisessä ajattelussa on useita erilaisia käsitteitä ja malleja, joiden mukaan systeemin käyttäytymistä voidaan tulkita. Lähtökohtana on systeemin ja sen toiminnallisen ympäristön välisen suhteen mukaan jaottelu suljettuun ja avoimeen systeemiin. Useat tutkijat kuvaavat verkostot avoimena systeeminä (mm. Coleman, 1990; Burt, 1992; Uzzi, 1996; Kogut, 2000). Osa korostaa verkostojen kompleksia luonnetta ja itseorganisoitumisen merkitystä (Choi et al., 2001; Biggiero, 2001; Wilkinson & Young, 2002; Rycroft & Kash, 2004). Toisaalta esimerkiksi Orton ja Weick (1990) käyttävät löyhän yhteenliittymän (loosely coupled system) käsitettä kuvaamaan yhteistoimintaa, jossa yritysten välillä ei ole muodollisia sopimuksia, mutta niiden välillä on vuorovaikutusta ja viestintää mahdollistavia käytäntöjä. Nämä voivat olla esimerkiksi verkoston toimijoiden välisiä sosiaalisia verkostoja, yhteisiä koulutus- tai kehitysohjelmiä. Verkoston kiinteyden ja löyhyyden välinen ristiriita on yksi verkostoyhteistyön organisoimisen peruskysymys, jota tässä tutkimuksessa lähestytään verkoston yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen näkökulmista.

Edellisessä luvussa vertailtiin avoin–suljettu-jäsentelyn mukaan erilaisia verkostojen jaotteluja (Taulukko 10). Koska yhteistyösuhteen rakentaminen vaatii aina panostuksia, ovat yhteistyösuhteet suljetumman systeemin muodostamassa verkossa tyypillisesti tiiviimpiä ja avoimessa verkostossa löyhempiä. Voidaan jopa väittää, että verkostot ovat suljettuja vain teoreettisesti tarkasteltuna, sillä käytännössä tarkastelujaksosta riippuen verkostossa tapahtuu aina suhteiden kehittymistä ja muuttumista, mikä tekee verkostosta avoimen. Sosiaaliset systeemit ovat yhtä aikaa avoimia ja suljettuja (Luhman, 1995; Stähle, 2004; Maula, 2006).

4.3.1 Systemien jäsentely ja liiketoimintaverkostot

Checklandin jaottelun mukaan (1985, s. 110–121) systeemit voidaan luokitella myös niiden alkuperän mukaan eli ne voivat olla: (1) joko olemassa luonnossa tai (2) ne voivat olla tavalla tai toisella tietoisesti rakennettuja tai ne voivat muotoutua ihmisen toiminnan tuotoksena. Luonnon systeemit ovat muodostuneet luonnonvoimien vaikutuksesta. Ihmisen toiminnan johdosta syntyneet systeemit taas voidaan jakaa kolmenlaisiin kokonaisuuksiin:

- Suunnitellut aineelliset systeemit, kuten koneet ja laitteet tai tuotantolinjat, muodostuvat tietoisesta suunnittelusta tuloksena (ns. artefaktit)
- Suunnitellut abstraktit systeemit, kuten organisaatiot tai, ovat laajempia ihmisen tekemiä kokonaisuuksia, jotka voivat koostua myös tietoisesti rakennetuista käsitteellisistä kokonaisuuksista.
- Ihmisen toiminnalliset systeemit, kuten erilaiset yhteisöt ja järjestöt: ihmiset muodostavat systeemejä toteuttaakseen jotain tarkoitusta, luodakseen jotain, toimiakseen yhdessä tai saavuttaakseen jonkin päämäärän⁴⁶.

Alkuperän mukaan tarkasteltuna liiketoimintaverkostoja voidaan pitää sekä tietoisesti suunniteltuina abstrakteina systeemeinä että ihmisten toiminnallisina muotoutuneina systeemeinä. Näistä jälkimmäinen korostaa sosiaalisen yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden merkitystä, ensimmäinen verkoston johtamisen ja hallinnan näkökulmaa.

Systeemiä voidaan pitää kompleksisena, jos se on avoin ja jos sillä on jatkuvasti kaksisuuntainen informaatiokulun järjestelmä. Checkland (1985, s. 94) ja Mannermaa (1991) esittävät, että ihmisen tekemä systeemi muuttuu aina kohti suurempaa kompleksisuutta. Liiketoimintaverkostoja voidaan siis kuvata suljettujen, avoimien tai kompleksisten sopeutuvien (complex adaptive systems⁴⁷) systemien mallien avulla. Verkostot ovat useiden itsenäisten, mutta toisiinsa linkittyneiden organisaatioiden muodostamia systeemejä, joiden avoimuus –

⁴⁶ Checkland (1985) käyttää tarkoituksellisen teon (purposeful action) käsitettä kuvaamaan ihmisen toiminnan suhteellista vapautta verrattuna luonnon ilmiöiden tapahtumiseen. Ihmisen tai ryhmän tarkoituksellinen teko on aina harkittu ja haluttu.

⁴⁷ Kompleksisten sopeutuvien järjestelmien teoria täydentää systeemitheoriaa näkemyksellä järjestelmien osien välisen vuorovaikutuksen ja riippuvuussuhteiden merkityksestä systeemin toiminnalla (Mitleton-Kelly, 2003).

4. Strateginen verkostoyhteistyö

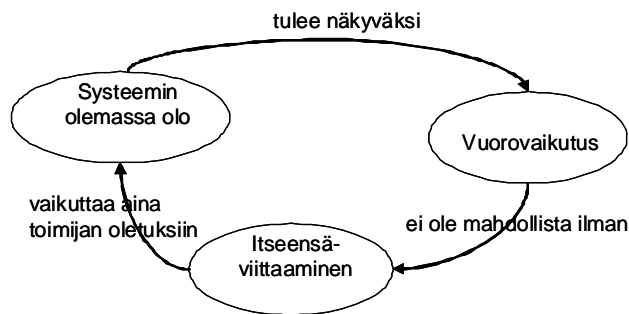
suhde toimintaympäristöön – vaihtelee elinkaaren vaiheen ja tehtävän mukaan. Tietyn tuotteen tehokkaaseen valmistamiseen keskittyneet toimittajaverkostot ovat melko suljettuja systeemejä, kun taas erilaiset innovaatioverkostot hyötyvät avoimuudesta. Vastaavasti muodostumisvaiheessa myös toimittajaverkosto on avoin, sillä verkoston kokoonpano on vasta muotoutumassa ja verkostoyhteydet etsivät vielä omia roolejaan ja asemaansa verkostossa.

Kompleksisuuden käsitteeseen sisältyy tietoisuus siitä, että kokonaisuus on jotain enemmän kuin vain osiensa summa. Siten se ei ole mitattavissa ja selitettävissä pelkästään sen avulla, että ymmärretään sen eri osasten ominaisuudet, tehtävät ja toimintamuodot. Kompleksinen ilmiö tai asia on laadullisesti erilainen kuin sen yksittäiset osat ja siten ilmiön ymmärtäminen vaatii enemmän tietoa ja selvittelyä kuin pelkästään sen osa-alueiden tuntemus. Liiketoimintaverkoston toimia tavoitteiden saavuttamiseksi ohjaavat verkoston toimijoiden, osasysteemien, omat tavoitteet sekä näkemykset kilpailukyvystä ja menestystekijöistä, eli systeemin välttämättömistä ominaisuuksista. Nämä osasysteemit ja niiden välinen linkittyminen ja prosessit muodostavat emergenttiä kehittymistä aiheuttavat sisäiset mekanismit.

Sisäisiin mekanismeihin perustuu yksi kompleksisten systeemien perusominaisuuksista eli niiden kyky kehittyä ajassa ja paikassa ilman ulkopuolista interventiota sisäisten vaihtelujen (itseorganisoinnin) kautta. Autopoiesis-teoria⁴⁸ käsittelee itseään tuottavia ja ylläpitäviä eläviä systeemejä. Elävä systeemi on itseorganisoituva systeemi, joka tuottaa jatkuvasti uudelleen omat fyysiset tai eifyysiset komponenttinsa, jotka puolestaan osallistuvat itsensä tuottamisprosessiin (self-production). Systeemin olemassaoloa määrittävä identiteetti, sisäinen ydin, on tämän autopoieettisuuden keskeinen käsite. Von Krogh ja Roos (1995, s. 33–42) määrittelevät *systeemin identiteetin* olemassaolon merkitsevän, että 1) systeemi pystyy säilyttämään rakenteellisen eheyden ja 2) systeemi on erotettavissa taus-

⁴⁸ Itse-organisoiduvia, eläviä, systeemejä tarkasteleva autopoiesis-teoria painottaa systeemin ytimen ja identiteetin syntyä ja kehitystä. Nimi tulee kreikan kielen sanoista Auto = itse, Poiesis, poein = tuottaa. Chileläiset biologit Maturana ja Varela kehittivät 1970- ja 1980-luvulla autopoiesis-teorian jo 60-luvulla syntyneen ajatuksen pohjalta. Autopoiesis on alkuaan biologinen käsite ja se kuvasi solujen kykyä itsensä uudistamiseen. Autopoieettisen systeemin kaksi tunnusomaista piirrettä ovat Stählen (2004) mukaan: 1) Vuorovaikutuksen kautta ilmenevä ydin. Siten systeemin perusolemuksesta ei voi ymmärtää jos ei tutki siinä tapahtuvaa vuorovaikutusta 2) Yleisnäkemyistä systeemistä ei voi saada sen ulkopuolelta. Eli kun yksilö hahmottaa tai määrittää systeemiä hän on osa sitä.

tasta ja muista toimijoista. Edelleen heidän mukaansa organisation identiteetti linkittyy siihen, miten organisaatio määrittelee itsensä, ja sen historiaan ja toiminnan kannalta välttämättömiin ominaisuuksiin. Erotellessaan normatiivisesti suljetut mutta kognitiivisesti avoimet systeemit Luhmann (1995) syventää näkemystä sosiaalisten systeemien ominaisuuksista. Luhmann (1995) täydentää systeemien luokittelua itseensä viittaavien systeemien (self-reference) konseptilla. Hänen mukaansa itseensä viittaavat systeemit voivat itse säädellä rajojaan, eli ne avautuvat ja sulkeutuvat omaehtoisesti ja voivat siten olla yhtä aikaa avoimia ja suljettuja. Stähle (2004) korostaa vuorovaikutuksen merkitystä autopoieettisen systeemin kyvyllä uudistaa itseään (Kuva 18). Hyödyntäen autopoieettisen systeemin teoriaa Maula (2004) määrittelee organisaation identiteetin. Hänen mukaansa organisaation identiteetti tarkoittaa sitä, että organisaatio 1) pystyy säilyttämään sisäisen suljetun osansa koskemattomana suorilta ulkopuolisilta vaikutuksilta, sekä sitä, että 2) organisaatio erottuu taustastaan ja muista yksiköistä omana itsenään.



Kuva 18. Systeemin autopoieettinen luonne (Stähle, 2004).

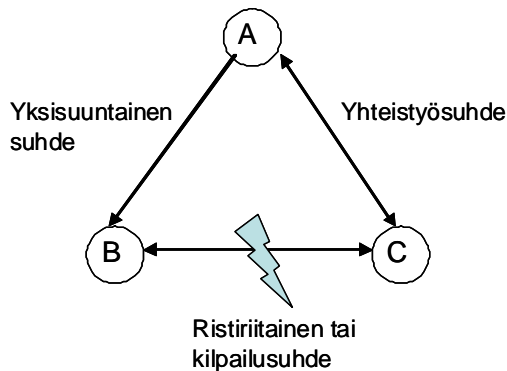
Autopoieettisen systeemin ominaisuuksiin kuuluva ilmaantuminen kytkeytyy organisaatioiden kehittymistä kuvattaessa uuden luomisen (creation) ja muuntumisen (transformation) käsitteisiin. Lewin (1993) kuvaa ilmaantumisen ylempään tarkastelutason ilmiöiden muodostumisena tai muuttumisena lokaalin tason toimijoiden vuorovaikutuksen tuloksena. Tämä lokaalin tason vuorovaikutus noudattaa omia paikallisia rutiineja ja sääntöjä, eikä sen tarkoituksena (intention) ole vaikuttaa globaalin tason ilmiöön, eikä näitä globaalin tason muutoksia voida ennustaa paikallisista säännöistä. Stählen (2004, s. 238) mukaan autopoieettiseen systeemiin liitytään ja siihen kuulutaan aktiivisen vuorovaikuttamisen kautta, jolloin passiivinen tai periaatteellinen jäsenyys on poissuljettu. Tämän seurauksena kaikki systeemiin kuuluvat yksilöt vaikuttavat systeemiin ja sen uudistumiseen.

4. Strateginen verkostoyhteistyö

Samalla systeemi muuttuu jatkuvasti yksilöä ja hänen vuorovaikutussuhteitaan. Siten verkostoyhteistyön kuuluvat käytännössä vain ne jäsenet, jotka aktiivisesti osallistuvat sen toimintaan.

4.3.2 Itseorganisoituminen ja sisäiset mekanismit

Verkon muodostuessa itsenäisistä, mutta toisistaan jossain määrin riippuvista toimijoista vuorovaikutuksen molempisuuntaisuus on sosiaalisen systeemin muodostumisen edellytys. Näiden vuorovaikutussuhteiden tyyppi on merkittävä verkostojen hallintaan ja kehittämiseen liittyvä kysymys, jota ei ole jäsenetty riittävästi. Toimijoiden välistä vuorovaikutusta voidaan jäsentää yksinkertaisesti kuvan 19 mukaisesti.



Kuva 19. Vuorovaikutussuhteiden tyypit (mukaillen Jalonen, 2007).

Kärkiyritysten vetämissä toimittajaverkostoissa vuorovaikutussuhteet voivat olla melko yksisuuntaisia kärkiyrityksen (toimija A kuvassa 19) ollessa subjekti ja toimittajan tekemisen kohde eli objekti (toimija B). Tasavertaisten kumppanien yhteistyössä taas haasteena voi olla jopa ristiriitainen tai kilpailusuhde (kuvassa 19 toimijoiden B ja C välillä), jos toimijat ovat asemaltaan ja osaamiseltaan hyvin toistensa kaltaisia. Molemminpuoliseen vuorovaikutukseen ja jopa yhteiseen palautejärjestelmään perustuva suhde tukee verkoston kehittymistä ja uudistumista (kuvassa 19 toimijoiden A ja C välillä). Toisaalta on esitetty myös näemyksiä, joiden mukaan organisaatioiden kehittämisen kentässä väittelyä ja ristiriitoja voitaisiin hyödyntää enemmän uusien ideoiden ja mahdollisuuksien avaajina. Siten myös ristiriitaiset suhteet voivat tarjota mahdollisuuksia yhteistyön uudistumiselle, jos ristiriitoja osataan käsitellä.

Kompleksisten sopeutuvien järjestelmien käsitteeseen perustuu myös Wilkinsonin ja Youngin (2002) näkemys verkostosta löyhästi yhteen sidottujen toimijoiden järjestelmänä, jota mikään yrityksistä ei yksin hallitse. Heidän mukaansa avoimien verkostojen joustavuus ja uudistuminen (rekursiivisuus) luovat edellytyksiä tiedon ja osaamisen hyödyntämiselle. Wilkinson ja Young (2002) kuvaavat verkosto keskinäisesti yhdenpitävien näkemysten (mutually consistent) merkitystä verkoston kehittymiselle vetovoiman käsitteellä (network attractors). Tosin heidän mukaansa näkemysten ei tarvitse olla täysin samanlaisia, vaan riittää, kun ne ovat tarpeeksi yhteensopivia (compatible) ja toisiaan tukevia (reinforce). Riittävän houkutteleva ja vakuuttava verkoston visio mahdollistaa itseorganisoitumisen ja ilmaantumisen verkostossa, mutta ei tee verkostosta liian kontrolloitua ja sulkeutunutta.

Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemysten kautta koko verkosto on sitoutunut yhteiseen kehittämis- ja oppimisprosessiin, jossa verkoston jäsenet sopeuttavat käsityksiään verkostosta ja toimintaansa vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Tätä itseorganisoitumisen prosessia voi hallita lähinnä pyrkimällä vaikuttamaan verkostoyritysten väliseen vuorovaikutukseen tai ennakoimaan kehittymisen epäjatkuvuuskohtia (Wilkinson & Young, 2002). Verkostoyritysten voimakkaassa linkittymisessä on kuitenkin vaarana hyvin kompleksisen, jopa kaoottisen systeemin muodostuminen, joka voi vaarantaa verkoston rinnakkaisen kehittymisen ja uusien innovaatioiden synnyn. Rycroftin ja Kashin (2004) mukaan verkoston itseorganisoituminen tapahtuu kahden osatekijän – verkoston resurssien (network resources) ja verkostoa kokoavien ja fokuoivien tekijöiden (constituting and focusing factors) – yhteisvaikutuksesta.

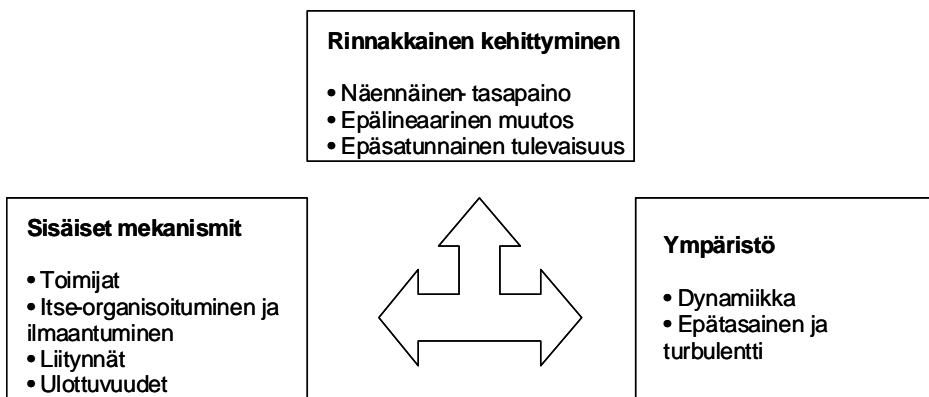
4.3.3 Systeemin muutos ja liiketoimintaverkostojen kehittyminen

Systeeminäkökulma korostaa systeemin hierarkkisuutta, eli systeemien rakentamista osasysteemeistä. Liiketoimintaverkostojen tarkastelussa on ymmärrettävä, miten liiketoimintaverkostot muodostavat osan toimintaympäristönsä verkostoituneesta systeemeistä ja ovat toisaalta jaettavissa verkostoyritysten tai -ryhmien muodostamiin osakokonaisuuksiin. Monimutkaisiin sopeutuviin järjestelmiin liittyvän avoimuuden käsitteen mukaisesti organisaatio ja ympäristö kehittyvät rinnakkaisesti, koska ne ovat vastavuoroisesti riippuvaisia toisistaan (Choi et al., 2001). Samoin verkoston yritykset ovat keskenään riippuvaisia ja verkosto kehittyy itseorganisoituvasti yritysten välisessä vuorovaikutuksessa.

Toimittajaverkostoja käsittelevässä artikkelissaan Choi et al. (2001) korostavat, että useista toimijoiden tasoista muodostuvia verkostoja on tarkasteltava

4. Strateginen verkostoyhteistyö

monimutkaisten sopeutuvien järjestelmien teorian kautta. Siten voidaan paremmin ymmärtää tämä osien välisen riippuvuuden aiheuttama järjestelmän dynamiikka sekä rinnakkainen kehittyminen ympäristön kanssa (Kuva 20). Avoimemmissa tasavertaisten kumppanien muodostamissa verkostoissa tai verkostojen syntyvaiheessa, vuorovaikutus ympäristön kanssa on vielä voimakkaampaa ja dynamiikka useampi tasoista. Myös Biggiero (2001) kuvaa pk-yritysverkostojen muodostamaa alueellista keskittymää (industrial district) itseorganisoituvana systeeminä ja korostaa yrittäjien välisten sosiaalisten verkostojen merkitystä yhteistyön kehittämisessä.



Kuva 20. Monimutkaisten sopeutuvien järjestelmien dynamiikka (mukaillen Choi et al., 2001).

Liiketoimintaverkostojen lähestyminen monimutkaisten sopeutuvien ja itseorganisoituvien systeemien näkökulmasta mahdollistaa johdon roolien ja rajoitusten ymmärtämisen syvemmin. Tämä on siirtänyt liiketoimintaverkostojen tutkimuksen näkökulmaa suljetuista hierarkkisemmista kärkiyritysvetoisista verkostoista dynaamisempien ja avoimempien itseorganisoituvien verkostojen suuntaan⁴⁹. Siten tutkijat Choi et al. (2001), Biggiero (2001), Wilkinson & Young (2002) sekä Rycroft & Kash (2004) korostavat *yhteistyöstrategioiden (cooperative strategies)* merkitystä. Ne huomioivat omien tavoitteiden lisäksi myös muiden toimijoiden tavoitteet ja tarpeet. Taulukko 14 on yhteenvedo systeemiajatteluun liittyvistä käsitteistä ja niiden merkityksestä liiketoimintaverkostojen kehittymiselle.

⁴⁹ Vastaavasti organisaatiotutkimuksessa fokus on siirtynyt komplekseihin systeemeihin perustuvan ajattelun kautta jatkuvaa muutosta ja dynaamisuutta korostaviin näkemyksiin (Stähle, 2004).

Taulukko 14. Kompleksisten systeemien teorian avainkäsitteiden merkitys liiketoimintaverkostojen kontekstissa (mukailien Maula, 2004; Ståhle, 2004; Choi et al., 2001; Anderson, 1999).

Systeemin ominaisuudet	Systeemi	Liiketoimintaverkosto
Avoimuus	Sosiaalisen systeemin ominaisuus on olla yhtäaikaaisesti sekä avoin että suljettu. Avoimuus, vuorovaikutus toimintaympäristön kanssa, on systeemin uudistumisen osatekijä.	Liiketoimintaverkostot ovat yhtä aikaa avoimia ja suljettuja. Täysin suljettuja ne ovat ainoastaan teoreettisesti tietyinä ajanhetkenä.
Itseorganisoituminen ja ilmaantuminen (emergence)	Osasysteemien välisen vuorovaikutuksen tuloksena ilmaantuu systeemille uusia ominaisuuksia.	Verkostoyritysten välisen epämuodollisen vuorovaikutuksen tuloksena voi syntyä uusia tavoitteita tai toimintaa.
Itseensä viittaaminen (self-reference)	Autopoeettisen systeemin ydin on suljettu. Se perustuu systeemin identiteetin olemassaololle ja kyvylle säädellä omia rajojaan (katso myös Kuva 18).	Liiketoimintaverkoston uudistuminen edellyttää suljetun ytimen, eli jaetun identiteetin olemassa oloa. Ilman identiteettiä systeemi ei erotu ympäristöstään.
Kytkeytyneisyys eli yhtenäisyys (connectivity)	Yksittäisen toimijan toiminta vaikuttaa sekä systeemin sisällä että ulkona oleviin toimijoihin. Hajaantunut (decompositional) ja löyhä sitoutuminen (loosely coupled) on tyypillistä komplekseille sopeutuville systeemeille.	Verkoston yritysten välisen kytkeytyneisyyden (sekä suhteiden määrä että tyyppi vaikuttavat) lisääntyminen kasvattaa verkoston kompleksisuutta.
Riippuvuus-suhteet (interdependence)	Kaksisuuntaiset vuorovaikutus ja riippuvuus-suhteet mahdollistavat systeemin itseorganisoitumisen. Autopoeiesiteorian mukaan vuorovaikutussuhteet muodostavat systeemin ytimen.	Verkostoyritysten välisen yhteistoiminnan on oltava kaksisuuntaista, jotta verkostoyhteistyö voi uudistua itseorganisoitumalla (katso myös kuva 19).
Monimuotoisuus (diversity)	Systeemin yksittäisten toimijoiden monimuotoisuus tarjoaa useampia mahdollisuuksia itseorganisoitumiselle.	Verkostoyritysten väliset erot mahdollistavat itseorganisoitumisen ja verkoston uudistumisen.
Ulottuvuudet (dimensionality)	Systeemin yksittäisten toimijoiden vapaudenasteiden määrä.	Mitä vahvemmin verkostoyritysten toimintaa kontrolloidaan, sitä helpompi on ennakoita niiden käytöstä. Toisaalta kontrollointi vähentää itseorganisoitumista.
Epälineaarisuus (nonlinearity)	Kehitys ja eteneminen eivät "rosoisessa" liiketoimintaympäristössä (rugged landscape) tapahdu suoraviivaisesti, vaan hyppäyksittäin eteen- ja taaksepäin.	Liiketoimintaverkoston toimintaympäristön muutokset vaikuttavat yhteistoiminnan kehittämiseen.
Rinnakkainen kehittyminen (co-evolution)	Systeemin, osasysteemien ja toimintaympäristön jatkuva vuorovaikutukseen perustuva kehittyminen.	Liiketoimintaverkosto, sen toimintaympäristö sekä verkostoyritykset kehittyvät rinnakkaisesti ja muutokset yhdessä osassa vaikuttavat toisiin.
Yhdistäminen (aggregation)	Itseorganisoituvien toimijoiden järjestäytymisen aiheuttamat ryhmäominaisuudet poikkeavat toimijoiden alkuperäisistä, yksilöllisistä ominaisuuksista.	Liiketoimintaverkoston yhteistyöllä saavutetaan ominaisuuksia, kuten joustavuus, laajemmat kokonaisuudet ja uudet palvelut, joita yritykset eivät yksin voi saavuttaa.

4. Strateginen verkostoyhteistyö

Tämän tutkimuksen kannalta ovat tärkeitä erityisesti ne systeemin ominaisuudet, jotka liittyvät itseorganisointumiseen⁵⁰. Liiketoimintaverkoston uudistusprosessia voidaan systeemiajattelun perusteella ymmärtää tarkastelemalla verkostoyritysten ominaisuuksien välisiä eroja, kytkeytyneisyyttä ja riippuvuussuhteita. Edelleen monimuotoisuus ja ulottuvuudet sekä rinnakkainen kehittyminen ja yhdistäminen ovat systeemin uudistumista verkoston tasolla selittäviä tekijöitä. Ståhle (2004) korostaa itseensä viittaamisen merkitystä systeemin uudistumiskyvylle. Tämän perusteella hän jaottelee itseuudistumisen kriteerit: 1) yhteys toisten systeemien, kuten toimintaympäristön, kanssa, 2) kaksoisriippuvuus, 3) kokemusperäinen informaatio sekä 4) kollektiivisesti tuotettujen merkitysten muodostaminen.

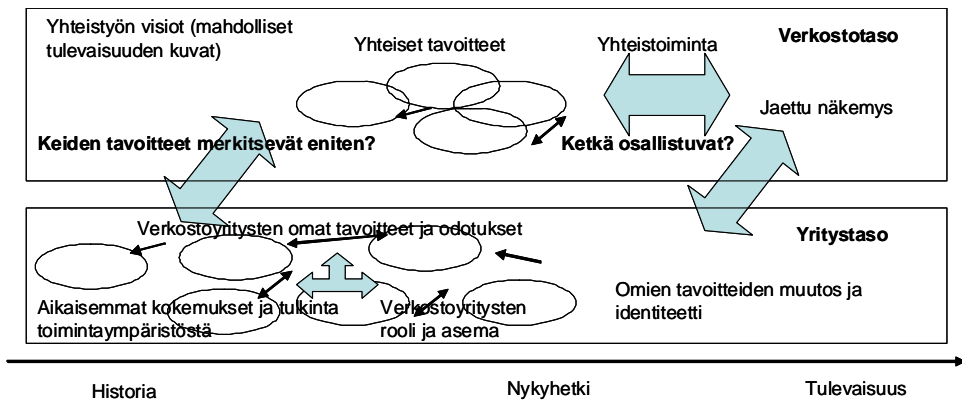
4.4 Yhteenveto strategisen verkostoyhteistyön dynamiikasta

Systeemiteoriaan perustuvissa näkemyksissä verkosto määritellään usein löyhästi yhteen sidottujen toimijoiden systeeminä, jota mikään yrityksistä ei yksin hallitse (Wilkinson & Young, 2002). Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että verkostojen kehittymistä pidettäisiin täysin sattumanvaraisena tai itseohjautuvana: kehittymisen logiikka vaan voi olla vaikeasti ymmärrettävä (Gadde et al., 2003). Löyhä yhteistyö voi jopa tukea yritysten välistä oppimista ja innovointia paremmin kuin hierarkkisemmin ohjatut yhteistoiminnan mallit. Esimerkiksi Toiviainen (2003, 2006) kuvaa verkoston eri tasoilla tapahtuvien erityyppisten, toisiinsa kytkeytyneiden oppimisprosessien merkitystä verkoston dynaamisuuden lähteenä. Verkostoyritysten välisen vuorovaikutuksen tuloksena voi siis ilmaantua alhaalta ylöspäin uusia verkoston strategiaan, rakenteeseen ja tavoitteisiin vaikuttavia avauksia. Tämä systeeminäkemyksessä korostaa sosiaalisen vuorovaikutuksen sekä kaikkien osapuolten tavoitteiden huomioimisen merkitystä verkoston yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumisessa. Strateginen verkostoyhteistyö edellyttää siis kaksisuuntaisia yhteistyösuhteita.

Verkoston yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumisprosessia tarkastellaan kuvassa 21 systeemin muutoksena. Tarkastelussa on eroteltu verkosto- ja yritystaso omiksi osasysteemeiksi ja koottu yhteen tavoitteita ja jaettua

⁵⁰ Kirjallisuudessa käytetään myös itseuudistumisen (Volberda & Lewin, 2003: self-renewal) sekä itsensä tuottamisen (Ståhle, 2004: autopoiesis-teoriassa self-production) käsitteitä.

näkemyistä erikseen jäsentävät viitekehykset (Kuva 16 ja Kuva 17). Kokonais-
systeemin muutosta on tarkasteltu historian, nykyhetken ja tulevaisuuden näkö-
kulmista. Historia muovaa toimijoiden omien tavoitteiden syntymistä ja tulkintaa
menestystekijöistä. Mahdollisten tulevaisuuksien määrän kasvaessa – systeemin
avoimuuden ollessa suuri – myös kompleksisuus kasvaa. Verkoston yhteiset
tavoitteet muodostuvat neuvotteluprosessissa, joka voi olla muodollinen verkos-
ton yhteinen strategiaproessi. Yhteistyön kuluessa toimijoille voi muotoutua
jaettu näkemys yhteistyöstä ja yhteinen identiteetti. Tämä edellyttää yhteisiä
kokemuksia ja niiden tulkintaa, eli merkityksellistämistä. Tässä vaiheessa ver-
koston voidaan todeta jo muodostavan melko suljetun systeemin eli liiketoimin-
taverkon.



Kuva 21. Verkoston yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumisprosessi.

Verkoston yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumisen avaintekijöiksi voidaan tunnistaa rakenne ja ohjausmekanismi sekä sisäiset mekanismit ja yritysten välinen vuorovaikutus. Lisäksi rajapinta toimintaympäristöön, rinnakkainen kehittyminen sekä aikaisempien kokemusten ja tulkintojen samankaltaisuus määrittelevät yritysten ominaisuuksia. Systemiteorian (esim. Holland, 1995) mukaan diversiteetti on se systeemin ominaisuus, joka mahdollistaa itseorganisoitumisen. Verkostoyritysten ja verkostosuhteiden väliset erot ovat merkittäviä diversiteetin lähteitä. Siten verkostosuhteiden löyhyys tai tiiviys vaikuttaa huomattavasti yhteisten tavoitteiden ja näkemyksen muodostumiseen. Avoimen systeemin, löyhän verkoston, ydin ovat muuttuvat ainutlaatuiset yhteistyösuhteet toimijoiden välillä ja jatkuva vuorovaikutus toimintaympäristön kanssa. Suljetussa systeemissä tiiviit yhteistyösuhteet ovat enemmän toistensa kaltaisia.

4. Strateginen verkostoyhteistyö

Jos verkostoyritysten välinen diversiteetti on pieni, eli verkostoyritykset ovat hyvin toisten kaltaisia, esimerkiksi samassa asemassa arverkostossa, on niiden tulkinta toimintaympäristöstä usein hyvin samankaltainen. Ne muodostavat siis samankaltaisen tulkinnan nykyisistä menestystekijöistä, mutta niiden voi olla vaikea havaita taustalla piileviä radikaaleja toimintaympäristön muutoksia ja tunnistaa siten uusia mahdollisuuksia yhteistyölle. Jos taas verkostoyritysten diversiteetti on suuri, yritysten näkemys toimintaympäristöstä ja yhteistyön mahdollisuuksista ei useinkaan ole samanlainen. Toisaalta jos nämä erilaiset yritykset pystyvät muodostamaan yhteiset tavoitteet voidaan saavuttaa radikaalimpia uudistuksia.

Seuraavassa luvussa tarkastellaan organisaation kehittämiseen ja muutokseen liittyvää kirjallisuutta. Tarkastelun tavoitteena on syventää ymmärrystä organisaation kehittämiseen liittyvistä pääsisällöistä, osatekijöistä sekä prosesseista. Luvussa laajennetaan teoreettista tarkastelua organisaation kehittämisen ja muutoksen, erityisesti tietämyksen hallinnan, tarkasteluihin. Tämän tarkastelun tavoitteena on syventää ymmärrystä kehittämisprosessista ja sen vaiheista. Tarkastelun laajentaminen on tarpeellista, sillä vaikka liiketoimintaverkoston kirjallisuudessa nykyisin korostetaan verkoston dynaamisuutta, suuri osa tutkimuksesta keskittyy edelleen staattisten verkoston tarkasteluun. Tämä jälkeen empiirisessä osuudessa muodostettavilla kehittämisprosessien kuvauksilla pyritään selvittämään, miten verkoston rakenne ja erilaiset ominaisuudet vaikuttavat yhteisten tavoitteiden ja näkemyksen muodostumiseen. Teoriaviitekehityksen perusteella rakennettua verkoston kehittämisen prosessimallia (katso luku 5.4) hyödynnetään empiirisen aineiston analyysissä ja vertailussa.

5. Organisaation muutoksen dynamiikka

Tässä luvussa tarkastellaan organisaatioiden kehittymiseen ja muutoksen liittyvää kirjallisuutta. Organisaatiomallien ja tietämyksen hallinnan prosessimallien tarkastelun perusteella täydennetään tutkimuksen teoreettista viitekehystä erityisesti kehitysdynamiikan näkökulmasta. Tämä on tarpeellista, että pystytään paremmin jäsentämään verkoston muutosprosessin osatekijöitä ja -vaiheita. Tämän luvun lopussa on yhteenveto teoriaviitekehystä: erilaisten verkostojen tietämyksen hallinnan jäsentelystä ja alustavasta verkoston uudistumismallista.

Thompson (1974) toteaa Simoniin (1964) viitaten, että tutkija ottaa riskin jo määritellesään ”abstraktion” organisaatio ja olettaessaan, että tällä abstraktiolla on päämääriä ja tavoitteita. Thompson pyrkii itse kuvaamaan organisaation päämäärät sen tulevaisuuden toiminta-alueita tarkoittavina – tai tarkemmin organisaation hallitsevan koalition aikomuksina tulevaisuuden toiminta-alueista. Organisaatiolla⁵¹ on useita erilaisia määritelmiä ja kirjallisuudessa on kuvattu erilaisia organisaatioiden tyyppisiä ja luokitteluja. Organisaatio voidaan määritellä koostuvaksi joukosta yhteen kuuluvia toimijoita, jotka työskentelevät yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tämä tarkoittaa ihmisten välistä järjestettyä ja suhteellisen pysyvää toimintaa. Organisaatio toteuttaa tarkoitustaan jäsentämällä ja

⁵¹ Modernismi määrittelee organisaation sen päätöksentekijöiden muodostamaksi toimintarakenteeksi, jonka jäsenet toteuttavat kokonaisuutta tukevia rooleja ja joka näin mahdollistaa yhteisten tavoitteiden tehokkaan toteuttamisen. Toisaalta symbolismi kuvaa organisaatiota joukkona merkityksiä, jotka siihen kuuluvat yhteisön jäsenet sille antavat. Kukin organisaatio on ainutkertainen merkitysjärjestelmä. Postmodernismi jäsentää organisaation valtarakenteena, jossa vahvemmat määrittelevät ajattelun ja toiminnan lait. Näitä lakeja ajetaan vedoten rationaalisuuteen ja maksimaaliseen hyötyyn. Vastaavasti suhde ympäristöön eroaa. Modernismin mukaan organisaation tulee pyrkiä saavuttamaan yhteensopivuus (best fit) ympäristönsä kanssa. Symbolismi korostaa, että ympäristö on sosiaalisesti tuotettu (Weick 1995: enacted environment). Postmodernismia kiinnostavat tavat ja käytännöt, joiden avulla tuotetaan rajoja (Hatch, 1997).

jakamalla työtä käyttäen olemassa olevia voimavaroja. (Gorpe, 1984, s. 9) Organisoituminen edellyttää jäsenten välistä työnjakoa, yhteyksiä, vuorovaikutusta ja tiedon vaihtamista. Tämän määritelmän mukaan myös verkostoa, jolla on yhteisiä tavoitteita, voidaan pitää organisaationa, vaikka yhteistoiminta tapahtuu yritysten, ei yksilöiden, välillä. Tämän tutkimuksen organisaatiokäsitys pyrkii yhdistämään sekä liikkeenjohdollista organisaation hallintaa korostavan modernismin että organisaatiota sosiaalisena konstruktiona pitävän symbolis-tulkinnallisen näkemyksen.

Organisaation muutosta (organisational change) ja sen merkitystä tarkasteltaessa perinteisen strategiakirjallisuuden adaptioparadigma jakaa strategiatutkimuksen kahteen näkökulmaan (Koivisto, 2006): Toimintaympäristöön sopeutumisen koulukuntaryhmä, jonka lähtökohtana voidaan pitää Porterin (1985) kilpailuvoimien teoriaa, lähestyy yrityksen strategioita ulkoa sisälle. Sen sijaan resurssi-perusteinen näkemys yrityksestä lähtee yrityksen sisältä ulospäin. Sen lähtökohtia jäsenettiin luvussa 3.2.1. Myös yritysten kiinnostuksen kohde on siirtynyt Porterin mallista, joka korostaa yrityksen asemointia toimintaympäristöön, resurssi-lähtöiseen yritysten sisäisten osaamisten korostamiseen. Tärkeää olisi siis kyetä yhdistämään nämä lähestymistavat ja huomioida sekä toimintaympäristön että yrityksen sisäisten resurssien vaikutukset. Usein tämä vaatimus on ohjannut tutkimusta systeemiteoreettisen tarkastelun suuntaan. Systeeminäkökulmasta verkostojen kehittymistä ja muutoksia lähestyvät esimerkiksi Choi et al. (2001) sekä Wilkinson ja Young (2002). Näitä näkökulmia käsiteltiin edellisessä luvussa.

Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan muutosta verkostotasolla yritys- ja mesotasojen välimaastossa (tarkemmin organisaatiomuutoksen tarkastelutaseista, katso Taulukko 15). Tämän tutkimuksen kohteena olevia liiketoimintaverkoston yhteisiä tavoitteita voidaan pitää Thompsonin (1974) kuvaamana verkoston yritysten yhteisesti määrittelemänä tämän organisaation tulevaisuuden toiminta-alueiden kuvauksena. Jaetun näkemyksen avulla taas jäsenetään verkoston sosiaalista ulottuvuutta, sekä tulkinnan ja merkityksellistämisen vaikutuksia. Myös erilaisten liiketoimintaverkostojen ominaisuuksien tyypittelyn avulla pyritään laajentamaan tutkimuksen näkökulmaa erityyppisten organisoitumisen muotojen välille. Ortonin ja Weickin (1990) tavoin tässä tutkimuksessa korostetaan tarvetta *tarkastella organisaation rakennetta organisoitumisen dynaamisen prosessin kautta sekä kytkentöjä eri tekijöiden välillä*.

Näkemyksenä tutkimuksessa on, että muutokseen ja organisaatioiden kehittymiseen liittyvien vastakkainasettelujen (tarkemmin katso luku 5.1) sijasta on tärkeää tarkastella näiden ilmiöiden rinnakkaisuutta. Verkoston yhteisten tavoit-

teiden ja näkemysten muodostamisprosessiin liittyen luvun 5.2 tavoitteena on kuvata organisaatioiden muutosprosessin tyyppejä ja toiminnan tasoja. Erityisesti tarkastellaan tietämyksen hallinnan prosessia (luku 5.3), koska nykyisessä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä uuden tiedon luominen ja olemassa olevan tiedon hallinta ovat yksi organisaatioiden, myös verkostojen, kilpailukyvyn päätekijöistä. Luvussa 5.4 on yhteenvedo näistä organisaation kehittymiseen ja oppimiseen liittyvistä prosesseista, joiden avulla täydennetään uudistuvan verkoston mallia. Se tehdään tunnistamalla avaintehtäviä ja jäsentämällä toimintatasoja yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumisessa.

5.1 Lähestymistavat organisaation muutokseen

Organisaation muutokseen liittyvien koulukuntien ja lähestymistapojen tarkastelu on haastavaa, koska koulukunnat eivät ole selkeästi rajautuneita ja kieli, jolla ilmiöitä kuvataan, vaihtelee. Armenakis ja Bedeianin (1999) mukaan muutokseen, uudistumiseen ja kehittymiseen liittyvät *tutkimusteemat* voidaan jakaa neljään kokonaisuuteen: 1) organisaation muutoksen *pääsisältöihin* keskittyviin kysymyksiin, 2) *kontekstiin* (ulkoiseen ja sisäiseen toimintaympäristöön) liittyviin kysymyksiin, 3) muutoksen aikana toteutettujen *prosessien* tarkasteluun sekä 4) lopputulosten *arviointikriteereitä* käsitteleviin kysymyksiin. Tässä tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan verkostojen muutosta osittain nämä kaikki neljä teemaa huomioiden. Tutkimuksen pääkysymys, *verkoston yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostaminen*, linkittyy selkeimmin kolmanteen näkökulmaan, eli muutosprosessien tarkasteluun.

Organisaation muutosta kuvaavassa kirjallisuudessa lähestymistavat voidaan jakaa kolmeen pääryhmään *tarkastelutason* mukaan: 1) toimintaympäristön vaihtukset, 2) johdon toiminta (sopeuttaminen ja ennakointi) sekä 3) organisaation ominaisuudet (kyvykkyydet ja resurssit). Vastaavasti Lewin et al. (2003) erottavat sopeutumista ja valintaa käsittelevän tutkimuksen (Taulukko 15). Edelleen Kanterin et al. (1992) mukaan on olemassa puolestaan kolmentasoisia voimia, jotka synnyttävät muutosta sekä organisaatiossa että sen toimintaympäristössä. He erottelevat mikroevoluutiivisen, makroevoluutiivisen ja vallankumouksellisen (revolutionary) muutoksen.

5. Organisaation muutoksen dynamiikka

Taulukko 15. Organisaation muutoksen lähestymistavat ja tarkastelutasot (täydentäen Lewin et al., 2003 sekä Markova, 2005).

	Tarkastelutaso		
	Yritystason teorit	Meso-tason teorit	Makro-tason teorit
Merkitys ja kohde	Linkittävät yrityksen strategian ja kyvykkyudet sopeutumiseen ja säilymiseen Yritysten erilaisuuden selittäminen	Linkittävät yrityksen toimintaympäristöön ja sen kilpailutilanteeseen	Linkittävät yrityksen makrotason ympäristöön
Valikointiin perustuvat teorit	Resurssiperusteinen näkemys yrityksestä: ainutlaatuisten ydinosaamisten hyödyntäminen	Sisäisen ja ulkoisen valintaympäristön merkitys Evoluutiivinen talousteoriat: vähittäisten parannusten vahvistaminen Transaktiokustannusten teoria	Populaatioekologia: toimialan menestymisen paradigmat
Sopeutumiseen perustuvat teorit	Oppimisteorit: ainutlaatuiset taidot oppia, poisoppia ja uudelleenoppia Dynaamisten kyvykkyysien teoria: organisaation piilevät uudistumiskyvyt	Strategisen valinnan teorit: johdon toiminnan ja toimintaympäristön voimien välinen dynaaminen prosessi	Kolmannen asteen muutos Liiketoimintayhteisöt Systeemiajattelu

Organisaation muutos jaetaan ensimmäisen ja toisen asteen muutokseen (Levy & Merry, 1986). Tarkasteltaessa muutosten ja kehittymisen merkitystä organisaatioille on keskusteltu nousemassa myös käsite kolmannen asteen (third-order change) muutoksesta. Sen tarkoituksena on antaa organisaation jäsenille mahdollisuus nousta vallitsevien paradigmojen yläpuolelle ja siten mahdollistaa toimintaympäristön epäjatkuvuuskohtien ja uusien mahdollisuuksien tunnistamista. Tyypillisesti kolmannen asteen muutos on osa laajempaa poliittista projektia ja muutoksen kohteena ovat organisaation sijasta institutionaalisen kontekstin rakenteet, kuten maan innovaationjärjestelmän toiminta (Tsoukas & Papoulis, 2005, s. 81).

Vastaavasti myös tietämyksen hallinnan tarkastelutasoissa on tunnistettavissa seuraava kahtiajako: 1) yrityksen sisäinen tietämyksen hallinta sekä 2) ulkopuolinen tiedon hankinta ja tuottaminen, ympäristön seuranta ja ennakointi. Tämä on selkeästi esillä myös aikaisemmassa verkostoja ja tietämykseen hallintaa koskevassa tutkimuksessa (yhteenveto katso esim. Valkokari & Helander, 2007). Yritysten ja verkostotason yläpuolella tietämyksen hallinnan tutkimuksessa keskitytään alueellisiin innovaatioympäristöihin ja kansallisiin innovaatiojärjestelmien tarkasteluihin. Toisaalta yrityksen strategisen tietoympäristön ominaispiirteet – se, kuinka paljon yritysten välillä on vuorovaikutusta ja tiedon siirtymistä – vaikuttavat koko toimialan oppimiskykyyn ja innovatiivisuuteen (Kogut, 2000). Toimialan oppimissykli ja muutokset ovat nopeita, jos sen yrityksillä on aggressiivinen tiedon strategia (Zack, 2002). Tällainen dynaaminen tietoympäristö edellyttää yritykseltä uudistumiskykyä ja innovatiivisuutta.

Samalla kun näkemykset organisaatiotyypeistä ja -rakenteesta ovat muuttuneet perinteistä, mekaanista ja hierarkkista organisaatiomallia kompleksisempaan ja dynaamisempaan suuntaan, on aikaisempi näkemys organisaation muutoksesta lineaarisena prosessina muuttunut jatkuvaa muutosta ja dynaamisuutta korostavaksi (McMillan, 2004). Näitä erilaisia organisaatiotyyppejä käsitellään tarkemmin luvussa 5.2. Vaikka muutos on muuttumassa pysyvämmäksi, on yritysten osaamisen, sisäisten toimintamallien ja kulttuurin muodostama inertia edelleen merkittävä tekijä organisaatioiden muutoksen epäonnistumisen taustalla, vaikka se ei yksin riitäkään selittämään yritysten erilaista menestymistä markkinoilla (Volberda & Lewin, 2003).

5.2 Organisaation muutoksen tasot

Organisaation muutoksen lisäksi puhutaan sen kehittymisestä (development), uudistumisesta (renewal), muunnoksesta (transformation), siirtymästä (transition) ja oppimisesta (learning). Periaatteessa muutoksen käsite on neutraali, mutta liiketaloustieteellisten tutkimusten taustalla on usein halu selvittää organisaatioiden menestystekijöitä, joten tavoitteena on ymmärtää muutoksen ja sen hallinnan merkitystä yrityksen menestymisessä. Samoin uudistumisen, oppimisen ja kehittymisen käsitteisiin ja tutkimukseen liittyvät näkemykset näiden tekijöiden positiivisesta merkityksestä yrityksen menestymiselle. Lähestymistavoissa unohdetaan usein, että käytännössä organisaation muutos voi olla myös negatiivinen

ilmiö ja organisaation kehittyminen sen taantumista (van de Ven & Poole, 1995⁵²).

Systeemin kehittymiselle on Mannermaan (1991, s. 232–234) mukaan ominaista, että a) systeemin ajassa toisiaan seuraavat tilat ovat riippuvaisia toisistaan, b) systeemissä tapahtuneiden muutosten suunta on mahdollista tunnistaa ja c) systeemin muutoksen hyvyyttä tai huonoutta voidaan arvioida. Organisaation kehittäminen voidaan määritellä systemaattiseksi toiminnaksi, jolla on selkeä muutostavoite (Juuti & Lindström, 1995). Siten organisaation itseorganisoitumiseen perustuva emergentti muutos – kehittyminen – voitaisiin määritellä kaikkien sosiaalisten ryhmien, osa-systeemien, yhteiseksi oppimisprosessiksi. Tällä prosessilla a) ei ole määriteltyä loppua, b) ei ennalta asetettuja tavoitteita, c) ei selkeää muutoksen tavoitetta tai kohdetta d) eikä tiettyjä päätöksenteon sääntöjä tai menettelyjä. Kehittämisen ja kehittymisen erottelu ei kuitenkaan ole vakiintunut⁵³, mutta muutoksessa erotellaan usein suunniteltu ja ilmaantuva muutos (esim. Burnes, 2004) ja strategia (Mintzberg & Waters, 1985).

Aikaisemmassa tutkimuksessa organisaation muutosta ja sen merkitystä yritysten menestymiselle on pyritty selvittämään useiden vastakkain asetettujen kautta – tarkastelemalla muun muassa tehostamisen ja uudistamisen (March, 1991: exploitation versus exploration), valinnan ja sopeutumisen (Levinthal, 1991; Lewin & Volberda, 1999: selection versus adaptation), sekä suunnitellun ja ilmaantuvan (Burnes, 2004: planned versus emergent), radikaalin ja vähittäisen

⁵² Van de Ven ja Poole (1995) erottelevat organisaation muutoksen prosessiteoriat neljään ryhmään. Ne ovat elinkaari-teoriat (life cycle), teleologiset (teleology) teoriat, dialektiset (dialectics) teoriat ja evolutionaariset (evolution) teoriat. Näistä jokaisella on erilainen näkemys tapahtumien ketjusta ja muutosta generoivista mekanismeista. Elinkaari- ja teleologiset teoriat tarkastelevat muutosta lähinnä organisaation tasolla, dialektiset ja evoluutioteoriat useamman tason vuorovaikutuksen kautta. Elinkaari-teoriat pitävät muutosta välttämättömänä (imminent) ja jäsentävät sen tiettyjen vaiheiden mukaan eteneväksi. Teleologiset teoriat selittävät muutoksen ja kehittymisen ohjautuvan päämäärän tai tavoitteen mukaan: perusoletuksena on, että organisaatio on tavoitteellinen (purposeful) ja sopeutuva (adaptive). Dialektiset teoriat lähtevät näkökulmasta, jonka mukaan organisaatioiden on jatkuvasti tasapainoitava ristiriitaisten tavoitteiden, arvojen ja voimien välissä. Evoluutioteoriat taas selittävät organisaation muutoksen linkittyvän toimintaympäristöön vaihtelun (variation), valinnan (selection) ja säilyttämisen (retention) vaiheiden kautta. Tämän tutkimuksen lähestymistapa on systeemiajattelun mukaisesti näitä laajempi ja yhdistävä. Liiketoimintaverkoston muutosta tarkastellaan useiden tasojen välisenä sekä ohjattuna että ilmaantuvana prosessina.

⁵³ Sekä kehittäminen että kehittyminen käännetään development-sanaksi.

(Nadler & Tushman, 1989: radical versus incremental) sekä jatkuvan ja epäjatkuvan (Brown & Eisenhardt, 1997: continuous versus discontinuous) muutoksen paradokseja⁵⁴.

Näkökulmasta ja lähestymistavasta riippuen muutoksia voidaan siis luokitella eri tavoilla. Luokittelut pitävät sisällään näkemyksiä muutoksen tarpeesta ja merkityksestä sekä suuruudesta ja vaikuttavuudesta. Nykyisessä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä yrityksen tulevaisuuden menestymisen haasteena on ennakoivan muutoksen tarve, eli vaatimus etsiä jatkuvasti uusia ratkaisuja ja toimintatapoja kyseenalaistaen organisaation aikaisemman menestymisen perusteella hyvinä pidetyt käytännöt. Onnistuakseen merkittävä muutos vaatii aina yritykseltä merkittävää strategista muutosta: organisaation toimintaa ohjaavat käytännöt ja periaatteet on kyseenalaistettava. Yrityksen strateginen muutos ja uudistuminen tarkoittavat kokonaisvaltaista strategian sisällön ja organisaation toimintamallien samanaikaista kehitysprosessia. Strategisessa muutoksessa on siis kaksi merkittävää muutosulottuvuutta: strategia ja organisaatio. Tämä tarkoittaa, että strategisessa muutosprosessissa kehitetään niin visiota ja liiketoimintakonsepteja kuin organisaation rakenteita, järjestelmiä ja henkilöstöäkin (Mintzberg et al., 1998).

Organisaation oppimista käsittelevän kirjallisuuden yhtenä lähtökohtana on Argyrisin ja Schönin (1974) alun perin yksilön oppimista kuvannut malli. Inkrementaalisen muutoksen prosessissa, jossa organisaatio sopeutuu tai uudistuu olemassa olevaan tietämyksen perustuen, korostuu vuorovaikutus, jota kuvaa yksikehäinen eli pinnallinen oppiminen (single-loop learning). Radikaali uusien toimintatapojen syvä eli kaksikehäinen oppiminen (double-loop learning) merkitsee kyseenalaistamista sekä kompromissia nykyisen osaamisen ja kulttuurin hyödyntämisen sekä uusien toimintatapojen kokeilemisen välillä. Vastaavasti voidaan puhua myös sopeuttavasta (adaptive) ja tuottavasta (generative) oppimisestä (Senge, 1990). Huber (1991) on yhdistänyt nämä ulottuvuudet määritelles-

⁵⁴ Myös Chae ja Bloodgood (2006) tunnistavat vastaavia paradokseja tietämyksen hallinnan aikaisempaa kirjallisuutta kokoavassa artikkelissaan. He kuvaavat artikkelissaan oppimiseen (exploitation-exploration, single-loop-double loop, situated-purposeful), organisointiin (formal-informal, control-autonomy, integration-differentiation) sekä sidoksiin (openness-closure, cooperation-competition, community-intrest-self-interest) liittyviä jännitteitä. Samalla Chae ja Bloodgood (2006) kritisoiivat aikaisempaa kirjallisuutta näistä joko-tai-asetteluista ja pitävät tietämyksen hallinnan tutkimukselle tärkeänä lisätä ymmärrystä näiden ilmiöiden rinnakkaisesta olemassa olost ja hyödyntämisestä.

sään organisaation oppimisen yksilöiden, ryhmän tai organisaatiotason tiedon käsittelemisen prosessiksi, joka johtaa uuteen tietoon, jonka perusteella oppijan (yksilö, ryhmä tai organisaatio) mahdollisten toimintavaihtoehtojen määrä muuttuu. Myös Argyrisin ja Schönin (1974) alkuperäisessä mallissa nämä kaksi ulottuvuutta linkittyvät toisiinsa, joten ”joko-tai”-asettelua voidaan pitää myöhemässä tulkinnassa syntyneenä.

Kun kirjallisuudessa on haluttu korostaa erilaisten mallien olemassaoloa, on keskitytty niiden väliin eroihin eikä ole riittävästi huomioitu niiden rinnakkaisuuden merkitystä. Siten myös suunniteltua ja ilmaantuvaa muutosta – organisaation kehittämistä ja kehittymistä – käsitellään täysin erilaisina ja toisistaan erillisinä ilmiöinä. Burnes (2004) sekä Chae ja Bloodgood (2006) tuovat esiin artikkelissaan, että nämä toisilleen vastakkaisina pidetyt ilmiöt voivat tukea toisiaan. Myös Talja (2006) kuvaa asiantuntijaorganisaation muutosta käsittelevässä väitöskirjassaan johdon strategisen ohjauksen ja organisaation yhteisen näkemyksen yhdistämistä haasteena – sekä suurena mahdollisuutena. Siksi strategia- ja organisaatiotutkimuksen pitäisi pystyä aikaisempaa paremmin muodostamaan toimintamalleja, jotka vastakkainasettelujen sijasta yhdistäisivät näkökulmat rinnakkaisen kehittämisen ja kehittymisen ymmärtämiseksi.

Yritysten, liiketoimintaverkoston ja niiden toimintaympäristöjen kehityksessä on monta tasoa, joihin liittyviä näkökulmia käsitellään seuraavissa luvuissa. Organisaatioiden ja toimintaympäristöjen tason näkökulmia käsitellään luvussa 5.2.1 ja organisaation sisäiseen tasoon liittyviä muutoksen tyyppisiä luvussa 5.2.2. Edelleen organisaation sisällä muutoksen yhden tason muodostavat organisaation sisäiset mekanismit, joiden merkityksen ymmärtämistä ja hyödyntämistä on korostettu mm. ilmaantumisen käsitteellä, joita käsitellään tarkemmin luvussa 5.2.3.

5.2.1 Muutosvoimat organisaation ja toimintaympäristön rajapinnalla

Organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu yhä kiihtyvällä tahdilla. Rinnakkaisessa kehityksessä organisaatio ja sen konteksti nivoutuvat yhteen. Toimintaympäristön muutokset käynnistävät muutoksen organisaatiossa, mutta organisaation toiminta, muutokset ja vuorovaikutussuhteet muuttavat myös ympäristöä. Toimintaympäristön ja organisaation rinnakkainen kehittyminen (co-evolution) on käsitteenä osittain verrattavissa Weickin (1995) säätyvälle ympäristölle (enacted environment) ja strategisen johtamisen sopeutumiselle (adaptation).

Weickin (1995) mukaan yritys ja sen liiketoimintaympäristö muodostavat toisistaan vastavuoroisesti riippuvan systeemin. Mutta nämä valintaan tai sopeutumiseen liittyvät näkökulmat eivät yksin riitä jäsentämään organisaation ja toimintaympäristön rinnakkaista kehittymistä (Volberda & Lewin, 2003). Siten myös organisaation sisäisten mallien ja kulttuurin sekä strategisen intention⁵⁵ käsitteet liittyvät tähän keskusteluun.

Sekä organisaatio että toimintaympäristö muuttuvat monimutkaisten vuorovaikutussuhteiden vaikutuksesta. Monimutkaisten sopeutuvien järjestelmien lähestymistavan mukaisesti verkostot ja niiden ympäristö kehittyvät rinnakkaisesti, koska ne ovat vastavuoroisesti riippuvaisia toisistaan. Toimialan kilpailuetuun liittyvät paradigmat, sisäisen valintaympäristön muodostama toimintamalli ja toimijoiden tulkinnat menestystekijöistä vaikuttavat sekä yhteisten tavoitteiden muodostamiseen että niiden toteuttamiseen ja jaetun näkemyksen muodostumiseen (Kuva 22).



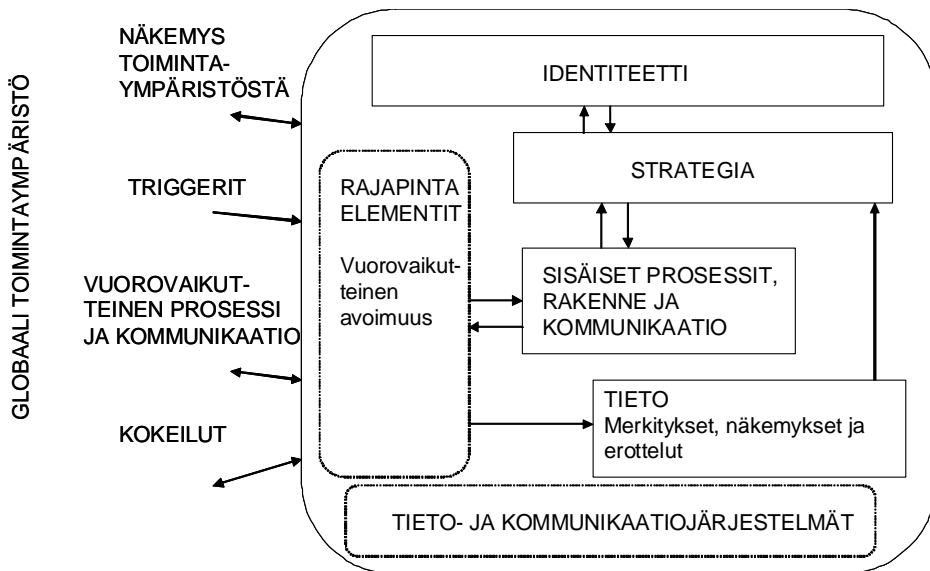
Kuva 22. Dynaamiset muutosvoimat verkoston kehitystyön kontekstissa (Valkokari et al., 2006a mukaillen Burgelman, 2003).

Maula (2006) kuvaa *elävän komposition*[®] mallissaan organisaation sisäisen dynamiikan ja toimintaympäristön vuorovaikutusta rajapintaelementtien avulla (Kuva 23). Lisäksi Maula (2006) kuvaa organisaation uudistumista kahden tietovirran avulla, erotellen organisaation muistin eli sen sisäisen tietovirran sekä organisaation aistit eli radikaalisti uuden tiedon ja osaamisen tietovirran. Tämä

⁵⁵ Esimerkiksi Mantere ja Sillince (2007) korostavat strategisen intention (strategic intent) sekä Burgelman (2003) jatkuvan strategisen mukautumisprosessin (continual strategic adaptation) käsitteillä organisaation kaikkien tasojen välisen, myös alhaalta ylös käynnistyvän, merkityksellistämiseen perustuvan strategiaprosessin tärkeyttä.

5. Organisaation muutoksen dynamiikka

Maulan esittämä malli perustuu autopoieettisen systeemin teoriaan ja näkee organisaatiot yhtä aikaa suljettuina ja avoimina. Ympäristön aistiminen tapahtuu systeemin avoimen ja suljetun osan rajapinnassa olevien rajapintaelementtien avulla. Muistitoiminto systeemin suljetussa osassa huolehtii organisaation tehokkaasta sisäisestä toiminnasta, itsensä tuottamisen (self-reference) prosessista. Samalla muistaminen mahdollistaa uusien ympäristöstä tulevien havaintojen tulkinnan ja pääsyn olemassa olevaan tietoon.



Kuva 23. Elävän komposition malli® (Maula, 2006).

Maula (2006) painottaa, että verkostoliiketoiminnan jatkaessa yleistymistään ja organisaatioiden rajojen hämärtyessä organisaatioiden oppiminen ja kehittyminen ovat ratkaisevasti niiden rajapintaelementtien vastaanottokyvyn, absorptiivisen kapasiteetin, varassa⁵⁶. Havainnoiminen perustuu kommunikoivaan vuorovaikutukseen ympäristön kanssa, kokeiluihin (experimentations) ja toimintaympäristöstä tulevien herätteiden ja häiriöiden (triggers/perturbations) käsittelemiseen. Kokeileva oppiminen onnistumisen ja epäonnistumisen kautta on vaihtoehto sopeutuvalla ja rationaalisella oppimisella.

⁵⁶ Tarkastellessaan tiedon hyödyntämistä organisaation näkökulmasta Maula (2006) ei ota kantaa tiedon lähettäjän valmiuteen ja halukkuuteen jakaa tietoa.

Jo Lawrence ja Lorsch (1967) ovat esittäneet, että vakaassa toimintaympäristössä hierarkkinen organisaatio, jolla on keskittynyt päätöksenteko ja tarkat toimintatavat, on tehokkaampi. Edelleen heidän mukaansa turbulentissa ympäristössä organisoituminen menestystekijänä perustuu hajauttamiseen, osallistamiseen ja pienempään määrään toimintaohjeita. Vastaavasti Kogut (2000) tuo esiin, että verkostomuodot muuttuvat toimialan kehittymistilanteen mukaan. Hänen mukaansa toimialan muodostumisvaiheessa verkostot ovat jäsentymättömiä ja yhteistyö on markkinatyypistä. Mutta toimialan kehittyessä myös verkostojen rakenne muuttuu yhä pysyvämmäksi ja yhteistyö tiiviimmäksi. Yhteistyön jatkuessa verkostoista muodostuu siis suljettuja liiketoimintaverkkoja, joissa on yhä enemmän mekaanisten organisaatioiden ominaispiirteitä. Lawrencen ja Lorschin (1967) näkemys on kontingenssiteorian perusta: erilaiset ja erilaisissa toimintaympäristöissä toimivat organisaatiot hyödyntävät parhaiten erityyppisiä muutosprosesseja. Kontingenssiteorian lähtökohtia ja merkitystä tälle tutkimukselle käsiteltiin luvussa kaksi. Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin niitä organisaation ominaisuuksia, jotka vaikuttavat muutosvalmiuteen.

Yrityksen strategisen kehitysagendan ja toimialan kilpailutilanteen pitäisi aina ohjata myös tiedon hallinnan tavoitteita – erilaisessa kilpailutilanteessa eri asiat ovat merkittäviä (Zack, 2002). Strategisen tietämysperustan ollessa vahva tiedon hallinnassa voidaan keskittyä tiedon jakamiseen ja levittämiseen. Jos mahdollisuuksia on paljon, tiedon hallinnassa hyödynnetään yrityksen tietämysperustaa uusien tuotteiden tai markkina-alueiden kehittämisessä. Puutteiden osalta tiedon hallinnassa keskitytään tiedon hankintaan mm. koulutuksen, rekrytointien ja verkostoitumisen kautta. Uhkien siinä, tiedon hallinnassa on keskityttävä tarjoamaan sopivia yrityksen strategisen tiedon asemaa vahvistavia oppimis- mahdollisuuksia ja kyvykkyyksiä. Tämä Zackin (2002) esittämä jäsentely kuvaa tiedon hallinnan reunaehtoja, jotka vaikuttavat organisaation ja toimintaympäristön rinnakkaiseen kehittämiseen.

5.2.2 Muutos ja organisaation ominaisuudet

Organisaation uudistumiskyky-käsitteen mukaisesti haasteena on erilaisten muutosten, kuten ylläpito, inkrementaalinen muutos ja merkittävä innovaatio, yhtäaikainen toiminta. Pöyhönen (2004) määrittelee väitöskirjassaan ”organisaation uudistumiskyvyn sen kollektiivisena kyvykkyytenä luoda ja ylläpitää tietoympäristöjä, jotka sopivat sen strategisiin tavoitteisiin”. Tietoympäristöjen määrittelyssä Pöyhönen

viittaa Ståhlen ja Grönroosin (1999) jaotteluun mekaaninen, orgaaninen ja dynaaminen toimintamalli.

Myös Morgan (1997) on kuvannut organisaation erilaisia muotoja metaforien kautta. Mekaanista organisaatiota hän kuvaa koneena (machine) ja orgaanista organisaatiota elävänä olentona (organismic). Dynaamista organisaatiota hän jäsentää kahdella vertauskuvalla, toisaalta oppivina ja itseorganisoituvina aivoina (brain) ja toisaalta muutoksena, siirtymänä epävarmasta tilasta toiseen. Samoin Burns ja Stalker (1994) kuvaavat, miten mekaanista organisaatiota leimaa kytkeytyneisyys, hierarkkiset ja ohjaukselliset suhteet, toiminnot ja niiden tehostamispyrkimykset sekä kokonaisnäkömyksen keskittyminen ylimpään johtoon vastakohtana orgaanisen organisaation itsenäisille toimijoille. Thompsonin jo 1960-luvulla esittämä kuvaus ad-hoc-tyyppisistä tiettyyn tehtävään nopeasti kerättävistä synteettisistä organisaatioista vastaa nykyisin useammin käytettäviä projektiorganisaatioiden tai -verkostojen kuvausta. Näissä 1) vallitsee yhteisymmärrys eri toimijoiden välillä ja 2) suuri vapaus resurssien hankkimisen ja sijoittamisen suhteen. Kääntöpuolena joustavuudelle Thompson (1967) tuo esiin näiden organisaatioiden heikkoudeksi tehottomuuden ja resurssien vajaakäytön.

Mintzbergin (1980, 1983) esittämä jäsentely organisaationtyypeistä on yksi keskeisimmistä. Hänen on havainnut organisaatioiden sijoittuvan viiteen päätyyppiin: yksinkertainen rakenne (simple form), konebyrokratia (machine bureaucracy), professionaalinen byrokratia (professional bureaucracy), divisioonamuoto (divisionalized form) ja adhokratia (adhocracy). Mintzbergin (1983) mukaan nämä muodot selittyvät organisaatioiden viidellä osatekijällä. Operatiivinen ydin, strateginen kärki ja näitä yhdistävä keskilinja liittyvät organisaation varsinaiseen ydintoimintaan. Suuremmissa organisaatioissa on näiden lisäksi tarvetta ydintoiminnan analysointiin ja tukemiseen liittyville teknorakenteelle sekä muille esikuntatoiminnoille. Tarkastelemalla organisaatiota systeeminä voidaan havaita, miten jokin osatekijöistä vetää organisaatiota itselleen ominaiseen suuntaan.

Määritelmiltään nämä edelliset ovat lähes yhtäläiset Ståhlen ja Grönroosin (1999) esittämän organisaatiotyyppijä ja niiden tietoympäristöjä kuvaavan mallin kanssa (Taulukko 16). Nämä Ståhlen ja Grönroosin kuvaamat kolme organisaation ulottavuutta perustuvat systeemitoteuttamiseen ajatteluun. Vastaavasti myös verkostotyyppien jäsentelyssä (yhteenveto, katso Taulukko 10) voidaan tunnistaa nämä erilaiset organisaatiomuodot.

Taulukko 16. Mekaanisen, orgaanisen ja dynaamisen organisaation erityispiirteet (mukaillen Stähle & Grönroos, 1999, 2000).

	Mekaaninen	Orgaaninen	Dynaaminen
Tavoite	Kustannussäästöt, tehokkuus	Maltillinen kehitys, parantaminen	Jatkuva uusiutuminen
Vuorovaikutus ja suhteet	Yksisuuntainen, ylhäältä alas Määräytyvät organisaation hierarkiasta	Monenvälistä, vastavuoroista Kollegiaalisia tehtävistä määräytyviä	Kaoottista, epäjatkuvaa Spontaaneja, verkostojen ja intressiryhmien synnyttäviä
Tieto ja osaaaminen	Määriteltyä, dokumentoitua (explicit)	Kokemuksiin ja tulkintoihin perustuvaa (tacit)	Intuitiivista, mahdollisuuksien hyödyntämistä (potential)
Muutoksen lähde ja mallit	Auktoriteetin määräykset Muutos on sattuma, virhe, onnettomuus, yllätys	Dialogi, konsensus, itsearviointi Muutos on tiedostamaton, hiipivä, rapauttava, toisaalta tasapainoa huomaamatta muuttava	Heikkojen signaalien tunnistaminen ja jalostaminen, itsestään organisoituminen Muutos on voimavara, johon tähdätään jopa virheiden uhalla
Johtamistapa	Suoran vallan käyttö	Vallan siirtäminen, delegointi	Vallasta luopuminen, luottamus

Stählen ja Grönroosin (1999) mukaan erilainen organisoituminen synnyttää erilaisia *tietoympäristöjä*, joilla on omat lainalaisuutensa, rajoitteensa ja mahdollisuutensa. Tietoympäristöt mahdollistuvat ja muuttuvat aina johtamisjärjestelmien ja valtarakenteiden tuloksena. Koska jokaisella organisaatiotyypillä on erilaiset tavoitteet ne sopivat myös erilaiseen toimintaympäristöön tai tietynlaiseen toimintaan. Mekaanisen organisaation tavoitteena ovat tehokkuus ja kustannussäästöt, ja siksi se sopii parhaiten vakaaseen toimintaympäristöön tai tehokkuutta vaativan valmistusprosessin toteuttamiseen. Dynaamisuuden ja innovatiivisuuden vaatimusten kasvaessa on organisaation rakenteen ja toimintatapojen muututtava.

Organisaatioiden kehittämisen ja liikkeenjohdon kirjallisuudessa esitetään myös monia muita jäsentelyjä organisaatiomalleista ja organisaation oppimisesta. Tyypillistä näille jäsentelyille on portaittainen organisaatiotyyppien jäsentäminen ja ideaalimallien esittäminen. Esimerkiksi Juuti ja Lindström (1995) erottelevat reaktiivisen, vastaanottavaisen, ennakoivan ja huippusuorituksiin pyrkivän organisaation malleilla, organisaatioiden kykyä sopeutua ja ennakoida toimintaympäristön muutoksia. Heidän mukaansa reaktiivinen organisaatio taistelee olemassaolostaan etsien virheitä ja syyllisiä. Se on itsekeskeinen ja suojaa itseään.

Sille on tyypillistä käskyttävä ja rankaiseva johtaminen. Vastaanottavainen organisaatio asettaa päämääriä suunnittelee toimenpiteitä ja ratkaisee ongelmia. Se pyrkii rakentamaan tiimejä ja johtamaan tilanteen mukaan. Ennakoiva organisaatio omaa merkityksellisen tehtävän ja suunnittelee toimintaa pitkällä aikavälillä. Se hallitsee suorituksensa ja kehittää organisaatiota, ja tyypillistä on muutoksen johtamisen korostuminen. Huippusuorituksiin pyrkivä organisaatio tunnistaa mahdollisuuksia ja suunnistaa strategisesti. Se hallitsee kehittymistä ja luo verkostoja – tyypillistä on kokonaisvaltainen johtaminen.

Vastaavasti Bessant (2003) jäsentää organisaation kehittämisen käytäntöjä omalla porrasmallillaan seuraavasti: 1) Perinteinen käytäntö, jossa ei ole systemaattista pyrkimystä ja panostusta eikä toimintaa tukevia rakenteita. 2) Strukturoitu parannustoiminta, jossa on pyrkimys eri toimijoiden osallistamiseen, mutta eri toiminnoilla on rinnakkaiset omat kehitystoimet. 3) Tavoitesuuntautunut kehitystoiminta, jolle on tyypillistä strategisten tavoitteiden systemaattinen kehittäminen. 4) Proaktiivinen kehitystoiminta, jossa kehitystyötä tekevät itseohjautuvat tiimit ongelmaratkaisumenetelmiä hyödyntäen. 5) Oppiva organisaatio, jolle on tyypillistä oppimiskokemusten systemaattinen jakaminen ja hyödyntäminen. Siinä kaikki ovat aktiivisesti sitoutuneet innovaatioprosessiin.

Nämä näkemykset organisoitumisesta tietyn tyyppisenä tai tasoisena – joko mekaanisena tai dynaamisena – muodostavat dilemman, koska muuttuvassa toimintaympäristössä yrityksiltä odotetaan sekä tehokkuutta että innovatiivisuutta ja kehityskykyä (Drucker, 1985). Menestynyt yritys hallitsee mekaanisen, organisaation ja dynaamisen toiminnan, sillä jokaisella osalla on oma tehtävänsä kilpailukykyyn tuottamisessa (Stähle & Grönroos, 1999). Tulevaisuuden organisaatioiden on kilpailu- ja uudistumiskykyyn säilyttämiseksi panostettava sekä tehokkuuden että innovatiivisuuden kehittämiseen. Stähle (2004, s. 232) kuvaa, miten sosiaalisille systeemeille itsensä tuottamiseen (self-reference) perustuva uudelleen organisoitumisen kyky on tärkeä jatkuvan muutoksen mahdollistava tekijä. Se merkitsee kykyä a) hankkia ja käsitellä tietoa, b) kommunikoida, c) käsitellä vastakkaisia intressejä ja ristiriitaisia tietoja, d) tehdä päätöksiä, valita paras ja hylätä hyvä, fokusoida ja priorisoida sekä e) hylätä tarvittaessa vanhat valta- ja ajatusmallit. Uudistumisen ja innovaation perustana toimii systeemin epätasapainon tila, joka on pohjana itseorganisoitumiselle. Itseään jatkuvasti uudistava organisaatio on harjaantunut epäjärjestyksen käsittelijä ja kaaoksen hallitsija. Yritykseltä vaaditaan herkkyyttä havaita ympäristöstään myös mahdollisuuksia sisältävät heikot signaalit ja kykyä vahvistaa niitä oikea-aikaisesti.

Kaaoksen hallinta vaatii organisaatiolta kolmea ydintaitoa. Sillä on oltava kyky säädellä omia rajojaan, rakentaa kaksipuolisia riippuvuussuhteita ja kumpu-panuuksia, sekä käsitellä ja kiteyttää merkityksiä (Ståhle & Grönroos, 1999). Näiden kykyjen hyödyntämisestä on kyse myös verkostojen muotoutumisessa ja kehittämisessä kompleksisessa useiden rinnakkaisten verkostojen muodostamassa moniverkostoympäristössä (Rycroft & Kash, 2004; Wilkinson & Young, 2002; Biggiero, 2001). Elävän organisaation tai itseorganisoituvan systeemin käsitteiden mukaisesti yritysten ja yritysverkostojen on löydettävä toiminta- ja organisoitumismallit, jotka mahdollistavat sopivan tasapainon sekä olemassa olevan tiedon tehokkaan hyödyntämisen että uuden tiedon luomisen välillä (Choi et al., 2001; McKenzie & Winkelen, 2004). Toiminnan uudistamisessa ja innovaatioissa voidaan siis sanoa olevan kyse organisaation ominaisuuksista, jotka tukevat itseorganisoitumista ja itsensä tuottamista. Innovaatiot syntyvät, kun annetaan asioille ja toimijoille tilaa löytää itse oma muotonsa kyseenalaistamalla jo tunnetut ratkaisut. Näitä ilmaantumiseen ja uudistumiseen liittyviä sisäisiä mekanismeja kuvataan tarkemmin seuraavassa luvussa.

Voidaan myös olettaa, että tiedon tyypillä ja ymmärtämisen tasolla sekä organisaation kyvyllä käsitellä erilaista tietoa eri tavoin (erilaisissa tilanteissa) on suuri merkitys organisaation kyvyille kehittyä ja uudistua. Esimerkiksi Maulan (2006) mallissa sekä tieto että tietojärjestelmät tunnustetaan uudistumisen osatekijöiksi. Tietämyksen hallintaa käsittelevässä pääluvussa 5.3 kuvataan tiedon käsittelemiseen, muuntamiseen ja jakamiseen liittyviä tehtäviä, jotka vaikuttavat organisaation yhteisen näkemyksen ja tavoitteiden syntymisessä.

5.2.3 Organisaation sisäiset mekanismit ja ilmaantuminen

Organisaation sisäisiin mekanismeihin keskittyvät emergentin strategian ja strategisen ketteryyden (strategic agility) käsitteet. Niillä pyritään strategiakirjallisuudessa korostamaan organisaatioon kytkeytyneen tietämyksen ja ihmisten merkitystä sekä haastamaan perinteiset näkemykset yrityksen johdon tehtävistä ja rooleista (Holloway, 2004; Mintzberg & Waters, 1985, s. 257). Systeemitoteoriaan kuuluvalla ilmaantumisen (emergence) käsitteellä tarkoitetaan systeemin muutoksia, jotka syntyvät ilman näkyvää syytä. Kompleksisuusnäkökulma lisää käsitteeseen myös näkemyksen kokonaisuudesta suurempana kuin osiensa summa.

Strategisesti ketterät organisaatiot voidaan kuvata itseorganisoituvina systeiminä, jotka menestyvät myös organisaation jäsenten aloitteiden ja itseohjauksen avulla. Organisaation johdon tehtäväksi jäävät mahdollisuuksien luominen,

5. Organisaation muutoksen dynamiikka

toiminnan kyseenalaistaminen ja haastaminen sekä toiminnan uudistamisen helpottaminen (Entreki & Court, 2001). Voidaan väittää, että yrityksen strategiset muutokset ovat toteutuneet vasta, kun ne näkyvät käytännön toiminnassa, ja strategiset suuntaviivat ohjaavat päätöksentekoa kaikilla organisaatiotasolla⁵⁷. Kuvatessaan strategisen uudistumisen muutosvoimia Burgelman (2003) tuo esiin mahdollisuuden, että organisaation eri tasoilla syntyy toimenpiteitä, jotka ohjaavat strategiaa eri suuntiin. Burgelman korostaa strategisen mukautumisprosessin (continual strategic adaptation) merkitystä organisaatiolle: hänen mukaansa strateginen muutos toteutuu myös alhaalta ylöspäin. Tämä vastaa myös Mintzbergin ja Watersin (1985) esittämää näkemystä aiotusta ja ilmaantuvasta strategiasta.

Emergentin strategian käsitteellä viitataan toimintamalliin, jossa yrityksen ylin johto asettaa laajemmat strategiset suunnat, mutta keskijohto vastaa tarkemmasta strategisesta suunnittelusta (Entrekin & Court, 2001; Mintzberg et al., 1998). Emergentti strategia tuo päätökset lähemmäksi käytäntöä ja toteuttajia, siten hyödynnetään osaaminen organisaation eri toimintatasoilla ja saadaan keskijohto paremmin sitoutumaan strategisiin tavoitteisiin (Entrekin & Court, 2001).

Käyttämällä itseuudistumisen (self-renewing) käsitettä Volberda ja Lewin (2003) pyrkivät korostamaan, että organisaation muutoksen toteuttamisessa on kyse yhteisen intention muodostamisesta ja ympäristön vaikutuksista enemmän kuin johdon ohjaamasta sopeuttamisesta tai ympäristön valinnasta. Volberdan ja Lewinin (2003) sekä Volberdan et al. (2001) esittämä malli kuvaa strategisen uudistumisen (strategic renewal) kehityspolkuja. Artikkeleissaan he kuvaavat, miten organisaatiossa piilevien, yhteisten, kognitiivisten, perustotuuksina pidettyjen näkemysten murtaminen käynnistyy usein pienien inkrementaalisten muutosten kautta. Nämä pienet muutokset mahdollistavat uusien tulkintojen syntymisen, pois oppimisen ja toimintaan liittyvien mustien aukkojen tunnistamisen. Päinvastaisen näkemyksen muutosten toteuttamisesta esittävät Hall ja Andrianai (2002). Heidän mukaansa tietoa, joka on korvaavaa (substitutive) eikä täydentävää (additive), ei vastaanoteta eikä hyödynnetä ilman siihen pakottavaa radikaalia muutosta. Luonnollisesti organisaation ominaisuuksilla – kuten sen sisäisellä valintaympäristöllä, avoimuudella ja kyvykkyyksillä – on vaikutusta siihen, kumpi edellä mainituista näkemyksistä vastaa todellisuutta.

⁵⁷ Tämä näkemys liittyy symbolistis-tulkinnalliseen käsityksen organisaatiosta, joka rakentuu sen toimijoiden tulkintojen perusteella.

Bouchard (2005) jakaa yhteenvedossaan aikaisemmat itseorganisoitumista käsittelevät tutkimukset lähestymistavan perusteella amerikkalaiseen (Stacey ja Wheatley & Kellner-Rogers) sekä eurooppalaiseen (Nonaka ja Burgelman) näkökulmaan (Taulukko 17). Myös Clippingerin (1999) näkemykset itseorganisoitumisesta ja johdon mahdollisuudesta ohjata järjestäytymistä otsikoinnilla (tagging) sekä sisäisten mallien ja rakennuspalikoiden avulla ovat yhdensuuntaisia amerikkalaisen suuntauksen kanssa.

Taulukko 17. Itseorganisoituminen liiketoimintatutkimuksen näkökulmana (täydentäen Bouchard, 2005).

	Suhtautuminen itseorganisoitumiseen	Hyödyntäminen
Volberda ja Lewin (2003)	On hyödynnettävissä ja haluttavaa organisaation sopivan (toimintaympäristön vaatimukset kohtaavan tai ylittävän) sisäisen muutostason ylläpitämisessä	Itseuudistuva (self-renewing) organisaatio optimoi itseorganisoitumista ja synkronoi toiminnan tehostamisen ja uuden luomisen
Clippinger (1999)	On hyödynnettävissä, mutta ei ohjattavissa perinteisillä johtamisen keinoilla	Johdon keinoina hallita: nimeäminen (tagging), sisäiset mallit sekä rakennuspalikat Johto on osa prosessia kuten muu organisaatio, eli ei ohjaa prosessia yläpuolelta
Wheatley & Kellner-Rogers (1996)	On haluttavaa, mutta edellyttää tietynlaisia olosuhteita Ehdollisen (conditional) ilmaantumisen malli	Johdon pitää luoda olosuhteet, jotka ovat itseorganisoitumiselle sopivat Keinoina ovat kollektiivinen käsitys tarkoituksesta sekä tiedottaminen ja vuorovaikutus
Stacey (1995)	On luonnollista ja haluttavaa Puhtaan (pure) ilmaantumisen malli	Yritysjohto ei voimakkaasti määrää visiota vaan rohkaisee itseorganisoitumiseen vahvistamalla epämuodollisia sosiaalisia verkostoja
Nonaka (1988)	On haluttavaa, mutta se pitää käynnistää (Herätetyn (provoked) ilmaantumisen malli)	Käynnistääkseen itseorganisoitumisen johdon pitää hyödyntää kaaosta luovia tekijöitä ja antaa organisaation luoda uusi järjestys
Burgelman (1983)	On spontaania, mutta vahvasti rajoitettua	Isossakin yrityksessä itsenäiset strategiset aloitteet voivat ilmaantua huolimatta rakenteen rajoituksista ja siten luoda strategista uudistumista

Tämän aikaisemman tutkimuksen yhteenvedon ja casejen analyysin tuloksena Bouchard (2005) muodostaa kolme ilmaantumisen muutoksen mallia: 1) satunnainen (sporadic), 2) kontrolloitu (controlled) ja 3) hallitseva (dominant). Edelleen hän

kuvaa erityisesti ylimmän johdon toimintaa näissä. Satunnaisen ilmaantumisen mallissa korostuvat aloitteellisuus, kyky tunnistaa mahdollisuuksia sekä henkilökohtaisten suhteiden, sosiaalisten verkostojen, merkitys. Kontrolloidun ilmaantumisen mallissa pyritään luomaan aloitteita tukeva ja ohjaava toimintaympäristö. Hallitsevan ilmaantumisen mallissa itseorganisoituminen on Bouchardin mukaan jatkuva prosessi, jossa johto pyrkii ohjaamaan aktiivisen ja rauhallisen vaiheen vuorottelua. Vastaava jako on tunnistettavissa myös Volberdan ja Lewinin (2003) strategisen uudistumisen evoluutiomalleissa: naiivi ja johdettu valinta sekä uudistuminen.

Heylighen (1989) taas kuvaa artikkelissaan, miten jokaisella itseorganisoituvalle systeemillä on sekä sisäisen (luontainen stabiliteetti) että ulkoisen valinnan mekanismit. Tämä vastaa Maulan (2004, 2006) jäsentelyä systeemiteoriaan perustuvaa jäsentelyä organisaation muistista ja aisteista. Heylinghenin (1989) mukaan systeemin ulkoinen vaihtelu voidaan nähdä alasysteemien välisten kytkentöjen muodostumisena ja häviämisenä. Hänen mukaansa kompleksisuus voidaan selittää kahdella osatekijällä: sidoksilla (connections) ja eroavuuksilla (distinction). Erottelut merkitsevät systeemin heterogeenisuutta, sidokset osasysteemien päällekkäisyyttä ja riippuvuutta toisistaan. Jaottelu vastaa tämän tutkimuksen systeemiteoriaan perustuvaa sisäisten mekanismien jäsentelyä ja näkemystä diversiteetin ja toisaalta kytkeytyneisyyden merkityksestä systeemin itseorganisoitumisen mahdollistavana tekijänä. Chiles et al., (2004) esittävät neljä ilmaantumisen syntyä kuvaavaan mallia: edestakainen vaihtelu (fluctuation), positiivinen palaute (feedback), stabilisointi ja uudelleenyhdistely. Clippinger (1999) kuvaa kolme keinoa itseorganisoitumisen ohjaamiseen: nimeäminen (tagging), sisäiset mallit ja rakennuspalikat. Edelleen Clippinger tuo esiin, miten ulkopuolinen taho, joka ei ole organisaation sisäisten oletusten ja käsitteiden (internal tags) ohjaama, voi tunnistaa uusia mahdollisuuksia ja muutostarpeita. Tämän näkemyksen voidaan katsoa korostavan toimintaa ohjaavan aktivaattorin ja kehittäjän merkitystä.

5.2.4 Yhteenveto organisaation muutoksen ja kehittymisen malleista

Perusrakenne useimmissa organisaation muutosta ja kehittymistä kuvaavissa malleissa on samankaltainen: ulkoisten (exogenous change) ja sisäisten (endogenous change) tekijöiden aiheuttamaa kriisiä seuraavat toiminnan muutosvaihe ja sen hallinta. Weickin ja Quininin (1999) mukaan vähittäisen muutoksen mallin kehittäjänä voidaan pitää Kurt Lewiniä, joka esitteli 1950-luvulla suunnitellun muutoksen

kolmivaiheisen mallin: sulata, muuta ja jäähdytä. Yhteenveto muutamista organisaation kehittymisen ja uudistumisen malleista on esitetty taulukossa 18.

Taulukko 18. Yhteenveto organisaation kehittymisen tyypeistä.

Muutoksen tyypit Levy & Merry, 1986	1. asteen muutos		2. asteen muutos		
Argyris & Schön, 1974, 1996	Yksikehäinen eli pinnallinen oppiminen		Kaksikehäinen eli syvä oppiminen		
Nadler & Tushman, 1989	Mukautuminen	Hienosäätö	Uudelleen luominen (pakotettu muutos)	Uudelleen suuntaaminen	
Juuti & Lindström, 1995	Reaktiivinen organisaatio	Vastaanottavainen organisaatio	Ennakoiva organisaatio	Huippusuorituksiin pyrkivä organisaatio	
Stähle & Grönroos, 1999	Mekaaninen organisaatio	Orgaaninen organisaatio		Dynaaminen organisaatio	
Bessant, 2003 Bessant & Caffy, 1997	Perinteinen käytäntö	Strukturoitu parannustoiminta	Tavoitetsuuntautunut kehitystoiminta	Proaktiivinen kehitystoiminta	Oppiva organisaatio
Volberda & Lewin, 2003 Volberda et al., 2001	Naiivi valinta (Naive Selection)	Johdettu valinta (Managed Selection) tai ohjattu uudistaminen (Directed Renewal)	Hierarkkinen uudistuminen (Hierarchical Renewal)		Holistinen uudistuminen (Holistic Renewal)
Bouchard, 2005		Satunnainen (sporadic)	Kontrolloitu (controlled)	Hallitseva (dominant)	

Levyn ja Merryn (1986) käyttämät käsitteet erottelevat ensimmäisen ja toisen asteen muutoksen sen mukaan, muuttuvatko myös organisaation sisäiset uskomukset ja sen kulttuuri. Edellä mainitut ovat toisen asteen muutoksen edellytyksiä. Organisaation muutosta käsittelevässä kirjallisuudessa käytetään myös muunnos (transformation) -käsitettä kuvaamaan tällaista syvempää muutosta. Vastaavasti Argyrisin ja Schönin (1974) esittämässä organisaation oppimisen mallissa korotetaan kaksoiskytkentää organisaation toimintaa ohjaavien käsitysten ja arvojen muuttamiseksi. Monitasoinen organisaation kehittäminen ja sen muutos-

kyvyn parantaminen edellyttävät syvällisten menetelmien käyttöä ja eri toimijoiden kehittämisspyrkimysten yhdistämistä (Juuti & Lindström, 1995; Bessant, 2003; Volberda & Levin, 2003). Aikaisemmassa muutosta käsittelevässä kirjallisuudessa muutosta on pidetty poikkeustilana kahden tasapainotilan välissä. Tosin yhä useammin on alettu korostaa myös muutosta organisaatioiden normaalitilana (Pettigrew, 1997; Weick & Quinn, 1999; Ståhle & Grönroos, 1999; Tsoukas & Chia, 2002; Ståhle, 2004). Huomionarvoista on myös, että vastakkainasettelu muutosten mallien välillä ei ole tärkeää, vaan oleellista olisi ymmärtää mallien välisiä eroja ja rinnakkaisuutta organisaatiossa.

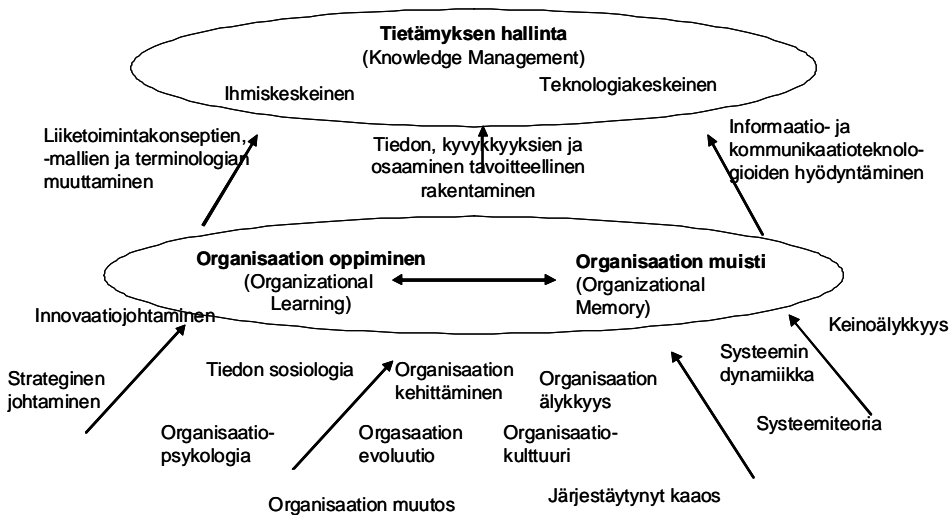
Nämä keskusteluun tulleet uudenlaiset käsitykset jatkuvasta muutoksesta, strategian muotoutumisesta ja merkityksestä sekä innovatiivisista organisaatiomuodoista korostavat muutoksen *monitasoisuutta*, *vuorovaikutteisuutta* ja *yhteistoinnallisuutta* niin strategian ja organisaation kuin toimintamallien kehittämisessä (Holloway, 2004; Achtenhagen, 2003; Pettigrew & Fenton, 2000). Uudemmiksi organisaatiomuodoiksi Fenton ja Pettigrew (2000) nostavat esiin erilaiset prosessi-, projekti-, matriisi- ja verkosto-organisaatiot. Näitä strategiakirjallisuudessa esiin nousevia toimintamallien jatkuvaa kyseenalaistamista korostavia näkemyksiä voidaan pitää signaalina dynaamisuuden, uudistumiskyvyn, vuorovaikutuksen ja organisaation koko osaamisen merkityksen korostumisesta. Nämä joustavaan strategiaprosessin pyrkivät organisaatiot ovat luonteeltaan itseorganisoituvia systeemejä. Ne menestyvät laajemman organisaation osaamisen hyödyntämisen ja itseorganisoitumisen, toimijoiden sitoutumisen sekä vuorovaikutteisuuden avulla.

Vastaavasti strategiakirjallisuudessa korostetaan strategian implementoinnin sijasta itse prosessia (Pettigrew, 2003; Mintzberg, 1994). Tämän näkemyksen mukaan strategia itsessään on vain kokoelma sääntöjä, joiden avulla voidaan arvioida esiin tulevia mahdollisuuksia. Strategia on aina sidottu kontekstiin⁵⁸, jossa se syntyy ja sitä rajoittavat useat tiedostamattomat näkemykset toimialalla, ja yrityksen ja verkoston sisällä. ZuKnyphausen-Aufsess et al. (2006) korostavat artikkelissaan uskallusta rikkoa näitä sääntöjä ja tunnistaa siten radikaalisti uusia mahdollisuuksia ja nykyisen ajattelun sokeita pisteitä. Organisaation muutosprosessia – ja erityisesti johdetun ja itseorganisoituvan muutoksen rinnakkaista etenemistä – sekä sen avaintehtäviä pyritään kuvaamaan tarkemmin seuraavassa luvussa 5.3 tarkasteltujen tietämyksen hallinnan kirjallisuudessa kuvattujen prosessien kautta.

⁵⁸ Granovetter (1985) korostaa, miten liiketoiminta on aina kytkeytynyt (emdedded) sosiaaliseen kontekstiin.

5.3 Organisaation tietämyksen hallinta

Tiedon hallinnan⁵⁹ (knowledge management) tutkimus on vielä osittain ”intellektuaalisen agendan” muodostamisvaiheessa, ja se liikkuu kaikilla tasoilla yksilöstä organisaatioon ja sen toimintaympäristön asti. Tiedon hallinta voidaan nähdä tietojärjestelmien rakentamisena, menetelminä tietämyksen luontiin ja hallintaan sekä prosessina tiedon luomiseksi, järjestämiseksi, säilyttämiseksi, jakamiseksi ja hyödyntämiseksi. Tiedon hallinnassa on muodostunut kaksi koulukuntaa: 1) tiedon luomiseen ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen perustuva ”eurooppalais-aasialainen” koulukunta, sekä 2) informaatioteknologian merkitystä korostava ”amerikkalainen” koulukunta. Vastaavasti tiedon hallinnan lähestymistavat voidaan jakaa sosiaalista vuorovaikutusta tai teknologisia ratkaisuja, kuten informaation hallinnan järjestelmiä, korostaviin (vertaa Kuva 24).



Kuva 24. Tietämyksen hallinnan lähestymistapoja (mukailien Maier, 2002).

Jälkimmäiset lähestymistavat korostavat organisaation muistin merkitystä sekä hiljaisen tiedon muuttamista määriteltyksi ja osaksi prosesseja. Ensin mainitut sosiaalista vuorovaikutusta ja organisaation oppimista korostavat lähestymistavat ovat tämän tutkimuksen keskiössä. Tietämyksen hallinta voidaan määrittellä

⁵⁹ Knowledge management termille ei ole yhtä vakiintunutta suomenkielistä käännöstä. Koska tässä tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti sosiaalista vuorovaikutusta, käytetään tietämyksen hallinta termiä.

organisaation eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon sekä osaamisresurssien vuorovai-
kutteiseksi kehittämiseksi ja hyödyntämiseksi kilpailuedun saavuttamiseksi
(McCune, 1999, s. 10; Wiig, 1997). Mouritsen et al. (2001) vetoavat mm. Fou-
cault'hon (1980) esittäessään, että tieto ei ole mikään ”esine” (thing) vaan *sosi-
aalista kanssakäymistä ja muuttuvia yhteyksiä*. Siten tietoa ei voida johtaa suo-
raan vaan ainoastaan ohjata asiayhteyteen kuuluvia toimintoja ja valvoa tässä
onnistumista tietopääoman kehittymisen kautta. Samoin Loasby (2002) korostaa
organisaation tiedon systeemistä luonnetta ja kuvaa sen rakenteena kytkentöjä
erilaisten rutiinien ja sääntöjen välillä.

Tutkimustraditiot sitovat tiedon hallinnan lähestymistapoja voimakkaasti ja
tutkimus on usein arvolutautunutta. Vaikka monissa sosiaalisen tieteiden piiristä
lähteneissä tutkimuksissa pyritään huomioimaan myös tietojärjestelmien raken-
tamisen näkökulma, tietojärjestelmät nähdään keinona, jotka tukevat tiedon in-
himillistä luomista ja esiintuontia. Tarpeellista olisi näiden suuntausten integroi-
tuminen. Vaikka tiedon hallinnan käsitteestä ei vielä ole vakiintunutta näkemystä,
useimmat tutkimukset korostavat tiedon tai tietämyksen systemaattisen ja tietoisin
hallinnan merkitystä (Maier, 2002, s. 49).

Tiedon ja tietämyksen kehittämiseen panostavat yritykset etsivät mahdollisuuksia
lisätä yksiköiden välistä kommunikointia, vuorovaikutusta sekä koordinoitua
tiedon synergioiden luomiseksi (Zack, 1996). Yritysten välisten liiketoiminta-
suhteiden, kuten verkostojen ja erityisesti allianssien, tutkimuksessa yhteistoi-
minnan muodot nähdään tärkeänä keinona tiedon, osaamisen tai teknologian
hankinnassa (Grant & Baden-Fuller, 2004). Mutta Zackin (1996) mukaan ver-
kostoitumisen strategiassa on harvoin huomioitu tiedon strategiaa ja uudet mah-
dollisuudet jäävät osittain hyödyntämättä. Vähälle huomiolle tiedon hankintaa ja
siirtymistä verkostossa käsittelevässä kirjallisuudessa on jäänyt myös kysymys
tiedon omistajan ja siirtäjän motivaatiosta jakaa tietoa ja osaamista. Tietämyksen
hallinnan näkökulmista (Kuva 24) erityisesti organisaation muutokseen, oppimi-
seen ja kehittämiseen liittyvät tarkastelut liittyvät tämän tutkimuksen lähestymis-
tapaan tarkastelutason ollessa organisaation – liiketoimintaverkoston – sisäisissä
mekanismeissa.

Suuri osa tiedon ja tietämyksen hallinnan tutkimuksesta keskittyy suuriin yri-
tyksiin, ja siksi kirjallisuudessa korostetaan paljon tiedon muuntumisen ja siir-
tämisen teemoja (Wong, 2005; Atherton, 2003). Tässä tutkimuksessa rajaudu-
taan erityisesti tietämyksen hallinnan keinoihin yhteisten tavoitteiden ja jaetun
näkemysten luomiseksi ja kehittämiseksi lähinnä pk-yritysten muodostamissa
liiketoimintaverkostoissa. Vaikka tutkimuksen tarkastelutasona on verkosto,

tässä yhteydessä korostuvat myös yksittäisen ihmisen tieto ja hänen kokemusten kautta tapahtuva oppiminen, sillä pk-yrityksissä tieto on tyypillisesti keskittynyt muutamille henkilöille.

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin organisaatioiden tietämyksen hallintaan liittyvien prosessien kuvauksia. Tämän käsittelyn tavoitteena on syventää näkemystä tiedon ja erilaisten tietoympäristöjen merkityksestä organisaation muutoksessa sekä kuvata organisaatioiden muutoksen liittyviä tehtäviä. Seuraavissa luvuissa pyritään tunnistamaan ne tietämyksen hallinnan tehtävät, jotka vaikuttavat verkoston yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumiseen. Tämän tarkastelun perusteella muodostetaan tutkimuksen viitekehykseen liittyvä uudistuvan verkoston alustava malli.

5.3.1 Organisaation tietämyksen hallinnan prosessi

Tietämyksen hallinnan prosessia voidaan pitää organisaation metatason palveluprosessina, jonka tavoitteena on yrityksen tiedon ja tietämyksen hallinnan organisatoristen sekä teknisten ratkaisujen suunnittelu, kuvaaminen ja toteuttaminen. Tietämyksen hallinnan käytännön toimenpiteiksi ja niiden etenemiseksi prosessina voidaan esittää tyypillisesti seuraavat tehtävät: tiedon luominen, arviointi, järjestäminen ja jalostaminen, varastointi, levittäminen ja jakaminen, hyödyntäminen sekä täydentäminen, parantaminen ja palautteen antaminen (Maier, 2002, s. 180; Choo, 1998). Tosin tiedon siirtymistä (transfer) käsittelevissä näkökulmissa korostetaan usein lähinnä vastaanottajan näkökulmaa. Esimerkiksi Lane ja Lubatkin (1998) määrittelevät tiedon siirtymisen prosessin kolmen osatekijän – arviointi (valuation), omaksuminen (assimilation) sekä hyödyntäminen (application) – mukaan. He viittaavat edelleen Cohenin ja Levinthalin (1990) muodostamaan organisaation vastaanottokyvyn (absorptive capacity) käsitteeseen, joka muodostuu näistä osatekijöistä.

Osaamispääomaa (intellectual capital) käsittelevä kirjallisuus⁶⁰ mainitsee tiedon hallinnan tehtäviksi myös aineettomien menestystekijöiden, kuten tiedon, systemaattisen kartoituksen ja jatkuvan kehittämisen, tietoon ja osaamiseen

⁶⁰ Aineettoman tai osaamispääoman käsitteitä on käytetty 1980-luvulta alkaen, keskustelu käynnistyi, kun pyrittiin selittämään yritysten kirjanpito- ja markkina-arvon välistä eroa. Aineeton pääoma muodostuu yrityksen henkilöstön osaamisesta, ja sisäisistä ja ulkoisista yhteistyön rakenteista. Aineettoman pääoman koulukuntaa voidaan pitää kolmantena tiedon hallinnan pääkoulukunnista (Bollinger & Smith, 2001).

5. Organisaation muutoksen dynamiikka

perustuvien toimintojen ohjauksen ja valvonnan sekä yksilöiden arvioinnin ja palkkiojärjestelmien kytkemisen tietopääomaan.

Vastaavasti kuin organisaation muutoksen kirjallisuudessa esiin nousseissa jatkuvuutta korostavissa näkökulmissa, myös tietämyksen hallinnassa osa kirjoittajista korostaa prosessin jatkuvuuden merkitystä (esim. Choo, 1998: organizational knowing). Bollinger ja Smith (2001) esittävät tietämyksen hallinnan prosessin, jossa heidän mukaansa tyypillisesti on neljä päävaihetta: käsitteellistäminen, reflektointi, toiminta ja arviointi. Organisaation tietämyksen (organizational knowing) sykli koostuu Choon (1998) mukaan kolmesta vaiheesta: merkityksellistäminen (sense-making), tiedon luominen ja päätöksenteko. Tietämyksen luominen alkaa merkityksellistämisestä, jonka jälkeen syntyy tietoa, joka vaikuttaa organisaation päätöksentekoon. Tietämyksen luomisen prosessin kaikissa kolmessa vaiheessa organisaation on hallittava tietotarpeita, etsittävä tietoa ja hyödynnettävä käytettävissä olevaa tietoa. Dixon (1999) esittää nelivaiheisen yhteisön oppimissyklin, jossa painotetaan yhteisen tietämyksen luontia. Sen vaiheet ovat tiedon tuottaminen, yhdistäminen, tulkinta ja toiminta. Laaja-alaiseen tiedon tuottamisvaiheeseen kuuluvat sekä ulkoa tulevan tiedon kerääminen että yhteisön sisäisen tiedon kehittäminen. Sisäinen kehitys on onnistumisten ja epäonnistumisten analysointia sekä toiminnan muuttamista itseään korjaavaan suuntaan. Syklin toisessa vaiheessa pyritään yhdistämään uutta tietoa yhteisön kontekstiin. Tällöin toimijoilla tulisi olla mahdollisuus päästä käsiksi heille tärkeisiin tietoihin. Kolmannessa vaiheessa pyritään luomaan syntyneelle tiedolle ja osaamiselle yhteinen merkitys, jonka perusteella voidaan toimia ja tehdä päätöksiä. Tässä vaiheessa painotetaan *yhteisten käsitteiden* (yhteiset valitsevat paradigmat) *luontia*. Choon (1998) sekä Bollingerin ja Smithin (2001) esittämät tietämyksen hallinnan kehät ovat hyvin samantyyppisiä kuin organisaatioiden oppimissyklit, kuten esimerkiksi Dixonin (1999) esittämä kuvaus.

Choon (1998) tietämyksen hallinnan syklin vaiheiden, merkityksellistämisen, tiedon luomisen ja päätöksenteon linkittymistä voidaan kuvata myös aika-akselilla, joka edelleen linkittää syklin organisaation muutokseen eli oppimiseen ja kehittymiseen. Merkityksellistäminen on aikaisempien kokemusten ja historian tulkintaa. Tiedon luomisessa tarkkaillaan nykyhetkeä ja olemassa olevaa tietoa, mutta pyritään tunnistamaan ja kuvaamaan tulevaisuuden mahdollisuuksia. Päätöksenteolla ja toimenpiteiden valinnalla pyritään vaikuttamaan ja tekemään valintoja suhteessa tulevaisuuteen, sekä edetään ratkaisujen käyttöönottoon ja toimintaan.

5.3.2 Merkityksellistäminen ja jaetun näkemyksen muodostaminen

Merkityksellistämisen (sense-making) avulla pyritään organisaation yhteisen todellisuuden rakentamiseen. Keskeinen tehtävä on Choon (1998, s. 70) mukaan vähentää ja ratkaista monimerkityksellisyyttä sekä muodostaa yhteinen merkitys, jonka avulla organisaatio voi toimia samansuuntaisesti. Kirjallisuudessa organisaation merkityksellistäminen on kuvattu myös tuntemattoman jäsentämisenä (Waterman, 1990: structuring the unknown) ja yllätysten selittämisenä (Louis, 1980: explaining surprises). Merkityksellistämisen avulla uudet epävarmuutta lisäävät tilanteet ja abstraktit toimijat, kuten organisaatiot ja verkostot tai toimintaympäristö, kommunikoidaan osaksi todellisuutta ja aikaisempien kokemusten muodostamaa jatkumoa (Weick & Sutcliffe, 2005).

Jäsentämällä merkityksellistämisen seitsemän ominaisuutta Weick (1995) erottelee sen tulkinnasta (interpretation), ymmärtämisestä (understanding) ja syy-seuraussuhteiden kuvaamisesta (attribution). Weickin (1995) mukaan yksilön merkityksellistäminen 1) perustuu identiteetin rakentamiselle, sillä se on välttämätöntä jokaiselle yksilölle johdonmukaisen minäkuvan säilyttämiseksi, ja 2) suuntautuu historiatiedon arviointiin (retrospective). Edelleen 3) ympäristö toimii tämän identiteetin rakentamisen peilinä – oman merkityksen valinta ja päätöksenteko toimenpiteistä säättävät käsitystämme tulevaisuuden toimintaympäristöstä, ja vastaavasti käsitys itsestä muuttuu jatkuvasti iteratiivisessa prosessissa. 4) Merkityksellistäminen on sosiaalinen prosessi, sillä organisaatiossa yksilöt muodostavat aina osan siitä ympäristöstä, johon he heijastavat kokemuksiaan. Siten voidaan puhua merkityksellistämisestä myös organisaation tasolla. 5) Tämä merkityksellistämisen prosessi on jatkuvasti käynnissä eikä pääty koskaan. 6) Käytännössä merkityksellistäminen perustuu tihkuneisiin (extracted cues) vihjeisiin, sillä toimintaympäristön tapahtumien virrasta valitaan tiedostamatta osa tapahtumista. 7) Merkityksellistämisen avulla tavoitellaan uskottavia (plausibility) enemmän kuin tarkkoja (accuracy) selityksiä.

Yksilön arvot ja tärkeysjärjestys vaikuttavat merkityksellistämiseen hänen arvioidessaan aikaisempien tapahtumien merkitystä. Siten se tilanne, jossa yksilö on, vaikuttaa aina myös hänen käsitykseensä aikaisemmista tapahtumista. Tämä tekee merkityksellistämisestä iteratiivisen, vuorovaikutteisen ja sosiaalisen prosessin yksilön ja ympäristön välillä. Merkityksellistäminen on sidoksissa organisaation kontekstiin, toimintamalleihin ja rakenteisiin. Ne tarjoavat vertailukohteen ja ennakkonäkemyksen siitä, mitä tulee tapahtumaan, ja sitovat merkitykset uskottaviin ennemmin kuin tarkkoihin yksityiskohtiin. Tiivistäen Choo (1998, s. 70)

5. Organisaation muutoksen dynamiikka

kuvaa merkityksellistämisen jatkuvana sosiaalisena prosessina, jossa yksilöt yhdistävät kuluneita tapahtumia ja kokemuksia ja valitsevat tiettyjä reflektoinnin perusteita kutoakseen merkitysten verkkoa. Merkityksellistämisen tuloksena muodostuu määritelty ja mielekäs ympäristö, joka on perusteltu ja sosiaalisesti uskottava *esitys siitä, mitä on tapahtumassa – ja miksi*. Vastaavasti Dervin (1992) kuvaa merkityksellistämisen yksilön jatkuvana prosessina ajan ja tapahtumien kuluessa. Yhtymäkohtia Weickin kuvaukseen on myös Isenbergin (1986) mallilla uskottavasta selittämisestä (plausible reasoning). Abodorin (2005) mukaan Isenberg (1986) kuvaa johtajan ajattelun ja toiminnan yhteyttä, joka mahdollistaa johtajien toiminnan ja päätöksenteon puutteellisen tiedon varassa. Isenbergin (1986) mukaan selittämistä tapahtuu tiedon ollessa riittämätöntä, mutta sen sopiessa joihinkin tosiasioihin.

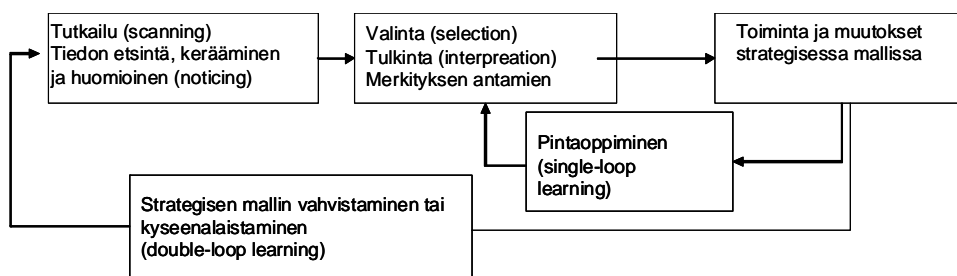
Weickin (1995, s. 111) mukaan merkityksellistämisen osatekijät ovat viitekehys (frame), vihjeet (cues) ja yhteydet (connection). Viitekehyyksen avulla jäsenetään aikaisempia tapahtumia ja vihjeiden avulla nykyisiä kokemuksia. Toimijoiden välinen vuorovaikutus ja organisaation merkityksellistämisen prosessi voivat olla joko uskomus- tai toimintalähtöinen. Uskomuslähtöisessä (belief-driven) prosessissa lähdetään liikkeelle olemassa olevista yhteisistä uskomuksista, joiden avulla ryhmä kutoo merkityksen yhdistämällä useita pieniä tiedon paloja suuremmaksi kokonaisuudeksi. Toimintavetoisessa (action-driven) prosessissa ihmisryhmä tulkitsee tekojaan ja kommenttejaan yhteiseksi kognitiiviseksi rakenteeksi, joka antaa näille teoille merkityksen.

Choo (1998, s. 72) kuvaa organisaation merkityksellistämisen prosessina, jossa organisaatio tulkitsee ympäristöään, omaa identiteettiään siinä sekä toimintaansa. Merkityksellistämisen tärkein toimintatapa on kasvokkainen vuorovaikutus ja keskustelu (Choo, 1998, s. 103). Siten yksilön tasolla tapahtuvan merkityksellistämisen ymmärtäminen ja huomioiminen on tärkeää myös organisaation merkityksellistämisen prosessin ymmärtämiseksi. Organisaation merkityksellistämisen prosessi alkaa yksilöiden omilla rutiineilla, joilla he käsittelevät omia kokemuksiaan. Jokaisen toimijan omat intressit ja aikaisempi kokemus vaikuttavat siihen, mitkä osat tai tapahtumat ympäristöstä he näkevät mielenkiintoisina. Tässä organisaation merkityksellistämisen prosessissa organisaation toimijat säätävät (enactment) kokemuksia ja tietoa toimintaympäristöstä, valitsevat (selection) merkityksiä sekä säilyttävät (retention) mielekkäitä tulkintoja (Taulukko 19).

Taulukko 19. Organisaation merkityksellistämisen prosessi (Choo, 1998).

	Input	Prosessi	Output
Säätäminen (Enactment)	Tietoa (dataa) ympäristöstä ja sen muutoksista (epäjatkuvuuskohtista)	Yhdistää tietoa Toimia tai luoda ympäristöön (käsitteellisiä) tapahtumia, joihin osallistuu	Epämääräinen tieto (data) merkityksellistämistä varten
Valinta (Selection)	Epämääräinen tieto (data) kuvausprosessista Tulkintoja, jotka ovat toimineet aikaisemmin	Valita ja määrittää merkityksiä tai tulkintoja epämääräisestä tiedosta	Säädely (rajattu) tai merkityksellinen näkemys ympäristöstä, pienempi määrä mahdollisia tulevaisuuksia
Säilyttäminen (Retention)	Määritelty ympäristö valintaprosessista	Kuvauksen varastointi	Määritelty tulkinta tulevien merkityksellistämisen prosessien käyttöön

Choo (1998, s. 103) mukaan pätehtävät organisaation merkityksellistämässä ovat tutkailu (scanning), huomioiminen (noticing) ja tulkitseminen (interpreting). Volberda ja Lewin (2003) taas korostavat yhteisen merkityksen luomista organisaation kaikilla tasoilla sekä rinnakkaisen kehittymisen prosessia. Daft ja Weick (1984) toteavat organisaationaalista tulkintaa (intepretation) käsittelevässä artikkelissaan, että merkityksellistämistä, oppimista, ymmärtämistä ja tulkintaa organisaatiossa kuvaavien mallien päävaiheiksi voidaan yleisesti kuvata tutkailu (scanning), tulkinta (interpretation) sekä oppiminen ja toiminta (Kuva 25). Samantapaiset vaiheet voidaan tunnistaa myös organisaation kehittämisessä, uudistumisessa ja organisaation tiedon luomisessa. Yhteenveto näistä malleista on esitetty luvussa 5.4.



Kuva 25. Kollektiivinen merkityksellistämisen toimintamalli (mukaiillen Volberda & Lewin, 2003; Choo, 1998; Weick, 1995; Daft & Weick, 1984).

Organisaation merkityksellistämisen prosessi yhdistää kaksi kompleksisten systeemien ominaisuutta eli avoimen ja suljetun ulottuvuuden. Toimintaympäristön tarkkailun ja kuvauksen tekemisen vaiheessa organisaatio pyrkii jäsentämään ja muokkaamaan toimintaympäristöään kokeilemalla uusia toimintatapoja (Choo, 2001; Maula, 2006).

Organisaation muutoksen avaintekijöiden – organisaation ja toimintaympäristön rajapinta, organisaation johdon toimintamallit sekä sisäiset itseorganisoitumiseen liittyvät mekanismit – jäsentelyn mukaan Daftin ja Weickin jäsentelyä voidaan siis täydentää korostamalla ilmaantumisen ja itseorganisoitumisen merkitystä. Organisaation merkityksellistämisen prosessi luo tulkinnan kautta jaettujen merkitysten ja ymmärryksen rakenteen, jonka perusteella organisaatio voi toimia. Mahdollisten toimintavaihtoehtojen määrän muuttuessa voidaan Huberin (1991) määritelmän mukaisesti puhua organisaation oppimisesta. Kognitiivisena viitekehyksenä yhteinen identiteetti luo pohjan, jonka perusteella tietoa voidaan valita, arvioida ja prosessoida. Samalla tämä yhteisten merkitysten olemassaolo on organisaation arvojen ja organisaatiokulttuurin perustana. Siten merkityksellistämisen, kognitiivisen viitekehyksen luominen, linkittyy tämän tutkimuksen jaetun näkemyksen ja identiteetin rakentamisen teemaan.

5.3.3 Uuden tiedon luominen ja tiedon typologiat

Tiedon luominen, organisaation tietämyksen kehittyminen ja oppiminen linkittyvät toisiinsa. Yhdessä ne muodostavat pohjan organisaation kehittymiselle ja uudistumiselle. Uuden tiedon luominen asettaa organisaation aina paradoksaaliseen tilanteeseen⁶¹. Uudet ratkaisut ja innovaatiot luovat epävarmuutta ja kaaosta sekä edellyttävät organisaatiolta ydinosaamisten uudelleen arviointia ja pois oppimista. Toisaalta organisaatioiden on muututtava, sopeuduttava ja opittava nopeammin voidakseen selviytyä. Tämä paradoksaalinen tilanne edellyttää organisaatioilta erilaisen tiedon ja sen hallinnan keinojen yhtäaikaista olemassa oloa.

Tiedon luomisen prosessista esitetään kirjallisuudessa useita kuvauksia. Taulukko 20 on yhteenveto muutamista kuvauksista (Wikström & Normann, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995; Leonard-Barton, 1995). Avaintekijöitä uuden tiedon luomisessa ovat mm. avoin vuorovaikutus, nykyisten käsitysten kyseenalaistaminen ja yhteisten merkitysten luominen.

⁶¹ Tähän dualismiin on viitattu myös organisoitumisen mallit kohdassa (5.2.).

Taulukko 20. Yhteenveto tiedon luomisen prosesseista.

Lähestymistapa ja kirjoittajat	Prosessin vaiheet				
Tiedon prosessit (Wikström & Normann 1994: Knowledge processes)	Luovat prosessit, uuden tiedon luominen		Tuottavat prosessit, uuden tiedon toiminnallistaminen		Edustukselliset prosessit, uuden tiedon siirtäminen ja levittäminen
Tiedon muuntaminen (Nonaka & Takeuchi 1995: Knowledge Conversion Phases, SECI-malli)	Hiljaisen tiedon jakaminen	Konseptien luominen	Konseptien arviointi	Kuvauksien ja mallien rakentaminen	Tiedon levittäminen
Tiedon rakentaminen (Leonard-Barton 1995: Knowledge Building Activities)	Yhteinen ongelman ratkaisu	Kokeilu ja prototyypit	Uusien prosessien ja menetelmien implementointi		Tiedon jakaminen

Tiedon luomisen prosessit laajentavat organisaation osaamista levittämällä sen omia kokemuksia sekä oppimalla organisaation ulkopuolelta. Sisäisen tiedon levittämisessä tärkeitä ovat tiedon jakamisen, hiljaisen tiedon yhdistämisen, kokeilun ja testauksen käytännöt. Ulkoisen tiedon hankkimisessa ja hyödyntämisessä tietovirran sujuvuutta voivat edistää – tai hidastaa – erilaiset rajapinnalla toimivat tiedon tulkitsijat. Ulkopuolisen tiedon hyödyntämisen haasteena on aina myös tiedon yhdistäminen organisaatiossa jo olemassa olevaan tietoon. Cohen ja Levinthal (1990) kuvaavat vastaanottokyvyn (absorptive capacity) käsitteellä yrityksen kykyä arvioida, omaksua ja hyödyntää uutta ulkopuolista tietoa. Myöhemmin tietämyksen hallinnan tutkimuksessa on käsitelty runsaasti tätä verkostojen hyödyntämisen teemaa (yhteenveto, katso esim. Grant & Baden-Fuller, 2004).

Uuden tiedon luomiseen liittyy kiinteästi myös kysymys tiedon erilaisista tyypeistä ja niiden merkityksestä organisaation toiminnalle. Tietoa on kirjallisuudessa tyypitelty hyvin monella eri tavalla, se mitkä ominaisuudet ovat korostuneet, riippuu tiedon ja sen hallinnan sovellusalueesta sekä tarkastelun näkökulmasta. Keskustelun lähtökohtana voidaan pitää Polanyiin (1966) erottelua hiljaisen (tacit) ja eksplisiittisen tiedon välillä. Hiljainen tieto voidaan määritellä tietämykseksi, jota on vaikea ymmärrettävästi ja täydellisesti pukea sanoiksi ja siirtää yksilöltä toiselle. Hiljaiseen tietoon liittyy myös käsitys siitä, että usein tiedämme enemmän kuin osaamme kertoa (Polanyi, 1966, s. 4–5). Tosin Polanyi

5. Organisaation muutoksen dynamiikka

korosti, että kaikessa tiedossa on sekä hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon ulottuvuus. Snowden (1999) mukaan hiljaista tietoa korostavat kirjoittajat, jotka ovat omaksuneet organisaatiosta mekaanisen sijasta orgaanisen näkemyksen, Yhteenveto kirjallisuudessa esitetyistä tiedon typologioista on taulukossa 21.

Taulukko 21. Tiedon erilaiset typologiat.

Lähestymistapa	Kirjoittajat	Typologia
jatkuvana		Data – informaatio – tieto/tietämys
tietämisen muotoina ja ymmärtämisen tasoina	Sackman (1992) Lundvall & Johanson (1994) Quinn et al. (1996) Sanchez (1996)	Käytännön tieto (know-how), Teoreettinen ymmärtäminen (know-why) Strateginen näkemys (know-what) sekä what should (Sackmann) tai care-why (Quinn)
liiketoiminnan ja johtamisen tietotyyppinä	Blacker (1995) perustuen Collinsiin (1993)	Käsitteellinen (embrained) Henkilöitynyt (embodied), Sosiaalinen/ jaettu (encultured) Rutiineihin liittyvä (embedded) Koodattu (encoded)
koodaamisen ja jakamisen mukaan	Boisot (1995)	Julkinen, kirjatietämys (public knowledge) Patentoitu tietämys (proprietary knowledge) Henkilökohtainen tietämys (personal knowledge) Maalaisjärki (commonsense knowledge)
prosessina	Sveiby (1997)	Eksplisiittinen Taito (skill) Kokemus (experience) Arvostus (value judgement) Sosiaalinen verkosto/pääoma (social network)
kilpailukeinona (knowledge strategy)	Zack (1999)	Ydin (core) Erikoistunut (advanced) Innovatiivinen (innovative) knowledge
systeminä	Loasby (2002)	
pk-yritys kontekstissa	Atherton (2003)	Kytetty (engaged) Kiinnittynyt (embedded) Harkittu (consired) Arvioitu (justified)

Organisatorisen tiedon käsite sisältää, organisaation toimintaan liittyvän, kysymyksen siitä, miten organisaation tieto voi olla enemmän kuin yksilöiden tiedon summa. Tietämyksen hallinnan sosiaalista puolta korostavat tutkijat (mm. Bollinger & Smith, 2001) painottavat tiedon jakamisen tapahtuvan aina vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin kautta. Tämän näkökulman mukaan ainoastaan liikkeessä oleva tieto on merkityksellistä. Siksi organisaatioiden rakenteet ja kytkennät eri toimijoiden välillä, kuten verkostoituminen, vaikuttavat tiedon hyödyntämisen ja välittymiseen sekä uuden tiedon luomiseen laajemminkin koko innovaatiojärjestelmän tasolla (Kogut, 2000). Myös systeemiteorioihin perustuvat näkökulmat korostavat osajärjestelmien (toimijoiden) välisten prosessien merkitystä systeemin dynaamisuuden ymmärtämisessä. Systeeminäkökulmaa korostaa myös Loasby (2002), joka käsittelee artikkelissaan tiedon evoluutiota ja kuvaa organisaation tiedon systeemistä luonnetta. Hänen näkemyksensä mukaan, organisaation tiedon systeemin luonne rajoittaa biologisten evoluutio- käsitteiden hyödyntämistä. Tieto on Loasbyn mukaan ennen kaikkea rakenne kytkentöjä erilaisten yksilöiden ja yhteisöjen rutiinien ja sääntöjen välillä.

5.3.4 Päätöksenteko, tavoitteiden ja toimenpiteiden valinta

Liiketoimintaverkoston kehittymisen ja uudistumisen kontekstissa merkityksellistämistä ja tiedon luomista seuraavat käytännön toimenpiteet eli muutoksen toteuttaminen. Organisaation muutoksen näkökulmia tarkasteltiin jo edellisessä luvussa. Kuvattaessa päätöksentekovaihetta organisaation tietämyksen syklissä Choo (1998) viittaa Simonin (1976) huomioihin ihmisten rajallisesta rationaalisuudesta (bounded rationality⁶²) ja heidän kognitiivisesta tavastaan etsiä aikaisemmasta tuttuja asiayhteyksiä. Strategiakirjallisuudessa päätöksentekoa kuvataan rationaalisuuden ja poliittisen toiminnan yhdistelmänä, jossa päätöksentekijöiden omat intressit vaikuttavat virallisten rationaalisten tavoitteiden lisäksi. Siten strateginen muutos toteutuu myös alhaalta ylöspäin (Burgelman, 2003; Mintzberg & Waters, 1985).

Choo (1998, s. 204) toteaa, että organisaatiot pyrkivät selviytymään suunnitelmalla ja toteuttamalla pelisääntöjä ja rutiineja. Näiden tavoitteena on ohjata ja

⁶² Rajallisella rationaalisuudella tarkoitetaan toimijan pyrkimystä rationaalisuuteen, joka jää toteutumatta informaation epätäydellisyyden (imperfect information), epätasaisen jakautumisen (asymmetrical information), informaation määrän (amount of information) ja rajallisen harkintakyvyn takia (lack of cognitive abilities).

5. Organisaation muutoksen dynamiikka

yksinkertaistaa valintaa, jotta se olisi ennakoitavissa ja koordinoitua edes minimaalisella tasolla. Kääntöpuolena toiminnan pelisääntöjen ja rutiinien luomisessa on aina niiden muuttuminen kehitystä hidastavaksi ja vastustavaksi organisaation inertiaksi, vastaavasti kuin organisaation ydinkyvykkyudet voivat muuttua ydinjäykkyyksiksi (Leonard-Barton, 1995).

Päätöksentekoon ja toimenpiteiden valintaan heijastuvat tiedon merkityksen ja sen hyödyntämismahdollisuuksien muuttuminen erilaisissa tilanteissa. Tietämyksen hallinnan kirjallisuudessa verkostot nähdään usein keinona hankkia tietoa ja osaamista yrityksen ulkopuolelta (Grant & Baden-Fuller, 2004). Mutta jo olemassa olevien verkostojen haasteena on rakenteen, toimintamallien ja rutiinien luomat näkemykset toiminnan merkityksestä ja mahdollisuuksista. Yritysten ja verkostojen on samanaikaisesti pystyttävä ylläpitämään tehokas lopputuotteiden valmistus ja toimittajaverkoston hallinta sekä kyseenalaistettava nykyiset toimintatavat ja toimialan perustotuudet uusien innovaatioiden ja mahdollisuuksien löytämiseksi.

Phillips et al. (2006) kuvaavat artikkelissaan, miten yrityksillä pitäisi olla pitkäaikaisten vakiintuneiden toimittajaverkostosuhteiden lisäksi paljon epämuodollisia verkostoyhteyksiä, joiden avulla yritykset voivat seurata kehitystä myös toimialan ulkopuolella ja tunnistaa uusia mahdollisuuksia. Näiden ”väliaikaisten” löyhien yhteistyösuhteiden kehittäminen toteutuu enemmänkin yritys ja erehdys -menetelmällä (kokeile ja opi [probe and learn] Lynn et al., 1996). Vastaavasti myös Atherton (2003) ja Biggiero (2001) korostavat erityisesti sosiaalisten verkostojen merkitystä pk-yritysten johtajien tiedon hankinnan ja epävarmuuden hallinnan keinona. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä johtajat ovat usein myös omistajia, joille päätöksenteko on keskittynyt. Siten pk-yrityksissä tiedon muuntamisen ja välittämisen keinojen lisäksi merkittävä tutkimuskohde on avainhenkilöiden osaamisen kehittyminen hyvin epävarmassa ympäristössä (Atherton, 2003; Burlat et al., 2003).

Muutosta ja kehittymistä, kuten ei uuden tiedon luomista ja jakamista, ei organisaatiossa voida suoranaisesti johtaa, mutta sitä voidaan pyrkiä tukemaan, aktivoimaan ja ohjaamaan. Hyödyntäen Nonakan ja Takeuchin (1995) SECI-mallia Haefliger ja von Krogh (2004) kuvaavat tiedon aktivaattorin mahdollisuuksia tukea uuden tiedon luomista tiedon yhdistämisen eri vaiheissa erityisesti open source -yhteisössä (Kuva 26). Vastaavia aktivoinnin toimintatapoja voidaan ajatella hyödynnettäväksi myös verkoston yhteisen tavoitteiden ja jaetun näkemyksen luomisessa sekä toiminnan toteuttamisessa. Vaikka liiketoimintaverkostojen haasteena ei aina olekaan kommunikaation virtuaalisuus, ovat verkoston toimijat useissa tapauksissa maantieteellisesti etäällä toisistaan. Sitouttaminen,

luottamuksen rakentaminen, vuorovaikutuksen katalysointi ja toiminnan jatkuva, hellittämätön, seuranta ovat kaikki verkoston muodostamisesta ja kehittämisestä vastaavan toimijan haasteita.

Sosialisaatio (Socialization)	Ulkoistaminen (Externalization)	Yhdistäminen (Combination)	Sisäistäminen (Internalization)
<ul style="list-style-type: none"> •Keulakuvan "arvostus" •Sitoutuminen 	<ul style="list-style-type: none"> •Tulevaisuuden kuvan luominen • Luottamus 	<ul style="list-style-type: none"> •Katalysointi • Koordinointi 	<ul style="list-style-type: none"> •Muistuttaminen •Hellittämätömyys

Kuva 26. Uuden tiedon luomisen aktivointi (mukaillen Haefliger & von Krogh, 2004).

Hyvin samantapaisia tehtäviä tunnistavat erilaisia oppimis- ja osaamisverkostoja sekä virtuaalisia yhteisöjä käsittelevässä artikkelissaan myös Buchel ja Raub (2002). He esittävät, että tietämysverkoston (knowledge networks) toiminta ja kehittyminen tarvitsevat koordinaattorin, tukijan, editorin sekä sponsorin tehtävistä vastaavia toimijoita. Koordinaattori vastaa toimijoiden välisestä verkottumisesta ja toiminnan organisoimisesta. Tukijan tehtävänä on varmistaa tarvittavien resurssien olemassaolo ja vastata jatkuvasta ohjauksesta. Editori validioi ja yhdistää syntyneitä uutta tietoa ja osaamista. Sponsorin tehtävänä on luoda pidemmän aikavälin visio ja suuntaviivat ympäristön toiminnalle. (Buchel & Raub, 2002) Samalla toimijalla voi – erityisesti avoimissa innovaatioverkostoissa – olla useita näistä tehtävistä, sillä itseorganisoituvissa verkostoissa näitä ohjaukseen liittyviä tehtäviä voi toteuttaa vain toimija, johon muut luottavat ja jota he arvostavat. Verkoston ohjaajana näissä tehtävissä voi toimia myös välittäviä organisaatioita tai julkisia ohjelmia. Kivisaari (2001) on kuvannut tällaista juurruttamisen (embedding) toimintatapaa, jossa ulkopuolinen toimija kokoa systeemin muutoksen osapuolet ja pyrkii aktivoimaan näiden välistä vuoropuhelua. Vastaavasti ilmaantumiseen liittyvässä keskustelussa Clippinger (1999) tuo esiin, miten organisaation ulkopuolinen taho, joka ei ole lukkiutunut organisaation jaettuun uskoon menestystekijöistä, voi tuoda uusia lähestymistapoja.

5.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa perehdyttiin organisaation dynamiikkaan ja kehittymiseen sekä muutokseen liittyviin näkemyksiin. Tämän perusteella täydennetään tutkimuksen

liiketoimintaverkostojen kehittymisen teoriaviitekehystä. Se muodostuu kahdesta osasta:

1. Verkostojen uudistumista kuvaava malli
2. Verkostojen tietämyksen hallinnan jäsentely (verkostojen tyypittely)

Luonnollisesti myös tutkimuksen käsiteanalyysin perusteella muodostetut kuvaukset strategisesta verkostoyhteistyöstä sekä liiketoimintaverkostojen yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen käsitteet ovat osa tutkimuksen teoreettista viitekehystä.

5.4.1 Käsiteanalyysin täydentäminen

Tutkimuksen käsiteanalyysissä tehtyä määritelmää strategisesta verkostoyhteistyöstä täydennetään hyödyntämällä verkostojen tyypittelynä Valkokarin ja Helderin (2006) muodostamaa verkostotyyppien kolmijakoa:

- (i) Lähes suljetut ja rakenteeltaan hierarkkiset toimittajaverkostot, joiden pää-tavoitteena on toiminnan tehostaminen. Vuorovaikutus toimintaympäristön kanssa tapahtuu lähinnä kärkiyrityksen kautta. Toimijoiden välinen riippuvuus on usein yksisuuntaista ja kärkiyritys-toimittaja-suhteet asymmetrisiä. Verkostoyritysten väliset suhteet ovat vähäisiä. (Tapaus A, osittain tapaus B.)
- (ii) Puoliavoimet, olemassa olevaa liiketoimintaa tai toimintatapoja uudistavat sekä olemassa olevien osaamisten yhdistämiseen pyrkivät verkostot. Verkoston yritykset ovat kytkeytyneitä toisiinsa ja suhteet vastavuoroisia. Vuorovaikutus toimintaympäristön kanssa voi jäädä vähäiseksi. (Osittain tapaus B ja tapaus C.)
- (iii) Avoimet, toimintaympäristön kanssa jatkuvassa vuorovaikutuksessa olevat innovaatioverkostot, joiden tavoitteena on uuden liiketoiminnan luominen. Verkoston yritysten välinen vuorovaikutus on epäjatkovaa: uusia yhteistyösuhteita muodostuu ja aikaisempi hiipuu jatkuvasti. Toimijat ovat itenäisiä eivätkä jatkuvasti riippuvaisia toistensa osaamisesta tai resursseista. (Tapaus C, kohde toimialan kehittyminen.)

Erilaisten verkostotyyppien jäsentely tuki tutkijaa aineiston valinnassa, analyysissä ja vertailussa. Niiden perusteella jäsennettiin myös tietämyksen hallinnan haasteita erityyppisissä liiketoimintaverkostoissa (yhteenvedo, katso taulukko 23).

Verkoston yhteiset tavoitteet määriteltiin tutkimuksen alussa verkostoyritysten – ainakin osittain – yhdessä linjaamaksi kuvaukseksi tavoiteltavasta tilasta, eli siitä mitä yhteistyöllä tavoitellaan, ja yhteistyön toimintamallista eli siitä, miten se saavutetaan. Kirjallisuuden perusteella yhteisten tavoitteiden muodostumiseen vaikuttavat osatekijät ja suhde rinnakkaisiin käsitteisiin jäsenettiin viitekehyksen avulla (Kuva 16). Osatekijöiksi tunnistettiin verkostoyritysten tavoitteet ja niiden diversiteetti, verkoston rakenne sekä yritysten välinen keskinäinen riippuvuus ja tulkinta verkoston kilpailuedusta. Nämä osatekijät määrittelevät sen, miten eri osapuolten tulkintoja yhteistyön tarpeesta ja tavoitteita käsitellään sekä kenen tavoitteet vaikuttavat yhteisten tavoitteiden muodostumiseen.

Verkoston jaetun näkemyksen määritelmää täsmennettiin yhteiskehittämisen kautta syntyväksi yhteistyön merkitystä ja yhteistä identiteettiä kuvaavaksi käsitteeksi siitä, keitä verkostoon kuuluu ja miksi yhteistyötä tehdään. Aikaisemman kirjallisuuden mukaan verkoston identiteetti ja sen osatekijät on jäsenetty hyvin monella eri tavalla. Tässä tutkimuksessa jaetun näkemyksen muodostumisen osatekijöiksi määriteltiin verkostoyritysten ominaispiirteet sekä näiden väliset erot, toimijoiden välinen vuorovaikutus ja kytkökset (Kuva 17).

5.4.2 Alustava liiketoimintaverkoston uudistumismalli

Aikaisemmassa tutkimuksessa organisaation muutosta ja sen merkitystä yritysten menestymiselle on pyritty selvittämään useiden vastakkainasettelujen kautta. Tämän tutkimuksen näkökulmana on, että vastakkainasettelujen sijasta on tärkeää tarkastella uuden luomisen ja toiminnan tehostamisen rinnakkaisuutta sekä toisaalta tunnistaa näiden eri tavoitteiden vaikutuksia toimintamalleihin.

Uuden tiedon luomisen merkitystä korostavien näkemysten lähtökohtana on, että tietotaloudessa menestyvät organisaatiot pystyvät luomaan tietoa yhdistämällä olemassa olevaa ja uutta tietoa ja, että ne panostavat ulkoisten ja sisäisten tietolähteiden yhdistämiseen (Nonaka & Takeuchi, 1995). Viimeaikoina avointa innovaatiota (Chesbrough, 2003) korostava kirjallisuus on painottanut organisaation ulkopuolelta tulevien näkemysten ja osaamisen merkitystä. Edelleen yritysten välisessä tiedon jakamisessa vähälle huomiolle on jäänyt kysymys tiedon omistajan halukkuudesta ja motivaatiosta tiedon jakamiselle.

Toisaalta Lamming et al. (2006) tuovat esiin, että yritykselle jatkuvuus ja olemassa olevan tiedon hyödyntäminen on teknologian kehittämisessä tärkeää. Siten uusi ulkopuolinen innovaatio otetaan käyttöön vain jos sitä pidetään elintärkeänä. Lisäksi Hall ja Adrianai (2002) esittävät, että tietoa, joka on korvaavaa

5. Organisaation muutoksen dynamiikka

(substitutive) eikä täydentävää (additive), ei vastaanoteta eikä hyödynnetä ilman siihen pakottavaa radikaalia muutosta. Samoin Kogut (2000) tuo esiin, miten teknologian ja osaamisen yleisyys vaikuttavat toimialan verkostoitumisen rakenteeseen.

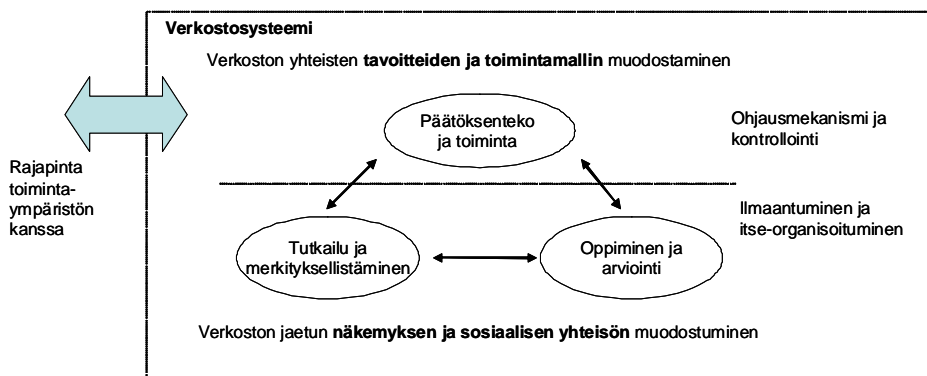
Tässä tutkimuksessa rajaudutaan tarkastelemaan sisäiseltä rakenteeltaan erilaisia kohdeverkostoja sekä uudistumisen edellytyksiä näissä liiketoimintaverkostoissa, eikä pyritä vertailemaan toimialan rakenteen vaikutuksia verkostomalleihin. Organisaation oppimisen ja tietämyksen hallinnan syklit linkittyvät vahvasti kehittymiseen ja niiden avulla on pyritty lisäämään ymmärrystä verkoston tavoitteiden ja näkemyksen rinnakkaisen muodostumisprosessin vaiheista. Sekä Choo (1998) että Bollinger ja Smith (2001) korostavat tietämyksen hallinnan sosiaalista puolta: uutta tietoa ja osaamista voi synty yhteisten kokemusten ja merkitysten (organisaatioiden yhteisen näkemyksen) kautta. Prosessien jäsentelyssä on tunnistettavissa samat avainvaiheet kuin Daftin ja Weickin (1984) kuvauksessa organisaation merkityksen luomisesta tulkinnan kautta ja Dixonin (1999) organisaation oppimisen vaiheissa. Yhteenvedo näistä lähestymistavoista on taulukossa 22. Tarkemmin näitä tietämyksenhallinnan prosesseja kuvattiin luvussa 5.2.

Taulukko 22. Organisaation tietämyksen hallinnan ja oppimisen prosessien jäsentely.

Lähestymistapa ja kirjoittajat	Vaiheet				
Organisaation yhteisen merkityksen luominen (Daft & Weick, 1984)	Tutkailu (Scanning)		Tulkinta (Interpretation)	Oppiminen (Learning)	
Organisaation tietämyksen hallinnan sykli (Choo, 1998: organizational knowing)	Merkityksellistäminen		Päätöksenteko	Uuden tiedon luominen	
Organisaation oppiminen (Dixon, 1999)	Tiedon tuottaminen (ulkoa ja sisältä) ja yhteisten käsitteiden luonti	Yhdistäminen yhteisön kontekstiin	Tulkinta	Toiminta	
Tietämyksen hallinnan prosessi (Bollinger & Smith, 2001: knowledge management process cycle)	Yhteiset kokemukset	Konseptointi	Reflektointi (reflect)	Toiminta	Arviointi (review)

Tutkailun, konseptoinnin ja merkityksellistämisen (sense-making) prosessit tarkoittavat tiedon identifioimista, uudelleen kuvaamista, yhdistämistä kontekstiin ja luokittelua. Reflektointi- ja tulkintavaiheessa analysoidaan vahvat ja heikot kohdat sekä tunnistetaan kehittämismahdollisuudet. Tämän vaiheen lopputulos on uuden toimintamallin kuvaus. Edelleen toimintavaiheessa toteutuu tiedon yhteen sovittaminen, integroiminen, kehittäminen ja jakaminen. Tietämyksen hallinnan prosessin neljäs vaihe on toimenpiteiden ja toimintamallin arviointi.

Näiden organisaation tietämyksen hallintaa ja oppimista kuvaavien mallien synteessin avulla, muodostettiin myös alustava verkostojen kehitysprosessia kuvaava malli. Verkoston uudistumismallissa avaintehtäväksi tunnistettiin toimintaympäristön tutkailu ja kokemusten merkityksellistäminen, päätöksenteko ja toiminta sekä toiminnan arviointi ja oppiminen (Kuva 27). Malli kytkee yhteen verkoston yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumisen sekä näkemyksen verkoston kontrolloidun ohjauksen ja itseorganisoitumisen rinnakkaisuudesta.



Kuva 27. Alustava liiketoimintaverkoston uudistumismalli.

Alustavan liiketoimintaverkoston uudistumisen mallin luomisessa huomioidaan myös systeemin itseorganisoitumisen edellytyksiin liittyviä ominaisuuksia kuten vuorovaikutus, kytkeytyneisyys, riippuvuus ja yhteinen palautejärjestelmä. Erittäin toiminnan arviointiin ja oppimiseen linkittyy systeemin yhteinen palautejärjestelmä. Toimijoiden välinen vuorovaikutus on jaetun näkemyksen muodostumisen edellytys. Toimijoiden välinen kytkeytyneisyys ja riippuvuudet vaikuttavat sekä yhteisten tavoitteiden että jaetun näkemyksen muodostumiseen.

Vastaavasti alustavan mallin mukainen verkosto täyttää myös systeemin uudistumisen ja itseorganisoitumisen kriteerit (Stähle, 2004). Tutkailun ja merki-

tyksellistämisen kautta verkostolla on *yhteys toisten systeemien*, kuten toimintaympäristön, kanssa. Verkostoitumisen hyödyt kaikkien osapuolten näkökulmasta kuvaavat yhteiset tavoitteet ja tukevat toimijoiden välisten *kaksoisriippuvuuksien* syntymistä. Jaetun näkemyksen muodostumisen osatekijät mahdollistavat *kokemusperäisen informaation* jakamisen sekä *kollektiivisesti tuotettujen merkitysten* muodostamisen verkostoyhteisöissä. Jaetun näkemyksen kautta muodostuu myös verkoston suljettu ydin, joka erottaa sen toimintaympäristöstä.

Alustava malli voidaan edelleen linkittää verkostojen muodostumis- ja kehittymisprosessien kuvauksiin. Verkoston kehittämisessä tutkailu ja merkityksellistämisen vaihe linkittyvät yhteistoiminnan käynnistymiseen ja yhteisten tavoitteiden muodostumiseen. Tämän kautta edetään operatiiviseen toimintaan ja päätöksentekoon. Jaettu näkemys yhteistyöstä ja sen merkityksestä syntyy vasta operatiivisen toiminnan, yhteisten kokemusten ja tulkinnan kautta. Empiirisen aineiston avulla tarkastellaan näiden avaintehtävien etenemistä rakenteeltaan ja tavoitteiltaan erilaisissa verkostoissa.

Tutkailuvaiheessa merkityksellistäminen on useimmiten toimintalähtöistä (vertaa Choo, 1998) ja linkittyy systeemin avoimeen ulottuvuuteen. Muodostumassa oleva liiketoimintaverkosto jäsentää verkoston kilpailuetua, mahdollisuuksia ja riskejä. Olemassa oleva liiketoimintaverkosto sen sijaan jäsentää ja tulkitsee toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia ja epäjatkuvuuskohtia aikaisempien kokemustensa ja viitekehysten perusteella. Yhteistyön alkuvaiheessa, kun toimijoilla on hyvin vähän tietoa ja kokemuksia toisistaan, vaikuttavat toimijoiden aikomukset ja odotukset yhteistyöstä heidän arvioihinsa ja uskomuksiinsa. Näiden odotusten ja uskomusten ei tarvitse olla täydellisiä, kunhan ne ovat uskottavia (Isenberg, 1986; Weick, 1995 – vertaa merkityksellistämisen seitsemäs ominaisuus). Näiden abstraktien odotusten ja uskomusten olemassaolo liittyy liiketoimintaverkostojen kirjallisuudessa selkeästi myös luottamuksesta käytävään keskusteluun (yhteenveto, katso taulukko 6). Myös Larsonin (1992) esittämällä näkemyksellä kumppanin maineen vaikutuksesta on merkitystä uskottavien selitysten rakentumisessa.

Liiketoimintaverkostossa yhteisen tulkinnan syntymiseen vaikuttavat yritysten viitekehysten ja tavoitteiden erot. Arvoketjussa samanlaisessa asemassa olevien yritysten kokemukset ja siten myös tulkinnat ovat usein samankaltaisia, ja siksi horisontaalisessa yhteistyössä voi yhteisen tulkinnan syntyminen olla helpompaa (Angehrn et al., 2003). Toisaalta horisontaalisessa, tasavertaisten kumppanien verkostossa ei ole yhtä selkeästi kärkiyritystä ja sen ohjaukseen liittyvää kulttuuria, mikä voi vaikeuttaa yhteisen tulkinnan syntymistä. Vastaavasti myös tavoitteiden

samansuuntaisuus vaikuttaa siihen kuinka todennäköistä yhteisen tulkinnan syntyminen on. Lisäksi toimijoiden välinen kilpailutilanne voi pienentää halukkuutta muodostaa yhteisiä tavoitteita. Päätöksenteko ja toimintavaihe edellyttävät siis yhteisiä tulkintoja mahdollisesta tulevaisuudesta ja verkostolta vaadittavista ominaisuuksista sekä valmiutta sitoutua näiden ominaisuuksien tavoittelemiseen.

Myös operatiivisen toiminnan sekä kehittämis- ja oppimisvaiheen haasteet eroavat erityyppisissä verkostoissa. Jo olemassa olevien verkostojen haasteena on rakenteen, toimintamallien ja rutiinien luomat näkemykset toiminnan merkityksestä ja mahdollisuuksista. Yritysten ja verkostojen on samanaikaisesti pystyttävä ylläpitämään tehokas lopputuotteiden valmistus ja toimittajaverkoston hallinta sekä kyseenalaistettava nykyiset toimintatavat ja toimialan perustotuudet uusien innovaatioiden ja mahdollisuuksien löytämiseksi. Toisaalta vasta muotoutumassa olevien innovaatioverkostojen haasteena on jatkuvan muutoksen ylläpitäminen. Toimijoiden sitouttaminen ja aktivoiminen yhteiseen oppimisprosessiin on haasteellista, kun toiminnan tavoitteiden toteutumisen todennäköisyys on pienempi ja aikajänne on huomattavasti pidempi.

5.4.3 Verkoston tietämyksen hallinnan jäsentely

Teoreettisen viitekehyksen toisen osatekijän, verkostojen tietämyksen hallinnan jäsentelyn, avulla tutkimuksessa verrataan verkoston alustavan kehitysmallin avaintehtäviä erityyppisissä verkostoissa. Verkoston uudistumismallissa avaintehtäväksi on tunnistettu toimintaympäristön tutkailu ja kokemusten merkityksellistäminen, päätöksenteko ja toiminta sekä toiminnan arviointi ja oppiminen. Verkostojen tietämyksen hallinnan typologia on muodostettu yhteenvedona verkostojen luokittelusta (Taulukko 10) sekä Valkokarin ja Helanderin (2007) julkaisemasta strategisten pk-yritysten tietämyksen hallinnan typologiasta. Tätä mallia on tässä tutkimuksessa täydennetty edelleen verkoston tietämyksen tyyppien avulla (katso tarkemmin taulukko 9) sekä organisaatioiden ja verkostojen kehittymiseen liittyvillä malleilla.

5. Organisaation muutoksen dynamiikka

Taulukko 23. Liiketoimintaverkostojen yhteisen tietämyksen hallinnan haasteiden jäsentely (täydentäen ja mukailien Valkokari & Helander, 2006, 2007).

Verkoston tyyppi		
Perinteiset toimittajaverkostot	Uudistavat verkostot	Innovaatioverkostot
Toimintaympäristön tutkailu ja merkityksellistäminen		
<ul style="list-style-type: none"> - Tavoitteena ylläpitää asiakastyytyväisyyttä ja toiminnan tehokkuutta - Haasteena rutiinien ja käytäntöjen kyseenalaistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Tavoitteena verkostoyritysten tulevaisuuden aseman parantaminen - Haasteena tasapaino uudistamisen ja toiminnan tehostamisen välillä 	<ul style="list-style-type: none"> - Tavoitteena keskittymisen tulevaisuuden mahdollisuuksien tunnistamiseen ja toimintaympäristön muutosten ennakointi - Haasteena kilpailun ja yhteistyön rinnakkaisuus (co-opetition)
Päätöksenteko ja toiminta		
<ul style="list-style-type: none"> - Tuote-, tuotanto- ja toimitustiedon välittäminen (yhteinen tietojärjestelmä) - Toimitusketjun läpinäkyvyys (kustannustietojen avoimuus) - Toiminnan koordinointi ja vuorovaikutuksen tukeminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Ongelmanratkaisu ja jatkuva parantaminen - Yhteiskehittämisen käytännöt (tuote- ja prosessikehitys) - Oppimisverkostojen ja käytännön yhteisöjen toimintatavat 	<ul style="list-style-type: none"> - Jatkuva ja epäjatkuva innovointi - Uutta tietoa muodostuu yhdistelemällä verkostoyritysten tietoa ja osaamista - Mahdollisuuksien aistiminen ja löyhä, mutta riittävä, osallistuminen
Toiminnan arviointi ja oppiminen		
<ul style="list-style-type: none"> - Kärkiyrityksen määrittelemät pelisäännöt ja toiminnan mittarit - Mukautuminen toimintaympäristön muutoksiin - Tulevaisuuteen kohdistuvaa tietoa ja keskustelua vähän 	<ul style="list-style-type: none"> - Verkostoyritysten jaettu näkemys yhteistyön toteuttamisesta ja yritysten samankaltaisuus ovat esteenä uusien näkökulmien syntyemiselle ja syväoppimiselle 	<ul style="list-style-type: none"> - Yrittäjähenkisyys, emergentit strategiat ja uusien verkostojen ilmaantuminen - Epämuodollisuuden ja sosiaalisten verkostojen korostuminen

Liiketoimintaverkoston yhteisen tietämyksen hallinnan haasteita kuvaava jäsentely liittää yhteen verkoston tyypittelyn ja verkoston uudistumismallin. Sen avulla tarkastellaan verkoston tavoitteiden asettamisen ja johtamisen sekä itseorganisoidumisen rinnakkaisuutta. Tämän prosessimaisen etenemisen mukaisesti verkoston kehittämisessä tutkailu ja merkityksellistämisen vaihe linkittyvät yhteistoiminnan käynnistymiseen ja yhteisten tavoitteiden muodostumiseen. Tämän kautta edetään operatiiviseen toimintaan ja päätöksentekoon. Jaettu näkemys yhteistyöstä ja sen merkityksestä syntyy vasta yhteisten kokemusten ja tulokinnan kautta. Tässä vaiheessa itseorganisoidumisen merkitys todennäköisesti korostuu. Empiirisen aineiston avulla tarkastellaan näiden avaintehtävien etenemistä rakenteeltaan erilaisissa verkostoissa. Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston muodostavat verkoston kehittämistapaukset kuvaavat kaikki tilannetta, jossa yhteistyö on joko käynnistymässä tai voimakkaassa kriisivaiheessa, joka on edellyttänyt kehittämistyön käynnistämistä.

6. Tapaustutkimus liiketoimintaverkoston kehittämisestä

Tutkimuksen empiirisen osuuden tavoitteena on lisätä ymmärrystä verkoston yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumisesta rakenteeltaan ja tavoitteiltaan erilaisissa verkostoissa. Teoriaviitekehystä hyödynnetään aineiston analysoinnista ja tulkinnassa. Samalla abduktiivisen tutkimusotteen mukaisesti viitekehystä täydennetään empirian avulla.

Tutkimuksen pyrkimyksenä on tarkastella verkoston ja sen yritysten muodostaman kompleksisen systeemin muutokseen liittyviä ilmiöitä, kuten itseorganisoitumista ja ilmaantumista sekä keinoja kehittymisen ohjaamiseen liiketoimintaverkostossa. Tätä tutkimusta ohjaavana näkemyksenä on Håkanssonin ja Fordin (2002) kolmena verkostoparadigmana esittämä toteamus, että verkostoa on pyrittävä tarkkailemaan sen kaikkien toimijoiden näkökulmasta, jos halutaan paremmin ennakoida verkoston kehittymistä ja siten johtaa verkostoa ja sen kehittämistä. Vastaavasti liiketoimintaverkostoja kompleksisten sopeutuvien systeemien näkökulmasta tarkastelleet tutkijat korostavat toimijoiden ja ilmiöiden rinnakkaisen tarkastelun merkitystä (Choi et al., 2001; Biggiero, 2001; Wilkinson & Young, 2002; Rycroft & Kash, 2004). Edelleen systeemiteoreettinen lähestymistapa edellyttää systeemin muutoksen tarkastelun ja jäsentämisen systeemin osa-systeemien välisten kytkentöjen ja prosessien kautta (Checkland, 1985; Mannermaa, 1991; Rubin, 2003; Ståhle, 2004).

Aineiston analysointia ja tulkinta tehdään jo kehittämistyön yhteydessä yhdessä kohdeverkoston toimijoiden kanssa. Tutkimuskohteen toimijoiden tulkinnat toimintaympäristönsä ilmiöstä edustavat ns. ensimmäisen asteen tulkintaa. Kvalitatiivinen tutkimus ei ole pelkästään tämän tulkinnan jäsentämistä, vaan tutkijan on jatkettava näiden ensimmäisen asteen tulkintojen tulkitsemista ja ns. toisen asteen tulkinnan avulla luotava mielekkäitä teoreettisia tulkintoja. Ensimmäisen jäsenyyksen pitäisi mahdollistaa verkoston toimijoiden ja tutkijan yhteisten

käsitteiden muodostuminen. (Eskola & Suoranta, 1998) Tässä tutkimuksessa käsiteanalyysissä muodostetut avainkäsitteet sekä verkostojen uudistumista kuvaava malli toimivat yhteisen näkemyksen perustana ja ohjaisivat verkoston kehitysprojektien toteuttamista. Myöhemmin erilaisten verkostotyyppien vertaileminen tuki tutkijan toisen asteen havainnointia ja siten syvensi verkoston yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumiseen liittyvää ymmärrystä.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen, kuvaus, analysointi ja tulkinta muodostavat jatkuvan iteratiivisen prosessin, jonka vaiheet linkittyvät toisiinsa. Havaintojen tuottamisessa ja pelkistämisessä on pystyttävä tunnistamaan teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta olennaiset tekijät (Alasuutari, 1995, s. 40). Edelleen havaintojen yhdistämisellä ja tässä vertailevassa tutkimuksessa myös niiden erottelulla on merkittävä rooli aineiston analyysissä ja tulkinnassa. Siten tässä luvussa esitetyt tapaustutkimusten kuvaukset ja tulkinta (alaluvut 6.3–6.5) sekä seuraavan pääluvun aineiston tulkinta ja vertailu linkittyvät tiiviisti keskenään. Tässä luvussa esitetään ensin tarkennetut tutkimuskysymykset luvussa 6.1 sekä kuvattu kehittämistapausten toteuttamisen periaatteet luvussa 6.2.

6.1 Tutkimuskysymysten tarkentaminen

Tutkimuksen pääkysymyksenä on, miten verkoston yhteiset tavoitteet ja jaettu näkemys muodostuvat erityyppisissä verkostoissa. Tapaustutkimusten avulla pyritään ymmärtämään ohjauksen ja itseorganisoitumisen merkitystä kompleksisten systeemien muodostamassa liiketoimintaverkostossa. Tarkastelun kohteena on verkoston yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen verkostoyritysten välisissä jatkuvissa vastavuoroisissa prosesseissa.

Prosessimaisen ilmiön, kuten verkoston yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumisen, tarkastelussa on oleellista huomioida kokonaisuuden kaikki osatekijät. Avainkysymykset tarkastelussa ovat *miksi, miten ja mitä* (Petigrew, 1997; Checkland, 1985). Nämä kysymykset voidaan linkittää verkoston uudistumismallin vaiheisiin. Toimintaympäristön muutosten tarkastelulla ja merkityksellistämällä toimijat hakevat vastausta kysymykseen, ”miksi kehittää verkostoa”. Tavoitteiden asettamisen ja toimintamallin kuvauksen avulla pyritään määrittelemään, ”miten strategista verkostoyhteistyötä tehdään ja kehitetään”. Edelleen toiminnan arvioinnin avulla voidaan pureutua käytännössä kysymykseen, ”mitä muutoksella – verkostoyhteistyö toteuttamisella – on saavutettu”. Jäsennettäessä yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumista täy-

dentäviksi kysymyksiksi muotoutuivat myös yritysten osallistumista kuvaavat kysymykset, ”kenen tavoitteet merkitsevät” ja ”ketkä osallistuvat verkoston kehittämiseen”.

Tarkasteltaessa verkoston yhteisiä tavoitteita ja jaettua näkemystä sekä näiden sen muodostumista prosessimaisena ilmiönä eroteltiin näihin liittyvät päävaiheet sekä tutkimuskysymykset (Taulukko 24). Tarkennettujen tutkimuskysymysten avulla analysointiin ja tulkittiin verkostojen kehittämisprosessia. Alustava toisen asteen tulkinta pitkittäisestä aineistosta tehtiin hyödyntäen verkoston alustavaan uudistumismallia (Kuva 27). Tämä alustava tulkinta on esitetty jokaisen tapauksen kuvauksen yhteydessä viimeisessä alaluvussa (luvut 6.4.4, 6.5.4. ja 6.6.4).

Sisäisten ja ulkoisten kontekstien olemassaolon ymmärtäminen ja yhteisvaikutuksen tarkkailu auttaa Pettigrew'n (1997) mukaan määrittämään prosessimaisen ilmiön toimintaa käytännössä. Organisaatio – myös verkosto – on oman historiansa tulos. Poliittiset, taloudelliset ja sosiaaliset tekijät vaikuttavat sekä tavoitteiden että näkemysten muodostumiseen. Siten aikaisempien tapahtumien, jotka ovat muokanneet sekä kontekstia että prosessia, tunteminen auttaa ymmärtämään paremmin nykyisiä toimintatapoja ja prosesseja. Myös pehmeän systeemimetodologian menetelmät, kuten CATWOE-analyysi⁶³, lähtevät historian liittämistä systeemin nykytilan ja muutoksen tarkasteluun (Checkland, 1985).

⁶³ Systeemin muutoksen osatekijöiden tunnistamiseen pyrkivä menetelmä, jossa kuvataan asiakkaat (customers), toimijat (actors), tavoiteltava muutos (transformation), maailmankuva (worldview), omistajat (owners) ja toimintaympäristön vaikutukset (environmental constructs)

Taulukko 24. Tarkennetut tutkimuskysymykset sekä aineiston keräämisen ja analysoinnin menetelmät verkoston kehittymisprosessien eri vaiheissa.

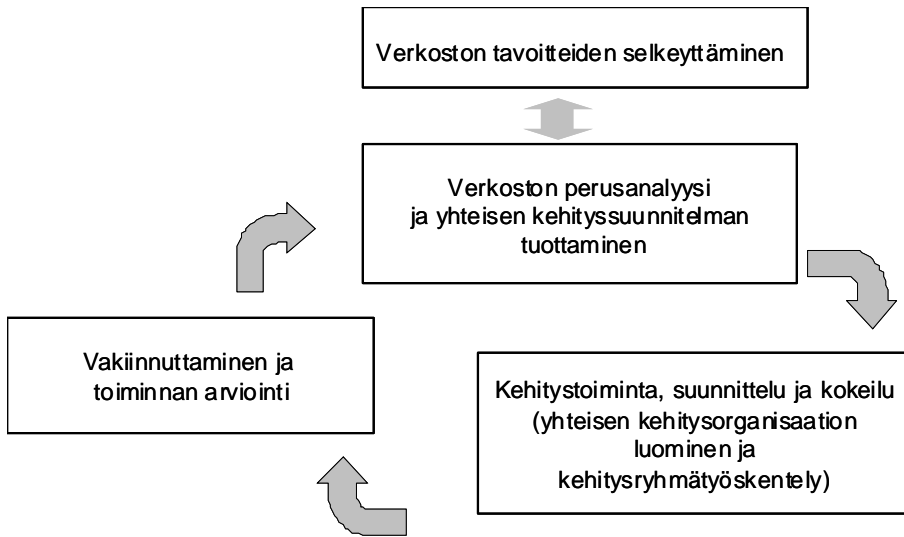
Kehittämisen prosessin vaihe	Tutkimuskysymykset	Tapausten kuvaukset ja aineiston analyysi	Tulkinta
<p>Käynnistävät voimat, historia ja lähtötilanne</p> <p>Toimintaympäristön tutkailu ja merkityksellistämisen</p>	<p>Miksi verkostoyhteistyötä tehdään ja kehitetään?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitkä ovat käynnistävät ja ohjaavat voimat? • Ketkä muodostavat verkoston? 	<p>Tapauskuvausten lähtötilannetta kuvaavat luvut 6.4.1, 6.5.1 ja 6.6.1 (CATWOE-analyysit, yhteenveto katso taulukko 25)</p>	<p>Käynnistävien ja ohjaavien voimien tunnistaminen</p> <p>Toimintaympäristön muutosten tulkintaan osallistuvat avaintoimijat ja toimintatavat</p>
<p>Nykyhetki ja tavoitteiden luominen</p> <p>Päätöksenteko ja toiminta</p>	<p>Miten strateginen verkostoyhteistyö (collaboration) toteutetaan erityyppisissä verkostoissa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitkä ovat muutosten kohteet ja kehittämis-teema? • Miten verkoston yhteiskehittämistä ohjataan? • Miten verkoston rakenne vaikuttaa yhteistyön käytäntöihin? • Kuka tai ketkä osallistuvat toimintaan? • Miten verkoston sisäiset mekanismit vaikuttavat? 	<p>Tapauskuvausten päätöksentekoa kuvaavat luvut 6.4.2, 6.5.2 ja 6.6.2</p> <p>Analyysi alustavan verkoston kehittämisen prosessin mallin avulla</p> <p>Avaintoimijoiden tunnistaminen (organisaation eri tasoilla tapahtuva vuorovaikutus)</p>	<p>Kehittämiskarttojen muodostaminen</p> <p>Tulkinta yhteistyön rakenteesta ja syvyydestä (yhteistyötasojen ja aktiviteetin kuvaaminen)</p>
<p>Tulevaisuus ja toiminnan jatkuvuus</p> <p>Toiminnan arviointi ja oppiminen</p>	<p>Mitä verkostoyhteistyöllä saavutetaan?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitä tavoiteltuja muutoksia saavutettiin? • Mitä asioita ilmaantuu? • Mitä ovat verkostoa koossa pitävät voimat? 	<p>Tapauskuvausten toiminnan arviointia kuvaavat luvut 6.4.3, 6.5.3 ja 6.6.3</p>	<p>Verkoston kehittämisen prosessien arviointi</p> <p>Yritysten diversiteetin merkityksen tulkitseminen</p>

6.2 Kehittämistapausten toteuttamisen periaatteet

Toimintatutkimuksen (action research) periaatteiden mukaisesti tutkijat⁶⁴ osallistuivat uusien toimintamallien luomiseen ja mahdollisuuksien hahmottamiseen. Tapaustutkimuksen toteuttaminen perustuu kokeellisen kehittämisen menetelmään (Hyötyläinen, 2000: experimental development research method) muotona. Kokeellisella kehittäväällä tutkimuksella on neljä pääperiaatetta: tutkimus 1) on intensiivistä casetutkimusta, 2) perustuu ja tähtää teoriaan muodostamiseen yleistämällä, 3) perustuu kokeelliseen kehittäväään interventioon, 4) pyrkii metodiseen kurinalaisuuteen (Hyötyläinen, 2000, s. 19; Alasoini et al., 1994, s. 51–60).

Tämä tutkimus on toteutettu edellä mainittujen periaatteiden mukaisesti. 1) Tutkimuksen aineiston muodostavat kolme liiketoimintaverkostojen kehittämistapausta, joissa pitkittäisjaksot ovat puolestatoista kahteen vuoteen. Tutkijat sekä tarkkailivat että osallistuivat kehittämistoimintaan. 2) Vaikka tapaustutkimus asettaa rajoituksia teorian muodostamiseen yleistämällä, sen avulla voidaan syventää ymmärrystä erilaisten kontekstien ja tilanteiden merkityksestä. Tässä tutkimuksessa teorian täydentämiseen on pyritty abduktiivisen päättelyn avulla eli teorian ja empirian vuorovaikutteisen iteratiivisen tulkinnan kautta. 3) Tutkimuksen ja kehitystyön toteuttamisessa edettiin verkoston kehityssyklin vaiheiden, eli perusanalyysin, suunnittelun, kokeilun ja vakiinnuttamisen mukaan (Kuva 28). Keskeisenä lähtökohtana verkoston kehityssyklissä ovat verkoston ja sen yritysten liiketoimintakonseptit, sekä yhteistyö- ja kehitysstrategiat. Liiketoimintaverkostojen tasolla kehitystyön eteneminen vaati yhteisten tavoitteiden muodostamista ja ratkaisujen suunnittelua yhdessä. 4) Aineiston analyysissä pyritään vertailemalla näitä kolmea verkstorakenteeltaan erilaista tapausta ymmärtämään tavoitteiden ja näkemysten muodostamisprosessia erilaisissa tilanteissa ja konteksteissa. Tutkimusaineistoa kerättiin useista eri lähteistä (tarkemmin katso taulukko 25). Tutkimusaineiston keräämisessä keskiössä olivat tutkijan ja tutkimuskohteena olevan liiketoimintaverkoston toimijoiden vuorovaikutus ja yhteinen merkityksellistämisen prosessi.

⁶⁴ Kehittämistyön toteuttamisesta kaikissa caseissa vastasi tutkijapari. Tämän väitöstyön tehnyt tutkija on osallistunut kaikkien kohdeverkostojen kehittämiseen.



Kuva 28. Yritysverkoston kehityksen sykli (Hyötyläinen et al., 2005; Hyötyläinen, 2000).

Kun uusia toimintamalleja ja ratkaisuja suunnitellaan ja kokeillaan yrityksissä ja niiden välisessä yhteistoiminnassa, kyse on usein yrityksille uudenlaisen yhteistyömuodon luonnista ja uudenlaisesta tavasta käsitellä kehityskysymyksiä. Toimintatutkimuksessa yritysten ja tutkijan on myös hyväksyttävä tosiasia, ettei kehittäminen aina onnistu ja lopputulos voi muuttua alkuperäisestä (katso myös Lamming et al., 2006). Joka tapauksessa sekä yritykset että tutkijat yhteiskehittämisprojektin aikana saavat uusia näkökulmia ja oppivat kohdeilmioon liittyvistä toimintamalleista ja teoriasta. Mahoney ja Sanchez (2004) haastavat strategiatutkimuksen ja -tutkijat teorian rakentamisen ja oppimisen prosessiin yhdessä yritysten johtajien kanssa. Heidän näkemyksensä mukaan tällainen lähestymistapa voisi lisätä strategiatutkijoiden ymmärrystä erityisesti strategian muodostumisen ja käyttöönoton (implementation) rinnakkaisuudesta.

Pitkittäisaineiston muodostavissa kehitysprojekteissa tutkijoiden tehtävänä oli paitsi tuoda menetelmiä ja työkaluja verkoston kehittämiseen, myös muodostaa ulkopuolinen näkemys verkoston kehitystilanteesta ja -mahdollisuuksista. Puolueettomina toimijoina tutkijat keräsivät lisäksi yhteen verkostossa toimivien yritysten kokemukset verkoston yhteisistä tavoitteista ja toimintatapojen muodostamisesta sekä yrityskohtaiset kehitystarpeet ja tavoitteet.

6.3 CATWOE-analyysi ja pitkittäisaineiston muodostuminen

Verkostojen kehitystyön käynnistämisen yhteydessä (katso kehityssykli, Kuva 28) tehty kuvaus perustuu pehmeän systeemanalyysin toteuttamiseen ja ydinmääritelmän (CATWOE) rakentamiseen systeemille (Checkland, 1985). CATWOE-menetelmää käytetään, kun tavoitteena on hahmotella ja mallintaa systeemin toimintaa. Pehmeää systeemimetodologiaa sovelletaan etenkin inhimillisen toiminnan selittämiseen⁶⁵. Menetelmässä jonkin laajan kokonaisysteemin toiminta jaetaan osasysteemeihin ja niiden välisiin rajapintoihin sekä erilaisiin systeemien välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Systeemanalyysin avulla voidaan siis tarkastella tutkimuksen kohdetta osasysteemeistä (verkostoyritykset) muodostuvana kokonaisuutena (verkosto) ja toisaalta sijoittaa se laajempaan toimintaympäristön muodostamaan systeemiin. Koska kompleksisen systeemin luonteeseen kuuluu osasysteemien lisäksi myös prosesseja niiden välillä, on systeemin toiminta enemmän kuin osien summa. Tämän vuoksi verkostoa käsitellään tässä tutkimuksessa emergenttinä ja itseorganisoituvana systeeminä – siis osittain omin ehdoin kehittyvänä.

Seuraavaan taulukkoon 25 on koottu CATWOE-analyysien yhteenveto kohdeverkostojen asiakkaista ja toimialasta, päätuotteista, toimijoista, tavoitteista, toimintamallista ja muutokseen liittyvistä tekijöistä. Liitteessä 2 on jaottelu verkostoyritysten kokoluokasta henkilöstömäärän ja liikevaihdon (€) mukaan.

⁶⁵ Checklandin (1985) jäsenteli systeemit kolmeen päämuotoon. Pehmeän systeemimetodologian kehittämisen tavoitteena oli erottaa inhimillisten systeemien mallintamisen keinot luonnon systeemien mallintamisesta. Katso myös luku 4.5.

Taulukko 25. Kohdeverkostojen CATWOE-analysien yhteenveto.

	Kohdeverkosto		
	Tapaus A	Tapaus B	Tapaus C
Asiakkaat (customer)	Kuluttajat ja verkoston kärkiyritys	Globaalisti toimivat teknologiateollisuuden päähankkijat	Yhteisten asiakkaiden määrittely vaikeaa, koska toimijat osittain kilpailijoita
Toimijat (actors)	Kärkiyritys (asiakas) ja noin 20 pientä toimittajayritystä, verkoston kehittämiseen osallistui aktiivisesti kolme verkostoyritystä	Kärkiyritys, viisi metalliteollisuuden pk-yritystä ja materiaaltoimittajan alueellisen toimipisteen edustaja	Työvälinevalmistajia, kohdeverkostossa neljä pk-yritystä
Tavoiteltava muutos (transformation)	Toiminnan operatiivinen tehostaminen ja asiakastytyväisyyden parantaminen yhteistyötä syventämällä	Metalliteollisuuden keskiraskaiden järjestelmätoimituksien integrointi ja liikevaihdon kasvu (uusien asiakkaiden löytäminen)	Työvälinetoimialan kehittyminen sekä erityisesti yhden yrityksen aloitteesta luotu horisontaalisen tasa-arvoisen verkoston konsepti
Maailmankuva (worldview)	Verkostoyritykset pitävät tärkeänä kehittää kumppanuutta asiakkaan toimivan kärkiyrityksen kanssa Verkostoyritysten välistä horisontaalista yhteistyötä ei pidetä tärkeänä	Verkostoyritykset tavoittelevat toiminnan jatkuvuuden varmistamista Kärkiyrityksen tavoitteena oli kasvu ja toiminnan tehostaminen	Globaalissa kilpailussa yhteistyö kotimaisten toimijoiden välillä nähdään selviytymiskeinona
Omistajat (owners)	Verkostoyritykset ja niiden omistajat (yrittäjät) sekä kärkiyrityksen avainhenkilöt	Verkostoyritykset ja niiden omistajat (yrittäjät)	Työvälineitä valmistavat yritykset ja niiden omistajat
Ympäristötekijöiden vaikutus (environmental constraints)	Kärkiyrityksenä toimivan asiakkaan strategiset valinnat lisäsivät verkoston kehittämisen tarvetta Loppuasiakkaiden näkemykset asennusverkoston toimijoista kärkiyrityksen brändin mukaisina toimijoina	Globaalien asiakkaiden toiminnan ja (tuotanto)strategian muutokset	Työvälineitä käyttävien yritysten kilpailutilanteen muutokset Lisäksi tarkastellaan laajemmin työvälinetoimialan yhteistyöverkostojen kehittymistä

CATWOE-analyysi toimi tutkijoiden ja verkoston toimijoiden yhteisen tulkinnan välineenä. Liitteessä 5 on CATWOE-analyysin pohjana käytetty puolistrukturoitujen haastattelujen runko⁶⁶. CATWOEn avulla siis selvitetään ne yksittäiset osasysteemit, systeemiset prosessit ja tekijät, jotka tavalla tai toisella vaikuttavat kokonaissysteemin toimintaan. Ydinmääritelmä rakennettiin vastaamaan prosessimaisen ilmiön tarkastelun avainkysymyksiin: ”miksi muutos tehdään”, ”mitä pitää tehdä”, ”miten se tehdään”. Toimijoina analyysissä tarkasteltiin verkostoyrityksiä, mutta jokaiselta avainhenkilöltä kysyttiin myös oman työhistorian kehittymistä. Tämän taustoittavan kysymyksen tavoitteena oli helpottaa vastausten tulkintaa. Sen avulla pyrittiin ymmärtämään vastaajan aikaisempia kokemuksia sekä asemaa ja roolia organisaatiossa, koska nämä tekijät vaikuttavat Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan vastaajan tekemiin tulkintoihin ja käyttämään kieleen. Henkilökohtaiseen kehityshistoriaan liittyvää kysymystä käytettiin myös haastattelutilanteeseen johdattelevana ja luottamusta rakentavana kysymyksenä. Aineistoa analysoidessa tutkijan on tärkeä pyrkiä ymmärtämään ja arvioimaan näitä taustalla olevia kokemuksia sekä sitä kontekstia, jossa kohdeorganisaatiot toimivat. Toimintatutkimus tukee toimijoiden taustan ja kontekstin ymmärtämistä tutkijan viettäessä melko pitkiä aikoja tutkimuskohteessa.

Käytännössä CATWOE-analyysin avulla otetaan kantaa myös arvonäkökohtiin. Systeemin asiakkaiden ja muutosten omistajien määrittely rajaa sitä, kenen käsitys paremmuudesta -tavoiteltavasta tilasta – otetaan ohjenuoraksi? Vastavasti CATWOE-analyysi toimi myös seuraavien kehitysvaiheiden kuvauksen perustana, ja sen muutosten analysoinnin ja tulkinnan avulla muodostettiin kohdeverkostojen kehittymiskartat (katso liitteet 3–5). Kehittymiskarttojen avulla vertailtiin yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumista erilaisissa verkostoissa tulkitsemalla mm. yhteistyösuhteiden syvyyden ja laajuuden vaikutuksia yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumiseen. Yritysten välisen vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin analysointi edellytti avaintoimijoiden tunnistamista sekä verkostoyhteistyön eri tasojen tarkastelua. Kun kehitysprosessin kolmannessa, toiminnan vakiinnuttamisen ja arvioinnin vaiheessa arvioitiin kehitystyön toteutumista, kehittymiseen vaikuttavista sisäisistä meka-

⁶⁶ Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille vastaajille samat, mutta he vastaavat omin sanoin. Haastatteluissa oli myös teemahaastattelun piirteitä, sillä niiden järjestys ja laajuus, ensimmäistä kysymystä lukuun ottamatta, vaihteli. Haastattelun runko toimi tutkijoiden tukilistana.

nismeista tarkasteltiin erityisesti yritysten ominaisuuksia ja niiden diversiteetin (osaaminen, kyvykkyudet ja arvot) vaikutuksia.

Vaikka tutkimuksessa keskityttiin erityisesti tarkastelemaan CATWOE-analyysin avulla systeemin osatekijöiden ja toimijoiden välisten suhteiden kehittymisprosesseja, on niiden lisäksi huomionarvoista myös systeemin ja sen toimintaympäristön välinen rajapinta. Konteksti, jossa tavoitteet ja näkemys muodostuvat, sekä toimintaympäristön vaikutukset ja toisaalta systeemin vaikutukset toimintaympäristöön rinnakkaisen kehittymisen prosessissa ovat yksi avoimen systeemin ominaisuuksista. Tätä kysymystä on tarkasteltava erityisesti tapauksen C osalta, jossa verkosto on vasta muotoutumisvaiheessa ja tyypillisesti avoin systeemi, joka on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Tutkimuksen pitkittäisaineisto kerättiin yritysten avainhenkilöiden haastatteluista sekä projektin kehittämissuuryhmien ja verkostopäivien aineistosta (yhteenvedo tapahtumista tapauksittain, katso taulukko 26).

Ajallisesti ensimmäisenä toteutetun tapauksen (B) aineisto on kahta muuta laajempi. Tähän on useita syitä. Ensinnäkin tutkimuksen tarkastelujakso on kahta muuta tapausta pidempi. Toisaalta kehittämistyötä tehtiin tässä tapauksessa useammalla tasolla kuin kahdessa muussa tapauksessa. Lisäksi tämän laajemman aineiston avulla pystyttiin jo jäsentämään liiketoimintaverkoston kehittymisprosessia ja kahden muun tapauksen avulla täydennettiin alustavaa strategisen verkostoyhteistyön kuvausta ja uudistumismallia. Siten tutkimuskysymyksiin vastaaminen ei edellyttänyt aivan yhtä laajan aineiston keräämistä jälkimmäisistä tapauksista.

Kaikki avainhenkilöiden haastattelut olivat muodoltaan puoliavoimia. Näin vastaajien omat näkemykset ja prosessin osatekijöiden tai tapahtumien kuvaaminen tuottavat rikkaan laadullisen aineiston, eivätkä tutkijat ole johdatelleet vastaajan ajatuksia voimakkaasti. Verkostopäivistä ja kehityssuuryhmistä aineiston muodosti muistioiden lisäksi niissä pidettyjen alustusten ja ryhmätöiden aineisto. Verkostopäivät olivat noin puolen vuoden välein järjestettäviä koko päivän työpajatilaisuuksia. Ulkopuoliset asiantuntijat pitivät tilaisuuksissa alustuksia, joiden pohjalta verkoston yritysten edustajat keskustelivat ja sopivat esim. verkoston yhteistyön pelisäännöistä, mittareista tai markkinointitilaisuuksien järjestämisestä. Ulkopuolisia asiantuntijoita olivat kehittämistyöhön osallistuvien tutkijoiden lisäksi esimerkiksi asiakkaiden edustajat ja eri alojen konsultoivat asiantuntijat.

6. Tapaustutkimus liiketoimintaverkostojen kehittymisestä

Taulukko 26. Aineiston muodostuminen kohdeverkostoissa.

	Tapaus A	Tapaus B	Tapaus C
Avainhenkilöiden haastattelut (henkilöiden määrä)	Kärkiyrityksen sisäiset 6 Verkostoyrittäjät 2*3 Yhteensä 12	Kärkiyrityksen sisäiset 9 Verkostoyritykset 2*7 Yhteensä 23	Aloitteen tehneen yrityksen sisäiset 7 Potentiaaliset verkostoyritykset 8 Kehitystyössä mukana olleet yritykset 5 Yhteensä 20
Verkostopäivät (tapahtumien määrä)	<ul style="list-style-type: none"> • Kick-off • Tavoitteet • Mittarit • Kustannusten hallinnan työkalut • Kasvusuunnitelmat ja kehityskeskustelut Yhteensä 5	<ul style="list-style-type: none"> • Kehitysprojektin suunnittelu • Kick-Off • Toimenpiteet ja kehitysryhmien käynnistäminen • Verkoston nykyisten asiakkaiden tapaaminen • Keskustelut liiketoimintamahdollisuuksista verkostolle uuden asiakkaan kanssa Yhteensä 5	<ul style="list-style-type: none"> • Kick-off ja tavoitteet • Roadshow (kaksi tapaamista) • Pelisäännöt-työpaja Yhteensä 3
Kehitysryhmät	Kehitystyö toteutettiin verkostopäivissä, ei erillisiä kehitysryhmiä	<ul style="list-style-type: none"> • Strategiaryhmä (7) • Asiakasprosessiryhmä (9) • Tilaus-toimitus- ja sähköinen tiedonsiirto -ryhmä (5+ 4) Yhteensä 25	Kehitystyö toteutettiin verkostopäivissä
Yrityskohtainen kehitystyö	Tapaamisia kasvusuunnitelmien laatimiseksi Yhteensä 6	BK 7, B1 3, B2 7, B3 3, B4 2, B5 1, B6 4, B7 4 Yhteensä 31	Ei toteutettu yrityskohtaisia toimenpiteitä
Projekti-ryhmä	6	3 Kehitystyön ohjaus toteutettiin jorjyssa	6 Näistä kaksi laajempia workshoppeja
Yhteensä tapahtumaa	37	87	29

Kehitysryhmät olivat hankkeen suunnittelu- ja kokeiluvaiheen (vaiheet, katso kehityssykli Kuva 32) aikana perustettuja yritysten yhteistyöryhmiä, jotka käsitelivät tiettyä teemaa, kuten sähköistä tiedonsiirtoa, yhteisiä prosesseja tai kustannusten hallintaa. Projektiryhmän muodosti tutkijoiden lisäksi yleensä muutama verkoston kärkiyrityksen tai aloitteen tehneen yrityksen edustaja. Projektiryhmän tehtävänä oli ohjata projektin etenemistä käytännössä ja mm. valmistella verkostopäivien ohjelma. Projektiryhmän työskentelyn tavoitteena oli myös sitouttaa yrityksen edustajat kehittämistyöhön. Taulukossa 22 esitettyjen tapaamisten ja haastattelujen lisäksi tapaukseen C liittyvää koko toimialan kehittämisohjelmasta koskevaa aineistoa ovat mm. VTT:n (Eklund, 2006) ja BIT-tutkimuslaitoksen (Tuomi, 2005) julkaisut. Ne tarjosivat lisää aineistoa toimintaympäristön kehittymisestä, jonka tarkasteleminen oli erityisen oleellista tapaus C:n verkoston avoimuuden (vasta muotoutumisvaiheessa oleva verkosto) takia.

Ajallisesti kehitysprojektit osuivat verkostojen kehityksen murrosvaiheeseen ja yhdessä tapauksista (C) yhteistoiminnan käynnistysvaiheeseen. Verkoston yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen on muodostettava kantavat ja yhteistyötä koossa pitävät voimat; niiden avulla on pystyttävä kuvaamaan riittävän houkutteleva tulevaisuuskuva, jotta yritykset ovat valmiita panostamaan kehitystyöhön. Toisaalta verkoston muodostamisen ja kehitysprosessin aikana verkoston yritysten on pystyttävä kyseenalaistamaan olemassa olevat toimintamallit ja mietittävä uusia tapoja toimia verkostossa. Seuraavissa luvuissa (4.4–4.6) kuvataan jokaisen kohdeverkoston kehittymistä tarkastelemalla yhteistyön käynnistymistä, yhteisten tavoitteiden ja näkemyksen muodostumista sekä kehitystyön tuloksia.

6.4 Tapaus A: Toimittajaverkosto ja hierarkkisen verkoston haasteet

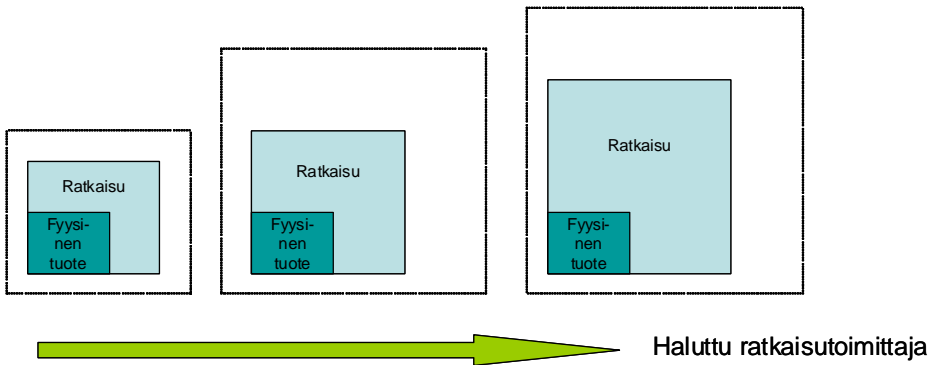
Rakenteeltaan kärkiyritysvetoisen toimittajaverkoston kehitysteemana oli toiminnan tehostaminen sekä verkostoyritysten kasvun tukeminen ja osaamisen kehittäminen (katso Taulukko 25). CATWOE-analyysin perusteella voidaan tapauksen todeta vastaavan toimittajaverkoston määritelmää: kärkiyritys ohjaa melko hierarkkisen verkoston toimintaa, kärkiyrityksen ja verkostoyritysten väliset suhteet ovat asymmetrisiä, ja verkostoyritysten välisiä horisontaalisia sidoksia on vähän. Toimintaympäristön muutokset eivät vaikuta verkoston toiminnan organisoitumiseen merkittävästi.

Tapauksen aineisto kerättiin vuosina 2004–2006 toteutetusta kehitysprojektista. Lisäksi toimijoilta kerättiin näkemyksiä aikaisemmista yhteistyön käynnistymiseen ja muutostarpeisiin liittyvistä tapahtumista.

6.4.1 Lähtötilanne ja verkoston kehittämisen muutosvoima

Kärkiyrityksen ja toimittajien yhteistoiminta palvelujen tuottamiseksi oli käynnistynyt jo 1990-luvun alkupuolella. Toimittajaverkosto kasvoi voimakkaasti 2000-luvun alussa, kun asiakas teki päätöksen oman palvelutoiminnan ulkoistamisesta. Samalla osa yrityksen työntekijöistä ryhtyi itsenäisiksi yrittäjiksi. Verkoston kärkiyrityksenä toimiva asiakas ja palveluista vastaavat toimittajayritykset muodostavat liiketoimintaverkoston, jossa kaikilla verkostoyrityksillä on selkeä samanlainen tehtävä ja asema palvelutuotannon arvoketjussa. Kärkiyritys vastaa palvelun markkinoinnista, myynnistä ja hinnoittelusta, materiaalin ja tarvikkeiden tilauksesta ja toimituksesta sekä toiminnan suunnittelusta ja ohjauksesta. Toimittajayritysten vastuulla oli palveluun liittyvä työsuoritus. Kaikki verkostoyritykset olivat hyvin samankokoisia ja -tyyppisiä ja toteuttivat samantyyppisiä palveluja verkoston kärkiyritykselle. Tämän kärkiyrityksen mukaan verkostoyritykset eivät olleet suoranaisia kilpailijoita, vaan kärkiyritys ratkaisi töiden jakamisen lähinnä toimittajien resurssien kuormitustilanteen ja kohteiden maantieteellisen sijainnin mukaan.

Yhteistyö ja sen kehittäminen olivat asiakaslähtöistä toiminnan laadun kehittämistä ja koulutuksen tarjoamista operatiivisella tasolla. Kärkiyritys pyrki aktiivisesti osallistamaan toimittajia erilaisiin kehittämisprojekteihin, ja mm. työturvallisuutta oli kehitetty jo aikaisemmassa yhteisprojektissa. Yhteistoiminnan kehittämiseen keskittyvä verkoston kehitysprojekti käynnistettiin, koska asiakasyritys halusi tukea myös toimittajien liiketoimintaosaamisen kehittämistä ja vahvistaa nykyisten toimittajien kasvuhalukkuutta ja -kykyä. Merkittävä verkoston kehittämistyön käynnistämiseen vaikuttanut tekijä oli verkoston kärkiyrityksen oman strategian muutos. Uuden strategian mukaisesti kärkiyritys hyödyntää verkostoa tarjotessaan loppuasiakkaille laajempia ratkaisuja (Kuva 29).



Kuva 29. Kärkiyrityksen strateginen muutos.

Kärkiyritys edellyttää yhteistyökumppaneilta halua ja kykyä olla toteuttamassa asiakaslähtöisiä ratkaisuja, tuottaa asiakkaan edellyttämää laatua ja vastata asiakkaan esittämiin vaatimuksiin ja toiveisiin. Jotta toimittajat voivat toimia alan johtavan päähankkijan verkostossa, niiden on kärkiyrityksen mukaan sitouduttava noudattamaan tavoitteiden mukaisia yhteisten toimintatapojen.

6.4.2 Verkoston yhteisten tavoitteiden muodostaminen

Aktivoidakseen ja sitouttaakseen verkostoyrityksiä osallistumaan verkoston kehittämisen ydinryhmään kärkiyritys kuvasi siihen kuulumisen etuja sen omilla valmiuksilla sijoittaa näiden toimittajien kasvun tukemiseen ja kouluttamiseen. Lisäksi kärkiyrityksen mukaan yhteistyö olisi tiiviimpää ja avoimempaa verkoston sisällä – keskustelua budjetoinnista, hinnastosta, epäkohdista – sekä yhteistyö suunnitelmallisempaa. Käytännön työkaluina yhteistyön tiivistämiseen esitettiin vuosisopimusten tekemistä toimittajien kanssa. Verkostoyritysten omistajien mukaan yrittäjiä kiinnosti käytännössä vain työkohteiden hinnoittelu eli oman toimintansa kannattavuus. Keskusteluissa tutkijoiden kanssa verkostoyritykset mainitsivat tärkeimmäksi viestiksi asiakkaan suuntaan sen, ettei kohteiden hinnoittelua saa ruveta kiristämään. Hinnoitteluun, kannattavuuteen ja kustannusten hallintaan liittyvät asiat muodostuivat toiminnan tehostamiseen tähtäävän verkoston pääteemoiksi. Kaikki verkoston toimijat pitivät näitä teemoja tärkeinä verkoston kilpailukyvyyn takaamiselle.

Yhteistyön kehittäminen käynnistyi verkostopäivässä syksyllä 2004. Kärkiyrityksen edustajien lisäksi paikalla oli yrittäjiä kuudesta asennusyrityksestä. Päivässä pyrittiin synnyttämään keskustelua yhteistyöstä. Verkostoyritysten näkemyksiä

6. Tapaustutkimus liiketoimintaverkostojen kehittymisestä

kehittämistarpeista, yhteistyön mahdollisuuksista ja riskeistä kerättiin myös ryhmätyöllä (Taulukko 27).

Taulukko 27. Tapaus A: verkostoyhteistyön mahdollisuudet, uhat ja toimenpiteet.

Verkostoyhteistyön mahdollisuudet	Verkostoyhteistyön riskit	Tärkeimmät toimenpiteet
<ul style="list-style-type: none"> • Laajempien ja monipuolisempien tuote- ja palvelukokonaisuuksien tarjoaminen • Parempi asiakaspalvelu: kokonaisuus yhdestä paikasta • Verkoston kasvu: hyviä toimijoita lisää verkostoon ja hyvät firmat kasvuun • Pitkäjänteinen toiminta • Toiminnan tehostuminen: yhtenäinen toimintamalli, päällekkäisyydet pois toiminnoista ja toimintojen selkeyttäminen • Lisää asiakkaita, töitä ja tulosta koko verkostolle • Koulutus kaikilla alueilla • Vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen ja tasavertaisuus verkoston sisällä • Uudet ideat, osaamisen kehittyminen ja jakaminen • Tiedonkulun tehostuminen: vastuiden selkeytys ja dokumentit 	<ul style="list-style-type: none"> • Virheiden lisääntyminen ja aikataulujen peittäminen osaamisvaatimusten ja kokonaisuuksien kasvaessa • Isojen kokonaisuuksien hinnoitteluriskit, katteen jakautuminen • Riippuvuus verkostosta, panostus kehittämiseen, yhteistyösuhteiden purkautuminen • Verkoston hallinta: epäreilu urakoiden jakaminen, töiden ketjuttaminen • ”Hällä väliä” -asenne, henkilöstön vaihtuvuus • Osaamisvaatimusten mukana pysyminen, uuden ammattitaitoisen työvoiman saanti • Huonot vaikutusmahdollisuudet jos päämies liian vahva • Liikaa kehittämisideoita, kehittäminen jää pintapuoliseksi 	<ul style="list-style-type: none"> • Laatu/toimintaohjeet verkoston tasolla • Työnjohtajien kapasiteetin määrittäminen • Ennakkotietoa asennusporukoille mahdollisuuksien mukaan • Pelisäännöt urakoiden jakoon • Työturvallisuuden pelisäännöt, yhteiset koulutukset • Yhteiset tavoitteet, mittarit ja seuranta • Toimintaprosessien selkiyttäminen • Osaamislukien määrittely, koulutussuunnitelma, koulutuskohdetoiminnan aloittaminen ja vakiinnuttaminen • Työkalu kapasiteetin arviointiin • Työnjohdon ja asennusryhmien yhteistyön periaatteet • Katselmointien pelisäännöt, vastuut • Asiakaspalauterekisteri, palaute kaikille osapuolille

Verkoston yhteiset tavoitteet ja kehitysagenda muotoiltiin toisessa verkostopäivässä edellisessä verkostopäivässä tehdyn ryhmätyön ja tutkijoiden verkostoyritysten kanssa käymien keskustelujen perusteella. Tavoitteiden ja etenemisen jäsentämisessä hyödynnettiin tutkijoiden esittelemää verkostoitumisen tasojen kuvausta (kuva 30, perustuu taulukossa 12 esitettyyn toimittajaverkoston strate-

gisen kehittämisen malliin). Strategisen yhteistyön tason saavuttaminen olisi asiakasyrityksen mukaan mahdollista aikaisintaan vuonna 2008. Yhteistyön kehittämisen tavoitteena pidettiin siirtymistä kilpailuttamisesta partnerimaiseen toimintaan ja kumppanuuksien muodostamista asiakkaan ja toimittajien välille.

Yhteistyön taso	Laadun kehittäminen	Tilais-toimitus-rutiinit	Tuotteen ja teknologian kehitys	Toimittajan valintakriteeri	Verkoston-hallinta ja osaaminen
Strateginen yritysverkosto	Toiminnan laatu	Automatisoitu • Yhteinen tietojärjestelmä	Tuotekehitys yhteistyössä • Verkoston innovaatiopotentiaali	Kehityspotentiaali	Yhteinen strategia ja visio Mittareiden hyödyntäminen
Partnerit	Tuotteen toiminnallinen laatu	Systemaattinen • Sähköiset tiedonsiirtovälit	Tuotekehitys yhteistyössä • T&K -vastuuta toimittajille	Nopeus	Yhteiset tavoitteet
Yhteistyö	Tuotteen fyysinen laatu	Suunniteltu • Vuosisopimukset	Tuotesuunnittelu yhteistyössä • Asennetta	Kokonaiskustannukset	Yhteiset pelisäännöt ja vuosisopimukset
Alihankkijoiden kilpailuttaminen	Päämielen laatuvaatimukset ja vastaanottotarkastus	Yksittäiset toimitukset	Päämielivastaa	Hinta	Sopimuslauskohtaisesti (suullisesti)

Lähtötilanne 10/2004 Kehitystilanne 1/2006

Kuva 30. Verkosto A: yhteistyön taso kehitystyön alkaessa ja projektin päättyessä.

Näiden tavoitteiden muovaaminen käytännön toimenpiteiksi ja niiden konkreettinen toteutus toteutettiin muotoamalla verkostolle yhteiset mittarit ja toimittajien arviointikriteerit. Luomalla yritysten välisten kehityskeskustelujen käytäntöä pyrittiin myöhemmin tavoitteiden merkityksellistämiseen ja toimijoiden päätöksentekoa ohjaavan jaetun näkemyksen muodostumiseen. Sekä keskustelujen pohjana käytettävä arviointityökalu että mittarit kehitettiin yhdessä verkoston avaintoimijoiden kanssa.

Mittariston kehitysvaiheet on tiivistetty seuraavaan taulukkoon (Taulukko 28). Tutkijoiden tehtävänä oli johdattaa ajatukset aiheeseen ja alustaa hyvän mittariston perusominaisuuksista ja -rakenteesta. Tutkijat valitsivat mittariston pohjaksi tasapainotetun mittariston (balanced scorecard), sen tunnettavuuden ja erilaisia näkökulmia yhdistävän lähestymistavan takia. Verkostopäivän jälkeen (vaihe yksi) tutkijat keskustelivat ja pohtivat asennusyrittäjien kanssa henkilökohtaisesti heidän tärkeinä pitämiään tekijöitä, joista tutkijat tekivät yhteenvedon (vaihe

kaksi). Huomioiden myös asiakkaan sisäiset vaatimukset yhteistyön mittareille valittiin projektiryhmässä verkostolle vaiheessa kolme esitetyt mittarit. Mittausjärjestelmän kehittämisessä oli keskeistä verkoston mittaaminen kokonaisuutena, ei yksittäisen yrityksen tai asiakas-toimittajasuhteen näkökulmasta. Toisaalta asiakasyrityksen tavoitteena oli samalla lisätä verkostoyritysten osaamista myös näiden oman toiminnan mittaamisesta.

Mittareiden muodostamis- ja valintaprosessi kuvaa eri toimijoiden (kärki- ja toimittajayritykset) näkemyksiä verkostoyhteistyön tärkeimmistä tekijöistä. Samalla mittareiden luontiprosessissa pohdittaessa verkoston menestystekijöitä myös yhteistyön tavoitteet täydentyivät ja selkeytyivät. Taloudellisista mittareista kärkiyritystä kiinnostivat laajempi kokonaisuus, koko verkoston liikevaihdon (€) kehittyminen ja toiminnan kasvu. Loppuasiakkaiden rajapinnassa vastuutahona toimiva kärkiyritys lisäsi verkostoyritysten näkemykseen mittareista myös asiakasvalitusten määrän. Prosesseihin liittyviä mittareita verkostoyritykset tunnistiivat kärkiyritystä enemmän. Tämä kuvaa hyvin yrittäjien keskittymistä operatiiviseen toimintaan: siihen liittyvät haasteet ja ongelmat korostuivat yrittäjien näkemyksissä. Tulevaisuuden menestystekijöihin liittyvät oppimisen ja kasvun mittarit olivat vaikeimpia määrittellä. Tärkeitä asioita tunnistettiin useita, mutta verkostoyritysten edustajien mielestä näkemyksen motivaatioon ja asenteisiin saa parhaiten tapaamalla asentajia ja seuraamalla työskentelyä. Yhteistyön kehittämiseen ja tulevaisuuden mahdollisuuksiin liittyvien toimenpiteiden ja vaikutusten näyttäminen osana pk-yrittäjän arkea on haastavaa.

Taulukko 28. Verkoston A yhteisen mittariston kehitysvaiheet.

BSC-näkökulma	Vaihe1 Verkostopäivässä kerätyt näkemykset	Vaihe 2 Verkostoyritysten näkemykset	Vaihe 3 Valitut mittarit
Talous	<ul style="list-style-type: none"> - Kannattavuus - Vuosiliikevaihto - Liikevaihdon kasvu - Asennusten määrä vuodessa - Jatkuvuus 	<ul style="list-style-type: none"> - Kannattavuus - Asennusten määrä vuodessa 	<ul style="list-style-type: none"> - Kokonaisliikevaihto (€) ja kasvuprosentti - Kannattavuus - Asennusten määrä vuodessa
Asiakas	<ul style="list-style-type: none"> - Kattoasennuksen ja asiakkaalle luovutetun katon laatu - Takuu ja laatutyöimago - Asennuksen työnjohto ja luovutus - Asiakastyytyväisyys 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakastyytyväisyys 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakastyytyväisyys - Asiakasvalitusten määrä
Liiketoimintaprosessi	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakasvalitusten määrä ja reklamaatiokustannukset - Uusintatyön määrä - Suunnitellusta toimintamallista poikkeava toiminta - Asennusresurssien kokonaiskäyttöaste (%) - Tieto tulevista asennuksista riittävän ajoissa - Ajankäytön hallinta - Todellinen asennusaika/ Suunniteltu asennusaika 	<ul style="list-style-type: none"> - Uusintatyön määrä - Suunnitellusta toimintamallista poikkeava toiminta - Todellinen asennusaika/Suunniteltu asennusaika - Tieto tulevista asennuksista riittävän ajoissa 	<ul style="list-style-type: none"> - Asennusvirheiden määrä luovutuksissa ja reklamaatiokustannukset - Asennusresurssien kokonaiskäyttöaste (%)
Oppiminen ja kasvu	<ul style="list-style-type: none"> - Koulutuksiin osallistuminen - Asennusryhmien osaaminen - Huolellisempi työmaiden seuranta ja valvonta - Asennusyritysten kasvusuunnitelmat ja markkinanäkymät - Motivaatio - Asenne työtä kohtaan - Kehitysehdotusten määrä - Sitoutuminen yhteisesti sovittuihin pelisääntöihin 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivaatio - Asenne työtä kohtaan - Kehitysehdotusten määrä 	<ul style="list-style-type: none"> - Asennusryhmien osaaminen - Asennusyritysten liikevaihdon kehitys

Tutkijoiden verkostoyritysten kanssa käymissä keskusteluissa tuli esiin tarve kehittää hinnoitteluun ja kustannusten hallintaan liittyvää osaamista verkostoyrityksissä. Keväällä 2005 järjestettiin kaikille kärkiyrityksen toimittajille koulutus-tilaisuus, joka liittyi pk-yrityksen kasvun haasteisiin ja erityisesti kustannusten hallintaan. Verkostotasolla käsiteltiin tutkijoiden rakentaman simulointimallin avulla kustannusrakennetta ja annettiin esimerkkejä erilaisten päätösten vaikutuksia kustannuksiin ja toimittajayritysten katteeseen. Syksyn 2005 aikana tutkijat kiersivät halukkaissa verkostoyrityksissä ja tekivät yrittäjien kanssa yritysten kustannusrakenteen analyysit ja kasvusuunnitelmat hyödyntäen koulutuksessa esiteltyä yritysten kustannusrakenteen simulointityökalua. Nämä keskustelut olivat luottamuksellisia yritysten ja tutkijoiden välisiä, mutta noudattivat muuten avointen kirjojen periaatteita (Kulmala et al., 2006). Simulointimallin avulla testattujen vaihtoehtoisten laskelmien ja keskustelujen tuloksena yrittäjät vahvistivat kärkiyrityksen edustajan kanssa käydyissä keskustelussa erilaisten kehittämis- ja kasvutoimenpiteiden toteuttamisen; mm. varastosta luopumisen, investointien paremman suunnittelun ja työntekijämäärän kasvattamisen. Projektissa luotu työkalu jäi edelleen verkoston käyttöön projektin päätyttyä, ja sekä kärkiyrityksen avainhenkilöt että toimittajat olivat halukkaita käyttämään työkalua jatkossa tosin molemmat itsenäisesti.

6.4.3 Verkoston kehittämisen haasteet toimittajaverkostossa

Projektissa toteutetun kehitystyön ohjauksesta vastasi tutkijoiden ja kärkiyrityksen avainhenkilöiden muodostama projektiryhmä. Tutkijoiden tehtäväksi sovittiin projektin alkaessa vastata erityisesti verkostoyritysten näkemysten ja tarpeiden esiintuomisesta. Tutkijoiden vierailut verkostoyrityksissä tukivat osallistavan kehittämisen onnistumista ja paransivat verkostoyritysten vaikutusmahdollisuuksia hyvin kärkiyritysvetoisessa verkostohankkeessa. Toisaalta projektiryhmä toimi myös tärkeänä kärkiyrityksen avainhenkilöiden sitouttajana. Projektin toimenpiteiden merkitys ja tärkeys korostui toimijoille, kun he olivat itse tekemässä päätöksiä etenemisestä. Toimittajayritysten sitouttaminen verkoston kehitystyöhön oli vaikeaa, ja reilusta 20 toimittajasta vain muutama hieman isompi yritys osallistui aktiivisesti kehittämistyöhön ja sen tavoitteiden muodostamiseen. Yhteenveto verkoston kehittämispolusta on liitteessä kaksi. Verkoston kehittämiskartan muodostamiseksi tarkasteltiin myös kehittämistyöhön osallistuvien toimijoiden määrää ja näkemyksiä kehittämistyöstä. Koska verkostoyritykset olivat pieniä, käytännössä ainoastaan yrittäjät osallistuivat verkoston kehitystyöhön.

Operatiivisessa toiminnassa verkostoyhteistyö näkyi lähinnä verkoston yhteisten käytäntöjen kautta.

Verkoston yhteisten mittareiden tavoitteena oli toiminnan ohjaaminen. Yhteisten mittareiden käyttöönotto edellyttää avoimuutta yritysten liiketoimintatietojen ja -suunnitelmien jakamiseksi. Tämä mittaamisen toteuttamisen haaste on sidoksissa verkostojäsenten väliseen vuorovaikutukseen ja yhteistyön syvyyteen eikä liity näkemykseen siitä, mitä verkostossa pitäisi mitata. Tosin myös verkostoyritysten resursseissa ja tottumuksessa hyödyntää mittareita oman toiminnan seurannassa oli kohdeverkostossa suuria eroja. Mittaamisen toteutus verkostossa olikin haasteellista, koska mittareiden hyödyntämiselle, tavoitteille ja ohjausvaikeuksille ei löydetty täysin yhteisesti hyväksyttäviä pelisääntöjä. Toisaalta voidaan ajatella, ettei verkostolla voi olla täysin yhteisiä mittareita, koska se muodostuu itsenäisistä toimijoista – verkoston täydellinen hallinta mittareilla ja yhteisillä ohjauskäytännöillä vie yhteistyötä jo hyvin voimakkaasti suljetun hierarkian suuntaan. Lopulta mittareiden käyttöönottoa porrastettiin. Se aloitettiin käsittelemällä loppuasiakkaiden tyytyväisyyteen liittyvää tietoa, jota kärkiyritys jo keräsi. Myös verkostoyrityksille järjestetyn kasvuun ja kustannusten hallintaan liittyvän koulutuksen tavoitteena oli konkretisoida yrittäjille mittareiden merkitystä ja siten tukea mittareiden käyttöönottoa.

Myös kärkiyritysten avainhenkilöiden omat tavoitteet ja kokemusta vaikuttivat verkoston kehitystyöhön. Tämä tuli selkeästi esiin, kun loppuvaiheessa projekti laajeni myyntiverkoston suuntaan, koska projektiryhmässä mukana ollut avainhenkilö siirtyi vastaamaan myyntiorganisaatiosta.

Tavoitteista, verkostoitumisen mahdollisuuksista ja riskeistä käydyssä keskustelussa korostuivat yritysten epäsymmetrisen suhteen vaikutukset. Vaikka kaikkien tavoitteena periaatteessa oli toiminnan tehostaminen, näkemykset keinoista olivat hyvin erilaiset. Toimittajat toivat esiin esim. ennakkotiedon merkitystä ja mahdollisuuksia oman toiminnan suunnitteluun, mutta kärkiyritys korosti pelisääntöjen ja toimintaohjeiden noudattamista. Kärkiyrityksen näkemyksen mukaan toimittajilla ei ollut riittävää osaamista ja resursseja toiminnan suunnitteluun ja kuormitukseen. Kärkiyritys halusi pitää toimintamallin kaikkien verkostoyritysten kanssa samanlaisena eikä ollut valmis hankkimaan toimittajayrityksiltä erilaisia kokonaisuuksia, vaikka eräs yrittäjistä ehdotti toimintatapaa, jossa se itse olisi vastannut kohteiden aikatauluttamisesta. Verkostoyritys olisi ehdotuksen tehdessään halunnut muuttaa omaa asemaansa ja rooliaan verkostossa, mutta kärkiyritys halusi pitää toimijoiden roolit ja aseman samanlaisina pystyäkseen hallitsemaan verkostoa paremmin.

Kehittämistyö tiivisti kärkiyrityksen ja toimittajien välistä yhteistyötä ja loi systemaattisen toimintatavan – yritysten välisen kehityskeskustelukäytännön – yhteistyön arvioimiselle ja kehittämiseksi. Kehityskeskustelukäytäntö sitoutti myös kärkiyrityksen operatiivisesta toiminnasta vastaavaa henkilöstöä kehittämistyöhön. Käytännössä valmius avoimeen yhteistyöhön ja kehittämiseen toimittajan asemassa olevien verkostoyritysten välillä oli vähäistä, verkostossa ei siis pystytty luomaan yhteistä näkemystä horisontaalisen yhteistyön merkityksestä ja hyödyistä. Tämän taustalla olivat toimittajayritysten samantyyppiset resurssit ja osaaminen. Toisia verkostoyrityksiä pidettiin kilpailijoina, eikä oman kokemustiedon jakamista toisille pidetty järkevänä:

”Miksi, mitä minä siitä hyötyisin? Kyllä ne (muut yrittäjät) saavat itse kantapään kautta opetella, niin minäkin olen tehnyt”.

Samoin vaikka kärkiyritys piti tärkeänä toimittajien kasvua, se ei halunnut verkoston yritysten kasvavan liian suuriksi esim. yrityskauppojen kautta. Kärkiyrityksen pyrkimyksenä oli säilyttää vahva neuvotteluasema suhteessa toimittajiin. Toisaalta yrittäjien osaaminen yrityksen talouden suunnittelussa oli melko heikkoa, ja suuri osa yrittäjistä oli täysin kiinni operatiivisessa palvelutoiminnassa. Lisäksi suuri osa verkostoyritysten liikevaihdosta tuli kohdeverkoston kärkiyritykselle tehtävästä työstä. Yrittäjien neuvotteluasema asiakkaan suuntaan oli heikko paitsi suuren kokoeron takia myös siksi, että yrittäjillä ei ollut systemaattisia käytäntöjä toiminnan puutteiden ja epäkohtien (esim. toimituspuutteet, kohteiden hinnoittelu) seuraamiseen ja raportointiin. Kärkiyrityksen suuri merkitys toimittajille ja niiden oleminen kiinni operatiivisessa toiminnassa tulivat selkeästi esiin myös verkostohankkeen viimeisen tilaisuuden palautekyselystä. Toimittajat pitivät vuoden 2006 alussa pidetyn verkostopäivän teemoista tärkeimpänä kumppanuussuhteen kehittämistä käsitellyttä esitystä. Tuotekehitysyhteistyön mahdollisuuksia tai asiakkaan markkinatilanteen muutoksia käsitelleet tulevaisuuden tarpeista eniten kertoneet esitykset olivat toimittajien mielestä vähiten mielenkiintoisia.

6.4.4 Tulkinta kehitysprosessin etenemisestä

Tapaustutkimuksen tulkinnassa on kaksi päänäkökulmaa: verkoston uudistumisen osatekijät (Kuva 5) sekä alustava verkoston uudistumismalli (Kuva 27). Verkoston uudistumisen osatekijöiksi tunnistettiin A) verkoston rakenne ja ohjausmekanismit sekä B) sisäiset mekanismit, kuten vuorovaikutussuhteet ja verkostoyritysten

diversiteetti. Verkoston kehittymisen päävaiheiksi jäsennettiin 1) tutkailu ja merkityksellistäminen, 2) päätöksenteko ja toiminta sekä 3) oppiminen ja arviointi.

Verkoston rakenne. Tapaus A:n kohdalla korostui verkoston kärkiyrittäjien, tavoitteiden ja maailmankuvan merkitys. Verkosto muodosti selkeästi suljetun systeemin, jossa toimintaympäristön vaikutus systeemin muutokseen oli hyvin pientä. Mukana olevien verkostoyritysten näkemykset muista yhteistyökumppaneista kilpailijoina ja halukkuus kehittää yhteistyötä ainoastaan kärkiyrittäjien suuntaan rajoittivat avointa kommunikointiprosessia toimijoiden välillä.

Verkoston hierarkkinen rakenne voi vaikeuttaa verkoston kehittymistä ja uusien mahdollisuuksien tunnistamista. Kärkiyrittäjien verkostossa toimivan asiakkaan tarpeiden mukaisia kehityskohteita viedään eteenpäin verkostoyritysten osaamista kehittämällä. Mutta, jos verkostolla ei ole selkeästi yhteisiä tavoitteita ja jaettua näkemystä yhteistyön merkityksestä, verkoston kehittämissuhteissa ei nouse esiin alhaalta ylöspäin innovaatioita, kehittämissuhteita tai osaamisen siirtämistä yritysten välillä.

Ohjausmekanismit. Verkoston yritykset olivat jo aikaisempien kehitysprojektien aikana tottuneet ulkopuolisten asiantuntijoiden osallistumiseen, mutta aikaisemmin työskentelymuotona oli koulutusten järjestäminen. Yhteiseen ongelmanratkaisuun pyrkivä kehitysryhmä oli työskentelymuotona toimijoille uusi, sillä verkostoyritykset olivat tottuneet valmiiden ratkaisujen ja prosessiohjeiden saamiseen kärkiyrittäjiltä. Verkoston kehitystyöhön osallistuva pieni ja tiivis ydinryhmä mahdollisti uudenlaisen työskentelytavan käyttöönoton laajempien koulutusten rinnalle. Keskustelu pienryhmissä oli vilkasta ja tasa-arvoista, mutta lopullinen päätöksenteko tapahtui edelleen kärkiyrittäjien keskuudessa.

Vuorovaikutussuhteet. Kulmala et al. (2006) toteavat tapausta A käsitelleessä artikkelissaan, että yrityksen koko, verkoston rakenne ja verkostoyritysten välisen toimintaprosessin erot vaikuttavat kustannuslaskennan mallien ja menetelmien hyödyntämiseen ja käyttöönottoon verkostoissa. Verkoston sisäisiin mekanismeihin sekä yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumiseen liittyy käsitys vuorovaikutuksen merkityksestä yhteistyölle. Kustannustiedon jakaminen edellyttää avoimuutta ja vastavuoroisuutta toimijoiden välillä – kohdeverkostossa yritykset käsittelevät kustannustietoa ainoastaan luottamuksellisissa keskusteluissa neutraalina osapuolena toimivien tutkijoiden kanssa. Toimittajien ja asiakasyrittäjien asymmetrinen suhde ja toimittajien tulkinta asiakkaan halusta käyttää kustannustietoa ainoastaan hinnoittelun kiristämiseen vaikuttivat haluun jakaa tietoa. Vaikka toisaalta voisi olettaa, että mitä tarkemmin verkoston kärkiyrittäjä tuntee toimittajien prosessit, sitä vähemmän toimittajat voivat tai

haluavat kätkeä oman toimintansa kustannusrakennetta. Joka tapauksessa kustannuslaskennan ja yrityksen toiminnan suunnitteluun liittyvä koulutus lisäsi yrittäjämäisen toiminnan merkitystä – aikaisemmin toimittajayritykset toimivat lähinnä itsenäisinä osastoina, joiden työmäärän ja kohteet kärkiyritys suunnitteli yksin.

Verkostojen kehittämistä tarkastelleet kirjoittajat Kulmala et al. (2006) sekä Jarimo et al. (2005) ovat todenneet agentti-teorian⁶⁷ mukaisesti, että yritysten tietämyksen tasojen asymmetrisyyden vuoksi, uusien näkemysten esiin tuomiseksi tarvitaan verkoston aktivaattorina toimiva neutraaliosapuoli, joka toimii asymmetrisen tiedon tasapainottajana sekä näkemysten välittäjänä ja tulkitsijana. Myös Abodor ja McMullen (2007) korostavat ulkopuolisten toimijoiden, kuten paikallisten välittäjäorganisaatioiden merkitystä hierarkkisten toimittajaverkostojen rakentamisessa. Vastaavasti myös Toyotan toimittajaverkoston kehittämismuotoja kuvaavassa artikkelissa Dyer ja Nobeoka (2000) nostavat konsultoinnin esiin yhtenä kehittämismalleista. Kohdeverkostossa kärkiyritys käytti tutkijoita tiedon ja näkemysten välittäjänä, toiminnan arvioijana ja ratkaisuvaihtoehtojen kuvaajana. *Ulkopuolisten asiantuntijoiden merkitys* oli paitsi toimia neutraalina tahona ja tuoda esiin toimittajien näkemyksiä, myös tuoda verkoston kehittämiseen näkemyksiä ja kokemuksia aikaisemmista verkostojen kehittämissuunnitelmista. Kärkiyrityksen ja sen toimittajien näkemykset kehittämisen keinoista olivat ristiriitaiset ja niiden osaamisen erot liittyen esim. kustannuslaskennan menetelmiin olivat suuret.

Verkostoyritysten diversiteetti. Toimittajien prosessien samankaltaisuus helpotti verkostoyhteistyön kehittämistä. Kun toimittajien prosessit ja toiminta ovat hyvin samantyyppisiä, on helpompi vakuuttaa useampia toimijoita esim. mittausten tai laskentamenetelmän käytön hyödyistä. Toisaalta tällainen verkoston sisäisen diversiteetin puuttuminen voi vaarantaa verkoston uudistumiskyvyn. Verkoston jäsenten näkemykset kilpailukyvystä ja menestystekijöistä ovat samankaltaisia, eikä toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia tunnisteta.

⁶⁷ Agenttiteoria (agency theory) käsittelee asian omistajan (päämiehen) ja hänen palkkaamansa toimijan (agency) välisen yhteistyön ongelmia, joiden taustalla ovat epäsymmetrinen informaatio sekä ristiriitaiset tavoitteet. Useissa liiketoimintasuhteissa on tunnistettavissa tämä ongelma, mm. työnantaja-työntekijäsuhteissa ja omistajien ja johtajan välisissä suhteissa. Sopimukset, erilaiset motivointikeinot ja voitonjakojärjestelmät ovat menetelmiä ongelman ratkaisemiseen.

Kohdeverkostossa onnistuttiin sekä kehittämään tehokkuutta (kustannusten hallinta) että mahdollistamaan yritysten kasvua. Mouzas (2006) esittää artikkelissaan, miten kehittämisen operatiivisen tehokkuuden (efficiency) ja kasvun (effectiveness) yhtäaikainen kehittäminen on haasteellista – erityisesti verkostoissa, koska se vaatii johdolta erilaisia lähestymistapoja ja ajattelumalleja. Merkittävin tekijä tässä onnistumisessa oli yritysten samankaltaisuus ja kärkiyrityksen avainhenkilöiden hyvä yrittäjien käytännön haasteiden tuntemus. Koska verkostoyritykset eivät tunnistaneet muita toimintaympäristön muutosten tarjoamia mahdollisuuksia, painottuivat verkoston kehittymisessä kärkiyrityksen näkemykset ja strategiset tavoitteet.

Kehittämismallin tarkastelu. Pääpainon voidaan todeta olleen *verkoston päätöksenteon ja toiminnan* kautta yhteisten tavoitteiden muodostamisessa. Toimitajayrityksillä ei ollut halukkuutta tai kyvykkyyttä keskustella kärkiyrityksen kanssa omista strategisista tavoitteistaan tai toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. Tästä syystä toimintaympäristön *tutkailu ja merkityksellistäminen* jäivät melko vähäisiksi. *Toiminnan arviointia ja oppimista* tapahtui yhteisissä verkostopäivissä käytyjen keskustelujen kautta, mutta lähinnä kärkiyrityksen ja toimittajien välillä. Koska valmius avoimeen yhteistyön kehittämiseen toimittajan asemassa olevien verkostoyritysten välillä oli vähäistä, verkostossa ei siis pystytty luomaan yhteistä näkemystä horisontaalisen yhteistyön merkityksestä ja hyödyistä. Tosin alueellisesti lähellä toisiaan toimivien verkostoyritysten välillä oli myös epämuodollisia tapaamisia ja niihin liittyviä keskusteluja yhteistyöstä sekä verkoston kehittämisestä. Voidaan siis todeta, että vaikka verkostolla oli yhteinen tavoite, se ei kaikilta osin muodostunut verkoston toimijoiden jaetuksi näkemykseksi verkoston merkityksestä.

Tarkasteltaessa *systemin muutosta* oli jokaisessa tapauksessa havaittavissa tiettyjen vaiheiden välisen prosessin korostuminen tai muotoutuminen kriittiseksi tekijäksi yhteistyön kehittymiselle. Koska tapauksessa A verkoston tavoitteet linkittyivät selkeästi kärkiyrityksen tavoitteisiin, muutostyön fokuksena oli jatkuvan kehittämisprosessin muodostaminen. Tämän kehittämisprosessin avulla pyrittiin linkittämään tavoitteet toiminnan arviointiin ja oppimiseen yhteisen palautejärjestelmän kautta. Verkoston päätöksenteon ja toiminnan ohjaamisessa oli oleellista, että verkostossa pyrittiin rakentamaan mittarit sekä verkostoyhteistyön tavoitteille että verkostoitumisprosessille. Käytännössä yhteistyöllä tavoiteltavat hyödyt realisoituvat hitaasti, ja lisäksi taloudellisen tuloksen ja yhteistyön kehittämisen välistä yhteyttä on vaikea todistaa yksiselitteisesti. Siksi yhteistyökumppanien sitoutumiselle on hyödyllistä, että voidaan yhdessä seurata

myös verkostoitumisprosessin edistymistä ja keskustella hyötyjen toteutumisesta (Johnsen et al., 2008). Toimittajaverkoston kehitysmallista (Kuva 28) oli tässä selkeästi hyötyä.

6.5 Tapaus B: Verkostoyritysten ristiriitaiset tavoitteet

Rakenteeltaan lähinnä hierarkkisen kärkiyritysvetoisen kohdeverkoston kehitysteemana oli projektin käynnistyessä toiminnan tehostaminen. Mutta asiakastarpeissa tapahtuneiden muutosten kautta teemaksi muuttui uuden liiketoiminnan luominen. Tämä kehitystavoitteen muuttuminen vaikutti myös verkoston rakenteeseen: osa verkostoyrityksistä jäi pois yhteistyöstä, mutta jäljelle jääneiden välinen yhteistyö muuttui vastavuoroisemmaksi. Kohdeverkosto vastasi käsitte-analyyseissä muodostettua määritelmää toimintaa uudistavasta verkostosta. Siinä oli piirteitä sekä hierarkkisesta että tasa-arvoisten kumppanien välisestä verkostosta. Verkostoyritykset olivat kytkeytyneitä toisiinsa ja yrittäjien väliset suhteet vastavuoroisissa. Vuorovaikutus toimintaympäristön kanssa oli laajempaa kuin kohdeverkostossa A.

Tapauksen aineisto on vuosina 2002–2004 toteutetusta kehitysprojektista. Lisäksi toimijoilta kerättiin näkemyksiä aikaisemmista yhteistyön käynnistymiseen ja muutostarpeisiin liittyvistä tapahtumista.

6.5.1 Verkoston muotoutuminen ja lähtötilanne

Tapaus B:n verkosto oli muodostunut kahden pääasiakkaan järjestelmätoimituksiin osallistuvista yrityksistä kärkiyrityksen ympärille 1990-luvun aikana. Lähtökohta oli hyvin tyypillinen ja melko vertikaalinen pk-yrityksistä koostuva toimittajaverkosto, jonka yhteistyö on muotoutunut uomiinsa ajan myötä. Verkosto oli hajanainen; sen yritykset olivat elinkaaren eri vaiheessa, kullakin oli omat tavoitteensa ja toimintatapansa.

Lähes kaikki yritykset olivat tehneet yhteistyötä keskenään, ja ne omistavat yrittäjät tunsivat toisensa henkilökohtaisesti useiden vuosien ajalta. Hierarkkisesta toimittajaverkostosta poiketen siis myös verkostoyritysten välillä oli sekä toiminnallisia että sosiaalisia sidoksia. Muut verkoston yritykset lähtivät mukaan verkoston kehittämisprojektiin, koska

- ne toimivat samoissa tiloissa kärkiyrityksen kanssa
- yrittäjät tunsivat kärkiyrityksen vetäjän

- ne olivat tehneet kärkiyrityksen kanssa pitkään yhteistyötä
- kärkiyrityksen vetäjän ajatukset yhteistyön tiivistämisestä houkuttelivat ja verkosto nähtiin mahdollisuutena lisätä oman yrityksen myyntiä.

Käynnistettäessä verkoston kehittämisprojektia vuoden 2001 kesällä ensimmäisessä verkoston yritysten yhteisessä tapaamisessa, verkostopäivässä, toinen verkoston pääasiakkaista (asiakas X) oli voimakkaasti mukana muodostamassa yhteistyön tavoitteita. Tämä asiakas X vaikutti kahden yrityksen osallistumiseen kehitysprojektiin. Ensinnäkin asiakkaan X edustajat esittivät toivomuksen yhden käynnistymässä olevan yrityksen mukaan ottamisesta. Toisaalta erään materiaali-toimittajan paikallinen toimipiste tuli mukaan kehitysprojektiin saadakseen lisäkauppaa tälle asiakkaalle. Lisäksi verkoston kehittämisprojektin käynnistymiseen vaikutti voimakkaasti alueellinen metalliteollisuuden yritysten kehittämis-hanke, jossa toimi yritysten aktivointiin keskittynyt asiantuntija. Tämän alueellisen aktivointityön tuloksena toinen verkoston avainasiakkaista, asiakas Y, käynnisti oman toimittajaverkoston kehitysprojektinsa vuoden 2002 lopussa.

6.5.2 Verkoston yhteisten tavoitteiden luominen ja strategiaryhmän työskentely

Kehittämisprojektin käynnistyttyä vuoden 2002 alussa toisessa verkostopäivässä analysoitiin yhteistyön vahvuuksia ja heikkouksia ja keskusteltiin niistä, tutkijoiden alustuksen pohjalta. Tutkijat kokosivat yhteenvedon luottamuksellisista keskusteluistaan kaikkien verkostoon kuuluvien yrittäjien ja yritysten avainhenkilöiden kanssa vuoden 2002 keväällä (Taulukko 29).

6. Tapaukset liike-toimintaverkostojen kehittämisestä

Taulukko 29. Tapaus B: verkostoyritysten näkemykset kasvusta ja kehittämiskohteista.⁶⁸

Yritys	Verkostoyhteistyön tavoitteita	Kasvuhakuisuus	Kasvun haasteet
BK	<ul style="list-style-type: none"> - Hinnoittelupohjan kehittäminen ja yhdenmukaistaminen; verkoston tarjouselementti - Ostajien ja toimittajien säännölliset palaverit sekä tarjous-rutiinit - Verkostossa pitäisi saada kullekin oma osaamisalue (esim. kokoluokka) ja sopivat yhteistyökuviot - Laatu, kuka verkostossa tarkistaa (kaikki/ ei kukaan) - Verkoston "organisointi" (kuka hoitaa mitään asiaa) tiedoksi kaikille 	<ul style="list-style-type: none"> - Kasvuhalu on, mutta on vielä terävöitettävä, mitä halutaan tehdä ja kehitettävä toimintamallit isojen kokonaisuuksien hallintaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Nykyinen asiakaspohja ei takaa kasvua, uusia asiakkaita haettava
B1	<ul style="list-style-type: none"> - Verkoston yritysten toiminnasta tiedottaminen ja osaamisen markkinoiminen verkoston sisällä ja asiakkaille 	<ul style="list-style-type: none"> - Pakko kasvaa, jotta saa toiminnan vakaammaksi alkuvaiheesta 	<ul style="list-style-type: none"> - Uudet tilat on hankittava heti kun mahdollista (toteutumassa)
B2	<ul style="list-style-type: none"> - Nykyisen asiakaspohjan laajentaminen ja entistä tiiviimpi yhteistyö asiakkaiden kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> - Ei hirmuisia kasvutavoitteita, tartutaan kiinni tilaisuuksiin, jotka sopivat 	<ul style="list-style-type: none"> - Epävarmuus asiakkaiden tulevaisuudesta - Hallin seinät tulevat ensimmäiseksi vastaan (varastotila)
B3	<ul style="list-style-type: none"> - Mahdollisuus saada verkostolta töitä 	<ul style="list-style-type: none"> - Passiivista markkinointia, nykyisen kapasiteetin myymistä - Ei selkeitä tavoitteita 	<ul style="list-style-type: none"> - Yritys yhden miehen varassa
B4	<ul style="list-style-type: none"> - Serveri tai portaali, jossa kuvat, ennusteet ja kapasiteetti ym. tieto olisi käytettävissä samanaikaisesti eikä portaittain yrityksissä 	<ul style="list-style-type: none"> - Tavoitteena ehkä kasvaa 	<ul style="list-style-type: none"> - Epäily yhteistyön hyödyllisyydestä

⁶⁸ BK = tapauksen B:n verkoston keskusyritys, B1–B7 tapauksen B:n verkostoyritykset. Yhteenveto perustuu projektin käynnistysvaiheessa toteutettuihin yrityshaastatteluihin

	<ul style="list-style-type: none"> - Kuvat sähköisessä muodossa - Oma paikka suhteessa kokonaisuuteen; yrityksen ydinosaamisalueella (polttoleikkauksessa) verkostossa päällekkäisyyksiä, työnjakoa pitäisi selvittää - Lainamiehen käyttö esim. kärkiyrityksen kanssa 		
B5	<ul style="list-style-type: none"> - Mietittävä yhdessä kenen kannattaa tehdä mitään 	<ul style="list-style-type: none"> - Vakaa kasvu (iso talo, kapasiteettia riittää) 	
B6	<ul style="list-style-type: none"> - Tuotekehitysosaamisen lisääminen verkostossa, mukaan suunnittelutoimisto tms. - Sekava ohjaus kärkiyrityksen puolelta (monta isäntää, jotka käyvät antamassa toimintaohjeita) 	<ul style="list-style-type: none"> - Haetaan 15–20%:n vuosikasvua - Uudet asiakkaat ja lisää tukijalkoja 	<ul style="list-style-type: none"> - Yrittäjän aika ei riitä kaikkeen
B7	<ul style="list-style-type: none"> - Verkoston yhteinen hinnoittelumalli - Toimitusajan lyhentäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Hitaasti mutta varmasti eteenpäin 	<ul style="list-style-type: none"> - Levyosaston tulevaisuus riippuu paljon yrityksen omista tuotteista ja omistajuudesta

Pk-yrittäjille tyypillisesti nämä kehitysajatukset olivat hyvin käytännönläheisiä ja operatiivisen toimintaan liittyviä. Toiminnan tehostamiseen ja yhteistyön tiivistämiseen liittyviä ajatuksia ja ehdotuksia kehityskohteista oli useimmilla yrittäjistä (Taulukko 29). Lisäksi yrityksillä oli selkeästi osaamisen ja resurssien yhdistämiseen liittyviä tarpeita, kuten resurssien lainaaminen yritysten kesken ja toisaalta verkoston osaamisen laajentaminen tuotekehitysosaamisella. Yhteisen tavoitteen muodostaminen ja konkretisointi kehitystyön tavoitteiksi toteutettiin kärkiyrityksen, verkostoyritysten ja kehitysprojektiin osallistuneiden tutkijoiden keskinäisen vuorovaikutuksen kautta. *Yhteistyö muotojen kehittäminen ja kuvaaminen operatiivisen toiminnan ohjauksen selkeyttämiseksi ja tehostamiseksi* – voidaan tunnistaa verkoston yritysten yhteiseksi intentioksi, johon kaikki yritykset sitoutuivat kehittämisprojektin käynnistyessä.

Uuden liiketoiminnan etsintään ja kasvuun liittyvät tavoitteet olivat verkostossa ristiriitaisia. Yrittäjien tunnistamat kasvun haasteet ja vähäinen kasvuhalukkuus kuvaavat yrittäjähenkisyyden melko alhaista tasoa: useimmat yrittäjistä ovat ns.

elämäntapayrittäjiä, joilla ei ollut voimakasta halua kasvaa⁶⁹. Lisäksi yritysten muiden kehitysaktiviteettien ja yrittäjien tunnistamien kehitystarpeiden avulla voidaan kuvata verkoston uudistumis- ja kasvutekijöiden olemassaoloa.

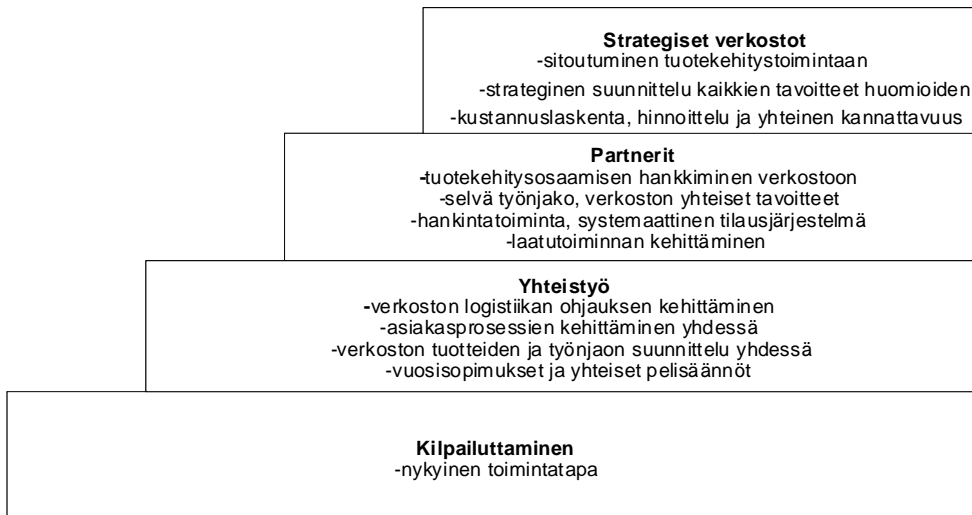
Verkostoyhteistyön tavoitteiden lisäksi keskusteluissa tuli esiin yrittäjien näkemyksiä oman yrityksen kehittämistarpeista ja asiakasyhteistyöhön liittyvistä käytännöistä. Useissa verkoston yrityksissä nousi esiin selkeä tarve kehittää omaa strategista suunnittelua. Resurssien vähäisyys on osaamisen lisäksi syynä siihen, että pidemmän tähtäimen suunnittelun jää pk-yrittäjillä helposti operatiivisen toiminnan jalkoihin. Nämä yritysten erilaiset valmiudet keskustella omasta strategiasta ja verkostoyhteistyön strategisista tavoitteista vaikuttivat myöhemmin verkostoyritysten näkemykseen verkostoyhteistyön merkityksestä ja sitoutumiseen siihen verkoston kärkiyrityksen tavoitteiden muuttuessa. Yrityksen pitkän tähtäimen suunnittelun lisäksi yhteiseksi teemaksi nousi tiedottaminen yrityksen sisällä, joka on myös tyypillisesti pk-yritysten tiedon keskittymiseen liittyvä ongelma. Pienissä yrityksissä oletetaan, että tieto kulkee, kun ei ole paljon välikäsiä. Mutta monessa asiassa olisi parempi, jos asiat kerrottaisiin samanaikaisesti ja samalla tavalla kaikille yrityksen työntekijöille, esimerkiksi lyhyen epämuodollisen viikko- tai kuukausipalaverin muodossa.

Varsinainen kehittämistyö toteutettiin verkostossa kolmella tasolla: asiakassuhteiden hallinnan, verkoston ja verkostoyritysten tasolla. Verkostotasolla kehittämistyö käynnistettiin strategiaryhmällä. Sen tavoitteena oli muodostaa verkoston toimintaa ja kehittämistä ohjaavat päälinjat. Strategiaryhmässä työskentelyn pyrkimyksenä oli synnyttää keskustelua verkostosta *laajasta näkökulmasta ja pitkällä tähtäimellä*. Tällainen keskustelufoorumi on tärkeä verkostoyritysten sitouttamiseksi ja avoimen vuorovaikutuksen syntymiseksi yritysten välille. Ryhmä kokoontui eri verkostoyritysten isännöimänä, ja palavereiden yhteydessä käytiin tutustumassa yritysten tiloihin ja tuotantoon. Strategiaryhmässä käyty keskustelu oli monipuolista ja toi esille erilaisia, kriittisiäkin, näkökantoja. Toiminnan päivänpolttavat ongelmat varastivat jonkin verran palaveriaikaa, mutta yleisesti ottaen tavoite keskustelun laajuudesta saavutettiin.

Strategiaryhmän työskentelyn ja yhteisten tavoitteiden muodostamisen tuke-
miseksi tutkijat haastattelivat myös verkoston kärkiyrityksen viittä suurinta asia-
kasta. Haastattelujen tavoitteena oli tunnistaa verkoston kasvumahdollisuuksia,

⁶⁹ Pk-yritysten kasvun edellytykset voidaan jakaa kolmeen osaan: yritysten haluun, kykyyn sekä mahdollisuuksiin kasvaa (Heinonen, 2005). Näistä halu kasvaa on perusedellytys, jota ilman muilla ei ole suurta merkitystä.

asiakkaiden kehitystarpeita ja tulevaisuuden suuntia. Näiden haastattelujen yhteenveto esitettiin strategiaryhmässä ja keskustelun avulla pyrittiin luomaan verkoston yhteinen tulkinta toimintaympäristön muutoksista. Kehitysprojektin *päätavoitteena* oli valitun strategian mukaisesti kärkiyrityksen B verkoston nostaminen yhteistyön tasolta strategiseksi partneriverkostoksi. Verkoston kehitystyön etenemistä kuvattiin verkoston analyysiraportissa perusanalyysivaiheen jälkeen kehitysportailla (Kuva 31). Kehitystyön etenemistä ja tavoitteita kuvaavat portaat muodostettiin toimittajaverkoston kehitysmallin perusteella (Taulukko 12).



Kuva 31. Verkoston B kehitysportaat.

Toimintaympäristön, sen muutosten ja asiakkaiden tarpeiden analysoinnin, sekä tavoitetilasta käymiensä keskustelujen perusteella strategiaryhmä valitsi verkoston yhteiset kehityskohteet: verkostomaisen toimintatavan kehittäminen (yhtenäiset sovitut käytännöt), asiakasohjautuvan toiminnan mallien käyttöönotto sekä tilaus-toimitusprosessin tehostaminen ja uusien ohjausmenetelmien käyttöönotto (sähköinen tiedonsiirto sekä kustannuslaskennan yhteiset mallit ja välineet).

Operatiivinen kehittäminen verkostotasolla käynnistettiin strategian mukaisesti tilaus-toimitusprosessin ja sähköisen tiedonsiirron kehitysryhmissä. Tilaus-toimitusryhmä keskittyi kuvaamaan asiakkaan X projektitoimitusten prosessia, sen ohjausta ja työnjakoa yritysten kesken. Ryhmässä käytiin keskustelua verkoston kokoonpanosta ja yritysten rooleista. Osa verkoston yrityksistä kilpaili oman näkemyksensä mukaan keskenään samoista osatoimituksista (katso yritysten

näkemykset, taulukko 29). Verkoston tilaus-toimitusprosessin ja verkostoyritysten roolien selkeyttämisen haastetta lisäsi myös toisen avainasiakkaan (asiakas Y) sarjatyypin valmistuksen erilaiset haasteet. Osa verkostoyrityksistä oli totuneempi toimimaan sarjatuotantoon keskittyvässä jatkuvassa prosessissa, joten niiden oli vaikea ymmärtää ja hyväksyä projektitoimituksille tyypillisempää epävarmuutta ja aikataulujen muuttumista. Vaikka kärkiyrityksen näkemyksen mukaan yrityksillä oli erilaiset roolit esimerkiksi toimitusajan, hinnan ja joustavuuden perusteella, kaikki yrityksistä eivät hyväksyneet tätä verkostoyritysten välistä kilpailuasetelmaa ja erilaisten asiakastarpeiden edellyttämiä erilaisia ohjauksikäytäntöjä.

6.5.3 Kärkiyrityksen toiminnan kehittyminen ja verkoston muutoshasteet

Kohdeverkoston asiakaskunnan vaihtuminen projektin aikana oli yksi selkeä syy myös verkoston uudelleen järjestelyihin. Siksi myös osa verkostoyrityksistä jättäytyi pois yhteistyöstä (katso verkoston kehittämiskartta, liite 3). Yhteistyön tavoitteiden siirtyessä kärkiyrityksen ohjauksessa toiminnan tehostamisesta uusien asiakkaiden hankintaan osa verkostoyrityksistä selkeästi erkani tehtävästä kehitystyöstä eikä enää aktiivisesti osallistunut kehitysryhmien toimintaan. Aikaisemmin kehitystyön kohteen ollessa asiakkaan X toimitusten tehostaminen verkoston kehittämisen hyöty oli osallistujille selkeämpi. Siirryttäessä tavoittelemaan kasvua ja uusia asiakkaita yhteistyön taso siirtyi operatiivisesta strategiseen kehittämiseen. Samalla tavoitteiden saavuttamisen aikajänne kasvoi, eivätkä kaikki verkostoyritykset halunneet sitoutua kehitystyöhön.

Yritysten välinen yhteistyö oli muotoutunut asiakkaan X toimituksiin liittyen reilun kymmenen vuoden yhteistyön aikana. Samalla alueellisesti lähekkäin toimivien yrittäjien välille oli syntynyt epämuodollinen sosiaalinen verkosto. Tästä sosiaalisesta yhteistyön tilasta ja sen kautta jaetusta näkemyksestä huolimatta verkosto vaihtui osittain verkostoyhteistyön tavoitteiden muuttuessa, koska kaikki yritykset eivät sitoutuneet uusiin tavoitteisiin. Omistajien väliset hyvät suhteet ja epämuodollinen verkosto eivät siis riittäneet verkoston koossapysymiseen, kun yritysten välisiä yhteisiä tavoitteita ei ollut olemassa.

Verkostotason lisäksi toteutettiin kahden yrityksen välisiä kehitysryhmiä verkoston kehittämisen tukemiseksi. Nämä kehittämistoimet syvensivät yhteistyötä kahden verkostoyrityksen välillä, mutta ne saattoivat hajauttaa verkostoa kokonaisuutena. Kärkiyrityksen omistajan ja yrittäjän henkilökohtaisella toiminnalla

oli suuri merkitys verkoston yhteistyön etenemisessä. Hän kertoi verkostoyrityksille avoimesti yrityksen tunnusluvuista ja taloudellisesta tilanteesta, kuten ostojen määrän kasvamisen vaikutuksista yrityksen kannattavuuden heikkenemiseen. Omistajaa lukuun ottamatta kärkiyrityksen muut toimihenkilöt eivät osallistuneet yhtä aktiivisesti verkoston kehittämiseen ja näkivät edelleen verkostoyritykset erillisinä yhteistyökumppaneina.

Koska suurin osa verkoston yrityksistä oli melko passiivisia mukana olijoita – kärkiyrityksen ja erityisesti sen omistajan näkemykset vaikuttivat voimakkaasti myös verkoston tavoitteisiin. Verkoston tavoitteiksi kärkiyritys esitti mm. voimakasta kasvua ja uusien asiakkaiden hankintaa, mutta osa verkoston yrityksistä suhtautui hyvin varautuneesti kasvuun.

”Ei hirmuisia kasvutavoitteita, tartutaan kiinni tilaisuuksiin, jotka sopii yritykselle. Eikä näissä tiloissa mahdu kasvamaan”

oli useamman verkostoyrityksen näkemys kasvusta. Verkoston hajaantumiseen vaikuttavia sisäisiä mekanismeja olivat paitsi yritysten erilaiset tavoitteet myös yritysten välillä olleet merkittävät erot niiden kyvykkyudessa keskustella strategisista tavoitteista. Nämä erot vaikuttivat yhteistyön kehittämiseen, esimerkiksi yritysten halukkuuteen ja kykyyn määritellä yhteistyölle taloudellisia mittareita.

6.5.4 Tulkinta kehitysprosessin etenemisestä

Tapaustutkimuksen tulkinnessa on kaksi päänäkökulmaa verkoston uudistumisen osatekijät (Kuva 5) sekä alustava verkoston uudistumismalli (Kuva 27). Verkoston uudistumisen osatekijöiksi tunnistettiin A) verkoston rakenne ja ohjausmekanismi sekä 3) sisäiset mekanismit, kuten vuorovaikutussuhteet ja verkostoyritysten diversiteetti. Verkoston kehittymisen päävaiheiksi jäsennettiin alustavassa mallissa 1) tutkailu ja merkityksellistäminen, 2) päätöksenteko ja toiminta sekä 3) oppiminen ja arviointi.

Verkoston rakenne. Tapaus B:n verkostossa korostuivat toimintaympäristöön kuuluneiden loppuasiakkaiden toiminnan ja strategian muutokset. Tapaus B:n verkosto oli siis voimakkaasti vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa ja muodosti avoimen systeemin. Toisaalta yritysten välillä oli vahvat sosiaaliset kytkökset ja varsinainen kehitystyö, systeemin muutos, toteutui verkostossa sisäisesti ilman asiakkaiden osallistumista. Tässä mielessä verkosto voidaan pitää samanaikaisesti sekä avoimena että suljettuna systeeminä.

Ohjausmekanismit. Yritysten välinen yhteistoiminta oli muotoutunut pitkän ajan kuluessa. Ongelmanratkaisu ja kehittäminen tapahtuivat toimijoiden välisten sosiaalisten suhteiden perusteella, verkostossa oli useita tällaisia epämuodollisia työpareja. Kehittämishankkeen aikana käynnistetyt muodolliset yhteistyöryhmät olivat yrityksille uusi toimintamalli, eivätkä kaikki toimijat kyenneet samalla tavalla osallistumaan, vaikuttamaan ja hyödyntämään toimintamallia. Kuten Gadde et al., 2003 tuovat esiin, verkoston yritykset jakautuivat yhteistoimintaan osallistumisessa selkeästi passiivisiin ja aktiivisiin. Resurssien niukkuus ja osamisen puuttuminen olivat merkittäviä syitä passiiviseen osallistumiseen, tosin myös verkoston ja omien tavoitteiden väliset ristiriidat vaikuttivat osallistumisen halukkuuteen.

Vuorovaikutussuhteet. Tapauksen B verkostossa lähes kaikkien verkostoyritysten välillä oli kaksisuuntaisia vuorovaikutussuhteita, vaikka kaikkien yritysten välillä ei ollut suoraa vaihdantaa. Nämä kaksisuuntaiset vuorovaikutussuhteet mahdollistavat avoimen vuorovaikutuksen, joka on jaetun näkemyksen muodostumisen edellytys. Toisaalta molemminpuoliset epämuodolliset vuorovaikutussuhteet saattoivat lukita toimijat yhteistoiminnan pitämiseen itsestäänselvytenä.

Verkostoituminen ei ole itseisarvo, vaan yhteistyösuhteet ja myös verkostot ovat dynaamisia ja jatkuvasti kehittyviä. Siksi verkostorakenteiden on oltava niin kevyitä, etteivät ne rajoita yritysten toimintaa vaan sallivat ja tukevat kunkin yrityksen kehittymistä tarkoituksenmukaisimpaan suuntaan. Verkoston yritysten oman paikan löytäminen ja ottaminen edellyttää, että kunkin toimijan roolista, valtuuksista ja vastuusta kyetään sopimaan yhdessä. Yhteistä kieltä tarvitaan, kun käytännössä on kyse erilaisten yrityskulttuurien yhteensovittamisesta. Eri osapuolten välisten sopimusten ja sitoumusten sisältö on ymmärrettävä samalla tavalla. Verkostoituminen onkin pelisääntöjen laatimista sekä jatkuvaa neuvottelua omien ja verkoston strategisten tavoitteiden välillä (Valkokari et al., 2004).

Verkostoyritysten välinen diversiteetti. Verkoston hajaantumiseen vaikutti yritysten välinen diversiteetti: niiden erilaiset tavoitteet sekä merkittävät erot niiden kyvykkyudessa keskustella strategisista tavoitteista. Verkostoyrityksillä ei ollut halukkuutta tai osaamista tehdä riittävästi yhteistä tulkintaa toimintaympäristön muutosten aiheuttamista uusista haasteista ja mahdollisuuksista. Siten niille ei muodostunut selkeästi yhteistä verkoston kilpailuedun ja toimijoiden tulevaisuuden hyödyt kuvaavaa yhteistä tavoitetta. Koska valmius keskustella työnjaosta toimittajan asemassa olevien verkostoyritysten välillä oli vähäistä, verkostossa ei siis pystytty luomaan yhteistä toimintamallia ja kuvausta toimijoiden rooleista. Myös tapaus B:n osalta voidaan siis todeta, että vaikka verkostolla oli periaate-

tasolla yhteinen tavoite, se ei kaikilta osin muodostunut verkoston toimijoiden jaetuksi näkemykseksi verkoston merkityksestä.

Kehittämismalli. Aikojen kuluessa muotoutuneen verkoston toiminnan tehostaminen edellytti myös yhteisten tavoitteiden selkeyttämistä ja toimintamallin muodostamista *verkoston päätöksenteon selkeyttämiseksi*. Tämä edellytti aikaisemman toiminnan arviointia ja siitä pois oppimista. Muodollisesti yhteiskehittämisen kautta verkostopäivissä ja kehitysryhmissä käytyjen keskustelujen avulla toimijat oppivat kyseenalaistamaan aikaisemmat toimintamallit ja luomaan yhdessä tehokkaampia käytäntöjä. Samalla kaikki toimijat totesivat oppineensa verkostomaisen yhteistyön toteuttamisesta toimijoiden välisten muodollisten ja epämuodollisten keskustelujen kautta. Pääpainon voidaan siis sanoa olleen *oppimisessa ja toiminnan arvioinnissa*. Tapaus B kuvaa hyvin, miten verkostoppiminen tapahtuu eritasojen välisissä prosesseissa (Knight, 2002; Toiviainen, 2003) ja siinä voidaan tunnistaa eri muotoja (Soekijad & Andriessen, 2003). Toisaalta toimittajayrityksillä ei ollut halukuutta tai kyvykkyyttä keskustella kärkiyrityksen kanssa omista strategisista tavoitteistaan tai toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista, siten muutosten tutkailu ja merkityksellistäminen jäivät melko vähäisiksi.

Tarkasteltaessa *systemin muutosta* oli jokaisessa tapauksessa havaittavissa tiettyjen kehitysvaiheiden välisten prosessien korostuminen tai muotoutuminen kriittiseksi tekijäksi yhteistyön kehittymiselle. Tapaus B:ssä neuvotteluprosessin tuloksena syntynyt näkemysten synteesi mahdollisti kehitysportaiden määrittämisen ja yhteisten tavoitteiden muodostumisen. Myöhemmin verkoston hajoamisen taustalla oli verkoston yhteisen palautejärjestelmän puuttuminen. Kun toimintaympäristössä tapahtui muutoksia, ei yrityksillä ollut osaamista avoimesti keskustella näiden muutosten aiheuttamista tarpeista muuttaa verkostoa.

6.6 Tapaus C: Toimialan kilpailutilanne ja horisontaalisen verkostoitumisen tarve

Rakenteeltaan tasa-arvoisten kumppanien muodostaman kohdeverkoston kehitysteemana oli yritysten osaamisten yhdistäminen ja uuden liiketoiminnan luominen. Tapauksen aineisto on vuosina 2005–2006 toteutetusta kehitysprojektista. Tämän yksittäisen kehittämistapauksen lisäksi tarkastellaan laajemmin kohde-toimialan kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä. Kuten toimialalla yleisesti myös verkostoyritykset olivat kokoluokaltaan, teknologialtaan ja asiakaskunnaltaan hyvin samanlaisia, eli kohdeverkoston tapaus kuvaa siten hyvin toimialan kehiti-

tämishaasteita. Kohdeverkoston ja toimialan kehittämisen tarkastelu vastaavat käsiteanalyysin määrittelyä uutta luovista liiketoimintaverkostoista. Verkoston yritysten välinen vuorovaikutus on epäjatkovaa. Uusia yhteistyösuhteita muodostuu ja aikaisempi hiipuu, yritysten selkiyttäessä omia tavoitteitaan ja etsiessä sopivia yhteistyökumppaneita. Siten toimijat ovat itsenäisiä eivätkä jatkuvasti riippuvaisia toistensa osaamisesta tai resursseista. Myös yritysten resurssien samankaltaisuus vähentää riippuvuuksien syntymistä.

Toimialan haasteena ovat 2000-luvulla olleet jatkuvasti pienentyvät kotimarkkinat elektroniikkateollisuuden (erityisesti matkapuhelinten) valmistuksen siirtyessä pois Suomesta. Toimialan pk-yrityksillä on melko vähän kansainvälistä osaamista, joten kasvun ja erikoistumismahdollisuuksien löytäminen kansainvälisesti toimivista verkostoista on yrityksille haasteellista. Näihin haasteisiin vastatakseen Teknologiaateollisuus ry:n toimialaryhmän teki aloitteen toimialan kehittämissuunnitelman käynnistämisestä vuoden 2004 alussa. Vuoden 2004 aikana käytiin keskustelua toimenpiteistä ja etenemisestä sekä toteutettiin kansainvälinen taustatutkimus toimialan trendeistä ja kehityssuunnista. Vuoden 2005 keväällä julkaistu raportti (Tuomi, 2005) sisältää caseyppisesti kuvattuna yhdeksän toimialan eri yritystä tai yritysten yhteenliittymää, joiden liiketoimintastrategiaa pidettiin menestyksellisenä. Raportin tavoitteena oli muodostaa toimialan yhteinen kehitysohjelma ja tunnistaa yrityksille erilaisia uusia toimintakonsepteja. Alan tulevaisuuden haasteiksi raportissa tiivistetään tunnistaa asiakastarpeet, kyetä reagoimaan niihin nopeasti omaehtoisella innovaatiotoiminnalla ja edelleen toteuttaa omaa liiketoimintaa kansainvälisesti verkottumalla vertikaalisesti ja horisontaalisesti. Esimerkkinä kehittämissuunnitelmaa pidettiin mm. Ruotsissa käynnissä olevaa TDI (Tool and Die Innovation) -hanketta, jolla oli samantapaisia tavoitteita. Toimialaryhmän hallitus jatkoi keskustelua kehitysohjelman käynnistämisestä raportin perusteella ja vuoden 2006 keväällä VTT:n asiantuntijat kokosivat ehdotuksen ohjelman käynnistämisen ensimmäisestä vaiheesta (Eklund, 2006).

6.6.1 Kohdeverkoston kehittämisen lähtötilanne

Tutkijat käynnistivät kohdeverkoston C kehittämisen aloitteen tehneen yrityksen sisäisen toiminnan ja verkostoitumisvalmiuksien arvioinnilla. Kyseinen yritys kuului melko suureen metalliteollisuudessa toimivaan yritysryhmään, ja kohdeyrityksellä oli kolme itsenäistä toimipistettä. Yritysryhmän omistavan perheen edustajat eivät osallistuneet yrityksen tai sen toimipisteen operatiiviseen johtamiseen. Idea kehityskohteesta ja tarpeesta tuli yrityksen toimitusjohtajalta, joten

ensimmäisenä haasteena oli toimipisteen avainhenkilöiden sitouttaminen kehitysprojektiin.

Analyysovaiheen jälkeen käynnistettiin yrityksen toimipisteessä projektiryhmä, joka vastasi kehitystyön ohjaamisesta. Projektiryhmän lisäksi kehitystyötä tuettiin työpajatyöskentelyllä, joka oli hieman projektiryhmää laajempi. Myös työpajan tavoitteena oli sitouttaa yrityksen henkilöstöä laajemmin verkostoitumisen toteuttamiseen, koska yrityksen toimintatapa oli aikaisemmin ollut melko hierarkkinen ja toimipisteen vetäjän päätöksentekoon ja ohjaukseen keskittynyt. Työpajassa käsiteltiin myös yrityksen toteuttaman markkinointi- ja asiakastytyväisyysskyselyn tuloksia. Yrityksen toimitusjohtaja esitti näkemyksensä verkostoitumisen tarpeista painottaen globaalin verkostoitumisen merkitystä. Kevään 2005 tapaamisten aikana projektiryhmä muodosti yhteistyössä tutkijoiden kanssa verkostoitumisen tavoitteita kuvaavan konseptin: tasa-arvoisten kumppanien verkosto, jonka tavoitteena on osaamisten ja resurssien yhdistäminen sekä isompien kokonaisuuksien tarjoaminen asiakkaille.

Tällä kohdeverkoston toimintakonseptilla aloitteen tehnyt yritys pyrki kuvaamaan potentiaalisille yhteistyökumppaneille yhteistyön tavoitteita ja organisoinnin peruseriaatteita. Verkostokumppanien tasa-arvoisuuden tavoitteena oli antaa tilaa myös sille, että toisten yritysten tavoitteet ja näkemykset vaikuttavat verkoston yhteisen tavoitetilan muodostumiseen. Siten aloitteen tehnyt yritys⁷⁰ ei esittänyt voimakkaasti yhteistyötä suuntaavaa tai rajaavaa kuvausta tavoitteista. Kehitystyössä mukana olleet tutkijat kävivät verkostokonseptin perusteella keskustelua kahdeksan potentiaalisen yhteistyökumppanin kanssa ja keräsivät heidän näkemyksensä yhteistyön mahdollisuuksista ja haasteista (Taulukko 30).

⁷⁰ Koska verkosto oli vasta muotoutumassa, käytetään kärkiyrityksen sijasta nimitystä ”aloitteen tehnyt yritys”. Verkoston ei rakenteeltaan muotoutunut kärkiyritysvetoiseksi, vaan tasavertaisten kumppanien verkostoksi, jossa verkoston ydinyritys voi muuttua asiakassuhteen ja toimitettavien tuotteiden tai palveluiden mukaan.

6. Tapaustutkimus liiketoimintaverkostojen kehitymisestä

Taulukko 30. Kohdeverkoston C potentiaalisten yhteistyökumppanien näkemykset verkostoyhteistyöstä.

Yritys	Näkemykset verkostoyhteistyöstä
C1	<ul style="list-style-type: none"> - On kiinnostunut kehittämään verkostoa, jolla yhteinen verkoston osaamista kuvaava ”ikkuna”. - Yhteistyössä keskustellen luotava konkreettisempi kuvaus verkostosta, tutustumisvaihe on tärkeä yhteistyökumppaneiden välisen luottamuksen rakentamiseksi. - Kehitystyössä liikkeelle esim. pilot-toimitusprojektilla. - Kokemusta verkostoyhteistyöstä ja mukana muutaman toimittajan kanssa asiakkaan käynnistämässä verkostohankkeessa, jonka tavoitteena on toimitusajan pienentäminen.
C2	<ul style="list-style-type: none"> - Periaatteessa oikeansuuntainen ja kiinnostava hanke. Yrityksen tavoitteena on ensisijaisesti kumppanuus avainasiakkaiden kanssa. - Menossa useita kehityshankkeita (sisäisiä ja verkosto).
C3	<ul style="list-style-type: none"> - Ei pitänyt verkostoyhteistyön kehittämistä aloitteen tehneen yrityksen kanssa mahdollisena saadun kuvauksen perusteella. Vaati selkeämpää verkoston liiketoimintastrategiaa, jossa on määritelty, mikä on se asiakasratkaisu (asiakkaan toimiala, tarpeet), jossa yritys voisi toimia teknologiapartnerina. - Epäili myös aloitteen tehneen yrityksen omistajan ja toimitusjohtajan täyttää sitoutumista verkostoitumiseen. - Lisäksi verkoston tehokkaan toiminnan varmistamisessa samantapaisella tuotantofilosofialla (esim. lean-tuotanto) on suuri merkitys. - Yritys on kiinnostunut työvälinevalmistuksen toimialan ja liiketoimintayhteisöjen kehittämisestä laajemmin.
C4	<ul style="list-style-type: none"> - Yritys erikoistunut kapealle asiakaskunnalle/tuotesegmenttiin ja haluaa pysyä tässä tuotesegmentissä, ja haluaa olla mukana vain, jos toimitaan tällä segmentillä. - Voivat myydä täydentävää osaamista myös erillisinä palveluina. - On kiinnostunut kansainvälisille asiakkaille ratkaisuja tarjoavasta markkinointi/myynti/projektihallintaverkostosta. Yrityksen näkemyksen mukaan, tällaisessa verkostossa keskeistä myynnin ammattimaisuus: on tiedettävä liiketoiminta-alueesta ja valmistusteknologiasta riittävästi. - Verkostoyritysten toimintatapojen oltava samanlaiset ja verkostolla oltava haastavat ja konkreettiset tavoitteet, joihin kaikki verkostoyritykset sitoutuvat. - Työnjaolle on verkostossa oltava selkeät ja reilut sekä etukäteen sovitut periaatteet. Kuormitusta tasaavan verkoston haasteena on hiljaisuuden jakaminen (eli miten toimitaan kun työtä niukalti).
C5	<ul style="list-style-type: none"> - Varovaisen kiinnostunut verkoston kehittämishankkeesta, näkee kilpailuasetelman taustalla. - Toimitusprojektin hallinnasta on oltava aina yksi vastuullinen, mutta tämä kärkiyritys voi vaihtua. - Verkoston luominen on aloitettavat pelisäännöistä ja toimintatavoista, sovittava asiakassuhteiden hallinnasta. - Tiedonsiirtoon yritysten välillä kiinnitettävä erityistä huomiota (yhteistyön on toimittava usealla tasolla yritysten välillä), etteivät verkoston edut katoa.
C6–C8	<ul style="list-style-type: none"> - Eivät kokeneet yhteistyön kuvausta riittävän kiinnostavaksi, että olisivat halunneet keskustella asiasta tutkijoiden kanssa.

Nämä tutkijoiden yhteenvetämät potentiaalisten yhteistyökumppanien näkemykset käsiteltiin projektiryhmässä kesäkuussa 2005. Projektiryhmässä todettiin myös, että kehitystyössä olisi hyvä edetä samanaikaisesti: sekä *asiakasrajapinnassa* – tavoitteena olisi pilottiprojekti, joka tekisi verkostosta riittävän kiinnostava yhteistyökumppaneiden mielestä – että *pelisääntöjen muodostamisessa*, jolloin pystyttäisiin toimimaan tehokkaasti ja tekemään tarjouksia isommista kokonaisuuksista. Haasteellisena tavoitteena oli siis kehittää samanaikaisesti sekä verkoston tehokkuutta ja kannattavuutta että kasvua ja uutta liiketoimintaa (Mouzas, 2006). Näitä molempia teemoja työstiinkin vielä erillisissä yrityksen sisäisissä työpajoissa. Kustannusten hallinnasta ja hinnoittelusta verkostossa pidetyssä alustuksessa tutkijat kuvasivat kolme vaihtoehtoista verkoston palvelujen ja tuotteiden hinnoittelumallia. Alustuksen perusteella käydyssä keskustelussa nousi esiin kysymyksiä, jotka koskivat verkoston ansaintalogiikan muodostumista, verkoston johtamisen ja projektinhallinnan kustannusten jakamista sekä tuotevastuiden siirtymistä ja yhteistyösuhteiden eroja eri toimijoiden kanssa.

Lähes kaikki haastateltujen yritysten toimitusjohtajat ja myyntivastaavat kutsuttiin ensimmäiseen verkostopäivään, joka pidettiin lokakuussa 2005. Tärkeintä ensimmäisessä verkostopäivässä oli yritysten edustajien keskinäinen tutustuminen ja yhteistyöhalukkuuden selvittäminen sekä kehitysideoiden kokoaminen. Verkostopäivän ohjelmassa oli keskustelujen virittämiseksi kaksi kehittämistavoitteen – asiakasrajapinta ja tehokkuus – mukaista alustusta. BIT-tutkimuslaitoksen edustaja esittelijä toimialaryhmän aloitteesta toteutetun alan kansainvälisiä kehitystreendejä kuvaavan raportin tuloksia, ja VTT:n asiantuntija alusti verkoston hinnoittelun sekä hyödynjakamisen malleista.

Lisäksi ensimmäisessä verkostopäivässä keskusteltiin kahdessa ryhmässä yhteistyömahdollisuuksista (Taulukko 31). Tavoitteena oli käynnistää ryhmissä myös keskustelu verkoston potentiaalisesta asiakaskunnasta, mutta yritykset eivät olleet valmiita avaamaan keskustelua asiakasrajapinnasta. Todettiin, että useimmilla työvälinevalmistajilla asiakaskunta on hyvin hajanainen. Siten yrityksille ei ole kerääntynyt toimialakohtaista osaamista ja niiden on vaikea arvioida asiakkaiden liiketoimintaympäristön muutoksia ja tulevia asiakastarpeita. Tunnistettiin, että potentiaaliset verkostoyritykset ovat voimakkaasti toistensa kilpailijoita kotimaassa, ja siksi todettiin, että jatkokeskustelun pääpaino voisi olla verkoston asiakaskentän näkeminen enemmän Pohjoismaissa ja Euroopassa.

6. Tapauksen C liiketoimintaverkostojen kehittämisestä

Taulukko 31. Tapauksen C toimijoiden näkemykset verkoston tavoitteista ja mahdollisuuksista.

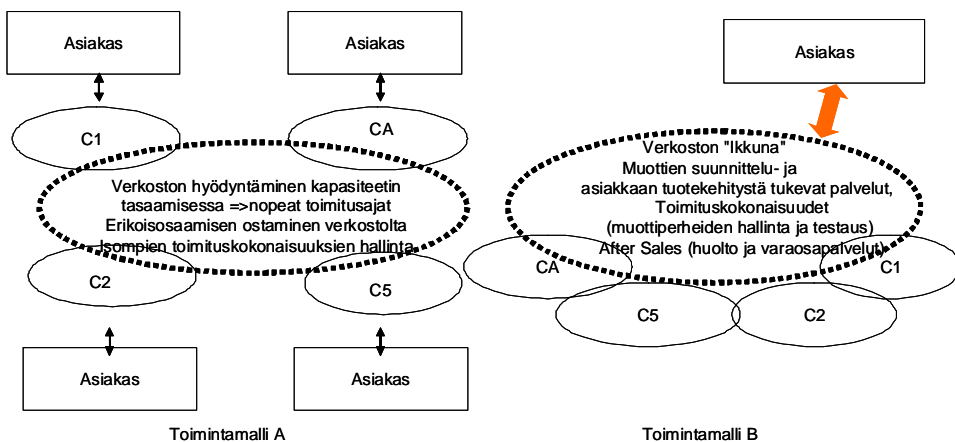
Ryhmä 1	Ryhmä 2
Verkoston tavoite	
<p>Tavoitteena on saada verkoston yrityksille enemmän työtä</p> <p>Kokoluokka voisi olla yksi työnjaon perusta</p> <p>Erikoistuminen esim. tuotekehitysmuuttien ja pikatoimituksien osaaja tai asiakkaan tuotesuunnitelman analyysipalvelut</p>	<p>Yhteistyötä tarvitaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> erikoisosaaminen teknologia kapasiteetti (muotin kokovaihtelut) osana yrityksen kehittymistä riskin jakaminen
Yhteistyömahdollisuudet	
<p>Vientiavaukset:</p> <ul style="list-style-type: none"> telekommunikaatio ajoneuvoteollisuus elektroniikkateollisuus <p>Yhteisen markkinointiresurssin palkkaaminen</p> <p>Ruiskupuristuskoeajot</p> <p>Muuttienhuollon yhteistyöverkosto</p>	<p>Yhteistyön onnistumiselle tärkeää:</p> <ul style="list-style-type: none"> toimitusvastuu asiakkaalle ja asiakassuhteen hoito realiteettien huomioiminen; asiakkaan on hyväksyttävä verkoston toimijat loppuun asti tekeminen asiakkaalle muodostuttava selvä lisäarvo (yksi luukku, hinta, läpimeno, toimitusvarmuus) henkilökohtaiset suhteet ja kannustimet: onnistumisten jakaminen
Eteneminen	
<p>Isompien kokonaisuuksien tarjoamisesta tarvitaan hinnoittelumalli</p>	<p>Yhteistyön kehittämisessä on edettävä orgaanisesti ja pienin askelin (resurssien ja riskien) esim. ostamalla toiselta komponentteja</p> <p>Pelissäntöjen on mahdollista A4:seen</p>

Ensimmäisessä verkostopäivässä oli paikalla yli kymmenen henkeä yhteensä kuudesta eri yrityksestä. Verkostopäivässä todettiin, että yhteistyötä voidaan jatkaa pienin askelin. Toisaalta pidettiin tärkeänä, että yhteistyölle saadaan yhteinen tavoite, johon kaikki sitoutuvat. Samalla tunnistettiin kuitenkin käymisvaiheessa oleva tilanne ja haluttiin tuoda esiin, etteivät tämän verkoston muodostamisesta käydyt keskustelut estä ketään toimimasta muissa verkostoissa tai jatkamasta kahdenkeskisiä keskusteluja yhteistyön syventämisestä. Toisaalta kehitystyössä haluttiin edetä reippaasti ja seuraaviksi yhteisiksi tapaamisiksi sovittiin

vajaan kuukauden päästä toteutettavat yritysvierailut. Lisäksi jatkotoimenpiteiksi sovittiin, että jokainen yritys kirjaa 1–3 ydiosaamista, joita haluaa myydä muille sekä 1–3 palvelua, jota on kiinnostunut ostamaan muilta. Käytännössä verkostoyhteistyön rakentamiseen lähdettiin siis osaamisten täydentämisen ja resurssien hallinnan näkökulmista.

Kaksi haastatelluista yrityksistä jättäytyi pois yhteistyön kehittämisestä ennen seuraavaksi vaiheeksi sovittuja yrityskäyntejä. Syynä poisjääntiin oli yritysten mukaan se, etteivät verkoston tavoitteet sopineet yhteen yrityksen omien tavoitteiden kanssa. Käytännössä taustalla oli myös yritysten aikaisempiin yhteistyösuhteisiin liittyneitä syitä, kuten kilpailuasetelma ja maksamattomia velkoja tiettyjen osapuolten välillä, minkä takia yritykset eivät halunneet tehdä yhteistyötä. Nämä seikat vaikuttivat pois jääneiden näkemyksiin potentiaalisista kumppaneista ja yhteistyöstä. Kuten esimerkiksi Larson (1992) on todennut, on tällä kumppaneiden oikeudenmukaisuuden ja luotettavuuden maineella suuri merkitys käynnistymisvaiheessa olevan yhteistyön etenemiseen.

Yritysvierailujen aikana tutustuttiin tarkemmin verkostoyritysten toimintaan ja käytiin yleisesti keskusteluja myös yritysten toiminnan- ja laadun ohjauksen käytännön toteuttamisesta. Näin verkostoyritykset siirsivät käytännön osaamista ja tietoa toisilleen myös alueilta, jotka eivät varsinaisesti olleet verkostoitumisen tavoitteena. Jälkimmäisessä yritysvierailupäivässä, joka toteutettiin aloitteen tehneeseen yritykseen, vertailtiin myös kahta verkoston toimintamallia (Kuva 32). Samalla pohdittiin, miten verkosto pitäisi ja halutaan esittää asiakkaille. Keskustelussa todettiin, että yhteisesti sovitun mallin on oltava kirkkana mielessä, kun esitellään asiakkaalle toimintatappaa.



Kuva 32. Kohdeverkostolle C tunnistetut vaihtoehtoiset toimintamallit.

Toinen verkostopäivä toteutettiin vuoden 2006 alkupuolella sovitusti yritysten työpalaverina, jossa ei ollut ulkopuolisia alustuksia. Aloitteen tehnyt yritys oli yhteistyössä tutkijoiden kanssa tehnyt verkoston kahdelle erilaiselle toimintamallille pelisääntöehdotuksen, joiden perusteella sovittiin verkoston yhteisistä pelisäännöistä ja mm. salassapitosopimusten allekirjoittamisesta. Keskustelu ja tiedon jakaminen asiakasrajapinnasta eivät onnistuneet toisessakaan verkostopäivässä, sen sijaan verkoston yhteisestä toimitusprosessista muodostettiin päivässä kuvaus. Todettiin, että tässä vaiheessa oli luontevaa keskustella verkostomallista A, jossa jokaisella on omat asiakkaansa ja muut toimivat tarpeen vaatiessa lisäkapasiteettina ja osaamisen täydentäjinä. Varamäki (2001) esitti vastaavan tyyppiset organisoitumismallit väitöskirjassaan kuvauksena pk-yritysverkostojen erilaisista yhteistyömuodoista erilaisiin tavoitteisiin liittyen. Toimintamalli B edellyttää Varamäen luokittelun mukaan tiiviimpää yhteistyötä ja muistuttaa jo strategista yhteenliittymää.

Verkostopäivässä sovittiin verkostoyhteistyöstä neljän itsenäisen yrityksen kesken, jotka asiakastarpeita palvellakseen kokoaisivat voimansa ja voisivat toimittaa laajempia kokonaisuuksia kustannustehokkaaseen hintaan ja hyvällä toimitusvarmuudella. Käytännössä kukin yritys vastaa asiakassuhteestaan ja käyttää kumppaneita alihankkijoinaan. Vaikka periaatteessa haluttiin arvopaja⁷¹-käsitteen mukaisesti muodostaa asiakkaan ongelmanratkaisusta arvonsa saava yhteistyöverkosto, eivät yritykset kyenneet määrittelemään verkoston potentiaalisia pääasiakkaita tai edes näiden toimialoja. Yhteistyön syvyys ja vastavuoroisuus eivät olleet riittäviä, ja niitä haluttiin lähteä rakentamaan pikkuhiljaa operatiivisen toiminnan kehittämiseksi. Aikaisemmat epäonnistuneet yhteistyökokeilut ja näkemys kilpailuasetelmasta estivät avoimen keskustelun toteuttamisen, ja ulkopuolisen kehitystyön koordinaattorin keinot olivat tässä tilanteessa vähäiset. Tosin yritysten näkemykset kehitystyön koordinoijasta voivat vaikuttaa siihen näkemykseen, joka yrityksillä syntyy potentiaalisista hyödyistä. Luonnollisesti nämä yhteistyön hyödyt on yrityksissä nähtävä suurempina kuin kehitystyön vaatimat resurssit.

⁷¹ Stabell ja Fjeldstad (1998) erottelevat yhteistyömallit arvoketjuun, arvopajaan ja arvoverkostoon. Tarkemmin, katso luku 3.2.3.

6.6.2 Horisontaalisen verkoston kehittäminen ja verkostoyritysten asema

Vaikka yrityksen tulkinnat yhteistyön tarpeesta olivat samankaltaisia, verkostoyhteistyön kehittäminen ei käytännössä edennyt pidemmälle, koska yritykset eivät pystyneet löytämään selkeää yhteistä tavoitetta verkostolle. Yhteinen verkoston tulevaisuudenkuva ja kehitystyötä ohjaavat tavoitteet olisivat voineet syntyä vain, jos yritykset olisivat olleet valmiita keskustelemaan asiakkaiden tarpeista ja odotuksista. Yhteistyötä yritysten kesken jatkettiin lähinnä kahden välisillä toimenpiteillä, joiden kohteena olivat kapasiteetin täydentäminen (työn ostaminen) sekä Pohjoismaisen viennin tunnustelut. Koska yrityksillä oli hyvin samanlaiset resurssit ja osaaminen, ei niiden välillä muodostunut täydentäviin resursseihin perustuvaa riippuvuutta, joka olisi voinut sitoa yritykset toisiinsa.

Yritysten aikaisemmat kokemukset verkostoitumisesta ja verkostojen kehittämiprojekteista olivat vaihtelevia. Samoin näkemykset siitä, miten voimakkaasti verkoston muodostumista voidaan ohjata, vaihtelivat. Osa verkostoyrityksistä oli voimakkaasti sitä mieltä, että esimerkiksi verkoston työnjako muotoutuu käytännön yhteistyön kautta. Vaikka yhteisiä verkostopäiviä pidettiin tärkeinä, todettiin, että verkosto lujittuu ja yhteistyö tiivistyy, kun käytännön yhteisissä projektitoimituksissa opitaan ja ratkaistaan ongelmia yhdessä. Siten projektitoimitusten käytännön toteutukseen, kuten aloituspalaveriin, osallistumista pidettiin tärkeänä, jotta verkostoyhteistyö toteutuisi yrityksissä usealla tasolla. Verkoston kehittymisessä tunnistettiin tärkeäksi tekijäksi positiiviset kokemukset: esim. yrityksen C2:n edustaja tiivisti kokemuksiaan aikaisemmista yhteistyön kehittämisprojekteista seuraavasti:

”Jokaisen yrityksen on myytävä itsensä verkostolle uudestaan jokaisen projektin yhteydessä. Yhteistyö kehittyy vain onnistuneiden kokemusten kautta”.

Takaisinkytkennän ja palautejärjestelmien merkitystä korostavat kirjallisuudessa myös mm. Chiles et al. (2004), jotka esittävät positiivisen palautteen (feedback) yhdeksi neljästä ilmaantumisen mallista. Takaisinkytkennät ovat yksi systeemin itseorganisoitumisen ja identiteetin muodostumisen avaintekijöistä. Ne kytkevät osasyteemit toisiinsa ja mahdollistavat näiden välisen vuorovaikutuksen kautta tapahtuvat muutokset.

Taulukkoon 30 kerätyissä kommentteissa ja myöhemmin verkostoitumisprojektissa tapahtuneissa yhteistyökumppanien jakaantumisessa tuli hyvin esiin,

miten kohtuullisen pienen ja homogeenisen toimialan yritysten yhteistyön kehittymistä hidastavat aikaisemmat kokemukset yhteistyöstä ja näkemykset muista alan toimijoista. Alan yritykset näkivät toisensa edelleen voimakkaasti kilpailijoina, vaikka samalla tunnistettiin, että varsinainen kilpailu tulee Suomen rajojen ulkopuolelta. Yritykset kokivat, että niiden välillä oli kilpailutilanne mm. asiakassuhteista ja henkilöresursseista. Lisäksi niillä oli aikaisempia epäonnistuneita yhteistyökokemuksia ja selvittämättömiä raha-asioita.

Käytännössä verkostoyhteistyön kehittäminen hiipui aloitteen tehneen yrityksen tekemään valintaan kahden samantapaisen horisontaaliseen osaamisten yhdistämiseen perustuvan yhteistyön välillä (katso liite 4 Verkoston C kehityskartta). Tässä toisessa yhteistyöverkostossa kolme yritystä perusti yhdessä lopputuotteita valmistavan pienyrityksen ja toimi siinä osaamistajina⁷². Verkostoyhteistyö perustui siis osaamisalueen laajentumiseen, mutta oli tästä huolimatta osin päällekkäinen kohdeverkoston toiminnan kanssa. Vaikka yritysten välillä ei muodostunut ristikkäisomistusta, joka useiden tutkimusten mukaan vähentää toimijoiden välistä kilpailua, yksipuolista hinnoittelua ja tiivistää yhteistyötä (Guth et al., 2007; Varamäki, 2001; Gulati & Singh, 1998; Flath, 1992), on yhteisomistusyrittelyllä merkitystä yhteistyön jatkuvuuden ja sitoutumisen näkökulmasta kaikille toimijoille. Tosin aloitteen tehneen yrityksen toimitusjohtajan kertoi hänen kanssaan myöhemmin käydyissä keskusteluissa, ettei pitänyt tätä jälkimmäistäkään yhteistyötä vielä riittävän hyvin toimivana. Käytännössä suurimpana tekijänä oli, hänen mukaansa, alan kilpailutilanne: kun verkosto ei käytännössä pääse toimimaan heikon markkinatilanteen takia, ei saada vahvistettua yhteistyön mielikuvaa. Tämä tukee hyvin tulkintaa siitä, miten jaettu näkemys yhteistyön merkityksestä voi muodostua vain operatiivisen toiminnan kautta.

6.6.3 Toimialan kehittyminen ja klusterin muodostuminen

Vuoden 2006 alkupuolella asiantuntijoiden tekemässä yhteenvedossa toimialan kehittämistarpeista tunnistettiin hyvin samantapaiset verkostojen yhteistyön mahdollisuudet kuin oli tunnistettu kohdeverkoston verkostopäivän ryhmätyössä.

⁷² Tämä vastaa Gulatin ja Singhin (1998) strategisten allianssien keskimmäistä muotoa eli osaomistukseen perustuvaa (minority alliances) muotoa, kun kohdeverkoston toimintamalleissa oli kyse kolmantena löyhimpänä muotona olevista sopimuksellisista alliansseista (contractual alliances). Ristikkäisiin omistuksiin perustuvat allianssit ovat jaottelun mukaan hierarkkisin ja tiivein yhteistyömuoto.

Näitä mahdollisuuksia olivat vientiin ja globaaliin toimintaan tähtäävät horisontaalit yhteenliittymät, isompien kokonaisuuksien toimittaminen ja toimitusaikojen lyhentäminen, elinkaaripalveluihin erikoistuvat verkostot, tuote- ja työvälinesuunnittelun ja valmistuksen uusia teknologisia ratkaisuja kehittävät tuotekehitysverkostot, tuotekehitysyhteistyön tiivistäminen asiakkaiden kanssa sekä toimialan oppimis- ja kehittämisympäristöt.

Tavoitteiltaan ja teemoiltaan nämä kaikki keskittyvät nykyisen toiminnan ja toimintatapojen tehostamiseen tai uudistamiseen sekä erityisesti vertikaaliseen verkostoitumiseen asiakkaiden suuntaan. Innovaatioverkostoja, jotka pyrkisivät täysin uusien ratkaisujen kehittämiseen, ei tunnistettu asiantuntijoiden raporteissa eikä kohdeveroston yritysten välisissä keskusteluissa. Usein radikaalit innovaatiot syntyvätkin toimialojen välimaastossa, koska toimialan sisällä on vaikea tunnistaa niitä epäjatkuvuuskohtia, jotka mahdollistavat radikaalin uudistumisen. Yhdeksi alan selkeäksi haasteeksi on tunnistettu asiakasyhteistyön satunnaisuus: kun toimijat ovat konekannaltaan ja osaamiseltaan hyvin samantyyppisiä ja niillä on asiakkaita hyvin erilaisilta toimialoilta, yrityksille ei kerry osaamista asiakkaiden liiketoiminnasta. Samasta syystä asiakkaat voivat helposti kilpailuttaa toimitukset usealla toimijalla, eikä asiakassuhde kehity strategiseen yhteistyöhön. Siten jo edellä mainitut asiakasyhteistyön kehittämiseen suuntautuvat verkostoitumisteemat vaativat alan yrityksiltä nykyisten toimintatapojen haastamista ja uskallusta esimerkiksi oman toimintakentän rajaamiseen. Tällaisessa uudistamiseen tähtäävässä kehittämisessä erilaisten mahdollisuuksien tunnistaminen ja arviointi sekä niihin sitoutuminen vaativat yhteistyöltä selkeää visiota ja vetäjää, johon muut toimijat voivat sitoutua.

Vuoden 2006 syksyllä järjestetyssä alan kehittämisohjelman aloitusseminaarissa käsiteltiin myös verkostojen muodostamista ja kehittämistä. Teemaa käsiteltiin edelleen vuoden 2007 tammikuussa järjestetyssä koko toimialaryhmän tilaisuudessa. Ulkopuoliset asiantuntijat pyrkivät murtamaan alan yleisiä käsitteitä kilpailukyvystä ja kuvaamaan verkostojen mahdollisia kehityspolkuja. Toisaalta yritykset nostivat tilaisuudessa käydyissä keskusteluissa esiin kysymyksen omistussuhteiden merkityksestä horisontaalisten verkostojen kehittämisessä. Myös näissä keskusteluissa nähtiin, että ristiinomistukset yritysten välillä vahvistavat verkoston jaetun näkemyksen muodostumista, koska niitä pidetään takeena yhteistyön jatkuvuudesta.

Verkoston sisäiset mekanismit, kuten yritysten sisäiset toimintatavat ja pitkät perinteet, ovat hidastaneet uusien toimintatapojen käyttöönottoa alalla. Koko toimialan kehittymistä uhkaa uskalluksen ja selkeiden visioiden puute. Vaikka

kehittämistarpeet tunnistetaan, yritysten sitouttaminen kehitystyöhön on haasteellista. Kehittämissyhteisön muodostumiselle myös toimialaryhmä on liian suuri (noin 70 yritystä) eikä kaikki yritykset kokoavissa tilaisuuksissa päästä keskustelemaan yritysten strategisista tavoitteista tai sopimaan käytännön toimenpiteistä. Kehittämisen haasteena ovat myös toimialan yritysten melko pieni koko ja heikko taloudellinen tilanne. Toimialan yhteisellä kehittämissohjelmalla pyritään ylittämään näitä kehittämisen esteitä.

6.6.4 Tulkinta kehitysprosessin etenemisestä

Tapaustutkimuksen tulkinnessa on kaksi päänäkökulmaa verkoston uudistumisen osatekijät (Kuva 5) sekä alustava verkoston uudistumismalli (Kuva 27). Verkoston uudistumisen osatekijöiksi tunnistettiin A) verkoston rakenne ja ohjausmekanismi sekä B) sisäiset mekanismit, kuten vuorovaikutussuhteet ja verkostoyritysten diversiteetti. Verkoston kehittymisen päävaiheiksi alustavassa uudistumismallissa jäsennettiin 1) tutkailu ja merkityksellistäminen, 2) päätöksenteko ja toiminta sekä 3) oppiminen ja arviointi.

Verkoston rakenne. Tarkasteltaessa CATWOE-analyysin avulla tunnistettuja systeemin muutoksen avaintekijöitä kohdeverkoston C toiminnassa korostuivat verkostoyritysten tavoitteiden ja strategian muutokset. Verkosto oli vasta muotoutumisvaiheessa ja siten sisäisesti jäsentymätön. Tapaus C:n verkoston haasteena oli vähäinen vuorovaikutus asiakkaiden kanssa, eli uuden liiketoiminnan luominen olisi edellyttänyt syvempää yhteistyötä asiakkaiden suuntaan toimintaympäristön muutosten synnyttämien tarpeiden tutkailemiseksi ja tunnistamiseksi. Toisaalta yritysten välillä muodostuivat sosiaaliset kytkökset, ja varsinainen kehitystyö, systeemin muutos, toteutui verkostossa sisäisesti ilman asiakkaiden osallistumista. Tässä mielessä verkostoa C voidaan pitää samanaikaisesti suljettuna ja avoimena systeeminä.

Ohjausmekanismi. Aloitteen tehneen yrityksen sisäinen toimintamalli oli aikaisemmin ollut melko hierarkkinen ja yksikön vetäjän päätöksentekoon perustuva. Siten jo yrityksen sisällä osallistava kehittäminen ja projektiryhmäyöskentely edellyttivät uuden toimintatavan käyttöönottoa ja harjoittelua. Vastaavasti toimialan yritysten välillä oli melko vähän muodollista horisontaalista yhteistyötä, vaikka toimialaryhmän järjestämille vuosittaisille päiville osallistuttiin laajasti. Yrityksillä oli siten melko vähän kokemuksia verkostomaiseen yhteistyöhön hyödyntämisestä. Erityisesti tasavertaisten kumppanien välinen yhteistyö oli toimintamallina uusi, sillä verkostomaista yhteistyötä oli tehty lähinnä asiakkaiden

ja toimittajien kanssa. Yrityksillä ei siis ollut aikaisempia kokemuksia horisontaalisen yhteistyön onnistumisesta ja siten yhteistoiminnan käytäntöjä ja etene- mistä oli haastavampi ymmärtää. Osaomistusyritys oli toimintamallina selkeämpi ja yhteistyökumppanien sitoutumiseen oli sen perusteella helpompi luottaa, joten aloitteen tehneen yrityksen valinta on helposti ymmärrettävä.

Vuorovaikutussuhteet. Kohdeverkostossa C – samoin kuin koko toimialalla – kaikki yritykset tunsivat toisensa, mutta vain osan välillä oli molemminpuolista vuorovaikutusta. Koska yrityksillä oli hyvin samanlaiset resurssit ja osaaminen, niiden välille ei muodostunut selkeää täydentäviin resursseihin perustuvaa yhteistyötä, joka olisi voinut sitoa yritykset toisiinsa. Muutamien yritysten välillä oli aikaisemmista kokemuksista syntyneitä ristiriitoja. Yhteistyötä kohdeverkoston C yritysten kesken jatkettiin lähinnä kahden välisillä toimenpiteillä. Niiden kohteena olivat sekä toiminnan tehostaminen kapasiteetin täydentämisen ja työn ostamisen avulla että uuden liiketoiminnan luominen lähinnä pohjoismaisten vientimahdollisuuksien tunnustelujen perusteella.

Verkostoyritysten välinen diversiteetti. Toimialan ja kohdeverkoston yritykset ovat kokoluokaltaan sekä resurssiltaan ja osaamiseltaan hyvin toistensa kaltaisia. Kohdeverkostossa C tehtyjen yritysvierailujen aikana verkostoyritykset siirsivät käytännön osaamista ja tietoa toisilleen esimerkiksi toiminnan- ja laadun ohjauksen alueilta. Tämä mahdollisti toisilta oppimisen ja yritysten sisäisen toiminnan tehostumisen, joka ei varsinaisesti ollut verkostoitumisen tavoitteena.

Uudistumismalli. Pääpainon voidaan todeta olleen toimintaympäristön muutosten *tutkailussa ja merkityksellistämässä*. Samankaltaiset yritykset tunnistivat toimintaympäristön muutosten haasteet ja tulkitsivat toimenpiteiden tarpeen samalla tavalla. Yritysten samankaltaisuus ja samanlainen asema toimintaympäristössä mahdollisti siis yhteisen tulkinnan syntymisen, mutta yritykset eivät olleet valmiita riittävään avoimeen keskusteluun yhteisten tavoitteiden synnyttämiseksi. Verkostoyhteistyö muotoutui yhteiseksi resurssipooliksi ja löyhäksi yhteistyöksi, joka tarjosi yrityksille käytännön hyötynä lähinnä mahdollisuutta tarjota omille asiakkailleen laajempia kokonaisuuksia lyhyemmällä toimitusajalla. *Toiminnan arviointia ja oppimista* tapahtui yhteisissä verkostopäivissä käytyjen keskustelujen kautta. Koska valmiutta tiiviimpään sitoutumiseen yritysten välillä ei ollut, verkostossa ei siis pystytty *luomaan yhteisiä tavoitteita* horisontaalisen strategisen yhteistyön merkityksestä ja hyödyistä. Voidaan siis todeta, että vaikka verkoston yrityksillä oli samankaltainen tulkinta yhteistyön tarpeesta, se ei kaikilta osin muodostunut verkoston toimijoiden yhteisiksi tavoitteiksi. Yritysten odotukset verkostosta saatavista hyödyistä eivät siis riittäneet yritysten välisten

ristiriitojen ja epäonnistuneiden kokeilujen ylittämiseen, vaan verkostoa hajottavat voimat olivat suuremmat kuin sitä koossapitävät.

Tarkasteltaessa *systeemin muutosta* oli jokaisessa tapauksessa havaittavissa tiettyjen vaiheiden välisen prosessin korostuminen tai muotoutuminen kriittiseksi tekijäksi yhteistyön kehittymiselle. CATWOE-analyysin avulla tunnistettuina systeemin muutoksen avaintekijöinä tapauksen B verkostossa korostuivat toimintaympäristön muutokset, jotka pakottivat yritykset kehitystyöhön, systeemin muutoksen toteuttamiseen. Verkoston C kokoonpano, toimijat ja roolit, ei ollut vielä vakiintunut, mikä teki verkostosta hyvin avoimen ja herkän muutoksille. Tapauksessa C vuorovaikutus ja avoin kommunikointiprosessi toimijoiden välillä olivat edellytys yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen synnylle. Mukana olevien toimijoiden näkemykset muista yhteistyökumppaneista sekä aikaisemmat epäonnistuneet kokemukset yhteistyöstä vaikuttivat vaihtoehdoisen yhteistyökuvion syntymiseen, koska siinä toimijoiden valmius avoimeen kommunikointiin oli parempi. Yhteisyritystä pidettiin toimintaa vakiinnuttavana tekijänä, sillä toimijoiden näkemyksen mukaan yhteistyökumppanien sitoutuminen ja toiminnan jatkuvuus olivat uskottavampia yhteisen yrityksen kautta.

7. Tapausten vertailu ja tulkinta

Verkostotyyppien jäsentelyä ja verkoston alustavaa kehittymismallia käytettiin empiirisen aineiston analysoinnin, vertailun ja tulkinnan välineinä. Uudistummallia käytettiin liiketoimintaverkoston kehittymisen sekä yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumisprosessien jäsentämiseen. Verkostotyyppien jäsentelyn avulla vertaillaan prosessien eroja ja samankaltaisuuksia. Tässä luvussa empiirisen aineiston tulkinnan perusteella täydennetään alustavaa mallia ja muodostetaan tutkimuksen tuloksena uudistuvan verkoston toiminta- ja systeemimallit.

Abduktiivisen tutkimusotteen mukaisesti teoriaviitekehys, empiirisen aineiston tulkinta ja tutkimuksen tuloksena syntyvä konstruktio olivat jatkuvasti vuorovaikutuksessa toisiinsa. Ajallisesti kohtuullisen pitkä empiirisen tutkimuksen vaihe oli myös osa tutkijan oppimisprosessia, ja sen aikana kirjoitetut tutkimusraportit (mm. Valkokari, 2008; Valkokari & Helander, 2007 ja 2006, Kulmala et al., 2006; Valkokari et al., 2006a ja b; Valkokari et al., 2004; Valjakka & Valkokari, 2003) toimivat tutkijan tulkinnan ja näkemyksen muodostumisen työvälineinä. Kuten van Maanen (1979) on esittänyt, laadullisen tutkimuksen tekijät eivät aina tarkasti tiedä, mitä ovat tutkimassa, ennen kuin ovat kirjoittaneet tutkimuksen tulokset ja jakaneet ne muiden kanssa.

7.1 Aineiston analysoinnin ja tulkinnan periaatteet

Alasuutari (1995, s. 95) jakaa laadullisen aineiston muodot todistavaan (testimony) ja indikoivaan (indicator). Tutkimusprosessissa muodostuva aineisto, kuten haastattelut ja tutkijan kenttämuistiinpanot, on todistavaa. Ilman tutkimusprosessia olemassa oleva aineisto, kuten erilaiset dokumentit ja esitteet, ovat indikoivaa. Suuri osa tämän tutkimuksen empiirisestä aineistosta muodostui prosessin aikana, mutta sitä pyrittiin täydentämään myös verkostoyritysten tuottamilla dokumenteilla, kuten esitteillä ja prosessikuvauksilla. Samaan asiaan haettiin

7. Tapausten vertailu ja tulkinta

useita näkökulmia, kun haastatteluihin ja kehitystyöhön osallistui henkilöitä useasta eri yrityksestä ja eri organisaatioitasoilta. Tutkimuksen empiirisistä aineistoja voidaan siis pitää monipuolisena ja tutkimuskysymyksen ratkaisemiseen soveltuvana. Liiketoimintaverkostojen uudistumismalliin ja jäsentelyyn perustuvien kattokäsitteiden avulla testataan erilaisia verkoston kehittymiseen liittyviä tulkintoja.

Kososen et al. (2005) mukaan tutkimuksen laadun kannalta merkittävin tekijä on analyysin sensitiivisyys. Jos vaihtoehtoiset ajattelutavat ja tulkintamallit jäävät testaamatta, tulkinta altistuu helposti kritiikille. Tässä tutkimuksessa liiketoimintaverkostoja tarkasteltiin sekä empiirisesti että teoreettisesti useasta osin vastakkaisesta näkökulmasta. Tämän tutkimuksen lisäksi tapauksia on aikaisemmin käsitelty useissa tutkimusraporteissa eri näkökulmista, mikä on edesauttanut vaihtoehtoisten ajattelumallien käyttöä tässä tutkimuksessa. Empiirisesti erilaisten liiketoimintaverkostojen tarkastelu sekä verkostoyritysten että kärkiyrityksen näkökulmista on edelleen lisännyt tutkimuksen näkökulmia.

Vastaavasti teoriaviitekehyksessä yhdistyvät monet liiketoimintaverkostoja käsittelevät näkökulmat. Ensinnäkin teoriaviitekehyksen rakentamisessa hyödynnetään vertikaalisten verkostojen toimintaa ja toimittajaverkostojen hallintaa käsittelevää kirjallisuutta (Pfohl & Buse, 2000; Dyer & Nobeoka, 2000; Dyer & Hatch 2004; Lamming et al., 2001 ja 2006 sekä Phillips et al., 2006). Toiseksi tutkimuksessa käsitellään IMP-ryhmän markkinoiden, verkostoasemoinnin ja asiakassuunnan verkostoitumista korostavia näkökulmia (Håkanssonin & Johanson, 1992; Easton, 1992; Anderson et al., 1998; Gadde et al., 2003). Erilaisista verkostotyypeistä käsitellään edelleen horisontaalisen yhteistyön ja strategisten allianssien jäsentelyjä (Gulati & Singh, 1998; Kumar & Das, 2007). Lisäksi viitekehyksen jaetun näkemyksen ulottuvuus hyödyntää sosiaalisten verkostojen ja yhteisöjen kirjallisuutta (Granovetter, 1985; Coleman, 1990; Burt, 1992; Simsek et al., 2003). Verkosto-oppimiseen (Knight, 2002; Toiviainen, 2003; Soekijad & Andriessen, 2003) ja verkostosysteemeihin (Choi et al., 2001 Biggiero, 2001; Wilkinson & Young, 2002; Rycroft & Kash, 2004) sekä organisaation muutokseen (Wikström & Norman, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995; Leonard-Barton, 1995; Choo, 1998; Dixon, 1999; Bollinger & Smith, 2001) liittyvää kirjallisuutta käsitellään, koska tavoitteena on ymmärtää dynaamisuutta liiketoimintaverkostoissa.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostamista voidaan kritisoida lähinnä transaktiokustannusteorian jättämisestä tarkastelun ulkopuolelle. Transaktiokustannusteorian perustoille on kehittynyt erityisesti kärkiyritysvetoisten toimittajaverkostojen ohjausta käsittelevää tutkimusta. Sen varassa olisi voitu lähteä

tutkimaan myös yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemysten muodostumisprosessia. Transaktiokustannusteoria korostaa, että markkinoiden ytimenä ovat vaihdannat eli transaktiot (esim. Williamson, 1991), joten tähän teoriaan perustavat tarkastelut keskittyvät useimmiten yritysten välisiin suoriin vaihdantasuhteisiin. Transaktiokustannusteorian pois rajaamiseen oli useita eri syitä. Ensinnäkin tässä tutkimuksessa haluttiin tarkastella myös horisontaalisen yhteistyön toteuttamista ja liiketoimintaverkostoja, joissa kaikkien toimijoiden välillä ei ole suoria vaihdantasuhteita. Toiseksi tavoitteena oli korostaa useampien toimijoiden välisten yhteisten tavoitteiden muodostamista. Lisäksi vaikka transaktiokustannusteoriaa ei suoraan sisällytetty teoriaviitekehykseen, on se osittain tutkimuksen muiden näkökulmien taustalla.

Laadullisen aineiston analysointitapoja on useita. Eskola ja Suoranta (1998) esittelevät analyysimenetelmiksi kvantitatiiviset analyysiteknikat: teemoittelu, tyypittely, sisällönerrittely, diskursiiviset analyysitavat ja keskusteluanalyysit. Heidän mukaansa nämä analyysitavat tosin kietoutuvat toisiinsa, eivätkä ole erityisen selvärajaisia. Tässä tutkimuksessa teemoittelun keinona käytetään verkoston kehittymistä kuvaavaa mallia. Sen avulla aineisto pyritään tiivistämään näiden vaiheiden mukaisesti eteneväksi kertomukseksi. Nämä kertomukset esitetään luvussa kuusi. Edelleen verkostojen tyypittelyn avulla etsittiin näiden tapausten välisiä yhtäläisyyksiä ja eroja, yhteenveto ja tämä jäsentely esitetään luvussa 7.2. Tutkimusaineiston teemoittelun perusteella pyrittiin kuvaamaan verkoston yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemysten muodostumista prosessina sekä vastaamaan Pettigrewn (1997) esiin nostamiin prosessimaisen ilmiön tulkinnan avainkysymyksiin: miksi, miten ja mitä. Tämän valinnan taustaoletuksena ovat organisaation muutoksen uusi jatkuvaa muutosta ja dynaamisuutta korostava lähestymistapa sekä kompleksisten avoimien systeemien teoriaan perustuva ajattelu.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysointia ja tulkintaa on vaikea erottaa toisistaan, sillä käytännössä tulkinta alkaa jo tutkimusongelman muodostamisesta ja on mukana tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa. Käsiteanalyysin avulla jäsennettiin verkostoitumisen ilmiötä, ja avainkäsitteet toimivat tutkijan ja tutkimuskohteiden toimijoiden välisen merkityksellistämisen välineinä. Samoin CATWOE-analyysin avulla tunnistetut systeemin muutoksen avaintekijät tukivat paitsi yhteistä tulkintaa myös tutkijan toisen asteen tulkinnan tekemistä. Tässä tutkimuksessa verkoston kehitysprosessia kuvaavan alustavan mallin avulla tunnistettiin toistuvia vaiheita ja tehtäviä, jotka liittyvät verkostojen yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemysten muodostumiseen. Vastaavasti verkostotyyppien ja tietämyksen hallinnan jäsentely palveli aineiston tyypittelyä ja vertailua. Koska

lähestymistapana oli verkostojen tarkastelu systeemiteoreettisesta näkökulmasta, tarkempien kehittämiskuvausten jäsentämisessä hyödynnettiin pehmeän systeemimetodologian menetelmiä. CATWOE-mallin avulla jäsennettiin sosiaalisten (näkemys) ja poliittisten (tavoitteet) muutosprosessien etenemistä sekä verkoston kehittymistä.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston tehtävänä ei ole ainoastaan todellisuuden kuvaaminen, vaan toimiminen tutkijan idealähteenä ja teoreettisen pohdinnan katalysaattorina (Alasuutari, 1995; Eskola & Suoranta, 1998). Tutkimuksen lähtökohdana oli kuvata, miten verkoston rakenne ja kehitysteemat vaikuttavat tavoitteiden ja näkemykseen muodostumiseen sekä toimintaedellytyksiin. Verkoston rakenteen perusjakona pidettiin tässä tutkimuksessa seuraavaa kahtiajakoa: kärkiyrityksen vetämät toimittajaverkostot tai tasavertaisten kumppanien yhteistoimintaverkostot. Vastaavasti kehitysteemojen pääjakona voidaan pitää Marchin (1991) esittämää jakoa toiminnan tehostamiseen (exploitation) tai uuden luomiseen (exploration). Lisäksi tarkasteltiin sisäisten mekanismien ja itseorganisoitumisen vaikutusta verkoston kehittymiseen.

Täydentävässä käsiteanalyttisessä osuudessa luotiin verkoston yhteisiä tavoitteita ja jaettu näkemystä kuvaavat käsitteet. Tehdyn erottelun tavoitteena oli tarkastella verkoston johtamisen ja itseorganisoitumisen rinnakkaisuuteen liittyvää verkostoitumisen peruskysymystä (Choi et al., 2001). Tapaustutkimuksen avulla syvennettiin ymmärrystä yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumisprosessista sekä itsenäisistä yrityksistä muodostuvan verkoston kehittämisen vaiheista ja tehtävistä. Empiirisen aineiston tapaukset oli valittu kattamaan mahdollisimman laajasti tutkimuksen teoriaviitekehityksessä jäsennetyt verkostotyyppit. Käsiteanalyysin mukaiset verkostotyyppien kuvaukset ja verkostojen tietämyksenhallinnan jäsentely toimivat tapausten valintakriteereinä. Koska tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin toimintatutkimusta, myös tutkijan aikaisempi osallistuminen kohdeverkostojen kehitystyöhön oli luonnollisesti yksi valintakriteeri.

7.2 Verkoston kehitysprosessien vertailu ja tulkinta

Verkostojen kehittymiskarttojen (liitteet 3–5) tavoitteena oli vertailla kehitysprosessia erityyppisissä verkostoissa sekä syventää ymmärrystä yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumisprosesseista. Pettigrew'n (1997) mukaan tällaisten prosessimaisten ilmiöiden kuvaamiseksi ja ymmärtämiseksi on tarkasteltava käynnistymiseen johtaneita muutosvoimia (miksi) sekä muutosta ja kehi-

tystyön kohteita (miten) ja lopputuloksia (mitä). Tapausten kehitysprosessien analysoinnissa, tarkastelussa ja kuvaamisessa hyödynnettiin kehitystyötä ohjannutta kehityssyklimalia (Kuva 28). Kehityssyklimalin mukaiset päävaiheet ovat käynnistäminen, kehitystoiminta ja kokeilu sekä toiminnan arviointi ja vakiinnuttaminen. Käytännössä nämä etenemisvaiheet ovat limittäisiä, mutta aineiston analysoinnin ja tulkinnan helpottamiseksi niitä pyritään käsittelemään erillisinä.

Tapausten yhteenvedon perusteella tapausten kehitysprosessien analysoinnin, tulkinnan ja vertailun avulla täydennettiin alustavaa uudistumismallia (Kuva 27). Sen päävaiheet – tutkailu ja merkityksellistäminen, päätöksenteko ja toiminta sekä oppiminen ja toiminnan arviointi – linkittyvät selkeästi kehitystyön etene- miseen ja kehityssyklimalin vaiheisiin. Seuraavaksi tarkastellaan ja vertaillaan ensin jokaista kehitysvaiheita. Näiden jäsentelyjen perusteella viimeisessä ala- luvussa täydennetään verkoston kehitysmallia.

7.2.1 Miksi tehdään ja kehitetään verkostoyhteistyötä?

Lähtötilanne verkostoyhteistyön kehittämiseksi oli tapauksissa erilainen. Kahdessa tapauksista (A ja B) yhteistyötä ja -kehittämistä oli yritysten välillä tehty jo useita vuosia, kolmannessa tapauksessa yritysten välinen aikaisempi yhteistyö oli ollut satunnaista. Verkostoyhteistyötä tai sen muutosta tavoittelevan kehitysprosessin käynnistäminen edellyttää yritysten sekä itsenäisesti että verkostotasolla tekemää tulkintaa toimintaympäristön yhteistyölle asettamista vaatimuksista. Taulukko 32 on yhteenveto kohdeverkostojen kehitysprosessien lähtötilanteesta ja käynnistysvaiheesta sekä verkostojen rakenteesta.

7. Tapausten vertailu ja tulkinta

Taulukko 32. Kohdeverkostojen kehitysprosessien käynnistysvaiheiden vertailu.

Tapaus A	Tapaus B	Tapaus C
Lähtötilanne ja käynnistävät voimat		
<ul style="list-style-type: none"> - Kärkiyrityksen strateginen muutos loi tarpeen toimittajaverkoston kehittämiseksi liiketoiminnan tehostamiseksi ja kannattavan kasvun varmistamiseksi - Aikaisemmissa kehityshankkeissa verkostoyritykset olivat osallistuneet kärkiyrityksen järjestämiin koulutuksiin 	<ul style="list-style-type: none"> - Verkoston asiakkaan "painostus" sekä kärkiyrityksen vetäjän kasvuhaluukkuus toimivat käynnistävinä voimina - Myöhemmin yhteistyötä oli tarve suunnata uudelleen pääasiakkaan tilausten pienentyessä - Yhteistyömallit olivat muotoutuneet aikojen kuluessa ja verkostoyritysten välillä oli paljon sosiaalisia suhteita 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaiden muuttuminen globaaleiksi toimijoiksi ja valmistuksen siirtyminen pois Suomesta pakotti toimialan yritykset etsimään uusia liiketoimintamahdollisuuksia - Samalla asiakkaiden ulkoistamispäätökset muuttivat toimialan rakennetta ja ohjasivat kysyntää suurempiin kokonaisuuksiin
Verkoston rakenne		
<ul style="list-style-type: none"> - Verkoston muodostivat keskusyritys ja noin 20 pientä toimittajayritystä, joista kolme aktiivisesti mukana yhteistyön kehittämisessä - Suuri osa verkostoyritysten liikevaihdosta tuli kärkiyrityksen verkostossa toimimisesta 	<ul style="list-style-type: none"> - Verkoston muodostivat kärkiyritys sekä viisi metalliteollisuuden pk-yritystä sekä materiaali-toimittajan alueellinen toimipiste - Suuri osa yrittäjistä oli elämäntapayrittäjiä, eivätkä he aktiivisesti etsineet uusia liiketoimintamahdollisuuksia 	<ul style="list-style-type: none"> - Verkoston muodostivat neljä työvälinevalmistajaa - Toimialan yritykset olivat kokoluokaltaan ja osaamiseltaan hyvin samankaltaisia

Lähtötilanne ja käynnistävät voimat. Tapausten lähtötilanteet ja kehittämistyön käynnistävät voimat olivat osin erilaisia, mutta kaikissa oli vahvasti esillä aktiivisen toimijan sekä verkoston asiakkaiden tarpeiden ja tavoitteiden merkitys. Tapauksen A kärkiyrityksenä toimiva asiakas määritteli kehitystyön tavoitteet ja käynnisti projektin tutkijoiden kanssa. Myös tapauksessa B verkoston kärkiyritys ja sen avainasiakas vaikuttivat voimakkaasti projektin käynnistymiseen. Tapauksessa C toimialan taantuma ja kireä kansainvälinen kilpailu olivat tekijöitä, jotka ohjasivat yritykset uusien liiketoimintamahdollisuuksien etsimiseen sekä pyrki- myksiin horisontaalisen yhteistyön tiivistämiseksi. Kohdeverkostossa C kehitystyön käynnistäjä oli aloitteen tehneen yrityksen toimitusjohtaja. Toisaalta tapauksessa C toiminnan kehittämisestä puuttui myös selkeä linkki asiakasrajapintaan –

verkoston toimijoiden näkemykset asiakkaiden liiketoimintaympäristöstä ja tulevaisuuden tarpeista olivat puutteelliset.

Verkoston rakenne. Rakenteeltaan hierarkkisemmissä verkostoissa kärkiyrityksen tavoitteet ja strategiset valinnat ohjasivat siis voimakkaasti tulkintaa toimintaympäristön muutoksista sekä verkoston tulevaisuudenkuvan muodostumista. Kaikissa verkostoissa yritysten erilaiset kokemukset ja kyvykkyys toimintaympäristön muutosten havainnointiin sekä valmius keskustella strategisista tavoitteista vaikuttivat siihen, kenen tavoitteet ja tulkinnat vaikuttivat eniten yhteisen tulevaisuudenkuvan muodostumiseen.

7.2.2 Miten strateginen verkostoyhteistyö toteutetaan?

Kehittämistyön laajuus ja verkostoyritysten osallistuminen vaihtelivat kohdeverkostoissa. Tapauksen A kehittämistyö keskittyi verkoston toiminnan sisäiseen kehittämiseen, joten se oli lähinnä suljettu systeemi. Tapauksessa B kehittämistyötä toteutettiin kaikkein laajimmin ja usealla eri tasolla. Koska tapauksen B verkostoyritykset olivat elinkaarensa eri vaiheissa, toimivat erilaisissa tehtävissä ja olivat verkostoitumiskyvyltään erilaisia, oli strategisen verkostoyhteistyön mahdollistamiseksi tehtävä myös yritysten sisäistä ja kahdenvälistä kehitystyötä. Toimintaympäristön muutokset olivat tapauksen C kohdalla verkoston kehittämistä ohjaava voima. Koska kohdeverkosto oli vasta muotoutumisvaiheessa, sen ja toimintaympäristön välinen raja oli vielä selkeytymättä. Tapaus C muodosti siis hyvin avoimen verkoston. Taulukossa 33 on yhteenveto ja vertailu kehitysprosessien operatiivisen toiminnan ja päätöksenteon vaiheesta.

7. Tapausten vertailu ja tulkinta

Taulukko 33. Kohdeverkostojen kehitysprosessien toimintavaiheiden vertailu.

Tapaus A	Tapaus B	Tapaus C
Kehitystoiminta ja tavoitteiden luominen		
<ul style="list-style-type: none"> - Muutosten kohteina tiedonkulku, prosessien ohjaus ja mittarit sekä palauttejärjestelmä - Kehitystyön ohjaamisesta vastasi käytännössä asiantuntijoiden ja kärkiyrityksen projektiryhmä - Ulkopuoliset asiantuntijat kävivät keskusteluja toimittajien kanssa näiden näkemysten huomioimiseksi 	<ul style="list-style-type: none"> - Muutosten kohteina yhteistyön tavoitteet sekä yhteiset prosessit ja niiden ohjaus - Kohteeksi muuttui prosessin aikana uusien asiakkaiden hankinta ja verkoston osaamisen markkinointi - Kehitystyön ohjaamisesta vastasi käytännössä asiantuntijoiden ja kärkiyrityksen projektiryhmä 	<ul style="list-style-type: none"> - Muutosten kohteena yhteistyön toimintamallin luominen yritysten kesken - Kehitystyön ohjaamisesta vastasi aloitteen tehneen yrityksen ja asiantuntijoiden projektiryhmä - Toimialan kehitystyötä ohjasivat kehitysryhmä, alan asiantuntijat (tutkimuslaitokset ja konsulttiyritykset), lisäksi asiakkaita pyrittiin linkittämään mukaan
Verkoston rakenne ja toiminnan organisointi		
<ul style="list-style-type: none"> - Päätöksenteko verkostopäivissä - Hierarkkisilla ohjauskäytännöillä (mittarit ja kehityskeskustelut) pyrittiin toimittajien sitouttamiseen kärkiyrityksen strategiaan tavoitteisiin 	<ul style="list-style-type: none"> - Päätöksenteko strategiaryhmässä - Verkostoyritysten omistajien (yrittäjien) väliset sosiaaliset suhteet mahdollistavat melko laajan vaikuttamisen 	<ul style="list-style-type: none"> - Muodollinen päätöksenteko verkostopäivissä - Tasavertaisten kumppanien väliset epämuodolliset keskustelut vaikuttivat verkoston tavoitteiden muodostumiseen ja yritysten sitoutumiseen
Sisäiset mekanismit		
<ul style="list-style-type: none"> - Verkostoyritysten välinen vuorovaikutus ja kommunikointi vähäistä - Verkostoyritykset ja niiden prosessit ja osaaminen hyvin samankaltaiset - Verkostoyrityksistä kehitystyöhön osallistuivat lähinnä yrittäjät 	<ul style="list-style-type: none"> - Verkostoyritysten välinen vuorovaikutus perustui olemassa oleviin sosiaalisiin sidoksiin yrittäjien välillä - Suurin osa pk-yrityksistä oli liiketoimintaosaamiseltaan hyvin samanlaisia - Kehitystyössä mukana olevien henkilöiden intressit ja päätösvalta (asema yrityksessä) erilaisia 	<ul style="list-style-type: none"> - Verkostoyritysten välinen vuorovaikutus oli tiiviimpää alueellisesti lähemmäs olevien toimijoiden kesken - Verkostoyritysten teknologinen osaaminen hyvin samankaltaista - Kehitystyöhön osallistuneiden intressit, osaaminen ja lähestymistavat erilaisia

Kehitystoiminta. Tapauksen A kehittämissympäristö oli vakaampi, sillä kärkiyritys oli lopputuotteen tarjoaja, jolla oli selkeä oma strategia ja tavoitteet. Tosin kärkiyrityksen sisäiset organisaatiomuutokset vaikuttivat verkoston tavoitteisiin ja loppuvaiheessa projekti laajeni myyntiverkoston suuntaan, koska projektiryhmässä mukana ollut avainhenkilö siirtyi vastaamaan myyntiorganisaatiosta.

Tapauksen B kehittymiseen vaikutti voimakkaasti kärkiyrityksen järjestelmätoimittajuuden kehittyminen: muutokset asiakkaissa vaikuttivat kärkiyrityksen verkostoitusstrategiaan ja siten verkoston tavoitteisiin. Tapauksen B verkoston osittaiseen hajoamiseen ja uudelleen muotoutumiseen vaikuttivat paitsi yritysten erilaiset kasvutavoitteet, myös järjestelmätoimittajana toimivan kärkiyrityksen halu siirtyä palvelemaan sarjatyyppisempiä asiakkaita. Tällöin tapauksen B verkoston yrityksistä ne, joiden roolina oli ollut valmistaa yksittäisiä osia joustavasti ja nopeasti, eivät pystyneet kilpailukykyisiin hintoihin. Vaikka kaikki toimijat myös tapauksen C verkostossa tunnistivat yhteistyön kehittämisen tarpeelliseksi, verkostoyhteistyö ei käynnistynyt suunnitellusti, koska yritykset eivät kyenneet muodostamaan yhteistyölle riittävän selkeitä ja kaikkia kiinnostavia tavoitteita. Verkoston kehitystyön rajaaminen selkeämmin tiettyyn kohteeseen – esimerkiksi tiettyyn asiakastoimialaan tai vientimaahan – olisi saattanut mahdollistaa yhteistyön etenemisen.

Verkoston rakenne ja toiminnan organisointi. Toiminnan ja kehitystyön ohjauksen keinot olivat tapauksessa A selkeästi kohdeverkoista kaikkein hierarkkisimmat. Yhteisten mittareiden muodostamisella ja kehityskeskustelukäytännöllä pyrittiin sitouttamaan verkostoyritykset kärkiyrityksen strategisten tavoitteiden ja brändin mukaiseen toimintamalliin. Tapauksessa A toimintamalli ja yhteiset pelisäännöt kirjattiin verkosto-oppaaseen. Tapauksessa B tilaus-toimitusprosessin kehitysryhmän tavoitteena oli prosessin tehostaminen ja yhtenä tehtävänä työjaon pelisääntöjen muodostaminen. Kehitysryhmään osallistuvat vastasivat prosessikuvausten siirtämisestä käytäntöön ja esimerkiksi kirjaamisesta verkostoyritysten laatujärjestelmiin. Myös tapauksessa C kuvattiin yhteisen tilaus-toimitusprosessin vaiheet ja työnjako. Lisäksi keskusteltiin verkoston yhteisestä hinnoittelumallista, katteiden muodostumisesta ja korvauksesta, jonka toimitusprojektin hallinnasta vastaava yritys saa. Nämä pelisäännöt kirjattiin yhteiseen verkostokuvaukseen, mutta sitä päästiin testaamaan käytännössä melko vähän.

Sisäiset mekanismit ja osallistuminen. Kaikissa verkostoissa pyrittiin kuvaamaan verkostoyritysten roolit ja velvollisuudet sekä toiminnan tavoitteet yhteisen toimintamallin avulla. Yrityksen aktiivisuus osallistua ja sitoutuminen vaihtelivat. Käytännössä tähän vaikuttivat paitsi yritysten kokemukset verkostoyhteistyön hyödyistä ja niiden toteutumisen todennäköisyydestä, myös yritysten sisäinen kulttuuri, näkemys yhteistyön merkityksestä ja tottumus yhteistyön tekemiseen. Toisaalta rajoittavana tekijänä olivat myös pk-yritysten resurssit, sillä kun yrityksille avautui houkuttelevampia mahdollisuuksia, ei resursseja riittänyt usean verkoston yhtäaikaiseen kehittämiseen. Kaikissa kohdeverkostoissa oli myös

7. Tapausten vertailu ja tulkinta

tunnistettavissa sekä avoin, ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa oleva, että suljettu sisäiseen kehittämiseen keskittyvä ulottuvuus.

7.2.3 Mitä verkostoyhteistyöllä saavutetaan?

Verkostoyhteistyön toteutuminen ja sillä saavutetut hyödyt erosivat verkostoissa huomattavasti. Taulukossa 34 on yhteenvedo kehittämistyön tuloksista, lisäksi taulukossa tarkastellaan systeemin itseorganisoitumisen vaikutuksia eli osasyntymien ominaisuuksien ja niiden välisen vuorovaikutuksen tuloksena ilmaantuneita muutoksia verkostoyhteistyöolosuhteissa.

Taulukko 34. Kohdeverkostojen kehitysprosessien vakiinnuttamisvaiheiden vertailu.

Tapaus A	Tapaus B	Tapaus C
Tavoitteiden toteutuminen		
<ul style="list-style-type: none">- Verkoston toiminnan tehostaminen ja kasvu- Pk-yritysten kannattavuuden kehittyminen, yrittäjien liiketoimintaosaamisen lisääminen	<ul style="list-style-type: none">- Uusien asiakkaiden löytyminen ja verkoston liikevaihdon kasvu- Osaamisen laajeneminen tuotekehitykseen verkoston kärkiyrityksen osakkuusyrityksen kautta	<ul style="list-style-type: none">- Toimialan kehittämissuunnitelman syntyminen (yhtenä osatekijänä), näkemykset innovaatioverkostojen mahdollisuuksista- Kohdeverkoston kyky vastata laajemmista kokonaisuuksista
Systeemin itseorganisoituminen (ilmaantuminen ja yritysten diversiteetin vaikutukset)		
<ul style="list-style-type: none">- Toimittajayrityksissä yrittäjyys melko vähäistä (yritysten strateginen kyvykkyys, tavoitteet ja arvot samankaltaisia) eikä niillä ole halukkuutta horisontaaliseen yhteistyöhön- Kärkiyrityksen organisaatiomuutokset ja avainhenkilöiden vastuualueiden muuttuminen vaikuttivat verkoston tavoitteiden suuntautumiseen	<ul style="list-style-type: none">- Pääasiakkaan X tilausten pienentyminen ja verkoston toiminnan uudelleen suuntaaminen muuttivat verkoston kokoonpanoa, kun osa yrityksistä jäi pois- Verkostoitumiskyvyn ja verkostossa toimimisen osaamisen kasvaminen pk-yrityksissä	<ul style="list-style-type: none">- Yritykset olivat resursein (esim. konekanta, kokoluokka) ja osaamiseltaan hyvin samankaltaisia- Yritysten strategisessa verkostoitumiskyvykkyudessa sekä halukkuudessa oli suuria eroja (esim. vision selkeys ja siitä avoimesti kertominen)- Nämä tekijät, kuten myös yritysten väliset aikaisemmat yhteistyösuhteet, vaikuttivat verkoston kokoonpanon ja tavoitteiden muodostumiseen
Koossa pitävät voimat		
<ul style="list-style-type: none">- Kärkiyrityksen suuri osuus verkostoyritysten liikevaihdosta, verkoston työnjako ja yritysten resurssit sekä kumppanuussuhteiden kehittäminen	<ul style="list-style-type: none">- Pääasiakkaan X toimintatavien toteuttaminen ja siihen tarvittavat resurssit sekä yrittäjien väliset sosiaaliset suhteet	<ul style="list-style-type: none">- Toimintaympäristöjen muutokset pakottavat uusien toimintamallien etsimiseen ja yhteistoiminnan käynnistämiseen

Tavoitteiden toteutuminen. Tapauksessa A yhteistyön aiottu muutokset saavutettiin parhaiten. Tämä on luonnollista, koska tapauksen A verkosto oli kaikista suljettu, ja siksi kehitystyötä oli helpompi ohjata ja sen tuloksia ennakoita. Kohdeverkon A kehittämistyöllä pystyttiin sekä tehostamaan verkoston toimintaa että lisäämään verkostoyritysten liiketoimintaosaamista ja kasvuhalukkuutta. Tapauksen B toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ohjasivat kehitystyötä huomattavasti voimakkaammin, sillä verkoston oli avoimempi. Myös kärkiyrityksen tavoitteiden muuttuminen suuntasi kehittämistä uudelleen. Tapauksessa C verkostoyhteistyön tavoitteet olivat vasta muotoutumassa, joten niiden saavuttamista on vaikea arvioida. Mutta myös tässä tapauksessa (C) verkostoyritykset oppivat strategisen verkostoyhteistyön kehittämistä ja pystyivät hyödyntämään systemaattisia käytäntöjä muissa yhteistyöverkostoissaan.

Itseorganisoituminen. Verkostoyritysten ominaisuudet, kyvykkyudet ja tavoitteet vaikuttivat verkoston kehittymiseen, kaikissa kolmessa tapauksessa yritysten verkostoitumiskyvyssä ja -halussa oli suuria eroja. Verkostossa A toimittajayritysten halukkuus ja kyky keskinäiseen vuorovaikutukseen oli vähäistä, joten kärkiyritys ohjasi voimakkaasti kehitystyötä. Verkostoissa B ja C pk-yritysten verkostoitumiskyky ja verkostossa toimimiseen liittyvä osaaminen kehittyivät yhteistyön aikana. Toisaalta tämä vaikutti myös verkostojen hajoamiseen, yritysten oppiessa arvioimaan verkoston soveltuvuutta niiden omien tavoitteiden toteuttamiseen.

Verkoston yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen olemassaolo ei edellytä kirjattua strategiaa. Pk-yritysten muodostamissa liiketoimintaverkostoissa korostuu verkoston tavoitteiden ja yritysten päätöksenteon linkittyminen; verkoston strategia ohjaa päätöksentekoa vain jos se on sisäistetty toiminnan ohjenuoraksi kaikissa organisaatioissa. Pk-yrityksessä päätöksenteko keskittyy usein muutamille avainhenkilöille tai yritysten omistajille, joten näiden avainhenkilöiden väliset sosiaaliset suhteet – sosiaalisten verkostojen merkitys – korostuvat. Nämä sosiaaliset suhteet vaikuttavat jaetun näkemyksen syntyyn ja olemassaoloon. Toisaalta pk-yrittäjien välisessä verkostossa strategisen tason osaaminen, kyky kyseenalaistaa ja uudistaa toimintaa, on usein puutteellista. Toiminnan jatkuvaa arviointia ja verkostona oppimista tukevat käytännöt, kuten yhteiset mittarit ja palautejärjestelmä, voivat olla tällaisia pohdintaa tukevia toimintamalleja. Edellytyksenä on, että verkosto on yhdessä sopinut systemaattisesta toiminnasta, esim. mittareiden käytön pelisäännöistä, jotta ne voivat ohjata toimintaa.

Yhteistoiminnan muodot. Verkoston tavoitteet ja yhteistoiminnan muodot ovat sitä koossa pitäviä voimia. Yhteiskehittämisen käytäntöjen hyödyntäminen varmistaa kaikkien yritysten vaikutusmahdollisuudet sekä uusien avausten ilmaantumisen.

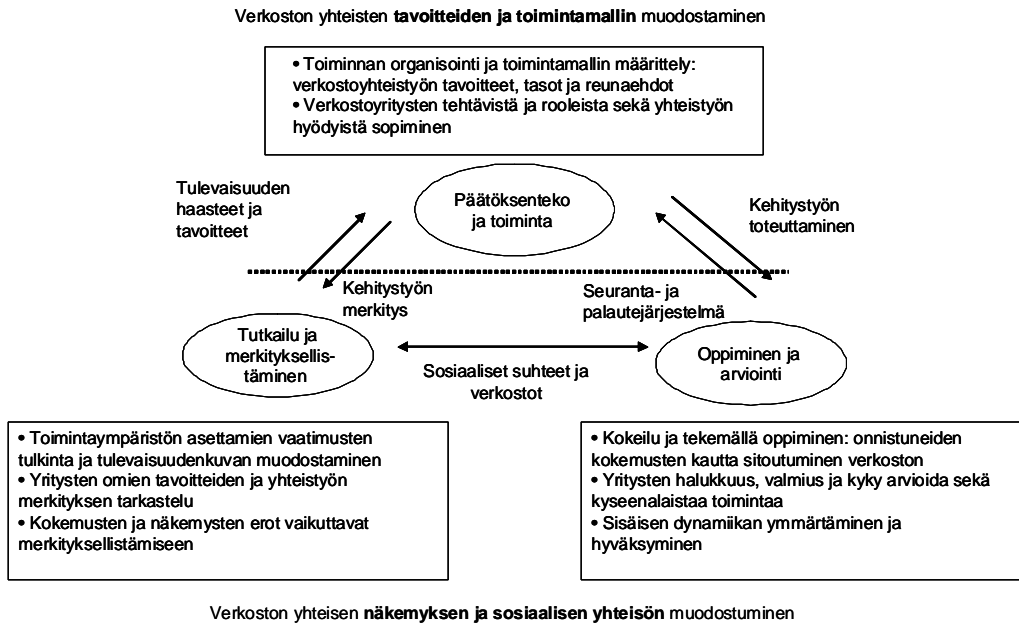
Tosin hierarkkisten ohjausmekanismien käyttäminen voi pienentää verkoston joustavuutta ja lukita sen jaettuun näkemykseen oikeasta toimintamallista. Toisaalta verkostojen kehittymisen ohjaamisen näkökulmasta tämä itsenäisten yritysten omien tavoitteiden ja näkemysten aiheuttama ”moniäänisyys” on aina haaste tavoitteiden asettamiselle ja saavuttamiselle. Siten yhteistyön organisointi ja koordinointi vaativat selkeää kuvausta hyödyistä ja yhteisistä tavoitteista sekä kokemusta, johtajuutta ja koordinoitukykyä. Yritysryhmä tarvitsee vähintään yhden yrittäjähenkisen aktivaattorin pystyäkseen muodostamaan verkoston. Pienten ja keskisuurten yritysten verkostossa on harvoin olemassa tätä yritysryhmän toiminnan tai kilpailukyvyyn kehittämisen kannalta tarvittavaa osaamista tai resursseja siihen. Verkostoa koossa pitävät voimat liittyivät tapauksissa A ja B verkoston yhteisten tuotteiden toimittamiseen. Verkostossa C yhteistyö oli käynnistymässä toimintaympäristön muutosten pakottamana, joten verkoston sisäisiä, yhteistyötä koossapitäviä voimia ei vielä ollut syntynyt.

7.2.4 Tulkinta kehitysprosesseista ja uudistumismallin täydentäminen

Toimintaympäristön tutkailulla ja kokemusten merkityksellistämällä oli suuri merkitys uutta luovien verkostojen, avoimempien systeemien, kehittämisessä (tapaus C). Selkeä päätöksenteko ja yhteinen toimintamalli korostuivat toiminnan tehostamiseen pyrkivässä, suljetumman systeemin muodostavassa toimittajaverkostossa (tapaus A). Tällaisen verkoston haasteena oli kaikkien toimijoiden näkemysten ja tavoitteiden huomioiminen. Hierarkkisen ja suljetumman ohjausmallin riskinä on lukkiintuminen yhteisiin rutiineihin, mikä voi vähentää toiminnan uudistamisen edellytyksenä olevaa syväoppimista. Toiminnan arviointi ja oppiminen taas olivat keskeisiä liiketoimintaa uudistavassa kehitysverkostossa (tapaus B), ja tässä yrittäjien välisellä sosiaalisella yhteisöllä oli suuri merkitys oppimiseen.

Vaikka verkostojen kehitysprosessit erosivat kestoiltaan ja yhteistoiminnan muodoiltaan niissä kaikissa on tunnistettavissa samat päävaiheet ja osatekijät. Edellä esitetyn empiirisen aineiston yhteenvedon, vertailun ja tulkinnan perusteella täydennettiin alustavaa verkoston uudistumismallia useilla verkostojen yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumisprosessien ilmentymillä. Kaikissa tapauksissa verkoston kehitysprosessin eteneminen voitiin jäsentää kolmen alustavassa mallissa tunnistetun päävaiheen avulla. Nämä olivat: 1) tutkailu ja merkityksellistäminen, 2) päätöksenteko ja toiminta sekä 3) oppiminen

ja arviointi. Jokaisen vaiheen kohdalla nostettiin esiin vaiheen toteuttamiseen kaikissa tapauksissa liittyneet avaintekijät. Siten alustavaa mallia täydentämällä muodostettiin uudistuvan verkoston toimintamalli (Kuva 33).



Kuva 33. Uudistuvan verkoston toimintamalli.

Toimintaympäristön ja siinä tapahtuvien muutosten *tutkailuun ja merkityksellistämiseen* vaikuttivat voimakkaasti yritysten erilaiset kokemukset ja kyvykkyys muutosten havainnointiin. Voidakseen vastata kysymykseen, miksi kehittää verkostoyhteistyötä, yritysten oli muodostettava yhteistyölle tulevaisuudenkuva ja tulkinta verkostolta vaadittavista ominaisuuksista. Tasavertaisten kumppanien (tapaus C) verkostossa yritysten samanlainen asema helpotti yhteisen tulkinnan syntymistä. Toimittajaverkostossa (tapaus A) taas toimijoiden välinen asymmetrinen suhde vaikeutti kaikkien tulkintojen ja näkemysten huomioimista, sillä kärkiyrityksen strategiset linjaukset ohjasivat tulevaisuudenkuvan muodostumista. Toisaalta pidempään yhteistyötä tehneiden yritysten ja yrittäjien välille oli syntynyt epämuodollisia sosiaalisia suhteita, joiden olemassaolo tuki yhteisen merkityksellistämisen prosessia (tapaus B). Tämän perusteella uudistumismallia täydennettiin nostamalla esiin yritysten aikaisempien kokemusten, aseman ja kyvykkyysien vaikutuksia. Kaikissa verkostoissa toimintaympäristön tutkailun ja merkityksellistämisen vaihe linkittyi voimakkaasti yhteisten tavoitteiden

7. Tapausten vertailu ja tulkinta

muodostumiseen eli verkoston päätöksenteon ja toiminnan vaiheeseen. Jo olemassa olevissa verkostoissa toimintaympäristön muutosten tutkailuun liittyi myös nykyisen toiminnan arviointi. Joka tapauksessa tutkailun perusteella verkostoyritykset muodostivat tulkinnan tulevaisuuden haasteista ja tavoitteista. Yritysten strategiaan valintoihin perustuva kehitystyön merkityksen kuvaaminen oli jo osa verkoston päätöksentekoa.

Verkoston päätöksentekoa ja toimintaa ohjasivat verkoston tavoitteet ja toimintamalli. Ne kuvasivat, miksi ja miten yhteistyötä tehdään ja mitä sillä tavoitellaan. Verkoston toimintamalli jäseni yhteistyön hyödyt kaikille toimijoille, yhteistyön tasot sekä reunaehdot. Käytännössä verkoston toimintamalli määritteli myös toimijoiden roolit, velvollisuudet ja aseman verkostossa. Operatiivisen toiminnan pelisääntöjen muodostaminen oli osa kehitysprosessia kaikissa verkostoissa, mutta erityisesti se korostui toiminnan tehostamista tavoittelevissa liiketoimintaverkostoissa (tapaus A ja osittain B). Yhteistyön jatkuessa oli myös oleellista kuvata toimintamallissa, miten tavoitteiden toteuttamista seurataan eli muodostaa verkostolle yhteinen seuranta- ja palautejärjestelmä. Tämä oli edellytys verkostotason *jatkuvalle kehittämiselle*. Tämän perusteella uudistumismallia täydennettiin päätöksenteon ja toimintamallin osalta tuomalla esiin toimintamallin ja toiminnan reunaehtojen sekä toimittajien roolien ja aseman kuvaamisen merkitys.

Toiminnan arvioinnin ja oppimisen mahdollistivat yhteinen seurantajärjestelmä sekä yritysten välinen vuorovaikutus. Tapauksessa A kärkiyrityksen ja toimittajien välinen kehityskeskustelujen käytäntö ja tapauksessa B strategiaryhmän työskentely muodostivat tämän palautekanavan. Tapauksen C kohdeverkostossa toimijoiden väliset epämuodolliset keskustelut olivat ainoa palaute- ja seurantajärjestelmä, koska yhteistyössä ei vielä edetty operatiiviseen toimintaan asti. Tarkasteltaessa toimialan kehittymistä voidaan toimialaryhmää sekä sen organisoimia kehitysryhmiä ja järjestämiä tilaisuuksia pitää palautekanavana, jonka avulla pyrittiin tavoitteiden toteutumisen tarkasteluun ja kehitystyön ohjaamiseen. Vastaavasti kaikissa tapauksissa verkoston jaettu näkemys linkittyi kuvaukseen siitä, keitä me verkostossa olemme ja mikä on verkoston merkitys tässä toimintaympäristössä. Tämän perusteella alustavaa verkoston uudistumismallia täydennettiin korostamalla toisaalta verkostoa tiivistävien yhteisten onnistumisten kokemista sekä toisaalta yhteistyötä jatkuvasti kyseenalaistavan sisäisen kehitysdynamiikan olemassaolon ja ymmärtämisen merkitystä. Yritysten halukkuudessa ja kyvyssä arvioida toimintaa oli suuria eroja. Tämä linkittyi myös yritysten kykyyn tunnistaa toimintaympäristön muutoksia ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia, usein oli siis kyse yrittäjyyden luonteesta.

7.3 Verkoston yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumisprosessit

Verkostojen sisäisten mekanismien aiheuttaman dynamiikan ja jatkuvan muutoksen ymmärtäminen on tärkeä tekijä verkostoitumisessa ja verkostojen kehittämisessä. Yritysten on pystyttävä näkemään verkostot muuttuvina, sillä verkoston toiminnan uudelleen arviointi ja mahdollisesti myös verkoston hajoaminen ovat luonnollinen osa kehittymistä. Kehittymisen ennakoimiseksi on verkoston toimintaa, yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumista, tarkasteltava kaikkien osapuolten näkökulmasta. Tapausten kehitysprosessien analysoinnin ja vertailun avulla tarkasteltiin edelleen yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumisen edellytyksiä ja etenemisprosessia. Tämän perusteella pyrittiin tunnistamaan osajärjestelmien välistä vuorovaikutusta ja tunnistamaan systeemijärjestelmien mukaisesti osajärjestelmien välillä olevia prosesseja.

Yhteistyön tavoitteiden ja hyödyn konkreettisuus sekä niiden realisoitumisen aikajänne ja todennäköisyys erottivat nämä verkostotapaukset selkeästi toisistaan. Siten myös verkostojen yhteistyön taso, strategisen tai operatiivisen yhteistoiminnan korostuminen, oli erilainen. Tapauksessa A pääpaino oli selkeästi operatiivisen tason yhteistyössä ja toiminnan tehostamisessa. Toisaalta toimittajayritykset kokivat omat vaikutusmahdollisuutensa melko pieniksi ja kärkiyrityksen käytännössä määrittelevän toiminnan strategiset tavoitteet. Tapauksessa B painopiste siirtyi kehitystyön aikana operatiivisesta strategisen tason yhteistyöhön. Tavoitteiden muuttuessa osa yrityksistä jäi pois verkostosta, koska uudet tavoitteet eivät tukeneet niiden näkemystä yhteistyön merkityksestä. Tapauksessa C kuvattuna kohdeverkoston kehitystyössä pääpaino oli operatiivisten yhteistyön kuvausten tekemisessä, vaikka yhteistyön tavoitteiden muodostuminen olisi vaatinut selkeästi enemmän strategista keskustelua liiketoimintamahdollisuuksista. Toimialan yritysten välisen yhteistyön syventyminen ja kehittämisfoorumien syntyminen vaatisivat ajattelun muutosta, joka mahdollistaisi yritysten välisen keskustelun strategisella tasolla.

Yhteenvedo kehitysprosessien kahdesta ulottuvuudesta, yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumisesta, tapauksissa on seuraavassa taulukossa (Taulukko 35). Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumiseen vaikuttavat osatekijät jäsennettiin tutkimuksessa kahdella ulottuvuudella: A) verkoston rakenne ja ohjausmalli ja B) sisäiset mekanismit. Yhteenvedon jälkeen tarkastellaan näiden osatekijöiden vaikutuksia.

7. Tapausten vertailu ja tulkinta

Taulukko 35. Yhteenveto erilaisten verkostomallien vaikutuksesta yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumisessa.

Perinteiset toimittajaverkostot Tapaus A	Uudistavat verkostot Tapaus B	Uutta luovat verkostot Tapaus C
Tavoitteet		
<ul style="list-style-type: none"> - Kärkiyrityksen näkökulma korostui - Toimittajaverkostonkehitysmallin avulla muodostettiin osapuolten yhteinen kuvaus tavoiteltavasta tasosta ja muodostettiin verkoston yhteinen strategia - Osallistavan kehittämisen periaatteiden hyödyntäminen: toimittajien arviointi (itsearviointi) ja kehityskeskustelu sekä palautejärjestelmän (mittarit) muodostaminen - Toimittajayrityksille tarjotut koulutukset tukivat vuorovaikutuksen tiivistymistä verkostossa, mutta pyrkivät samalla ohjaamaan toimittajien näkemyksiä verkostosta samankaltaisiksi kärkiyrityksen kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> - Kärkiyrityksen järjestelmätoimittajuuden kehittyminen ohjasi voimakkaasti verkoston kehittymistä - Verkoston yhteisten tavoitteiden, strategian, muodostamisen tueksi selvitettiin viiden verkoston avainasiakkaan tulevaisuuden tarpeita ja kasvumahdollisuuksia - Strategiaryhmässä käytyjen keskustelujen, omien ja yhteisten tavoitteiden välisen neuvottelun perusteella sekä toimittajaverkoston kehitysmallin avulla muodostettiin verkoston kehitysportaiden kuvaus - Tavoitteiden muuttuminen kärkiyrityksen asiakaskunnan muuttuessa aiheutti ristiriitaa verkostoyrityksien omien tavoitteiden kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> - Toimintaympäristön muutosten merkitys korostui - Yhteistyön tulevaisuudenkuvan uskottavuudella voimakas merkitys houkuttelevuuteen - Yrityksillä ei riittävää valmiutta avoimuuteen yhteiskehittämisen onnistumiseksi ja yhteisen ongelmanratkaisun mallien muodostamiseksi - Neuvotteluprosessin avulla ei pystytty muodostamaan yhteisiä tavoitteita, vaikka kaikkien tulkinta yhteistyön tarpeesta oli samankaltainen - Tiiviimpään horisontaaliseen yhteistyöhön sitoutumiseen saatetaan tarvita yritysten omistusräjäytysten muutoksia
Näkemys		
<ul style="list-style-type: none"> - Toimittajayritysten valmiudet strategiseen keskusteluun pienet ja yrittäjyys käytännössä pientä - Kumppanuussuhteen kehittäminen asiakkaaseen korostui, koska toimittajayritysten välistä keskustelua melko vähän - Toimittaja-asiakassuhteet olivat hyvin samankaltaisia - Toimittajayritysten samankaltaisuus (asema, rooli, resurssit ja kyvykkyydet) helpotti ohjaukseenkäytöjen muodostamista ja käyttöönottoa 	<ul style="list-style-type: none"> - Yrittäjien välisissä epämuodollisissa keskusteluissa pyrittiin muodostamaan yhteistä näkemystä verkoston merkityksestä, erityisesti pääasiakkaan X tarpeista ja tavoitteista käytiin keskustelua - Sosiaaliset suhteet ja jatkuva vuorovaikutus yrittäjien välillä vaikuttivat alaverkoston muodostumiseen - Yrittäjien sosiaalinen yhteisö ei riittänyt pitämään verkostoa koossa tavoitteiden muuttuessa 	<ul style="list-style-type: none"> - Yritysten strategiset tavoitteet ohjasivat kilpailun ja yhteistyön rinnakkaista toteuttamista - Yhteinen näkemys pienin askelin etenemisestä toimi maantieteellisesti lähekkäin olevien yritysten välillä, koska resurssien täydentäminen oli kustannustehokkaampaa - Yritysten samankaltaisuus (asema, rooli, resurssit ja kyvykkyydet) helpotti yhteisen tulkinnan syntyä, mutta rajoitti yhteistyön merkityksen muodostumista

Verkoston rakenne. Rakenteeltaan hierarkkisen kärkiyritysvetoisen verkoston (kuten tapaukset A ja B) kehittämisen haasteena on usein verkoston kärkiyrityksen ja toimittajien asymmetrinen suhde. Kärkiyritys on usein yhteistoiminnan ohjaaja ja käynnistäjä. Taustalla voi olla myös äänenlausumaton näkemys, jonka mukaan asiakas (kärkiyritys) on aina oikeassa. Tämä uskomus estää toimittajilta tulevien kehitysideoiden ja näkemysten hyödyntämisen. Ulkopuolisten tutkijoiden yhtenä tehtävänä kehittämistyössä olikin tuoda moniäänisyyttä kehittämiseen ja kerätä näkemykset yhteistyöstä ja etenemisestä sekä toimittajayrityksiltä että asiakkailta. Tosin myös hierarkkisissa toimittajaverkostoissa yhteistyö on muuttumassa vuorovaikutteisemmaksi, kun verkoston toimittajayrityksistä tulee yhä tärkeämpiä tiedon, osaamisen ja innovaatioiden lähteitä. Samoin näiden toimittajayritysten verkostoitumisosaamisen kehittyminen parantaa niiden asemaa ja edellytyksiä tasavertaisempaan yhteistyöhön. Tasavertaisten kumppanien muodostamissa verkostoissa yhteistoiminnan ohjaaminen taas on haasteellista, koska selkeän päätöksentekomallin puuttuu. Tapaus C:n verkostossa aloitteen tehnyt yritys pyrki jättämään verkostoyhteistyön tavoitteet käynnistysvaiheessa melko avoimeksi, jotta kaikkien osapuolten tavoitteet voitaisiin huomioida. Siten osa keskusteluissa mukana olleista yrityksistä jättäytyi pois, koska yhteistyön merkitys ja hyödyt olivat epäselviä.

Sisäiset mekanismit. Verkoston kehittämiseen vaikuttavia sisäisiä mekanisme- ja jäsennettiin kahden kompleksisten systeemien teoriaan linkittyvän tekijän eli yritysten välisen vuorovaikutuksen ja diversiteetti-käsitteen avulla. Tapauksen A verkostossa kärkiyrityksen ja toimittajayritysten väliset yhteistyösuhteet olivat keskenään hyvin samankaltaisia, joten verkoston kehitysympäristö oli myös tästä syystä melko vakaa ja verkoston kehityspolku helpoimmin tunnistettavissa. Tässä rakenteeltaan hierarkkisessa toimittajaverkostossa sisäiset mekanismit eivät vaikuttaneet voimakkaasti verkoston kehitysprosessiin, joka oli voimakkaasti kärkiyrityksen ohjaama. Tapauksessa B korostuivat yritysten erilaiset verkostoitumisvalmiudet, toimijoiden väliset sosiaaliset suhteet sekä kehitystyössä mukana olevien henkilöiden omat intressit ja mahdollisuudet päätöksentekoon. Verkoston yrittäjillä oli hyvin erilaiset näkemykset yhteistyön merkityksestä ja hyödyistä sekä oman yrityksensä merkityksestä verkostolle ja asemasta verkostossa. Verkoston kehitysympäristöön vaikuttivat voimakkaasti toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset sekä toimijoiden näkemykset niiden merkityksestä ja tarvittavista toimenpiteistä. Verkostoyritysten välinen vuorovaikutus ja linkittyminen olivat hyvin monentasoisia, ja tämä lisäsi tapauksen B sisäistä dynamiikkaa. Tapauksessa C yritykset ja niiden näkemykset kehittämistarpeista olivat hyvin saman-

kaltaisia. Yritysten väliset yhteistyösuhteet olivat vasta muodostumassa, ja nopeimmin ne kehittivät toisiaan maantieteellisesti lähellä olevien yritysten välille. Halukkuuteen tehdä yhteistyötä vaikuttivat voimakkaasti myös yritysten väliset aikaisemmat liiketoimintasuhteet. Toisaalta aikaisemmat ristiriitatilanteet vähensivät valmiuksia keskustella avoimesti kehittämistarpeista.

Yhteisten tavoitteiden muodostamisessa verkoston rakenne vaikutti voimakkaasti siihen, kenen tavoitteet merkitsevät eniten. Kärkiyrityksen tavoitteet ohjasivat voimakkaasti verkoston tavoitteiden muodostumista rakenteeltaan hierarkkisissa toimittajaverkostoissa. Siten verkoston ohjauksessa voitiin ottaa käyttöön hierarkkiseen ohjaukseen kuuluvia keinoja, kuten yhteisiä mittareita ja prosessiohjeita. Toisaalta molemminpuolisia vuorovaikutussuhteita tiivistämällä pyrittiin paitsi ohjaamaan toimittajayritysten näkemyksiä samansuuntaisiksi asiakasyrityksen kanssa, myös huomioimaan toimittajayritysten käsitykset kehitystarpeista ja -suunnasta. Vuorovaikutusta tukevana toimintamallina tapauksessa A hyödynnettiin yritysten välisten kehityskeskustelujen käytäntöä ja tapauksen B osalta strategiaryhmän työskentelyä. Nämä käytännöt mahdollistivat sekä yhteisistä tavoitteista käytävää *neuvottelua* että toiminnan *jatkuvaa parantamista*. Tasavertaisempien kumppaneiden yhteistyössä tavoitteiden avoimuus, pyrittäessä huomioimaan kaikkien näkökulmat, hidasti verkoston strategisen keskustelun käynnistymistä. Yhteistyölle ei syntynyt riittävän konkreettista, houkuttelevaa ja uskottavaa tulevaisuudenkuvaa, vaikka kaikki yritykset tulkit्सivat toimintaympäristön muutoksen ja verkostoitumisen tarpeen samalla tavalla.

Vaikka verkoston rakenteella oli merkitystä myös jaetun näkemyksen muodostumisessa, vaikuttivat verkostotason sisäiset mekanismit siihen enemmän. Toimittajaverkostossa (tapaus A) yritysten välillä oli vähän vuorovaikutussuhteita, joten jaettua näkemystä horisontaalisesta – toimittajien välisestä – yhteistyöstä ei syntynyt, vaan verkoston toiset toimijat nähtiin lähinnä kilpailijoina. Tapauksen A verkostossa toimittajayritykset pitivät kehittämisen tavoitteena kumppanuussuhteen kehittämistä asiakkaan, verkoston kärkiyrityksen, suuntaan. Toisaalta tämä oli myös asiakkaan tavoite, sillä verkostoyritysten välisen yhteistyön lisääntyminen, olisi asiakkaan näkökulmasta voinut parantaa yritysten neuvotteluasemaa liikaa. Toimittajayritysten diversiteetti, niiden väliset erot resursseissa ja osaamisessa, näkyi myös asiakkaan suhtautumisessa yrityksiin. Yhdellä verkostoyrityksistä oli myös samojen palvelujen omaa myyntitoimintaa sekä muita isoja asiakassuhteita, eli siten tämä yritys oli asiakkaan näkökulmasta selvästi tasavertaisempi kuin muut toimittajat. Tämä näkyi asiakkaan avainhenkilöiden valmiutena käydä avoimempaa keskustelua tulevaisuuden suunnista ja tavoitteista – haluk-

kuutena yhteisen toimintaympäristön muutosten tulkintaan ja *merkityksellistämisprosessiin*.

Tapauksen B kohdalla toimijoiden välinen vuorovaikutus ja sosiaaliset epämuodolliset suhteet vaikuttivat alaverkostojen muodostumiseen. Yritysten aikaisemmat kokemukset yhteistyöstä olivat rakentaneet tämän jaetun näkemyksen yhteistyön toteuttamisesta. Verkostoa B yhdistävänä tekijänä olivat pääasiakkaan X vaatimusten ja tavoitteiden tulkitseminen, niistä keskustelu ja niiden toteuttaminen yhdessä – pääasiakas oli verkoston B ”yhteinen rakas vihollinen”. Verkoston B kärkiyrityksen pääasiakkaan vaihtuessa ja asiakaskunnan kasvaessa tämän yhdistävän tekijän merkitys pieneni. Siten verkoston tavoitteiden muuttuessa ei yhteistyölle enää pystytty rakentamaan samanlaista merkitystä.

Tapauksen C osalta verkostoyritysten samankaltaisuus, niiden samantasoinen asema ja rooli arvoverkostossa sekä samanlaiset resurssit ja osaamiset helpottivat yhteisen toimintaympäristön tarjoamia edellytyksiä koskevan tulkinnan syntymistä. Myös samanlaiset aikaisemmat kokemukset mahdollistivat toimintaympäristön muutoksien ja verkostoyhteistyön tarpeiden jäsentämisen samalla tavalla. Mutta samalla diversiteetin puute rajoitti yhteistyön merkityksen muodostumista ja resurssien samankaltaisuus yritysten välisen riippuvuuden syntymistä. Yhteisiä onnistumisen kokemuksia ja verkoston koossa pitäviä voimia ei siis syntynyt riittävästi, eikä yhteinen merkityksellistämisen prosessi käynnistynyt. Jaettu näkemys pienin askelin etenemisestä toimi maantieteellisesti lähekkäin olevien yritysten välillä, koska resurssien täydentäminen oli kustannustehokkaampaa.

Verkoston jaettu näkemys siis jäsensi verkoston identiteettiä ja yhteistyötä koossapitäviä voimia. Käytännössä tämä kuvaus muotoutui yritysten välisen epämuodollisen yhteistyön ja *vuorovaikutuksen* sekä sosiaalisten verkostojen kautta. Sitä ei yhdessäkään tapauksista kirjattu ylös, joten näkemyksen olemassaolo heijastui vain toimijoiden puheessa yhteistyökumppaneista. Tapauksessa A kumppanuussuhde kärkiyrityksen kanssa oli tärkein verkostoa koossapitävä voima, kun taas muita toimittajia pidettiin kilpailijoina. Tämä tuli esiin esimerkiksi yrittäjän kommentissa tiedon jakamisesta muille verkostoyrityksille. Tapauksessa B sekä asiakas yhteisenä vihollisena että kärkiyrityksen vetäjä henkilönä olivat näitä verkostoyrityksiä yhteen liittäviä voimia. Kärkiyrityksen vetäjän arvostaminen sitoutti muita toimijoita mukaan yhteistyöhön. Tätä kuvaa esimerkiksi verkostoyrityksen B2 yrittäjän toteamus:

”J (kärkiyrityksen omistaja ja toimitusjohtaja) on toiminut hyvin asiakkaan suuntaan ja vienyt yhteistyötä eteenpäin.”

Tapauksessa C verkoston ulkopuolinen kilpailu ja muutokset toimintaympäristössä ohjasivat yhteistyöhön, mutta eivät riittäneet verkostoa koossapitäviksi voimiksi. Käytännössä kokeiluilla ja onnistuneiden kokemusten kautta sitoutumisella oli suuri merkitys yritysten sitoutumisessa ja verkostoidentiteetin muodostumisessa. Tämä tuli esiin yhden verkostoyrityksen (C2) edustajan kommentissa siitä, miten toimijoiden on myytävä itsensä verkostolle yhä uudestaan.

7.4 Uudistuvan verkoston systeemimalli ja verkostosysteemin muutoksen tulkinta

Liiketoimintaverkoston kehitysprosessin jäsentäminen kahden rinnakkaisen käsitteen, yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen avulla mahdollisti prosessin osatekijöiden ja -tasojen sekä vaiheiden syvemmän tarkastelun. Aikaisemmassa liiketoimintaverkosta käsittelevässä kirjallisuudessa korostetaan usein joko liikkeenjohdollista kontrollointia tai sosiaalisen ohjauksen, kuten luottamuksen, merkitystä. Yhdistämällä nämä näkökulmat ja tarkastelemalla ilmiöitä rinnakkaisesti voidaan aikaisempaa teoriaa täydentää uudistuvan verkoston toiminta- ja systeemimallilla.

Verkoston kehittymisen osatekijöiksi jäsenettiin tutkimuksen alussa verkoston rakenne ja sisäiset mekanismit. Näiden molempien tunnistettiin vaikuttavan sekä yhteisten tavoitteiden että jaetun näkemyksen muodostumiseen. Lisäksi avoimien kompleksisten systeemien teorian mukaisesti rajapintaa toimintaympäristön kanssa pidettiin yhtenä uudistumiseen ja kehittymiseen liittyvistä osatekijöistä (Stähle, 2004).

Systeemin rajapinta toimintaympäristön kanssa, se kuinka avoin tai suljettu systeemi on, vaikuttaa systeemin tasapainotilan määräytymiseen. Kompleksiselle avoimelle systeemille epätasapaino ja jatkuva muutos on normaalitilanne. Verkoston kehittyessä sen ja toimintaympäristön rajapinta muuttuu, joten voidaan sanoa, että myös toimittajaverkosto on suljettu ainoastaan teoreettisesti tietyinä hetkenä. Suljetummassa systeemissä tasapainotilan löytäminen ja ylläpitäminen on luonnollisesti helpompaa ja ohjaukseen soveltuvat paremmin myös hierarkkisen ohjauksen mallit. Systeemin avoimuuden ja siten myös epäjärjestyksen, kompleksisuuden ja jopa kaaoksen kasvaessa korostuvat itseorganisoitumisen hyödyntämiseen liittyvät ohjausmallit.

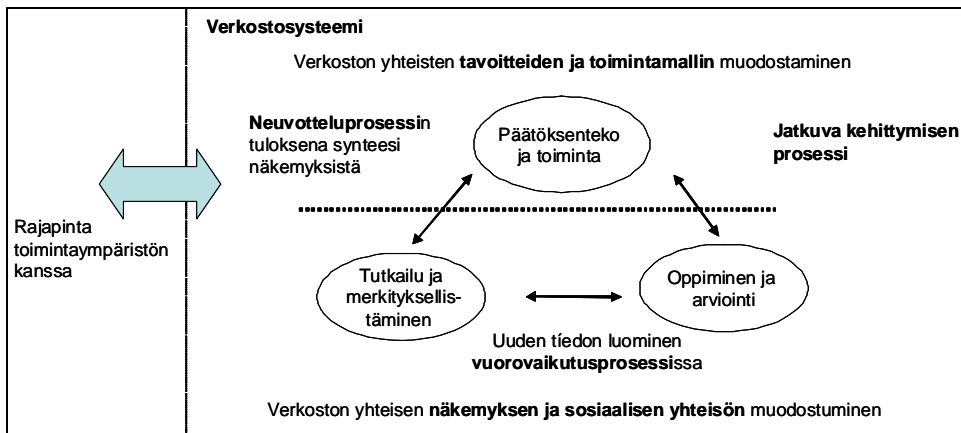
Koska verkostosysteemin muutos tapahtuu vuorovaikutuksessa sen toimintaympäristön kanssa, luonnollisesti myös toimintaympäristön tila, vakaa tai turbulentti, vaikuttaa kehitysprosessin etenemiseen ja siihen, millainen rakenne ja

toimintamalli tilanteeseen sopivat. Verkoston hyödyntämiseen ja ohjaamiseen pyrkivien toimijoiden on ymmärrettävä erilaisten keinojen ja toimintamallien soveltuvuus erilaisiin tilanteisiin. Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli tarkastella erityisesti verkoston sisäistä organisoitumista, eikä organisoitumismuodon ja toimintaympäristön välistä sopivuutta. Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumisprosesseissa korostuivat rakenteeltaan erilaisissa verkostoissa eri vaiheet ja tehtävät.

Tarkasteltaessa systeemin sisäisiä mekanismeja systeemiajattelussa on keskeistä, että todellisuus ei muodostu vain lineaarisista vaikutussuhteista, vaan toisiinsa vaikuttavista prosesseista. Tutkimuksen toisena toimintamallia täydentävänä tuloksena syntynyt uudistuvan verkoston systeemimalli kuvaa niitä verkoston kehitymisprosesseja, jotka linkittävät dynaamisessa verkostossa verkostoyritysten ja verkostotason kehittämistehtävät toisiinsa (Kuva 34). Uudistuvan verkoston systeemimalli rakentuu alustavan verkoston uudistumismallin (Kuva 27) ja toimintamallin (Kuva 33) pohjalle. Tämän malliin kuvaamat prosessit on tunnistettavissa kaikissa liiketoimintaverkostoissa, mutta toimijoiden aktiviteetti, yhteistoiminnan tasot ja päätöksentekomallit vaihtelevat rakenteeltaan erilaisissa verkostoissa.

Verkostosysteemin sisäisen muutoksen tasojen tarkastelu empiirisestä aineistosta toi esiin, miten verkoston kehittymismallissa tunnistetut vaiheet linkittyvät toisiinsa kolmen pääprosessin kautta. Toimintaympäristön tutkailusta ja verkostoyritysten tason tulkinnoista edettiin epämuodollisen ja muodollisen *neuvotteluprosessin* kautta yhteisten tavoitteiden muodostumiseen yritysten tavoitteiden synteessin perusteella. Tämän *neuvotteluprosessin* tuloksena syntyy näkemysten synteesi ja kuvaus verkoston yhteisistä tavoitteista sekä toimintamallista. *Jatkuva kehitymisprosessi* linkittää oppimisen verkosto- ja yritystasolla toiminnan arvioinnin sekä yhteisen palautejärjestelmän kautta päätöksentekoon, valintoihin ja toimintamallin uudistamiseen. *Vuorovaikutus* ja avoin kommunikointi toimijoiden välillä mahdollistavat merkityksellistämisen prosessin kautta tulkintojen jakamisen sekä uuden tietämyksen luomisen. Kuva 34 esittää näiden uudistuvan verkoston toimintamallissa (Kuva 33) tunnistettujen osatekijöiden linkittymistä toisiinsa prosessien välityksellä.

7. Tapausten vertailu ja tulkinta



Kuva 34. Uudistuvan verkoston systeemimalli.

Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio liittyy keskusteluun strategisesta verkostoyhteistyöstä sekä liiketoimintaverkostojen toimintaedellytyksistä ja -malleista. Aikaisemmassa tutkimuksessa verkostojen kehittymistä on tarkasteltu joko hierarkkisinä toimitusverkkoina (mm. Dyer & Nobeoka, 2000; Lambert & Cooper, 2000; Pfohl & Buse, 2000⁷³) tai avoimempina tasavertaisten kumppanien verkostoina (lähinnä strategisten allianssien kirjallisuus, mm. Kumar & Das, 2007; Das & Teng, 2002; Gulati & Singh, 1998, Kanter, 1994). Vastaavasti verkostojen kehittämisessä on tunnistettavissa kaksi päänäkökulmaa: kärkiyrityksen merkitystä korostava toimittajaverkostojen hallintaan keskittynyt (runner) näkökulma ja strategisten verkostojen kehittämiseen liittyvät näkemykset monenkeskisestä kehittämisestä (quasi-firm) (Eccles, 1981; Luke et al., 1989; Kulmala 2003, s. 4; Hyötyläinen et al., 2005; Lamming et al., 2006; Häkkinen, 2008).

Tämä tutkimus vertailee näitä verkostoitumisen erityyppisiä ilmiöitä systeemi-ajattelun lähtökohdista ja täydentää aikaisempaa teoriaa kuvaamalla verkostotyyppien kehittämisprosessien eroja sekä samankaltaisuutta. Tutkimuksen kontribuutioon on siis erilaisten verkostotyyppien kehittämiseen liittyvien ominaispiirteiden ja prosessien jäsentely, jonka perusteella muodostetaan uudistavan verkoston toiminta- ja systeemimallit. Samalla tutkimus tarkasteli käytännössä *verkoston kontrolloidun ohjauksen ja itseorganisoitumisen välistä suhdetta,*

⁷³ Myös useat väitöskirjat käsittelevät toimittajaverkostoja, kotimaisista mm. Helaakoski, 2007; Tenhunen, 2006; Kohtamäki, 2005; Vuorinen, 2005; Breite, 2003; Hallikas, 2003; Kulmala, 2003; Lehtinen, 2001.

jonka Choi et al. (2001) nostivat verkostojen ohjauksen peruskysymykseksi. Tutkimuksen teorialukuihin perustuen rakennetaan tutkimuksessa tyypittely erilaisista liiketoimintaverkostoista ja niiden kehittämismalleista. Verkosto ja sen yritykset kehittyvät rinnakkaisesti, sillä yhteisten tavoitteiden toteuttaminen on mahdollista vain jaetun näkemyksen muodostumisen kautta. Siten *strateginen verkostoyhteistyö* edellyttää kaikkien uudistavan verkoston toimintamallin vaiheiden toteutumista. Tutkimuksessa tehty käsiteanalyysi sekä yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen käsitteiden erottelu tarjosi mahdollisuuden jäsentää tätä verkoston kontrolloidun ohjauksen ja itseorganisoitumisen vuorovaikutteista prosessia.

Tutkimus täydentää verkostojen strategisen johtamisen teoriaa nostamalla empiiristä lukuisia verkostojen yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumisprosessien ilmentymiä. Sen mukaan oleellista liiketoimintaverkoston kehitystyön käynnistymiselle ovat verkoston yhteiset tavoitteet ja toimintamallin määrittely. Aikaisemmassa liiketoimintaverkostojen kirjallisuudessa (esim. Möller et al., 2004) käytetään usein kehitysagendan käsitettä, mutta tämän käsitteen sisällön jäsentely on melko vähäistä. Tämä tutkimus konkretisoi jäsentelyä verkoston toimintamallin sisällön määrittelyllä. Verkoston toimintamallin kuvaus auttaa osallistujia hahmottamaan, millä tasoilla yhteistyötä tehdään ja kehitetään sekä jäsentämään oman yrityksen asemaa ja roolia verkostossa. Verkoston toimintamalli sisältää myös kuvauksen reunaehdoista, jotka pitävät verkoston yhdessä – tai toisaalta tilanteista, joissa verkostoyhteistyötä ei tehdä. Yhteisten tavoitteiden ja toimintamallin muodostumiseen vaikuttaa toimijoiden tulkinta toimintaympäristön asettamista vaatimuksista. Yritysten ollessa samankaltaisia, tai jopa samassa asemassa arvoketjussa, niiden tulkinta yhteistyön tarpeesta on usein hyvin samankaltainen. Toisaalta samankaltaiset resurssit ja osaaminen vaikuttavat siihen, että yritysten tarve tai halukkuus tehdä yhteistyötä voi olla melko pieni.

Yhteisten tavoitteiden syntyminen edellyttää yrityksiltä samankaltaisia tulkintoja toimintaympäristöstä ja sen haasteista sekä tarvittavista muutoksista ja yhteistyön tarjoamista mahdollisuuksista. Usein yrityksillä, joilla on samankaltaista osaamista tai jotka toimivat samassa asemassa markkinoilla, on tässä mielessä parhaat edellytykset yhteisten tulkintojen syntymiseen (Angehrn et al., 2003). Tosin keskinäisen kilpailun takia näiden yritysten halukkuus horisontaaliseen yhteistyöhön on usein vähäistä, toisaalta myös niiden samankaltainen tietämysperusta pienentää mahdollisuutta radikaalisti uuden tiedon syntymiseen (Dussage et al., 2000). Tähän yritysten samankaltaisuuteen linkittyy myös liiketoimintayh-

7. Tapausten vertailu ja tulkinta

teisöjen kirjallisuudessa (Iansiti & Levien, 2004; Moore, 1996) käytävä keskustelu kilpailun ja yhteistyön rinnakkaisuudesta (co-opetition-käsite). Samoin systeemitoteuttamisen kirjallisuuden mukaan systeemin muutoksen avaintekijä on osajärjestelmien välinen diversiteetti (esim. Holland, 1995).

Vasta kun yhteiset tavoitteet ovat neuvottelujen ja operatiivisen toiminnan kautta hyväksytyt verkoston kaikissa organisaatioissa päätöksenteon ohjenuoraksi, ne muodostavat verkoston jaetun näkemyksen yhteistyön merkityksestä. Verkoston uudistumiskyvyn avaintekijöitä ovat sekä toiminnan systemaattinen jatkuva arviointi ja palautejärjestelmän olemassaolo että valmius nykyisten toimintamallien kyseenalaistamiseen. Edelleen verkoston kehittymiseen ja itseorganisointiin liittyvien sisäisten mekanismien, kuten yritysten omien tavoitteiden, niiden erojen ja niiden välisten kytkösten, tunnistaminen mahdollistaa verkoston proaktiivisen toiminnan.

Tutkimuksen konstruktioiden vahva kiinnittäminen teoreettiseen taustaan mahdollistaa tutkimuksen toimivuuden arvioimisen tiettyjen reunaehtojen puitteissa myös tutkimuksessa kuvattujen erityistapausten ulkopuolella (Kasanen et al., 1991, s. 323). Tässä tutkimuksessa muodostettu uusi konstruktion eli uudistuvan verkoston toiminta- ja systeemimallit linkittyvät useisiin organisaation tietämyksen hallinnan ja oppimisen malleihin (yhteenvedo, katso taulukko 22). Useat tietämyksen hallinnan sosiaalista puolta korostavista malleista (mm. Nonaka & Takeuchi, 1995; Choo, 1998; Bollinger & Smith, 2001) tuovat esiin vuorovaikutuksen ja avoimen kommunikaation merkityksen uuden tiedon ja osaamisen syntymisessä. Useimmissa malleissa on tunnistettavissa samat avainvaiheet: merkityksellistäminen, tulkinta ja reflektointi sekä toiminta ja oppiminen. Yhteiset kokemukset ja niiden tulkinta luovat pohjan organisaatioiden jaetun näkemyksen muodostumiselle. Korostaessaan sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä nämä mallit kuitenkin jättävät strategisen johtamisen ja ohjausmallien merkityksen huomioimatta. Uudistuvan verkoston malleilla pyritään kuvaamaan nämä verkoston kehittymisen molemmat puolet. Teoreettisia tietämyksen hallinnan ja organisaation oppimisen malleja on täydennetty päätöksentekoa ja ohjausta sekä toiminnan arviointia käsittelevillä näkemyksillä.

Organisaation dynamiikkaa ja muutosta kuvaavat mallit eivät kuvaa verkoston koko todellisuutta, sillä itsenäisten yritysten omat tavoitteet vaikuttavat aina verkoston tavoitteiden muodostumiseen tai yritysten sitoutumiseen niihin. Tämän tutkimuksen systeemiteoreettinen lähestymistapa on mahdollistanut Häkanssonin ja Fordin (2002) esittämien verkostoparadigmojen mukaisen verkostoyritysten ja niiden välisten suhteiden tarkastelun. Tarkastelun lähtökohtana on,

että yritykset eivät toimi tyhjiössä, vaan niiden valinnat ja toiminta vaikuttavat verkoston toisiin yrityksiin sekä toimintaympäristöön. Tätä tutkimusta ohjaavana näkemyksenä on ollut erityisesti Håkanssonin ja Fordin (2002) toteamus, “a company should interact to try to understand how the network functions from the perspective of these specific others and how they see their own positions and its own” (s. 138). Tämä toteamus jäsentää, miten verkostoa on pyrittävä tarkkailemaan sen kaikkien toimijoiden näkökulmasta, jos halutaan paremmin ennakoida verkoston kehittymistä ja siten johtaa verkostoa ja sen kehittämistä. Edelleen tämän näkemyksen mukaan verkostoyritysten välisen riippuvuuden taso vaikuttaa verkoston hallinnassa käytettävissä oleviin keinoihin. Vastaavasti kärkiyritysveitoisissa verkostoissa tasavertaisimpia toimijoista olivat ne, joilla oli eniten samoja toimintoja kärkiyrityksen kanssa. Esimerkiksi tapauksen A toimittajista yksi, jolla oli samojen palvelujen myyntiä, oli asiakkaan silmissä tasa-arvoisempi kuin muut.

Tutkimuksen empiria tuo hyvin esiin Håkanssonin ja Fordin (2002) esittämän kolmen verkostoparadigman merkityksen. Strategisen verkostoyhteistyön onnistumisen edellytys on tilanteen ja rakenteen mukainen tasapaino yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen välillä. Esimerkiksi tapauksen B liiketoimintaverkosto hajosi yhteisten tavoitteiden puuttuessa, vaikka yritykset olivat tiivisti kytkettyneet yhteen yrittäjien sosiaalisten verkostojen ja yhteisten näkemysten kautta. Merkittävänä syynä oli, etteivät yritykset sitoutuneet kaikkiin – lähinnä verkoston kärkiyrityksen – asettamiin tavoitteisiin. Toisaalta tapauksen A verkostossa yksisuuntainen riippuvuus ja toimittajien välisten kytkösten puuttuminen, hidastivat, jopa estivät, verkoston jaetun näkemyksen syntymisen ja uuden tiedon, esimerkiksi uusien toimintatapojen, syntymistä verkostossa.

Toimintaympäristö tunnistettiin yhdeksi verkoston uudistumisen osatekijäksi (Kuva 5). Vastaavasti toimintaympäristön ja verkostosteemin rajapinnan merkitys haluttiin tuoda esiin myös tutkimuksen tuloksena syntyneessä uudistavan verkoston systeemimallissa (Kuva 34). Verkostokirjallisuudessa esitettyjen verkostojen tyypittelyjen (yhteenveto, katso taulukko 10) täydentäminen organisaatiomallien (Taulukko 16) erilaisten tietämysympäristöjen jäsentelyllä helpotti tapausten välistä vertailua sekä niiden erityispiirteiden ja samankaltaisuuksien tunnistamista. Vaikka tutkimuksen tavoitteena ei varsinaisesti ollut käsitellä erilaisten organisoitumismallien, verkostojen, soveltuvuutta erilaisiin toimintaympäristöihin, systeemiteoreettinen näkemys verkostosta avoimena ja kompleksisena systeeminä edellytti myös verkoston ja toimintaympäristön välisen vuorovaikutuksen ja rinnakkaisen kehittymisen jäsentämistä.

8. Johtopäätökset

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia ja arvioidaan tutkimuksen lähestymistapaa ja menetelmiä. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, ja käytännön hyötyjä sekä esitetään jatkotutkimuksen haasteita.

8.1 Tutkimuksen tulosten arviointi

Tämän tutkimuksen peruslähtökohtana oli tutkijan käytännön kokemuksesta noussut näkemys liiketoimintaverkoston kehittämisen paradoksisista: verkoston johtamisen ja itseorganisoitumisen rinnakkaisuudesta ja näiden välisestä suhteesta. Verkoston yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen käsitteillä jäsenettiin kehittymisen kahta ulottuvuutta. Tulkinta strategisen verkostoyhteistyön haasteista ja toisaalta verkostoitumisen merkityksestä ohjasi pohtimaan, miten ongelman voisi jäsentää ja tuoda esiin eri toimijoiden välisen yhteiskehittämisen merkitystä. Tämän selvittämiseksi tarkasteltiin tapaustutkimuksena kolmen erilaisen liiketoimintaverkoston kehittymistä.

Käytännössä yritykset toimivat aina yhtä aikaa useassa erityyppisessä, rakenteeltaan, kehittämisteemaltaan ja kokoonpanoltaan erilaisessa verkostossa. Verkoston tavoitteilla on eri verkostoissa eri asettajat, samoin verkoston yritysten vaikutusmahdollisuudet ovat erilaiset. Yritysten toiminnan haasteena on yhdistää eri verkostojen tavoitteet ja toimintatavat, ja siksi yritykset tarvitsevat käytännössä malleja verkostossa toimimiseen sekä omien ja erilaisten verkostojen tavoitteiden yhteen sovittamiseen. Useille yrityksille on jo kertynyt kokemuksia vertikaalisissa verkostoista toimimisesta. Sen sijaan tulevaisuuden haasteena on erityisesti horisontaalisen yhteistyön tekeminen dynaamisissa verkostoissa, joissa toimijat ja roolit vaihtuvat useammin kuin tietyn lopputuotteen valmistamiseen tähtäävissä suljetummissa toimittajaverkostoissa.

Tutkimuksen tavoitteena oli pitkittäistutkimuksen avulla lisätä ymmärrystä liiketoimintaverkostojen yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumisprosessien etenemisestä ja toimintaedellytyksistä. Samalla tutkimuksen tavoitteena oli luonnollisesti vastata tutkimuskysymykseen. Tavoitteen saavuttamiseksi tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja käsiteanalyysin avulla jäsentettiin ongelmakenttää. Liiketoimintaverkostojen käsitteiden ja jäsentelyn avulla muodostettiin vertailuasetelma ja valittiin tutkimustapaukset. Verkoston alustavan uudistumismallin (Kuva 27) avulla tunnistettiin toistuvia vaiheita ja tehtäviä, jotka liittyvät verkostojen yhteisten tavoitteiden ja näkemyksen muodostumiseen.

Näkemys liiketoimintaverkostojen kehittymisestä systeemisestä muutoksena linkitti yhteen teoreettiset tarkastelut erilaisista verkstorakenteista ja toimijoiden välisistä kytköksistä sekä osasysteemien toisiinsa linkittyvästä, rinnakkaisesta, kehittymisestä. Empiirisen osuuden yhteenvedossa kuvatut verkostojen kehittymisprosessien tarkastelut (Taulukot 32–34) linkittyvät uudistuvan verkoston toimintamallissa tunnistettuihin tehtäviin (tarkemmin, katso Kuva 33). Edelleen verkoston yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumisprosessien (Taulukko 35) jäsentäminen tukee uudistumismallin osatekijöiden välisten kytkentöjen ja prosessien tunnistamista ja tulkintaa. Näiden empiriassa havaittujen täydennysten ja teoriavertailun perusteella muodostettiin uudistuvan verkoston systeemimalli (Kuva 34).

Tutkimuksen päätuloksena ja tieteellisenä kontribuutiona on uudistuvan verkoston toiminta- ja systeemimallit. Niiden avulla voidaan ymmärtää paremmin verkoston yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumisprosesseja. Tämä parantaa mahdollisuuksia ennakoida verkoston ja sen yritysten kehittymistä sekä tunnistaa kehittymiseen liittyviä epäjatkuvuuskohtia. Uudistuvan verkoston toiminta- ja systeemimallien avulla kyettiin tuottamaan uutta pragmaattista tietoa siitä, miten yritysten ja verkostojen tavoitteet muodostuvat *neuvotteluprosessissa* toimintaympäristön muutosten tutkailun ja merkityksellistämisen kautta yhteiseksi tulevaisuudenkuvaksi, tavoitteiksi ja toimintamalliksi. Jaetun näkemyksen muodostumiseen liittyvät operatiivisen toiminnan ja *jatkuvan kehittymisen* kautta saatavat yhteiset kokemukset sekä avoimen *kommunikaatioprosessin* kautta syntyvä tulkinta yhteistyön merkityksestä toimijoille.

Verkostotyypin jäsentelyn avulla voitiin myös tunnistaa, miten kehitysprosessien fokus ja haasteet eroavat erilaisissa tilanteissa. Rakenteeltaan kärkiyrittäjäyhteisöissä toimittajaverkostoissa korostuivat käytännön päätöksentekoon, toimintamallin luomiseen ja toiminnan seurantaan liittyvät tehtävät. Tasavertaisten

kumppanien verkostossa korostuivat sen sijaan vuorovaikutuksen, merkityksellistämisen ja yhteisen tulevaisuudenkuvan luomisen haasteet. Tutkimuksen tulokset, vastaukset tutkimuskysymyksiin ja käsiteanalyysin löydökset kuvataan tarkemmin omissa luvuissaan.

8.1.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen pääkysymyksenä oli, miten verkoston yhteiset tavoitteet ja jaettu näkemys muodostuvat erityyppisissä verkostoissa. Liiketoimintaverkostojen kehittymisestä ei ollut löydettävissä selkeää yhteistä mallia tai teoriaa, vaan verkostokirjallisuudessa on useita lähestymistapoja. Tämän vuoksi ilmiötä tarkasteltiin – systeemiajattelun kautta – kokonaisvaltaisesti ja eri kirjallisuuslähteistä pyrittiin löytämään ilmiön, liiketoimintaverkoston kehittymisen, keskeisimmät yhteiset tunnuspiirteet. Tutkimusongelman jäsentelyyn liittyen käsiteanalyysiiä täydennettiin – aikaisemman kirjallisuuden perusteella – myös verkoston yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen käsitteillä. Erityisesti verkoston jaettuun näkemykseen liittyen kirjallisuudessa oli käytössä useita rinnakkaisia käsitteitä.

Lähtökohtana erityyppisten verkostojen jäsentelylle oli kahtiajako: kärkiyritysten vetämät toimittajaverkostot ja tasavertaisten kumppanien yhteistoimintaverkostot. Keskeisimpien ja toistuvasti esille nousseiden aikaisemman kirjallisuuden (Möller & Rajala, 2007; Möller et al., 2004; Soekijad & Andriessen, 2003; Koivisto & Ahmaniemi, 2001; Loeser, 1999; Stabell & Fjeldstad, 1998; Quelin, 1997) verkostotyyppittelyjen perusteella täydennettiin liiketoimintaverkostojen jäsentelyä. Verkostotyyppien jäsentelyä syvennettiin edelleen organisaatiotyyppettä jäsentävillä malleilla (Burns & Stalker, 1994; Morgan, 1997; Stähle & Grönroos, 1999). Tätä tyyppittelyä käytettiin tapausten valinnassa ja vertailussa. Vertailunasetelman lähtökohtana oli kuvata, miten verkoston rakenne ja kehitysteema vaikuttavat tavoitteiden ja näkemyksen muodostumiseen sekä verkostoyhteistyön toimintaedellytyksiin.

Verkoston yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen linkittyy luonnollisesti verkostojen ja liiketoimintasuhteiden kehittymistä kuvaaviin malleihin. Lisäksi aikaisemmasta kirjallisuudesta jäsennettiin liiketoimintaverkostojen johtamiseen ja kehittymiseen liittyviä lähestymistapoja. Kirjallisuudessa on useita kuvauksia verkostoitumisen vaiheista. Useimmat kirjallisuudessa esitetyt mallit kuvaavat verkostoitumisprosessista kuitenkin vain verkoston muodostumisvaihetta eivätkä verkoston koko elinkaarta (yhteenveto katso esim. Varamäki (2001, s. 104)). Verkostoitumisen vaiheita käsittelevää kirjallisuutta

täydennettiin organisaation muutosta ja oppimista käsittelevillä näkökulmilla (Wikström & Norman, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995; Leonard-Barton, 1995; Choo, 1998; Dixon, 1999; Bollinger & Smith, 2001). Niiden avulla pyrittiin laajemmin jäsentämään kehittymisen vaiheita ja tehtäviä.

Ymmärrystä systeemin muutoksen dynamiikasta syvennettiin myös kompleksisten avoimien systeemien lähestymistavan ja avainkäsitteiden avulla⁷⁴ Käsitteiden avulla pyrittiin syvemmin ymmärtämään systeemin dynaamisuuden liittyviä ominaisuuksia ja mahdollisuuksia tilanteen jäsentämiseen. Erityisesti tarkasteltiin verkostoyritysten välisen diversiteetin merkitystä verkoston itseorganisoidumiseen. Mutta myös verkostoyritysten välistä kytkeytymistä sekä riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteita muutokseen vaikuttavina tekijöinä havainnoitiin.

Verkostojen muutosten – empiiristen kehitysprosessien – tarkastelua ohjanneet tarkennetut tutkimuskysymykset asetettiin Checklandin (1985) CATWOE-analyysin sekä Pettigrew'n (1997) prosessimaisen ilmiön kuvaamisen avainkysymysten mukaisesti: miksi, miten ja mitä. Nämä kysymykset voidaan linkittää verkoston kehittymisprosessia kuvaavan alustavan mallin vaiheisiin. Toimintaympäristön muutosten tarkastelulla ja merkityksellistämällä toimijat hakevat vastausta kysymykseen *miksi kehittää verkostoyhteistyötä*. Tämän miksi-kysymyksen jälkeen aineistosta pyrittiin löytämään muutosprosessien keskeisimmät yhteiset ja erottavat tunnuspiirteet eli vastaamaan sen avulla miten-kysymykseen. Sekä yhteisten tavoitteiden että jaetun näkemyksen muodostumiseen liittyvien sisäisten mekanismien merkitystä tarkasteltiin kuvaamalla verkostojen muodostumisen historiaa ja lähtötilannetta sekä kehitysprojektien toteutumista (Liitteet 3–5). Tavoitteiden asettamisen ja toimintamallin kuvauksen avulla pyritään määrittelemään *miten verkostoyhteistyö toteutetaan*.

Kolmas sekä systeemin muutoksen että prosessimaisen ilmiön kuvaamiseen liittyvä kysymys on lopputuloksen tarkasteluun ohjaava: mitä? Tämän kysymyksen avulla pyrittiin kuvaamaan *mitä verkostoyhteistyöllä saavutetaan*. Uuden tietämyksen luominen ja oppiminen olivat merkittävä osa kehitysprojektin toteuttamista. Toiminnan arviointi ja oppiminen suuntaavat verkoston yhteistyön ja tavoitteet selkeämmin tulevaisuuteen. Tutkimuksen avulla voidaan luonnollisesti kuvata vain siinä tarkastellun muutoksen lopputuloksia. Käytännössä liike-

⁷⁴ Näitä avainkäsitteitä olivat itseorganisoiduminen (self-organisation) ja ilmaantuminen (emergence), kytkeytyneisyys (connectivity), riippuvuussuhteet (interdependence), monimuotoisuus (diversity), ulottuvuudet (dimensionality), epälinearisuus (nonlinearity), rinnakkainen kehittyminen (co-evolution) ja yhdistäminen (aggregation).

toimintaverkoston kehittyminen on jatkuva toimintaympäristön kanssa vuorovaikutteinen prosessi, joten nämä tulokset eivät koskaan ole lopullisia.

Käytännössä nämä tehtävät linkittyvät toisiinsa ja ovat päällekkäisiä. Tärkeää verkoston kehitystyölle kaikissa kuvatuissa tapauksissa on tunnistaa näiden prosessien etenemisen haasteet. Verkostoitumisen ja verkoston yhteisten tavoitteiden muodostumisen haasteena on yhteisen käsityksen luominen verkoston hyödyistä ja merkityksestä sen toimintaympäristössä, sekä verkostoyritysten tehtävistä ja rooleista. Verkoston rakenne vaikuttaa voimakkaasti yhteisten tavoitteiden muodostumiseen: Hierarkkisessa verkostossa verkoston kehittymistä ohjaavat useimmiten kärkiyrityksen tavoitteet ja tarpeet. Verkoston jaetun näkemyksen muodostumisessa korostuvat puolestaan sisäiset mekanismit, vuorovaikutus ja yhteisen merkityksellistämisen prosessit.

Tarkasteltaessa kohdeverkostojen välisiä eroja todettiin, miten verkoston sisäiset mekanismit – toimijoiden väliset vuorovaikutussuhteet ja diversiteetti – vaikuttivat sekä yhteisten tavoitteiden että jaetun näkemyksen muodostumiseen. Siten verkoston kehityspolkua voidaan ennakoida vain tarkastelemalla verkoston merkitystä kaikkien osapuolien kannalta. Verkoston kehittymisen avaintehtävät ilmenevät niin muodollisina verkoston kehittymiseen liittyvinä tehtävinä kuin epämuodollisina sosiaaliseen verkostoon liittyvinä toimina. Verkostoyhteistyön tavoitteisiin ja muodolliseen organisoitumiseen liittyvät yritysten väliset sopimusneuvottelut, toimintamallin muodostaminen, yhteiskehittämisen organisointi, kuten verkostopäivät ja kehitysryhmät sekä toiminnan systemaattinen seuranta. Epämuodolliseen ulottuvuuteen liittyvät verkostoyritysten välinen vuorovaikutus, merkityksellistäminen sekä yhteisen näkemyksen ja identiteetin muodostuminen.

Näin verkoston yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostamista koskevaan tutkimuksen pääkysymykseen vastattiin kirjallisuuden ja empiirisen aineiston tulkinnan perusteella rakennetulla uudistuvan verkoston toiminta- (Kuva 33) ja systeemimalleilla (Kuva 34). Mallien avulla kuvattiin kolmen avaintehtävän sisältö ja niiden väliset prosessit. Tutkimuksessa todettiin, että verkoston yhteiset tavoitteet ja jaettu näkemys voivat muodostua vain, jos nämä kolme avaintehtävää toteutuvat. Ne olivat kehittymisen edellytyksiä kaikissa kohdeverkostoissa, mutta niiden merkitys painottui eri verkostotyypeissä eri tavalla.

8.1.2 Käsitemallien tulokset

Tutkimuksella oli myös käsitteellisiä tavoitteita. Tutkimuksen alussa määriteltiin liiketoimintaverkostojen ja strategisen verkostoyhteistyön käsitteet sekä

muodostettiin alustavat määritelmät verkoston jaetulle näkemykselle ja yhteisille tavoitteille. Jo näiden alustavien käsitteiden määrittelyssä hyödynnettiin laajasti verkostokirjallisuutta ja useita aikaisemmin esitettyjä liiketoimintaverkoston ja strategisen verkostoyhteistyön määrittelyjä (mm. Möller et al., 2004; Jarillo, 1988; Dash & Teng, 1998; Axelsson & Easton, 1992).

Liiketoimintaverkosto määritellään itsenäisten yritysten muodostamaksi joukoksi toimijoita, joiden yhteistyön tavoitteena on tulevaisuuden liiketoimintahyödyn tuottaminen. Toimijat ovat osallisina samassa arvontuottojärjestelmässä ja niillä on liiketoimintasuhde vähintään yhden verkostoyrityksen kanssa.

Erityisesti kärkiyritysvetoisissa verkostoissa yritykset mielsivät, että yhteistyön kehittäminen etenee lähinnä toimittajien ja kärkiyrityksen välisten suhteiden kehittämisen kautta. Tasavertaisten kumppanien verkostossa yritysten väliset liiketoimintasuhteet olivat satunnaisia. Aikaisemmassa kirjallisuudessa (esim. Möller et al., 2004) verkko erotellaan verkostosta yhteisellä arvontuottojärjestelmällä. Tutkimuksessa käytettiin väljempää ”osallistuminen samaan arvontuottojärjestelmään” -määrittelyä. Käytännön toiminta ja yritysten käsitys liiketoimintaverkostoista oli tämän määritelmän mukainen, ja aikaisempia liiketoimintaverkkoa jäsentävää määritelmää löyhempi. Liiketoimintaverkoston tietämyksen hallinnan jäsentelyn (Taulukko 23) avulla kuvattiin näiden erilaisten liiketoimintaverkoston välisiä eroja, ja sen avulla pystyttiin kuvaamaan myös yritysten edustajille erilaisten verkostotyyppien välisiä eroja.

Koska tutkimuksen tarkastelukohteena oli liiketoimintaverkoston kehittyminen, määriteltiin myös yhteiskehittämisen tasoa kuvaava strateginen verkostoyhteistyö.

Strateginen verkostoyhteistyö määriteltiin tutkimuksessa pitkäkestoiseksi sovitun liiketoiminta-alueen yhteiskehittämiseksi, jonka tavoitteena on kaikkien osapuolten tulevaisuuden aseman tai kilpailutekijöiden parantaminen.

Strategisen verkostoyhteistyön käsitettä jäsennettiin myös erityisesti toimittajaverkoston yhteistyön tasoja kuvaavalla mallilla (Taulukko 12). Yritysten näkemys strategisesta verkostoyhteistyöstä vastasi käsitteen määritelmää ja tätä kuvausta. Mutta kaikissa tapauksissa yritykset tunnistivat, etteivät ne ole vielä valmiita tämän tasoiseen yhteistyöhön. Tämä nostaa esiin kysymyksen siitä, mitkä ovat strategisen verkostoyhteistyön toimintaedellytykset. Käytännössä kysymys on usein yritysten verkostoitumisvalmiuksista ja niiden halukkuudesta

keskustella strategisista tavoitteista. Strategisen verkostoyhteistyön hyötyjä ei siis tunnisteta riittäviksi vaadittaviin panostuksiin nähden. Taustalla oli usein yritysten näkemys oman ydinosaamisen laajuudesta ja halusta suojata tämän osaamisen valumista verkoston muille toimijoille.

Liiketoimintaverkostojen tyyppejä jäseneltiin tarkemmin aikaisemman kirjallisuuden perusteella ja hyödyntämällä verkostojen tyypittelyä Valkokarin ja Helanderin (2006) muodostamaa, laajaan kirjallisuusyhteenvedoon perustuvaa verkostotyyppien kolmijakoa:

- (i) *Suljetuimmat ja rakenteeltaan hierarkkiset toimittajaverkostot, joiden tavoitteena on toiminnan tehostaminen. Vuorovaikutus toimintaympäristön kanssa tapahtuu lähinnä kärkiyrityksen kautta, verkostoyritysten väliset suhteet vähäisiä. Toimijoiden välinen riippuvuus on usein yksisuuntaista ja kärkiyritys – toimittaja-suhteet asymmetrisiä. (Tapaus A, osittain tapaus B.)*
- (ii) *Puoliavoimet, olemassa olevaa liiketoimintaa tai toimintatapoja uudistavat sekä olemassa olevien osaamisten yhdistämiseen pyrkivät verkostot. Verkoston yritykset ovat kytkeytyneitä toisiinsa ja suhteet vastavuoroisia. Vuorovaikutus toimintaympäristön kanssa voi jäädä vähäiseksi. (Osittain tapaus B ja tapaus C.)*
- (iii) *Avoimet toimintaympäristön kanssa jatkuvassa vuorovaikutuksessa olevat innovaatioverkostot, joiden tavoitteena on uuden liiketoiminnan luominen. Verkoston yritysten välinen vuorovaikutus on epäjatkovaa: uusia yhteistyösuhteita muodostuu ja aikaisempi hiipuu jatkuvasti. Toimijat ovat itsenäisiä eivätkä jatkuvasti riippuvaisia toistensa osaamisesta tai resursseista. (Tapaus C, kohde toimialan kehittyminen.)*

Näiden erilaisten verkostotyyppien jäsentely tuki tutkijaa aineiston analyysissä ja vertailussa. Mutta ne eivät olleet kohdeverkostojen toimijoiden ja tutkijan yhteiselle tulkinnalle erityisen merkittäviä, koska toimijat olivat kiinnittyneitä oman yhteistoimintansa kehittämiseen eivätkä pystyneet helposti irrottautumaan siitä ja vertailemaan erilaisia verkostotilanteita. Käytännössä yritykset eivät erottelleet verkostojen kehittämistä erilaisiin tilanteisiin, vaikka tästä voisi olla hyötyä verkostoitumiskäsitteen jäsentämisessä.

Liiketoimintaverkostojen yhteistyön kehittämisen ulottuvuuksina muodostettiin alustavat määritelmät verkoston yhteisille tavoitteille (strategic intent) ja jaetulle näkemykselle (shared identity). Kirjallisuuden perusteella näitä tutkimuksen

peruskäsitteitä ja niiden suhdetta läheisiin käsitteisiin jäsennettiin myös viitekehysten avulla (Kuva 16 ja Kuva 17).

Verkoston yhteiset tavoitteet ovat verkoston yritysten – ainakin osittain – yhteisen neuvotteluprosessin kautta muodostamat linjaukset yhteistyöllä tavoiteltavasta tilasta ja hyödyistä sekä sovitusta toimintamallista niiden saavuttamiseksi. Verkoston tavoitteet kuvaavat myös yhteiset toimenpiteet sekä eri toimijoiden roolit ja näiltä edellytettävät panostukset.

Verkoston jaettu näkemys on yhteiskehittämisen kautta syntynyt yhteistyön merkitystä ja yhteistä identiteettiä kuvaavana käsityksenä siitä, keitä verkostoon kuuluu ja miksi yhteistyötä tehdään.

Alustavia verkoston yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen määritelmiä ja viitekehyksiä täydennettiin tutkimuksen aikana ne toisiinsa linkittävän viitekehysten (Kuva 27) avulla. Myös verkoston uudistumista systeeminmuutoksena esittämän kuvauksen (Kuva 21) avulla jäsennettiin näiden käsitteiden muodostumisprosessia ja aikaulottuvuuden merkitystä. Käytännössä yritykset eivät käsitteiden tasolla erottaneet verkoston yhteisiä tavoitteita ja jaettua näkemystä toisistaan. Mutta yritysten edustajien puheessa erottuu myös jaetun näkemyksen muodostumiseen ja verkoston sosiaaliseen ulottuvuuteen liittyvien tekijöiden tunnistaminen. Toisaalta alustavissa määritelmissä yhteisten tavoitteiden (strategic intent) käsitteeseen liitettiin intention kautta proaktiivinen strateginen pohdinta. Koska yritysten valmiudet strategiseen verkostoyhteistyöhön todettiin empiirisen aineiston perusteella melko vähäiseksi, jäi tämä osuus yhteisten tavoitteiden määritelmästä käytännössä toteutumatta.

Vaikka tutkimuksen käsiteanalyttisessä osuudessa muodostetut määrittelyt eivät siis täysin vastanneet yritysten edustajien käyttämää kieltä, niiden avulla pystyttiin rakentamaan tutkijan ja tutkimuskohteen välistä yhteistä tulkintaa liiketoimintaverkostojen kehittämisen avainkysymyksistä. Käytössä olevat yksityiskohtaisemmat jäsentelyt, kuten toimittajaverkoston yhteistyön tasoja kuvaava malli (Taulukko 12) ja liiketoimintaverkostojen tietämyksen hallinnan jäsentely (Taulukko 23), ovat luonnollisesti helpottaneet tämän yhteisen merkityksen muodostamista. Käsiteanalyysin tavoitteena oli epäselvien käsitteiden täsmen-täminen, ja sen tuloksena saatiin käytännössä testatut täsmälliset *määritelmät* avainkäsitteistä. Siten tutkimuksen käsiteanalyttisten tavoitteiden voidaan katsoa toteutuneen.

8.1.3 Täydennykset teoriaan

Tämän tutkimuksen päätuloksena esitetään uudistuvan liiketoimintaverkoston toiminta- ja systeemimallit. Ne ovat muodostuneet kaksiosaisen teoreettisen viitekehyksen avulla. Verkostojen tyypittely sisältää elementtejä sekä aikaisemman kirjallisuuden verkostomalleista että organisaatiotyyppien teoriasta. Vastavasti myös verkoston alustavan uudistumismallin rakentamisessa hyödynnettiin sekä liiketoimintaverkostojen että organisaatioiden oppimisen ja kehittymisen malleja. Teoriaviitekehyksen molemmat osatekijät nostivat esiin täydennyksiä aikaisempaan kirjallisuuteen, mutta niiden yhdistämistä voidaan pitää tutkimuksen merkittävimpana teorialtäydennyksenä.

Aikaisemmassa verkostojen johtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa keskitytään erilaisten ohjausmekanismien, kuten hierarkkisen ja sosiaalisen ohjauksen, merkityksen tarkasteluun. Organisaation johtamisen näkökulmasta voidaan vastaavasti erottaa strateginen ja operatiivinen johtaminen sekä liikkeenjohdollisten ja organisaatiossa ilmaantuvien tavoitteiden ulottuvuudet. Tässä tutkimuksessa todettiin, että verkoston yhteiset tavoitteet ja jaettu näkemys voivat muodostua vain, jos kolme viitekehyksen perusteella tunnistettua avaintehtävää toteutuvat. Toimintaympäristön tutkailu ja merkityksellistäminen, päätöksenteko ja toiminta sekä oppiminen ja toiminnan arviointi olivat kehittymisen edellytyksiä kaikissa kohdeverkostoissa, mutta niiden merkitys painottui eri verkostotyypeissä eri tavalla. Tämän uudistuvan verkoston avaintehtävien jäsentelyn perusteella syntyi tässä tutkimuksessa aikaisempaa teoriaa täydentävää uutta tietoa. Ensinnäkin tämän jäsentelyn avulla voidaan kuvata liiketoimintaverkoston epämuodollisen ja muodollisen ohjauksen linkittymistä. Toiseksi uudistuvan verkoston malli jäsentää tarkemmin toimijoiden välisen vuorovaikutuksen merkitystä verkoston kehittämisellä. Kolmanneksi malli syventää ymmärrystä siitä, miten kontrolloitu ohjaus ja itseorganisointuminen etenevät rinnakkaisesti.

Yritysten välisten suhteiden kirjallisuudessa Ring ja van de Ven (1994) toivat esiin muodollisen ja epämuodollisen kehittymisen rinnakkaisuuden. He totesivat (1994, s. 112): ”Cooperative interorganizational relationships (IORs) are maintained in this model not because they achieve stability, but because they maintain balance: balance between formal and informal processes.” Uudistuvan verkoston toimintamalli täydentää Ringin ja van de Venin rakentamaa heuristista mallia nostamalla esiin avainprosessit, jotka linkittävät toisiinsa muodollisen ja epämuodollisen organisoitumisen. Uudistuvan verkoston toimintamallilla pyrittiin kuvaamaan verkoston kehittymisen molemmat puolet: liikkeenjohdollisten

tavoitteiden sekä sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta syntyvän jaetun näkemyksen muodostuminen. Siksi teoreettisia tietämyksen hallinnan ja organisaation oppimisen malleja (Wikström & Norman, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995; Leonard-Barton, 1995; Choo, 1998; Dixon, 1999; Bollinger & Smith, 2001) täydennettiin päätöksentekoa ja ohjausta sekä toiminnan arviointia käsittelevillä näkemyksillä.

Håkansson ja Ford (2002, s. 139) toteavat vuorovaikutuksen merkityksestä: ”Interaction in business networks leads to a process of learning and systematising action.” Heidän mukaansa jatkuva vuorovaikutus on siis keino oppia ja systematisoida toimintaa. Täydennyksenä tähän näkemykseen tutkimuksessa rakentunut uudistuvan verkoston toiminta- ja systeemimallit jäsentävät tätä vuorovaikutusta. Mallin mukaan, yritysten ja verkostojen tavoitteet muodostuvat *neuvotteluprosessissa* toimintaympäristön muutosten tutkailun ja merkityksellistämisen perusteella yhteiseksi tulevaisuuden kuvaksi ja toimintamalliksi. Jaetun näkemyksen muodostumiseen liittyvät *operatiivisen toiminnan ja jatkuvan kehittymisen* kautta saatavat yhteiset kokemukset sekä avoimen *kommunikaatioprosessin* kautta syntyvä tulkinta yhteistyön merkityksestä toimijoille.

Jo Ring ja van de Ven argumentoivat sopivan tasapainon merkityksestä. Samoin monet IMP-tutkimustradition edustajat (Håkansson & Johansson, 2001; Huemer, 2004; Johnston et al., 2006) ja verkosto-oppimista käsittelevät tutkimukset käsittelevät tasapainon saavuttamista. Tähdentäessään systeemiteoreettisen lähestymistavan merkitystä edelleen Choi et al. (2001) nostivat suurimmaksi verkostojen johtamisen haasteeksi kontrolloidun ohjauksen ja itseorganisoitumisen välisen suhteen: ”However, a larger component of such order is emergent, dynamic and unpredictable, and the issue of how much to control and how much to let emerge becomes a serious managerial consideration.” Yhdistämällä verkostojen tyypittely ja uudistumismalli tässä tutkimuksessa kuvattiin, miten uudistuminen ja kehittyminen, dynaamisuuden hallinta, edellyttävät erilaisissa verkostotilanteissa eri tehtävien korostumista. Tämä verkostotyyppien tietämyksen hallinnan jäsentely täydentää aikaisempaa teoriaa laajentamalla näkökulmaa eri verkostotyyppien ylitse. Inkpen ja Tsang (2005, s. 161) korostavat sosiaalista pääomaa ja tiedonsiirtoa verkostoissa käsittelevässä artikkelissaan, miten verkostotutkimuksessa on pystyttävä syventämään ymmärrystä eri verkostotyyppien välisistä eroista: ”Network theorist that fail to distinguish between network types will be unable to capture the complex variety of factors associated with network knowledge processes”.

Aikaisemmassa organisaation muutosta käsittelevässä kirjallisuudessa muutosta pidetään poikkeustilana kahden tasapainotilan välissä. Tosin yhä useammin on alettu korostaa myös muutosta organisaatioiden normaalitilana (Pettigrew, 1997; Weick & Quinn, 1999; Tsoukas & Chia, 2002; Ståhle, 2004). Erityisesti kompleksisten avoimien systeemien teoria, joka on tämän tutkimuksen taustaoletus, korostaa epätasapainon ja jatkuvan muutoksen merkitystä. Uudistavan verkoston mallit jäsentää liiketoimintaverkoston muutosta avoimena ja jatkuvana prosessina, joka linkittyy toimintaympäristön muutoksiin. Siten se mahdollistaa myös toiminnan tehostamisen ja uuden luomisen rinnakkaisuutta tukevien prosessien ja rakenteiden havainnoimisen ja tulkitsemisen. Tämä on Maulan (2004, s. 266) mukaan haaste, johon useimmat organisaation toimintaa, oppimista ja uudistamista käsittelevät mallit eivät pysty vastaamaan.

8.2 Tutkimuksen tarkastelu

Kysymys totuudesta ja objektiivisesta tiedosta on ilmiön ymmärtämiseen tähtäävässä laadullisessa tutkimuksessa monitahoinen ja se poikkeaa merkittävästi luonnontieteistä tutusta ajattelusta. Siten laadullisen tutkimuksen arvioitavuudesta on esitetty useita eri näkemyksiä. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline (Eskola & Suoranta, 1998, s. 211). Erityisesti toimintatutkimusta pitäisi Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan koetella ennen kaikkea suhteessa tutkittavaan toimintaan. Siten toiminnan kehittyminen on tutkimuksen tärkeimpiä koettimia.

Validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet eivät perinteisesti ymmärrettyinä välttämättä sovellu laadullisen tutkimuksen arviointiin. Kysymykset siitä, onko tutkittu sitä, mitä on luvattu, ja ovatko tutkimustulokset toistettavia, eivät myöskään sellaisinaan sovellu laadullisessa tutkimuksessa käytettäviksi. Validiteetilla ymmärretään sitä, missä määrin väite, tulkinta tai tulos ilmaisee kohdetta, johon sen on tarkoitus viitata. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta eli validiteettia on tarkasteltava ennen kaikkea tutkimuksen sisäisen yhtenäisyyden eli koherenssin (Tuomi & Sarajarvi, 2002), ja tutkimusprosessin luotettavuuden (Eskola & Suoranta, 1998) pohjalta. Grönfors (1992, s. 177) toteaa, että tutkimuksen on mahdollista tuottaa täsmällisempää, luotettavampaa ja merkittävämpää tietoa tutkimuskohteesta, jos tutkija käyttää enemmän aikaa tutkittavien parissa, tapaa tutkimuskohteita monipuolisissa tilanteissa ja muodostaa läheisemmän suhteen tutkittaviin. Toimintatutkimus lähestymistapana mahdollistaa näiden Grönforsin

mainitsemien kriteereiden täyttymisen, vaikka edelleen voi joitain kehittymiseen liittyviä merkittäviä tilanteita jäädä tarkastelun ulkopuolelle.

Tutkimuksen reliabiliteetti⁷⁵ tarkoittaa aineiston pätevyyttä eli sitä, että tutkimus ei sisällä ristiriitoja. Tutkimuksen pätevyyttä kuvataan usein sen toistettavuudella eli sillä, kuinka hyvin toinen tutkija pystyisi samalla aineistolla tulemaan samoihin johtopäätöksiin. Tapaustutkimukseen liittyen on hyvä huomata, että toistettavuus tarkoittaa saman tapaustutkimuksen tekemistä ei samaan lopputulokseen tulemista toisella aineistolla (Eskola & Suoranta, 1998). Toistettavuuden lähtökohtana on tutkimusprosessin hyvä dokumentointi (Yin, 2003). Lisäksi on Grönforsin (1992) mukaan hyvä kuvata, miten tuotettu materiaali on tarkistettu, ja arvioida tutkijan tai muiden organisatoristen seikkojen vaikutusta tutkimustuloksiin. Tutkimusprosessin luotettavuuden ja sisäisen koherenssin varmistamiseksi kuvattiin tämän tutkimuksen empiirisen aineiston muodostuminen tapaustutkimuksen yhteydessä luvussa kuusi. Lisäksi kaikissa kehittämistapauksissa käytettiin samaa systemaattista kehitystapaa (Kuva 28). Tarkemmin tutkimuksen ja tutkimusprosessin luotettavuutta arvioidaan seuraavissa kappaleissa. Samoin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostumiseen liittyviä valintoja ja käsiteanalyysin toteuttamista arvioitiin tässä luvussa.

8.2.1 Tutkimusprosessin tarkastelu

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata verkoston yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumista erityyppisissä liiketoimintaverkostoissa. Tutkimuksen teoreettista viitekehystä luotaessa käytettiin sekä verkostojen että yleisemmin organisaatioiden muutosta, uudistumista ja kehittymistä käsittelevää kirjallisuutta. Lisäksi pyrittiin tarkastelemaan tiedon ja erityisesti organisaatioiden välisen yhteisen tietämysperustan merkitystä tyyppiltään erilaisissa liiketoimintaverkostoissa. Haasteena kirjallisuustarkastelulle olivat sekä liiketoimintaverkostojen että organisaatiotutkimuksen useat lähestymistavat ja koulukunnat, joiden näkemyksiä tutkimuksessa pyrittiin yhdistämään. Vaikka nämä eri koulukunnat käyttävät eri termejä, ne puhuvat hyvin usein samoista ilmiöistä tai niiden vastakkaisista puolista. Yhteenveto näistä erilaisista tarkastelutavoista esitettiin teorialukujen lopussa. Toisaalta tämän laajan teoreettisen kehyksen avulla pyrittiin

⁷⁵ Reliabiliteetin eli pätevyyden varmistamiseen on neljä lähtökohtaa: kongruenssi eli yhdenmukaisuus, instrumentin tarkkuus, instrumentin objektiivisuus ja ilmiön jatkuvuus (Grönfors, 1992, s. 175–178).

ymmärtämään syvemmin organisoitumisen muotoja ja muutosta, sillä tutkimuksen vaarana voidaan pitää myös verkostoyhteistyötä tukevien mallien ja ratkaisujen korostumista.

Tutkimuksen validiteetin rakentamisessa on Yinin (2003) mukaan kaksi päävaihetta. Ensinnäkin on määriteltävä tutkimuksen kohteena oleva muutos, joka tässä tutkimuksessa on liiketoimintaverkoston yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen. Empiirisen osuuden tavoitteena oli siis vertailevan tapaustutkimuksen avulla tarkastella verkoston yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumisprosesseja erityyppisissä liiketoimintaverkostoissa. Jokaisesta tapauksesta muodostettiin verkoston kehitysprosessia ja yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumista kuvaava kehittymiskartta (Liitteet 3–5). Verkoston muutosta tarkasteltaessa tutkimuskysymyksinä olivat prosessimaisen ilmiön tarkastelun peruskysymykset ”miksi”, ”miten” ja ”mitä”. Näiden tarkastelujen perusteella tunnistettiin tavoitteiden ja näkemyksen muodostumiseen liittyvät tehtävät ja vaiheet. Tulkinnan ja vertailun avulla muodostettiin uudistuvan verkoston toiminta- ja systeemimallit.

Toiseksi on Yinin (2003) mukaan osoitettava että valitut esimerkit kuvaavat juuri tätä muutosta. Kun tavoitteena on kuvata myös verkoston itseorganisoitumista, voidaan kritisoida sitä, että tutkimuksen empiirisestä aineistosta pääosa kerättiin kehittämisprosessien aikana. Tämä saattaa korostaa liikaa myös dynaamisuuden ja muutoksen merkitystä. Käytännössä yhteistyöverkosto esimerkiksi tapausten A ja B osalta on ollut olemassa vuosia ennen kehittämistyötä. Vaikka tätä jaksoa pyrittiin tarkastelemaan yhteistyön historiaa selvittävien haastatteluiden avulla, jää tulkinta yhteistyön ja vuorovaikutuksen ohjaamisesta tältä osin rajalliseksi. Kaikkia tapauksia voidaan kuitenkin pitää esimerkkeinä liiketoimintaverkostoista eli aineiston voidaan sanoa täyttävän Yinin (2003) esittämät kriteerit tutkimuksen validiteetille.

Varsinaisen kehittämisprojektin käynnistyessä tutkijat kokosivat verkoston yhteisen kehittämissuunnitelman yhdessä avaintoimijoiden kanssa. On vaikea arvioida, miten tutkijoiden läsnäolo vaikutti verkostoitumisen hyötyjen ja tavoitteiden tulkintaan sekä merkityksellistämiseen verkostossa ja sen yrityksissä. Tutkimuksen toteuttamistapana oli toimintatutkimus, joten kehittämissuunnitelma pyrittiin muodostamaan tutkijan ja tutkimuskohteen yhteisessä tulkinnan ja oppimisen prosessissa, ja siten pyrittiin huomioimaan käytännön toimijoiden näkemykset. Tämä ulkopuolisten toimijoiden sekä organisatoristen tekijöiden vaikutuksiin liittyvä näkökulma on yksi Grönforsin (1992) esiin nostamista kolmesta toistettavuuden osatekijästä. Toisaalta on hyvä muistaa, että koska kysymys oli

yriytysten liiketoiminnan kehittämistä, yritykset eivät olisi osallistuneet strategisen verkostoyhteistyön kehittämiseen, jos ne eivät olisi pitäneet sitä liiketoiminnan tavoitteitaan tukevana. Tämän perusteella ulkopuolisten toimijoiden vaikutusmahdollisuuksia voidaan pitää melko pieninä ja lähinnä jäsentämisen ja tulkinnan kautta toimintaa ohjaavina.

Tutkimuksen validiteettiin liittyen on arvioitava myös aineiston laajuutta; kerättiinkö aineistoa riittävästi, mutta ei liikaa. Epämuodollisten tapaamisten ja itseorganisoitumisen kautta tapahtuvan kehittymisen sekä erityisesti jaetun näkemyksen muodostumisprosessin seuraaminen oli luonnollisesti haasteellista, koska tutkija ei voinut olla paikalla kaikissa verkostoyritysten välisissä epämuodollisissa tapaamisissa. Tällaisia epävirallisia tilanteita olivat esimerkiksi tapausten A verkostoyritysten edustajien aamukahvitapaamiset, joissa yrittäjät usein keskustelivat verkostopäivien alustuksista, kehitystarpeista ja sovitusta toimenpiteistä. Näistä tapaamisista ja niiden merkityksestä pyrittiin keräämään tietoa yrittäjien kanssa systemaattisesti käydyissä keskusteluissa.

Tutkimusprosessin luotettavuuden arviointiin liittyy myös laadullisen aineiston analysointiin ja tulkintaan käytettyjen menetelmien soveltuvuuden arviointi. Pehmeä systeemimetodologia soveltui hyvin aihepiiriin tutkimiseen, koska sen avulla oli mahdollista muodostaa kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä ja rajata varsinainen tutkimuskohde tarkoituksenmukaisesti. Koska kyseessä oli samalla muutoshanke, toimintatutkimuksen käyttäminen mahdollisti aineiston monipuolisen keräämisen sekä ensimmäisten tulkintojen rakentamisen yhdessä toimijoiden kanssa. Näin voitiin välttyä myös todellisuutta kuvaavan mallin staattisuudelta, josta systeemimetodologian menetelmiä toisinaan kritisoidaan. Luonnollisesti eri vaiheiden toteutus ei edennyt yhtä kronologisesti ja loogisesti kuin sen väitöskirjassa esitetään. Eri vaiheiden aikana jouduttiin useasti palaamaan aikaisemmin tehtyihin tutkimushavaintoihin ja lisäksi jouduttiin tarkistamaan loogisia syy-seuraussuhteita. Muutos yhdessä osatekijässä vaikutti muihin tekijöihin sekä samalla koko systeemin ja sen muutoksen hahmottamiseen. Tämä toi samalla esille pehmeän systeemimetodologian kokonaisuutta jäsentävän luonteen (Willamo, 2005, s. 79).

Tutkimuksen lähestymistapana olevaa systeemijattelua on kritisoitu 1) liiasta mekaanisuudesta ja 2) tarkastelun pintapuolisuudesta, jonka ilmiön käsittelyn nostaminen hyvin yleiselle systeemiselle tasolle voi aiheuttaa. Systeemijattelu voi myös ohjata hahmottamaan ilmiöitä hierarkkisesti ja jäykän rakenteellisesti silloinkin kun tarkasteltavassa kohteessa ei ole aitoa hierarkiaa. Siksi on hyvä korostaa systeemijatteluun tavoitteisiin kuuluvaa generalismia (Willamo, 2005).

Tämä tarkoittaa sitä, että tiettyä todellisuuden osaa, systeemiä, voidaan tarkastella samassa yhteydessä useista eri näkökulmista, joista jokainen voi olla tarkoituksemukainen. Lisäksi tutkimuksen systeemiteoreettinen tausta kiinnittyy kompleksisten avoimien systeemien ja pehmeän systeemimetodologian näkökulmiin, jotka korostavat hierarkkisen systeemin osatekijöiden jäsentelyn sijasta niiden välisten kytkösten, riippuvuussuhteiden ja prosessien merkitystä. Systeemiajattelun ja CATWOE-analyysin mukainen hierarkkinen malli jopa helpotti tutkimuksen kohteena olevien liiketoimintaverkostojen rakenteen – erityisesti verkostojen välisten erojen – jäsentelyä. Siten systeemiote auttoi jäsentämään käsitteellisesti hajanaista liiketoimintaverkostojen kehittymisen ilmiökenttää kokonaisvaltaisesti.

8.2.2 Tutkimustulosten luotettavuuden arviointi

Eskola ja Suoranta (1998, s. 212–213) jaottelevat laadullisen tutkimuksen tulosten luotettavuuden uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistuvuuden käsitteisiin. Uskottavuudella tarkoitetaan, että tutkijan on tarkistettava, että hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa vastaa tutkittavien käsityksiä. Tässä tutkimuksessa uskottavuutta ja käytännön relevanssia pyrittiin varmistamaan kolmella tavalla. Ensinnäkin osallistavalla tutkimusotteella pyrittiin tutkijan ja tutkittavien yhteisen merkityksellistämisen prosessin kautta löytämään yhteiset tulkinnat verkostoitumisprosessista ja sen etenemisestä. Toiseksi kehitysryhmien yhteisten tilaisuuksien sekä yrityksille tehtyjen tutkimusraporttien avulla pyrittiin välittämään tätä yhteistä tulkintaa. Kolmanneksi käsiteanalyysin avulla täsmennettiin liiketoimintaverkostoihin liittyvien käsitteiden ja käytännön toiminnan vastaavuutta.

Tutkimustulosten siirrettävyys on mahdollista tietyin ehdoin. Sitä pyrittiin parantamaan tutkimuksessa käytetyllä verkostojen tyypittelyllä. Tapaustutkimus asettaa luonnollisesti aina rajoituksia tulosten siirrettävyydelle ja sen perusteella tehtäville yleistyksille (Yin, 2003). Tutkija on tietoinen tästä haasteesta ja siitä, että tämän tyyppisessä tutkimusasetelmassa voi aina olla myös tunnistamattomia osatekijöitä, jotka vaikuttavat kehitysprosessien etenemiseen ja tulosten muotoutumiseen. Alasuutarin (1995, s. 250) mukaan laadullisen aineiston yleistettävyyden sijasta pitäisi puhua tulosten suhteuttamisesta eli siitä, missä suhteessa tutkija olettaa tai väittää tutkimuksensa kuvaavan ilmiötä laajemmin kuin kyseisen aineiston osalta. Hyödyntämällä verkostojen tietämyksen hallinnan jäsentelyä (Taulukko 23) ja yhteenvetoa erilaisista verkostomalleista vertailevan tutkimusasetelman muodostamisessa tässä tutkimuksessa pyrittiin parantamaan mahdolli-

suuksia lisätä ymmärrystä verkoston kehittämisen prosessien eroista erilaisissa tilanteissa. Toisaalta vertaileva tutkimusasetelma rajoittaa tapausten kuvauksien syvyyttä, eli ilman vertailuasetelmaa yksittäinen tapaus olisi voitu kuvata tarkemmin. Silloin tutkimuksessa olisi esimerkiksi voitu keskittyä yrittäjien sosiaalisten verkostojen merkitykseen ja yrittäjyyden muutoksiin.

Yleistettävyyteen liittyen myös tutkimuksen rajoituksia kohtaan voidaan esittää kritiikkiä. Tutkimus rajattiin koskemaan teknologiateollisuuden valmistavien yritysten liiketoimintaverkostoja, joten sen perusteella ei todennäköisesti voida tehdä tulkintoja liiketoimintaverkostojen tavoitteiden ja näkemysten muodostumisen eroista erilaisissa kehitystilanteissa olevilla toimialoilla. Toisaalta tämän tutkimuksen rajoituksen kautta onnistuttiin saamaan tutkimukseen mukaan tapauksia, joiden kehitysprosesseista oli saatavissa hyvin samankaltainen ja rikas aineisto. Samalla tutkimuksessa rajattiin ulkopuolelle toimintaympäristöjen ja verkoston toimintamallin välisen sopivuuden tarkastelu. Tutkimuksen rajoituksia voidaan siis puolustaa tutkimuksen tavoitteiden mukaisuudella. Tutkimuksen tarkoitus ei ollut esittää ehdotonta totuutta verkostojen yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemysten muodostumisesta, vaan syventää ymmärrystä näistä prosesseista ja kuvata käytännön avaintehtäviä.

Tutkimukseen voidaan lisätä varmuutta ottamalla mahdollisuuksien mukaan huomioon myös tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat ennakkoehdot. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa liiketoimintaverkostoja ja strategista verkostoyhteistyötä kuvaava viitekehys pidettiin melko väljänä, jotta erilaisten verkostotyyppien ominaispiirteet pystyttiin huomioimaan. Myöhemmin tutkimuksen käsitteanalyysin täydentämisellä pyrittiin parantamaan tutkimuksen varmuutta. Alustavan verkoston uudistumismallin avulla voitiin jäsentää ja teemoitella tapaustutkimuksen aineistoa sekä edelleen varmistaa tutkimuksen aineiston oikeellisuus.

Edelleen tutkimuksen vahvistuvuus tarkoittaa, että tutkimuksessa tehdyt tulokset saavat tukea toisista vastaavia ilmiöitä tarkastelleista tutkimuksista. Tutkimuksen teorialäydennyksiä käsittelevässä luvussa kuvataan niitä aikaisempia tutkimustuloksia, jotka vahvistavat tämän tutkimuksen tulkintoja. Erityisesti organisaation jatkuvaa muutosta kuvaavat mallit (esimerkiksi Pettigrew, 1997; Weick & Quinn, 1999; Tsoukas & Chia, 2002; Stähle, 2004) tukevat tämän tutkimuksen tulkintoja kehittymisen haasteista. Tosin organisoitumismuotona itsenäisistä toimijoista muodostuva liiketoimintaverkosto lisää kompleksisuutta ja tarkastelun abstraktiotasoa. Vaikka toistaiseksi on tehty melko vähän tutkimuksia, jotka tarkastelevat eri verkostotyyppisiä, on erilaisten verkostotilanteiden

merkitys huomattu viime aikoina (Valkokari et al., 2009), joten tutkimuksen tuloksilla voidaan ajatella saatavan vahvistusta yritysten käytännössä havaitsemasta johtamishaasteesta.

8.3 Käytännön hyödyt

Käytännössä yritykset eivät erotelleet strategisen verkostoyhteistyön kehittämisen erilaisia haasteita rakenteen, yhteistyökumppanien ja oman asemansa tai tavoitteiden perusteella, vaikka tästä voisi olla hyötyä verkostoitumiskäsitteen avaamisessa. Tutkimuksen käsiteanalyysin tulokset ja verkostotyyppien jäsentely tarjoavat tähän käytännön työkaluja. Koska rakenteeltaan kärkiyritysvetoisissa toimittajaverkostoissa korostuivat käytännön päätöksentekoon, toimintamallin luomiseen ja toiminnan seurantaan liittyvät tehtävät, vaaditaan kehittämistyön ohjaukselta pitkäjännitteisyyttä ja jatkuvuutta. Toisaalta molemminpuolisen vuorovaikutuksen merkityksen ymmärtäminen ja tukeminen mahdollistavat verkoston tasapainoisen kehittymisen. Edelleen tasavertaisten kumppanien verkostossa strategisen pohdinnan ja toimintaympäristön muutosten merkityksellistämisen haasteet ovat keskeisiä. Siten kehitystyön ohjaamisessa kyky yhteisen tulevaisuudenkuvan luomiseen on avaintekijä.

Yritykselle ja verkostolle uudistuvan verkoston mallien hyödyntäminen mahdollistaa verkoston kehittymiseen liittyvän kokonaisuuden sekä sen vaiheiden ja osatekijöiden jäsentämisen. Itseorganisoituvien systeemien teorian mukaisesti uudistuvan verkoston toiminta- ja systeemimallissa verkostoyritysten välinen vuorovaikutus ja erityyppiset sidokset luovat uusiutuvan ja innovatiivisen kehitysympäristön. Tämä mahdollistaa uusien mahdollisuuksien syntymisen ja uuden liiketoiminnan luomisen. Verkostosysteeminen ajattelu lisää kokonaiskuvaan myös systeemin kytkentöjen muodot ja ominaisuudet. Muun muassa Senge (1990) tarkoittaa systeemiajattelulla kykyä nähdä kokonaisuudet ja niihin liittyvien asioiden väliset suhteet ja toimintadynamiikka. Systeemiajattelun mukaan organisaatio – kuten verkosto – on kokonaisvaltainen systeemi, joka koostuu pienistä toisiinsa liittyvistä osatoiminnoista. Todellisuus ei siis muodostu vain lineaarisista vaikutussuhteista, vaan toisiinsa vaikuttavista prosesseista.

Verkostosysteemisyyys on itse asiassa palaamista koko verkostoidean juurille. Sana ”systeemi” polveutuu kreikkankielen sanasta *sunístánai*, joka alkuperäinen merkitys on ”syy pysyä yhdessä”. Kreikkalaisten mielestä systeemin kantava ajatus olisivatkin sen koossa pitävät voimat, vuorovaikutukset (Ali-Vehmas, 2005). Verkosto voi toimia ja kehittyä, kun jokaisella toimijalla on selkeä kokonaisuutta

vahvistava rooli, kun vuorovaikutus antaa suuremman hyödyn kuin toimiminen yksin ja kun tavoitteen toteuttaminen vaatii tietoa ja osaamista usealta verkoston jäseneltä. Tämän tutkimuksen määritelmä *strategisesta verkostoyhteistyöstä* vastavuoroisena ja toimijoiden molemminpuolista riippuvuutta edellyttävänä toimintana vastasi tätä verkostoyhteistyön näkemystä. Verkoston menestystekijä on sen yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen. Nämä sitovat verkoston toimijat yhteen, kuvaavat syyt pysyä yhdessä ja takaavat vuorovaikutuksen syntymisen. Näiden avaintehtävien sekä verkoston dynaamisuuden osatekijöiden jäsentäminen antaa myös verkoston käytännön toimijoille paremmat mahdollisuudet ymmärtää ja ohjata verkoston kehittymistä.

Kirjallisuudessa liiketoimintaverkoston kehittämistä – samoin kuin organisaatioiden uudistumista ja muutosta – tarkastellaan hyvin erilaisista näkökulmista ja useiden eri tieteenalojen keskuudessa. Tämän takia liikkeenjohton on vaikea jäsentää verkostotutkimuksen tuloksia tai merkitystä käytännön toiminnalle. Liiketoimintaverkoston tavoitteiden ja näkemyksen muodostumisen rinnakkaisuutta kuvaavan uudistuvan verkoston toimintamallin (Kuva 33) avulla voidaan pyrkiä tunnistamaan niiden syntymiseen liittyviä avaintehtäviä ja olosuhteita. Toiminta- ja systeemimallit voivat auttaa verkoston ohjaajaa ymmärtämään, miten verkoston hyötyjä ja tavoitteita on tarkasteltava kaikkien osapuolten näkökulmasta, jotta voidaan jäsentää ja ennakoida yhteistyön kehittymispolkua. Tutkimuksen empiirisessä aineistossa korostui yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen välisen tasapainon tarve. Toiminnan uudistaminen ja kehittäminen edellyttävät yritysten valmiutta ja halukkuutta avoimeen keskusteluun, ja siksi verkosto tarvitsee selkeän yhteisen tavoitteen, joka mahdollistaa vuorovaikutuksen syntymisen.

8.4 Jatkotutkimustarpeet

Syvempää tarkastelua vaativat vielä liiketoimintaverkoston väliset erot uudistumisessa ja tiedon erilaiset roolit eri tilanteissa. Verkostoyritysten henkilöstön kokemuksia yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen merkityksestä voisi tutkia tätä tutkimusta syvemmillä tasolla keskittymällä vain yhteen tapaukseen. Näiden kokemusten tutkimista voisi jatkaa esimerkiksi syvähaastatteluin ja diskurssianalyysin avulla. Toisaalta myös verkoston käytännön johtamisen ja kehittämisen organisoimisen tarkempi kuvaaminen voisi lisätä ymmärrystä yhteiskehittämisen toteuttamisesta.

Kaikissa tapauksissa yritykset tunnistivat, etteivät ne ole vielä valmiita strategiseen verkostoyhteistyöhön. Tämä nostaa esiin kysymyksen siitä, mitkä ovat strategisen verkostoyhteistyön toimintaedellytykset erilaisissa tilanteissa. Käytännössä kysymys on usein yritysten verkostoitumisvalmiuksista ja niiden halukkuudesta keskustella strategisista tavoitteista. Jos verkostoitumista pidetään edelleen keskeisenä yritysten menestymisen osatekijänä, edellyttää tämä verkostoitumisvalmiuksien tarkempaa jäsentämistä ja jatkotutkimusta.

Empiirisessä aineistossa tuli esille, miten pk-yritysten välisen strategisen verkostoyhteistyön kehittämisessä yrittäjien asenteilla ja riskinotto- ja kasvuhaluksella oli suuri merkitys kehitystyön kohteiden määrittämiseen sekä yhteistoimintaan osallistumiseen. Toisaalta pk-yritysten ominaispiirteinä voi olla halukkuus suojata omaa osaamistaan, mistä voi seurata epäilevä suhtautuminen yhteistyöhön. Vastaavasti jo Ring ja van de Ven (1994) viittaavat yksilön päätöksentekoon ja siihen liittyvien neuvottelujen tutkimukseen kuvatessaan yhteistyöhön sitoutumisen osatekijöitä. Siten erityisesti yrittäjyystutkimuksen käsitteiden ja lähestymistapojen avulla voitaisiin syventää verkostoyritysten tasolle keskittävää verkoston itseorganisoitumisen ja ilmaantumisen tarkastelua.

Koska tässä tutkimuksessa syvennettiin ymmärrystä liiketoimintaverkostojen kehittämisestä ainoastaan kolmen tapauksen avulla voisi tutkimuksen tuloksena syntyneen uudistuvan verkoston testaaminen laajemmalla, useampia toimialoja kattavalla aineistolla olla hyödyllistä. Mutta ennen tutkimuksen tulosten testaamista kvantitatiivisen datan avulla pitäisi vertailua erilaisten liiketoimintaverkostojen kehittämisestä vielä syventää useammalla kuvauksella. Jo laadullisen tutkimuksen tekeminen kyselylomakkeen avulla edellyttäisi hyvin jäsenettyä – ja käytännön toimijoiden kanssa yhteistä – käsitteistöä erityyppisten liiketoimintaverkostojen kehittämisestä.

Joka tapauksessa liiketoimintaverkostojen ja tietämyksen hallinnan linkittyminen toisiinsa on tärkeä tutkimuskenttä (Inkpen & Tsang, 2005; Benson-Rea & Wilson, 2003; Möller & Svahn, 2003). Kun tietämyksen syventäminen ja luominen erilaisten toimijoiden vuorovaikutuksessa on tulevaisuudessa yhä merkittävämpi tekijä yritysten kilpailukyvyille, tarvitaan syvempää ymmärrystä tietämyksen hallinnan keinoista ja tiedon rooleista erilaisissa verkostotilanteissa. Uusien liiketoimintamahdollisuuksien etsintä haastaa erityisesti myös liiketoimintaverkostojen toimijat muutoksen epäjatkuvuuskohtien tunnistamiseen. Tämä nostaa esiin myös kysymyksen epätiedosta. Merkittävä kysymys uutta luovien verkostojen muodostamisessa on keinot tunnistaa ne seikat, joita yrityksessä ei tiedetä, mutta jotka ovat merkittäviä uusien radikaalien innovaatioiden lähteitä. Näiden

tekijöiden tunnistaminen sekä edelleen tunnustaminen muille toimijoille mahdollistaisi yritykselle uusien täydentävien kumppanien ja verkostojen muodostumisen.

Yritysten toimintaympäristö on monikerroksinen, ja erilaiset tilanteet ja tavoitteet vaikuttavat huomattavasti organisoitumismallin toimivuuteen. Toimintaympäristön ja organisaatioiden jatkuva muutos edellyttää organisaatiolta dynaamisuuden ja kaotisuuden hyväksymistä. Tästä syystä myös liiketoimintatutkimuksessa on edelleen tärkeää syventää ymmärrystä prosessimaisten ilmiöiden, kuten kehittymisen, etenemisestä. Tämä ohjaa myös jatkotutkimusta liiketoimintaverkostojen muutoksen jäsentämiseen jatkuvana systeemisenä prosessina. Samalla tietämyksen hallinnan tutkimukselle olisi tärkeää lisätä ymmärrystä toiminnan tehostamiseen ja uuden luomiseen liittyvien ilmiöiden rinnakkaisesta olemassa olostä ja hyödyntämisestä (Chae & Bloodgood, 2006), sillä tämä haaste on jatkuvasti läsnä yritysten ja liiketoimintaverkostojen toiminnassa.

Lähdeluettelo

- Abodor, H. & McMullen, R. 2007. Supplier diversity and supply chain management: A strategic approach. *Business Horizons*, Vol. 50, (3), s. 219–229.
- Abodor, H. 2005. Trust as sensemaking: the microdynamics of trust in interfirm alliances. *Journal of Business Research*, Vol. 58, (3), s. 330–337.
- Achrol, R.S. 1997. Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 55, s. 77–93.
- Achtenhagen, F. 2003. *Innovative Forms of Organizing: International Perspective (2003)*, London/Thousand Oaks: Sage (with Pettigrew, A., Whittington, R., Melin, L. Sanchez-Runde, C., Van den Bosch, F.A.J. & Numagami, T. (Toim.)). 411 s.
- Adler, P.S. 2001. Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism, *Organization Science*, Vol. 12, (2), s. 215–234.
- Ahuja, G. 2000 Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, s. 425–455.
- Alasoini, T. 1999. Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta – Kansallinen työelämän kehittämisohjelma uutena työpoliittisena strategiana. Teoksessa: AlaSoini, T. & Halme, P. Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta. Helsinki. Työministeriö Kansallinen työelämän kehittämisohjelma.
- Alasoini, T., Hyötyläinen, R., Kasvio, A., Kiviniitty, J., Klemola, S., Ruuhilehto, K., Seppälä, P., Toikka, K. & Tuominen, E. 1994. Tehdas laboratoriona. Työ, kulttuuri ja teknologia -tutkimusprojektin väliraportti. Työraportteja 44/1994. Tampereen yliopisto.
- Alasuutari, P. 1995. Laadullinen tutkimus. 2. uudistettu painos 1995. Tampere: Vastapaino.
- Albert, S. & Whetten, D.A. 1985. Organizational identity. Teoksessa: Cummings, L.L. & Staw, B.M. (Toim.). 1985. *Research in organizational behaviour*, JAI, Greenwich, CT, Vol. 7, s. 263–295.
- Ali-Vehmas, T. 2005. *Systeemiälykäs – Pieni Maailma*.
<http://www.systemsintelligence.tkk.fi/esseet2005/ali-vehmas08042005V.doc>.
- Anderson, P. 1999. Complexity Theory and Organization Science, *Organization Science*, Vol. 10, (3), s. 216–232.

- Anderson, H., Havila, V., Anderssen, P. & Halinen, A. 1998. Position and Role – Conceptualizing Dynamics in Business Networks, *Scandinavian Journal of Management* Vol., 14, (3), s. 167–186.
- Andersson, J., Håkanson, H. & Johanson, J. 1994. Dyadic Business Relationships within a Business Network. *Journal of Marketing*, October 1994, Vol. 58, (4), s. 1–15.
- Andersson, U., Blankenburg Holm, D. & Johanson, M. 2007. Moving or doing? Knowledge flow, problem solving, and change in industrial networks. *Journal of Business Research*, Vol. 60, (1), s. 32–40.
- Angehrn, A.A., Gibbert, M. & Nicolopoulou, K. 2003. Understanding Learning Networks. Part 1. *European Management Journal*, Vol. 21, (5), s. 559–562.
- Anttila, P. 2007. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos ja tekeminen. Akatiimi. 674 s.
- Argyris, C. & Schön, D.A. 1996. *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Addison-Wesley Publishing, Reading, MA XXIX. 305 s.
- Argyris, C. & Schön, D. 1974. *Theory in practice*. San Francisco. Jossey Bass.
- Armenakis, A.A. & Bedeian, A.G. 1999. Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s *Journal of Management*, Vol. 25, (3), s. 293–315.
- Atherton, A. 2003. The uncertainty of knowing: An analysis of the nature of knowledge in small business context. *Human Relations*, Vol. 56, (11), s. 1379–1398.
- Axelsson, B. & Easton, G. (Toim.). *Industrial networks – a new view of reality*, Routledge, London.
- Barnard, C. 1938. *Functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barney, J. 2001. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, Vol. 27, (6), s. 643–650.
- Bazerman, M.H. & Carroll, J. 1987. Negotiator cognition. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9, s. 247–288.
- Benson-Rea, M. 2005. *Network strategy in the New Zealand wine industry: how firms in an industry understand and use their business relationships*. The University of Auckland, Doctoral Dissertation. 350 s.
- Benson-Rea, M. & Wilson, H. 2003. Networks, Learning and the Lifecycle. *European Management Journal*, Vol. 21, (5), s. 588–597.

- Bertalanffy, L. 1971. *General system theory: foundations, development, applications*. London: Allen Lane.
- Bessant, J. 2003. *High-involvement innovation*. Chichester. Wiley.
- Bessant, J. & Caffy, S. 1997. High-involvement innovation through continuous improvement. *International Journal of Technology Management*, Vol. 14, s. 7–27.
- Biggiaro, L. 2001. Self-organizing processes in building entrepreneurial networks: a theoretical and empirical investigation. *Human Systems Management*, Vol. 3, s. 209–222.
- Blackler, F. 1995. Knowledge, knowledge work and organization: an overview and interpretation. *Organization Studies*, Vol. 16, (6), s. 1021–46.
- Blomqvist, K. 2002. Partnering in the dynamic Environment: The role of trust in asymmetric Technology partnership. formation (2002). *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 122. 296 s.
- Boisot, M. 1995. *Information space: a framework for learning in organizations, institutions and culture*. London. New York. Routledge.
- Bollinger, A.S. & Smith, R.D. 2001. Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, (1), s. 8–18.
- Borch, O. & Arthur, M. 1995. Strategic networks among small firms: implications for strategy research methodology. *Journal of Management Studies*, Vol. 32, (4), s. 419–441.
- Borgatti, S.P. & Foster, P.C. 2003. The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management*, Vol. 29, (6), s. 991–1013.
- Bouchard, V. 2005. Models of Emergence in the Business Firm. International conference communication: 21st EGOS Conference, Berlin. Sähköinen versio: [http://www.em-lyon.com/WorkingPapers/2005-16.pdf#search=%22Bouchard%20and%20%20veronique%20AND%20\(2005\)%20AND%20emergence%22](http://www.em-lyon.com/WorkingPapers/2005-16.pdf#search=%22Bouchard%20and%20%20veronique%20AND%20(2005)%20AND%20emergence%22). Luettu 20.9.2006.
- Breite, R. 2003. *Managing supply and value chains in a dynamic business environment*. Tampereen teknillisen yliopiston julkaisuja 443. Väitöskirja, Tampere.
- Brito, C. & Roseira, C. 2005. A Model for understanding supply chain networks. *Journal on Chain and Network Science*, Vol. 5, (2), s. 55–63.
- Brown, S.L. & Eisenhardt, K.M. 1997. The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, s. 1–34.

- Buchel, B. & Raub, S. 2002. Building Knowledge creating Networks. *European Management Journal*, Vol. 20, (6), s. 587–596.
- Burgelman, R.A. 1983. Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*, Vol. 29 (12), s. 1349–1363.
- Burgelman, R.A. 2003. Strategy Making and Evolutionary Organization Theory: Insights from Longitudinal Process Research. *Research Paper Series 1844*.
- Burlat, P., Besombes, B. & Deslandres, V. 2003. Constructing a typology for networks of firms. *Production Planning & Control*, Vol. 14, s. 399–409.
- Burnes, B. 2004. Emergent change and planned change? competitors or allies?: The case of XYZ construction. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24, (9), s. 886–902.
- Burns, T. & Stalker, G.M. 1994. *The Management of Innovation*. Third Edition. Oxford: Oxford University Press. (First edition in 1961).
- Burrell, G. & Morgan, G. 1979. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Aldershot: Ashgate Publishing.
- Burt, R. 1992. *Structural holes: the social structure of competition*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Bygballe, L.E. 2006. *Learning Across Firm Boundaries – The Role of Organisational Routines*. BI Norwegian School of Management. Department of Strategy and Logistics, Series of Dissertations 7/2006.
- Chae, B. & Bloodgood, J.M. 2006. The paradoxes of knowledge management: An eastern philosophical perspective. *Information and organization*, Vol. 16, s. 1–12.
- Checkland, P. 1985. *Systems Thinking, Systems Practice*. John Wiley & Sons, Pitman Press, Bath.
- Chesbrough, H. 2003. *Open Innovation – The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press. Boston MA. 225 s.
- Child, J. 1977. *Organization: A guide to problems and practice*. Harper & Row, London.S
- Child, J. 2005. *Organizations – Contemporary Principles and Practice*, Blackwell Publishing.
- Child, J. & Rodrigues, S. 2003. Social identity and organizational learning. *Teoksessa: The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Easterby-Smith, M. & Lyles, M.A. (Toim.). Blackwell Publishing. S. 535–556.

- Chiles, T.H., Meyer, A.D. & Hench, T.J. 2004. Organizational Emergence: The Origin and Transformation of Branson, Missouri's Musical Theatres. *Organization Science*, Vol. 15, (5), s. 499–519.
- Choi, T.Y., Dooley, K.J. & Rungtusanatham, M. 2001. Supply networks and complex adaptive systems: control versus emergence. *Journal of operations management*, Vol. 19, s. 351–366.
- Choo, C.W. 2001. Environmental scanning as information seeking and organizational learning. *Information Research*, Vol. 7, (1). [Available at: <http://InformationR.net/ir/7-1/paper112.html>] © the author, 2001. Updated: 24th September 2001.
- Choo, C.W. 1998. *The Knowing Organization*, Oxford University Press, New York, NY.
- Clarke, N. 2006. The relationships between network commitment, its antecedents and network performance, *Management Decision*, Vol. 44, (9), s. 1183–1205.
- Clippinger, J.H. III 1999. *The Biology of Business: decoding the natural laws of enterprise*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 287 s.
- Coase, R. 1937. The nature of the firm. *Economica* Vol. 4, s. 386–405.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. 1990. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, s. 128–152.
- Coleman, J. 1990. *Foundations of social theory*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Collins, H.M. 1993. The structure of knowledge. *Social research*, New School University, Vol. 60, (11), s. 95–116.
- Couch, L.L. & Jones, W.H. 1997. Measuring Levels of Trust. *Journal of Research in Personality*, Vol. 31, s. 319–336.
- DaeSoo, K. 2006. Process chain: A new paradigm of collaborative commerce and synchronized supply chain. *Business Horizons*, Vol. 49, (5), s. 359–367.
- Daft, R.L. & Weick, K.E. 1984. Toward a model of Organisations as Interpretation systems. *The Academy of Management Review*, No. 2, s. 284–295.
- Dahlin, P. 2007. *Turbulence in Business Networks – A Longitudinal Study of Mergers, Acquisitions and Bankruptcies Involving Swedish IT-companies*. Mälardalen University Press Dissertations No 53.
- Das, T.K. & Teng, B.-S. 1998. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *The Academy of Management Review*, Vol. 23(3), s. 491–511.

- Das, T.K. & Teng, B. 2002. Alliance Constellations: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 27, (3), s. 445–456.
- Dervin, B. 1992. From the mind's eye of the user: The sense-making qualitative-quantitative methodology. Teoksessa: Glazier, J.D. & Powell, R.R. (Toim.). *Qualitative research in information management*. Englewood, CO: Libraries Unlimited. S. 6–84.
- Deutsch, M. 1990. Sixty years of conflict. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 1, s. 237–263.
- Deutsch, M. 1980. Fifty years of conflict. Teoksessa: Festinger, R.L. (Toim.). *Retrospections on social psychology*, Oxford University Press, Oxford. S. 46–77.
- Deutsch, M. 1973. *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*, Yale University Press, New Haven, CT.
- Dixon, N.M. 1999. *The Organizational Learning Cycle. The Second Edition*. Aldershot: Gower Publishing Limited.
- Doz, Y. 2001. *Clubs, Clans and Caravans: The Dynamics of Alliance Membership and Governance*. Berlin: Garnegie Bosch Institute.
- Drucker, P. 1985. *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper Business.
- Dussauge, P., Garrette, B. & W. Mitchell. 2000. Learning from Competing Partners. Outcomes and Duration of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, s. 99–126.
- Dyer, J.H. & Hatch, N.W. 2004. Using supplier networks to learn faster. *Sloan Management Review*, Vol. 45, (3), s. 57–63.
- Dyer, J.H. & Nobeoka, K. 2000. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, (3), s. 345–367.
- Dyer, J.H. & Singh, H. 1998. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, Vol. 23, (4), s. 660–679.
- Easton, G. 1992. Industrial Networks: A review. Teoksessa: Axelsson, B. & Easton, G. (Toim.). *Industrial Networks: A New Reality*, Routledge, London. S. 1–27.
- Ebers, M. & Grandori, A. 1997. The forms, costs, and development dynamics of inter-organizational networking. Teoksessa: Ebers, M. (Toim.). *The Formation of Inter-Organizational Networks*. US: Oxford University Press.

- Ebers, M. & Jarillo, J.C. 1997. The construction, forms, and consequences of industrial networks. *International Studies of Management and Organization*, Vol. 27, (4), s. 3–21.
- Eccles, R.G. 1981. The quasifirm in the construction industry. *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 2, (1981), s. 335–357.
- Eisenhardt, K.M. 1989. Building Theories From Case Study Research. *The Academy of Management Review*, Vol. 14 (4), s. 532–550.
- Eisenhardt, K.M. & Schoonhoven, C.B. 1996. Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, Vol. 7, (2), s. 136–150.
- Eklund, P. 2006. Työvälinevalmistajien kehitysohjelman käynnistäminen – vaihe 1. VTT:n Tutkimusraportti (Luottamuksellinen projektiraportti).
- Emerson, R.M. 1981. Social exchange theory. Teoksessa: Rosenberg, M. & Turner, R. (Toim.). *Social Psychology: Sociological Perspectives*, Basic Books, New York.
- Entrekin, L. & Court, M. 2001. Human resource management practice: adaptation and change in an age of globalization. Geneva: International Labour Office.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Fawcett, S.E. & Magnan, G.M. 2002. The rhetoric and reality of supply chain integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 32, (5), s. 339–361.
- Fenton, E.M. & Pettigrew, A.M. 2002a. Integrating a global professional services organizations. The case of Ove Arup partnership. Teoksessa: Pettigrew, A.M., Fenton, E.M. (Toim.). *The Innovating Organization*, Sage Publications, London. S. 47–81.
- Fenton, E.M. & Pettigrew, A.M. 2002b. Theoretical perspectives on new forms of organizing. Teoksessa: Pettigrew, A.M. & Fenton, E.M. (Toim.). *The Innovating Organization*, Sage Publications, London. S. 1–46.
- Fiol, C.M. 2001. Revisiting an identity- based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 27, s. 691–699.
- Fiol, C.M. 1994. Consensus, diversity, and learning in organizations, *Organization Science*, Vol. 5, (3), s. 403–420.
- Fiol, C.M. & Huff, A.S. 1992. Maps for managers: Where are we? Where do we go from here? *Journal of Management Studies*, Vol. 29, (3), s. 267–285.

- Fiol, C.M. 1991. Managing Culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, (1), s. 191–211.
- Fisher, M.L. 1997. What is the right supply chain for your product? *Harvard Business Review* March–April, s. 105–116.
- Flanagan J.C. 1954. The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, Vol. 5, (4), s. 327–358.
- Flath, D. 1992. Horizontal shareholding interlocks. *Managerial and Decision Economics*, Vol. 13, s. 75–77.
- Ford, D. 1980. The development of buyer–seller relationships in industrial markets. *European Journal Marketing*, Vol. 14, (5/6), s. 339–353.
- Ford, D. & McDowell, R. 1999. Managing business relationships by analyzing the effects and value of different actions. *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, (5), s. 429–42.
- Foucault, M. 1980. *Teoksessa: Gordon C. (Toim.). Michael Foucault Power/Knowledge*. New York. Harvester Wheatsheaf. S. 37–54.
- Frances, J., Levacic, R., Mitchell, J. & Thompson, G. (Toim.). 1991. *Markets, Hierarchies & Networks. The Coordination of Social Life*. Sage, London.
- Gadde, L.-E., Huemer, L. & Håkansson, H. 2003. Strategizing in industrial networks. *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, (5), s. 357–363.
- Gerdin, J. & Greve, J. 2004. Forms of contingency fit in management accounting research – a critical review. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, s. 303–326.
- Ghoshal, S. & Gratton, L. 2002. *Integrating the Enterprise*. MIT Sloan Management Review.
- Ghoshal, S. & Moran, P. 1996. Bad for practice; a critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, Vol. 21, s. 13–47.
- Giddens, A. 1990. *The consequences of modernity*. Polity Press, Cambridge.
- Gorpe, P. 1984. *Organisaatio ja johtaminen*. Espoo: Weilin & Göös.
- Granovetter, M. 1985. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal Sociology*, Vol. 91, (3), s. 481–510.
- Grant, R.M. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, s. 109–122.

- Grant, R.M. & Baden-Fuller, C.A. 2004. Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management Studies*, Vol. 41, (1), s. 61–84.
- Grant, R.M. & Baden-Fuller, C.A. 1995. A knowledge-based theory of inter-firm collaboration. *Academy of Management Journal, Best Papers Proceedings*, s. 17–21.
- Grönfors, M. 1992. Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. Porvoo – Helsinki – Juva. Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Gulati, R., Nohria, N. & Zaheer, A. 2000. Strategic networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, (3), s. 203–215.
- Gulati, R. 1999. Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, Vol. 20, (5), s. 397–420.
- Gulati, R. 1998. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, (4), s. 293–318.
- Gulati, R. & Singh, H. 1998. The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, s. 781–814.
- Gulati, R. 1995. Social structure and alliance formation pattern: A longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, s. 619–642.
- Guth, W., Nikiforakis, N. & Normann, H.-T. 2007. Vertical cross-shareholding: Theory and experimental evidence. *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 25, (1), s. 69–89.
- Haefliger, S. & von Krogh, G. 2004. Knowledge Creation in Open Source Software Development. Teoksessa: Tsoukas, H. & Mylonopoulos, N. (Toim.). *Organizations as Knowledge Systems*. Palgrave MacMillan.
- Halinen, A. & Törnroos, J.-Å. 2005. Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, Vol. 58, (9), s. 1285–1297.
- Hall, R. & Andrianai, P. 2002. Managing knowledge for innovation. *Long Range Planning*, Vol. 35, s. 29–48.
- Hallikas, J. 2003. Managing Risk in Supplier Networks: Case Studies in Inter- Firm Collaboration. Lappeenranta teknillinen yliopisto, Acta Universitatis Lappeenrantaensis No 173. 96 s.

- Hamel, G. & Prahalad, C.K. 1994. *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Harland, C.M., Lamming, R.C., Zheng, J. & Johnsen, T.E. 2001. A taxonomy of supply networks. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 37, s. 20–27.
- Hatch, M.J. 1997. *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa: Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita. Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (Toim.). Juva: Atena Kustannus 1999.
- Heinonen, J. 2005. Kasvun olemus ja reitit – fokuksessa suomalaiset pk-yritykset. PK-Instituutti. Turun kauppakorkeakoulu, Turku.
- Helaakoski, H. 2007. *Adopting agent technology in information sharing and networking*. Doctoral Dissertation, University of Oulu, Faculty of Technology, VTT Publications 671, Espoo. 102 s. + liitt. 97 s.
- Helander, N. 2004. *Value-creating networks: an analysis of the software component business*. Doctoral Dissertation, University of Oulu, Faculty of Economics and Business Administration, Department of Marketing.
- Heylighen, F. 1989. *Self-Organization, Emergence and the Architecture of Complexity*. Teoksessa: Proceedings of the 1st European Conference on System Science, (AFCET, Paris). S. 23–32.
- Hilden, S. 2004. *Does Organizational Change Improve Organizational Functionality? Intentions and Experiences in a frequently changing organization*. Publication / Tampere University of Technology, 487. Tampere: Tampere University of Technology.
- Holmlund, M. & Törnroos, J. 1997. What are relationships in business networks. *Management Decision*, Vol. 35, s. 304–309.
- Holmqvist, M. 2003. A Dynamic Model of Intra- and Interorganizational Learning. *Organization Studies*, Vol. 24, (1), s. 95–123.
- Holland, J. 1995. *Hidden Order. How adaption builds complexity*. Addison Wesley.
- Holloway, D.A. 2004. Strategic planning and Habermasian informed discourse: reality or rhetoric. *Critical Perspectives on Accounting*.

- Houlihan, J. 1984. Supply chain management. Proceedings of the 19th International Technical Conference of the British Production and Inventory Control Society. S. 101–110.
- Huber, G.P. 1991. Organisational learning: the contributing processes and the literatures. *Organisation Science*, Vol. 2, (1), s. 88–115.
- Huemer, L. 2004. Balancing between stability and variety: Identity and trust trade-offs in networks. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, (3), s. 251–259.
- Human, S.E. & Provan, K.G. 1997. An emerging theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, s. 368–403.
- Huxham, C. 1993. *Pursuing Collaborative Advantage*. London. Sage Publications.
- Hyötyläinen, R., Anttila, J.-P., Hakanen, T., Kalliokoski, P., Poikkimäki, J., Valjakka, T. & Valkokari, K. 2005. PARTNET. Kehittyminen järjestelmätoimittajana. Helsinki 2005. Tykes-raportti 43.
- Hyötyläinen, R. 2000. Development mechanisms of strategic enterprise networks. Learning and innovation in networks. VTT Publications 417, VTT Automation, Espoo. 142 s.
- Håkansson, H. & Lind, J. 2003. Accounting and network coordination. *Accounting, Organizations and Society*. 28, s. 1–22.
- Håkansson, H. & Ford, D. 2002. How should companies interact in business networks. *Journal of Business Research*, Vol. 55, s. 133–139.
- Håkansson, H. & Johanson, J. 2001. Business network learning — Basic considerations. Teoksessa: Håkansson, H. & Johanson, J. (Toim.). 2001. Business network learning, Pergamon, Amsterdam. S. 1–13.
- Håkansson, H., Havila, V. & Pedersen, A.C. 1999. Learning in networks. *Industrial Marketing Management* Vol. 28, s. 443–452.
- Håkansson, H. & Sharma, D.D. 1996. Strategic alliances in a network perspective. Teoksessa: Iacobucci, D. (Toim.). *Networks in marketing*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA (1996). S. 108–124.
- Håkansson, H. & Henders, B. 1995. Networks dynamics: forces and processes underlying evolution and revolution in business networks. Teoksessa: Moller, K. & Wilson, D. (Toim.). *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, Kluwer Academic Publishers, Boston, MA.

- Håkansson, H. & Snehota, I. 1995. Relationships in business. Teoksessa: Håkansson, H. & Snehota, I. (Toim.). *Developing relationships in business networks*, Routledge, London (1995), s. 1–23.
- Håkansson, H. 1993. Networks as mechanisms to develop resources. Teoksessa: Beije, P., Groenewegen, J. & Nuys, O. (Toim.). 1993. *Networks in Dutch industries*, Garant, Apeldoorn.
- Håkansson, H. & Johanson J. 1992. A model of industrial networks. Teoksessa: Axelson, B. & Easton, G. (Toim.). *Industrial Networks – a New View of Reality*. Routledge, London, s. 28–36.
- Hyötyläinen, R., Anttila, J.-P., Hakanen, T., Kalliokoski, P., Poikkimäki, J., Valjakka, T. & Valkokari, K. 2005. PARTNET. Kehittyminen järjestelmätoimittajana. Helsinki 2005. Tykes-raportti 43.
- Hyötyläinen, R. 2000. Development mechanisms of strategic enterprise networks. Learning and innovation in networks. VTT Publications 417, VTT Automation, Espoo. 142 s.
- Häkkinen, K. 2008. Managerial approach to subcontract manufacture co-operation in the metal industry: Common Agenda as a management tool between parties. Helsinki University of Technology, Department of Production Engineering, Doctoral Dissertation, VTT Publications 676. 131 s. + liitt. 14 s.
- Hämäläinen, T. & Schienstock, G. 2000. Innovation Networks and Networks Policies. Teoksessa: Focus Group on innovative Firms and Networks; Vienna Austria. OECD 2000.
- Inkpen, A.C. & Tsang, E.W.K. 2005. Social Capital, Networks and Knowledge Transfer. *Academy of Management Review*, Vol. 30, (1), s. 146–165.
- Isenberg, D.J. 1986. Thinking and Managing: A Verbal Protocol Analysis of Managerial Problem Solving. *Academy of Management Journal*, Vol. 29, (4), s. 775–788.
- Jalonen, H. 2007. Kompleksisuusteoreettinen tulkinta hallinnollisen tehokkuuden ja luovuuden yhteensovittamisesta kunnallisen päätöksenteon valmistelutyössä. Väitöskirja. Tampereen teknillinen yliopisto.
- Jarillo, J.C. 1993. *Strategic Networks: Creating Borderless Organization*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Jarillo, J.C. 1988. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, s. 31–41.

- Jarimo, T. 2008. Innovation Incentives and the Design of Value Networks. Doctoral dissertation. Helsinki University of Technology. Department of Engineering Physics and Mathematics. Systems Analysis Laboratory.
- Jarimo, T., Pulkkinen, U. & Salo, A. 2005. Encouraging suppliers to process innovations: a game theory approach. *International Journal of Technology Intelligence and Planning*, Vol. 1, s. 403–423.
- Johnsen, T.E., Johnsen, R.E. & Lamming, R.C. 2008. Supply relationship evaluation: The relationship assessment process (RAP) and beyond. *European Management Journal*, Vol. 26, (4), s. 274–287.
- Johnston, W.J., Peters, L.D. & Gassenheimer, J. 2006. Questions about network dynamics: Characteristics, structures, and interactions. *Journal of Business Research*, Vol. 59, (8), s. 945–954.
- Jokela, P. 2006. Creating Value in Strategic R&D Networks – A Multi-actor Perspective on Network Management in ICT Cluster Cases. Doctoral Dissertation, Turun Kauppakorkeakoulu.
- Juuti, P. & Lindström, K. 1995. Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. Tutkimusraportti.
- Kanter, R. 1994. Collaborative advantage: the art of alliances. *Harvard Business Review*, Vol. 72, (4), s. 96–109.
- Kanter, R.M., Stein, B.A. & Jick, T.D. 1992. The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it. New York. The Free Press. 535 s.
- Karjalainen, P. 2008. Organizational relationships: the evolution of partnership governance in sales and marketing cooperation – a case study. Helsinki University of Technology. Department of Industrial Engineering and Management. Doctoral dissertation series 2008/2.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 3. S. 301–329.
- Keskinen, A. 1999. Towards User Empowerment. On Development of Utilization of Information and Communications Technology in Decision Making of Administrations. Doctoral dissertation. *Studia Politica Tamperensis* No. 6. University of Tampere. Department of Political Science and International Relations. 295 s.
- Kimberly, J.R. 1987. The study of organisation: Toward a biographical perspective. Teoksessa: Lorsh, W. (Toim.). *Handbook of organizational behaviour*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. S. 223–237.

- Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä projektina. Teoksessa: Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita. Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (Toim.). Juva: Atena Kustannus.
- Kivisaari, S. 2001. Kokemuksia vuorovaikutteisesta kehittämisestä. Juurruttaminen kokeiluna. VTT, Teknologian tutkimuksen ryhmä. Työpapereita 28/01. Espoo VTT.
- Klein, S. 1989. A transaction cost explanation of vertical control in international markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 17, s. 253–260.
- Knight, L. 2002. Network learning: exploring learning by interorganizational networks. *Human Relations*, Vol. 55, (4), s. 427–454.
- Kogut, B. 2000. The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, (3), s. 405–425.
- Kogut, B. & Zander, U. 1996. What do firms do? Coordination, identity and learning. *Organization Science*, Vol. 7, (5), s. 502–517.
- Kohtamäki, M. Vesalainen, J., Varamäki, E. & Vuorinen, T. 2006. The governance of partnerships and a strategic network. *Management Decision*, Vol. 44, (8), s. 1031–1051.
- Kohtamäki, M. 2005. Strategisen verkoston ohjaus – Toimittajien toimijoiden kokemuksia kärkiyritysten ohjauksessa. *Acta Wasaensia No 147, Liiketaloustiede 62, Johdaminen ja organisaatiot, Universitas Wasaensis*. 291 s.
- Koivisto, T. 2006. Soveltuvan organisaatiotutkimuksen paradokseista reflektiiviseen interventioon. VTT:n sisäinen työpäpaperi. TUTKA-työpaja 12.5.2006.
- Koivisto, T. 2005. Developing strategic innovation capability of enterprises. Theoretical and methodological outlines of intervention. VTT Industrial Systems, Espoo. VTT Publications 586. 120 s.
- Koivisto, T. 2004. Yritysten osaamisen ja oppimiskyvyn kehittäminen. Tykes-ohjelman raportti 30. Helsinki.
- Koivisto, T. & Ahmaniemi, R. 2001. Verkostoperustainen yrityskäytäntöjen kehittäminen. Helsinki: Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Raportteja 15.
- Komppula, R. 2000. Matkailuyrityksen sitoutuminen verkostoon – tapaustutkimus Pohjois-Karjalan maakunnallinen matkailuverkosto. *Acta Universitatis Lapponiensis 30. Rovaniemi*. 355 s.

- Kosonen, I. Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino. Tampere. 350 s.
- Kothandaramanm, P. & Wilson, D.T. 2001. The future of competition. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, (4), s. 379–389.
- Kulmala, H.I. 2006. Purchasing from equal SME networks: The perspective of pricing and cost management. 29th Annual Congress of the European Accounting Association. Dublin. Programme and Collected Abstracts (2006). 216 s.
- Kulmala, H.I., Valkokari, K., Ruohomäki, I. & Kajuter, P. 2006. Inter-organizational Cost Management in SME Networks. Proceedings of EEA Conference. Dublin.
- Kulmala, H.I. 2003. Cost Management in Firm Networks, Tampere University of Technology, Tampere, Tampereen teknillisen yliopiston julkaisuja No 418, Tampere. 83 s.
- Kumar, R. & Das, T.K. 2007. Interpartner Legitimacy in the Alliance Development Process. *Journal of Management Studies*, Vol. (44), s. 1425–1453.
- Lambert, D.M. & Cooper, M.C. 2000. Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, s. 65–83.
- Lamming, R., Caldwell, N. & Phillips, W. 2006. A Conceptual Model of Value-Transparency in Supply. *European Management Journal*, Vol. 24, (2–3), s. 206–213.
- Lamming, R.C., Caldwell, N.D., Harrison, D.A. & Phillips, W. 2001. Transparency in supply relationships: Concept and practice. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 37, (4), s. 4–10.
- Lamming, R.C. 1996. Squaring lean supply with supply chain management. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 16, (2), s. 183–196.
- Lane, P.J. & Lubatkin, M. 1998. Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, (5), s. 461–477.
- Lane, P.J. Salk, J.E. & Lyles, M.A. 2001. Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, (12), s. 1139–1161.
- Langfield-Smith, X. 1997. Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, (2), s. 207–232.
- Larson, A. 1992. Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, (1), s. 76–104.

- Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K. & Sparks, J. 1998. The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances. *Organization Science*, Vol. 9, (3), s. 285–305.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. 1967. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Cambridge, MA: Harvard. University Press.
- Lehtinen, U. 2001. *Changing Subcontracting: a study of the evolution on supply chains and subcontractors*. Doctoral Dissertation, University of Oulu. 117 s.
- Leonard-Barton, D. 1995. *Wellsprings of Knowledge*. Boston MA; Harvard Business School Press.
- Levinthal, D.A. 1991. Organizational adaption and environmental selection – interrelated processes of change. *Organization Science*, Vol. 2, (1), s. 140–145.
- Levy, A. & Merry, U. 1986. *Organizational transformation. Approaches, strategies, theories*. Praeger, New York.
- Lewin, A.Y., Weigelt, C.B. & Emery, J.D. 2003. Adaptation and selection in strategy and change: perspectives on strategic change in organizations. Teoksessa: Poole, S.M. (Toim.). *Handbook of Organizational Change and Development*. New York: Oxford University Press.
- Lewin, A.Y. & Volberda, H.W. 1999. Prolegomena on co-evolution: A framework for research on strategy and new organizational forms. *Organization Science*, Vol. 10, (5), s. 519–534.
- Lewin, K. 1997. *Resolving social conflicts: Field theory in social science (3rd Ed.)*. American Psychological Association, Washington, DC.
- Lewin, R. 1993. *Complexity: Life on the Edge of Chaos*, University Of Chicago Press. 242 s.
- Liu, R.-J. & Brookfield, J. 2000. Stars, Rings and tiers: Organisational Networks and their dynamics in Taiwan's Machine Tools Industry. *Long Range Planning*, Vol. 33, s. 322–348.
- Loasby, B.J. 2002. The evolution of knowledge: beyond the biological model. *Research Policy*, Vol. 31, (13), s. 1227–1239.
- Loeser, B.O. 1999. How to set up a cooperation network in the production industry. *Industrial Marketing Management*, Vol. (28), s. 453–465.

- Louis, M.R. 1980. Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, s. 226–251.
- Luhmann, N. 1990. *Essays of self reference*. Columbia University Press, New York.
- Luhmann, N. 1995. *Social Systems*. Stanford University Press.
- Luke, R.D., Begun, J.W. & Pointer, D.D. 1989. Quasi Firms: Strategic Interorganizational Forms in the Health-care industry. *Academy of Management Review*, Vol. 14, (1), s. 9–19.
- Lukka, K. 2001. *Konstrukttiivinen tutkimusote*. (Sähköinen julkaisu: www.metodix.com).
- Lundvall, B.-Å. & Borras, S. 1998. The Globalising Learning Economy: Implications for Innovation Policy, European Communities, DG XII-TSER, Bruxelles.
- Lundvall, B.-Å. & Johnson, B. 1994. The learning Economy. *Journal of Industry Studies*, Vol. 1, (2), s. 23–42.
- Lynn, G.S., Morone, J.G. & Poulson, A.S. 1996. Marketing and discontinuous innovation: The probe and learn process, *California Management Review*, Vol. 38 (3), s. 8–16.
- Lyttikäinen, H., Uusaro, A. & Kylmä, J. 2001. Tehohoidon rajaaminen – Käsitemallin analyysi Walker & Avantin menetelmällä. *Tehohoito*, Vol. 19, (1), s. 14–17.
- Mahoney, J.T. & Sanchez, R. 2004. Building New Management theory by integrating Processes and Products of Thought. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 13, (1), s. 34–47.
- Maier, R. 2002. *Knowledge Management Systems – Information and Communication Technologies for Knowledge Management*. Springer. 574 s.
- Mainela, T. 2002. *Networks and social relationships in organizing international joint ventures*. Doctoral Dissertation, Universitaes Vasaensis no 103, University of Vaasa.
- Mannermaa, M. 1991. *Evolutionaarinen tulevaisuudentutkimus*. Acta Futura Fennica No. 2, Painatuskeskus, Helsinki.
- Mannermaa, M. 1999. *Tulevaisuuden hallinta. Skenaariot strategiatyöskentelyssä*, WSOY, *Ekonomia-sarja*. Porvoo, 227 s.
- Mantere, S. & Sillince, T. 2007. Strategic intent as a rhetorical device. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 23, (4), s. 406–423.

- March, J. 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, Vol. 2, (1), s. 71–87.
- March, J.G. & Simon, H.A. 1958. *Organizations*. John Wiley, New York – London – Sydney.
- Markova, M. 2005. Tiedon merkitys organisaation muuttumiselle ja uudistumiselle. TUT Tiedonhallinnan laitos. DI työ. eBRC Research Reports 27. Tampere.
- Maula, M. 2006. *Organizations as Learning Systems. Living Composition' as an Enabling Infrastructure*. Elsevier Science, Advanced Series in Management. London: Elsevier.
- Maula, M. 2004. Elävä organisaatio ja liiketoimintaekosysteemi: Kompleksisten systeemien kaksi tulkintaa. Teoksessa: Sotarauta, M. & Kosonen, K.-J. (Toim.). *Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö*. S. 256–269.
- Maula, M. 2000. The Senses and Memory of a Firm – Implications of Autopoiesis Theory for Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, (2), s. 157–161.
- McCune, J. 1999. Thirst for knowledge. *Management Review*, Vol. 88, (4), s. 10–12.
- McKenzie, J. & Winkelen van, C. 2004. *Understanding the Knowledgeable Organization, Nurturing Knowledge Competence*. Thomson: London. 336 s.
- McMillan, E. 2004. *Complexity, Organizations and Change*. Routledge, London.
- Meyer, A., Tsui, A. & Hinings, C.R. 1993. Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, (6), s. 1175–1195.
- Mikkola, M. Ilomäki, S.-K. & Salkari, I. 2004 *Uutta liiketoimintaa osaamista yhdistämällä*. VTT Tiedotteita - Research Notes 2269. VTT Tuotteet ja tuotanto, Espoo. 65 s.
- Milgrom, P. & Roberts, J. 1995. Complementarities and fit. Strategy, structure and organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 19, s. 179–208.
- Mintzberg, H. 1999. Five Ps for Strategy. Teoksessa: Mintzberg, H., Quinn, J.B. & Ghoshal, S. (Toim.). *The Strategy Process*. Revised European Edition. Harlow: Pearson Education Limited. S. 13–21.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 1998. *Strategy Safari*. London: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Prentice Hall.

- Mintzberg, H. & Waters, J.A. 1985. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, s. 39–59.
- Mintzberg, H. 1983. *Structure in fives. Designing effective organizations*. Lontoo: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. 1980. *The nature of managerial work*. Prentice-Hall. 217 s.
- Mittleton-Kelly, E. 2003. Ten principles of complexity and enabling infrastructures. Teoksessa: Mittleton-Kelly 2003 (Toim.). *Complex Systems and Evolutionary Perspective on Organisations: The Application of Complexity Theory to Organisations*. Pergamon. S. 23–50.
- Mitronen, L. 2002. Hybridiorganisaation johtaminen – Tapaustutkimus kaupan verkostorganisaatiosta. *Acta Universitatis Tamperensis*; 877, Tampereen yliopisto, Tampere. 445 s.
- Morgan, G. 1997. *Images of organization*. Second edition. Sage Publications Inc., Thousand Oaks, Kalifornia.
- Mouritsen, J., Larsen, H.T. & Bukh, P.N. 2001. Intellectual capital and the 'Capable Firm': narrating, visualising and numbering for managing knowledge, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 26, (7/8), s. 735–762.
- Mouzas, S. 2006. Efficiency versus effectiveness in business networks. *Journal of Business Research*, Vol. 59, (10–11), s. 1124–1130.
- Määttänen, P. 1995. *Filosofia: Johdatus peruskysymyksiin*. Helsinki. Gaudeamus.
- Möller, K. & Rajala, A. 2008. Liiketoimintaverkkojen erilaisten tavoitteiden, toimintatapojen ja liikkeenjohdollisten mekanismien tunnistaminen. Teoksessa: Valkokari et al. (Toim.). *Verkostot liiketoiminnan toteuttamisessa*. WSOY julkaistaan marraskuussa 2008.
- Möller, K. & Rajala, A. 2007. Rise of strategic nets – New modes of value creation. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, s. 895–908.
- Möller, K. & Rajala, A. 2009. Strategiset liiketoimintaverkot – hyödyt ja haasteet. Teoksessa: Valkokari ym. *Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä*. S. 63–82.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2005. Strategic Business Nets – Their Type and Management. *Journal of Business Research*, Vol. 58, (9), s. 1274–1284.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvонуonti. *Teknolgiateollisuus*. 240 s.

- Möller, K. & Svahn, S. 2003. Managing Strategic Nets. A Capability Perspective. *Marketing Theory*, Vol. 3, (2), s. 201–226.
- Möller, K. & Halinen, A. 1999. Business relationships and networks: managerial challenges of network era. *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, (5), s. 413–427.
- Nadler, D.A. & Tushman, M.L. 1989. Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review*, Vol. 32, (2), s. 77–97.
- Nadler, D.A. & Tushman, M.L. 1989. Leadership for Organizational Change. Teoksessa: Mohrman, A.M.Jr., Mohrman, S.A., Ledford, G.E.Jr., Cummings, T.G., Lawler, E.E. III and Associates (Toim.) Large Scale Organizational Change. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital, and organizational advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23, s. 242–266.
- Neale, M.A. & Northcraft, G.B. 1989. Experience, expertise, and decision bias in negotiation: The role of strategic conceptualization. Teoksessa: Shepard, B., Bazerman, M. & Lewicki, R. (Toim.). Research on negotiation in organizations, JAI Press, Greenwich, Conn. Vol. 2.
- Neale, M.A. & Northcraft, G.B. 1991. Behavioral negotiation theory: A framework for conceptualizing dyadic bargaining. Teoksessa: Cummings, L.L. & Staw, B.M. (Toim.) Research in organizational behavior, Vol. 13. Greenwich, CT: JAI Press. S. 147–190.
- Nelson, R. & Winter, S. 1982. Evolutionary Theory of Economic Change. Harvard University Press, Cambridge.
- Nieminen, K. 2007. Developing Competences through inter-organizational knowledge acquisition. Doctoral Dissertation, TuKKK, Esaprint Tampere. 404 s.
- Niiniluoto, I. 1984. Johdatus tieteen filosofiaan. Käsitteen ja teorian muodostus. Keuruu, Otava.
- Nikkanen, M. 2003. Railcarrier in Intermodal Freight Transportation Network. Doctoral Dissertation. Acta Universitatis Lappeenrantaensis Nro 175. 220 s.
- Nonaka, I. 1988. Creating Organizational Order Out of Chaos. *Californian Management Review*, Spring, s. 75–73.
- Nonaka, I. & Konno, N. 1998. The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, Vol. 40. (3), Spring 1998, s. 40–54.

- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. Oxford. Oxford University Press.
- Normann, R. & Ramirez, R. 1993. From Value Chain to Value Constellation. *Harvard Business Review*, Vol. 71, (4), s. 65–77.
- Noteboom, B. 2006. Forms, sources and processes of trust. Teoksessa: Bachmann, R. & Zaheer, A. (Toim.). *Handbook of trust research*, Cheltenham UK: Edward Elgar.
- Nurminen, M. 1999. Johdatus tietojärjestelmätieteeseen. Turun yliopisto. http://staff.cs.utu.fi/opinnot/kurssit/johdatus_tietojarjestelmatieteeseen/kevat_2001/moniste.doc. Luettu 17.3.2006.
- O'Donnell, A. & Cummins, D. 1999. The Use of Qualitative Methods to Research Networking in SMEs. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 2, s. 82–91.
- Olkkonen, T. 1993. Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. Teollisuustalouden laitos. Otaniemi. 114 s.
- Orton, J.D. & Weick, K.E. 1990. Loosely coupled systems: A reconceptualization. *The Academy of Management Review*, Vol. 15, (2), s. 203–223.
- Padgett, J.F. 1997. The emergence of simple ecologies of skill: a hypercycle approach to economic organization. In: Arthur, W.B., Durlauf, S.N. G. & Lane, D.A. (Toim.). *The economy as a complex evolving system II*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing. S. 199–222.
- Pajarinen, M. & Rouvinen, P. 2008. Verkostoitumisen yhteys yritysten kasvuun ja kannattavuuteen: empiirisiä havaintoja. Helsinki: ETLA, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos, Keskusteluaiheita, Discussion Papers; No. 1118.
- Parolini, C. 1999. *The Value Net. A Tool for Competitive Strategy* John Wiley and Sons. West Sussex.
- Penrose, E. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York. John Wiley.
- Perrow, C. 1992. *Small-Firm Networks*. Teoksessa: Nohria, N. & Eccles, R.G. (Toim.) *Networks and Organizations*. Harvard Business School, Boston.
- Pettigrew, A. 2003. Strategy as process, power, and change. Teoksessa: Cummings, S. & Wilson, D.C. (Toim.). *Images of strategy*, Blackwell, Oxford, England. S. 301–330.

- Pettigrew, A.M. & Fenton, E.M. 2000. Complexities and Dualities in Innovative Forms of Organizing. Teoksessa: Pettigrew, A.M. & Fenton, E.M. (Toim.). *The Innovating Organization*. London: Sage Publications, s. 279–300.
- Pettigrew, A.M. 1997. What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 13, (4), s. 337–348.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. 1978. *The External control of organizations: A Resource dependence perspective*. Stanford Business Classics. New York, NY. Harper and Row.
- Pfohl, H.-C. & Buse, H.P. 2000. Interorganizational logistics systems in flexible production networks. An organizational capabilities perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 30, (5), s. 388–408.
- Phillips, W., Lamming, R., Bessant, J. & Noke, H. 2006. Discontinuous innovation and supply relationships: strategic dalliances. *R&D Management*, Vol. 36, (4), s. 451–461.
- Pikka, V. 2007. *A Business Enabling Network – A case study of a high-tech network; its concepts, elements and actors*. Doctoral Dissertation, Acta Universitatis Ouluensis, Technica C 267. 147 s.
- Polanyi, M. 1966. *The tacit dimension*. Peter Smith. Gloucester, Mass.
- Porter, M. 1985. *Kilpailuetu*. Suomentanut Maarit Tillman. Weilin+Göös, Espoo. 648 s.
- Powell, W.W., Koput, K.W. & Smith-Doerr, L. 1996. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, Vol. (41), s. 116–145.
- Powell, W.W. 1990. Neither market nor hierarchy: network forms of organization, *Research in Organizational Behaviour*, Vol. (12), s. 295–336.
- Pöyhönen, A. 2004. *Modeling and measuring organizational renewal capability*. Väitöskirja. Lappeenranta University of Technology. 159 s.
- Quelin, F. 1997. Appropriability and the Creation of New Capabilities through Strategic Alliances. Teoksessa: Sanchez, R. & Heene, A. (Toim.). *Strategic Learning and Knowledge Management*. Chichester: John Wiley & Sons. S. 139–160.
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. 1983. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, Vol. 29, (3), s. 363–377.

- Quinn, J.B, Anderson, P. & Finkelstein, S. 1996. Managing professional intellect: making the most of the best. *Harvard Business Review*, s. 71–80.
- Raatikainen, I. & Ahopelto, J. 1997. Networking Processes of the firms. Teoksessa: Niinimäki, K. (Toim.). *Networking in Business – Interaction in Working Life*. University of Vaasa. S. 73–99.
- Rajala, R. & Westerlund, M. 2009. Verkottuneet liiketoimintamallit: johtamisen uudet kontekstit. Teoksessa: Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H.I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. (Toim.). *Verkostot liiketoiminnan toteuttamisessa* WSOY.
- Ring, P.S. & van de Ven, A.H. 1994. Development processes of cooperative interorganizational relationships. *The Academy of Management Review*, Vol. 19, (1), s. 90–118.
- Robey, D., Schwaig, K.S. & Jin, L. 2003. Intertwining material and virtual work, *Information and Organisation*, Vol. (13), s. 111–129.
- Rousseau, D.M. 1989. The problem of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19 (S1), s. 665–671.
- Rowley, X., Behrens, D. & Krackhardt, D. 2000. Redundant governance structures: an analysis of structural and relational embeddedness in steel and semiconductor industries. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, (3), s. 369–386.
- Rubin, A. 2003. Pehmeä systeemimetodologia tulevaisuudentutkimuksessa. Miten tutkimme tulevaisuutta II – kurssiaineisto.
- Rycroft, R.W. & Kash, D.E. 2004. Self-organizing innovation networks: implications for globalization. *Technovation*, Vol. 24, (3), s. 187–197.
- Sackman, S. 1992. Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, (1), s. 140–161.
- Sako, M. 1992. *Prices, quality and trust: Inter-firm relations in Britain and Japan*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Sanchez, R. 1996. Strategic Product Creation: Managing Interactions of Technology, Markets and Organisations. *European Management Journal*, Vol. 14, (2), s. 121–138.
- Senge, P. 1990. *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Simon, H.A. 1964. Rationality. Teoksessa: Gould, J. & Kolb, W.J. (Toim.). *Dictionary of Social Sciences*. New York: Free Press.

- Simon, H.A. 1976. From 'bounded' to 'procedural' rationality. Teoksessa: Latsis, S. (Toim.). *Method and appraisal in economics*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Simsek, Z., Lubatkin, M.H. & Floyd, S.W. 2003. Inter-Firm Networks and Entrepreneurial Behavior: A Structural Embeddedness Perspective. *Journal of Management*, Vol. 29, (3), s. 427–442.
- Snowden, D. 1999. Liberating knowledge. *CBI Business Guide*, s. 6–19.
- Soekijad, M. & Andriessen, M. 2003. Conditions for knowledge sharing in competitive alliances. *European Management Journal*, Vol. 21, (5), s. 578–587.
- Sorama, K. 2008. Oppiminen yritysten kahdenvälisen yhteistyösuhteen kontekstissa – Toimittajan oppiminen metalliteollisuuden alihankintasuhhteissa. Väitöskirja. *Acta Wasensis* no 185. University of Vaasa. 344 s.
- Stabell, C.B. & Fjeldstad, O.D. 1998. Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, s. 413–437.
- Stacey, R.D. 1995. The Science of Complexity: An Alternative Perspective for Strategic Change Processes. *Strategic Management Journal*, Vol.16, s. 477–495.
- Stenmark, D. 2001. Leveraging tacit organisational knowledge. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 17, (3), s. 9–24.
- Stewart, T.A. 1997. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. Doubleday, New York.
- Stimpert, J.L., Gustafson, L.T. & Sarason, Y. 1998. Organizational identity within the strategic management conversation. Teoksessa: Whetten, D.A. & Godfrey, P.C. (Toim.). *Identity in organizations: Building theory through conversations*, Sage, Thousand Oaks. S. 83–98.
- Stähle, P. 2004. Itseuudistumisen dynamiikka – Systemiajattelu kehitysprosessien ymmärtämisen perustana. Teoksessa: Sotarauta, M. & Kosonen, K.-J. (Toim.). *Yksilö, kultturi, innovaatioympäristö*. S. 222–255.
- Stähle, P. & Grönroos, M. 2000. *Dynamic Intellectual capital: Knowledge Management in Theory and Practice*. WSOY. Helsinki. 296 s.
- Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. *Knowledge Management: Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*, WSOY, Helsinki Porvoo Juva. 218 s.

- Suchman, M.C. 1995. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, Vol. 20, s. 571–610.
- Svahn, S. 2004. Managing in different types of business nets: Capability Perspective. Helsinki School of Economics. *Acta Universitatis oeconomie Helsingiensis*. 176 s.
- Sveiby, K.E. 1997. *The new organisational wealth; managing and measuring knowledge-based assets*. New York. Berett-Koehler.
- Talja, H. 2006. *Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa*. VTT Publications 620. 250 s. + liitt. 37 s.
- Teece, D.J. 1998. Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*, Vol. 40, s. 55–79.
- Tenhunen, J. 2006. Johdon laskentatoimikärkiyrittöskäytännössä – Soveltamismahdollisuudet ja yritysten tarpeet. Väitöskirja. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis*, No 241, Lappeenrannan teknillinen yliopisto Digipaino. 270 s.
- Thompson, J.D. 1974. *Miten organisaatiot toimivat?* Helsinki: Weilin+Göös.
- Thompson, J.D. 1967. *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Thorelli, H.B. 1986. Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, Vol. 7, (1), s. 37–51.
- Tikkanen, H. 1998. The Network Approach in Analyzing International Marketing and Purchasing Operations: A Case Study of a European SME's Focal Net 1992–95. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13, (2), s. 109–131.
- Tjosvold, D. 1985. Implications of controversy research for management. *Journal of Management*, Vol. 11, (3), s. 21–37.
- Toiviainen, H. 2006. *Verkostoaatteesta kumppanuuden arkeen – Monitasoinen oppiminen pieniyrittöskäytännössä*. Teknologiateollisuus. Tammer-Paino Oy. Tampere. 143 s.
- Toiviainen, H. 2003. *Learning across levels. Challenges of collaboration in a small-firm network*. Doctoral Dissertation, University of Helsinki, Helsinki. 249 s.
- Treynor, J. 1999. Zero Sum. *Financial Analysts Journal*, Vol. 55, No. 1, s. 8–12.
- Tsoukas, H. & Chia, R. 2002. On Organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, Vol. 13, (5), s. 567–582.

- Tsoukas, H. & Papoulis, D.B. 2005. Managing Third-Order Change: the Case of the Public Power Corporation in Greece. *Long Range Planning*, Vol. 38, s. 79–95.
- Tuomi, J. 2005. Työvälinetoimialan liiketoiminnan kansainvälinen tutkimus. BIT Tutkimuskeskus.
- Tsupari, P., Sisto, J., Godenhjelm, P., Oksanen, O-P. & Urrila, P. 2004. Yritysten liiketoimintasuhteet. Selvitys liiketoimintasuhteista ja verkostoitumisesta Suomessa. Helsinki, Tilastokeskus, Katsauksia 2004/6. 73 s.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.
- Tuusjärvi, E. 2003. Multifaceted Norms in SMC Export Cooperation: A Discourse Analysis of Normative Expectations. Doctoral Dissertation, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. HKKK.
- Tyler, T.R. 2003. Trust within Organisations. *Personnel Review*, Vol. 32, (5), s. 556–568.
- Uzzi, B. 1997. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, (1), s. 35–67.
- Uzzi, B. 1996. The sources and consequences of embeddedness for economic performance of organizations: the network effect. *American Social Review*, Vol. 61, (4), s. 674–698.
- Valjakka, T. & Valkokari, K. 2003. Network management and development of new business opportunities – a case study of Finnish metal industry network. The 8th International Symposium of Logistics (8th ISL), Logistics and networked organizations 2003, Sevilla.
- Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H.I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan toteuttamisessa. *WSOY Pro*. 241 s.
- Valkokari, K. 2008. Organizational Learning Approach to Strategic SME Business Networks. Teoksessa: Kyrö, P., Speer, S. & Braun, G. (Toim.). Evaluating, Experiencing and Creating Entrepreneurial and Enterprising Networks. University of Tampere. Juvenes Print. S. 164–193.
- Valkokari, K. & Helander, N. 2007. Knowledge management in different types of strategic SME networks. *Management Research News*, Vol. 30, (8), s. 597–608.
- Valkokari, K. & Helander, N. 2006. Knowledge management in different types of strategic SME networks. Proceedings of the 7th International CINet2006 Conference. Lucca, Italy 8–12 Sept. 2006.

- Valkokari, K. Airola, M. Hakanen, T., Hyötyläinen, R., Ilomäki, S.-K. & Salkari, I. 2006a. Yritysverkoston strateginen kehittäminen. VTT Tiedotteita - Research Notes 2348. VTT, Espoo. 54 s.
- Valkokari, K., Kulmala, H.I. & Ruohomäki, I. 2006b. Toimittajaverkoston johtamisen työkalut. Case Ruukin Kattoasennuspalvelun verkoston kehittäminen. Helsinki 2006. Tykes-raportti 44.
- Valkokari, K. Lehto, H. & Anttila, J.-P. 2004. Strategy Execution in Network Enterprises – a New Network Development Model – Two Case Studies in Finnish Production Networks. Proceedings of 10th International Conference on Concurrent Enterprising, ICE2004, Sevilla, 14–16 June 2004. Centre for Concurrent Enterprising. Nottingham. S. 365–372.
- van de Ven, A.H. & Poole, M.S. 1995. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 20, (3), s. 510–540.
- Van Maanen, J. (Toim.). 1979. *Qualitative methodology*. Newbury Park, CA, Sage.
- Varamäki, E. 2001. *Essays on Multilateral Cooperation Between SMEs*. Doctoral Dissertation, Acta Wasaensia No 92, University of Vaasa. 188 s.
- Vercauteren, A. 2007. *Inter-firm interaction for technology-based radical innovation*. Doctoral Dissertation, Hasselt University, Belgium. 200 s.
- Vesalainen, J. 2004. *Katetta kumppanuudelle – hyöty ja sen jakaminen asiakas-toimittajasuhteissa*. Tammer-paino. Tampere.
- Vesalainen, J. 2002. *Kaupankäynnistä kumppanuuteen: yritysten välisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen*. Metalliteollisuuden Kustannus Oy. Tampere.
- Vesalainen, J. 1996. *Yritysyhteistyön malleja – käsikirja yhteistyön edistäjille*. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 18/1996. 63 s.
- Volberda, H.W. & Lewin, A.Y. 2003. Co-evolutionary dynamics within and between firms: From evolution to co-evolution. *Journal of Management Studies*, Vol. 40, (8), s. 2105–2130.
- Volberda, H.W., Baden-Fuller, C. & van den Bosch, F.A.J. 2001. *Mastering Strategic Renewal: Mobilising Renewal Journeys in Multi-unit Firms*. *Long Range Planning*, Vol. 34, (2), s. 159–178.
- Von Hippel, E. 1988. *Sources of Innovation*. New York, Oxford University Press.

- von Krogh, G.J. & Roos, J. 1995. A perspective on knowledge competence and strategy. *Personnel Review* Vol. 24, (3), s. 56–76.
- Vuorinen, T. 2005. Verkostot organisoitumisen muotona. Hermeneuttinen analyysi kahdenvälisen suhteiden rakentumisesta kärkiyrityskontekstissa. *Acta Wasaensia* No 150. Liiketaloustiede, Johtaminen ja organisaatiot. 311 s.
- Vuorinen, T., Katajamäki, A. & Pihkala, T. 2004. Resurssien johtaminen kärkiyritysmallisessa yhteistyössä. Teoksessa: Varamäki, E. (Toim.). Kärkiyritysverkoston suorituskyky – Teoreettinen viitekehys. Vaasan yliopiston julkaisuja – Tutkimuksia 262.
- Waterman, R.H. 1990. *Adhocracy: The Power to Change*. Memphis, TN: Whittle Direct Books.
- Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M. 2005. Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, Vol. 16, (4), s. 401–421.
- Weick, K.E. & Quinn, R.E. 1999. Organizational change and Development. *Annual Review of Psychology*, Vol. 50, s. 361–386.
- Weick, K.E. 1995. *Sensemaking in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Welch, C. & Wilkinson, I. 2002. Idea Logics and Network theory in Business Marketing. *Journal of Business to Business Marketing*, Vol. 9, (3).
- Wenger, E. 1998. *Communities of practice: learning, meaning and identity*. New York: Cambridge University Press.
- Wernerfelt, B. 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, (2), s. 171–180.
- Wheatley, M.J. & Kellner-Rogers, M. 1996. *A Simpler Way*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- 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*, Vol. 10, (5), s. 583–600.
- Wiig, K.M. 1997. Knowledge management: Where did it come from and where will it go? *Expert Systems with Applications*, Vol. 13, (1), s. 1–14.
- Wikstrom, S. & Norman, R. 1994. *Knowledge and Value: A New Perspective on Corporate Transformation*. London, UK: Routledge.
- Wilkinson, I. & Young, L. 2002. On cooperating: Firms, relations, networks. *Journal of Business Research*, Vol. 55, s. 123–132.

- Willamo, R. 2005. Kokonaisvaltainen lähestymistapa ympäristönsuojelutieteessä. Sisällön moniulotteisuus ympäristönsuojelijan haasteena. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Biotieteellinen tiedekunta. Bio- ja ympäristötieteiden laitos. Environmentalica Fennica 23.
- Williamson, O. E. 1996. *The Mechanisms of Governance*. Oxford: Oxford University Press.
- Williamson, O.E. 1991. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, s. 269–296.
- Williamson, O.E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.
- Williamson, O.E. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A study in the Economics of Internal Organization*. New York: The Free Press.
- Wincent, J. 2006. On Building Competitiveness in Strategic SME Networks -Empirical Analysis of 54 Firms in Two Networks. Doctoral Dissertation, Luleå University of Technology Department of Business Administration and Social Sciences, Division of Management Control. 230 s.
- Wong, K. 2005. Critical Success Factors for implementing knowledge management in SMEs. *Industrial Management + Data Systems*, Vol. 105 (¾), s. 216.
- Yin, R.K. 2003. *Case Study Research*. Third Edition Sage Publications. 181 s.
- Zack, M.H. 2002. Developing a Knowledge Strategy: Epilogue. Published in Bontis, N. & Choo, W. (Toim.). *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge: A Collection of Readings*, Oxford University Press. (Sähköisenä: <http://web.cba.neu.edu/~mzack/articles/kstrat2/kstrat2.htm>. Luettu 7.8.2006).
- Zack, M.H. 1999. Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review*, Vol. 41, (3), s. 125–145.
- Zack, M.H. 1996. Electronic Publishing: A Product Architecture Perspective. *Information & Management*, Vol. 31, (2), s. 75–86.
- zu Knyphausen-Aufsess, D. Bickhoff, N. & Bieger, T. 2006. Understanding and breaking the rules of business: Toward a systematic four-step process. *Business Horizons*, Vol. 49, (5), s. 369–377.
- Äyväri, A. 2006. Käsityöyrittäjien verkosto-osaaminen. Väitöskirja. Helsingin Kauppakorkeakoulu.

Liite 1: Verkostotutkimuksen ja yritysten välisten suhteiden väitöskirjat (vuosilta 2001–2008, pääpaino kotimaisissa väitöskirjoissa)

Tekijä	Vuosi	Nimi	Tarkastelutaso ja aiheisto	Viitekehys	Tulokset	Tämän tutkimuksen kontribuutio
Benson-Rea	2005	Network strategy in the New Zealand wine industry: how firms in an industry understand and use their business relationships	Yhteensä 16 caseyritystä, näistä 8 syvempi analyysi	Strateginen ja johtaminen ja liiketoimintaverkostot (business networks)	Yrityksen suhteiden (verkostojen) strategisen hallinnan malli (A model of relationship drivers in strategy) Kytkeytyneisyyden (embeddedness) ja yhtymisen (convergence) -käsitteiden avulla kuvaa liiketoimintaa sosiaaliseen kontekstiin nivoutuvina prosesseina	Tämä tutkimus laajentaa tarkastelua verkostotavoille ja tarkastelee verkoston tavoitteiden muodostumisprosessia sosiaaliseen verkostoon kytkeytyvän näkemyksen Liityntäpintana erityisesti tavoitteellisuuden (intentionality) ja ilmaantumisen (emergence) merkityksen avaaminen.
Blomqvist	2002	Partnering in the dynamic environment: the role of trust in asymmetric technology partnership formation	Kahden väliset suhteet	Synteesi sosiaalipsykologian, filosofian, kansantaloustieteen, oikeustieteen ja markkinoinnin tavoista käsitteellistää luottamusta	Yhdistää viiden eri tieteellän määrityksiä ja tutkimuksia luottamuksesta tarkastelukohteena on kahden yrityksen välisen epäsymmetrisen kumppanuussuhteen kehittymisen ja luottamuksen merkityksen. Näkemys luottamuksesta prosessin tuloksena ja suhteen (ei yksilön) ominaisuutena.	Tämän tutkimus laajentaa tarkastelun kahden välisistä suhteista erityyppisiin liiketoimintaverkostoihin ja käyttää tarkastelutasona verkostoa. Liityntäpintana luottamuksen muodostumisprosessi
Breite	2003	Managing Supply and Value Chains in a Dynamic Business Environment	Toimitusketju	Toimitusketjun hallintaan sekä arvoketjun ja arvomuodostuksen hallintaan liittyvät ja käytettävyyden teoriat	Toimitus- ja arvokeijun hallinta dynaamisessa liiketoimintaympäristössä, erityisesti informaatio- ja kommunikointiteknologian (ICT), erityisesti Internetin, kvvyykkyys päätöksentekijän näkökulmasta Jäsentää toimitus- ja arvokeijun ominaisuuksia sekä tietämyksen tason merkitystä näiden hallinnassa	Tämän tutkimus laajentaa tarkastelun erityyppisiin liiketoimintaverkostoihin (myös muut kuin toimitusverkostot) sekä kuvaa kehittymistä pitemmän ajan kuluessa. Liityntäpintana dynaaminen toimintaympäristö ja tietämyksen merkitys

Liite 1: Verkostotutkimuksen ja yritysten välisten suhteiden väitöskirjat (vuosilta 2001–2008, pääpaino kotimaisissa väitöskirjoissa)

Bygalle	2006	Learning Across Firm Boundaries – Learning Across Firm Boundaries The Role of Organisational Routines	Toimittajan ja asiakkaan välinen kumpu-panuussuhde (yhden asiakkaan ja kolmen toimittajan väliset rajapinnat)	Organisaation oppiminen (adaptiivinen) ja yritysverkostot (industrial networks), erityisesti organisaatioiden yhteisten rutiinien merkitys	Oppimiselle on suhteessa useita muotoja ja tasoja. Tutkimuksessa tunnistettiin neljä erilaista oppimistilannetta: 1) yksittäisen rutiinin kehittymisen 2) rutiinin välinen oppiminen 3) ulkoisten ja sisäisten rutiinien välinen oppiminen sekä 4) yritysten välisten rutiinien kehittyminen	Liityntäpintana teollisten yritysten väliset suhteet, tämä tutkimus laajentaa oppimisen ja kehittymisen tarkastelua kahden välisestä suhteesta verkostotasolle ja jäsentää eroja erityyppisten verkostojen välillä (olemassa olevat, kehittyvät, uutta luovat)
Dahlin	2007	Turbulence in Business Networks – A Longitudinal Study of Mergers, Acquisitions and Bankruptcies Involving Swedish IT-companies	Tarkastelutaso- na toimiala, erillaiset yhteistyömuodot nähdään toimialan muutoksen ilmiönä	Liiketoimintaverkoston ja –suhteet sekä muutos	Liiketoimintaverkoston muutoksen, erityisesti muutosten, kuvaaminen Ruotsin ICT- toimialalla voimakkaan kasvun ja taantumien aikana (vuosina 1993–2006) Tutkimuksessa neljä liiketoimintaverkoston muutosyhtymää: 1) rauhallinen (tranquility) 2) muutos (transformation) 3) sekasorto (tumult) 4) turbulenti (turbulence)	Jatkotutkimustarpeena mainitaan casetutkimuksen avulla analysoida tarkemmin muutosprosessien eroja yksittäisten toimijoiden ja verkostojen tasolla. Tämä tutkimus syventää erilaisten muutosten tarkastelua ja vertaillua verkostotasolle (miten verkoston sisäiset mekanismit vaikuttavat muutoksen syntyyn erilaisissa tilanteissa (inkrementaalinen versus radikaali muutos)
Hallikas	2003	Managing Risk in Supplier Networks: Case Studies in Inter-Firm Collaboration	Tapaustutkimus (haastattelut toimittajaverkostoissa)	Erytisinä painopistealueina ovat verkostosuhteen hallinta, hajautettu päätöksenteko sekä informaation välittyminen verkostossa	Tutkimuksen kohteena on riskienhallinnan rooli toimitusverkostoissa ja verkostosuhteen johtamisessa. Tutkimus keskittyy toimittajaverkoston näkökulmaan ja se tarjoaa viitekehyksiä kaikille verkostoyhteistyössä toimiville osapuolille.	Tämän tutkimus laajentaa tarkastelun erityyppisiin liiketoimintaverkostoihin (myös muut kuin toimittajaverkostot) sekä kuvaa kehittymistä pitemmän ajan kuluessa. Liityntäpintana on hajautettu päätöksenteko
Helaa-koski	2007	Adopting agent technology in information sharing and networking	Caseverkosto (kolme yritystä) tarkastelujakso 2002–2006	Toimittajaverkoston hallinta (SCM) ja yritysten toiminnan ohjausjärjestelmien (ERP)	Kuvaa agenttipohjaisen tietojärjestelmän (SteelNet) hyödyntämistä toimittajaverkoston (supply chain) verkostoitumisessa ja tiedon jakamisessa	Tämän tutkimus laajentaa tarkastelun erityyppisiin liiketoimintaverkostoihin (myös muut kuin toimittajaverkostot) Liityntäpintana tiedon jakaminen

Liite 1: Verkostotutkimuksen ja yritysten välisten suhteiden väitöskirjat (vuosilta 2001–2008, pääpaino kotimaisissa väitöskirjoissa)

Helander	2004	Value-creating networks: an analysis of the software component business	Ohjelmistotodermialan makroverkosto sekä yksi kohdeverko (toimittajat ja asiakkaat) haastattelut	integrointi Liiketoimintaverkoston (business network) arvonluonnin konsepti	Arvonluonti ohjelmistoteknologia arvoverkostoissa, toimittajaportfolion johtamisen merkitys sekä systeemiarkkitehtuurin avaintekijänä toimijoiden aseman arvioinnissa ja osamisten linkittämisessä. Konseptin osatekijät loppuasiakkaan arvon muodostumisen, yhteistyösuhteet sekä ydinkyvykkyudet.	Tämän tutkimus laajentaa tarkastelun erityyppisiin liiketoimintaverkostoihin (myös muut kuin toimittajaverkostot) sekä kuvaa kehittymistä pitemmän ajan kuluessa. Liityntäpintana arvonluonnin näkökulma
Häkkinen	2008	Managerial approach to subcontract manufacture co-operation in the metal industry: Common Agenda as a management tool between parties	Metaliteollisuuden alihankintayhteistyön johtaminen, common agenda-työkalun testaaminen viiden päämiehen ja 16 toimittajan haastatteluiden perusteella	Transaktiokustannusteoria	Common Agendan sisältöosikoiksi ja sen nettiin: 1) alihankintajien/päämiehen valintaprosessi, 2) valmistuksen ja suunnittelun yhteistyöprosessi, 3) laadunvarmistusprosessi, 4) logistinen prosessi, 5) valmistuksen suunnittelu ja ohjausprosessi, 6) talousprosessi, 7) sopimus- ja tilausprosessi ja 8) yhteistyön johtamisprosessi.	Tämä tutkimus laajentaa tarkastelun kahdenvälisistä suhteista monenkeskeisiin sekä vertikaalisista myös horisontaalisiin yhteistyösuhteisiin. Liityntäpinta on metaliteollisuuden pk-yritysten verkostoitumisen ja yhteistyösuhteiden haasteet. Jatkotutkimustarpeena nostetaan esiin pitkäaikaistutkimus ja hypoteettisena mallina common agendan laajentaminen common truth- käsitteellä. Tässä tutkimuksessa jaetun näkemyksen käsite syventää ymmärrystä tämän yhteisen totuuden merkityksestä.

Liite 1: Verkostotutkimuksen ja yritysten välisten suhteiden väitöskirjat (vuosilta 2001–2008, pääpaino kotimaisissa väitöskirjoissa)

Jarimo	2008	Innovation Incentives and the Design of Value Networks	Peliteoria, transaktiokustannusteoriaan sekä monikriteerinen päätösanalyysiin	Matemaattiset hyödynjaoon mallit perustuvat formaaliin systeemimethodologiaan	Väitöskirjassa kehitetyt mallit ovat normatiivisia ja tuovat päätöksentekijälle näkemystä kolmella tasolla: (i) yrityksen päätöksentekijä pyrkii optimoimaan yrityksen osallistumisen eri verkostoissa, (ii) verkostopäätöksentekijä kannustaa verkostokumppaneita toimimaan verkoston hyväksi ja (iii) politiikantekijän tavoitteena on rakentaa sosiaalisesti optimaaliset innovaatiojärjestelmän instrumentit.	Tässä tutkimuksessa hyödynnetty pehmeä systeemimethodologia laajentaa verkostoyhteistyön tarkastelua huomioilla osayhteistyön välisestä vuorovaikutuksesta. Tämä tutkimus syventää tarkastelua niihin käytännön toimintatapoihin, jolla yritys voi pyrkiä vaikuttamaan omaan verkostoasemaansa ja verkoston muihin toimijoihin.
Jokela	2006	Creating Value in Strategic R&D Networks – A Multi-actor Perspective on Network Management in ICT Cluster Cases	Strategiset verkostot arvontuottajina – usean toimijan näkökulma verkoston hallintaan ICT klusterin tapauksissa	Yritysten välinen yhteistyö tuotekehityksessä sekä tuotekehitysverkostot	Erityyppisissä tilanteissa tuotekehitysverkoston kehittämisen haasteet ovat erilaisia; tutkimuksessa eroteltiin vakiintuneet ja emergentit arvonnin systeemit (VSC) Kohteena erityisesti tarkoituksellisesti (intentionally) muodostetut verkostot.	Tämä tutkimus laajentaa tarkastelua tuotekehitysverkostoista myös tannollisiin verkostoihin – myös kohdetoimialat poikkeavat Liityntäpintana on tarkoituksellisesti muodostetut verkostot
Karjalainen	2008	Organizational relationships: the evolution of partnership governance in sales and marketing cooperation – a case study	Kumppanuudenjohtaminen	Kehitystarinaa tarkastellaan neljä teorian pohjainen kautta: resurssinäkökulma, transaktiokustannusteoria, sidosryhmäteoria sekä Penrosen teokseen yrityksen kasvusta	Tutkimus tarkastelee kahden organisaation välisen myynti- ja markkinointiyhteistyöhön perustetun kumppanuussuhteen ja erityisesti sen hallintotavan kehittymistä kumppanuuden sisäisestä näkökulmasta.	Tämän tutkimus laajentaa tarkastelun erityyppisiin liike-toimintaverkostoihin ja yhteistyön tarkasteluun useamman kuin kahden toimijan välistä

Liite 1: Verkostotutkimuksen ja yritysten välisten suhteiden väitöskirjat (vuosilta 2001–2008, pääpaino kotimaisissa väitöskirjoissa)

Kohtamäki	2005	Strategisen verkoston ohjaus. Toimittajien toimijoiden kokemuksia kääritysten ohjauksessa	Kahden väliset suhteet, neljä kääritysverkosta ja yhteensä 16 toimittajasiakassuhdetta	Kääritysverkostot, transaktiokustannusteoria ja verkostojen ohjausmallit (governance)	Tutkimus keskittyi toimittajien näkemyksiin kääritysverkostojen ohjauksesta, haastattelut kuvaavat tilannetta staattisesti yhdellä hetkellä.	Tämän tutkimus laajentaa tarkastelun erityyppisiin liikeyritysverkostoihin (myös muut kuin toimittajaverkostot) sekä kuvaa kehittymistä pitemmän ajan kuluessa. Liityntäpintana verkostojen hallinnan kysymykset
Komppula	2000	Matkailuyrityksen sitoutumisen verkoston – tapaustutkimuksena Pohjois-Karjalan maakunnallinen matkailuverkosto	Vertailee kahta asiapohjaista verkkoa sekä yhtä maakunnallista asiapohjaista verkkoa	IMP- tutkimuksen yritysverkostolähestymistä, verkoston kerroksisuuden käsite	Tutkimuksessa tarkastellaan matkailualan yritysten sitoutumista verkostoyhteistyöhön. Johtopäätöksenä esitetään verkostojen tyypittelyä tunnistamisen työkaluksi ja odotettavien hyötyjen sekä vaadittavien panostusten arvioimiseksi.	Tämä tutkimus laajentaa verkostotyyppien merkityksen tarkastelua matkailualan ulkopuolelle sekä syventää verkoston sisältöisten mekanismien vaikutusten tarkastelua. Liityntäpintana verkostojen tyypittely sekä hyödyn merkitys yritysten sitoutumisessa
Kuimala	2003	Cost management in Firm Networks	Yhden päähankkijan ja useamman pk-yrityksen toimittajan muodostama verkosto	Toimittajaverkostot (supply chain) ja laskentatoimi (cost accounting)	Tutkimus kuvaa kustannustenhallinnan menetelmien hyödyntämistä verkostojen ohjauksessa. Tutkimuksessa tunnistetaan verkoston kustannustenhallinnan onnistumiselle kolme osatekijää: 1) yritysten sisäisen kustannuslaskennan taso, 2) toimittajien- ja asiakkaiden on jaettava kahdenvälisesti osa kustannustiedosta, 3) kustannustiedon jakamiseen on oltava valmiuksia myös useamman yrityksen välillä.	Tämä tutkimus laajentaa tarkastelun erityyppisiin verkostoihin ja niiden kehittymisen kuvaamiseen sekä toisaalta syventää verkoston sisältöisten mekanismien tarkastelua. Käytännössä tässä tutkimuksessa tarkasteltavat sisäiset mekanismit, kuten verkostoyritysten osaaminen (kyvykkyydet ja resurssit) ja halukkuus (omat tavoitteet ja näkemys kilpailutilanteesta), vaikuttavat myös kustannustenhallinnan menetelmien käyttöön.
						Liityntäpintana verkostojen hallinnan kysymykset

Liite 1: Verkostotutkimuksen ja yritysten välisten suhteiden väitöskirjat (vuosilta 2001–2008, pääpaino kotimaisissa väitöskirjoissa)

Lehtinen	2001	Changing Subcontracting, a study of the evolution on supply chains and subcontractors	kolme tapausyri- tystä ja niiden alihankkijoita metalli- ja elektronikkate- ollisuudessa	Toimittajaver- koston hallinta	Tutkimuksen mukaan alihan- kintakeijun rakenteeseen vaikuttaa eniten tuotannon volyymi, tuoterakenne ja mahdollisten alihankkijoiden määrä.	Tämä tutkimus laajentaa tarkastelun erityyppisiin verkostoihin ja niiden kehittymisen kuvaamiseen sekä toisaalta syventää verkoston sisäisten mekanismien tarkastelua. Liityntäpinta verkostojen hallinnan kysymykset
Mainela	2002	Networks and social relationships in organizing international joint ventures	Pitkittäistutki- mus yhden yrityksen ver- kostojen kehiti- tyminen. Tarkas- telutasona erityisesti yksilöiden (johtajien) sosiaaliset verkostot	Sosiaaliset verkostot	Tutkimuksen tuloksena on syntynyt joottelu yritysjohtajien muodostamista neljän eri tyypin henkilösuhteista, heidän organisoitussaan yhteisyrityk- sen toimintaa yritysverkostos- sa. Tutkimus on keskittynyt sosiaalisten suhteiden tarkas- teluun, eikä kuvaa verkostojen muuta ohjausmekanismeja.	Tämä tutkimus laajentaa tarkastelun erityyppisiin verkostoihin ja niiden kehittymisen kuvaamiseen sekä toisaalta syventää verkoston sisäisten mekanismien tarkastelua. Liityntäpinta verkostojen hallinnan kehittymisprosessin kuvaus
Mitronen	2002	Hybridiorгани- saation johtaminen – Tapaustudkimus kaupan verkosto- organisaatiosta	Haaastattelut ja laaja aineisto kaupan keskus- yrityksestä ja kolmesta kaupasta	Hybridiorгани- saation ohjaus- järjestelmien ja - mekanismien tunnistaminen	Tutkimuksen mukaan kaikki organisaatiot ovat hybridiorגani- satiota, eli niitä kannattaa johtaa hyödyntämällä eri ohjausmalleja.	Tämä tutkimus jäsentää ohjausmallien tarkastelua yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen käsitteillä sekä laajentaa tarkastelua toiselle toimialalle.

Liite 1: Verkostotutkimuksen ja yritysten välisten suhteiden väitöskirjat (vuosilta 2001–2008, pääpaino kotimaisissa väitöskirjoissa)

Nieminen	2007	Developing Competences through inter-organizational knowledge acquisition	Yritysten kahden väliset suhteet kaksi case- kohdetta (molemmissa kaksi yhteistyösuhdetta) muutamia haastatteluja	Tietämysperustainen näkemys yrityksestä (KBV) ja organisaation oppimisen (organizational learning), tiedon hankinta sosiaalisena prosessina	Tutkimus keskittyy tiedon hankinnan (acquiring) edellytyksiin sekä yritysten kyvykkyyteen hankkia tietoa yhteistyökumppaneilta dynaamisessa kahden välisessä yhteistyösuhdetta. Käsittelee myös tiedon siirtämisen (transfer) ja säilyttämisen (retention) prosesseja osana tiedon hankintaa ja tietämysperustan luomista. Asemoinnissa rajaa uuden tiedon luomisen tutkimuksen fokuksen ulkopuolelle.	Tämä tutkimus laajentaa tiedon hallinnan tarkastelun useamman yrityksen muodostamassa verkoston väliseksi ja vertailee tekijöitä erilaisissa verkostotilanteissa. Liityntäpinta tiedon hallinnan kysymysten tarkastelu
Nikkanen	2003	Railcarrier in Intermodal Freight Transportation Network	Yhden toimijan (VR Cargo) toimintamalli ja kahden väliset suhteet tarkasteluksena	Vertailla ja yhdistää kaksi hankintatoimen ja logistiikka-alan lähestymistapaa: pohjoismainen verkostomainen verkostolähestymistapa (IMP-group) ja tarjontakeijumalli (SCM)	Tutkimuksen mukaan yritysten väliset roolit syntyvät yhteisten kokemusten kautta; roolin nykyhetki liittyy tehtäviin ja tulevaisuus lähinnä pyrkimykseen ja odotuksiin.	Tämä tutkimus laajentaa tarkastelua kahden välisten suhteiden tasolla verkoston tasolle sekä vertailee kehitysprosesseja erilaisten verkostotyyppien välillä
Pikka	2007	A Business Enabling Network – A case study of a high-tech network; its concepts, elements and actors	Case- verkoston alueellinen informaatio- ja kommunikatioteknologian verkosto	Liiketoimintaverkostat, sosiaaliset verkostat ja innovaatioalustat	Tutkimuksen keskeisenä kontribuutiona on uudenlainen verkostomalli – liiketoimintatukeva verkosto, jonka keskeiset tekijät ovat verkoston päämäärä, luottamus, osaaminen, infrastruktuuri ja jatkuvuus.	Tämä tutkimus laajentaa tarkastelua erityyppisten verkostojen yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumiseen.

Liite 1: Verkostotutkimuksen ja yritysten välisten suhteiden väitöskirjat (vuosilta 2001–2008, pääpaino kotimaisissa väitöskirjoissa)

Sorama	2008	Oppiminen yritysten kahden välisen yhteistyösuhteen kontekstissa – Toimittajan oppiminen metalliteollisuuden alihankintasuhteissa	Kahden väliset suhteet, kolme päähankkijan ja kuuden toimittajayrityksen toimijoiden teemahaastattelut vuosina 2004 ja 2007	Organisaation oppimisen ja yritysten välisen yhteistyön kirjallisuus. Oppimisen malliksi muodostettiin pragmatistisen ja empiriisen sekä pragmatistis-kognitiivinen malli.	Tutkimus tarkastelee oppimista lähinnä yksilön (toimijoiden, kuten pk-yrittäjien) tasolla. Toimittajien oppimisessa erotellaan neljä erilaista konseptia: 1) ei kehitymisnäkökulmaa yhteistyössä, 2) kehittymistä hyödyntävä yhteistyössä 3) kehittymistä tuleva yhteistyösuhde, 4) kehittymistä hyödyntävä ja tukeva yhteistyösuhde.	Jatkotutkimustarpeena tunnistettiin, että oppiminen jatkuvana ja monitasoisena prosessina edellyttää myös lähestymistä toimintatutkimuksen keinoin, joka on tämän tutkimuksen tavoitteena Liityntäpinta oppiminen yritysten välisissä suhteissa sekä toimiala
Svahn	2004	Managing in different types of business nets: Capability Perspective	Vertaileva case tutkimus 10 strategiset verkon edustajien haastattelut	Teollisten verkostojen (industrial network approach), Resurssiperustien näkemys (RbV) sekä strategisten arvo verkkojen lähestymistapa	Tutkimuksen päätulos oli avosysteemin jatkumon (Value System Continuum) validointi empiiristen esimerkkien avulla. Tuloksena syntyi erilaisten verkostojen ja niiden johtamiseen liittyvien osaamistarpeiden tyyppitely.	Jatkotutkimustarpeena tunnistettiin dynaamisuuden tarkastelu, joka tavoitteena tässä tutkimuksessa. Liityntäpinta arvon luonnin näkökulma
Tenhunen	2006	Johdon laskentatoimiyhteyksien verkostossa – Soveltamismahdollisuudet ja yritysten tarpeet	Teemahaastattelut neljässä eri yritysverkostossa	Resurssiperustainen lähestymistapa, Sosiaalisen pääoman teoria ja Strategisten verkostojen näkökulma	Tutkimuksen keskeisenä näkökulmana on verkostoituneiden pk-yritysten tarpeet, asenteet ja mahdollisuudet osallistua laskentatoimen kehitysohjon. Tutkimuksen mukaan verkostolaskennan kehittämiseksi kärkiyrityksen rooli korostuu.	Liityntäpintana strategisten verkostojen näkökulma

Liite 1: Verkostotutkimuksen ja yritysten välisten suhteiden väitöskirjat (vuosilta 2001–2008, pääpaino kotimaisissa väitöskirjoissa)

Toiviainen	2003	Learning across levels – Challenges of Collaboration in a Small-Firm Network	<p>Diskurssianaalysin tarkkailujakso 1995–1999, haastattelujen perusteella aikaisempi 1991–1995 kehityshistoria, aineisto on jaettu neljään erilliseen tapaus tutkimukseen yritysten välisestä yhteistyöstä</p>	<p>Tavoitteena on yhdistää verkostojen oppimisen typologia ja kehitymistä kuvaavat lähestymistavat, joiden perusteella nosta esiin kehityksen edellytyksiä tarkastelevan toiminnan teorian (activity theory)</p>	<p>Tutkimus tarkastelee verkoston kehittymistä pk-yritysten näkökulmasta, tunnistaa viisi oppimisen tasoa ja määrittelee verkoston oppimisen dynaamiseksi vuorovaikutukseksi (interplay) näiden välillä.</p>	<p>Tässä tutkimuksessa tarkastellaan lisäksi verkoston johtamisen ja ohjauksen mahdollisuuksia tukea tätä vuorovaikutusta ja oppimista.</p> <p>Liityntäpinta verkosto-oppimisen kysymykset</p>
Tuusjärvi	2003	Multifaceted Norms in SMC Export Cooperation: A Discourse Analysis of Normative Expectations	<p>Tarkastelu yksiliöiden (yritysjohdajat) tasolla</p>	<p>Sosiaaliset verkostot ja yrittäjyys</p>	<p>Tutkimus tarkastelee yritysyhteistyötä tekevien konepajateollisuudessa toimivien omistaja-johtajien normatiivisia odotuksia Finpron vientirengasgastoiminnassa. Pitää kykyä ylläpitää jatkuvaa neuvotteluprosessia hyötyjen jakamisesta realisoituneissa yhteistyötillan-teissa onnistumisen edellytyksenä. Lähtökohtana rajojen sopimisella on johtajien selkeä näkemys yrityksensä omista intresseistä.</p>	<p>Tutkimus keskittyy koordinaattorin (yhteisvientipääliikkeen) vetämän vientirengas yhteistyön malliin, tämä tutkimus laajentaa sitoutumiseen ja jatkuvaan neuvotteluprosessiin liittyvää tarkastelua erityyppisten verkostojen välillä.</p> <p>Liityntäpinta jatkuva neuvotteluprosessi</p>

Liite 1: Verkostotutkimuksen ja yritysten välisten suhteiden väitöskirjat (vuosilta 2001–2008, pääpaino kotimaisissa väitöskirjoissa)

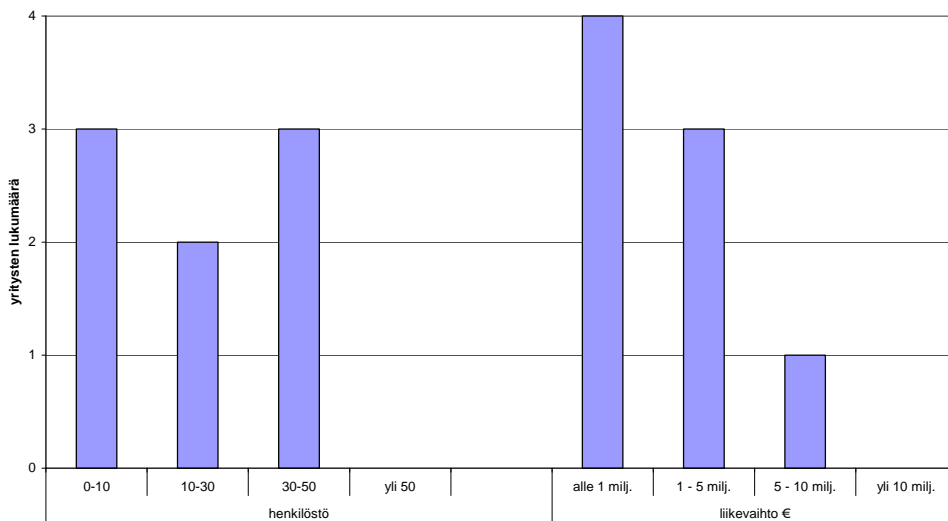
Varamäki	2001	Essays on multilateral cooperation between SMEs – The prerequisites for Successful Development and Different Models of Interfirm Cooperation	Verkostotason tarkastelu neljän verkoston kehitymispoluista	Kurppanuus, pk-yritykset, yrittäjyys, sosiaaliset suhteet	Tuo esiin pk-yritysten näkökulman ja kuvaa erilaisia monenkeskeisen yhteistyön malleja: 1) kehittämisrengas (development cycle) 2) yhteistyöngas (loose cooperative circle) 3) projektiyhmä (project group) 4) yhteisyryitys (joint venture) ja 5) yhteisyksikkö (joint unit). Lisäksi tutkimuksessa erotellaan ohjausmallit hierarkinen, demokrattinen ja konsensus.	Tämä tutkimus vertailee lisäksi erilaisten verkostomallien soveltuvuutta erilaisiin tilanteisiin. Liityntäpinta eri verkostomallit ja pk-yritysverkostot
Vercauteren	2007	Inter-firm interaction for technology-based radical innovation	Kolme tapaus-tutkimusta, menetelminä haastattelusta pitkäikäisyyteen	Liiketoiminta-verkostot, teknologia innovaatiot	Yritysten välinen yhteistyö radikaalien teknologiainnovatioiden muodostumisessa, erityisesti asiakkaiden osallistuminen innovaatioprosessin eri vaiheissa. Tutkimuksen mukaan yhteistyön muodot ja tavoitteet sekä verkoston rakenne (yritykset ja niiden määrä) vaihtelivat prosessin edetessä.	Jatkotutkimus tarpeena tuodaan esiin verkosto ja yritystason oppimisen tarkastelu erityisesti Marchin (1991) erottelu uutta luovan (explorative) ja nykyistä hyödyntävän (exploitative learning) oppimisen välillä. Tässä tutkimuksessa vertailemalla tavoitteillaan erilaisia verkostoja, tarkastellaan samalla myös näiden kehittyemis- ja oppimisprosessien eroja.
Vuorinen	2005	Verkostot organisoitumisen muotona – hermeneuttinen analyysi kahdenvälisten suhteiden rakentumisesta käikyrityskontekstissa	Kahden väliset suhteet, haastatteluinasto kuudestatoista yrityksestä kolmessa verkostossa	Resurssiperusteinen näkemys, transaktiokustannusteoria ja sosiaalisen pääoman teoria	Pyrkii kuvaamaan miksi verkostoja on olemassa, mutta keskittyy kahdenvälisten suhteiden analyysiin käikyritysverkostoissa. Tuo esiin, että eri teorioiden yhtiäikaista käyttöä verkostotutkimuksessa olisi lisättävä.	Tämän tutkimus laajentaa tarkastelun erityyppisiin liiketoimintaverkostoihin ja käyttää tarkastelutasona verkostoa sekä kuvaa kehittymistä pitemmän ajan kuluessa. Liityntäpinta useiden teoreettisten lähestymistapojen linkittäminen

Liite 1: Verkostotutkimuksen ja yritysten välisten suhteiden väitöskirjat (vuosilta 2001–2008, pääpaino kotimaisissa väitöskirjoissa)

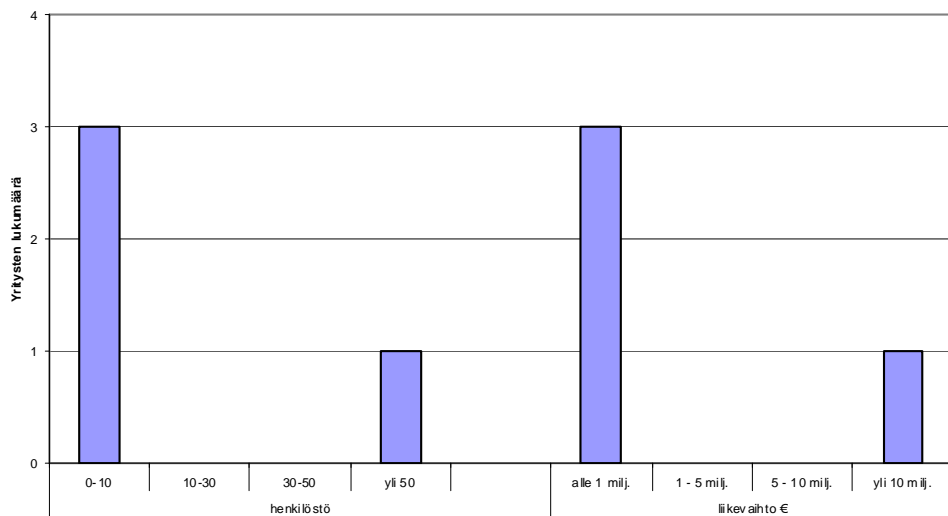
Wincent	2006	On Building Competitiveness in Strategic SME Networks – Empirical Analysis of 54 Firms in Two Networks	Kahdessa eri verkostossa toimivien 54 pk-yrityksen aineisto	Strategisten pk-yritysverkostojen sekä kilpailukyyn kehitysmiseen liittyvä kirjallisuus kuten sosiaalisen vaihdannan teoria (Social exchange theory), sekä sisäisen yrittäjyyden (Organizational entrepreneurship) lähestymistapa	Tutkimuksen tavoitteena on kuvata strategisten pk-yritysverkostojen kilpailukyyn kehittämistä, kolmen osatekijän 1) yrityksen ominaisuudet (firm characteristics) 2) yritysten välisen suhteen tekijät (inter-firm relation factors) ja 3) yhteistyöpartnereista riippuvat tekijät (factors stemming from a firm's cooperative partners)	Jatkotutkimustarpeena tuo esiin tarpeen pitempikestoisen laadullisen aineiston keräämisen yhteistyön dynamiikan merkityksen tarkastelemiseksi strategisissa pk-yritysverkostoissa. Liityntäpinta strategiset yritysverkostot
Äyväri	2006	Käsityöyrittäjien verkosto-osaaaminen	14 verkottuneen käsityöyrittäjän tapaukset sekä kuuden käsityöalan asiantuntijan haastattelut		Tutkimuksen mukaan luottavaisuus verkostoihin järjestelmänä on suhteiden luomisen avaintekijä ja toisen osapuolen etujen huomioiminen ylläpitämisen merkittävin osatekijä.	

Liite 2: Verkostoyritysten kokoluokat

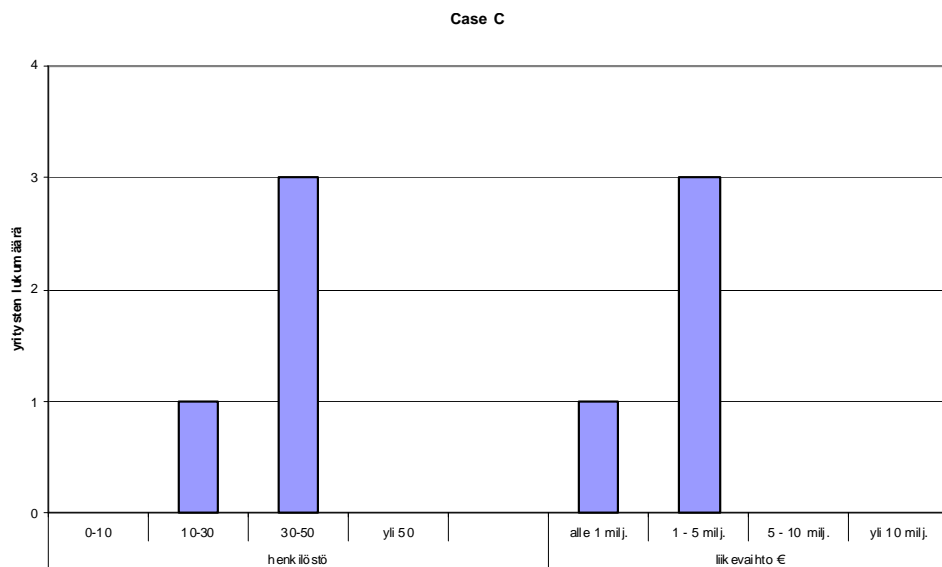
Case B





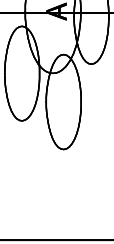
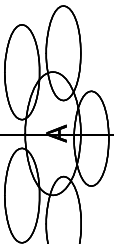
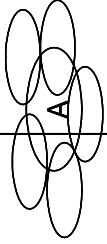
Case A








Liite 2: Verkostoyritysten kokoluokat



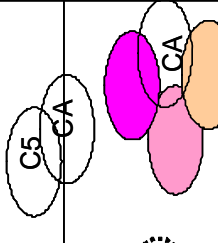





Liite 3: Verkoston A kehittymiskartta

Aika-akseli	1990- luku	2000 - 2003	2004	2005	2006
Miksi? Kehittämisen tavoite	Toiminnan käynnistyminen asiakkaan ulkoistaessa	Asiakkaan sisäinen organisaation muutos ja verkostoitumisen strategian korostuminen	Yhteistyökumppanien sitouttaminen verkoston kehittämiseen	Yhteistyömuotojen kehittäminen, tavoitteena toiminnan tehostaminen ja kannattavuuden parantaminen sekä verkostoyritysten kasvun tukeminen	Kasvu ja asiakastytyväisyyden kehittäminen
Miten? Kehityspolku ja kriittiset tapahtumat	Osa työntekijöistä siirtyy yrittäjiksi	Yhteisprojekti työturvallisuuden kehittämiseksi	Verkostoyritysten omien tavoitteiden ja verkoston tavoitteiden väläinen neuvottelu. Tutkijoiden keskustelut yrittäjien kanssa Kehitystoimenpiteistä päättämisen	Menestystekijöiden määrittäminen BSC periaatteita hyödyntäen Kustannusmallin esittely ja kasvupolun koulutus Yritysten kustannusrakenteen analyysit ja kasvuunnielmat Verkosto-oppaan luominen	Kumppanuusohjelman muotoilu; Mittareiden käyttöön otto pelisäännöt Yritysten välisen kehityskeskustelun toimintamalli sekä koulutusohjelma
Mitä? Yhteistyön syvyys ja verkoston rakenne					

Liite 4: Verkoston B kehittämiskartta

Aika-akseli	1989	2000	2001	2002	2003
Miksi? Kehittämisen tavoite	Keskusyrityksen toiminta käynnistyi asiakkaille Y hisattiin komponentteja	Kehittämiprojektin tavoitteiden tunnistaminen ja yhteistyökumppanien sitouttaminen mukana paikallinen aktivaattori	Yhteistyömuotojen kehittäminen ja toiminnan tehostaminen Asiakastarpeiden kartoittaminen ja strategiarhman työskenely	Uusien asiakkaiden hankkiminen ja tavoitteiden muokkaaminen	Kasvu ja uusi liiketoiminta
Miten? Kehityspolku ja kriittiset tapahtumat	Asiakkaalta X tilauksia suuremmista kokonaisuuksista, keskusyrityksestä muodostuu "järjestelmätoimittaja" ja verkoston kärki	Asiakkaan X projektoimintuksien ja asiakkaille Y sarjatuotantoa => ongelmana toimintamallien ja hinnoittelun erilaiset periaatteet	Asiakkaan X globaalin organisaation muutokset ja tilausten määrän pienentyminen Keskusyrityksen ja verkoston kasvutavoitteiden muodostaminen	Keskusyritys tavoittelee keskittymistä uuteen sarjatyypiseen asiakkaaseen	Kärkiyrityksen liikevaihto kasvaa voimakkaasti (edellisvuoden laskun jälkeen) Osa yrityksistä vaihtuu
Mitä? Yhteistyön syvyys ja verkoston rakenne					

Liite 5: Verkoston C kehittymiskartta

Aika-akseli	2000- luku	2004	2005 - kevät	2005 - syksy	2006- 2007
Miksi? Kehittämisen tavoitteet kohdeverkostossa	Elektro- niikka teollisuuden yritysten kasvu ja kansain- välisty- minen	Ulkkoistamisen trendi ja tarve isomista kokonaisuuksista	Aloitteen tehneen yrityksen strategiset valinnat horisontaalisen yhteistyön käynnistämiseksi	Yhteistyön tavoitteiden tarkentaminen	Useimpien toimialan yritysten suhde asiakakaisin löyhä Valimus keskustella asiakastarpeista vähäistä kilpailuasetelman takia
Miten? Kriittiset tapahtumat ja toimialan kehityspolku	Kohdeverkostossa alustavat keskustelut potentiaalisten kumppanien kanssa	Kohdeverkoston kehittämisprojektin tavoitteiden tunnistaminen ja yhteistyökumppanien etsintä sekä sitouttaminen Asiakaskyselyllä tarkennusta tavoitteisiin	Kohdeverkostossa tutustuminen sekä yhteistyömuotojen määrittelemisen ja toimintamallin kuvaaminen Tiiviimpi yhteistyö maanitteellisesti lähekkäisten yritysten kesken CA:n samanaikaiset keskustelut muista yhteistyöverkostoista	Potentiaalisten vientiasiakkaiden kartoittaminen (CA ja C5 yhdessä) Yhteisyrityksen syntyminen mukana aloitteen kohdeverkostossa tehnyt yritys (CA), ei muita keskusteluissa aikaisemmin mukana olleita	
Mitä? Yhteistyön syvyys ja verkoston rakenne					

Liite 6: CATWOE-analysikehikko

VERKOSTOYRITYKSEN AVAINHENKILÖN HAASTATTELU

HAASTATTELUN TIEDOT:		
	AJANKOHTA:	
	HAASTATELTAVAT:	
	HAASTATTELIJAT	

SISÄLTÖ:

1. Yrityksen liikeidea, kehittyminen ja organisaatio (ACTOR) 2
2. Yhteistyöverkosto ja toimintaprosessit (CUSTOMERS & OWNERS) 3
3. Strategia ja kehittäminen (WORLDVIEW & TRANSFORMATION)..... 4
4. Teema: uudet liiketoiminta-alueet (TRANSFORMATION)..... 5

1. YRITYKSEN LIIKEIDEA, KEHITTYMINEN JA ORGANISAATIO (ACTOR)	
<p>1. Avainhenkilö</p> <ul style="list-style-type: none"> – toimenkuva – vastuualueet – lyhyt henkilökohtainen historia – rooli verkostossa 	<p>-</p> <p>-</p>
<p>2. Liikeidea</p> <ul style="list-style-type: none"> – mitä ja kenelle – keskeinen osaaminen – kilpailuetu – kilpailijat – liikevaihto 	
<p>3. Historia</p> <ul style="list-style-type: none"> – perustamisvuosi ja kehittyminen nykypäivään – Omistusohja – Muutokset toiminnan aikana (ympäristö, asiakkaat, resurssit) 	
<p>4. Organisaatio</p> <ul style="list-style-type: none"> – organisaatiokaavio – henkilöstön määrä henkilöryhmittäin – organisaatio: ryhmät, tiimit, vetäjät 	<p>-</p> <p>-</p>

2. YHTEISTYÖVERKOSTO JA TOIMINTAPROSESSIT (CUSTOMERS & OWNERS)	
1. Asiakkaat – pääasiakkaat ja tuotteet (%-osuuksia) – lyhyt historia – tuotteet – osuus liikevaihdosta	-
2. Toimittajat ja alihankkijat – mitä hankitaan ulkoa – kuinka paljon – tärkeimmät alihankkijat ja toimittajat	-
3. Tilausprosessi – mitä tietoja saadaan asiakkaalta, missä muodossa, – tilauskäsittely – prosessin pääpiirteet (tilauksen saapuminen, sisältö, tilauskäsittely)	-
4. Valmistuksen ohjaus – ohjausperiaatteet (varastotuotanto, tilaustuotanto, tilauksen mukainen suunnittelu) – eräkkö – toimitusaika – toimitusväli – toimitustapa	- -
5. Ennakointi ja seuranta – toiminta reklamaatiotilanteissa – tilaus- ja toimitustilanteen seuranta – asiakkailta saatava tieto (ennusteet) – toimittajille annettava tieto – mittarit (omat ja asiakkaan)	-
6. Muut tärkeät verkostoyhteydet	

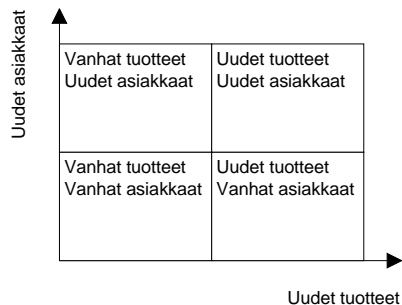
3. STRATEGIA JA KEHITTÄMINEN (WORLDVIEW & TRANSFORMATION)	
<p>5. Strategia</p> <ul style="list-style-type: none"> – Strategiset painopistealueet – Kehityssuunta – Tulevaisuuden näkymät; mitä vaatii yritykseltä ja yhteistyötahoilta 	
<p>6. Arvio nykytoiminnasta</p> <ul style="list-style-type: none"> – Mini-swot: vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet 	
<p>7. Kehittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> – nykyiset kehittämiskohteet ja -projektit – ongelmat ja kehitystarpeet (mahd. priorisointi) – mitä on kehitetty yhdessä asiakkaiden kanssa (verkostoyhteistyö kehitystoiminnassa) 	-

4. TEEMA: UUDET LIKETOIMINTA-ALUEET (TRANSFORMATION)

Motivaatio toiminnan laajentamiseen ja yrityksen kasvattamiseen

- kasvuyritys vs. elämäntapayritys?
- riskinottohalukkuus?
- kokemukset kasvupyrkimyksistä

Kasvun suunnat



- tuoteideoita?
- potentiaalisia asiakkaita?
- suunnitelmat nykyisten asiakkaiden kanssa esim. uusista tuotteista, volyymin kasvattamisesta jne.

Kasvun eväät: Tuotantokapasiteetti

- konekanta (joustavuus)?
- voiko lisätä, vuorotyö tms.?
- seuraavat tod.näk. investoinnit

Kasvun eväät: Osaaminen

- millä alueella vahvaa osaamista?
- tod.näk. seuraavat rekrytoinnit?

Kasvun eväät: Yhteistyö

- verkoston hyödyntäminen?
- uudet täydentävät yhteistyökumppanit?

Kasvun eväät: Pääoma

- tulorahoituksen riittävyys investointeihin?
- ”suhteet pankkiin”

Kasvun haasteet

- kasvun suurimmat esteet?



Julkaisun sarja, numero ja
raporttikoodi

VTT Publications 715
VTT-PUBS-715

Tekijä(t) Katri Valkokari		
Nimeke Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä liiketoimintaverkostossa		
Tiivistelmä Tämän tutkimuksen päätavoitteena on pitkittäistutkimuksen avulla lisätä ymmärrystä liiketoiminta verkostojen muodostumisprosessien etenemisestä ja toimintaedellytyksiä. Tutkimuksessa vertailtiin yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostamisen käytäntöjä kolmessa rakenteeltaan erilaisen liiketoimintaverkoston kehittämistapauksessa. Lähestymistapana verkostoihin on niiden kuvaaminen kompleksisena systeeminä. Tutkimuksen toisiinsa linkittyvän teoriataustan muodostivat liiketoimintaverkostot ja organisatioiden muutoksen tarkastelut. Liiketoimintaverkoston kehittymisen teoreettinen viitekehys muodostui verkostojen kehittämisprosessia kuvaavasta mallista ja niiden tietämyksen hallinnan jäsentelystä. Tarkastelukohteena empiirisessä osuudessa oli verkoston kehittämisprosessi sekä kärkeilyvetoisissa toimittajaverkostoissa (tapaus A ja osittain B) että avoimemmissa tasavertaisten kumppaneiden muodostamassa uutta liiketoimintaa tavoittelevassa verkostossa (tapaus C). Tutkimuksen tuloksena on uudistuvan verkoston toiminta- ja systeemimallit. Mallit voi auttaa verkostojen kehittäjää ymmärtämään, miten verkoston hyötyjä ja tavoitteita on tarkasteltava kaikkien osapuolten näkökulmasta, jotta voidaan ennakoida yhteistyön kehittämissuuntaa. Samalla se lisää ymmärrystä verkoston kehittämiseen ja uudistumiskykyyn liittyvistä osatekijöistä.		
ISBN 978-951-38-7354-7 (nid.) 978-951-38-7355-4 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		
Avainnimeke ja ISSN VTT Publications 1235-0621 (nid.) 1455-0849 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		Projektinumero
Julkaisu-aika Lokakuu 2009	Kieli Suomi, engl. tiiv.	Sivu- ja 278 s. + liitt. 21 s.
Avainsanat business networks, organizational change, knowledge management		Julkaisija VTT PL 1000, 02044 VTT Puh. 020 722 4520 Faksi 020 722 4374



Series title, number and
report code of publication

VTT Publications 715
VTT-PUBS-715

Author(s) Katri Valkokari		
Title Formation of strategic intent and shared identity within three different business networks		
Abstract <p>The main objective of this study is to deepen the understanding of business network development processes and their antecedents. In addition, the study aims to clarify how strategic intent and shared identity can be formed at the business network level. To this end, the practices related to network strategy and sense-making processes in three different business networks were compared. The study applies the system approach to networks and examines how network structure and internal mechanisms influence the development process. The goal of the study is to utilise knowledge management and an organisational change approach in business networks and their development. The framework is two-sided, consisting of the network development cycle and the typology of knowledge management within strategic business networks. The framework is constructed in light of earlier research and utilised in the selection of cases. At the conceptual level, the concepts of business network, strategic intent and shared identity are also clarified.</p> <p>The empirical part describes network development processes in three different technology industry networks. Case A (and, to an extent, Case B) represents vertical production networks managed by the core company; Case C represents an innovation network between equal partners. The case studies lasted between one and two and a half years. The development path of each different case network was constructed on the basis of the theoretical framework. Case data were reviewed using the key questions related to this processual phenomenon: "why", "how" and "what."</p> <p>Based on the case studies and the theoretical framework, two models of network renewal were constructed. These models can be used by managers of business networks to evaluate their networking and development practices. As a result, the network renewal models can also deepen the understanding of network development and change. Nonetheless, knowledge management practices and knowledge types in different networks or different phases of network development are obvious topics for future research. Examining entrepreneurship and SMEs could also shed new light on business networks as a strategic choice. Network strategies can serve to structure, organise and give meaning to the complex operations of business networks. A common sense-making process facilitates the formation of shared identity and norms between network members.</p> <p>The study is structured as follows. Chapter 1 introduces the research objectives, methods and data. The key concepts, such as business networks and network organisations, are defined in Chapter 2. Chapter 3 briefly reviews the existing research on business networks and presents the preliminary framework of network typologies. Chapter 4 delves more deeply into the theory of network management and development. Chapter 5 presents the theoretical background of organisational change and knowledge management. Chapter 6 outlines the research methods and provides empirical evidence of the network development in the three case networks. The observations are discussed in Chapter 7 in light of the theoretical framework. Chapter 8 concludes with the network reform model, the evaluation of research and the implications for further research.</p>		
ISBN 978-951-38-7354-7 (soft back ed.) 978-951-38-7355-4 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		
Series title and ISSN VTT Publications 1235-0621 (soft back ed.) 1455-0849 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		Project number
Date October 2009	Language Finnish, Engl. abstr.	Pages 278 p. + app. 21 p.
Keywords business networks, organizational change, knowledge management		Publisher VTT Technical Research Centre of Finland P.O. Box 1000, FI-02044 VTT, Finland Phone internat. +358 020 722 4520 Fax +358 020 722 4374

Verkostojen dynaamisuus – kyky uusiutua ja kehittyä – mahdollistaa menestymisen jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tieto, osaaminen ja oppiminen ovat merkittäviä verkostojen tulevaisuuden kilpailutekijöitä.

Tutkimuksen tuloksena syntyneen uudistuvan verkoston toiminta- ja systeemi-mallin avulla voidaan jäsentää verkostojen kehittymisen avaintehtäviä erityyppisissä verkostoissa. Rakenteeltaan kärkiyritysvetoisissa toimittajaverkostoissa korostuivat käytännön päätöksentekoon, toimintamallin luomiseen ja toiminnan seurantaan liittyvät tehtävät, tasavertaisten kumppanien verkostossa vuorovaikutukseen, merkityksellistämiseen ja yhteisen tulevaisuudenkuvan luomisen haasteet.

Uudistuvan verkoston toiminnassa takaisinkytkennät ja vuorovaikutus ovat tärkeitä: verkoston tavoitteiden ja toimintamallin on oltava seurannan ja arvioinnin kohteina. Avoimen vuorovaikutuksen tukeminen auttaa nykyisten toimintatapojen kyseenalaistamisessa ja voi siten muuttaa verkoston ajattelua ja toimintaa ratkai-sevasti. Siten verkostojen hallinta edellyttää sekä yhteisten tavoitteiden että jaetun näkemyksen luomista.