

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
Kauppakorkeakoulu

**TEHOJA JA TOIMIVUUTTA STRATEGISEEN VERK-
KÖÖN**

Markkinointi

Pro gradu - tutkielma
Jyväskylä yliopisto

Marraskuu 2010

Laatija: Samuli Vasala

Ohjaaja: Heikki Karjaluo

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO KAUPPAKORKEAKOULU

Tekijä Samuli Vasala	
Työn nimi Tehoa ja toimivuutta strategiseen verkkoon	
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro Gradu
Aika Marraskuu 2010	Sivumäärä 64 + liitteet 2kpl
Tiivistelmä <p>Kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä verkostot ja erityisesti liiketoimintaa varten tarkoituksellisesti rakennetuissa liiketoimintaverkoissa toimiminen on tullut keskeiseksi menestystekijäksi kannattavassa liiketoiminnassa. Jotta yritys voi hallita liiketoimintaansa kansainvälisessä ympäristössä, kilpailun yhä kovetessa, sekä hallita samalla kustannuksia, yrityksen tulee keskittyä ydinosaamiseensa. Liiketoiminnot kehittyvät suuntaan, jossa arvotoimintoja ulkoistetaan. Verkottumalla yritykset etsivät tehokkuutta ja nostavat kykyään tuottaa innovaatioita.</p> <p>Tässä tutkimuksessa selvitetään miten tehokas ja toimiva asiantuntijapalvelun liiketoimintaverkko rakentuu. Tätä tavoitetta arvioidaan toimijoiden roolin ja roolien välisten suhteiden kautta. Lisäksi tutkimus luo mallia siitä, miten yhteistoiminta strategisessa liiketoimintaverkossa onnistuu. Tutkimuksen tavoitteita pyritään lähestymään teoreettiselta viitekehyseltään verkko-teorian ja asiantuntijapalvelun tuotteistamisen kautta.</p> <p>Tehokasta ja toimivan strategisen liiketoimintaverkon rakentumista asiantuntijapalveluympäristössä tutkitaan neljän jäsenen strategisessa liiketoimintaverkossa. Tutkimuksen aineisto kerättiin laadullisesti case studyllä temahaastattelemalla ja aineisto teemoitettiin ja analysoitiin.</p> <p>Empiirisen tutkimuksen pohjalta voitiin todeta, että tutkimuksen kohteena ollut strateginen liiketoimintaverkko ei ollut tehokas ja toimiva. Tutkimus tukee ja vahvistaa sitä näkemystä, että uutta liiketoimintaa synnyttävissä verkoissa on paljon dynaamisuutta ja että verkon tehokkain toimimismuoto on sellainen, jossa verkon jäsenten roolit ovat kokonaisagendan kannalta tasapainossa ja jokaiselle verkon jäsenelle löytyy liiketoiminnallinen ansainta. Ainoa mahdollisuus verkon tehokkaalle toimimismuodolle on se, että verkon agenda säilyy vahvana, verkon jäsenten roolit ovat tasapainossa keskenään, ja verkon eri toimijoiden välillä on terve riippuvuussuhde.</p>	
Asiasanat: strateginen liiketoimintaverkko, asiantuntijapalvelun tuotteistaminen	
Säilytyspaikka: Jyväskylän yliopisto / Kauppakorkeakoulu	

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	5
1.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymys.....	5
1.2 Tutkimusmenetelmän esittely	7
1.3 Tutkimuksen rakenne ja eteneminen.....	7
1.4 Tutkimuskohteen esittely	9
1.5 Keskeiset käsitteet	10
2 LIIKETOIMINTAVERKKO.....	11
2.1 Erilaisia verkkoteorioita	11
2.2 Liiketoimintaverkon määritelmiä.....	12
2.3 Miksi yritykset hakeutuvat verkkoihin ja verkostoihin?.....	14
2.4 Liiketoimintaverkossa tapahtuvan liiketoiminnan ominaispiirteitä	16
2.5 Arvon tuottaminen verkossa.....	17
2.6. Strateginen liiketoimintaverkko	18
2.6.1 Strategisen liiketoimintaverkon luonteenpiirteitä	18
2.6.2 Arvojärjestelmien jatkumo	19
2.7 Strategisten liiketoimintaverkkojen perustyytit.....	20
2.7.1 Perusliiketoimintaverkot	20
2.7.2 Liiketoimintaa uudistavat verkot.....	21
2.7.3 Uutta liiketoimintaa kehittävät verkot.....	21
3 ASIANTUNTIJAPALVELUN TUOTTEISTAMINEN.....	24
3.1 Palveluiden erityispiirteitä.....	24
3.2 Palvelu jen markkinointi ja suhde verkkoteoriaan	25
3.3 Asiantuntijuus palvelun ytimessä.....	26
3.4 Tuotteistaminen ja palvelun konkretisointi	27
3.5 Tuotteistamisprosessi ja uuden palvelun kehitysprosessi	28
3.6. Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen strategisessa verkossa.....	30
3.7 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto	31
4 EMPIIRINEN TUTKIMUS.....	32
4.1 Kvalitatiivinen tutkimus	33
4. 2 Ilmiökentän kuvaus	33
4.3 Tapaustutkimus	35
4.4 Datan kerääminen ja analysointi	36
4.5 Teemahaastattelut.....	37
5 EMPIIRISET TULOKSET.....	39
5.1 Verkon toiminnan perusmekanismi	39
5.2 Markkinapotentiaali	40
5.3 Verkon agenda.....	42
5.4 Ydinyrityksen rooli	43
5.5 Verkon jäsenten roolit ja yhteistoiminta verkossa	44
5.6 Uuden liiketoiminnan luominen.....	46
5.7 Verkon jäsenten ydinkyvykkyydet.....	47
5.8 Verkon dynamiikka	48

5.9 Verkon keskinäiset riippuvuussuhteet.....	49
5.10 Tutkimustulosten yhteenveto	50
6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	52
6.1 Tutkimuksen tulosten luotettavuus.....	52
6.2. Tutkimuksen teoreettiset kontribuutiot	53
6.3 Tutkimuksen liikkeenjohdolliset kontribuutiot	54
6.4 Tutkimuksen ja menetelmän rajoitukset	55
6.5 Tulosten yleistettävyys ja hyödynnettävyys.....	56
LÄHTEET.....	58
LIITE 1 KUVIOT.....	64
LIITE 2 TEEMAHAASTATTELURUNKO.....	66

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymys

Kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä verkostot ja erityisesti liiketoimintaa varten tarkoituksellisesti rakennetuissa liiketoimintaverkoissa toimiminen on tullut keskeiseksi menestystekijäksi kannattavassa liiketoiminnassa. Jotta yritys voi hallita liiketoimintaansa kansainvälisessä ympäristössä, kilpailun yhä kovetessa, sekä hallita samalla kustannuksia, yrityksen tulee keskittyä ydinosaamiseensa (Barney, 1991). Liiketoiminnot kehittyvät suuntaan, jossa arvotoimintoja ulkoistetaan. Tämä ilmiö tarvitsee syvällistä ymmärtämistä liiketoimintaverkostoista. Verkottumalla yritykset etsivät tehokkuutta ja nostavat kykyään tuottaa innovaatioita (Svahn & Westerlund 2007, 369). Tutkijat ovat kiinnittäneet tähän ilmiöön huomiota ja erityisesti teolliset verkostot ovat olleet kiinnostuksen kohteena (Håkanson & Ford, 2002). Kuitenkin palveluliiketoiminnallinen lähestymiskulma on ollut vähäisempi, tosin Suomessa Hankenin CERS -projekti Christian Grönroosin johdolla on tarkastellut palvelusektoria verkkonäkökulmasta mm. pankkialalla. Tässä tutkimuksessa syvennytään uuden asiantuntijapalvelun tuottamiseen verkkonäkökulmasta.

Uuden liiketoiminnan synnyttäminen ja uuden palvelukonseptin rakentaminen on haasteellista. Uuden liiketoiminnan synnyttämisessä tulee tuntee ympäristö ja kilpailukenttä sekä asiakastarpeet hyvin. Koko uuden liiketoiminnan synnyttäminen lähtee yrityksen strategiasta. Toisessa äärelaidassa on asiakkaan tarpeet, jotka strategian tulee pystyä täyttämään. Jotta strategian pohjalta pystytään asiakkaan arvo täyttämään, täytyy asiakkaalle pystyä tarjoamaan tuote. Palvelun ollessa kyseessä, se tulee tuotteistaa tai konseptoida niin, että asiakas tietää, mitä ostaa eikä koe itseään testattavan (Sipilä 1999, 18). Uutta liiketoimintaa ja palvelukonseptia luodessa sukellaan pimeyteen. Vaikka taustalla on asiakastarpeen ja asiakkaan tunteva strategia, palvelukonseptin tuotteistamisen takana on se arvonluontijärjestelmä, jolla asiakkaalle tarjottava lopullinen arvo tuotetaan. Varsinkin uusissa innovaatioissa ja innovatiivisissa arvonluontijärjestelmissä voimakas dynamiikka ja arvojärjestelmän epästabiilius lisää painetta ymmärtää olemassa olevaa ilmiötä. Tätä ilmiötä on yritetty selventää verkkoteorian kautta. Möller (2004, 118) on kuvannut uuden liiketoiminnan synnyttämisen haasteita verkkoympäristössä:

"Mitä paremmin kykenemme jäsentämään tulevaisuuden syntyprosessia, sitä paremmat mahdollisuudet meillä on tehdä mielekkäitä strategisia valintoja ja osaltamme rakentaa tulevaisuutta"

Nykyään liiketoimintaa toteutetaan niin kompleksisesti, että jopa tuotantoa tehdään verkostomaisessa yhteistyössä eri yritysten, jopa kilpailijoidenkin

kanssa. Tämä asettaa haasteita yrityksen työntekijöiden hallinnalle ja esimerkiksi sille, että yrityksen ydinosaamista ei valu verkostoon kilpailijoiden käyttöön. Siksi yrityksille on tärkeää hallita asiakkaista ja yhteistyökumppaneista koostuvaa kokonaisuutta. (Normann 2002: 303-304) Tulevaisuuden luominen on sosiaalinen prosessi, jossa keskeisissä rooleissa ovat yritykset ja erilaiset yhteiskunnalliset toimijat, jotka toisaalta tuottavat uutta tietoa ja teknologiaa ja toisaalta arvioivat sitä ja tekevät sen tuottamisen edellyttäviä koskevia valintoja ja päätöksiä (Möller, 118). Yritysten kompleksisella, suoralla ja epäsuoralla yhteistoiminnalla viedään yhteiskuntaamme eteenpäin luomalla uutta yritystoimintaa, työpaikkoja ja uusia esimerkiksi hyvinvointiin liittyviä innovaatioita. Verkottumalla yritykset siis pystyvät luomaan asiakkaalleen suuremman arvon ja näin varmistaa yrityksen kannattavuus sekä olemassaolo.

Verkostomaista toimintaa, kuten liiketoimintaa, on tutkittu useista eri näkökulmista. Tutkimussuuntauksien painottuminen juontaa juurensa sosiologiaan ja kasvatustieteisiin. Kuitenkin erityisesti liiketaloustieteessä tehdyt tutkimukset kohtaavat rajoitteitakin, sillä valtaosa verkostomaisen liiketoiminnan tutkimuksista keskittyy teorioihin ja malleihin, joita on käytetty suuryritysten tutkimiseen. Siksi hyvin käytännönlähtöinen ja liiketoimintalähtöinen tutkimus olennaisella toimijaverkolla on ajankohtaista. (Pietiläinen ym. 2005: 37.)

Tutkimuksella on kaksi pääasiallista tavoitetta: ensinnäkin tutkia miten tehokas ja toimiva asiantuntijapalvelun liiketoimintaverkko rakentuu. Tätä tavoitetta arvioidaan toimijoiden roolin ja roolien välisten suhteiden kautta. Toinen tavoite on analysoida tehokkain ja toimivin verkon yhteistoimintamuoto. Tutkimuksen tavoitteita pyritään lähestymään teoreettiselta viitekehykseltään verkkoteorian ja asiantuntijapalvelun tuotteistamisen kautta. Tarkoituksena on löytää tutkimuksessa rajatussa verkossa ydinyrityksen näkökulmasta tehokkain ja kannattavin asiantuntijapalvelun tuotantomuoto. Tutkimuksen lopputulosten avulla tätä palvelun tuottamisen arvojärjestelmää luodaan, kehitetään ja jäsenetään. Kehittyvä uusi arvojärjestelmä ei ole aluksi määriteltävissä, vaan se on kaaosmainen erilaisten mahdollisuuksien ideavyyhti (Möller, 132). Tutkimuskysymys voidaan tiivistää seuraavasti:

"Miten asiantuntijapalveluympäristössä toimiva strateginen liiketoimintaverkko rakentuu?"

Arvotuotantoverkon näkökulma sopii hyvin jäsentämään ilmiökenttää päätöksille, jotka vaikuttavat palvelukonseptin syntyyn. Mm. vuonna 2002 tehtiin laaja tutkimus digitv:n toimintakentästä ja liiketoimintamalleista, jossa käytettiin teoriaviitekehystenä Håkansonin & Johanssonin (1992) geneeristä verkostomallia (Pelkonen ym. 2002). Kuitenkin verkon ydinyrityksen kannalta tarkasteltuna päätöksenteon perustana täytyy olla yrityksen olemassaolon perusta, eli kannattavuus. Markkinoinnin tutkimuksessa ja keskustelussa unoh-

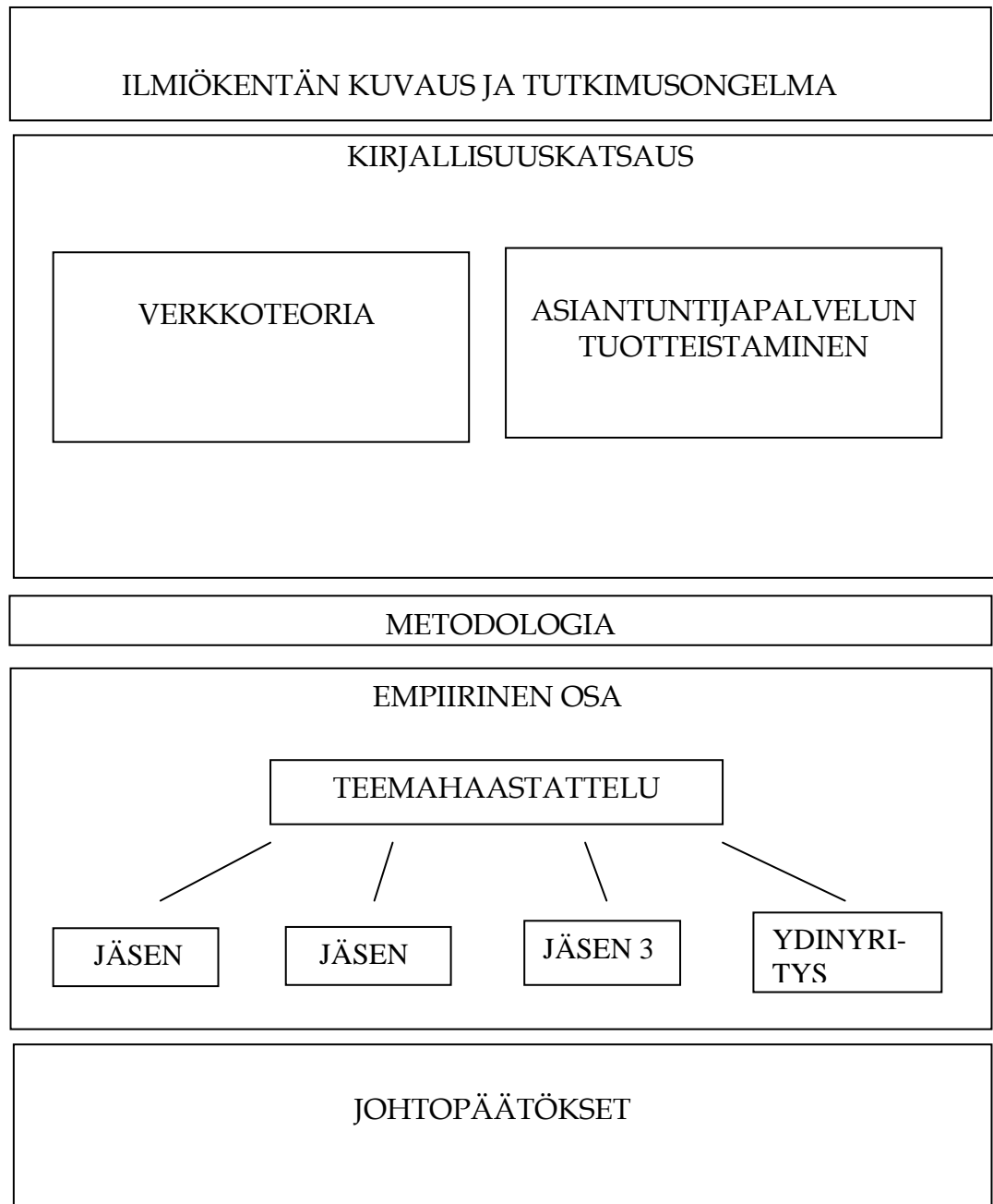
tuu helposti yritysten taloudellinen näkökulma, joka liike-elämän ja markkinoinnin johtamisessa on läsnä joka päivä. Tässä tutkimuksessa kannattavuus, tehokkuus ja toimivuus on enemmänkin menetelmä, jolla tutkimuskysymykseen pyritään saamaan vastauksia. Markkinoinnin eri osa-alueiden toimintoja tulee pystyä mittaamaan, jotta strateginen päätöksenteko, joka pohjautuu sijoitetun pääoman tuottamiseen, johtaa yrityksen kannattavuuteen sekä kasvuun. Tämä tutkimus lähtee hyvin empiirisestä liike-elämän päätöksentekoon liittyvästä tutkimusongelmasta.

1.2 Tutkimusmenetelmän esittely

Tutkimusstrategiana on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa tutkittavasta kohteesta saadaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia (Hirsjärvi 2000, 123). Lähestymistapa kvalitatiiviseen tapaustutkimukseen on Pihlannon (1994) esittelemä toiminta-analyttinen case tutkimus. Tämä lähestymistapa perustuu hermeneuttiseen filosofiaan, jossa yritetään ymmärtää ilmiötä (Pihlanto 1994, 370). Erityisesti se pyrkii vastaamaan kysymykseen miten, kun tutkittava ilmiö johdetaan tosielämän kontekstista (Stake 2000, 435 – 454). Hallisen ja Törnroosin (2005) mukaan tapaustutkimus on sopivin vaihtoehto, kun liiketoimintaverkkoja tutkitaan. Sitä voidaan verrata väripalettiin, jossa jokainen tutkija tekee oman tutkimuksensa ja sekoittaa värit omalla, ainutlaatuisella tavallaan (Hirsjärvi 2000, 152). Aineisto kerätään haastattelemalla verkon neljää valittua jäsentä.

1.3 Tutkimuksen rakenne ja eteneminen

Tutkimuksen eteneminen on kuvattu seuraavassa kuviossa:



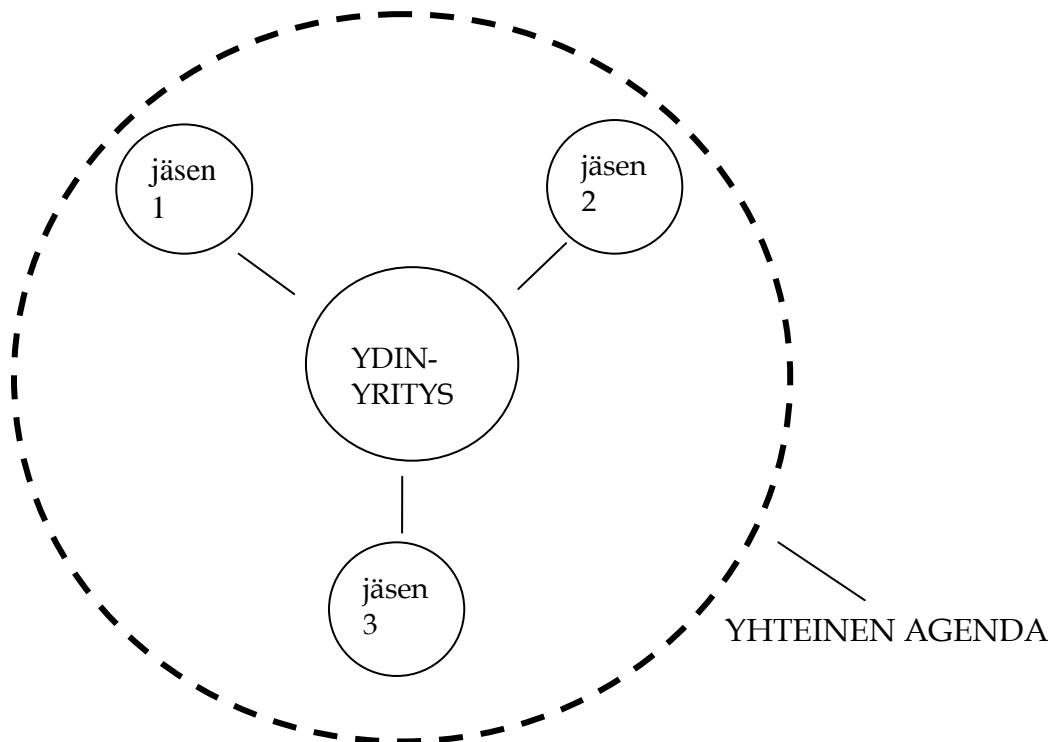
Kuvio 1: Tutkimuksen rakenne.

Tutkimuksen rakenne etenee aiheen esittelystä ja taustasta tutkimuksen tavoitteen asettamiseen, jossa tutkimuskysymys esitetään. Tutkimuksen kohteena on hyvin empiirinen lähestymistapa, jota varten tutkimuskohdetta havainnollistetaan ilmiökentän kuvauksella ja tutkimuskohteen esittelyllä. Teoriaosuus on jaettu kahteen osaan: verkkoteoriaan ja asiantuntijapalvelun tuotteistamiseen. Kirjallisuuskatsauksen jälkeen keskitytään tutkimuksen metodologiaan. Tutkimusongelmaa lähestytään empiirisesti toiminta-analyttisen tapaustutkimuksen kautta. Tutkimuksesta saatu aineisto analysoidaan ja esitetään johtopäätökset.

1.4 Tutkimuskohteen esittely

Tutkimuksen empiirisen osan kohteena on rajattu liiketoimintaverkko, jossa on tämän tutkimuksen tarkastelussa neljä jäsentä. Jotta verkkoa voisi kutsua strategiseksi liiketoimintaverkoksi, siinä tulee olla vähintään kolme jäsentä ja se on perustettu tarkoitusta varten (Möller et al. 2004). Tutkimuskohde on tutkimus- ja tuotekehityshanke, joka on muodostettu laajempaa liiketoiminnallista tarkoitusta varten, ja siinä on lukuisia jäseniä suorassa tai epäsuorassa vuorovaikutussuhteessa. Mutta sen yksi liiketoiminnallinen ilmenemismuoto, tavoite ja verkon agenda on asiantuntijapalvelukonseptin tuottaminen. Liiketoimintaverkon ydinyritys pyrkii tässä tutkimuksessa olevien toimijoiden kanssa järjestämään uuden tavan järjestää asiantuntijapalvelu. Tässä tutkimuksessa on tarkastelussa ne verkon jäsenet, jotka ovat mukana tavalla tai toisella asiantuntijapalvelun arvoketjussa. Verkostotutkijoiden mielestä verkostorakenne kuvaa monia teknologia -ja tietämysvaltaisia aloja paremmin kuin markkinarakenteiden teoria (Håkanson & Snehota 1995).

Ilmiökenttää kuvaa seuraava kuvio:



Kuvio 2: Tutkimuksen kohteena oleva ilmiökenttä.

Tutkimuksen kohteena oleva tutkimus- ja tuotekehityshanke on uutta liiketoimintaa luova verkko, jolla on tulevaisuusorientoitunut arvontuotanto (Möller, 2006). Uutta liiketoimintaa luovassa verkossa on paljon dynaamisuutta ja arvojärjestelmä on epästabiili. Uuden arvonluontijärjestelmän ydinyrityksenä

toimii yritys, joka tarjoaa agendan ja suunnan koko verkolle asiakastarpeen täyttämiseen. Kahdella tarkastelussa olevalla verkon jäsenellä on oma arvontuotantoverkko, joka on luonteeltaan perusarvontuotantoa, joka on melko vaikiintunutta.

1.5 Keskeiset käsitteet

Verkosto

on yritysten ja muiden organisaatioiden välisten suhteiden muodostama, toimialat ylittävä verkostokudos, joka on periaatteessa rajaton. Verkosto -käsite tuo viitekehykseen makronäkökulman. (Möller 2006)

Verkko

Möller (2006) määrittelee verkon seuraavasti: *"Verkko on tietyn yritysjoukon - mukana voi olla myös muita organisaatioita - muodostama verkko-organisaatio, joka rakennetaan tietoisesti ja tavoitehakuisesti. Verkolla on päämäärä(t), joka ohjaa sen kehittämistä ja toimintaa. Kullakin jäsenellä on myös omat tavoitteensa. Verkon jäsenillä on sovitut roolit, joihin liittyvät vastuut sovitusta toiminnoista ja yleensä myös riskinotosta ja ansaintologiikasta."* Verkko tuo tutkimuksen viitekehykseen mikronäkökulman.

Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen

Tuotteistaminen on asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja yrityksen tulostavoitteet saavutetaan. Palvelutuote on tuotteistettu, kun sen käyttö- tai omistusoikeus on myytävissä eteenpäin. (Sipilä 1999, 12.)

2 LIIKETOIMINTAVERKKO

2.1 Erilaisia verkkoteorioita

Liiketoimintaverkkonäkökulmia alkoi kauppatieteelliseen tutkimukseen ilmetä merkittävästi 1980 - luvulla, kun markkinat ja sitä myötä markkinointi alkoi muokkautua yhä enemmän moniulotteiseksi (Araujo & Easton 1996, 68). Toki jo sitä aikaisemmin liiketoimintaverkkoja on tarkasteltu ja erityisesti teollisten liiketoimintaverkkojen tutkimus on kehittynyt 1976 perustetun "The Industrial Marketing and Purchasing Group":in (IMP) toimesta (IMP Group 2009). IMP Groupin tutkimustoiminta teollisten liiketoimintaverkkojen tutkimuksessa on ollut merkittävää ja se on keskittynyt erityisesti tieteenhaaran tutkimusperinteen luomiseen, keskittyen liiketoiminnan dynamiikkaan ja luonut tutkimukselleen ominaisen piirteen, verkoston, tutkijoille (IMP Group 2009). Liiketoimintaverkkoja ja niiden eri muotoja on verkkotutkimuksessa tunnustettu lukuisia. Siksi on hyvä aluksi hieman alustaa minkälaisista näkökulmista verkkoteoriaa on käsitelty. Kun tarkemmin tutustuu verkkoteorioiden eri dimensioihin, on helposti havaittavissa liiketoimintaverkkojen tutkimisen monimutkaisuus. Kootusti voidaan esitellä teorioita, joilla kokonaan oma näkökulma monimutkaiseen verkosto-ilmioon.

Sosiaalisten verkostojen näkökulma (Social network theory) tarkastelee verkoston sosiaalisia rooleja ja suhteita, mutta myös yksilöiden lisäksi organisaatioiden välisiä sosiaalisia suhteita. *Organisaation sisäisen järjestäytymisen teoria (Inter-organization theory)* keskittyy siihen mikä olisi organisaation toiminnan "paras käytäntö" kyseisessä liiketoimintaverkossa ja sen rakenteissa. Niin kutsuttu *toimija - verkosto teoria (Actor-Network theory)* fokusoii tutkimuksen lopputulemia, siihen miten kuvata ja selittää sosio-tekniisiä rakenteita ja niiden synnyttämistä. *Innovaattoreiden verkko teoria (Network of Innovators theory)* selittää verkostossa syntyviä teknologisia innovaatioita. *Verkosto-organisaatioteoria (Network organization theory)* selittää hajaantuneita ja ei-hierarkisia organisaatiomuotoja. *Verkosto käytäntöjen teoria (Policy network theory)* käyttää verkostojen vertauskuvia kuvaamaan hallinnon ja yhteiskunnallisten suhteiden muodostumista. *Taloudellisen maantieteen verkostoteorian (Networks in Economic Geography)* tutkimusfokuksena on paikallinen tuotannon hajaantuminen ja toimijoiden väliset suhteet. *Taloudellisten järjestelmien komparatiivinen tutkimus (Comparative Studies of Economic Systems)* selvittää markkinarakenteita ja organisaatiomuotoja. *Yrittäjyystutkimukset (Entrepreneurship Studies)* kuvaavat kuinka yrittäjät rakentavat ja ylläpitävät uusia organisaatioita. *Liiketoimintaverkkojen teoria (Business Networks)* keskittyy tutkimuksissaan kuvaamaan teollisia ja organisaationaalaisia markkinarakenteita. (Araujo & Easton 1996, 68 - 71)

Kuten havaitaan, liiketoimintaverkkonäkökulmia on lukuisia ja niiden tarkastelukulmat ovat hyvin erilaisia. Ilmiönä liiketoimintaverkko on hyvin kompleksinen ja se näkyy myös siitä, että aihetta on lähdetty tarkastelemaan hyvin erilaisista näkökulmista käsin. Möllerin ja Wilsonin (1995) tutkimusten mukaan yritysverkostoja tutkiessa verkostosuhteita tarkastellaan joko tietyn kohdeyrityksen näkökulmasta tai sitten holistisesti koko verkostoa tarkastellen. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yritysverkostoa tutkimuksen kohteena olevan kohdeyrityksen näkökulmasta. Koko verkoston tarkasteleminen on haastavaa, eikä todennäköisesti toisi pro gradu laajuisessa tutkimuksessa mitään ilmiökenttää selventävää uutta näkökulmaa. Yhden kohdeyrityksen näkökulmasta voidaan laadullisesti ammentaa ainakin kohdeyritykselle luotettavaa tutkimustietoa päätöksentekoon

2.2 Liiketoimintaverkon määritelmiä

Liiketoimintaverkon määritelmistä on syytä tarkentaa se sanallinen ja käsitteellinen eroavaisuus, joka on kahden erilaisen, mutta joskus niin samaa tarkoittavan sanan välillä. Verkko ja verkosto ovat hyvin paljon samaa tarkoittavat käsitteet, mutta tutkimuksen selvyyden ja tarkastelukulman kannalta on hyvä tehdä ero näiden käsitteiden välillä.

Verkosto (network) on yritysten ja muiden organisaatioiden välisten suhteiden muodostama, toimialat ylittävä verkostokudos, joka on periaatteessa rajaton. Verkosto -käsite tuo verkostoitumisen tasoon makronäkökulman. (Möller, 2006). Verkosto käsitteen kautta ilmiötä ymmärretään laajemmin ja verkostotutkimuksessa tämä käsite ja näkökulma on vallitsevampi. Tätä käsitettä ja näkökulmaa tukee esimerkiksi Axelssonin (1992) Industrial Network Theory. Käytännön esimerkkinä tällaisesta toimialojen ylittävästä verkostokudoksesta ovat klusterit, jotka ovat toisiinsa sidoksissa olevia toimialoja ja niihin liittyviä toimijoita, jotka ovat merkittäviä kilpailun kannalta. (Möller 2006, 56) Esimerkiksi Levin matkailuklusteri, Metsäteollisuus ry. tai Päijät-Hämeen hyvinvointiklusteri ovat hyvin esimerkkejä verkostoista. Verkosto muodostuu eri yritysten toisiinsa liittyvistä yhteistyöverkoista, jotka tarkoittavat yritysten yhteistä tavoitteellista toimintaa (Oinas & Packalen 1998, 70)

Verkko (net) -käsite on suppeampi, tuoden saman ilmiökentän tarkasteluun mikronäkökulman. Möller (2006, 10) määrittelee verkon seuraavasti:

”Verkko on tietyn yritysjoukon – mukana voi olla myös muita organisaatioita - muodostama verkko-organisaatio, joka rakennetaan tietoisesti ja tavoitehakuisesti. Verkolla on päämäärä(t), joka ohjaa sen kehittämistä ja toimintaa. Kullakin jäsenellä on myös omat tavoitteensa. Verkon jäsenillä on sovitut roolit, joihin liittyvät vastuut sovituisista toiminnoista ja yleensä myös riskinotosta ja ansaintologiikasta.”

Verkko muodostetaan siis tietoisesti, tavoitehakuisesti ja strategisesti. Verkko-käsite tuo verkkoteorioiden maailmaan käsityksen ja näkökulman, jonka mukaan liiketoimintaverkkoa, voidaan tavalla tai toisella orkestroida ja kontrolloida. (Möller, 2006) Tässä tutkimuksessa käytetään siis ilmiökentästä verkko -käsitettä, koska tutkimuksen kohteena oleva ilmiökenttä täyttää verkko -määritelmässä olevat kuvaukset liiketoiminnan luonteesta.

Abstrakteimmalla tavalla kuvaavat Håkansson ja Ford (2002, 133 -134) verkon yritysten muodostamaksi rakenteeksi, jossa verkon lankojen solmukohtat ovat liiketoiminnallisia yksiköitä. Näiden solmukohtien liiketoiminnallinen sisältö perustuu investointeihin, jota verkon eri osapuolek tekevät solmukohtiin sekä lankoihin eli liiketoiminnallisiin suhteisiin. Solmukohtia yhdistävät langat ovat siis suhteita, jotka määrittävät solmukohtien liiketoiminnalliset edellytykset. Solmukohtia yhdistävät langat, siis suhteet, määrittävät ne mahdollisuudet ja rajoitukset millä liiketoimintaa solmukohtissa tapahtuu. Verkolla tarkoitetaan siis liiketoiminnallista mahdollisuutta sekä verkon suhteiden välistä yhteyttä. Liiketoiminnalliset suhteet voivat olla suorja ja epäsuoria, joiden välisiä suhteita määrittävät hyvin paljon verkon eri jäsenten tekemät transaktiot, joko ulkopuolelle tai verkon sisälle. Näin ollen verkko käsitetään jatkuvasti muuttuvaksi koska koko verkko vaikuttaa kaikkiin transaktioihin ja jokainen transaktio vaikuttaa koko verkkoon. (Håkansson & Ford 2002, 134)

Verkostoitumisella tarkoitetaan siten eri tahojen organisaatioiden ja yritysten erilaisia, mahdollisesti samanaikaisia yhteistyömalleja. Verkostossa yhteistyötahojen yhteistyö voi olla vapaaehtoista tai tiukasti säänneltyä ja noudatettua yhteistyötä (Pirnes 2002, 7). Verkostoituminen on sosiaalisen käyttäytymisen muoto (Ford et al., 2003; Castells, 1996; Kamppinen, 1994). Ihmiset yleensä kontaktoivat toisiaan perustuen siihen millaiset kompetenssit ihmisellä on. Omaan henkilökohtaiseen verkostoon päästetään mukaan tietoisesti ja tiedostamattomasti, mutta samoin verkostosta pyritään poistamaan epämiellyttäviä tapauksia. Sosiaalinen käyttäytyminen muuttuu verkostoitumiseksi, kun toistensa tuntevat ihmiset käyttävät ristiin toistensa kykyjä ja palveluja. Verkostoituminen liiketoiminnassa on myös sosiaalisen käyttäytymisen muoto, koska yritykset eivät ole yksin markkinoilla (Håkansson & Snehota, 1989). Aikaisemmat kokemukset, luottamus ja markkinamekanismi kontrolloi liiketoiminnallisia kontakteja. Håkanssonin & Johanssonin (1992) mukaan verkoston jäsenien tulisi olla sidottuja toisiinsa kolmen erilaisen kytköksen kautta: teknologian, yhtenäisen vuorovaikutuksen ja sitoutumisen kautta.

Verkostoituminen tulee nähdä erityisesti prosessina, jossa yhteistyöyritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa tuottavaksi toiminnaksi. Jotta tämä prosessi toteutuu, on useamman yrityksen välisen toiminnan oltava tavoitteellista, pitkäjänteistä ja säännöllistä. Mitä kehittyneempää yhteistoiminta

on, sitä tiiviimpää on myös yritysten välinen vuorovaikutus. Tästä vuorovaikutuksesta syntyy luottamus. (Teollisuus ja työnantajat 2003)

Tässä kirjallisuuskatsauksessa tuodaan esille kahta termiä: verkko (net) ja verkosto (network). Joissain lähteissä nämä selvästi tarkoittavat lähes samaa asiaa, mutta tässä tutkimuksessa lähtökohtaisesti fokuksena on mikrotason näkökulma eli verkko.

2.3 Miksi yritykset hakeutuvat verkkoihin ja verkostoihin?

Nykyisessä liiketoimintaympäristössä yritykset joutuvat painiskelemaan kansainvälistymisen, kovenevan kilpailun ja innovaatioiden tuottamisen kanssa. Menestyäkseen kiristyvässä kilpailussa yritysten tulee keskittyä ydinkyvykyiksiin (Barney, 1991). Yritykset yhä vähenevässä määrin kykenevät synnyttävään liiketoimintaan innovaatioita yksin, johtuen osaamisen hajaantumisesta ja organisaatioiden erikoistumisen ohjaamista teknologisista resursseista (Svahn & Westerlund 2007, 369). Verkostomainen liiketoiminta, innovaatioiden tuottaminen ja niiden hallinta on eittämättä osa liiketoimintaosaamisen kokonaisuutta. Jopa Suomessa on alettu yhteiskunnallisessa keskustelussa herättää ajatusta liiketoimintaosaamisen tärkeydestä pelkän teknologisen osaamisen rinnalla. Pelkkä teknologinen innovatiivisuus ja osaaminen eivät riitä vaan niitä täytyy pystyä myymään. Teknologiateollisuus ry. ja Tekes teettivät tutkimuksen, jossa haastateltiin teollisuusjohtajia ja erilaisia taloustieteen asiantuntijoita. Tässä tutkimuksessa selvisi se näkökulma, että suomalaistenkin yritysten tulisi kehittää uusia ja poikkeavia ansaintatapoja verkostoitumisen ja verkottumisen kautta (Keso, Lehtimäki & Pietiläinen 2003). Yleisesti ottaen yritykset hankkiutuvat verkostoihin, koska siihen liittyminen täyttää yrityksen strategisia motiiveja verkostoitumisesta. Verkosto tarjoaa mahdollisuuden kasvuun, kannattavuuteen ja yleiseen toiminnan tehostamiseen (Robert, 1997)

Verkostossa toimimalla sen jäsenet yrittävät hallita kapasiteettia ja erityisesti resurssejaan käyttäen niitä yritysrajojen ylitse (Nurmilaakso 2000) Verkostossa toimimalla yrityksen on helpompi "tulla mukana kelkassa", varsinkin jos pystyy jakamaan kauppvoja ja tilauksia eri toimijoiden kesken. Resursseja ja henkilökuntaa voidaan käyttää yhteisesti resurssivarantona, jota sitten verkoston jäsenet käyttävä tarpeiden mukaan. Verkostomaisen liiketoiminnan luonteeneseen kuuluu, että tiedon jakamisen esteitä verkon jäsenten välillä pyritään vähentämään. Tämä tarkoittaa ensinnäkin sitä, että tietoa tulisi jakaa useammin ja enemmän käyttökelpoisemmassa muodossa verkoston jäsenten kesken, verrattuna siihen mitä se nyt yleensä on ollut asiakkaiden ja tavarantoimittajien välillä. Toiseksi, tiedon jakaminen tulisi tapahtua kaikilla organisaation tasolla. Jotta verkosto toimii, on operatiivisen henkilökunnan pystyttävä kommunikoimaan toistensa kanssa ilman mitään esteitä. Tätä kutsutaan niin sanotuksi multilateraaliseksi kommunikaatioksi, joka on seurausta systemaattisesta

verkon kehittämisestä. (Kuitunen et al., 1999.) Tässä piilee kuitenkin verkostomaisen liiketoiminnan riski tai haittapuoli, eli ei voi olla ajattelematta sitä, että väistämättä eri yritysten välisten operatiivisten henkilöiden yhteistoiminnassa väistämättä osaamista valuu verkon kaikkien jäsenten käyttöön.

Ulkoistaminen on ehkä parhaiten tunnettu kuvaus verkostomaisesta liiketoiminnasta. Ulkoistamiseen liittyvä vahvasti keskittyminen ydinosaamiseen ja sitä kautta innovaatioiden tuottamiseen. Jokainen mahdollisuus ulkoistaa arvotoimintoja voi olla mahdollisuus parantaa yrityksen innovatiivisuutta (Quinn 2000, 20). Usein yritykset verkottumalla ja toimimalla yhdessä löytävät itsestään ja muista ominaisuuksia, jotka tuottavat ratkaisuja, joita ei ilman verkottumista olisi syntynyt. Hyväksi esimerkiksi yritysten välisestä verkostoitumisesta ja verkostojen tehokkaasta toiminnasta yhteisen päämäärän eteen käy ennen valokuvaamisen digiaikaan siirtymistä ”Advanced Photo System” -teknologian kehitys - ja tuotekehitys. Tämän niin kutsutun APS -tekniikan kehittivät yhteistyössä johtavat kilpailijat Kodak, Fujifilm, Minolta, Nikon ja Canon. (Trott 2005, 347.) Toimijoiden oli pakko vallitsevassa markkinatilanteessa kehittää kuluttajille yhteneväinen ratkaisu, jolla asiakastarpeita pystyttäisiin yhdessä tyydyttämään. Monien erilaisten tekniikoiden tuominen markkinoille samanaikaisesti sekoittaa kuluttajaa ja riski siitä, että kuluttajat itse valitsevat heille toimivimman teknologian, jonka omistaa jokin kilpailija, on ei toivottu tila. Siksi verkostoitumalla, kuten tässäkin esimerkissä, voidaan saada aikaiseksi vallitseva käytäntö toimialalle ja tuoda yrityksiin taloudellista hyvinvointia tuotekehityssäästöjen kautta.

Kiristyvässä globaalissa kilpailutilanteessa yrityksen elinvoimaisuuden säilyttämiseksi, on verkostoiduttava, mutta myös tehtävä oikeita valintoja sen suhteen, missä verkostoissa on mukana. Yrityksen menestykseen vaikuttaa voimakkaasti se, missä verkostossa yritys on toimijana (Harland et al. 2001; Lambert & Cooper, 2000). Ei ole syytä vähätellä myös syytä, jossa yhteistyöhön ryhdytään myös transaktiokustannusten eli yrityksen liiketoiminnan aiheuttamien vaihdantakustannusten vuoksi, joita syntyy yhteistyökumppaneita etsittäessä, neuvotteluista, sopimuksista ja valvonnasta (Williamsson, 1975). Vuorinen (2005) on väitöskirjassaan tarkastellut yritysten välisiä kahden keskeisiä suhteita ja verkostoitumisen logiikkaa transaktioteorian, resurssiperustaisen näkemyksen ja sosiaalisen pääoman teorian kautta. Hänen mukaansa transaktioteoriaa on sovellettu laajalti yritysverkostotutkimuksessa, mutta se antaa kovin pessimistisen kuvan yritysten välisestä yhteistyöstä, koska se keskittyy puhtaasti kustannusten säästöön. Muut teoriat tuovat esiin enemmänkin yhteistoiminnan hyötyjä. Transaktiokustannusteorian avulla pystytään ennakoimaan ja kartoittamaan vaihdannan riskejä.

Mäkelinin ja Vepsäläisen (1995) mukaan verkostoitumiskykyä voidaan tutkia ja arvioida ensinnäkin käytännön näkökulmasta eli miten menestyksekkäästi yritys suoriutuu liiketoimintojen tuottamisesta. Toiseksi verkostoitumiskykyä

voidaan arvioida strategisesta näkökulmasta eli mitä strategioita se valitsee kasvun ja kehittymisen poluilla ja millaisen elinkaaren yritys omaa. Kolmanneksi sitä voidaan tutkia resurssien, osaamisen ja osaamispääoman johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta. Lisää onnistumisen kriteereitä löytyy yhteistyökumppaneiden oikeasta valinnasta, oman verkostoitumiskyvyn arvioimisesta ja siitä onko oikeasti verkostossa toimimalla pystytty todella asiakkaan tarpeiden täyttämiseen. (Ruohomäki et al 2003; Bronder & Pritzi 1992)

2.4 Liiketoimintaverkossa tapahtuvan liiketoiminnan ominaispiirteitä

Ostajien ja myyjien välillä on suhde, joka rakentuu vuorovaikutussuhteesta, jota voidaan toteuttaa niin teknisen, sosiaalisen tai taloudellisen suhteen kautta. Suhteet ovat organisoituja vuorovaikutuksen malleja ja niillä on keskinäinen riippuvuus, joka vaihtelee. (Håkansson 2000, 75.)

Liiketoiminnalliset suhteet ovat keskenään kytkeytyneitä (connected), joka laajemmin luo taloudellisen organisaation verkon muodossa. Yritykset ovat sulautuneet moniulotteisilla tavoilla vastapuoliinsa ja vastapuoliensa omiin verkkokokonteksteihin. Yksittäistä liiketoiminnallista suhdetta on hankala erottaa koko yrityksen verkkokokontekstista. Siis saadaksesen jotain aikaan verkkoympäristössä aikeet täytyy hyväksyä siis useampi kuin vain yksi vastapuoli. Kuitenkin se antaa mahdollisuuden yritykselle vaikuttaa vastapuoliin, jonka se voi tehdä lukuisten dimensioiden kautta sekä suorasti ja epäsuorasti. Kootusti jokainen transaktio vaikuttaa koko verkkoon ja koko verkko vaikuttaa jokaiseen transaktioon. (Håkansson 2000, 79; Håkansson & Ford 2002; Ritter 1999.)

Verkkonäkökulmasta IMP näkee liiketoiminnallisen suhteen olevan kombinaatio tuottavuuden ja tehokkuuden sekä keskinäisen riippuvuuden välillä. IMP:n verkkonäkökulma näkee verkon jäsenten keskinäisissä riippuvuuksissa mahdollisuuden. Riippuvuusuhde mahdollistavat verkon tehokkuusnäkökulman, koska toisistaan riippuvaiset liiketoiminnalliset osapuolet muodostavat tehokkaan suhteen, jossa yhteinen suhde, tuotanto ja transaktiot lisäävät tuottavuutta. (Håkansson 2000, 80-81.)

Verkon jäsenten suhteissa vaihtuu tietoa ja osaamista, ja mahdollistaa resurssien sitomista yhteen. Tässä informaatiovaihdossa on kuitenkin omat vaaransa ja vaikeuksia vetää rajat liikesalaisuuksien suhteen. Tämä on kuitenkin riski sille, että voidaan synnyttää kokonaan uusia innovaatioita. (Håkansson 2000, 82.)

Liiketoiminnalliset suhteet verkossa, joissa on vahva side tai linkki, voi olla yritykselle arvokas etu, mutta ne voi myös olla raskas vastuu tai jopa vieraaksi pääomaksi katsottu rasite. Ongelma tai haaste tulee siitä miten aktivoida ja

motivoida vastapuolia jatkuvasti, miten ottaa osaa kehitysprosessiin ilman loppuvaihetta. Liiketoiminnalliset verkot siinä määrin ovat kuin elämän peliä ("life game") oikeissa tilanteissa. (Håkansson 2000, 85.)

Jos IMP näkee liiketoiminnallisen verkon näinkin haastavana ilmiönä sekä erittäin vaikeana kontrolloitavana, on syytä pohtia sitä, millainen sitten IMP:n näkemyksen mukaan on hyvä verkon jäsen? Ensinnäkin yrityksen, joka toimii verkossa, täytyy olla älykäs vuorovaikutuksellinen partneri, jonka avainattributteja ovat herkkyys, joustavuus ja kyky reflektoidaan arviointiin. Yrityksen täytyy osata arvioida mitä ympärillä tapahtuu, oppia vastapuolistaan ja itsestään sekä miten kehittää liiketoiminnallisia suhteita verkossa niin, ettei muut suhteet lamaannu. (Håkansson 2000, 85.)

2.5 Arvon tuottaminen verkossa

Tämän hetken liiketaloudellisessa tutkimuksessa keskustellaan siitä perustavasta muutoksesta kuinka taloudellinen arvonmuodostus on muutoksessa (Möller et al. 2005. Markkinoinnin tutkimuksessa ja yritysten strategisessa suunnittelussa on keskusteltu paljon lisäarvon luomisesta, siihen liittyvästä viitekehuksesta, kuten erilaisista kumppanuus- ja partnerisuhteiden merkityksestä liiketoiminnassa. Näitä kumppanuussuhteita ovat mm. strategiset liittoumat, fuusiot, allianssit ja aggressiiviset yritysostot (Pelkonen et al. 2002, 15). Porter (1984) esitti tämän arvonluonnin perusajatuksen arvoketjumallilla, jossa lisäarvon tuottaminen loppukäyttäjälle nähdään lineaarisena tuotantoprosessina. Tämä malli keskittyy kuvaamaan yhden yrityksen sisällä tuotantoketjua ja toimialatasolla alan kokonaistuotantoa. Porterin malli sopii hyvin kuvaamaan vakiintuneiden toimialojen ympäristöä, mutta verkkokokontekstissa se on hieman suppea (Pelkonen et al. 2002, 15).

Verkostoitumiseen liittyy läheisesti Porterin (1985) arvoketjuajattelu. Jokainen yritys tarvitsee menestyäkseen erilaisia toimintoja, kuten tuotekehitystä, tuotantoa, markkinointia, varastointia ja taloushallintoa. Kaikki nämä toiminnot voidaan kuvata arvoketjussa. Verkoston menestymisessä on tärkeää se, miten hyvin yhteistyökumppanit pystyvät sopeuttamaan oman arvoketjunsä osaksi toisten arvoketjuja. Pilkkomalla toimintoketju osiin ja analysoimalla kilpailuedun kannalta keskeiset ydintoiminnot voidaan yrityksessä keskittyä strategisesti merkittäviin toimintoihin. Strategisesti vähemmän tärkeitä ja arvoa tuottamattomia toimintoja voidaan siten ulkoistaa alihankintaverkostolle. Porterin mukaan kilpailtaessa jollakin toimialalla, sinne on juurtunut laaja aktiiviteettien virta, jota hän kutsuu arvosysteemiksi (Value System). Sen mukaan kilpailuedun saavuttaminen edellyttää, että yrityksen arvoketjua on johdettava mieluummin systeeminä kuin kokoelmana erillisiä osia. (Porter, 1988.)

Arvon luomisen uutta arkkitehtuuria ovat Wallin ja Ramirez (2001) käsitelleet näkemyksellä, jossa asiakkaan arvokonstellaation arkkitehtuuri suunnitellaan yksittäisen asiakkaan mukaan, jolloin monet eri toimittajat tavoittelevat asiakasta eri tarjoamilla. Tarjoama eroaa markkinasta siten, että markkinoiden eri osapuolet määrittävät ne niin eri tavoin. Innovatiiviset tarjoamat voivat synnyttää kokonaan uusia markkinoita. Jotta näitä kokonaan uusia markkinoita yhdessä voidaan synnyttää, täytyy toimittajan ja asiakkaan välinen työnjako olla sovittu sekä se vaatii verkon eri toimijoilta oman roolin mukaisia toimintoja. (Wallin & Ramirez, 24 -25.)

2.6. Strateginen liiketoimintaverkko

2.6.1 Strategisen liiketoimintaverkon luonteenpiirteitä

Liiketoiminnan verkottuminen perustuu siihen, että voidaan keskittyä ydinosaamiseen ja ulkoistaa tiettyjä ydinosaamisen ulkopuolisia arvotoimintoja. Ydinosaaminen tai ydinkyvykyys on yrityksen kykyä toteuttaa jokin verkon arvotoiminto (Möller et al 2006, 34). Kun kyseessä on tietoisesti rakennettu verkostomainen liiketoimintaympäristö, täytyy yrityksen voida tavalla tai toisella kontrolloida omalle asiakkaalle tuotettavan arvon verkostoa, jolla se asiakkaalle lopulta tuotetaan. Liiketoimintaverkkoa, joka on tarkoituksenmukaisesti ja päämäärähakuisesti rakennettu, kutsutaan strategiseksi liiketoimintaverkoksi. Strategisen liiketoimintaverkonäkemykseen liittyy vahva ajatus siitä, että verkkoa voidaan kontrolloida tai ainakin tavalla tai toisella orkestroida. Näkemys on vastakkainen Håkanssonin koulukunnan näkemykseen, jossa IMP -koulukunnan näkemyksen osoittavat, että verkostomaista liiketoimintaa on mahdoton kontrolloida. (Möller et al 2004.)

Strategisten liiketoimintaverkkojen luonteen ymmärtämisessä on arvotoimintojen luonteella, verkon tavoitteilla ja sen rakenteella keskeinen merkitys. Ensinnäkin verkon muodostavien arvotoimintojen luonne, eli se kuinka hyvin ovat verkon arvotoiminnot ja niitä tuottavat kyvyt tunnettuja sekä kuinka pitkälle näitä arvotoimintoja voidaan eritellä. Parolini (1999) puhuu tästä termillä arvontuotantojärjestelmä. Mitä tarkempi verkon arvotoimintojen määrittäminen on, sen vähemmän epävarmuutta verkon toiminnoissa on ja sitä vähemmän haastavampaa verkon johtaminen on. Toiseksi verkon tavoitteet ja erityisesti sen ydinyrityksen tavoitteet määrittävät hyvin pitkälle sen, mitä lopputuloksia verkko pyrkii verkostoitumisella saavuttamaan. Näitä ovat esimerkiksi lisääntynyt arvojärjestelmän operationaalinen tehokkuus, tuote -tai prosessi-innovaatiot tai kokonaan uutta liiketoimintaa tai kokonaan uusi arvojärjestelmä. Verkolla tai sen ydinyrityksellä täytyy olla selkeä tavoite, mitä verkostoitumisella saavutetaan. Kolmanneksi strategisen liiketoimintaverkon luonteen vaikuttaa sen rakenne, jota voidaan kuvata vertikaalisilla ja horisontaali-

silla ulottuvuuksilla verkon rakentavien toimijoiden määrän ja tyyppin mukaan. (Möller et al 2004)

2.6.2 Arvojärjestelmien jatkumo

Arvon tuottaminen verkossa määrittää sitä minkälainen verkko on arvotoiminnoiltaan ja miten kyseistä verkkoa voidaan identifioida. Strategisen verkon luonne ja verkon arvon tuottamisen järjestelmä voidaan kuvata identifioimalla kyseisen arvojärjestelmän luonteenpiirteitä teoreettisella jatkumolla, jota kutsutaan arvojärjestelmien jatkumoksi. (Möller et al 2004, 1276.)



KUVIO 3. Liiketoimintaverkkojen perustyyppit arvontuotantojärjestelmien jatkumolla Mölleriä (2006, 35-36) mukaillen

Kuvion (3) osoittama jatkumo koostuu kolmesta ihanteellisesta arvojärjestelmästä. Vasemmalla lopussa kuvataan selkeästi määriteltyjä ja suhteellisen vakaita arvontuotantojärjestelmiä. Toimijat, jotka tuottavat ja toimittavat

erityisiä tuotteita, niiden arvotoiminnat ja kyvyt ovat periaatteessa tiedossa. Teknologiat, joita käytetään on hyvin tunnettuja ja ylipäätään toiminnot arvontuotannossa on tunnettuja ja tarkoin spesifioituneita. Tätä kutsutaan perusarvontuotannoksi. Jatkumon oikeassa reunassa kuvataan nousevia tai syntyviä arvo järjestelmiä. Syntyvien uusien arvontuotantajärjestelmien tavoitteena on luoda verkostomaisen liiketoiminnan avulla uusia teknologioita, tuotteita tai liiketoimintakonsepteja. Näissä tulevaisuuteen suuntautuvissa strategissa verkoissa on usein radikaaleja muutoksia arvojärjestelmissä ja verkossa on paljon dynamiikkaa. Arvotoimintoihin ja toimijoihin liittyy hyvin paljon epävarmuutta. Jatkumon keskellä kuvataan arvontuotannon uudistamisjärjestelmiä, jotka ovat suhteellisen hyvin määriteltyjä, mutta joita muokataan lisä- tai paikallisilla parannuksilla. Useat useiden toimijoiden tutkimus -ja tuotekehitysprojektit sekä liiketoimintaprosessien mallinnukset havainnollistavat tällaisia lisämuutoksia arvontuotantajärjestelmissä. Möller (2004, 1277) esittää arvontuotantajärjestelmien jatkumon esittelyssä useita kertoja vaikeuksia määrittää ja mallintaa "todellisessa elämässä" strategisten liiketoimintaverkkojen ympärille teoriaviitekehystä, ja korostaa sitä, että kyseiset mallinnukset ovat todellakin ideaalityyppejä. Kuviossa on myös mukana esimerkkiyrityksiä, jotka havainnollistavat omalla liiketoiminnallaan kyseistä liiketoimintaverkon muotoa. (Möller et al. 2004, 1277; Möller et al 2006, 34.)

2.7 Strategisten liiketoimintaverkkojen perustyyppit

2.7.1 Perusliiketoimintaverkot

Perusliiketoimintaverkoille on hyvin tunnusomaista se, että ne rakentuvat sellaisille arvotoiminnoille, jotka ovat tunnettuja ja perustuvat tunnettuun, spesifioituun teknologiaan. Yritykset ja toimialat ovat tunnettuja, kehittyneitä ja vakaita. Esimerkkeinä toimialoista, joissa perusliiketoimintaverkkoja ilmenee ovat esimerkiksi autoteollisuus, keittiökalusteet ja matkapuhelinala. Perusliiketoimintaverkoilla tavoitellaan pääasiallisesti tehokkuusetuja, joita voidaan sisäisiin ja ulkoisiin tehokkuusetuihin. Kun perusliiketoimintaverkoissa on kysymys hyvin spesifioituneen kysyntä-toimitusverkon rakentamisesta ja sen koordinoituna hallitsemisesta, keskittyvät verkon jäsenet omaan ydinosamiseensa. Siten erikoistumisen ja toiminnan koordinoimisen avulla voidaan saavuttaa hyötyjä, joita ovat mm. kustannusten lasku, laadun paraneminen, nopeuden lisääntyminen, toimitusvarmuuden lisääntyminen ja joustavuuden paraneminen. (Möller 2006, 41 - 47.)

Perusliiketoimintaverkkojen rakentaminen on pitkälinen prosessi, joka voi kestää useita vuosia rakentuakseen. Arvotoiminnoissa tuotannollinen-, tietojärjestelmä-, logistinen-, ja tuotekehitysyhteistyö muodostaa sen yhteistoimin-

tamallin, jolla verkko toimii yhteistä tavoitettaan kohti. Kuitenkin verkon ydinyritys on se moottori, joka kokoaa tai paremminkin kutoo verkon kasaan, jotta ydinyrityksen ja myöhemmin verkon muiden jäsenten tehokkuushyödyt tulevat reaalisiksi. Rakentaakseen toimivan perusliiketoimintaverkon, on oltava näkemystä koko toimialan arvontuotantojärjestelmästä ja ydinyrityksellä on oltava riittävä uskottavuus kasatakseen riittävän ydinosajista koostuvan yritysverkon, jotta ydinyritys voi todella tiettyjä arvotoimintoja ulkoistaa. Kun verkko on kudottu, on ydinyritys keskeisessä roolissa miten verkkoa johdetaan. Strategisen liiketoimintaverkon johtamisesta on kuvattu orkesterin johtamiseen. (Möller 2006, 48-78.)

2.7.2 Liiketoimintaa uudistavat verkot

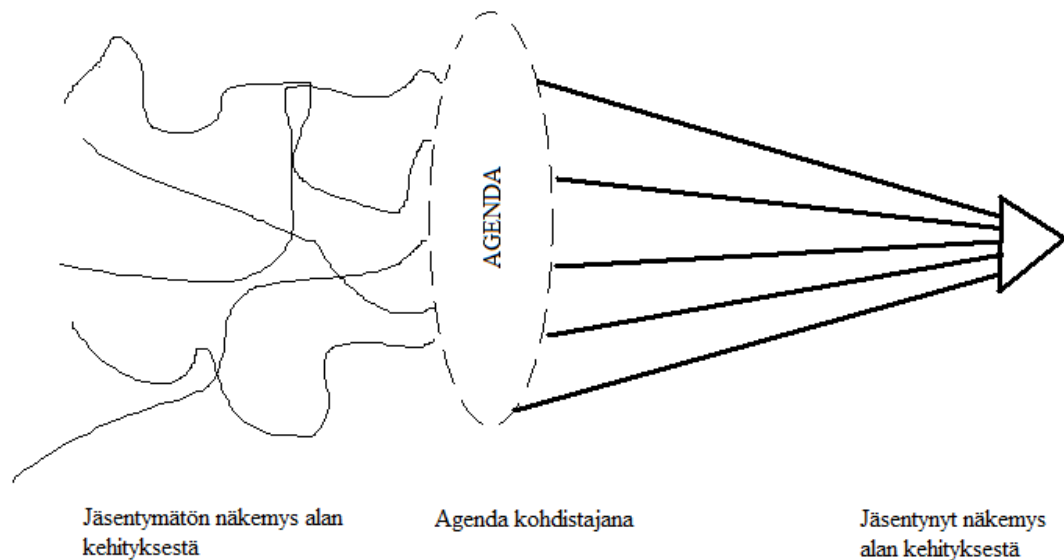
Liiketoimintaa uudistavissa verkoissa arvotoiminnot ovat suhteellisen hyvin määriteltäviä, mutta kuitenkin uudistamisverkot ovat projektiluonteisia kehityshankkeita, joilla on selkeästi määritelty toimintakonsepti. Uudistamisverkoja syntyy pitkälti siitä syystä, että arvoverkko ei voi olla pitkällä tähtäyksellä tehokas, ellei sitä tai sen osia uudisteta jollain tavalla. Lisäksi arvoverkkoa pitää kehittää kilpailukyvyyn tai markkina-aseman ylläpitämiseksi tai sen parantamiseksi. Tavoitteena on toteuttaa selvä laadullinen parannus tietyssä perusliiketoiminnassa ja siihen liittyvässä arvontuotantojärjestelmässä. Parannukset voivat olla tuote tai prosessiparannuksia. Uudistamisverkon arvotjärjestelmien parannukset liittyvät myös osaamisen parantumiseen, mitä pyritään lisäämään yhteistyöllä. Keskeistä uudistamisverkkojen toiminnalle on ylläpitää tasapainoa uuden ja olemassa olevan tietämyksen ja osaamisen välillä. Erityinen haaste uudistamisverkoissa on saada niin kutsutun hiljaisen tiedon muokkaaminen ilmaistavaan muotoon ja tämän ilmaistun tiedon yhdistämisen olemassa olevaan tietoon. Näin ollen liiketoimintaa uudistavat verkot luovat haasteita sen johtamiselle erityisesti oppimisen kannalta. Verkkoa tulisi johtaa niin, että edellytykset yhteiselle oppimiskulttuurille syntyvät ja tätä syntynyttä kulttuuria voitaisiin luonnollisesti ylläpitää. (Möller 2006, 79-113.)

2.7.3 Uutta liiketoimintaa kehittävät verkot

Yritysten nykyinen liiketoiminta pohjautuu pitkälti olemassa olevan teknologioiden ja arvotoimintojen tunnetuille ja koetelluille ratkaisuille. Arvontuotamisjärjestelmän ”tuttuus” johtaa melko hyvään liiketoiminnan ja sen kehitystoiminnan ennustettavuuteen. Uutta liiketoimintaa kehittävässä verkoissa asia on päinvastoin ja ennustettavuus on haastavaa sekä epävarmuus korkea. Uuden liiketoiminnan synnyssä on kyse aina tulevaisuuden ennustamisesta ja se on tunnetusti hyvin haastavaa, jota kuvaa hyvin sanat kompleksinen, epäjatkuva ja epävarma. Uutta liiketoimintaa kehittävät verkot pohjautuvat pitkälti johonkin innovaatioon, jota yksikään yritys ei pysty toteuttamaan yksin.

Nämä uudet innovaatiot johtavat uusiin aloihin, jotka syntyvät verkostoituen ja vaiheittain. Näin ollen eri innovaatiovaiheissa tarvitaan erilaisia verkko-kumppaneita. Uutta liiketoimintaa kehittävässä verkoissa on hyvin paljon dynaamisuutta ja arvontuottamisjärjestelmä on jatkuvassa myllerryksessä, ennen kuin alalle syntyy vallitseva käytäntö, joka syntyy verkottuneen sovellus - ja markkinakilpailun kautta.

Kuten aiemmin on todettu, mikään yritys ei yksin kykene kehittämään uutta liiketoimintaa. Mutta yksittäinen yritys oman aseman turvaamiseksi ja tulevien mahdollisuuksien maksimoimiseksi vaikuttaa syntyvän strategisen liiketoimintaverkon kehitysagendaan. Se sisältää uskottavan näkemyksen siitä, miten syntymässä oleva ala tulee kehittymään. Sillä tulisi olla riittävää ohjausvoivaa ja kykyä alentaa alan epävarmuutta ja riskiä.



Kuvio (4) Agendan ja sen sisältämän viitekehikon jäsenysvoima Mölleriä (2006, 157) mukaillen.

Kuviossa (4) kuvataan sitä, miten agenda vaikuttaa alan näkemykseen kehitymisestä. Agenda jäsentää jäsentymätöntä "näkemysmössöä ja kanavoi alan suunnan yhteen ja samaan suuntaan. Se muodostuu alan systemaattisesta jäsentämisestä ja sen tulisi luoda samanlainen kokonaiskuva verkon kaikille jäsenille. Uskottavan agendan kehittäminen edellyttää syntyvän alan visiointikykyä, johon yrityksen asema verkossa, verkkosuhteet ja oppimiskulttuuri luo perustan. Agendan viestimisessä on tärkeää viestiä se oikein, jotta saadaan vaikutettua muiden toimijoiden näkemyksiin uuden liiketoiminnan merkittävyydestä ja kiinnostavuudesta. Agendalla on useita eri tavoitteita. Se vaikuttaa alan arvostukseen, kiinnostukseen, kehitykseen ja riskiin. Lisäksi se vaikuttaa siihen miten agendan esittävä yritys mielletään ja mikä sen rooli on. Agendan esittäjällä ja esitystavalla on vaikutusta siihen pystyykö agendan

esittäjä yritys valtaamaan arvoverkoston johtajuuden ja strategisen verkon muodostajan roolin. (Möller 2006, 156 - 157.)

Möller, (2006, 130) puhuu kytkeytyneisyydestä, joka tarkoittaa sitä kiinteyttä millä ilmiö ja sen ymmärtäminen ovat kytköksissä tiettyyn paikalliseen kulttuuriin, teknologiaan ja historiallis-yhteiskunnalliseen tilanteeseen. Tämä viittaa niin kutsuttuun institutionaaliseen talousteoriaan. Möllerin mukaan (2006, 81) asiakas ei välttämättä ole kiinnostunut itse fyysisestä ydintuotteesta vaan sen tuottamasta tai sen aikaansaamasta hyödyistä tai lisäarvosta. Tämä tarkoittaa luonnollisesti sitä, että asiakkaalle suunnatussa markkinointiviestinnässä juuri näitä hyötyjä tai lisäarvoa tulee korostaa.

3 ASIANTUNTIJAPALVELUN TUOTTEISTAMINEN

3.1 Palveluiden erityispiirteitä

Grönroos (1990, 26 – 27) kuvaa muutamia palvelun määritelmiä:

- ”palvelu on toiminto tai toimintojen sarja, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa kontaktihenkilöstön tai fyysisen laitteen kanssa, ja tuottaa kulluttajalle tyydytystä” (Lehtinen 1983).
- ”Palvelu on mikä tahansa toiminto tai hyöty, jonka toinen osapuoli voi tarjota toiselle, se on luonteeltaan aineetonta, joten se ei oikeuta omistamiseen. Sen tuotanto voi liittyä tai olla liittymättä fyysiseen tuotteen” (Kotler & Bloom 1984, Kotler 1988).
- ”Palvelu on jotakin sellaista, jota voi ostaa ja myydä, mutta sitä ei voi pudottaa varpailleen” (Gummesson 1987).

Palvelut ovat luonteeltaan aineettomia prosesseja ja tekoja, joihin liittyy aina jonkinlaista vuorovaikutusta palvelun tarjoajan kanssa. Palvelut ovat enemmänkin tapahtumia ja toimintoja, eikä niitä voi nähdä, tuntea, maistaa tai koskettaa kuten tavaroita. Kokonaisuutena palvelutoiminnan tavoite on asiakkaan ongelmien ratkaiseminen ja hyödyn tuottaminen asiakkaalle. Markkinoinnin näkökulmasta palvelu on asiakaslähtöistä tai asiakaskeskeistä, mikä tarkoittaa sitä, että yksittäisen asiakkaan tarpeet ja odotukset tunnustetaan ja ongelmat ratkaistaan yksilöllisesti (Grönroos 1990, 27; Kuusela 1998, 28; Zeithaml & Bitner, 1996, 19)

Palveluun liittyy hyvin voimakkaasti erityispiirre, jossa palvelun tuotanto ja kulutus tapahtuu samanaikaisesti. Asiakkailla on siis hyvin voimakas vaikutusmahdollisuus omalla toiminnalla minkälaiseksi palvelutuote lopulta muodostuu ollessaan osa palvelutapahtumaa. Palvelun tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus aiheuttaa sen, että palvelujen massatuotanto on haastavaa, eikä palvelun laatua oikein voida kontrolloida ennalta. (Zeithaml & Bitner 1996, 20-21.)

Palveluja ei voi varastoida, myydä uudelleen tai palauttaa, ne ovat katoavia. Ainoa mitä palveluliiketoiminnassa voidaan yrittää varastoida, on asiakkaat. Heitä voidaan yrittää pitää odottamassa vuoroaan. Tällaisia järjestelmiä ovat mm. ennakkovarausmenetelmät ja ennakkovarausmaksut, joilla voidaan myös vaikuttaa palvelukapasiteetin käyttöön. Kysynnän ennakointi ja oikein mitoitettu kapasiteetti ovat kannattavan liiketoiminnan edellytyksiä. (Grönroos 1990, 30; Zeithaml & Bitner 1996, 21.)

tykseen suuntautuva logistiikka, yrityksen suorittamat operaatiot, jakeluun liittyvät toiminnot, markkinointi ja myynti sekä palvelut. Arvoketju jakautuu yrityksen toimittajien arvoketjuun, yrityksen sisäiseen arvoketjuun, mahdollisiin yrityksen ja asiakkaan välissä olevien toimijoiden arvoketjuun ja lopulta ostajan arvoketjuun (Porter, 1985, 34-35). Molemmat, sekä arvoketjuteoria että palvelujärjestelmä viittaa ja linkittyy vahvasti strategisen verkkoteorian (Möller et al. 2006) näkemykseen arvotoimintojen ulkoistamisesta tarkoituksellisesti verkkoympäristössä useiden eri toimijoiden kesken. Nämä toimijat muodostavat arvontuottamisjärjestelmän. Arvontuottamisjärjestelmä muodostuu niistä arvotoiminnoista ja niitä hallitsevista yrityksistä, joita tarvitaan tarjooman kehittämiseen, tuottamiseen ja markkinointiin loppuasiakkaalle (Möller et al. 2006, 29). Jos otetaan esimerkiksi palveluliiketoiminnasta verkko-äkökulma, niin mietitään vaikka Subway -ravintoloita. Koko konseptin on kehittänyt Yhdysvalloissa toimiva emoyritys, joka on tuonut omia verkostojaan käyttäen konseptin Eurooppaan. Suomessa toimiva yksittäinen ravintola on yksittäisen yrittäjän vetämä franchising -liiketoimintaa, jossa konseptia ja brändiä vuokrataan valmiilla liiketoimintakonseptilla. Koko palvelu keskittyy Subway linjastoon, johon raaka-aineet on kerätty Suomen Subwayn valmiiksi neuvotellulta raaka-ainetoimittaja -verkostolta. Kuluttajan kohtaa yrittäjän palkkaama työntekijä, joka voi hyvinkin olla henkilöstövuokrausfirman työntekijä, joka paikkaa kausivaihtelua.

3.3 Asiantuntijuus palvelun ytimessä

Asiantuntija on henkilö, jonka tietämys jostain asiasta tai asiakokonaisuudesta on merkittävästi suurempi kuin muiden, ei -asiantuntijoiden. Paremmat tiedot perustuvat koulutukseen sekä työ -ja elämänkokemukseen. Asiantuntija ei ole tehtävänimike tai titteli. Perinteisesti asiantuntijuus on perustunut professioihin, vakiintuneen aseman saavuttaneisiin, teoreettisen koulutuksen omaaviin asiantuntijaryhmiin. Asiantuntijalla on aina oma erityinen yhteiskunnallinen roolinsa, joten hänen velvollisuuksiaan ja vastuitaan on vaikea rajata pelkästään yksittäisiin ja irrallisiin operaatioihin. Voidaan todeta, että asiantuntijuus on myös muuttunut, enää ei vaadita välttämättä huippukoulutusta vaan kykyä toimia verkostoituneesti ja asiakkaiden ehdoilla. (Pirttilä-Backman 1997, 223.)

Asiantuntijaorganisaation tärkein pääoma on yksilöihin sitoutunut tietopääoma (Vahvaselkä 2004, 32). Tämä päivän kuluttajat kykenevät hyvin vertailemaan eri asiantuntijoita keskenään. Asiantuntijat joutuvat kilpailemaan osaamisellaan aiempaa enemmän, koska asiakkaat osaavat vertailla kasvanutta tarjontaa ja päättää keneltä palvelut hankkii. (Lapierre 1997, 377).

3.4 Tuotteistaminen ja palvelun konkretisointi

Palvelun aineettomuudesta johtuen sen konkretisoiminen on haastavaa. Lisäksi siitä on haastava luoda ennalta mielikuvaa. Siksi palvelun tuotteistaminen ja konkretisoiminen on kuluttajan kannalta erittäin tärkeä prosessi palvelun kaupallisen menestyksen takaamiseksi. Myös kirjallisuus kehottaa aineellistamaan palveluja lisäämällä aineettomaan palvelutapahtumaan konkreettisia elementtejä, jotka viestivät asiakkaalle odotettavissa olevasta palvelusta. (Grönroos 1990, 29; Kuusela 1998, 29.)

Tuotteistaminen on asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja yrityksen tulostavoitteet saavutetaan. Palvelutuote on tuotteistettu, kun sen käyttö- tai omistusoikeus on myytävissä eteenpäin. (Sipilä 1999, 12.)

Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen on keino antaa asiakkaalle mahdollisuus arvioida palvelun sisältöä ja laatua etukäteen, saada palvelusta ikään kuin näyte tai mallikappale (Taylor 1994, 93 – 94). Etuna tuotteistuksessa on asiakkaan kannalta, että asiakas voi paremmin luottaa siihen, ettei häntä käytetä koekaniina ja prototyypin testaajana, vaan hän saa valmiiksi testatun palvelun (Sipilä 1999, 18).

Ahrnellin ja Nicoun mukaan (1991, 109 – 110) ”tuotteistaminen on konkreettisten johtolankojen antamista markkinoille siitä, mitä asiantuntijayritys edustaa. Tuotteistaminen auttaa asiakasta luomaan käsityksen yrityksestä ja sen palveluista”. Ahrnell ja Nicou käyttävät konkretisointi –sanaa tuotteistamisen sijaan ja he katsovat palvelun tarjonnan olevan konkretisoinnin kohteena.

Seuraavassa esitän kootusti yhdistelmän eri tuotteistamisen määritelmistä:

”Tuotteistaminen on osittain tai kokonaan aineettoman palveluprosessin ja sen tuloksena syntyvän palvelutuotteen määrittelyä, kehittämistä, tuottamista, kuvaamista ja myymistä siten, että palveluprosessista ja palvelutuotteesta tulee mahdollisimman konkreettinen, asiakas saa palvelusta suurimman mahdollisen hyödyn, ja että asiantuntijayritys saavuttaa omat tulostavoitteensa. Siitä käytetään myös konkretisointi –sanaa ja se tehostaa yrityksen sisäistä ja ulkoista toimintaa.”

Sipilän (1999, 13) mukaan tuotteistamisen asteet ovat seuraavat:

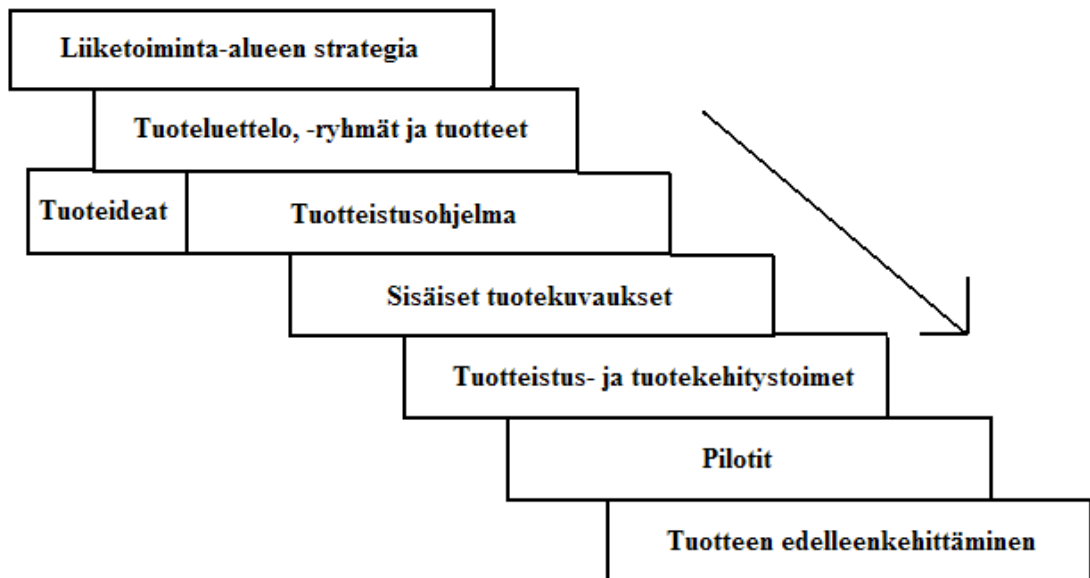
- 1) Sisäisten työmenetelmien tuotteistaminen, joka tarkoittaa että sisäisiä työmenetelmiä ja toimintatapoja on systematisoitu.

- 2) Palvelun tuotetuki. Käytetään esimerkiksi palvelua, jossa käytetään apuna tuotetukea, esim. tietokoneohjelmistoja.
- 3) Tuotteistettu palvelu, joka tarkoittaa että struktuurit, prosessit, menetelmät ja apuvälineet on tuotteistettu mahdollisimman pitkälle.
- 4) Monistettava tuote on monistettavissa ja jakelutielle annettavissa oleva tuote, joka on saatu fyysiseen tai sähköiseen muotoon.

Varsinaisesta tuotteistamisesta on kuitenkin kyse vasta silloin, kun palvelusta kehitetään selkeitä palvelukokonaisuuksia tai prosesseja, joita tarjotaan sellaisenaan asiakkaille tai kun perusmalleista räätälöidään moduulien avulla asiakaskohtaisia versioita (Sipilä 1999, 12). Tuotteistaminen on se tekijä, jonka avulla palveluyritys voi päästä onnistumisen kehälle. Tuotteistaminen tuo laatua ja tehokkuutta. Se helpottaa markkinointia ja sen avulla päästään parempaan katteeseen ja volyyymiin sekä maineeseen. Nämä kaikki auttavat parempaan kannattavuuteen. Se mahdollistaa kehitysvaroja, ja onnistunut tuotekehitys vahvistaa edelleen markkina-asemaa. (Sipilä 1999, 23.)

3.5 Tuotteistamisprosessi ja uuden palvelun kehitysprosessi

Kuvio 1 havainnollistaa koko tuotteistamisprosessin strategioista markkinoilla toimivaan tuotteeseen asti.

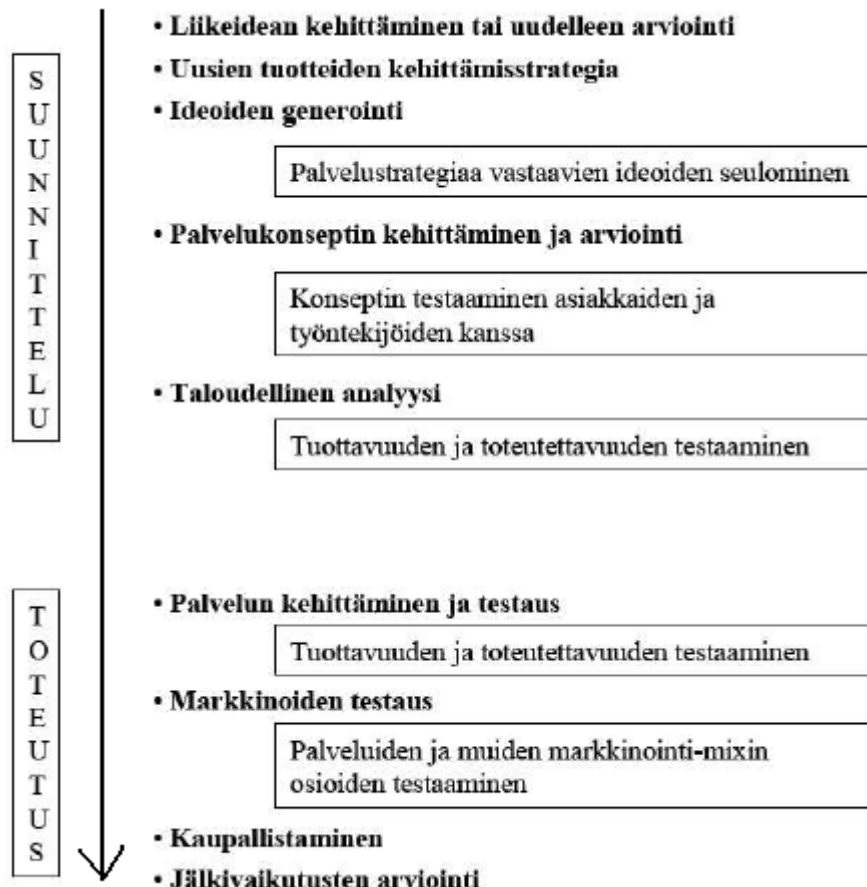


Kuvio 5. Asiantuntijapalvelun tuotteistamisprosessi (Sipilä 1999, 39).

Sipilän esittämä tuotteistamisprosessin malli on hierarkkinen seitsemän kohdan malli, jossa edetään laajempien asioiden määrittelystä asiantuntijapalve-

lun pienimpiin mahdollisiin määriteltäviin asioihin. Määrittely tuo asiantuntijaorganisaatiolle tukea sisäiseen tuotteistamiseen eli omien työmenetelmien kehittämiseen.

Zeithaml (2000, 200) kuvaa uuden palvelun kehitysprosessia oheisella kuviolla:



Kuvio (6). Uuden palvelun kehitysprosessi (Zeithaml, ym 2000; 200).

Kuten kuvio (6) osoittaa, hyvin usein markkinoinnin kirjallisuudessa jaetaan tuotekehitys kahteen osaan: suunnitteluun ja toteutukseen. Uuden palvelun kehitysprosessissa palvelutuotteen kehittäminen alkaa koko liikeidean kehittämisestä tai uudelleen arvioimisesta, josta luodaan kehittämisstrategia. Ideoiden generoiminen ja sitä kautta palvelustrategiaa vastaavien ideoiden seulominen saa aikaa raaka-version konseptista, jota aletaan kehittämään ja arvioidaan. Tässä vaiheessa on tärkeää testata konseptia asiakkaiden ja työntekijöiden kanssa. Ennen kuin päästään kaksivaiheisen prosessimallin toteutus -vaiheeseen, on taloudellisen analyysin kautta tehtävä tuottavuuden ja toteutettavuuden testaus tehtävä. Sama asia toistetaan toiseen kertaan toteutus -

vaiheen ensimmäisessä osassa kunnes edetään markkinoiden testaamiseen tuotteella. Tästä saatavan palautteen perusteella toteutetaan viimeistelty kaupallistaminen ja arviointi kassavirran muodossa. (Zeithalm ym. 2000, 200)

3.6. Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen strategisessa verkossa

On muistettava, että palvelua tuotteena on vaikea automatisoida täysin, koska sen ydin on henkilökohtainen palvelu. Tosin poikkeuksena tästä ovat e-palvelut, jotka voivat olla täysin automatisoituja. Puhuttaessa palvelutuotannon yritysverkostoista, voidaan karkeasti hahmotella kaksi yhteistoimintamuotoa eli yritysten välillä olevaa verkoston *sisäistä yhteistoimintaa* ja verkoston *ulkopuolella olevaa yhteistoimintaa*. Verkoston perustuessa sisäiseen yhteistoimintaan, siihen sisältyy markkina-alueiden, tuotteiden ja prosessien kehittämistyö. Verkoston ulkopuolella oleva yhteistoiminta on myös tärkeää, sillä se lisää verkoston innovatiivisuutta, edesauttaa uusien yhteistyötoimintojen syntymistä ja uusien tuotteiden kehittymistä nykyiseen tai uuteen yritys-yhteistyöverkostoon. (Forström, Kautonen & Toivonen 1997, 15–16.)

Haasteena voi olla ketjun/verkoston hitain lenkki, joka saattaa vaarantaa koko toimituksen toimitusvarmuuden. Syynä ei aina ole alihankkija, vaan muutosta voi vaatia koko liiketoimintaprosessin ja verkoston toiminnan kehittäminen. Menetelmiä siihen voivat olla eri palvelukanavien tarjoaminen, informaatioteknologian parempi hyödyntäminen ja asiakastiedon tuntemuksen ja kysynnän ennakoinnin parantaminen. Keskeinen tekijä olisi kuitenkin kehittää verkostotoimijoiden keskinäistä työnjakoa, sekä kykyä jakaa tietoa että oppia toistensa kokemuksista. (Ahoniemi et al. 2007, 24–26.)

3.7 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto

Oheisessa taulukossa on tämän tutkimuksen kannalta koottu tärkeimmät, keskeisimmät ja olennaisimmat teoriat, jotka ovat tukena ja lähtökohtana empiiriselle tutkimukselle:

TUTKIJA	TEORIA	TEORIAN LUONNE
Möller 2006	Strateginen liiketoimintaverkko	Verkot muodostetaan tarkoituksellisesti ja niitä voi johtaa
Möller & Rajala 2005	Uutta liiketoimintaa synnyttävät verkot	Paljon dynamiikka ja synnyttävät innovaatioita
Håkansson & Ford 2002	Verkon transaktioteoria	Liiketoiminnalliset solmukohdat määrittävät verkon toiminnan
Håkansson 2002	Verkon suhdeteoria	Verkon toimijoiden suhteet määrittävät verkon tehokkuuden
Sipilä 1996	Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen	Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen on prosessi jota johdetaan ja hallitaan
Zeithaml 2002	Uuden palvelun kehittyminen	Palvelu kehittyy eri kehitysvaiheiden ja prosessien kautta

Taulukko 1. Tutkimuksen keskeisimmät teoriat kootusti.

Taulukkoon on kerätty tutkimuskysymyksen kannalta olennaisimmat ja tärkeimmät tieteelliset teoriat, jotka luovat keskeisen viitekehyksen pyrkimykseen vastata tutkimuskysymykseen. Kun puhutaan tarkoituksenmukaisesti rakennetusta liiketoimintaverkosta, on Möllerin (2006) strategisen liiketoimintaverkon teoria kattavin näkökulma moniulotteiseen ilmiökenttään. Tämän näkemyksen mukaan verkot muodostetaan tarkoituksellisesti ja niitä voidaan johtaa. Möller on Rajalan (2005) kanssa osoittanut strategisia liiketoimintaverkkoja olevan kolmea erilaista, mutta tämän tutkimuksen kannalta keskeistä on uutta liiketoimintaa synnyttävän liiketoimintaverkon teoria. Uutta liiketoimintaa synnyttävien strategisten verkkojen olennaisin luonteenpiirre on, että niiden arvojärjestelmät ovat jäsentymättömiä ja tätä kautta ilmiökentässä

on paljon dynamiikkaa. Tämä dynamiikka yhdessä osaamisen keskittymisen ja resurssien kanavoimisen kautta synnyttää uusia innovaatioita. Usein tämä syy on varsin tärkeä, kun yritykset hakeutuvat liiketoimintaverkkoihin.

Se miten verkko toimii, kytkeytyy vahvasti niihin verkon jäsenten välisiin solmukohtiin, jossa itse liiketoiminta tapahtuu. Tätä on tutkittu verkon transaktioteoriassa (Håkansson & Ford 2002). Teorian mukaan nämä liiketoiminnalliset solmukohdat ovat tärkeimpiä määrittämään verkon tehokkuuden mutta myös yleisellä tasolla sen miten verkon jäsenten välillä liiketoiminta tapahtuu. Verkon toimintaperiaatteena on toteuttaa verkon olemassa olon tavoite yhteisen agendan kautta. Agendalla on mahdollisuus sitoa voimakaimmin yksittäisiä verkon toimijoita keskenään tiiviimpään yhteistoimintaan. Tämä liittyy vahvasti Håkanssonin (2002) näkemykseen verkon suhdeteoriassa, jonka näkemyksen mukaan verkon toimijoiden suhteet määrittävät kuinka toimiva verkko on. Nämä verkon jäsenten keskinäiset suhteet luovat sen mekanismin millä verkko toteuttaa omaa agendaansa. Se intensiteetti millä verkko muodostuu ja kehittyy riippuu hyvin paljon siitä dynamiikasta ja myös agendan voimasta ohjata yhteistä toimintaa.

Asiantuntijapalveluympäristössä verkkonäkökulman tutkiminen tuo verkko keskusteluun uuden ulottuvuuden, sillä perinteisesti liiketoimintaverkkoja on tutkittu teollisuuden, teknologiaympäristöissä sekä yleisten innovaatioiden alustojen kautta. Kun puhutaan asiantuntijapalvelun tuotteistamisesta verkkoympäristössä, on siinä paljon samaa kuin kehittyvällä ja täynnä dynamiikkaa olevalla uutta liiketoimintaa synnyttävällä verkolla. Asiantuntijapalvelun luonne on aineeton ja se kulutetaan siinä hetkessä mitä se tuotetaan. Tämä luo haasteen asiantuntijapalvelun kannattavalle tuottamiselle ja siihen miten palvelu tuotteistetaan. Sipilä (1996) on luonut asiantuntijapalvelun tuotteistamiselle viitekehysten, ja määrittänyt ne eri vaiheet minkä kautta tuotteistamisprosessi etenee. Asiantuntijapalvelun tuottaminen ja kehittäminen verkkoympäristössä nivoutuu vahvasti uutta liiketoimintaa synnyttävän verkon dynamiikkaan. Kun palvelu kehittyy, se kehittyy eri kehitysvaiheiden kautta, jotka sen on käytävä läpi ikään kuin kasvaakseen (Zeithaml 2002). Samalla tavalla uutta liiketoimintaa synnyttävän verkon on käytävä läpi omat kehitysvaiheensa.

4 EMPIIRINEN TUTKIMUS

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimusstrategiana on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa tutkittavasta kohteesta saadaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia (Hirsjärvi 2000, 123). Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen ja kohdetta pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä löytää tai paljastaa tosiasioita. Sitä voidaan verrata väripalettiin, jossa jokainen tutkija tekee oman tutkimuksensa ja sekoittaa värit omalla, ainutlaatuisella tavallaan. (Hirsjärvi 2000, 152). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei aina ole mahdollista erottaa tai jakaa tutkimusprosessin eri vaiheita toisistaan selkeäksi eroaviksi kokonaisuuksiksi (Eskola & Suoranta; 2005, 15-16). Tämänkin tutkimus on ollut prosessi, jossa tutkimuksen kohteena olevaa ongelmaa on lähdetty selvittämään tutkimusongelman kautta, joka on matkan varrella hieman muuttunut ja tarkentunut.

Tiedokeruumenetelmää ei tulisi valita pohtimatta sen sopivuutta tutkittavan ongelman ratkaisuun (Hirsjärvi ym.2002, 192). Hakalan (2001, 17) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoite on tutkimuksen kohteena olevien toimijoiden omien tulkintojen esille nostaminen. Useimmiten laadullisessa tutkimuksessa pääasiallisena menetelmänä on haastattelu (Hirsjärvi ym. 2002, 192).

4. 2 Ilmiökentän kuvaus

Tutkimuksen kohteena on strateginen liiketoimintaverkko, jonka ydinyrityksenä toimii Yritys X, jota kutsutaan Ydinyritykseksi. Strateginen verkko on tutkimus -ja tuotekehityshanke, jonka arvotoiminnot ovat vielä järjestäytymättömiä, joten sen luonnetta kuvaa parhaiten uutta liiketoimintaa synnyttävä verkko (Möller et al 2006 , 56). Ydinyritys on se moottori, joka kokoa tai paremminkin kutoo tai tavoittelee kutovansa verkon kasaan, jotta ydinyrityksen ja myöhemmin verkon muiden jäsenten tehokkuushyödyt tulevat reaalisiksi (Möller et al. 2006, 52). Ydinyritys tekee muuta liiketoimintaa tai sillä on muita verkkosuhteita tutkimuksen kohteena olevaan neljään muuhun toimijaan. Nyt kehitteillä oleva asiantuntijapalvelu on ydinyrityksen näkökulman mukaan toteutettavissa näiden neljän muun toimijan kanssa, joista yksi toimija on ainoastaan arvokumppani konseptointivaiheessa, eikä sen kanssa ole liiketoiminnallista suhdetta. Muiden kolmen jäsenen kanssa ydinyritys tavoittelee toteuttavansa uuden asiantuntijapalvelukonseptin. Yksin ydinyritys ei tähän pysty, vaan uuden innovaation synnyttämiseksi se tarvitsee tähän uu-

teen liiketoimintaan mukaan mahdollisesti nämä kolme toimijaa synnyttääkseen strategisen verkon palvelun tuottamiseksi.

Ydinyritys on yrittänyt toteuttaa asiantuntijapalvelua yksin, mutta on havainnut, että sen ydinosaaminen on muualla kuin tässä asiantuntijapalvelun tuottamisessa. Kuitenkin Ydinyritys on havainnut, että sillä on strategisen verkon luomiseksi agenda, jolla se näkee saavansa strategiseen verkkoon toimijoita mukaan. Yrityksellä on ydinosaamisensa ympärillä melko vakiintunut arvontuotantjärjestelmä. Nyt kehitteillä oleva asiantuntijapalvelu on Ydinyrityksen ydintuotteen ekstensio palvelutuotteeksi. Tämän palvelutuotteen tuottamiseksi Ydinyritys pyrkii agendalla, omalla vakiintuneella verkostolla ja asiantuntijapalvelun tuotteistamisella rakentamaan kokonaan uutta liiketoimintaa, jossa arvontuotanto on uutta.

Verkossa on siis neljä jäsentä, jotka ovat seuraavat:

Ydinyritys

Asiantuntijapalvelun strategisen verkon ydinyritys, jolla on verkon synnyttämiseksi agenda ja mikä tärkeintä asiantuntijapalvelutuotteen konkretisoimiseksi vahva brändi omalla toimialallaan. Kantaa vastuun asiantuntijapalvelun tuotteistamisesta ja konseptoinnista ja itse tuotteen tekemisestä.

Jäsen 1

Ydinyritys on Jäsen 1:n alihankkija ja strateginen partneri. Liiketoimintasuhde juontaa juurensa Ydinyrityksen perustamisvaiheisiin.

Jäsen 2

Jäsen 2 on valtakunnallinen yritys, jolla on erittäin vahva ja kattava perusliiketoimintaverkko, jossa arvotuotannot ovat hyvin vakiintuneita.

Jäsen 3

On voittoa tavoittelematon organisaatio, jolla suuri määrä asiantuntijuutta levittäytyneenä valtakunnallisesti. Jäsen 2:lla on tarve ja tahtotila olla synnyttävän asiantuntijapalvelun toteuttajana. Verkko hyötyy Jäsen 2:n halvoista tuotannontekijöistä, joka on varsinkin ydinyrityksen kannattavuuden kannalta houkuttelevaa.

Ydinyrityksen Yritys X:n näkökulmasta kun tarkastellaan niin Jäsen 1, Jäsen 2 ja Jäsen 3 ovat liiketoiminnan kannalta olennaisia tutkimuskohteita. Joten tutkimusaineistoa hankitaan näistä kolmesta lähteestä. Kuitenkin myös Arvojäsenen ja Yritys X:n toteuttamaa konseptointivaiheen prosessia havainnoidaan osallistumalla tuotteistus -ja konseptointipalaveriin.

4.3 Tapaustutkimus

Kasasen, Lukan ja Siitosen (1991, 313) mukaan tutkimusote tarkoittaa tutkijoiden metodologisia perusratkaisuja, jotka liittyvät tieteenfilosofisiin kysymyksiin ja tutkimuksessa käytettyihin metodeihin. Lähestymistapa tässä tutkimuksessa tapaustutkimukseen on Pihlannon (1994) esittelemä toimintanalyttinen case tutkimus. Neilimo ja Näsi (1980) ovat tyypitelleet realistiseen paradigmaan liitettävät tutkimusotteet neljään eri luokkaan: käsiteanalyttiseen, päätöksentekometodologiseen, nomoteettiseen ja toimintanalyttiseen tutkimusotteeseen. Tämä lähestymistapa perustuu hermeneuttiseen filosofiaan, jossa yritetään ymmärtää ilmiötä (Pihlanto 1994, 370). Erityisesti tapaustutkimus on sopivin vaihtoehto kun liiketoiminta verkkoja tutkitaan (Halinen & Törnroos 2005).

Yin (2003, 13 - 14) määrittelee tapaustutkimuksen empiiriseksi tutkimukseksi, joka tutkii nykyaikaista ilmiötä todellisen elämän kontekstissa, jossa ilmiön ja kontekstin rajat eivät ole selviä ja evidenssin etsimiseksi täytyy käyttää useita eri lähteitä. Tapaustutkimus myös antaa mahdollisuuden havainnoida lähellä tutkimuksen kohteita ja näin mahdollistaa rikkaan ja induktiivisen tulkinnan (Easton 1995; Yin 2003). Toiminnallinen lähestymistapa erityisesti käyttää hyväkseen case tutkimusta melko luonnollisena valintana, koska toiminnallisen orientaation hermeneuttinen ja ymmärtävä luonne vaatii inhimillisen toimijan ja tutkijan välistä vuorovaikutusta. (Pihlanto 1994, 369) Case tutkimusta käytetään usein johtamiseen liittyvissä tutkimuksissa, joissa on käytännönläheinen lähestymiskulma. Varsinkin kun tavoitteena on jonkun asian tai ilmiön syvä ymmärtäminen, niin kuin tässä tutkimuksessa (Pihlanto 1994, 370). Toiminta-analyttinen case tutkimus käyttää tapauksia eli "caseja", jotka ovat tutkittavia yksiköitä eli empiirisen tiedon lähteitä (Pihlanto 1994, 372)

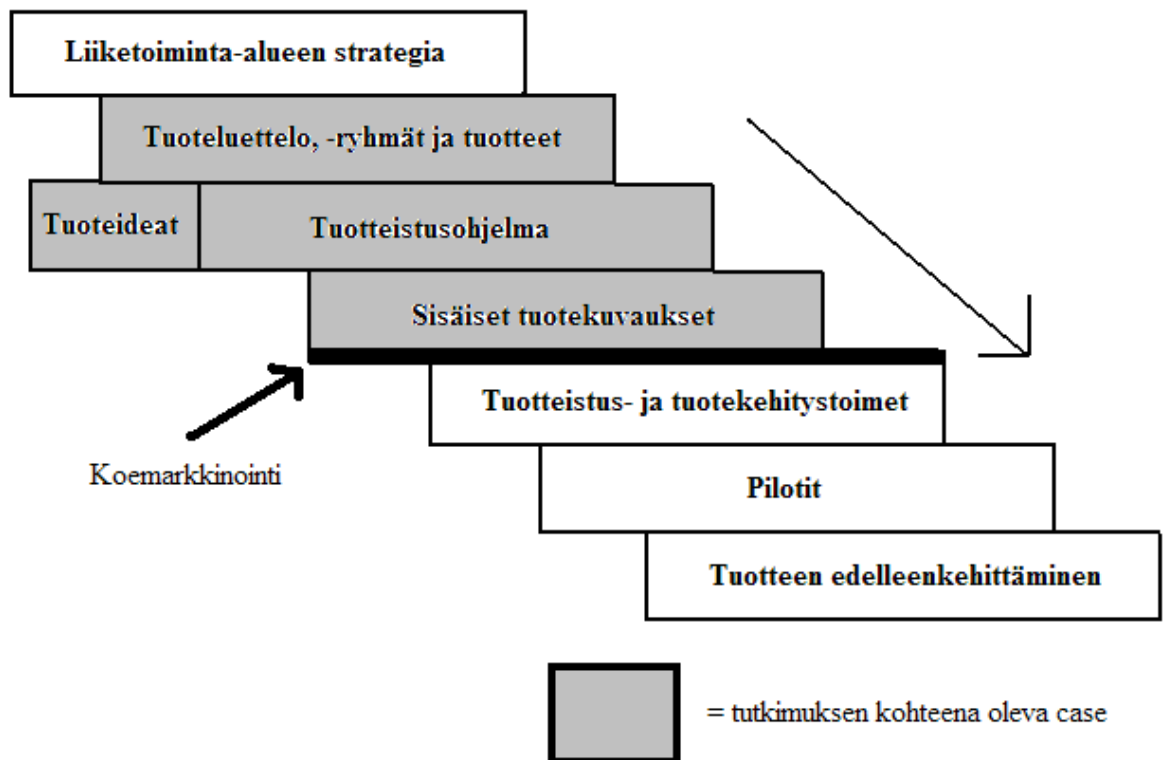
Toiminta-analyttisen case tutkimuksen tavoitteena on saavuttaa syvälinen ymmärrys tutkittavasta kohteesta ja tuottaa selityksiä tosielämän ilmiöstä. Selittävä malli, joka on otettu käyttöön on teleologinen eli oletetaan, että casen toimijat eivät toimi ärsyke-reaktio pohjalta vaan toimijoilla on keskeinen rooli selittäessään toimintaansa. Tosielämää tutkitaan muutamien tutkittavien kohteiden kautta, joissain tapauksessa vain yhden, koska tarkoituksena ei ole yleistää vaan ymmärtää syvällisesti tutkimuksen kohdetta ja toimijoita. (Pihlanto 1994, 372).

Case studyllä on ollut pitkään stereotypia heikkona menetelmänä tieteen historiassa, jonka aina ylivertaisesti päihittää kvantitatiiviset menetelmät, ainakin jos debattia tulee objektiivisuudessa (Yin 2003, 13). Myös Halinen ja Törnroos (2005) puhuvat neljästä tapaustutkimuksen haasteesta. Ensinnäkin, liiketoiminnallista verkkoa on haastava tutkimusta varten rajata. On erityisen tärkeää pystyä vastaamaan kysymykseen mikä muodostaa tapaustutkimuksen koh-

teena olevan verkon. Toiseksi verkot ovat hyvin kompleksinen rakenne to-
teuttaa tutkimusta. Kolmanneksi, ajallinen haaste, sillä analyysin yksikkönä
verkko on hyvin dynaaminen ja altis muutoksille. Tutkimuksen aikana verkko
muuttuu koko ajan. Viimeisenä haasteena on, miten vertailla eri caseja keske-
nään, kun ne ovat jokainen niin ainutlaatuisia.

4.4 Datan kerääminen ja analysointi

Tutkimuksen aineisto kerättiin koemarkkinointi -ja tuotekehitysprosessissa,
jossa havainnoitiin neljän eri strategisen verkon jäsenen kautta verkon toimin-
taa. Halinen ja Tönroos (2005) viittaavat aikaperiodin haasteisiin verkkoa tut-
kiessa, koska verkko elää ja muuttuu koko ajan. Tätä tutkimuksen aineiston
keräämisen prosessin aikaulottuvuutta kuvaa hyvin Sipilän (1999, 39) asian-
tuntijapalvelun tuotteistamisprosessia kuvaava malli:



Kuvio 7 Toiminta-analyttisen tutkimuksen aineiston keruun sijoittuminen
koko tuotteistusprosessiin (Sipilä 1999, 39)

Sipilän malli asiantuntijapalvelun tuotteistamisprosessista kuvaa hyvin, miten
tämän tutkimuksen empiirinen aineiston kerääminen ajoittuu koko asiantun-
tupalvelun tuotteistamisprosessiin ja miten samalla strateginen verkko jäsen-

tyy. Tämä tutkimus siis etsii vastausta tämän palvelun tuottamiseksi tarkoitushakuisesti perustettavaa liiketoimintaverkon toiminnasta. Tutkimuksen aineistoa kerättiin niin ideatasolta aina alustavien tuotekuvausten luomiseen (Sipilä 1999, 39).

4.5 Teemahaastattelut

Tutkimuksen empiirinen osa pohjautuu tutkimuksen kohteena oleville neljälle strategisen liiketoimintaverkon jäsenen edustajille toteutettuihin henkilökohtaisiin teemahaastatteluihin. Haastattelut kestivät noin tunnin ja toteutettiin vapaamuotoisesti keskustellen. Keskustelu nojasi kuitenkin valmiiksi valittuihin teemoihin ja haastattelun tukena käytettiin kysymyksiä, jotka auttoivat haastattelujen kasassa pitämisessä. Etukäteen laadituilla kysymyksillä varmistettiin myös, että kaikki asiat tulevat keskusteluun mukaan. Haastattelujen aikana esitettiin lisäkysymyksiä ja pyydettiin haastateltavaa tarkentamaan mielipidettään tarvittaessa. Teemahaastattelut tehtiin yksi haastateltava kerrallaan ja haastattelut myös taltioitiin. Taltioimisen avulla vähennettiin mahdollisten väärinkäsitysten määrää, koska näin pystyttiin jälkepäin palaamaan aineistoon purkuja analysointivaiheessa. Tämän lisäksi tutkimuksen luotettavuutta. Nauhoitus myös mahdollisti suorien lainausten käytön aineiston analysointivaiheessa. Aineisto kirjoitettiin auki, luettiin moneen kertaan esiyymmärryksen aikaansaamiseksi sekä teemoitettiin. Teemoitukset nojasivat kirjallisuuskatsauksen tärkeimpien teorioiden viitekehyksiin, josta saatiin tukea kokonais kuvan muodostamiseksi.

Yksilöhaastattelun etuna voidaan pitää sitä, että ihminen nähdään tutkimustilanteessa subjektina. Haastateltavalla on mahdollisuus tuoda esiin itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Mikäli ennalta tiedetään, että tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin ja halutaan syvemmin ymmärtää asiaa, tällöin voidaan pyytää perusteluja mielipiteille. (Hirsijärvi ym. 1998: 201.) Ryhmäkeskusteluissa arkaluontoisia asioita saatetaan kaunistella, eikä negatiivisia kommentteja haluta välttämättä antaa. Tällöin keskustelu jää hyvin helposti vain pinnalliseksi myöntelyksi. (Alasuutari 1999: 153, ks. myös Hirsijärvi ym. 1998: 201.) Tämän tutkimuksen aihe liittyy vahvasti kehittämiseen. Alasuutarin mukaan kehittämiseen liittyviä asioita on usein hankalaa tutkia absoluuttisin mittarein. Kun tutkitaan merkitysrakenteita, jossa haastateltavat hahmottavat ja jäsentävät itse erilaisia asioita, on strukturoimaton haastattelu paras vaihtoehto. (Alasuutari 1999: 82-83.) Tämän tutkimuksen kannalta nähtiin parhaaksi vaihtoehdoksi puolistrukturoitu- ja henkilökohtainen yksilöhaastattelu. Haastattelun muodoksi valittiin teemahaastattelu, joka on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto (Hirsijärvi ym. 1998: 204). Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että haastattelun aihepiirit, tema-alueet ovat tiedossa (Hirsijärvi & Hurme 1985: 36). Teemahaastattelulle on myös tyypillis-

tä, että kysymysten tarkkaa muotoa tai järjestystä ei ole ennalta määritelty. (Hirsijärvi ym. 1998: 204). Teemahaastattelu tuki haastateltavien näkökulmien esiin tulemistä vapaasti. Tämä oli mielestäni selkeä etu, koska haastattelun aikana tuli esimerkiksi tilanteita, jolloin osa kysymyksistä tuli haastateltavien omasta toimesta esiin ja niitä ei tarvinnut tutkijan kysyä.

5 EMPIIRISET TULOKSET

5.1 Verkon toiminnan perusmekanismi

Nykyisessä liiketoimintaympäristössä yritykset joutuvat painiskelemaan kansainvälistymisen, kovenevan kilpailun ja innovaatioiden tuottamisen kanssa. Menestyäkseen kiristyvässä kilpailussa yritysten tulee keskittyä ydinkyvykkyyksiin (Barney, 1991). Näiden ydinkyvykkyyksien kautta yritykset hakevat itselleen liiketoimintakumppanuuksia, jotka sitten johtavat entistä parempaan ja kannattavaan liiketoimintaan. Perusmekanismi täytyy olla olemassa jo pelkästään lähtökohtaisesti siitä, että näkevätkö yritykset erityisesti uutta liiketoimintaa synnyttävissä verkoissa mahdollisuuden tehdä entistä parempaa liiketoimintaa. Tutkimuksen kohteena olevat verkon jäsenet näkivät strategisessa liiketoiminta verkossa paljon mahdollisuuksia.

Jäsen 1 signaloi strategisen verkon toimintamekanismia eniten puhtaasti rahan kautta. Kaiken toiminnan tulos - ja myyntikeskeinen lähestymistapa näkyi myös siitä näkökulmalta, että erilaisissa liiketoimintaverkoissa täytyy olla mukana niin tuotekehityksen ja tulevaisuuden kannalta. Kuitenkin Jäsen 1:n näkökulmaa niin tuotekehityksestä ja asiantuntijapalvelun tuottamisesta leimaa voimakkaimmin kassan kannalta tuloshakuisin näkökulma lyhyellä aikavälillä.

"Kyl uskotaan vahvasti, että raha liikkuu tällä toimialalla ja markkinalla, se on nähty jo monissa tutkimuksissa, mutta mitään suurta avausta täl sektorilla meillä ei ole tehty. Kaikki uudet avaukset ja liiketoiminnat tällä toimialalla käytännössä tarkoittaa uutta rahaa taloon. Et kyl kiinnostaa."

"Ylipäätään me nähdään että jotain tällaista meidän tulisi tehdä, ja jotain on tehtykin mutta trendit maailmalla viittaavat vahvasti siihen että maailma on kääntymässä tähän suuntaan. Kyllähän tällainen palvelu varmasti kerää oman kohderyhmänsä ja kyllähän se voidaan toteuttaa tosi monella eri tavalla."

Jäsen 2 on harkinnut ja miettinyt jo valmiiksi omassa liiketoiminnassaan vastaavan palvelun toteuttamista ja on etsinyt valtakunnallista kumppania sen toteuttamiseen. Kumppania ei ole löytynyt, jolla olisi koko valtakunnan kattava jakelutie. Tämä valtakunnallisuus perustuu Jäsen 2:n erittäin laajaan perusliiketoimintaverkoston, joka siis kattaa aivan koko Suomen. Jäsen 2:n näkökulmassa tulikin esille heti alussa verkon toimimisen kannalta merkittävä ajuri, sillä Jäsen 2 etetenee omalla sektorillaan vastaavan asiantuntijapalvelun tuottamisen kanssa.

"Ilman muuta on kysyntää, ollaan itekin huomattu se. Tässä mallissa on se haaste vaan, et on paljon paikallisia ratkaisuita, mutta sellaista kokonaisvaltaista valtakunnallista ratkaisua ei taida olla oikein olemassa. Meitä ainakin kiinnostaa kuulla valtakunnallisista ratkaisuksista. Jos sellaisii on tai suunnittelilla. Ylipäätään asiantuntijapalvelut on meidän asiakkaille tarjottavasta lisäpalveluista se osa jota rakennetaan parhaillaan entistä voimakkaammin."

Jäsen 3 näkee, että verkostomaisella mallilla on mahdollista tuottaa asiantuntijapalvelua, jota he ovat toteuttaneet erilaisissa muodoissa yksin. Tarve ja toisaalta riippuvuus isoihin kumppanuuksiin on olemassa. Jäsen 3 näkee voimakkaasti kyseessä olevassa asiantuntijapalvelussa mahdollisuuksia.

"Kyllä se ollaan omassa toiminnassa nähty viime aikoina, että on kyllä kysyntää. Tietenkin kun alueellisesti tekee oman porukan kanssa niin se jää vähän pieneksi, mutta ne jotka on meidän vastaavissa palveluissa olleet, niin ovat olleet tyytyväisiä. Kovasti kysellään koko ajan mutta me tarvitaan selkeästi isoja kumppaneita ihan alueellisestikin, että voitaisiin toimia."

Ydinyritys uskoo oman brändinsä kautta toteuttavan asiantuntijapalvelun olevan lisäarvoa tuottava kaikille niille toimijoille, jotka brändin kanssa saa oikeuden toimia. Kun liiketoiminnan ydin on muualla on tämän asiantuntijapalvelun tuottaminen tapahduttava oikeiden liiketoimintakumppanien kanssa, joilla on kompetenssiä hyödyntää yrityksen brändiä.

"Tämä on meidän yrityksen strategiassa kolmantena kivijalkana kahden muun toiminta-alueen kanssa. Tällä mallilla voidaan monelta osin mullistaa monia käytäntöjä tällaisten asiantuntijapalveluiden tuottamisessa ja kanavoidan kokonaan uutta osaamista kuluttajille. Kuluttajat huutavat tälläisiä palveluita. Me ei tietysti pystytä, eikä oikeastaan kannatakaan tehdä tätä yksin, eli on partneroiduttavat tällä sektorilla, sillä ei tämä meidän ydintekemistä ole. Kokonaisuuteen osuu kyllä oikein hyvin."

5.2 Markkinapotentiaali

Verkko muodostetaan tietoisesti, tavoitehakuisesti ja strategisesti (Möller 2006, 10). Siksi verkkoon mukaan tulevien yritysten tulee tunnistaa verkon tuottaman arvon markkinapotentiaali. Kiristyvässä globaalissa kilpailutilanteessa yrityksen elinvoimaisuuden säilyttämiseksi, on verkostoiduttava, mutta myös tehtävä oikeita valintoja sen suhteen, missä verkostoissa on mukana. On tutkimuksilla selvitetty, että yrityksen menestykseen vaikuttaa voimakkaasti se missä verkostossa yritys on toimijana (Harland et al. 2001; Lambert & Cooper, 2000). Tutkimuksessa selvitettiin yritysten näkemystä ja halukkuutta tällä strategisella verkolla tuotettuun asiantuntijapalveluun, eli kannattaako tässä verkossa olla mukana.

Jäsen 1 uskoo vahvasti omaan rahan tekemisen taitoonsa erityisesti yritysmarkkinoilta, mutta selkeästi tunnustaa sen, että tarvitaan joku muu brändi kuin yrityksen oma, jotta taloudellinen yhtälö toteutuu. Eli siinä mielessä tarvitsee muita. Lähestymiskulma ei ole tuotantokeskeinen, vaan näkökulma on vahvasti arvoketjun loppupäässä, eli siinä transaktiovaiheen tuntumassa olevissa toimenpiteissä, kuten markkinoinnissa ja tuotteen tunnettuuden tekemisessä.

"No meidän ei olla tän erikoisosaaja mutta kyllä me tästä tuote pystytään tekemään ja rahastamaan se sekä kuluttajapuolella, että btb puolella. Enemmän meitä tällaisessa mahdollisessa mallissa kiinnostaa tuo btb puoli nyt ekaksi eli miten se näyttäytyy sielä. Ei meidän yrityksellä mennä asiantuntijapalvelua tekemään, tarvitaan oma brändi, kyllä näitä brändejä tehdään. Jakelutie? No joo jos koko asiantuntijapalvelu jaetaan kokonaan meidän kanavan kautta ja siinä on ansaintalooginen malli olemassa niin..."

Jäsen 2:lle verkossa oleminen ja itse asiantuntijapalvelu ei välttämättä näyttyädy omana liiketoimintana vaan lisäarvona ja lisäpalveluna omille asiakkailleen. Asiantuntijapalvelu näyttäytyykin hyvin voimakkaasti jopa olemassa olevien asiakkaiden hoitamisena ja yrityksen etu kilpailijoihinsa tulisi entistä vahvempana etujärjestelmänä, jossa asiantuntijapalvelu olisi mukana.

"Kyllä tää näyttäytyy meidän asiakkaille tarjottavana mahdollisena lisäpalveluna. Meidän tehtävä on tämän perusliiketoiminnan ympärillä olla niin hyvä etujärjestelmä, että kuluttajat säilyvät meidän asiakkainamme. Kyl uskon... nää meidän asiakkaita siis riittäväillä eduilla voisi kiinnostaa tällaiset palvelut. Että miten meidän rooli tässä? Tämähän menee meidän liiketoiminnan ulkopuolelle, mut näkisin, että tämä olisi meidän asiakkaille lisäpalveluita.

Jäsen 3 näkee hyvin voimakkaasti tarvetta olla mukana tässä verkostossa ja ilmaisee halunsa olla siinä mukana. Tällaista verkostoa tarvitaan ja kun se liittyy omaan ydinosaamiseen sekä markkinatuntemukseen on järkeä olla tämänkaltaisessa strategisessa verkossa mukana. Liittoutuminen vastaavanlaisten strategisten verkkojen jäsenten kanssa on Jäsen 3:n strategiassa ja näkemys on hyvin tulevaisuusorientoitunut, jopa niin että kommentteista huokuu vahva optimismi asioiden muuttumisesta paremmaksi, jos verkossa oltaisiin mukana.

"No kyllähän me osataan tämä ja onkin kokemuksia tässä. Tämä olisi ihan jännittävä malli. Tähän suuntaan ollaan viemässä toimintaa ja varmasti tulevaisuus jossain määrin tulee olemaan tällaista. Meillä on viritteillä vastaavaa ja tehdään erilaisia asiantuntijapalveluita tällä sektorilla. No, meidän tässä mallissa voitaisiin toteuttaa tämä."

Ydinyritys ottaa hyvin herkästi verkonkutojan roolin ja ikään kuin "omii" idean tämän verkon koollekutsumisesta ja sen kannattavuuden kokonaiside-

asta. Ydinyrityksen verkonkutojan rooli perustuu voimakkaasti asiantuntijapalvelun toimialalla kuluttajilla testattuun brändiin. Strategisen verkon perustamisessa ja ajurin paikalla olemisessa olennaista on myös oman mutta myös muiden ansaintalogiikoiden jäsentäminen, jotta verkko toimisi. Ydinyritys uskoo vahvasti kokonaiskonseptin ja strategisen verkon tuottaman lisäarvon voimaan. Haastattelun perusteella vaikuttaa ilmeiseltä, että Ydinyritys ikään kuin ajaa verkkoa kasaan, jotta verkko voisi hyödyntää ydinosaisillaan Ydinyrityksen brändiä.

"Meiltähän tämä idea on alun perin syntynyt ja meillä on brändi joka hyvin tällaiseen palveluun soveltuisi. Onhan sitä testattukin btb sektorilla ja ihan ok palautteella. Mutta nyt kuluttajapuolellekin voitaisiin kokeilla tai sitten entrattuna versiona yritysmarkkinoille. Se nyt on selvää, että me ei sitä aleta tekemään mutta kyllä brändiä voi hyödyntää, esim lisenssipohjaisesti."

5.3 Verkon agenda

Mikään yritys ei yksin kykene kehittämään uutta liiketoimintaa. Mutta yksittäinen yritys oman aseman turvaamiseksi ja tulevien mahdollisuuksien maksimoimiseksi vaikuttaa syntyvän strategisen liiketoimintaverkon kehitysagendaan. Se sisältää uskottavan näkemyksen siitä, miten syntymässä oleva ala tulee kehittymään. Sillä tulisi olla riittävää ohjausvoivaa ja kykyä alentaa alan epävarmuutta ja riskiä. (Möller 2006, 157)

Jäsen 1 perustaa koko verkon agendanäkökulman taloudellisiin mittareihin ja olemassa oleviin liikesuhteisiin Ydinyrityksen kanssa. Jäsen 1:lle on periaatteessa sama mikä verkon agenda on, sillä näkökulman mukaan liiketoiminnan kehittyminen omalta osaltaan kehittää alaa ja tuo sille hyvää. Jäsen 1 näkee sen, että jonkun on oltava ensimmäinen ja siinä mukana olevat sitten hyötyvät yhteistyöstä ensimmäisenä. Jäsen 1 selkeästi haluaa varmistaa tulevat mahdollisuudet nojautuen Ydinyrityksen toimintaan.

"Ollaan jo pitkän aikaa tehty kimpassa X:n kanssa, ostettu siltä. Ja viime aikoina tehty businesta ihan revenue-share meiningillä. No asiahan on hyvä, se on eri asia liikkuuko siinä niin paljon rahaa, että se meitä kiinnostaisi. Nykyisessä liiketoiminnassa on paljon mahdollisuuksia ja kehitettävää, mutta täytyy toki muistaa, että tulevaisuus on nurkan takana ja siinä mielessä tarkkojen analyysien pohjalta täytyy olla meilläkin ottaa tietyssä mielessä riskiä, mutta sen tulee olla hallittu. Toteuttamismallin tulisi kuitenkin olla melko suora, ei turhia mutka ja rakenteita."

Jäsen 2 on ainoa Ydinyrityksen ohella, jota verkon jäsenistä tunnistavat verkon agendan perusarvoja. Mukana oleminen perustuisi ja nojaisi erittäin hyvin arvoihin, jotka perustuisivat asiantuntijapalvelun brändin, eli Ydinyrityksen perusarvoihin. Siinä mielessä Jäsen 2:lla ei ole ristiriitaa siihen, että Ydin-

yritys nähdään tahona, jolla mahdollisesti olisi verkon kehitysagenda, ja että Ydinyritys jopa toimisi strategisen verkon orkestroijana.

"Arvojen osalta agenda osuu todella hyvin. Ei paremmin voisi osua. Eli siinä mielessä Ydinyritys on oikeilla linjoilla meidän toimintaamme ajatellen, mielestäni yhteistoiminta näin lähtökohtaisesti voisi onnistua arvojen pohjalta. Yleensä yhteistoiminta on sitä parempaa mitä paremmin perusarvot kohtaavat. Itse asiassa olemme seuranneet... ja olemme kiinnostuneita Ydinyrityksen toiminnasta ja yhdessä tekemisestä, mitä se ikinä sitten olisikaan, mutta nyt tässä tapauksessa uskotaan vahvasti samoihin asioihin."

Jäsen 3 on hyvin myötämielinen ja halukas toimimaan verkossa sekä hyväksyy verkon agendan.

"Meidän toimintaan osuu tosi hyvin. Mehän ollaan asiantuntijoita tässä asiassa. Kunhan oikea malli löytyy niin Ydinyrityksen ajatus nivoutuu meidän toimintaamme."

Ydinyrityksen agenda koko strategiselle verkostolle perustuu Ydinyrityksen perusliiketoimintaan ja koko yrityksen arvoihin. Ydinyritys uskoo vahvasti malliinsa toteuttaa asiantuntijapalvelua kyseisten verkon jäsenten kanssa.

"Kyllä meidän agenda muihin kumppaneihin osuu."

5.4 Ydinyrityksen rooli

Innovatiiviset tarjoamat voivat synnyttää kokonaan uusia markkinoita. Jotta näitä kokonaan uusia markkinoita yhdessä voidaan synnyttää, täytyy toimittajan ja asiakkaan välinen työnjako olla sovittu sekä se vaatii verkon eri toimijoilta oman roolin mukaisia toimintoja. (Wallin & Ramirez, 24 - 25). Erityisessä tarkastelussa on uutta liiketoimintaa synnyttävässä verkossa verkon "ajurin" eli tässä tapauksessa Ydinyrityksen suhde muihin verkon jäseniin ja se miten eri Jäsenet näkevät Ydinyrityksen roolin.

Jäsen 1:n mielestä Ydinyrityksen menestykseen on heillä ollut voimakas merkitys ja erityisesti brändin rakennuksen kannalta keskeinen rooli. Jäsen 1 näkee Ydinyrityksen alihankkijan roolissa nyt ja tulevaisuudessa. Halukkuutta on syventää yhteistyötä, jossa ei ole myöskään poissuljettua jopa yhteisomistajuutta. Ydinyrityksen rooli Jäsen 1:n arvoketjussa on toimia toimittajana, ja Jäsen 1:n on sitten jakelija. Yhteistyö on sen verran syvää, että osaamista siirtyy puolin ja toisin, eikä myös näissä rajapinnoissa olevissa olevissa yhteistyömuodoilta myöskään vaikeuksilta ole vältytty.

*"Kyllähän mekin sitä brändiä ollaan oltu tekemässä, vaikka nyt sitten sitä ei omisteta-
kaan. Meidän näkemyksen mukaan näinkin tiivis liiketoiminnallinen yhteistyö on
ehdottomasti osa brändiä, ja kyllähän sieltä ihan hyviä ideoita ja sapluunoita on vuo-
sien aikana syntynyt. Ydinyrityksen rooli meihin on toisaalta meidän kumppani, jolta
ostamme erikoisosaamista, toisaalta meidän businesspartner jonka kanssa yritetään
tehdä kimpassa rahaa. Kyllähän meidän suhde on luonnollinen tällä toimialalla ja
malli on osissa liiketoimintaa ihan yleinen. Joissain uusissa avauksissa ollaan sitten
yhteistoiminnassa vähän syvemmälläkin.*

Jäsen 2:lla ei oikeastaan ole mitään suhdetta Ydinyritykseen, mutta syntyvässä olevassa uudessa strategisessa liiketoimintaverkossa Ydinyritykseen on ha- lukkuus luoda suhde. Kokonaisuudessaan tässä yhteydessä olevassa verkossa Ydinyritys nähdään Jäsen 2:n toimesta konseptoinnin ja brändin osajana, jo- ka antaa mahdollisuuden myöskin toimia verkon ajurina.

*"Jos ajatellaan tilannetta nyt niin käytännössä mitään suhdetta X:ään ei ole, tässä sitä
ollaan luomassa. Kiinnostais kyllä olla luomassa. Ajatellaan nyt tätä esitettyä mallia
ja asiantuntijapalvelua, niin kyllä myönnän, että se kuva mitä minulla on niin X:n
osaaminen voisi hyvinkin riittää konseptointiin, siitä vähemmän kokemusta. Mutta
sen verran kyllä totean, että brändi ainakin riittää. Kysymyshän nyt sitten on enem-
män siitä miten meidän kannalta brändi näyttäytyy ja sitä kauttahan se suhde synty-
si.*

Jäsen 3:lla on hyvin kunnioittava ja arvostava suhde Ydinyritykseen, joka pe- rustuu samalla toimialalla olevaan konseptointitaitoon. Ydinyrityksen onnis- tuessa luomaan strateginen verkko asiantuntijapalvelun tuottamiseksi, jonka asiantuntijuus tulee Jäsen 3:n kautta, näyttäytyy Jäsen 3:n näkökulmasta Ydinyritys jopa hyväntekijän roolissa.

*"Meillä ajatusta tästä on otettu ilolla vastaan. Myönnetään, että konseptointitaito
varmasti parempaa kuin meillä. Jos Ydinyrityksen toimesta tälläistä halutaan pistää
pystyyn niin, kyllä se meille sopii eli me ollaan kyllä mukana tekemässä."*

5.5 Verkon jäsenten roolit ja yhteistoiminta verkossa

Liiketoimintaverkon tehokas toiminta vaatii sen, että verkon jäsenten roolit ovat tasapainossa keskenään, jotta yhteistoiminta verkossa voi olla mahdollis- ta. Haasteena voi olla verkoston hitain tai toimimattomin lenkki, joka saattaa vaarantaa koko verkon toiminnan. Verkon menestymisessä on tärkeää se, mi- ten hyvin yhteistyökumppanit pystyvät sopeuttamaan oman arvoketjunsä osaksi toisten arvoketjuja, ja näin saamaan aikaan itselle ja muille tehokkaim- man roolin toimia. (Wallin & Ramirez, 24 -25; Porter 1988.)

Jäsen 1 näkee Jäsen 2:n pienenä asiakkaanaan, joten Jäsen 1 pystyisi aivan hyvin olemaan ilmankin Jäsenen 2 kanssa tehtävää kauppaa. Jäsen 1:n kannalta syvintä yhteistoimintaa on Ydinyrityksen kanssa ja vähiten, käytännössä ei ollenkaan yhteistoimintaa Jäsen 3:n kanssa. Yhteistoiminnan kannalta kriittisin on juuri se, miten Jäsen 1 suhtautuu toimintaan Jäsen 3:n kanssa osana verkkoa.

Jäsenen 2 kanssa meillä on liiketoiminnallinen suhde, ei mikään merkittävä, mutta on kuitenkin. Jäsen 2 on niin iso organisaatio, että meidän organisaatio on monen eri Jäsen 2 tahon kanssa tekemisissä suoraan ja epäsuoraan. Jäsen 3 kanssa meillä ei ole liiketoiminnallista suhdetta, joidenkin non-profit organisaatioiden kanssa meillä luonnollisesti jonkinasteinen on suhde olemassa, mutta suoraan Jäsen 3:n kanssa ei ole mitään suhdetta. Ydinyritys on meidän liiketoimintakumppani ja yhteistyö on syvää.

Jäsen 2 tunnustaa selkeästi asiakasroolinsa Jäsen 1:n kanssa. Jäsen 3 on tuttu yhteistyökumppani, jonka kanssa tehtävä toiminta on vuosittain vaihtuvaa vastikkeellista yhteistoimintaa, mutta ei kuitenkaan yhteistä liiketoimintaa. Yhteistoiminnan kannalta kriittisin on Jäsen 2:n ja Ydinyrityksen välinen suhde.

Sen mitä tiedän, niin meillä on yhteistyötä Jäsen 1:n kanssa tai oikeastaan liiketoimintaa, jossa me ollaan ostajina. Jäsen 3:n kanssa meillä on pienimuotoista vastikkeellista ja alueellista yhteistyötä, joka vaihtelee vuosittain. Ydinyritykseen meillä ei käytännössä ole mitään suhdetta. Kyllä tämä avaus olisi meille kokonaan uusien latujen avaamista siinä mielessä, jos siitä syntyisi jotain.

Jäsen 3 näkee suhteensa melko irrallisena koko verkosta, mutta kuitenkin Ydinyritykseen Jäsen 3:lla on luontevin suhde, joka ei kuitenkaan ole liiketoiminnallinen.

Jäsenen 1 meillä ei ole mitään suhdetta olemassa. Jäsenen 2 kanssa meillä on ollut ja varmasti tulevaisuudessakin on yhteistyötä. Ydinyritys toisaalta omassa toiminnassaan ajaa tavallaan meidänkin asiaa, mutta meillä ei sen kanssa oikein ole mitään tekemistä. En kyllä oikein usko että Jäsenen 1 kanssa tuleekaan mitään yhteistyötä.

Ydinyritys näkee oman roolinsa sekä suhteensa muihin verkon jäseniin kaikkein tasapainoisimpana. Merkille pantavaa on vahva suhde Jäsen 1:een, joka on riippuvuussuhde.

Jäsen 1 on strateginen ja todella tärkeä partneri, sieltä tulee liikevaihdosta lähes puolet. Jäsen 2 on mielenkiintoinen verkosto, mutta mitään konkreettista ei ole. Jäsen 3:n kanssa suoraan ei ole mitään tekemistä, mutta erään partnerin kautta välillisesti tärkeä.

5.6 Uuden liiketoiminnan luominen

Uutta liiketoimintaa kehittävät verkot pohjautuvat pitkälti johonkin innovaatioon, jota yksikään yritys ei pysty toteuttamaan yksin. Nämä uudet innovaatiot johtavat uusiin aloihin, jotka syntyvät verkostoituen ja vaiheittain. Näin ollen eri innovaatiovaiheissa tarvitaan erilaisia verkkokumppaneita, jolla on sillä hetkellä yhteneväinen näkemys uudesta liiketoiminnasta. (Möller 2006, 156 - 157)

Jäsen 1:llä on kokemusta uuden innovatiivisen liiketoiminnan synnyttämisestä ja varmasti juuri siksi Jäsen 1 kokee realistisena mahdollisuutena kyseessä olevien jäsenten kanssa verkottumista. Jäsen 1:n strategiaan on kirjattu uusien liiketoimintojen synnyttäminen ja osa organisaatiosta on valjastettu juuri tähän tehtävään.

Nykyään bisnestä tehdään niin ihmeellisillä konsortioilla, että miksi ei. Meillä on talossa kokonaan oma yksikkö, joka tekee meille uusia ansaintaloogisia malleja uusien kumppaneiden kanssa. Toisaalta mitä enemmän kokkeja, sen sotkuisempi soppa. Mekanismit täytyy olla vaan hyvin yksikertainen ja toisaalta suoraviivainen, jotta kaikille on jaettava. Meillä on hyvin selkeä ratkaisu näihin, eli jos taloon tulee meidän ydinyrityksen ympäriltä euroja, kaikki on mahdollista.

Jäsen 2 on tyypillinen esimerkki vakaasta perusliiketoimintaverkosta, joten sille ei ole luonteenomaista tarkastella asioita uuden liiketoiminnan näkökulmasta vaan pyrkiä ylläpitämään omaa vahvaa verkostoaan, ja tuottamaan oikeilla verkostokumppaneille asiakkaille riittävän korkeaa ja laadukasta arvoa.

Palveluna ja tuotteena varmasti oikealla tavalla viestimällä on kysyntää, mutta ainoa mikä askarruttaa on tämä palvelun tuotanto. Jos suoraan sanon, niin en usko Jäsenen3 kykyihin toteuttaa tätä, jos tämä nyt ideana on. Riittääkö laatu ja miten sitä valvotaan. Meille on todella tärkeää olla tämän tyylisissä mukana laadukkaasti

Jäsen 3 uskoo uuden liiketoiminnan syntyyn mutta vastauksissa heijastuu epäily siihen lopulliseen verkon kokoonpanoon millä arvo asiakkaalle tuotetaan.

Aivan varmasti pystyy, se on tahdosta kiinni. Ainakin elementit on sellaiset, että ihme on jos ei tästä jotain synny. Ainahan näissä porukkajutuissa on se, että miten ne organisoidaan ja miten toteutetaan.

Ydinyrityksen rooli koostuu verkon ajurina, koska Ydinyrityksellä on kaikkein luottavaisin näkemys verkon dynamiikan muodostamaan uuteen asiakkaalle tarjottavaan arvoon.

Tässä on palikat sillä tavalla kohdillaan, että kyse on vähän niin kuin dominoefektistä, eli yksi palikka kun lähtee kaatumaan niin koko roska romahtaa. Mutta myös toisinpäin: kun yksi palikka saadaan paikoilleen niin kuvio lähtee "kaatumaan" positiivisessa mielessä. Vähän tämä on niin kuin shakkia. Tässä mielessä Jäsen 1 on jo tossa paikallaan, ja jotenkin Jäsen 3 on tuossa hollilla. Mutta Jäsen 2:n kanssa täytyisi kuviot saada siihen malliin, että homma toimisi. En tiedä, voi se toimia jotenkin ilmankin. Kyllähän tässä on tavoitteena tehdä todellisia uusia avauksia.

5.7 Verkon jäsenten ydinkyvykkydet

Strategisen verkon yksi olennaisimmista luonteenpiirteistä on se, että verkon jäsenet keskittyvät omiin ydinkyvykkyksiinsä. Liiketoiminnan verkottuminen perustuu siihen, että voidaan keskittyä ydinosaamiseen ja ulkoistaa tiettyjä ydinosaamisen ulkopuolisia arvotoimintoja. Ydinosaaminen tai ydinkyvykkyys on yrityksen kykyä toteuttaa jokin verkon arvotoiminto (Möller et al 2006, 34).

Jäsen 1 määrittää oman ydinkyvykkyytensä verkon kannalta hyvin yksikantaan. Jäsen 1:n näytöt ovat myös hyvin näkyviä omasta ydinkyvykkydestään merkintekijänä, ja se on kiistatonta siinä mielessä, että jokainen konsepti, tuote tai palvelu jonka verkko tuottaa tarvitsee vahvaa markkinointiosaamista. Jäsen 1:n liiketoiminnan näkyvyys helpottaa jokaista verkon jäsentä määrittämään Jäsen 1:n rooli ja myös ydinkyvykkyys ja peilata sitä omaan liiketoimintaan.

No oli se mikä liiketoiminta tahansa niin me ollaan merkintekijä. Kyllä me se brändi lopulta tehdään. Riippuu mikä tuote on yhteistyössä, jos se on meidän ydintekemistä lähellä niin kyllä meillä aikamoinen myyntivoima on.

Jäsen 2:n ydinkyvykkyys perustuu hyvin stabiiliin perusliiketoimintaverkon hallintaan ja sitä kautta erittäin laajan asiakasverkoston strategisen johtamisen paikallisella tasolla. Jos Jäsen 1:n ydinkyvykkyys on konseptiosaamisen, tuotteistamisen ja markkinointiviestinnän puolella, Jäsen 2:llä on näpeissään nämä kuluttaja-asiakkaat, jotka voivat palvelua ostaa.

Kyllä meidän kuluttaja-asiakkuudet ja niiden etujärjestelmä on se meidän etumme tässä tilanteessa. Näkisin asian niin, että tämä asiantuntijapalvelu voisi olla kohdenettu juuri meidän kuluttaja-asiakkaille, joihin meillä on hyvin tiivis suhde olemassa. Toisaalta myös sitten paikallisuus on meidän etumme, eli pääsemme lähelle paikallisia ihmisiä, eli todella ruohonjuuritasolle tavallisia ihmisiä.

Jäsen 3:n ydinkyvykkyys on erittäin tärkeä asiantuntijapalvelua tuottavan strategisen verkon muodostumisessa, koska Jäsen 3:lla on se osaaminen mitä tuotteistetaan ja mihin ollaan liittämässä erilaisia liitännäistuotteita.

Meidän ydinosaamisemme on koko asiantuntijapalvelun osaamista, eli me osaamme sen mitä tässä nyt yritetään tehdä tuotetta. Ja me pystytään toteuttamaan tämä. Ja voisin sanoa, että varmasti pystytään tekemään se melko kustannustehokkaasti.

Ydinyrityksellä on konseptin brändi, kieli ja puheyhteys kuluttajiin.

Meillä on brändi ja konsepti, joka puhuttelee kohderyhmää. Se on peruslähtökohta, kun meinataan kaupallistaa tämä osaaminen, mitä nyt esimerkiksi Jäsen 3:lla on.

5.8 Verkon dynamiikka

Verkon yhteistoiminnan kannalta luontevin yhteistoimintamuoto määrittää sen kuinka toimiva ja tehokas strategisesta verkosta lopulta muodostuu. Verkon dynamiikalla tässä yhteydessä tarkoitetaan sitä painetta ja tuloshalukkuutta pitää strategisesti muodostettu verkko kasassa. Verkon keskinäinen dynamiikka myös kuvastaa sitä sitoutuneisuutta millä tavalla verkon eri toimijat keskenään näkevät omalta kannalta verkon uhat ja mahdollisuudet.

Jäsen 1:n mielestä mikään ei muutu vaikka tästä strategisesta verkosta ei synny mitään ja se menee omalta osalta business development osaston tekemiseksi.

No jos ihan kylmän viileesti ajatellaan, niin isossa kuvassa ei mitenkään vaikuta meihin jos hommasta ei tule. Näitä on koko ajan käynnissä tuhansia vurityksiä.... Kyllä tämä laiva kulkisi eteenpäin vaikka ei toimittaisikaan. Luultavammin meidän ja Jäsen 2 välillä syntyisi jotain, niin kuin nytkin on ihan luonnollista businesta. Jäsentä 3 me ei tarvita mihinkään.

Jos syntymässä olevasta strategisesta liiketoimintaverkosta ei syntyisi mitään Jäsen 2:n liiketoiminnassa ei oikeastaan mikään muuttuisi, mutta Jäsen 2:n mielestä Jäsen 1:n kanssa oleva liiketoiminnallinen suhde jatkuisi.

Ei mikään muuttuisi, mutta meillä on toki tärkeää pitää sidosryhmäsuhteet kunnossa. Mutta tässä on potentiaalia kyllä. Jossain määrin meidän ollaan Jäsen 1:n asiakas, ollaan ostettu sieltä ja varmaan sekin osaltaan jatkuu.

Verkon dynamiikan selvittäminen osoittaa entistä vahvemmin sen, että Jäsen 3:n suhde Jäsen 2:een on erittäin vahva, sillä verkon kaatuessa Jäsen 3 uskoo yhteistoiminnan jatkuvan Jäsen 2:n kanssa entiseen malliin.

No me jatkettaisiin Jäsen 2:n kanssa normaalia yhteistyötä, joka on vähän vuosittain vaihdellut.

Verkon keskeisimmän ajurin, Ydinyrityksen, kannalta verkon syntyminen on mahdollista vain, jos roolit jakautuvat niin, että Ydinyritys pystyy nojaamaan vahvasti olemassa olevaan suhteeseen Jäsen 1:n kanssa. Verkon kaatuminen kuitenkin on kriittistä vain Ydinyrityksen kannalta siinä tapauksessa, jos se vaikuttaa Jäsen 1:n ja Ydinyrityksen väliseen suhteeseen.

Meillehän ehdottomasti tärkein on Jäsen1. Jäsen 2 osalta ei mitään menetetä jos tästä ei mitään tule, eikä oikeastaan Jäsen 3:n kanssa myöskään.

Tämän pohjalta voidaan analysoida, että Ydinyrityksen ja Jäsen 1:n suhde on verkon kannalta kaikkein kriittisin. Oikeastaan uusi liiketoiminta perustuisi täysin tälle suhteelle, jossa riippuvuus on enemmän Ydinyrityksen suunnasta Jäsen 1:een. Ydinyrityksen kannalta uhkakuva verkon kannalta on Jäsen 1: ja Jäsen 2:n keskinäinen suhde. Koko verkon heikoin lenkki kokonaisuuden kannalta on Jäsen 3, joka vaikuttaisin olevan sellainen ”riippajäsen”, jota kukaan ei halua liiketoimintapartneriksi, mutta jolla on tuotannontekijöitä ja osaamista uuteen liiketoimintaan. Kysymys onkin oikeastaan siitä, että kuinka vahva on Ydinyrityksen agenda, brändi ja konsepti sekä kuinka arvokas Jäsen 3:n asiantuntijuus verkon kannalta on.

5.9 Verkon keskinäiset riippuvuussuhteet

Ostajien ja myyjien välillä on suhde, joka rakentuu vuorovaikutussuhteesta, jota voidaan toteuttaa niin teknisen, sosiaalisen tai taloudellisen suhteen kautta. Suhteet ovat organisoituja vuorovaikutuksen malleja ja niillä on keskinäinen riippuvuus, joka vaihtelee. (Håkansson 2000, 75)

Jäsen 1 näkee itsensä vahvana riippumattomana toimijana, joka uskoo vahvasti omaan ydinosaamiseensa, teknologiaansa ja henkilöstöönsä. Oma laaja liiketoimintaverkko on muodostunut pitkälti tämän vahvuuden varaan, joten on hyvin perusteltua Jäsen1:n tukeutua omiin vahvuuksiinsa ja pyrkiä rakentamaan riippuvuussuhteita heihin päin. Jäsen 1:n suhteet ylipäätään ovat hyvin organisoituja, harkittuja ja melko vakaita.

Ajatellen nyt tätä kyseistä kehitysprojektia niin me ei olla riippuvaisia kenestäkään tässä yhteydessä kyseessä olevista tahoista. Tottakai tietyssä mielessä me ollaan riippuvaisia riittävän osaavista ja luotettavista alihankkijoista, mut niin, ja toisaalta toki riippuvaisia meidän omast jengistä niinku myynnistä. Jos mikään näistä ei nyt toimis missään tekemisissä keskenään nii kyllä se vaikuttais nyt ainakin jollain tavalla meidän yhteen alihankkijaan.

Jäsen 2 näkee itsensä nojaamassa omaan vahvaan perusliiketoimintaverkkoon, jota on aika vaikea horjuttaa. Vuorovaikutussuhteet muodostuvat pitkälti taloudellisen suhteen kautta ja sen vuoksi vahvin side, mutta ei kuitenkaan

riippuvuussuhde on Jäsen 1:n kanssa. Kuten Jäsen 1:llä, myös Jäsen 2 omaa erittäin vahvat vuorovaikutuksen mallit omiin liiketoimintapartnereihin.

Ei meidän liiketoiminnassa mikään muuttuis. Niinkun sanoin tää olis ihan mielenkiintoinen projekti lähteä mukaan mutta toki täytyy ite mieltä miten kuvio nivoutuu. Meille tulee jatkuvasti kaikennäköisiä projekteja tarjolle et mihin voitais lähteä, ja siihen nähden tää on ihan mielenkiintoinen, mutta ei semmoinen että meidän strategisesti tarteis välttämättä olla mukana.

Jäsen 3 on selkeästi odottavalla kannalla, mutta kuitenkin vahvasti näkyy riippuvuussuhde Jäsen 2:n kanssa. Riippuvuussuhde on hyvin taloudellinen ja siinä mielessä kriittinen Jäsen 3:lle. Myös ilmeni, että Jäsen 3:llä on sosiaalinen riippuvuussuhde Ydinyritykseen, joka merkitsee hyvin pitkälti samojen tavoitteiden allekirjoittamista sekä samanlaista arvomaailmaa. Sosiaalinen riippuvuussuhde ei näyttäytynyt niin vahvana kuin taloudellinen riippuvuussuhde Jäsen 2:een. Oikeastaan minkäänlaista riippuvuussuhdetta ei löytynyt Jäsen 1:n ja Jäsen 3:n välille.

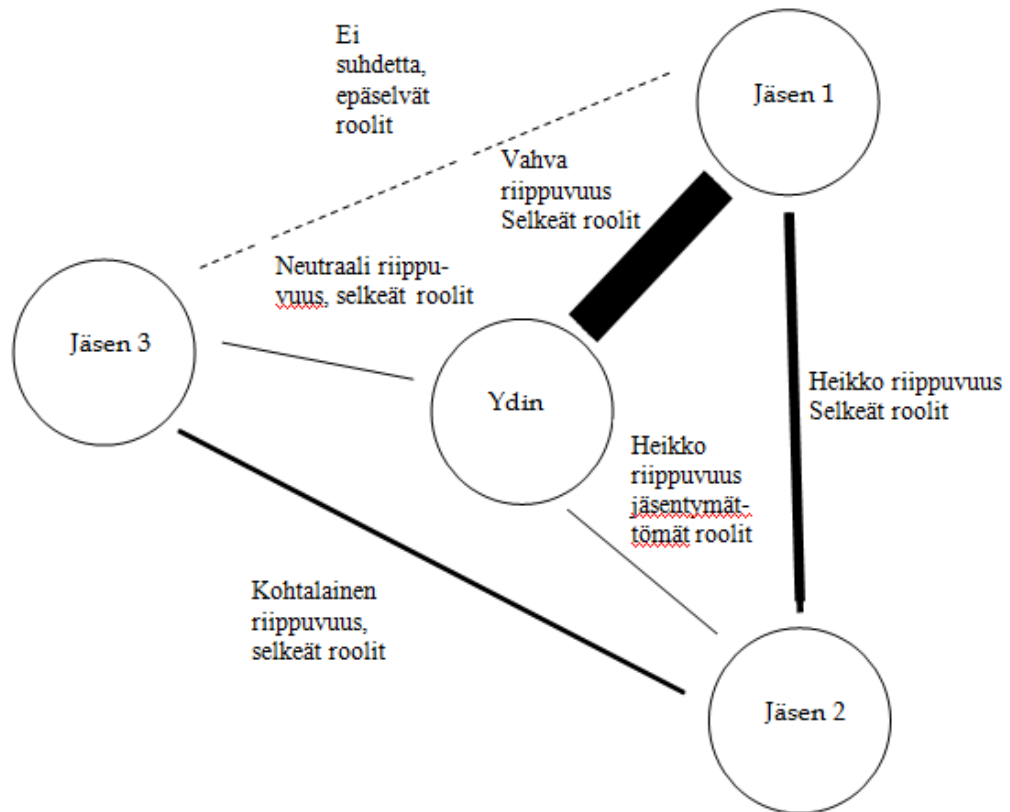
Ei täs kivoitalot sorru jos kuvio ei onnistu. Ehkä jos ei kukaan olis missään tekemisissä niin Jäsen 2:n kanssa tehtävä yhteistyö jos loppuis niin se kyllä näkyis taloudellisesti meillä. Mut jos se loppuis niin sit täytyis vaan ettiä uus kumppani, ja kyllähän se realismia on et tilanteet vaihtelee.

Ydinyritys uskoo vahvasti verkonkutojan rooliinsa ja sitä kautta jokaiseen verkon jäsenen löytävy vahva sosiaalinen suhde. Se ei kuitenkaan riitä muodostamaan vahvaa riippuvuussuhdetta muuta kuin Jäsen 1:n kanssa. Sosiaalisten suhteiden kautta kuitenkin on havaittavissa orastavaa riippuvuussuhdetta jokaisella verkon toimijalla, joten riippuvuussuhteen kääntäminen tavalla tai toisella voisi helposti saada aikaan vahvan riippuvuussuhteen ainakin Ydinyritystä kohtaan ja tätä kautta saada tehoa verkkoon lisää sekä suuntaamaan verkon energiaa kohti yhteistä agenda.

Onnistuessaan tämähän olis arvomaailmallisesti ja meidän firman tarinan kannalta osaltaan se miksi me ollaan olemassa. Kyllähän me tehtäis jotai uutta ja taloudellisestikin uskon että se olis toimiva kuvio. Eihän tätä muuten yritetä. Jos tää ei onnistu millään nii ei sitä väkisin kannata vääntää. Jos kukaan tai mikään taho ei ole toiminnassa keskenään nii kyllä meillä Jäsen 1:n menettäminen olis meidän firmalle tuhoisaa...ainakin lyhyellä aikavälillä. Kyl mä uskon että se korvattavissa on tää isoveli – pikkuväli asetelma.

5.10 Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimuksessa lähestyttiin tutkimuskysymystä verkon jäsenten roolien ja suhteiden kautta. Teemahaastattelun perusteella ilmiökenttä näiden suhteiden ja roolien kannalta on määritetty oheisessa kuvassa:



Kuvio 8: Tutkimustulosten yhteenveto suhteiden ja roolien kautta.

Ydinyrityksen ja Jäsen 1:n vahva side on silmiin pistävää ja se määrittää hyvin pitkälti miten verkko toimii. Yleensäkin Jäsen 1:n ja Ydinyrityksen väliset roolit ja näkemykset olivat hyvin saman suuntaisia. Kokonaisuudessaan yhteenvetona voidaan todeta, että haastattelujen perusteella Ydinyrityksen ja Jäsen 1:n suhde on verkon vahvin lenkki ja sitten Jäsen 3:n rooli koko verkossa on heikoin lenkki.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tutkimuksen tulosten luotettavuus

Tutkimuksen laatua ja aineiston luotettavuutta arvioidaan eri käsitteiden avulla. Keskeiset käsitteet ovat *reliabiliteetti*, *objektiivisuus* ja *validiteetti*. *Reliabiliteetti* kuvastaa sitä, missä määrin mittaustulokset ovat toistettavissa, jolloin tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Toistettavuudella tarkoitetaan sitä, että mikäli joku toinen tutkija suorittaisi saman tutkimuksen uudestaan, päädyttäisiin samoihin tuloksiin ja johtopäätöksiin. Aineiston tulkintaa voidaan pitää reliaabelina silloin, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia. (Eskola & Suoranta 2005: 214.)

Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia on pyritty lisäämään dokumentoimalla tutkimus ja kysymällä haastateltavilta samoja kysymyksiä eri muodossa. *Objektiivisuudella* tarkoitetaan sitä, missä määrin tutkimustulokset heijastavat tutkitun ilmiön luonnetta. Tutkimustuloksiin ei saisi näin ollen heijastua tutkijan vaikutus. Tutkijan olisikin kiinnitettävä huomiota aineiston dokumentointiin, johtopäätöksiin ja niiden perusteluihin sekä siihen miten tuloksiin on päädytty. (Seppälä 2002.) Eskolan ja Suorannan (2005: 210) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse. Tutkijan tulee olla tietoinen siitä, millainen on hänen oma vaikutuksensa tutkijan tuloksien tulkinnassa (Seppälä 2002). Näin laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeisin tutkimusväline (Eskola ym. 2005: 211). Tutkijan rooli tulee esiin esimerkiksi lähdekritiikissä. Alasuutarin mukaan lähdekritiikki edellyttää tutkijalta terveen järjen käyttöä. Tutkijan on pyrittävä lähdeä ja sen funktiota erittelemällä päättämään, miten luotettavana saatuja tietoja voidaan pitää (1999: 101).

Puhuttaessa *validiteetista* voidaan käsittää se ulkoisena- ja sisäisenä validiteetina. Eskolan ja Suorannan mukaan sisäisellä validiteetilla tai pätevyydellä viitataan tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointuun. Sisäinen validiteetti osoittaa tällöin tutkijan tieteellisen otteen ja tieteenalansa hallinnan voimakkuutta. (1998: 214.) Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksesta tehtyjen tulkintojen ja päätelmien sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä (Eskola ym. 2005: 214). Grönforsin mukaan tietyn tutkimushavainnon sanotaan olevan ulkoisesti validi silloin, kun se kuvaa tutkimuskohteen täsmälleen sellaisena kuin se on (Eskola ym. 2005: 213).

Teemahaastattelun luotettavuuteen vaikuttavista tekijöistä Hirsijärvi ja Hurme tuovat esille myös käsitteet käsitevalidius ja sisältövalidius. Käsitevalidiut-

ta pidetään huonona, mikäli tutkittavasta ilmiöstä ei kyetä tavoittamaan olennaisia piirteitä tai ellei teoriasta pystytä johtamaan keskeisiä käsitteitä. Sisältövalidiudella arvioidaan tavoitetaanko kysymyksillä haluttuja merkityksiä. Sisältövalidius voidaan varmistaa varautumalla tarpeeksi useaan kysymykseen ja riittäviin lisäkysymyksiin. (1985: 129.) Tässä tutkimuksessa teemat otettiin riittävän väljiksi kokonaisuuksista, josta pystyttiin lisäkysymyksillä lähestymään haastateltavaa hyvin eri kulmilta.

6.2. Tutkimuksen teoreettiset kontribuutiot

Tässä pro gradu tutkimuksessa on kaksi pääasiallista tavoitetta: ensinnäkin tutkia miten tehokas ja toimiva asiantuntijapalvelun liiketoimintaverkko rakentuu ja tästä voidaan johtaa mikä on toimivin tapa tuottaa asiantuntijapalvelu liiketoimintaverkossa. Tätä tavoitetta lähestyttiin tutkimuksessa toimijoiden roolin ja roolien välisten suhteiden kautta. Tutkimuksen tavoitteita pyrittiin lähestymään teoreettiselta viitekehykseltään verkkoteorian ja asiantuntijapalvelun tuotteistamisen kautta. Tarkoituksena oli löytää tutkimuksessa rajatussa strategisessa verkossa ydinyrityksen näkökulmasta tehokkain ja kannattavin asiantuntijapalvelun tuotantomuoto. Tutkimuksen lopputulosten avulla tätä palvelun tuottamisen arvojärjestelmää luodaan, kehitetään ja jäsennetään.

Tutkimuksessa ilmeni selkeästi se, että verkko ei ole tehokas. Tutkimuksen kohteena oleva strategisen verkon arvojärjestelmä oli vaikeasti määriteltävissä ja siinä havaittiin selkeästi potentiaalia, mutta se oli järjestymätöntä. Tämä on tunnusomaista uutta liiketoimintaa synnyttävillä verkoilla (Möller, 132). Tämä kaaosmaisuus ja epäselvyys näkyi myös siinä, että selkeästi myös verkon tuottama arvo asiantuntijapalvelun muodossa oli jäsentymätöntä, eli oltiin voimakkaasti uuden palvelukonseptin kehittämis- ja arviointivaiheessa. (Zeit-haml. ym 2000; 200).

Häkansson ja Ford (2002, 133 -134) määrittävät verkon yritysten muodostamaksi rakenteeksi, jossa verkon lankojen solmukohtat ovat liiketoiminnallisia yksiköitä. Näiden solmukohtien liiketoiminnallinen sisältö perustuu investointeihin, jota verkon eri osapuolet tekevät solmukohtiin sekä lankoihin eli liiketoiminnallisiin suhteisiin. Nämä solmukohtat olivat kunnossa vain verkon Ydinyrityksen ja Jäsen 1:n välillä. Tässä liiketoiminnallisessa vaihdantasuhteessa molemmat toimijat ovat olleet valmiita investoimaan yhteistyöhön. Tämä on kuitenkin riittämätön muodostamaan strategisen verkon, koska siihen tarvitaan vähintään kolme jäsentä (Möller et al. 2004). Verkon muilla jäsenillä tällaisia solmukohtia oli vaikea havaita, joten ei syntynyt strategista verkkoa, koska nämä solmukohtat olivat liian löysästi kiinni toisissaan.

Verkosto muodostuu eri yritysten toisiinsa liittyvistä yhteistyöverkoista, jotka tarkoittavat yritysten yhteistä tavoitteellista toimintaa (Oinas & Packalen 1998, 70). Tutkimuksen kohteena olevassa verkossa on olemassa yhteinen näkemys verkon jäsenten yhteistoiminnan mahdollisuuksista. Siinä mielessä tämä yhteisen tavoitteen tunnistaminen puoltaa sitä, että kyseisellä verkolla ei ole mahdottomuus sitoa toisiaan tiukemmin liiketoiminnallisesti yhteen. Verkon tavoite ja agenda tulee olla vahva, sillä muuten yritykset eivät voi millään kestää uutta liiketoimintaverkon vahvaa dynamiikkaa siinä vaiheessa kun uudet arvojärjestelmät vasta ovat muodostumassa (Möller 2006, 157). On tunnistettavaa, että tutkimuksen kohteena oleva verkko on tällaisessa tilassa ja tämän pohjalta on vedettävä johtopäätös, että verkko ei ole tehokas tai se on väliaikaisessa, tehottomassa tilassa ennen kuin arvojärjestelmät jäsentyvät.

Asiantuntijapalvelun tuottamisen kannalta on olennaista, että verkon jäsenenä on tuottamisen kannalta olennaiset toimijat. Asiantuntijat, myynti, brändi ja konsepti pitää olla omaksuttamana ja tunnistettavana omana ydinosaamisena, jotta asiantuntijapalvelulla asiakkaan odottama arvo voidaan tuottaa. Grönroos (1997, 187) kuvaa palvelun markkinoinnin näkökulmaa suhteiden näkökulmasta. Palvelujen markkinoinnissa ei ole tärkeintä vaihdanta, vaan markkinoiden eri osapuolten väliset suhteet. Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että verkon neljästä jäsenestä kahdella on tämä suhde sillä tasolla, että arvo kuluttajalle voitaisiin tuottaa. Vaikka suhde näillä kahdella jäsenellä on vahva, verkon tuottama arvo on heikko, sillä strateginen verkko on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki. Tässä tutkimuksessa se heikoin lenkki näiden suhteiden kautta on ehdottomasti Jäsen 3, jolla on tämä asiantuntijuus hallussaan. Tämä asiantuntijuuden omaavan jäsenen merkittävä heikkous muihin kiinni olevissa suhteissa on koko verkkoa heikentävä asia.

6.3 Tutkimuksen liikkeenjohdolliset kontribuutiot

Tutkimus tukee ja vahvistaa sitä näkemystä, että uutta liiketoimintaa synnyttävissä verkoissa on paljon dynaamisuutta (Möller 2006, 157), mutta myös sitä, että verkon toimijoiden keskinäinen työnjako tulisi olla mahdollisimman yksinkertainen ja selkeä (Ahoniemi et al. 2007, 24–26). Mitä tarkempi on verkon arvotoimintojen määrittäminen on, sen vähemmän epävarmuutta verkon toiminnossa on ja sitä vähemmän haastavampaa verkon johtaminen on (Parolini, 1999). Kuten tutkimuksen kohteessa olleessa verkossa, verkon orkesterointiin pyrkivä Ydinyritys pyrkii luomaan vahvan agendan kautta verkossa aseman, jossa pystyy vaikuttamaan kokoverkon tuottamaan arvoon. Kuitenkin tutkimuksen kohteena olevat toimijat tunnistavat mahdollisuuden liiketoimintaan mutta ei hyväksy kaikkia täysin varauksettomasti mukaan Ydinyrityksen agendaan.

Tutkimuskysymykseen voidaan vastata myös sillä, että tässä tutkimuksesta saaduilla tuloksilla voidaan todeta, että verkon tehokkain toimimismuoto on sellainen, jossa verkon jäsenten roolit ovat kokonaisagendan kannalta tasapainossa ja jokaiselle verkon jäsenelle löytyy liiketoiminnallinen ansainta. Tässä tutkimuksessa erityisesti verkon jäsenten suhteet toisiinsa olivat niin epätasapainossa, ettei yhteistoiminnalle tässä muodossa ole perusteita. Kuitenkin verkon keskinäiset riippuvuussuhteet olisi käännettävissä vahvoiksi, koska taustalla on vahvat sosiaaliset suhteet Ydinyritykseen. Verkon tulevaisuuteen voisi Ydinyritys vaikuttaa melkoisesti fokuosoitumalla nimenomaan keskinäisiin riippuvuussuhteisiin liiketoiminnan kannalta. Ensin luonnollisesti rakentaa liiketoiminnalliset suhteet jokaiseen jäseneseen ja verkonkutojan roolissa saattaa verkon jäseniä liiketoiminnallisiin suhteisiin keskenään. Tutkimuksen kohteessa olevassa verkossa on hyvin paljon potentiaalia, ja tästä syystä verkon Ydinyritys on erittäin keskeisessä asemassa saadakseen verkon toimimaan tehokkaasti. Tutkimuksessa paljastui nimenomaan seikka, että kaikki verkon jäsenet kuitenkin allekirjoittavat agendan, lisäksi tunnistavat liiketoimintamahdollisuuden, mutta ovat liian etäällä toisistaan synnyttääkseen uutta liiketoimintaa.

Ainoa mahdollisuus verkon tehokkaalle toimimismuodolle on se, että verkon agenda säilyy vahvana, verkon jäsenten roolit ovat tasapainossa keskenään, ja verkon eri toimijoiden välillä on terve riippuvuussuhde. Tämä riippuvuussuhde muodostaa jokaisen verkoston jäsenen kanssa jonkinlaisen kytkeytymisen tai suhteen, jota verkon agenda ohjaa.

6.4 Tutkimuksen ja menetelmän rajoitukset

Kuitenkin erityisesti liiketaloustieteessä tehdyt tutkimukset kohtaavat rajoitteitakin, sillä valtaosa verkostomaisen liiketoiminnan tutkimuksista keskittyy teorioihin ja malleihin, joita on käytetty suuryritysten tutkimiseen. Siksi hyvin käytännönlähtöinen ja liiketoimintalähtöinen tutkimus olennaisella toimijaverkolla on ajankohtaista. (Pietiläinen ym. 2005: 37.) Tässä tutkimuksessa ja yleensäkin laadullisissa case -tutkimuksissa on rajoitteena se, että tutkimus on ainutkertainen, mutta se täytyy pystyä toteuttamaan luotettavuuden kannalta sillä tavalla, että toinenkin tutkija saisi vastaavia tuloksia. Tässä tutkimuksessa kyllä tuossa objektiivisuudessa ja validiteetissa onnistuttiin mutta silti tutkimusta voi tarkastella vain yhtenä näkemyksenä verkkoteoriasta. Ongelma ei ole itse menetelmä, joka on lähes ainoa vaihtoehto, kun tarkastellaan verkostomaisia ilmiöitä, vaan se, että verkostojen tutkiminen on todella haasteellista.

Myös tämän tutkimuksen aikana ja sen jälkeen oli tutkimuksessa tunnelmana tämä verkoston ja verkkoympäristön kompleksisuus. Kuitenkin verkostojen tutkiminen on tärkeää, jotta ymmärtäisimme ympäristöämme ja jossain määrin osaisimme ennustaa tulevaa.

Menetelmän haasteena oli erityisesti löytää empiiriseen tutkimukseen haastateltaviksi sellaiset henkilöt organisaatioista, jollain oli sellainen rooli ja positio, jolla henkilökohtaisellakin tasolla oli näitä liiketoiminnallisia suhteita verkon eri jäseniin. Suurin vaikuttava tekijä tämän tutkimuksen toteuttamiselle lopputuloksen kannalta oli löytää luotettavat ja oikeat ihmiset haastateltaviksi ja saada heistä tarpeeksi dataa irti analyysiä varten.

6.5 Tulosten yleistettävyyden ja hyödynnettävyys

Tuloksien yleistettävyyden kannalta olennaista on ehkä se seikka, että mitä tahansa uutta liiketoimintaa synnyttävää strategista verkkoa kun tutkitaan, tulee tutkimuksessa ottaa huomioon se suuri dynamiikka mikä verkossa ilmenee. Tämä sama dynamiikka vaikuttaa myös tutkimukseen, sillä yhtäläillä kun verkko tuossa tilassa on melko sekava, myös tutkijan saama data on melko sekavaa ja siitä on sitten analysoitava oikeat johtopäätökset. Tutkimuksesta on yleistettävissä jo lopputuloksissakin ilmenevä seikka, että dynamiikkaa on uutta liiketoimintaa synnyttävässä verkossa valtavasti, verkon tutkiminen on haasteellista ja jotta verkko toimii, on verkon toimijoiden oltava liiketoiminnallisesti tasapainossa keskenään ja agendan suhteen. Kun elämme nykypäivänä verkostomaisessa ympäristössä ja johtaminenkin nähdään verkostojen johtamisena on tärkeää, että tutkimuksessa pureskeltujen esimerkkien kautta voidaan valottaa sitä verkon mekaniikkaa millä monet toimijat voivat tulla toimeen keskenään ja sitä kautta saada kustannussäästöjä, uusia innovaatioita ja liiketoiminnallista tehokkuutta.

Tuloksia voidaan hyödyntää erityisesti verkostomaisessa liiketoiminnassa asiantuntijapalveluiden tuotannossa. Uutta liiketoimintaa synnyttävässä verkossa ja myös asiantuntijapalvelukonseptin tuotteistamisvaiheessa on samantlaisia piirteitä. Siksi on luontevaa, että nämä kaksi kokonaan erillistä prosessia voivat kulkea samaan suuntaan synnyttääkseen uutta liiketoimintaa. Tehokkaan ja tuloksellisen toiminnan kannalta silti on olennaista se miten asiantuntijapalvelu tuotetaan, miten sitä kehitetään ja millä tavalla tuotannon eri prosessit nivoutuvat liiketoimintaverkkoon.

Tutkimuksessa tuotiin verkkotutkimuksen keskusteluun uutta näkökulmaa tuomalla tuotteistamisprosessi mukaan uutta liiketoimintaa synnyttävän verkon dynaamiseen rakenteeseen. Asiantuntijapalvelu perustuu aina ihmisiin ja osaamiseen, tästä syystä verkkoteorian kannalta on luontevaa tuoda tähän keskusteluun kyseinen teema, sillä myös verkkoteoria perustaa näkökulmansa suhteisiin, ja myös ihmisten välisiin suhteisiin. Osaaminen liittyy verkko-teoriaan erittäin vahvasti, sillä yritykset hakeutuvat verkoihin nimenomaan

osaamisen takia, tukeutuen ydinosamiseksi mutta myös saadakseen muuta osaamista muualta.

Jatkotutkimuksen kannalta case tutkimuksien aikajännettä tulisi pidentää, sillä verkon syntymekanismit ja kehitysvaiheet ovat melko jäsentymättömiä. Erityisesti asiantuntijapalvelun tuotteistamisen eri vaiheet tarjoisivat mielenkiintoisen viitekehityksen nivoa asiantuntijapalveluverkon kehitystä ja jopa mallintaa erilaisia kehitysvaiheita millä tavalla uutta liiketoimintaa synnyttävä verkko kehittyy. Tämä tuo lisää tietoa ja uskoa tuohon uusien innovaatioiden syntyyn liittyvään tuskaan verkon dynamiikasta. Tätä kautta jopa yhteiskunta voisi kohdentaa uusien innovaatioiden tukimekanismeja kehittyvien verkkojen liiketoiminnan tukemiseksi , kun tiedettäisiin miten verkko kehittyy ja missä vaiheessa se on .

LÄHTEET

Ahoniemi, L., Mertanen, M., Mäkipää, M., Sievänen, M., Suomala, P. & Ruohonen, M. 2007. Massaräätälöinnillä kilpailukykyä. Teknologiateollisuuden julkaisuja 7/2007. Helsinki. Kopio-Niini Oy.

Ahrnell, Britt Marie - Nicou, Monica 1991. *Osaamisen markkinointi: asiantuntijayrityksen 7 avainta menestykseen*. Espoo, Weilin + Göös

Alasuutari, Pertti (1999). *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino.

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

Axelsson B, Easton G. (1992) *Industrial Networks: a new view of reality*. London: Routledge.

Bateson, John E.G. 1989. *Managing Services marketing*, Orlando: Dryden press.

Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.

Easton, G. (1995). Methodology and Industrial networks. Teoksessa Möller, K. & Wilson, D. (toim.) *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*. Boston (MA): Kluwer, 411 - 492.

Castells, M. (1996) *The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture*. Vol 1. Blackwell Publishers. Massachusetts. USA.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Ford, D.; Gadde, L-E., Håkansson, H. & Snehota, I. 2003. *Managing business Relationships* (2nd edition) Chichester: Wiley

Forström, B., Kautonen, M. & Toivonen J. 1997. *Innovatiivsten pk-verkostojen me-nestystekijät*. Teknologia katsaus 55/97. Sipoo. Paino-Center Oy.

Grönroos, C. 1990. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Suom. Maarit Tillman. Espoo. Weilin + Göös.

Grönroos, C. 1997. Relationship Marketing: Interaction, Dialogue and Value. Swedish School of Economics Finland. Working papers 344.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Suom Maarit Tillman. 4. uudistettu painos. Porvoo: WSOY – Kirjapainoyksikkö.

Gummesson Evert 1978. *Toward a Theory of Professional Service Marketing*, Industrial Marketing Management 2/1978. New York.

Hakala, Juha T. 2001. Menetelmällisiä koetuksia. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Osa 1. Metodien valinta ja aineiston keruu. Jyväskylä: PS-kustannus.

Heskett, James L.; Sasser, W. Earl; Schlesinger, Leonard A. (1997) *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction And Value*. New York: The Free Press

Hirsijärvi, Sirkka & Helena Hurme (1985). *Teemahaastattelu*. 3. painos. Helsinki. Kyriiri Oy.

Hirsijärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara Paula. 2000. *Tutki ja kirjoita*. 6., uudistettu painos. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Hirsijärvi Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara. (1998). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kirjayhtymä.

Halinen, A. & Törnroos, J-Å. 2005. Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research* 58 (9). 1285 - 1295.
Harland, C, M., Lamming, R. C., Zheng, J., Johnsen, T. E. 2001. A taxonomy of supply networks. *Journal of Supply Chain Management*. Vol 37. Iss 4. pp. 20-27.

Håkansson, H, & Ford, D. 2002. How companies interact in business networks? *Journal of Business Research* 55(2), 133 - 139.

Håkansson, H. & Johanson, J. 1992. A Model of industrial networks. In *Industrial Networks: A new view of reality*. Routledge, London. Pp 28-32.

Håkansson, H. & Snehota, I. 1989. No Business is an Island. *Scandinavian Journal of Management*. Vol 5. Iss 3. pp 187 -200.

Håkansson, H. & Snehota, I. 1995. *Developing Relationship in Business Networks*. Routledge. London.

Håkansson, H & Snehota I.J. The IMP perspective. 2000 Assets and liabilities of business relationship. Teoksessa Sheth, J. & Parvetiyar, A. (toim). *Handbook of Relationship Marketing*. Sage Publication, Thousand Oaks. 69-89

Kamppinen, M. (1994) Kognitiiviset verkot eli skeemat. Teoksessa Raatikainen, I., Ahopelto, J. (toim) *Verkostoajattelusta verkostotoimintaan*. Kuopion yliopiston julkaisuja E yhteiskuntatieteet 21. Kuopion yliopiston painatustakeskus. Kuopio. pp 39 - 49.

Keso, Heidi; Lehtimäki, Hanna & Pietiläinen, Tarja. 2003. *Liiketaloustieteellisen tutkimuksen ja metalli- ja elektroniikkayritysten yhteistyön tila ja kehitystarpeet*. Helsinki: MET.

Kasanen, Eero; Lukka, Kari & Siitonen, Arto (1991). *Konstruktivinen tutkimusote liiketaloustieteessä*. LTA 3/1991.

Kokko, Teemu (2005). *Offering development in the restaurant sector*. Helsinki: Edita.

Kotler, P. (2003) *Marketing Management*. 11th international edition. Prentice Hall. Upper Saddle River. New York.

Kuitunen, K., Räsänen, P., Mikkola, M., Kuivanen, R. 1999. Kehittyvä yritysverkosto. Toimittajaverkostot kilpailukyvyyn ja osaamisen lähteenä. VTT Tiedotteita 1999. Espoo.

IMP Group (2009). About IMP. www.impgroup.org Viitattu 19.6.2009

Lapierre, Jozée 1997. *What does value mean in business-to-business professional services?* *International Journal on Service Industry Management* 5/1997, 377-397.

Lämsä, Anna-Maija & Uusitalo Outi 2002. *Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Matanovich, T. (2000) *Value Measures in the Executive Suite*. *Marketing Management*. Vol 9, Issue 1, 34 - 40.

Mullin, B. J., Hardy, S. & Sutton, W.A. 1993. Sport Marketing. Usa: Human Kinetics Publishers.

Möller, Kristian & Wilson, David T. (1995) Interaction and Network Approach to Business Marketing: a Review and Evaluation. Teoksessa Möller, Kristian & Wilson, David T. Business Marketing: an Interaction and Network Perspective. USA: Kluwer Academic Publishers. ss. 587-613.

Möller, Kristian; Rajala Arto; Svahn, Senja (2006) Tulevaisuutena liiketoimintaverkot: johtaminen ja arvonaluonti. Teknologiainfo Teknova Oy: Tampere.

Möller, K; Rajala, A; & Svahn, S. (2005) Strategic business nets - their type and management. Journal of Business Research, 58, 1274 - 1284.

Neligan, T; Auld, R; Alps, T; Sharp, A (2007) Is Focus on ROI hindering marketing effectiveness? Marketing 20.6.2007 s 24.

Neilimö, Kari & Näsi, Juha. (1980) Nomoteettinen tutkimusote ja suomalaisen yrityksen taloustiede: Tutkimus positivismiin soveltamisesta. Tampere: Tampereen yliopiston julkaisuja. Sarja A 2: 12.

Normann, Richard (2002). Liiketoimintateesit. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Nurmilaakso, J-M. 2000. Yritysverkostojen taloustieteellinen tarkastelu. VTT julkaisuja 846. Espoo.

Oinas, Päivi & Packalen, Arja. 1998. Strategisen yritysverkkojen neljä tyyppiä - täydellinen luekehityksen tutkimiseen. Terra 110 (2). s. 69-77

Parolini C. The value net: a tool for competitive strategy. Chichester (UK): Wiley; 1999.

Pelkonen, Tomi; Kalli, Seppo; Seppä, Marko; Heikkinen, Saija; Riikonen, Tomi; Toiva, Pasi; Hannula, Mika. (2002) Digitaalisen television ansaintalogiikat. Toimintakenttä, liiketoimintamallit ja tulevaisuuden näkymät. Tampere University of Technology and University of Tampere. Tampere.

Persson, S; Steinby, C. (2006) Networks in a protected business context: Licenses as restraints and facilitators, Industrial Marketing Management, 35, 870-880.

Pietiläinen, Tarja; Lehtimäki, Hanna & Keso, Heidi (2005) Liiketoimintaosaamisen lähtökohdat - innovatiivinen ja verkostomainen yrittäjyys. Teknologiakatsaus 175. Tekes. Helsinki.

Pihlanto, P. (1994) The action-oriented approach and case study method on management studies. *Scandinavian Journal of Management* 10(4), 369-382.

Pirnes, H. 2002. *Verkostoylivoimaa*. Vantaa, Tummavuoren kirjapaino Oy.

Pirttilä-Backman, A-M. *Miksi asiantuntijan tulee kyetä reflektiivisiin arviointeihin*. Teoksessa *Muuttuva asiantuntijuus*, 218 - 234. Toim. J. Kirjonen, P. Remes ja A. Eteläpelto. Jyväskylän yliopisto, Koulutuksen tutkimuslaitos 1997.

Puronaho, Kari (2006) *Liikuntaseurojen lasten ja nuorten liikunnan markkinointi*. Tutkimus lasten ja nuorten liikunnan tuotantoprosessista, resursseista ja kustannuksista. Jyväskylän yliopiston paino. Jyväskylä.

Quinn, J. B. 2000. *Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth*. *Sloan Management Review*. Vol. 41. Iss 4. pp 13-28.

Ritter, T. 1999. The networking company: antecedents for coping with relationships and networks effectively. *Industrial Marketing Management* 28 (5), 467 - 479.

Robert, M. 1997. *Strategy II - Pure & Simple*. McGraw-Hill. New York.

Seppälä, Vesa (2002). *Luentomoniste, markkinatutkimusmenetelmät*, Hkkk.
Sheth, Newman, & Gross (1991a) J.N. Sheth, B.I. Newman & L.G. Gross, Why we buy what we buy: a theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 22, 159-170.

Sipilä, Jorma (1999). *Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen*. Porvoo: WSOY.

Sipilä, Jorma (2003). *Palvelujen hinnoittelu*. *Ekonomia*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Svahn, Senja; Westerlund, Mika (2007) The modes of supply net management: a capability view. *Supply Chain Management. An International Journal*. Volume 12. Number 5. Pp. 369 - 376.

Taylor, Ruth Lester 1994. Marketing professional service: Make your yellow page advertisement a good "surrogate experience." *Journal of professional services marketing* 10/1994, 93 - 107.

Teollisuus ja työnantajat: Kohti strategisia yritysverkostoja, osaraportti II, syyskuu 2003, s. 7, <http://www.ek.fi/arkisto/ekarchive/20030905-101622-2360.pdf>

Trott, P.. 2005. Innovation Management and New Product Development. Harlow, Pearson Education Limited.

Vahvaselkä Irma 2004. *Asiantuntijan myyntitaito*. Pieksämäki: Finn Lectura.

Vuorinen, T. 2005. Verkostot organisoitumisen muotona – Hermeneuttinen analyysi kahdenvälisten suhteiden rakentumisesta kärkiyrityskontekstissa. *Acta Wasaensia* No 150. s. 53 – 59, 264.

Wallin, J. ja Ramírez, R. .2001. Prime Movers – tulevaisuuden tekijät. Porvoo. *Ekonomia-sarja*. WSOY. s. 24-25.

Williamsson, O. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York Free Press.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3rd ed.) Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Zeithaml, V.A. & Bitner, M. J. 1996. *Services Marketing*. Singapore: The McGraw-Hill Companies Inc.

LIITE 1 KUVIOT

- Kuvio 1: Tutkimuksen rakenne
- Kuvio 2: Tutkimuksen kohteena oleva ilmiökenttä
- Kuvio 3: Liiketoimintaverkkojen perustyyppit arvontuotantojärjestelmien jatkumolla.
- Kuvio 4: Agendan ja sen sisältämän viitekehikon jäsenysvoima.
- Kuvio 5: Asiantuntijapalvelun tuotteistamisprosessi
- Kuvio 6: Uuden palvelun kehitysprosessi
- Kuvio 7: Toiminta-analyttisen tutkimuksen sijoittuminen koko tuotteistusprosessiin.

LIITE 2 TEEMAHAASTATTELURUNKO

1. VERKON TOIMINNAN PERUSMEKANISMI
-Tavoitteena on asiantuntijapalvelun tuotteistamisen kautta tuoda asiantuntijapalvelu markkinoille, onko tällaiselle palvelulle kysyntää?
2. MARKKINAPOTENTIAALI
-Miten itse näette oman yrityksenne/yhteisönne roolin ja mahdollisuudet kyseessä olevan asiantuntijapalvelun markkinoilla?
3. VERKON AGENDA
-Ydinyritys X konseptoi asiantuntijapalvelua yhdessä kumppanien kanssa. Miten näette Ydinyrityksen agendan osana teidän toimintaanne?
4. YDINYRITYKSEN ROOLI
-Ydinyritys X:n ydinosaaminen on brändissä ja konseptoinnissa, miten itse näette Ydinyrityksen roolin teihin nähden?
5. VERKON JÄSENTEN ROOLIT (Kuvataan muut Jäsenet)
-Ydinyritys pyrkii toimimaan yhdessä kolmen verkon jäsenen kanssa. Määritä suhteenne Ydinyrityksen mahdollisiin kumppaneihin.
6. UUDEN LIIKETOIMINNAN LUOMINEN
-Mikä on mielipiteenne, pystyykö Ydinyritys, Jäsenet 1-3 luomaan uutta liiketoimintaa? Jos ei, miksi? Jos kyllä, perustelut?
7. YDINKYVYKKYYDET
-Kuvaa Ydinyrityksen, ja Jäsenten 1-3 kannalta teidän ydinosaamisenne. Mikä on se osaaminen jota tuo lisäarvoa muille kumppaneille? Mitä osaamista tarvitsette muilta kumppaneilta yleisesti ja toisaalta tämän esimerkkicasen osalta.
8. VERKON DYNAMIIKKA
-Mitä uhkia ja mahdollisuuksia näette Ydinyrityksen ja Jäsenen 1-3 yhteistoiminnalla, voiko toimia, mikä mielestänne on luontevin yhteistoimintamuoto?
9. VERKON KESKINÄISET RIIPPUVUUSSUHTEET
-Jos ajatellaan että Ydinyritys ja Jäsenet 1-3 eivät toimisi keskenään missään suhteessa, mikä asia teidän liiketoiminnassanne muuttuisi?

