

Markku Haapakoski

Resurssiperustainen yritysysteistyö
pienien palveluyritysten
verkostossa

Tapaustutkimus matkailualan verkostosta



Markku Haapakoski

Resurssiperustainen yritysysteistyö
pienten palveluyritysten verkostossa

Tapaustutkimus matkailualan verkostosta

Esitetään Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi yliopiston vanhassa juhlasalissa S212
syyskuun 20. päivänä 2013 kello 14.

Academic dissertation to be publicly discussed, by permission of
the Jyväskylä University School of Business and Economics,
in auditorium S212, on September 20, 2013 at 14 o'clock.



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2013

Resurssiperustainen yritysyhteistyö pienen palveluyritysten verkostossa

Tapaustutkimus matkailualan verkostosta

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 132

Markku Haapakoski

Resurssiperustainen yritysysteistyö
pienten palveluyritysten verkostossa

Tapaustutkimus matkailualan verkostosta



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2013

Editors

Tuomo Takala

Jyväskylä University School of Business and Economics

Pekka Olsbo, Ville Korhakangas

Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

URN:ISBN:978-951-39-5379-9

ISBN 978-951-39-5379-9 (PDF)

ISBN 978-951-39-5378-2 (nid.)

ISSN 1457-1986

Copyright © 2013, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2013

ABSTRACT

Haapakoski, Markku

Resource-based dependency and cooperation in the network of small service companies: A case study within a tourism network

Jyväskylä: University of Jyväskylä 2013, 171 p.

(Jyväskylä Studies in Business and Economics

ISSN 1457-1986; 132)

ISBN 978-951-39-5378-2 (nid.)

ISBN 978-951-39-5379-9 (PDF)

This research focuses on resource dependency and cooperation in the field of tourism and hospitality. The aim of this study is to increase understanding of the cooperation between enterprises that are mainly small service companies and micro enterprises. The research context is based on a network led by a hub firm and it is focused on accommodation, restaurant and outdoor activity services.

Methodologically this is a single case qualitative study in which the theory has partly guided the selection of the interview themes. The analysis aims at hermeneutical interpretation through abductive reasoning. The empirical data for this research include fifteen interviews.

The network ideology used in this study is based on the IMP group, the so-called ARA-model. The theoretical part focuses on analysing cooperation and social capital. Resource-based dependency is studied from the viewpoint of core competencies and dynamic capabilities. The empirical study was conducted using the cube model of interfirm cooperation outlined by Varamäki (2001). The cube model is extended by the Koiranen & Chirico (2006) model, which focuses on dynamic capabilities and added value. Social capital is the resource that could increase the cooperation and competitive advantage of the network. The focal points are cooperation and resource exchange.

On the basis of this study's results, the core competencies achieved by resource differentiation and resource combination as well as, the role of the hub firm are considered to be particularly significant. Other important factors include the acquisition of resources, knowledge management, the use of power, positive corporate culture, commitment and trust, and the ability to learn new things. From the management point of view, it is essential to identify those resources or combinations of resources that create performance differences.

The flow of information and its timeliness are meaningful for the network's success. Information transfer and its management could evolve into a resource pool that could be difficult to detect and difficult to replicate by competitors. The results indicate that the network management should notice and understand the dynamics between different resources. In dynamic environments know-how accumulates, a fact that is difficult for competitors to notice. The social diversity of the relationships increases the difficulty of noticing certain resources. The ability to combine information in a new way is a collective ability (i.e. network capital), that brings accumulated added value and competitive advantage to the whole network.

The theoretical conclusions of this study can be summarized as follows: 1) The research adds to the understanding of how resource dependency increases the need of network partners to create, to value, to learn from, and to reform their mutual network relations. 2) The research provides further understanding of how the hub firm and its network partners create dynamic competence together. 3) How the reputation and the brand of the hub firm support the whole network, and how the network partners strengthen the resource base of the hub firm. 4) The research reveals the importance of corporate cooperation as well as of social capital in creating competitive advantage in the tourism business.

Keywords: business network, interfirm cooperation, resources, social capital, tourism and hospitality

Author's address Markku Haapakoski
Savonia University of Applied Sciences
Tourism and Hospitality
Microkatu 1 S, 70200 Kuopio
Finland
markku.haapakoski@savonia.fi

Supervisor Professor Matti Koiranen
School of Business and Economics
University of Jyväskylä

Reviewers Professor Raija Komppula
Department of Business
University of Eastern Finland
Joensuu, Finland

Professor Pasi Malinen
BID Business and Innovation Development
University of Turku
Turku, Finland

Opponent Professor Raija Komppula
Department of Business
University of Eastern Finland
Joensuu, Finland

ESIPUHE

Tämä tutkimustyö on ollut minulle yrittäjä- ja työelämälähtöinen oppimisprosessi. Oppimiseen sisältyy onnistumisen hetket, pettymykset, kriisit ja ilot. Onneksi en jatko-opintoja aloittaessani tiennyt mitä on edessä. Toisinaan opinnot tuntuivat yksinäiseltä puurtamiselta. Kuitenkin mitä pidemmälle opinnot etenivät, sitä kiinnostavammaksi ne tulivat ja huomasiin panostavani niihin yhä enemmän. Kiinnostus tutkia toistuvasti esillä olevaa ilmiötä, yhteistyötä ja verkostoitumista, kasvoi tutkimusprosessin edetessä. Erityisesti mielenkiintoiset keskustelut matkailu- ja ravitsemisalalla yrittäjien kanssa antoivat lisää energiaa viedä tutkimustyötä eteenpäin. Tämä oppimisprosessi on ollut antoisa, en vaihtaisi sitä pois. Olen voinut kokea, mitä aikuisopiskelu ylä- ja alamäkineen parhaimmillaan on.

Osa elämän eväistä saadaan kotoa lapsuudessa ja nuoruudessa. Tämän prosessin kannalta merkitykselliset kotoa saamani eväät ovat kannustava suhtautuminen kouluttautumiseen, positiivinen asenne, uteliaisuus uusia asioita kohtaan ja peräänantamattomuus. Tietynlainen pitkäjännitteisyys eli asioita ei jätetä kesken. Muistan edesmenneen äitini usein todenneen, että kouluttautuminen on aina hyödyllistä. Saavutusten eteen pitää tehdä töitä ja pettymysten hetkistä tulee löytää myös se positiivinen puoli, joka antaa energiaa.

Tässä vaiheessa on kiitoksen aika. Väitöskirjatyö edellyttää opinto- ja tutkimusvapaita. Kiitos työnantajalleni Savonia ammattikorkeakoululle myönteisestä suhtautumisesta opintovapajaksoihin. Ne edesauttoivat tämän tutkimuksen etenemistä. Kiitos Savonia ammattikorkeakoulun kirjaston henkilökunnalle hyvästä ja nopeasta palvelusta. Kiitokset myös vararehtori KT Riitta Rissaselle positiivisesta kannustamisesta. Varsinkin opintojen alkuvaiheessa rohkaisulla ja kannustuksella oli suuri merkitys.

Tämän tutkimuksen myötä olen saanut tutustua lukuisiin matkailu-, ravitsemis- ja ohjelmapalvelualan yrityksiin ja yrittäjiin. Kiitos, että annoitte aikaanne ja olitte mukana tässä tutkimuksessa. Aidolla yhteistyöllä te mahdollistitte tämän tutkimuksen syntymisen. Verkosto- ja yhteistyökeskustelut kanssanne ovat olleet antoisia. Teiltä olen saanut tietoja ja oivalluksia, joita ei opita kirjoista lukemalla. Oma toimialatuntemukseni on laajentunut paljon. Erittäin lämpimät kiitokset Messilä Maailma Oy:n vapaa-aikakeskuksen toimitusjohtaja, yrittäjä Yrjö Timoselle ja hotellinjohtaja Helena Maattolalle. Toimintanne ja positiivinen suhtautumisenne on ollut sitä aitoa yhteistyötä. Eri-tyiskiitokseni osoitan työni ohjaajalle, professori Matti Koiraselle kannustavasta ja asiantuntevasta ohjauksesta koko tutkimusprosessin ajan. Lämpimät kiitokset professori Raija Komppulalle ja professori Pasi Maliselle joustavasta toiminnasta sekä rakentavista ja yksityiskohtaisista kommentteista esitarkastusvaiheessa. Kiitos FM Tarja Hyväriselle kieliasun viimeistelystä ja FM Mika Siiskoselle tietoteknisistä neuvoista. Kiitokset myös Jyväskylän yliopiston kielikeskuksen kielipalveluiden henkilökunnalle joustavasta toiminnasta englannin kielen tekstiosan viimeistelystä.

Osaltaan tämän väitöskirjan ovat mahdollistaneet saamani apurahat. Tätä tutkimusta ovat tukeneet apurahalla Matkailu- ja ravintolayrittäjien (MaRary) Henrik Bitten rahasto, Suomen Liikesivistysrahaston Kuopion talousalueen rahasto ja Yksityisyrittäjien Säätiö. Suuret kiitokset.

Erityisen lämpimästi kiitän perhettäni kärsivällisyydestä ja kannustuksesta.

Kuopiossa elokuussa 2013

Markku Haapakoski

KUVIOT

KUVIO 1	Matkailutoimialan kokonaiskuva (mukailtu Hall & Coles 2008)....	15
KUVIO 2	Matkailutuotteen monikerroksisuus (mukailtu Hall ym. 2009)....	16
KUVIO 3	Matkailutuote asiakkaan näkökulmasta (Leidner 2004, 9; Häkkinen 2010).....	17
KUVIO 4	Majoitus- ravitsemis- ja ohjelmapalvelut osana matkailuklusteria (KTM 2006, Suomen matkailustrategia 2020)	19
KUVIO 5	Tutkimuksen kohde ja konteksti	26
KUVIO 6	Raportin rakenne.....	39
KUVIO 7	Yritysverkostojen perusrakenne. (Håkansson 1987,17; Håkansson & Johansson 1992)	43
KUVIO 8	Yritysten kahdenväliset yhteistyösuhteet tarkasteltuna organisaationaalisen ja liiketoiminnallisen sidoksen kesken (Vesalainen 2006, 47)	47
KUVIO 9	Monenkeskisen yhteistyön perusmallit ja niihin liittyvät mahdolliset hyödyt Varamäen (2001, 136) mukaan.....	48
KUVIO 10	Kärkiyritysverkoston tyypit tarkasteltuna kahdenvälisen ja monenkeskisen vaihdannan suhteen (Vesalainen 2004a, 53).....	51
KUVIO 11	Yrityksen verkostoroolit Valkokari ym. (2006, 30 mukaan)	52
KUVIO 12	Resurssiriippuvuuden nelikenttä Koirasen & Tuunasen (1996) mukaan	54
KUVIO 13	Esimerkki matkailun arvoketjusta (mukailtu Denicolai ym. 2010, 262)	56
KUVIO 14	Resurssiperustainen näkökulma ja kestävä kilpailuetu (mukaeltu Fahy 2000, 100)	58
KUVIO 15	Osaamistuotematriisi Hamel & Prahaladin mukaan (2006).....	61
KUVIO 16	Resurssit, kyvykkyys ja ydinkyvykkyys Javidadin (1998, 62) mukaan	64
KUVIO 17	Resurssityypit ja niiden hierarkia Vuorinen ym. (2004) ja Vuorisen (2005) mukaan	66
KUVIO 18	Rbv, lisäarvoa ja pysyvä kilpailuetu (Clulow ym. 2007, 21 (Alkuperäinen Barry, Clulow & Gerstman 2005).....	68
KUVIO 19	Kuutiomalli yhteistyön tarkasteluun Varamäen (2001,90) mukaan (ks. myös Niemelä 2003).....	77
KUVIO 20	Verkostoyrityksen analysointimalli verkostossa Varamäen (2001) mukaan (ks . myös Toivola 2005).....	81
KUVIO 21	Ohjauksmekanismien mahdollinen esiintyminen verkostossa (Adler 2001, 219; Vesalainen 2004c; Kohtamäki 2005).....	90
KUVIO 22	Sosiaalinen pääoma, dynaamiset kyvykkyudet ja lisäarvon muodostuminen (Sovellettu Nahapiet & Ghoshal 1998, 251; Koiranen & Chirico 2006, 84).....	96
KUVIO 23	Tiedon luomisen prosessimalli, SECI - malli (sovellettu Nonaka & Takeuchi 1995; Gadde & Håkansson 2006, 189; Arhio 2007, 70).....	97

KUVIO 24	Tutkimuksen teorit ja niihin liittyviä käsitteitä (suluissa aihetta käsittelevät teorialuvut)	102
KUVIO 25	Tutkimuksen kohde ja konteksti	104
KUVIO 26	Tutkimuksen eteneminen	109
KUVIO 27	Messilän alueen kärkiyritysverkosto	111
KUVIO 28	Messilän alueen kärkiyritysverkosto vuonna 2006.....	134
KUVIO 29	Messilän alueen kärkiyritysverkosto vuonna 2012.....	135
KUVIO 30	Empiirisen tutkimuksen suhde teoreettiseen viitekehykseen.....	138
KUVIO 31	Resurssien välinen dynamiikka ja informaatiovirta	141
FIGURE 32	The theoretical framework of the study	149

TAULUKOT

TAULUKKO 1	Yhteenveto tutkimuksen keskeisistä käsitteistä.....	24
TAULUKKO 2	Verkoston luokittelu (mukailtu Lynch & Morrison 2007, 47)...	29
TAULUKKO 3	Yhteistyötä käsittelevien teorioiden käsitteet Varamäen (2001, 102) mukaan	42
TAULUKKO 4	Verkkoihin sitoutumisen perusta (Johannisson 1986)	92
TAULUKKO 5	Tutkimuksen aikataulu ja tiedonantajat.	107
TAULUKKO 6	Yhteenveto tutkimuksen alakysymysten vastauksista.....	132

LYHENTEET

ARA-malli = Uppsalan koulukunnan malli, jossa verkosto nähdään toimintojen (Actions), resurssien (Resources) ja toimijoiden (Actors) muodostamana kokonaisuutena

BtoB = business to business = yritykseltä yritykselle tapahtuvaa liiketoimintaa

MaRa = Matkailu-, majoitus-, ravintola- ja vapaa-ajanpalveluala

MM Oy = Messilä Maaailma Oy

RBV = resource based view = resurssiperustainen näkemys

UNWTO = United Nation World Tourism Organization

SISÄLLYS

ABSTRACT
ESIPUHE
KUVIOT JA TAULUKOT
SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	11
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	11
1.2	Tutkimuksen kiinnittyminen matkailu- ja ravitsemisalaan.....	13
1.3	Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	20
1.4	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet.....	26
1.5	Näkökulmia aikaisempiin matkailualan yhteistyö- ja verkostotutkimuksiin.....	28
1.6	Tieteenfilosofiset perusvalinnat ja tutkimuksen metodologia.....	34
1.7	Tutkimusraportin rakenne.....	38
2	YHTEISTYÖ JA VERKOSTOT.....	40
2.1	Näkökulmia yritysverkostoihin.....	40
2.2	Verkostotyyppien analysointia.....	45
2.3	Resurssit ja yhteistyö.....	52
2.4	Resurssiperustainen näkökulma.....	57
2.4.1	Ydinosaaminen.....	60
2.4.2	Kyvykkyydet.....	62
2.5	Yhteistyö ja sosiaalinen pääoma.....	70
2.6	Yhteenveto.....	74
3	VERKOSTON KOKONAISVALTAINEN TARKASTELU.....	76
3.1	Strateginen näkökulma.....	77
3.1.1	Yhteistyön tavoitteita ja motiiveja.....	82
3.1.2	Yhteistyön esteitä.....	84
3.2	Verkostojohtamisen näkökulma.....	85
3.2.1	Yhteistyön organisoituminen.....	87
3.2.2	Päätöksentekotapa.....	88
3.2.3	Johtajuus yhteistyössä.....	89
3.3	Sosiaalipsykologinen näkökulma.....	91
3.3.1	Sitoutuminen.....	91
3.3.2	Luottamus.....	93
3.3.3	Dynaaminen kyvykkyys ja vuorovaikutus.....	95
3.4	Yhteenveto.....	98
4	TEOREETTISEN VIITEKEHYKSEN KOKOAVA TARKASTELU.....	101
5	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	104

5.1	Aineisto, aineiston keruu ja sen analysointi	105
5.2	Tapauksen kuvaaminen.....	111
6	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET	115
6.1	Strateginen näkökulma	115
6.2	Johtamisen näkökulma	121
6.3	Sosiaalisen pääoman näkökulma	124
6.4	Vastaukset tutkimusongelmaan	126
	6.4.1 Yritysyhteistyön tuottamat edut verkoston osapuolille	128
	6.4.2 Verkoston palvelukokonaisuuden kehittäminen	130
6.5	Yhteenveto	133
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	137
7.1	Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio	138
7.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointia	142
7.3	Yhteenveto, suositukset ja jatkotutkimusehdotuksia.....	145
	SUMMARY	148
	LÄHTEET	153
	LIITTEET.....	168

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Toiminnot ja toimintaympäristö ovat muuttuneet nopeasti matkailu- sekä hotelli- ja ravitsemisalalla ja siksi myös keskijohdon rooli on muuttunut hyvin voimakkaasti. Suurten yritysten toimiva ylin johto ja pienempien yritysten omistajayrittäjät ovat joutuneet omaksumaan uusia ajattelu- ja menettelytapoja luotsatessaan yrityksiä eteenpäin. Matkailu-, ravitsemis- ja vapaa-ajan toimialoilla korostetaan yhä enemmän yhteistyötä ja verkostoitumista menestymisen edellytyksenä (mm. Selin & Chavez 1995; Komppula 2000; von Friedrichs Grängsjö 2003; Morrison & Teixeira 2004; Augustyn 2004; Saxena 2005; Capriello & Rotherham 2008; Turunen 2009; Denicolai, Cioccarelli & Zucchella 2010). Valtioneuvoston ja Matkailun Edistämiskeskuksen linjaamassa Suomen matkailustrategiassa 2020 korostetaan verkostomaista pitkäntähtäimen kehittämisen toimintatapaa (KTM 2006). Myös omassa työssäni käymät lukuisat keskustelut matkailu- ja ravitsemisalalla yrittäjien kanssa toimintaympäristön muutoksista ovat lisänneet kiinnostustani matkailu- ja ravitsemisalalla yritysten verkostoitumisilmiöön. Henkilökohtainen kiinnostukseni käsitellä yhteistyötä ja verkostoitumista syntyi 1990-luvun loppupuolella. Vuonna 1999 valmistunut pro gradu -tutkielmani käsittelee suomalaisen suuren hotellin alihankintatoimintoja menestymisen edellytyksenä.

Matkailu-, majoitus-, ravintola- ja vapaa-ajanpalvelualan (MaRa) toiminta on hyvin palveluintensiivistä ja pienyritysvaltaista. 1990-luvulla koetun laman seurauksena alan tehokkuusvaatimukset ovat lisääntyneet ja toisaalta kilpailu asiakkaita on kasvanut yritysten määrän kasvaessa. Tämän johdosta myös pienten palveluyritysten on yhä ponnekkaammin keskityttävä siihen, minkä parhaiten osaavat. Ydinliiketoiminnan ja resurssien hallinta sekä yhteistyön osaaminen nousevat keskitetyksi esille. Strategisen erikoistumisasteen määrittely ja resurssipäätökset vaativat sopeutumisaikaa. Yritysten väliset rajapinnat madaltuvat ja erityisesti MaRa-alalle tämä asettaa aivan uudenlaisia taitovaatimuksia ja kykyä sopeutua (Loikkanen 2005). Kilpailuedun turvaaminen ja pa-

remman kustannustehokkuuden tavoittelu lisäävät yritysten välistä yhteistyötä. Toisaalta voimavarojen – resurssien – parempi hyödyntäminen on jokaisen yhteistyössä mukana olevan yrityksen tavoitteena.

Verkostoitumista edistää myös yritysten pyrkimys puuttuvien resurssien hankintaan ja hyödyntämiseen yhteistyössä sekä yhdistämällä toisiaan täydentäviä voimavarojaan. Näin korostetaan ulkoista tehokkuutta ja yhdessä selviytymisen mahdollisuutta. (Möller 2001, 193-194.) Matkailu-, ravitsemis- ja vapaa-ajan toimialoilla yritysten välinen toimintaympäristö on juuri se operatiivinen taso, jolla matkailutuotteet ja niiden kattava tarjonta tulisi määritellä pyrittäessä kokonaisvaltaiseen, elämykselliseen ja asiakaslähtöiseen toimintaan. Tämä on myös se toimijoiden taso, jolla on suuri potentiaali uusille innovatiivisille läpimurroille matkailun toiminta- ja tuotantotavoissa. Realisoituna se merkitsee useita uusia yrityksiä, työpaikkoja ja euroja aluetalouteen, jonka rakenne vahvistuu ja monipuolistuu. (Loikkanen 2005.)

Yksittäinen yritys tai organisaatio ei voi kontrolloida koko MaRa-alan kilpailua. Yhteistyön ja verkostoitumisen välityksellä pyritään resurssien koordinointiin sekä haetaan mm. kilpailuetua ja parempaa laadun hallintaa. Matkailutoimiala on pääsääntöisesti pienyritysvaltaista. Toisaalta matkailutuotteen jakelukanavien pirstaloituneisuus edellyttää yhteistyötä ja verkostoitumista. (Bonetti, Petrillo & Simoni 2006, 122-126.)

Käsillä oleva tutkimus liittyy matkailun toimialaan, erityisesti majoitus-, ravitsemis- ja vapaa-ajan/ohjelmopalveluihin. Tutkimuksen teoriaosassa käsitellään yritys yhteistyötä ja sosiaalista pääomaa. Resurssiriippuvuutta tarkastellaan ydinosaamisten ja ydinkyvykkyyksien näkökulmasta. Tutkimuksen casekohteena on vapaa-aikakeskuksen kärkiyritysverkosto, joka keskittyy matkailu-, ravitsemis- ja vapaa-ajan palveluiden tarjontaan. Verkostoa tarkastellaan kokonaisvaltaisesti Varamäen (2001) esittämän kuutiomallin avulla, jota täydennetään sosiaalisen pääoman käsitteillä. Ilmiönä keskitytään yritys yhteistyöhön ja resurssien vaihdantaan. Vaikka yhteistyöhön ja verkostoitumiseen liittyvä tutkimus on lisääntynyt Suomessa runsaasti 2000-luvun alussa, on matkailu- ja ravitsemisalaan liittyvää verkostotutkimusta vähemmän. Tämä ja oma kiinnostukseni matkailu- ja ravitsemisalan yritystoimintaan ovat vaikuttaneet tämän tutkimuksen aihevalintaan. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä MaRa-alalla toimivien yritysten keskinäisestä yhteistyöverkostosta ja sen toimivuudesta. Tutkimus lisää ymmärrystä resurssiperustaisesta yhteistyöstä MaRa-alan verkostossa. Ydinosaamisen, kyvykkyyden ja sosiaalisen pääoman yhdistäminen MaRa-alan verkostotutkimuksessa on tämän tutkimuksen teoreettinen kontribuutio. Tuloksena syntyy verkostopääomaa, jota kilpailijoiden on vaikea jäljitellä.

Tutkimukseen liittyvä esiyymmärrys laajeni ja syveni esitutkimuksella syksyllä 2006, jolloin perehdyin tutkimuskohteena olevaan verkostoon kokonaisuutena ja keskustelin silloisen verkoston jokaisen yrittäjän kanssa. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa syksyllä 2009 verkostoa tarkasteltiin kärkiyrityksen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan koko verkostoa ja sen monenkeskistä yhteistyötä. Lisäksi tutkijan pitkäaikainen toiminta matkailu-

majoitus- ja ravitsemisalalla ja henkilökohtainen kokemus ovat vaikuttaneet tutkimuksen esiyymmärrykseen.

Matkailuorganisaatiot ja -yritykset ovat luontaisesti mukana erilaisissa verkostoissa. Tyypillinen verkosto muodostuu matkailukohteen eri toimijoista. Alueella toimivat yritykset, paikallishallinnon toimijat, kulttuuriorganisaatiot ja eri järjestöt kuten urheiluseurat, yms. tekevät yhteistyötä kehittääkseen oman alueensa matkailua. Osallistumalla yhteistyöhön paikalliset toimijat saavuttavat mahdollisesti sellaista lisäarvoa tai kyvykkyyttä, mitä he yksin toimiessaan eivät saavuttaisi. Asiakkaalle tarjottava matkailutuote on lähes poikkeuksetta monen toimijan yhteistyön tulos. Tästä johtuen matkailukohteen tarjoamat palvelut tai tuotteet ovat luonteeltaan moni-ilmeisiä sisältäen aineellisia ja aineettomia osia. Aineellisia konkreettisia tuotteita ovat esimerkiksi kohteen tarjoamat majoituspalvelut, eri nähtävyydet ja eri ravintolapalvelut. Alueen aineettomana hyödykkeenä voidaan pitää esimerkiksi alueen tai kohteen imagoa tai mielikuvaa. Kun alueen tarjonta muodostuu useista toimijoista, voi alueen tarjonta näkyä asiakkaalle epäyhtenäisenä ja pirstaleisena. (Buonocore & Metallo 2004.)

Matkailutarjonnan kompleksisuus ja pirstaloituneisuus lisäävät yritysten välistä yhteistyötä. Alueen yritykset menestyvät paremmin ja saavuttavat yhteistyön kautta parempia tuloksia kuin yksin toimiessaan. Vastaavasti yhteistyö lisää keskinäistä riippuvuutta. (emt. 2004.)

Kilpailukyvyn kannalta kohteen yritysten tulee verkottua, jotta tietty matkailualue voi menestyä alati kiristyvässä kilpailussa. Matkailun kilpailukykyä käsittelevä EU:n raportti (Ecorys 2009) korostaa erityisesti matkakohteen yhtenäistä kilpailukykyä ja alueen olemassa olevien resurssien innovatiivista yhdistämistä. Raportissa ehdotetaan mm. seuraavia toimenpiteitä: 1) arvoketjuun liittyvien yritysten on tehtävä yhteistyötä yhä enemmän ja sitouduttava selkeämmin arvoketjuun, jotta asiakkaalle voidaan tarjota kokonaiselämys, 2) vahvistaa ja monipuolistaa toistensa tuotetarjontaa yhteisillä web-alustoilla, 3) lisätä yhteistyötä julkisten ja yksityisten toimijoiden kesken. (Ecorys 2009, 8.)

1.2 Tutkimuksen kiinnittyminen matkailu- ja ravitsemisalaan

Matkailun toimialalla on EU-maissa rekisteröitynyt noin 1,8 miljoonaa matkailuyritystä, jotka ovat pääasiassa mikro- ja keskisuuria yrityksiä (SMEs). Yritykset työllistävät noin 5,2 % koko työvoimasta ja tarjoavat kaikkiaan noin 9,7 miljoonaa työpaikkaa, jossa on merkittävä nuorten osuus. On arvioitu, että Euroopan alueen matkailu tuottaa yli 5 % EU:n bruttokansantuotteesta. Kun mukaan lasketaan matkailuun läheisesti liittyvät ja sitä tukevat toimialat, niin matkailualue tuottaa yli 10 % EU:n bruttokansantuotteesta ja ala tarjoaa noin 12 % kaikista EU:n työpaikoista. (European Commission 2010.)

Laajasti tarkasteltuna matkailutoimialalla on kaksijakoinen rakenne. Kelleirin (2004, 9-11) mukaan matkailutoimialalla on suuria yrityksiä, jotka operoivat maailmanlaajuisesti, kuten kansainväliset hotelliketjut, lentoyhtiöt tai matkan-

järjestäjät. Määrällisesti näitä yrityksiä on vähemmän, mutta suuret yritykset vaikuttavat toimialan kehitykseen voimakkaasti. Kuitenkin pienten ja mikroyritysten rooli on merkittävä. EU:n alueella matkailutoimialan yrityksistä 95 % on mikroyrityksiä ja ne muodostavat kolmasosan alan liikevaihdesta (Turunen 2009, 38).

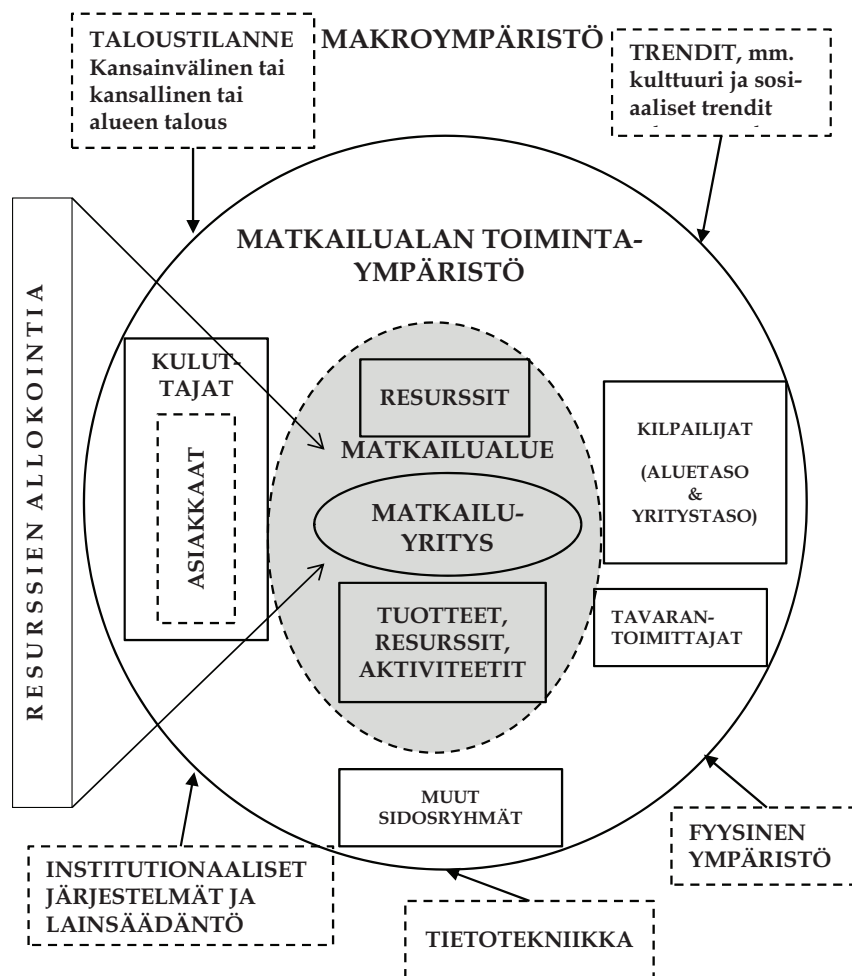
Karkeasti määriteltynä matkailu on ihmisten liikkumista ja toimia tavanomaisen asuin- ja työympäristön ulkopuolella. Matkailu on myös lähtö- ja kohdealueiden välistä vuorovaikutusta yhdessä matkailijoiden ja heitä palvelevien yritysten kanssa. (Vuoristo 2002, 20.) Maantieteellinen matkailututkimuksen viitekehyksen muodostavat lähtöalueen matkailukysyntä, kohdealueeseen liitettävä matkailutarjonta, matkailun alueelliset vaikutukset, matkailun suunnittelu ja kehitys sekä matkareitteihin liitettävät tutkimukset. (Kauppila 2004, 23-24.)

Matkailu voidaan jakaa huvi- ja työmatkailuun tai maan sisäiseen, kansalliseen ja kansainväliseen matkailuun. Huvimatkailulla tarkoitetaan lähinnä vapaa-aikoina tapahtuvaa turismia vakinaisen asuinympäristön ulkopuolella, eikä työmatkailuun lueta säännöllistä työssäkäyntiä asuinpaikan ulkopuolella. World Tourism Organization (UNWTO) määrittelee sisäiseksi matkailuksi ulkomaalaisten ja oman väestön matkailemisen valtion alueella. Kansalliseksi matkailuksi määritellään kyseisen valtion väestön matkaileminen kotimaassa ja ulkomailla. Kansainväliseksi matkailuksi määritellään oman väestön matkaileminen ulkomailla ja ulkomaalaisten matkaileminen omassa maassa. (Vuoristo 2002, 22-24; Hall 2008, 5-8.)

Hall & Coles (2008, 10-12; Hall 2008, 108; Turunen 2009, 31) esittävät matkailutoimialan kokonaiskuvan, kuvio 1. Kuviosta selviää toimialan kerroksellisuus. Laajasti tarkasteltuna matkailuala käsittää eri tasoja. Matkailua voidaan tarkastella makro- tai mikroympäristön toimintana (*macro- or micro-environment*), yksittäisen tuotteen tasolta (*single product*), yrityksen tasolta (*single firm*), matkailukohteen (*destination*) tasolta tai elinkeinona. On huomioitava, että yksittäisen yrityksen toimintaan vaikuttavat myös makrotason toiminnot, esimerkiksi lainsäädäntö ja liikenneolosuhteet. Matkailukohteeseen koostuu kilpailijoista, tavaran toimittajista ja monista muista toiminnoista, kuten julkisen tason toimijoista ja organisaatioista sekä kuluttajista. (Hall & Coles 2008, 10-12.) Buhaloksen (2000, 98) mukaan matkailukohteeseen on maantieteellinen kokonaisuus tai alue, jossa asiakas voi hankkia kokemuksia yhdistämällä eri tuotteita. Alueella sijaitsee esimerkiksi hotelleja, ravintoloita, kuljetuspalveluja ja erilaisia vetovoimatekijöitä.

Davidson & Maitland (1997) käyttävät matkailukohteesta termiä (*single district*) tarkoittaen sillä yksittäistä tiettyä, selkeästi määriteltyä aluetta, joka sijaitsee kaupungissa tai kaupungin keskustassa tai maaseutu-, rannikko tai vuoristoalueella. Lisäksi alueella tulee olla mm. monipuolinen matkailupalveluiden tarjonta, muita taloudellisia ja sosiaalisia aktiviteetteja, aktiivinen yksityinen sektori sekä julkinen sektori, joka on pääasiassa vastuussa alueen kehityksestä ja suunnittelusta. Myös tässä määritelmässä korostuu kohteen monipuolinen tarjonta. Matkakohdetta määriteltäessä on huomioitava myös paikallisuus. Kohde ei ole pelkästään matkailukulutusta varten vaan alue, jossa ihmiset asu-

vat ja tekevät töitä. Heillä voi olla voimakas tunneperustainen kiintymys aluetta kohtaan tai omistajuus, joilla on historiausta (Hall 2008, 191-193). Tästä näkökulmasta tunnekiintymystä ei voi jättää huomiotta, kun aluetta kehitetään. Kohteen suunnittelussa pääpainon tulee olla laadukkaassa toiminnassa ja keskittyä alueen ihmisten hyvinvointiin.

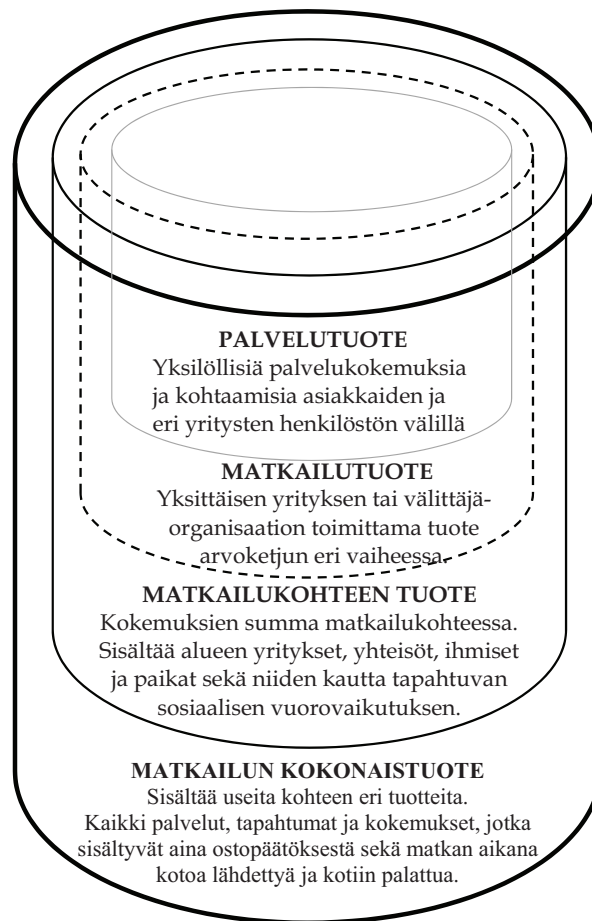


KUVIO 1 Matkailutoimialan kokonaiskuva (mukailtu Hall & Coles 2008)

Markkinoinnin näkökulmasta matkailussa ja palveluliiketoiminnassa korostetaan palvelujen luonnetta. Matkailu-, ravitsemis- ja ohjelmapalvelut ovat pääsääntöisesti näkymättömiä. Ne ovat kokemuksia ja elämyksiä, joissa palvelun tuotanto ja kulutus tapahtuu osittain yhtäaikaisesti. Asiakas voi omalla toiminnallaan vaikuttaa saavutettavaan lopputulokseen. Asiakkaan hankkima matkailukokonaisuus voi koostua useista eri osista, joten asiakkaan sama palvelun taso voi vaihdella. Matkailu- tai palvelutuotetta ei voi myöskään varastoida.

Sen sijaan kokemuksia ja elämyksiä asiakas voi varastoida omiin mielikuviinsa. (Hall, Müller & Saarinen 2009, 25-29.)

Matkailutuotteen monikerroksisuus saa aikaan sen, että tuotepaketteja suunniteltaessa ja rakennettaessa tulee kiinnittää erityistä huomiota mukana olevien yritysten väliseen koordinointiin, tiedonkulkuun ja resurssien allokointiin. Matkailukohteen tasolla tämä merkitsee yhteistyötä, eritasoista vuorovaikutusta ja verkostoitumista. (Hall ym. 2009, 34.) Kuvio 2.



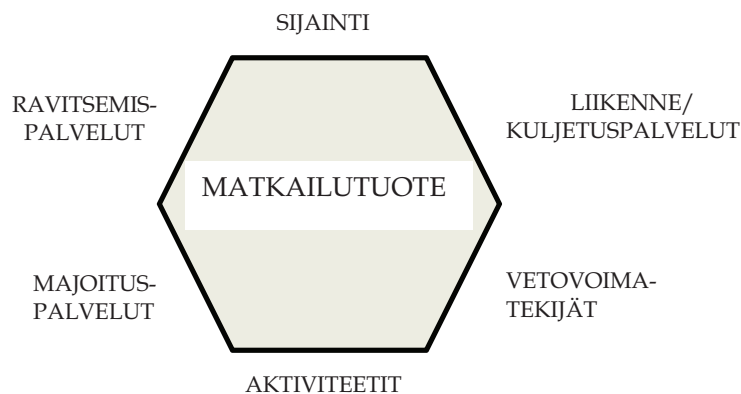
KUVIO 2 Matkailutuotteen monikerroksisuus (mukailtu Hall ym. 2009)

Boxberg, Komppula, Korhonen & Mutkan (2001, 26) mukaan asiakkaan ostama paketoitu matkailun kokonaistuote on kaksitasoinen: 1) kokonaisuus, joka käsittää kaiken sen ajan ja palvelut, joita asiakas käyttää matkaan kotoa lähdettyä ja kunnes palaa takaisin, tai 2) erilliset ja yksittäiset tuotteet tai palvelut, joita asiakas ostaa tietyssä kohteessa matkan aikana.

Von Friedrichs Gränsjö & Gummesson (2006) korostavat matkailukohteen määritelmässä asiakkaan roolia. Heidän mukaan matkailukohde (*tourist des-*

tion) on alueellisesti kiinteä paikka, jossa laaja joukko yrityksiä tarjoaa erilaisia palveluja asiakkaille. Asiakkaat itse muodostavat lopputuotteen valitsemalla palveluja alueen yritysten tarjoamista palveluista. Paikallisesti eri yritykset kilpailevat keskenään asiakkaan ”lompakosta” ja ajasta.

Asiakkaan näkökulmasta matkailutuotteen kompleksisuus näkyy kuviosta kolme. Valitessaan matkakohdetta, asiakas pyrkii löytämään tasapainon eri tekijöiden välillä perustuen esimerkiksi käytettävissä olevaan rahamäärään ja aikaan. Tuotteen kompleksisuus asiakkaalle ja toisaalta matkailukohteen tarjonnan pirstaloituneisuus saavat aikaan erilaisia yritystenvälisiä sekä horisontaalista että vertikaalista yhteistyömuotoja. Kun matkailutuote päättyy asiakkaalle, niin jakelukanavan monimuotoisuudesta johtuen, alueen tai kohteen mikään yksittäinen yritys ei voi täysin yksin tyydyttää asiakkaan tarpeita. Lisäksi matkailukohteen tuotteiden tehokas markkinointi edellyttää tiivistä yhteistyötä yksityisen ja julkisen sektorin välillä. (Leidner 2004, 9-12.)



KUVIO 3 Matkailutuote asiakkaan näkökulmasta (Leidner 2004, 9; Häkkinen 2010)

Atljevic & Lin mukaan (2009) matkailua voidaan tarkastella myös matkan tarkoituksen mukaan. He luokittelevat matkailun seitsemän eri tarkoitukseen: 1) luontomatkailuun (*nature-based tourism*), 2) vuoristo- ja talvimatkailuun (*mountain and winter tourism*), 3) seikkailu- ja nuorisomatkailuun (*adventure and youth tourism*), 4) kylpylä- ja hyvinvointimatkailuun (*spa and wellness tourism*), 5) kaupunki- ja kulttuurimatkailuun (*urban city and cultural tourism*), 6) uskontoon ja pyhiinvaellukseen liittyvään matkailuun (*religious and pilgrimage tourism*) ja 7) merimatkailuun (*maritime tourism*).

Luontomatkailu käsittää maaseutumatkailun ja laajan kokonaisuuden erilaisia luontoon läheisesti liitettäviä aktiviteetteja, kuten vaellus, retkeily, kalastus, metsästys tai luontovalokuvaus. Ekomatkailu on osa luontomatkailua. Vuoristo- ja talvimatkailu on saanut uusia muotoja hissijärjestelmien kehittymisen myötä, mm. vuoristovaellukset ja vuoristopyöräily tai alamäkipyöräily. Seikkailu- ja nuorisomatkailu liittyvät läheisesti luontoaktiviteetteihin, mutta riskit ja haasteet ovat painottuneet voimakkaammin, esimerkiksi koskenlasku ja parihyppy laskuvarjolla. Nuorisomatkailija on alle kolmekymmentävuotias ja

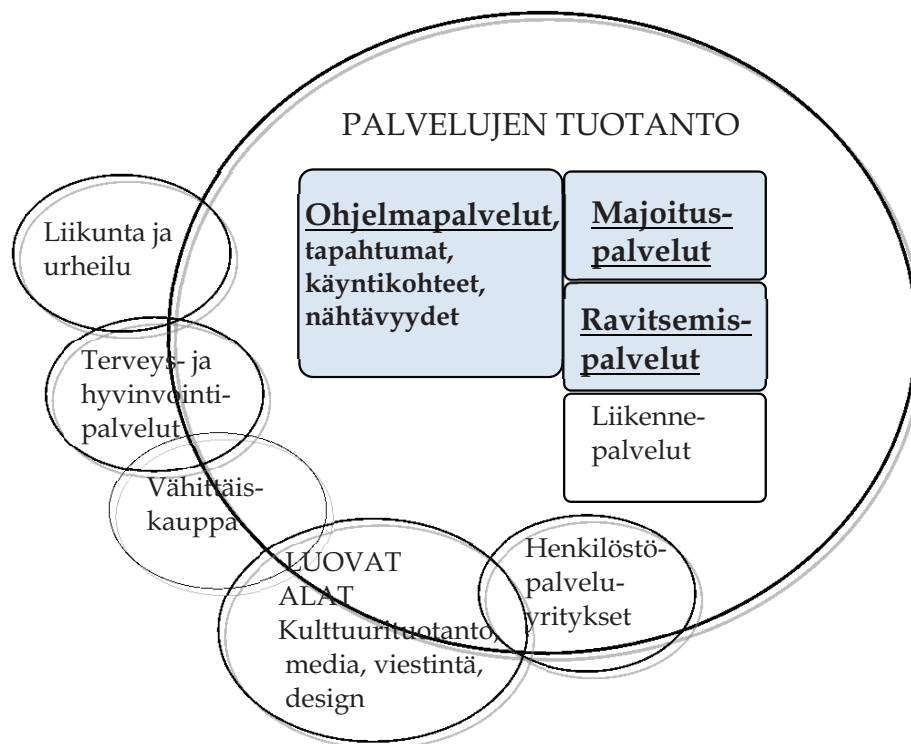
matka ei liity liiketoimintaan tai perhematkailuun. Hän ei vietä yötä ystävien tai sukulaisten luona, vaan hyödyntää edullista hostellia tai muuta budjettimajoitusta. Seikkailuun ja luontoon liittyvien aktiviteettien kysyntä on lisännyt mm. pienten ohjelmapalveluyritysten lukumäärää viime vuosina. Kylpylä- ja hyvinvointimatkailu käsittää tuotteita ja toimintoja tai palveluja, jotka edesauttavat ihmiskehon hyvään oloon, kuten kuntoilu eri muodoissa, kuumat lähteet, saunamaailmat tai vaihtoehtoiset terapiakylvyt. Hyvinvointimatkailuun liittyy usein myös terveellinen ravinto tai ruoka sovitettuna kohderyhmän mukaisesti. Erimuotoinen kylpylä- ja hyvinvointimatkailu on lisääntynyt huomattavasti viime vuosien aikana. Kaupunki- ja kulttuurimatkailu on lisääntynyt voimakkaimmin viime vuosina. Tähän on vaikuttanut lentolippujen halpeneminen ja nopeiden kulkuyhteyksien kehittyminen, mm. nopeat junayhteydet. Liikematkailu on osa kaupunkimatkailua ja on lisännyt kokous- ja kongressikaupunkien kysyntää. Uskonto- ja pyhiinvaellusmatkat liittyvät hengelliseen tarjontaan tai uskonnolliseen kokemukseen tai tarjoavat mm. yksilöllisiä kokemuksia henkilöille, jotka ovat kiinnostuneet kirkkotaiteesta ja siihen liittyvästä taiteesta. Merimatkailu on yleisin ja perinteisin matkailun muoto, joka liitetään mereen, hiekkaan ja aurinkoon. Edellä oleva tarkastelu on yksi tapa jäsentää matkailijan motivaatioita ja korostaa samalla kysynnän ja tarjonnan monimuotoisuutta. (Ateljevic & Li 2009, 9-16.)

Matkailuelinkeinon ja matkailutuotteen määrittely sekä luokittelu on osittain ongelmallista, koska matkailu koostuu monesta eri toimialasta. Teoreettisesti lähes kaikkia tuotteita voitaisiin myydä matkailijoille ja siksi useimmat toimialat ovat tekemisessä suoraan tai epäsuorasti matkailun kanssa. Esimerkiksi majoitus- ja ravitsemispalvelut tuottavat palveluja myös paikallisille asukkaille, eivätkä pelkästään matkailun tarpeisiin. Palvelujen loppukäyttäjän rooli viimevaiheessa ratkaisee, onko kysymyksessä matkailupalvelu vai paikallispalvelu. Siten matkailua kuvataan usein markkinoina. Matkailun merkitystä eri toimialoille voidaan ilmaista matkailun prosenttiosuuksien avulla. Tämä ilmoittaa kuinka suuri osuus tietyn toimialan tuotoksesta on matkailun aikaansaama ja mikä on paikallista kysyntää. Matkailun osuus saadaan suhteuttamalla matkailutuotteiden kysyntätiedot toimialojen matkailutuotteiden tarjontaan. (Tilastokeskus 2009.)

Tyypilliset matkailutoimialat ovat riippuvaisia matkailusta ja myös välttämättömiä matkailulle (KTM 2004). Suomessa siirryttiin 2000-luvun alussa soveltamaan kansainvälisten järjestöjen yhteistä matkailun satelliittitilinpitosuosituksia TSA, (*Tourism Satellite Account*), johon tilastoidaan henkilöliikennepalvelut, majoitus- ja ravitsemispalvelut, matkatoimistopalvelut, virkistys-, kulttuuri- ja urheilutoiminnan palvelut, sekalaiset matkailupalvelut (mm. rahoitus- ja vakuutuspalvelut), liitännäiset tuotteet ja ei-ominaiset tuotteet. Liitännäiset tuotteet (mm. autonvuokraus tai teatteripalvelu) ovat tuotteita, joita matkailijat käyttävät ja jotka ovat merkittäviä matkailijoille tai matkailupalvelujen tuottajille, mutta eivät ole tyypillisiä. Ei-ominaiset tuotteet (mm. sanomalehdet tai elintarvikkeet) ovat tuotteita, joita matkailijat saattavat käyttää, mutta joilla on vain vähän merkitystä matkailulle ja matkailulla on vain vähän merkitystä

ko. tuotteelle. (KTM 2004.) Satelliittitilinpidon mukaan vuonna 2007 Suomen matkailun kysyntä (kokonaismatkailukulutus) oli 11 miljardia euroa ja matkailun osuus BKT:sta oli noin 2,4 prosenttia. (Tilastokeskus 2009.)

Suomen valtakunnallisessa matkailustrategiassa 2020 (KTM 2006) palvelujen tuotanto määritellään kiinteäksi osaksi matkailuklusteria. Strategiassa yritykset luokitellaan niiden tarjoamien tuotteiden mukaisesti. Matkailukohteiden ohjelmapalvelut sekä majoitus- ja ravitsemispalvelut ovat keskeisessä osassa palvelujen tuotannossa. Kuvio 4. Tarve tavoittaa asiakkaat ja myydä heille matkailun kokonaistuote majoitus- ja muine palveluineen pakottaa yritykset verkostoitumaan. Verkottumisen tunnusmerkistöön liitetään yhteisen palveluprosessin osatekijöiden toteuttaminen, yhteinen kaupankäynti ja ansainta. (KTM 2006.)



KUVIO 4 Majoitus- ravitsemis- ja ohjelmapalvelut osana matkailuklusteria (KTM 2006, Suomen matkailustrategia 2020)

Tässä tutkimuksessa keskitytään majoitus-, ravitsemis- ja ohjelmapalveluihin. Vuoden 2009 tilastojen mukaan (Harju-Autti 2011) koko matkailuklusterin kysynnästä elävien yritysten määrä on noin 27 700. Pelkästään majoitus-, ravitsemis- ja ohjelmapalvelutoimialoilla on yhteensä noin 15 300 toimipaikkaa, joiden yhteenlaskettu liikevaihto oli noin 5,9 miljardia euroa ja alat työllistivät yhteensä noin 57 800 henkilöä. Luvuista on vähennetty muualla luokittelematon majoitustoiminta TOL 55909, mikä tarkoittaa lähinnä sellaisia maaseudulla toimi-

via majoitusyrityksiä, jotka ovat muita kuin Bed & breakfast -yrityksiä. Mainituilla kolmella toimialalla toimipaikkojen kokonaismäärä on kasvanut lähes 3000 yrityksellä viimeisen kymmenen vuoden aikana.

Majoitusalan yrityksiä oli noin 1 700, ja niiden yhteenlaskettu liikevaihto oli noin 1,3 miljardia euroa. Majoitusyritykset työllistävät noin 11 300 henkilöä. Majoitustoimipaikoista on keskeinen asema noin 700 hotellilla, sillä muut majoitustoimialan yritykset ovat pääosin mikroyrityksiä ja osa majoitusalan yrityksistä on toiminnassa osan vuotta. (Harju-Autti 2011.)

Vuonna 2009 ravitsemisalan toimipaikkoja oli noin 10 000. Toimipaikkojen määrä on kasvanut noin 2 000:lla vuodesta 2002. Ravitsemisalan yritysten yhteenlaskettu liikevaihto oli noin 3,9 miljardia euroa. Ravitsemisyriyten rooli on matkailussa merkittävä, mutta suurin osa yrityksistä toimii paikallisen kysynnän markkinoilla. Ravitsemissektorille suoraan työllistyvän henkilöstön määrä vuonna 2009 oli noin 36 000 henkilöä. (Harju-Autti 2011; Tilastokeskus 2010.) Ilmoitetuissa luvuissa ei ole huomioitu TOL 56103 Ruokakioskit ja TOL 5621 Pitopalvelutoimintaa.

Myös ohjelmapalvelutoimipaikkojen lukumäärä on lisääntynyt vuodesta 2002 vuoteen 2009 noin 800:lla. Ohjelmapalvelusektorilla vuonna 2009 oli 2 600 yritystä, joiden liikevaihto oli noin 0,8 miljardia euroa. Toimiala työllistää noin 7 000 henkilöä. Ohjelmapalvelualan yritykset toimivat usein myös majoitus- ja ravitsemistoiminnan toimialoilla, mikä osaltaan vaikeuttaa toiminnan kokonaisuuden arviointia. (Harju-Autti 2011.)

Harju-Autin & Ryymin (2008) mukaan pienten palveluyritysten pääsy markkinoille on usein kiinni alueen kärkiyrityksen kanssa löydetystä yhteistyöstä. Yhteistoiminnan ja yhteistyön vähäisyys tai puuttuminen vaikeuttaa alan yritysten menestymismahdollisuuksia. Toisaalta alalle tulon kynnys on matala, mikä aiheuttaa toistoa tuotetarjonnassa ja tuotteistamisessa omaperäisyyden puutetta. Alan palvelutuotanto on riippuvainen aidosta yhteistyöstä. Näin ollen yhteistyön ja syvemmän verkostoitumisen tarve on ilmeinen. Matkailutoimialan pienyritysvaltaisuus ja resurssien niukkuus erityisesti ohjelmapalvelusektorilla johtavat resurssiriippuvuuteen.

Valtakunnallisen matkailustrategian 2020 (KTM 2006) yhtenä strategisena päämääränä on lisätä verkostoitumista matkailutoimijoiden kesken. Verkostoituminen toisi tehokkuutta ja toisaalta selkiyttäisi työnjakoa esimerkiksi tietyn alueen matkailutoimijoiden kesken.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimuksen näkökulma määrittää tutkimuksessa käytettävät käsitteet. Tämä tutkimus käsittelee resurssiperustaista yhteistyötä matkailu- ja ravitsemisalalla ja keskittyy yhteen kärkiyritysvetoiseen verkostoon. Tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä ovat palveluyritys, pieni yritys, mikroyritys, matkailuyritys, yritys yhteistyö, verkko, verkosto, kärkiyritys, ydinosaaminen, kyvyk-

kyys, resurssiriippuvuus ja matkakohde (*destination* -käsite). Seuraavassa käsitelen mainittuja käsitteitä.

Palvelusektori on työvaltainen alue, jossa henkilöstön merkitys yrityksen menestystekijänä kasvaa. Itse palvelutapahtuma on monimutkainen ilmiö. Grönroosin (2001; 2009) mukaan palvelu on ainakin jossain määrin aineeton tekojen sarja, joka tapahtuu yleensä asiakkaan, palveluhenkilökunnan ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palvelun tarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa ja joka tarjoaa ratkaisun asiakkaan ongelmiin. Perinteisesti palveluja verrataan fyysisten tavaroiden tuottamiseen. Palvelut ovat aineettomia, ja niissä tuotanto, jakelu ja kulutus tapahtuvat osittain tai kokonaan samanaikaisesti. Palveluyrityksessä ydinarvo tuotetaan ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa (palveluprosessissa), jossa asiakkaat osallistuvat tuotantoon osittain tai kokonaan. Palveluja ei voida varastoida ja palvelussa omistajuus ei siirry. Palvelut ovat luonteeltaan heterogeenisiä ja palveluja ei voida kopioida, koska tuotanto- ja jakeluprosessissa ihmisellä on keskeinen sija. Yhden asiakkaan saama palvelu ei ole koskaan sama kuin seuraavan saama palvelu. Inhimillisestä tekijästä johtuen myös saman asiakkaan saama palvelu vaihtelee tilanteesta ja päivästä toiseen. (Grönroos 2001; 2009.)

Palveluyrityksen tarjonta kuvataan pakettina, joka koostuu erilaisista konkreettisista ja/tai aineettomista palveluista, jotka yhdessä muodostavat kokonaisuuden. Paketti koostuu ydinpalvelusta ja sitä tukevista liitännäispalveluista, jotka koostuvat avustavista palveluista ja tavaroista sekä tukipalveluista ja tavaroista. Ydinpalvelu on palveluyrityksen markkinoilla olon syy, esimerkiksi hotellin majoituspalvelu. Avustavat palvelut helpottavat palvelun käyttöä tai ilman avustavia palveluja ydinpalvelua ei voi käyttää. Esimerkiksi hotellin vastaanottopalvelut helpottavat asiakkaan toimintaa hotellissa. Tukipalvelut tuovat lisäarvoa ydinpalveluun tai tukipalveluiden avulla erottaudutaan kilpailijoiden tarjonnasta. Hotellin tarjoamilla ravintolapalveluilla tai hotellihuoneen sisältämällä tukitavaroilla, esimerkiksi shampoot tai kylpytakki, halutaan erottautua kilpailijoista. Kokonaispalvelu on paketti, jossa avustavien ja tukipalvelujen välinen ero ei ole aina selvä. Toiminnan kannalta avustavat palvelut ovat välttämättömiä. Jos niitä ei ole palvelupaketti jää vajaaksi tai avustavat palvelut muuttuvat kilpailukeinoksi, esimerkiksi hotelli, jossa ei ole vastaanottopalveluja. Tukipalveluja käytetään pelkästään kilpailukeinona ja ydinpalvelua voidaan käyttää, vaikka tukipalveluja ei olisi. (Grönroos 2001.) Tässä tutkimuksessa palveluyritysten ydinpalvelut muodostuvat majoitus-, ravitsemis- ja ohjelmalveluista.

Ydintuote tai ydinratkaisu ei välttämättä takaa palveluyrityksen kilpailuetua, vaan muodostaa lähtökohdan sen kehittämiseksi. Kilpailuetu syntyy ydinratkaisun ja siihen integroidusti liitettyjen palvelujen perusteella. Grönroosin (2009, 28-29) mukaan palvelunäkökulman oivaltanut yritys voi kutsua itseään palveluyritykseksi. Näkökulman mukaan palveluyrityksen fyysiset tuotteet, palveluaineokset, tiedot, huomion osoittaminen asiakkaalle ja muut asiakassuhteiden osatekijät yhdistetään kokonaisvaltaiseksi palvelutarjoomaksi. Kaikki tarjooman osatekijät yhdistetään yhdeksi, asiakkaan arvontuotantoprosessia kasvattavaksi kokonaisuudeksi. Pysyvän kilpailuedun muodostavat asiakas-

suhteen osatekijät, jotka yritys kokoaa kokonaisvaltaiseksi palvelupaketiksi. Palvelutarjooman lähtökohtana on asiakkaan näkökulma ja ymmärrys siitä, mikä tuo asiakkaalle hyötyä, lisäarvoa.

Palveluyrityksen tulee oivaltaa palvelujen prosessiluonne. Palvelut ovat eri toiminnoista koostuvia prosesseja, joissa käytetään resursseja, kuten ihmisiä, muita fyysisiä resursseja, tietoa tai järjestelmiä suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa (Grönroos 2009, 79). Palveluprosessin pitäisi tuottaa asiakkaalle lisäarvoa tai ratkaista asiakkaan ongelma, mistä asiakas on halukas maksamaan. Kulutuksen aikana asiakas arvioi prosessin jokaista yksittäistä osaa, esimerkiksi ruokaa, majoitusta tai ohjelmapalvelua. Asiakkaan saamalla kokemuksella eli palveluprosessin lopputuloksella on erittäin suuri merkitys matkailu- tai palveluyritysten menestymiseen. Tämän johdosta palveluyrityksen prosessien tulee rakentua siten, että yrityksen palvelulupaukset ja yrityksen toiminta vastaavat toisiaan. Yrityksen mainonnassa antamat lupaukset luovat asiakkaalle ennako-odotuksia ja mielikuvia, jotka on pystyttävä lunastamaan. (Grönroos 2009.)

Matkailukohde (*tourism destination*) voidaan nähdä maantieteellisenä alueena tai paikkana, jonne matkailija matkustaa ja jossa matkailupalvelut sijaitsevat. Kohde voi vaihdella maanosan tasolta pistemäiseen lomakeskukseen, esimerkiksi vapaa-ajankeskus (*resort*). Kohteella on alueellinen identiteetti ja kohteessa voi sijaita luontaisia vetovoimatekijöitä, joita on mahdollisuus kehittää matkailijoita kiinnostaviksi. (Hall 2008, 191-192.)

Matkailukohde voidaan määrittää myös yhtenäisten resurssiominaisuuksiensa perusteella. Esimerkiksi Päijänne-Vesijärven järviolueen käsittäminen matkailukohteena perustuu vesistöjen fyysiseen yhtenäisyyteen matkailullisena resurssina. Tyypillisesti Suomessa matkailukohde jäsennetään matkailuorganisaatioiden hallinnollisten rajausten mukaan aluekokonaisuutena, kuten kunta, maakunta tai seutukunta, esimerkiksi Kuopion matkailupalvelut tai Pohjois-Savon matkailupalvelut. (Saarinen 2001; Ryhänen 2003.) Tässä tutkimuksessa matkailukohde Messilän vapaa-aikakeskus nähdään alueellisena paikkana, jossa palvelut sijaitsevat. Yhdistämällä resursseja alueen yritykset voivat tarjota asiakkaalle lisäarvoa tuottavan palvelutarjooman eli erilaisia kokonaisratkaisuja.

Matkailutuotetta käsiteltiin asiakkaan näkökulmasta jo edellisessä luvussa. Keskeistä on oivaltaa tuotteen kompleksisuus ja kohteen tai alueen monimuotoisuus. Matkailuyrityksen näkökulmasta tuote on se, mikä on yrityksen toiminta-ajatuksessa ja liikeideassa määritelty tuotteeksi. Matkailuyrityksen liikeideassa määritellään yrityksen tarjoamat palvelut ja kohderyhmät. Puustinen & Rouhaisen (2007, 194-195) mukaan matkailutuote on fyysiseen paikkaan sidottu. Asiakkaalle paikka voi olla jokin valtio, paikkakunta (kunta tai kaupunki), matkailukeskus, yritys tai yrityksen tilat. Paikan lisäksi tuotteeseen sisältyvät vieraanvaraisuus, palvelut kohteessa ja niiden saatavuus sekä asiakkaan mahdollisuus tehdä kohteessa valintoja.

Keskisuuret, pienet yritykset ja mikroyritykset ovat lukumääräisesti ja taloudellisesti merkittävä osa yritystoimintaa. Keskimäärin ne edustavat lähes 99 prosenttia EU:n yrityskannasta ja työllistävät noin 65 miljoonaa henkilöä (Euro-

pean Commission 2005). Tässä tutkimuksessa pienistä yrityksistä ja mikroyrityksistä käytetään EU:n standardoimaa määritelmää. Määritelmän mukaan pieni yritys työllistää 10 – 49 henkilöä ja sen liikevaihto jää vuodessa alle 10 miljoonan euron. Mikroyritys työllistää vähemmän kuin 10 työntekijää ja sen liikevaihto ylittää vuositasolla maksimissaan 2 miljoonaan euroon. (European Commission 2005.)

Ilman vaihdantaa ja vuorovaikutusta ei voi olla yhteistyötä. Yksiselitteisen määritelmän löytäminen yritysten väliselle yhteistyölle on vaikeaa sen moniulotteisuuden takia. Yritysten välinen yhteistyö voi tapahtua mitä erilaisimmissa muodoissa. Muuttujia ja ulottuvuuksia yhteistyössä on paljon, kuten toiminnan luonne ja tavoitteet, yritysten määrä, yhteistyömuoto ja valtasuhteet. Yhteistyö on prosessi, joka muuttuu ja kehittyy koko ajan, yhteistyöllä on oma sykliinsä. Yritysten välistä yhteistyötä voidaan tarkastella kahdenvälisenä tai monenkeskisenä suhteena. (Vesalainen 2006, 46-51.) Vähäisessä vuorovaikutuksessa yhteistyö voi olla kertaluonteista, kaupankäyntiin perustuvaa, jolloin yritysten välinen yhteistyö ja sitoutuminen ovat vähäistä. Yritysten välisessä yhteistyössä toinen ääripää on pitkälle viety strateginen kumppanuus, jolloin yritysten välinen sitoutuminen ja riippuvuus toisistaan ovat vahvoja. Tällöin yritysten prosessit ja toimintatavat ovat yhtenäiset ja yritykset saavuttavat merkittäviä synergiaetuja. (Stähle & Laento 2000.) Tässä työssä yritysten välinen yhteistyö perustuu yhteistyön kahdenväliseen laajuuteen ja syvyyteen, joka johtaa strategiseen kumppanuuteen. Yhteistyötä tarkastellaan kärkiyrityksen johtamassa verkostossa ja kohteena on koko verkosto.

Kärkiyrityksellä tarkoitetaan yritystä, joka toimii verkoston veturiyrityksenä. Kysymyksessä on kärkiyrityksen ympärille tietoisesti rakennettu avaintoimittajien strateginen verkko, joka koostuu pääasiassa kahdenvälisistä suhteista, ja jossa toimijoiden määrä on rajoitettu. Kärkiyritys on yleensä verkoston keulakuva ja verkostoitumisessa kärkiyritys voi koordinoida verkoston työn- ja vastuunjakoa (Aalto, Laiho & Talonen 1999, 11).

Käsitteitä verkko, verkosto, verkostoituminen tai verkostotalous voidaan tarkastella hyvin monista näkökulmista ja käsitteitä käytetään osittain ristiin. Lynch & Morrison (2007) käyttävät Rosenfeldin¹ laatimaa listausta verkoston ominaisuuksista verratessaan klusteria ja verkostoa. Sen mukaan yrityksellä on verkoston kautta mahdollisuus saada palveluita edullisemmin, verkoston jäsenyys on rajattu, yhteistyö perustuu sopimukseen, yrityksen on helpompi verkoston avulla päästä osalliseksi monipuoliseen tuotantoon, perustuu yhteistyöhön ja verkostolla on yhteiset liiketoimintatavoitteet.

Verkosto määritellään usein resurssinäkökulmasta tai lisäarvoa luovana tekijänä. Resurssinäkökulmassa yritys erilaisia resursseja yhdistelemällä saavuttaa kilpailuetua, jolla voi erottua kilpailijoista. (Van Laerne & Heene 2003.) Möller, Rajala & Svahn (2004, 10) määrittelevät verkon ja verkoston seuraavasti:

¹ Lynch & Morrison ovat muokanneet Rosenfeldin (2001) määritelmää. Alkuperäinen Backing into clusters. Retrofitting public policies cited by Nordin S. Tourism clustering & innovation: Paths to economic growth and development. ETOUR. Mid-Sweden University.

"Verkko on tietyn yritysjoukon muodostama verkko-organisaatio, joka rakennetaan tietoisesti ja tavoitehakuisesti. Verkolla on päämäärät, jotka ohjaavat sen kehittämistä ja toimintaa. Kul-lakin jäsenellä on myös omat tavoitteensa ja verkon jäsenillä on sovitut roolit, joihin liittyvät vastuut sovituista toiminnoista ja yleensä myös riskinotosta sekä ansaintalogiikasta."

Esimerkiksi kirjoittajat mainitsevat liiketoimintaverkon tai strategisen verkon. Vastaavasti

"verkosto on yritysten ja muiden organisaatioiden välisten suhteiden muodostama, toimialat ylittävä verkostokudos, joka on periaatteessa rajaton."

Toivola (2006, 22) määrittelee verkoston pitkäaikaiseksi yhteistyösuhteeksi, jossa kaksi tai useampaa yritystä toteuttaa yhteistyössä liiketoimintaansa saavuttaakseen vahvemman kilpailuaseman. Tässä tutkimuksessa tukeudutaan Möller & Rajala & Svahnin (2004) esittämään verkon määritelmään. Luvussa kaksi jäsennetään yhteistyötä ja verkostoja laajemmin.

Yhteistyö kohdistuu yrityksen resursseihin. Resurssit ovat tuotannon tekijöitä, joita yritys voi omistaa tai kontrolloida. Yhteistyö vaatii vähemmän resursseja kuin täysi omistus. Resursseja yhdistämällä luodaan kyvykkyyksiä ja ydinosaamista, joiden avulla voidaan saavuttaa arvokkaita resurssikokonaisuuksia. Resurssien yhdistämisen kautta yrityksen on myös mahdollista tehdä toimia, joita ei muutoin voisi tehdä. Kontrolloimalla resursseja halutaan vähentää ympäristön epävarmuutta sekä pyrkiä tiettyyn ennustettavuuteen ja pysyvyyteen. (Vuorinen 2005, 85-87.) Tässä tutkimuksessa resurssiriippuvuudella tarkoitetaan sellaisen lisäarvoa tuovan yhteistyöstrategian toteuttamista niin, että saavutetaan kilpailuetua ja toisaalta oma riippuvuus olisi hallittua. Luvussa kaksi tarkastellaan resursseja, ydinosaamista ja kyvykkyyksiä tarkemmin.

Björk & Virtanen (2005) määrittelevät matkailutoimialan järjestelmänä, jossa yritysten keskinäinen riippuvuus on olennaista. Matkailutuote syntyy alueen tai kohteen yritysten yhteistyön tuloksena.

TAULUKKO 1 Yhteenvedo tutkimuksen keskeisistä käsitteistä

Palveluyritys	Palveluyrityksen tarjonta kuvataan pakettina, joka koostuu erilaisista konkreettisista ja/tai aineettomista palveluista, jotka yhdessä muodostavat kokonaistuotteen. Paketti koostuu ydinpalvelusta ja sitä tukevista liitännäispalveluista, jotka koostuvat avustavista palveluista ja tavaroista sekä tukipalveluista ja tavaroista. Palveluyrityksen fyysiset tuotteet, palveluainekset, tiedot, huomion osoittaminen asiakkaalle ja muut asiakassuhteiden osatekijät yhdistetään kokonaisvaltaiseksi palvelutarjoomaksi. Kaikki tarjooman osatekijät yhdistetään yhdeksi, asiakkaan arvontuotantoprosessia kasvattavaksi kokonaisuudeksi. Palvelutarjooman lähtökohtana on asiakkaan näkökulma ja ymmärrys siitä, mikä tuo asiakkaalle hyötyä ja lisäarvoa.
---------------	---

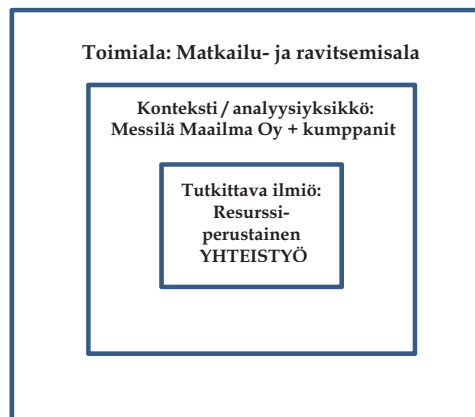
(jatkuu)

TAULUKKO 1	(jatkuu)
Matkailukohde	Voidaan nähdä maantieteellisenä alueena tai paikkana, jonne matkailija matkustaa ja jossa matkailupalvelut sijaitsevat. Kohde voi vaihdella maanosan tasolta aina pistemäiseen lomakeskukseen, esimerkiksi tietty vapaa-ajankeskus. Yhdistämällä resursseja alueen yritykset voivat tarjota asiakkaalle lisäarvoa tuottavan palvelutarjoaman eli erilaisia kokonaisratkaisuja.
Matkailutuote	On fyysiseen paikkaan sidottu yksittäisen yrityksen tai välittäjä-organisaation toimittama tuote palvelutarjoaman eri vaiheessa. Matkailukohteessa tuote on kokemuksien summa, mikä sisältää alueen yritykset, yhteisöt, ihmiset ja paikat sekä niiden kautta tapahtuvan sosiaalisen vuorovaikutuksen. Paikan lisäksi tuotteeseen sisältyvät vieraanvaraisuus, palvelut kohteessa ja niiden saatavuus sekä asiakkaan mahdollisuus tehdä kohteessa valintoja.
Kokonaistuote	Sisältää matkailukohteen eri tuotteita. Kaikki palvelut, tapahtumat ja kokemukset, jotka sisältyvät aina ostopäätöksestä sekä matkan aikana kotoa lähdettyä ja kotiin palattua.
Resurssi-riippuvuus	On sellaisen lisäarvoa tuovan yhteistyöstrategian toteuttamista niin, että saavutetaan kilpailuetua ja toisaalta oma riippuvuus olisi hallittua. Kontrolluomalla resursseja halutaan vähentää ympäristön epävarmuutta sekä pyrkiä tiettyyn enustavuuteen. Resursseja yhdistelemällä on mahdollisuus saavuttaa arvokkaita resurssikokonaisuuksia, joiden avulla on mahdollista tehdä toimia, joita ei muutoin voisi tehdä. Resursseja yhdistämällä luodaan ydinosaamista ja kyvykkyys, jolla verkoston toimijat erottuvat kilpailijoistaan.
Kärkiyritys	On yritys, joka toimii verkoston veturiyrityksenä. Kärkiyritys on yleensä verkoston keulakuva ja verkostoitumisessa kärkiyritys voi koordinoida verkoston työn ja vastuunjako.
Kyvykkyys	Kuvaa, mitä organisaatio osaa tehdä, ja resurssit ovat kyvykkyysien välttämättömän edellytys. Kyvykkyudet hyödyntävät organisaatiossa olevia resursseja integroimalla ne keskenään ja infrastruktuurin kanssa. Integrointiprosessin tuloksena kyvykkyudet lisäävät resurssien synnyttämää arvoa.
Pieni yritys ja mikroyritys	EU:n standardoiman määritelmän mukaan pieni yritys työllistää 10 - 49 henkilöä ja sen liikevaihto jää vuodessa alle 10 miljoonan euron. Mikroyritys työllistää vähemmän kuin 10 työntekijää ja sen liikevaihto ylittää vuositasolla maksimissaan 2 miljoonaa euroon.
Verkko	On tietyn yritysjoukon muodostama verkko-organisaatio, joka rakennetaan tietoisesti ja tavoitehakuisesti. Verkolla on päämäärät, jotka ohjaavat sen kehittämistä ja toimintaa. Kullakin jäsenellä on myös omat tavoitteensa ja verkon jäsenillä on sovitut roolit, joihin liittyvät vastuut sovitusta toiminnoista ja yleensä myös riskinotosta sekä ansaintalogiikasta.
Verkosto	Verkostossa toimijoiden välinen yhteistyö perustuu sopimukseen, verkoston jäsenyys on rajattu ja verkostolla on yhteisiä liiketoimintatavoitteita esimerkiksi vahvempi kilpailuasema. Verkoston avulla yrityksen on helpompi päästä osalliseksi laajempaan tuotantoon tai saada palveluita edullisemmin
Ydinosaaminen	On yritykselle erityinen osaamiskokonaisuus, jota kilpailijoiden on vaikea nopeasti jäljitellä. Ydinosaaminen ei synny itsestään, vaan vaatii tietoista kehittämistä. Se syntyy ja kehittyy organisaation oppimisen kautta ja ydinosaaminen on oleellista ydintuotteiden tai -palveluiden tuottamisessa.

1.4 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimus keskittyy resurssiperustaisen yhteistyön ilmenemiseen matkailu- ja ravitsemisalalla ja sen sisällä eräässä kärkiyritysvetoisessa verkostossa. Resurssi-riippuvuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yritysten välistä yhteistyötä, jossa erilaisia resursseja yhdistelemällä luodaan kyvykkyksiä ja ydinosaamista, joilla verkoston toimijat erottuvat kilpailijoistaan ja kehittävät kilpailukykyään. Lisäksi resurssien vaihdanta tuottaa verkostolle uutta liiketoimintaa ja lisää verkoston kilpailuetua. Verkko nähdään liiketoiminnan tietyksi toteuttamismalliksi, ja tässä tutkimuksessa kohteeksi on valittu rajattu kärkiyritysverkosto. Verkoston yritykset ovat riippuvaisia toistensa resursseista, mikä vaikuttaa niiden käyttäytymiseen. Tarkastelemalla koko verkoston toimintaa voidaan havaita keskeisiä menestystekijöitä, jotka lisäävät yhteistyötä tai kipupisteitä, jotka rajapintarakenteissa hidastavat yhteistyön onnistumista.

Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen case-aineisto on koottu matkailualalla toimivan Messilän vapaa-ajan keskuksen kärkiyritysverkostosta, jonka yritykset saavat pääasiallisen toimeentulonsa majoitus-, ravitsemis- ja ohjelmapalvelutoiminnasta.



KUVIO 5 Tutkimuksen kohde ja konteksti

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä majoitus-, ravitsemis- ja ohjelmapalvelualalla toimivien yritysten keskinäisestä yhteistyöverkostosta ja sen toimivuudesta. Tutkimuksen pääkysymys on:

Kuinka yritys yhteistyö on kehittynyt verkostokumppanien välillä Messilä Maailma Oy:n johtamassa verkostossa vuosina 1999 – 2011?

Tästä voidaan edelleen johtaa seuraavat alakysymykset, jotka tukevat pääkysymystä ja antavat laajempaa sisältöä tutkimuksen kohteesta:

1. *Miten resurssien vaihdanta on kehittynyt kärkiyrityksen ja sen kumppanien välillä?*
2. *Kuinka kärkiyritys on johtanut verkoston toimintaa?*
3. *Mitä strategisia etuja yritysyritys yhteistyö on tuottanut verkoston osapuolille?*
4. *Millä innovatiivisilla lisätekijöillä palvelukokonaisuutta on mahdollista kehittää uusiin resurssiratkaisuihin perustuen?*

Kuviossa 5 on esitetty tutkimuksen kohde ja konteksti. Keskiössä on resurssiperustainen yhteistyön tarkastelu. Yhteistyötä jäsenettäessä tukeudutaan Uppsalan koulukunnan ARA-malliin. Yritysjohdolle päätös yhteistyöstä on strateginen ratkaisu ja valitulla yhteistyömuodolla tavoitellaan kilpailuetua. Yhteistyötekijöiden havaitseminen ei ole yksiselitteistä, koska toimintaan liittyy sosiaalinen monimuotoisuus. Tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä teorioita ovat strategisen johtamisen teoria resurssipäätösten osalta, koska päätös tehdä yhteistyötä on strateginen linjaus; resurssiriippuvuusteoria, koska yhteistyössä pyritään hyödyntämään mukana olevien resursseja parhaalla mahdollisella tavalla ja sosiaalisen pääoman teoria, koska yhteistyöhön liittyy sosiaalinen sidoksisuus, mikä voi vaikuttaa ratkaisevasti verkoston menestymiseen ja toiminnan onnistumiseen.

Kun verkostossa on yksi yritys, joka resurssiensa puolesta on vahvemmassa asemassa kuin muut, kysymyksessä on kärkiyritysvetoinen verkosto. Toimittajaverkostot muodostuvat kärki- tai ydinyrityksen ympärille. Kärkiyritykset voivat luokitella toimittajiaan esimerkiksi strategisiin partnereihin, verkostotoimittajiin ja kilpailutettaviin kumppaneihin (Varamäki & Järvenpää 2004).

Kohtamäen (2005, 25) mukaan kärkiyrityksellä tarkoitetaan yritystä, joka toimii strategisen verkoston veturiyrityksenä. Kärkiyritys on arvoketjussa verkoston asiakasrajapinnassa. Kuitenkin voidaan sanoa, että jokainen yritys on oman strategisen verkostonsa keskiössä eli jokainen yritys on oman toimittajaverkostonsa kärkiyritys. Tähän vaikuttaa tarkastelijoiden näkökulma.

Verkoston yhteistyötä tarkastellaan Varamäen (2001) kehittämän kokonaisvaltaisen kuutiomallin avulla. Mallin jokaista kolmea ulottuvuutta tarkastellaan kahden muuttujan kesken. Strateginen näkökulma tarkastelee yhteistyöosapuolten keskinäistä työnjakoa ja kuinka osapuolten resurssit täydentävät toisiaan. Johtamisen näkökulma korostaa yhteistyön organisoitumista ja verkostossa vallitsevaa päätöksentekotapaa sekä johtajuutta. Sosiaalipsykologinen näkökulma korostaa verkostossa vallitsevia henkilöiden ja ryhmien välisiä suhteita. Yhteistyö on jatkuvasti muuttuva dynaaminen prosessi, jossa sosiaalinen monimuotoisuus korostuu. Tässä tutkimuksessa kuutiomallia täydennetään resurssiperustaisella näkökulmalla. Resurssiperustainen näkökulma tuo teoriakeskusteluun mukaan dynaamisen kyvykkyyden ja ydinosamisen käsitteet sekä sosiaalisen pääoman merkityksen. Sosiaalisen pääoman käsite tuo lisäulottuvuutta kuutiomallin sosiaalipsykologiseen tarkasteluun.

Tässä tutkimuksessa eräänä lähtökohtana on ollut käytännön tarve siitä, että matkailu- ja ravitsemisalalla tarvitaan lisää tietoa yritysten välisistä yhteistyösovelluksista ja yhteistyömahdollisuuksista. Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä toimialan yritysten välisestä yhteistyöstä ja tuoda uutta sisältöä toimialan yritysten väliseen verkostokeskusteluun. Tavoitteena on saa-

vuttaa tuloksia, joita MaRa-alan yrityksissä voidaan hyödyntää käytännön liiketoiminnan kehittämiseen. Ydinosaamisen, dynaamisen kyvykkyyden ja sosiaalisen pääoman yhdistäminen matkailuliiketoiminnan verkostotutkimuksessa on tämän tutkimuksen kenties tärkein teoreettinen kontribuutio.

Luvussa kaksi tarkastellaan verkostoitumisen lähestymistapoja, resurssien merkitystä ja sosiaalisen pääoman merkitystä yhteistyölle. Yhteistyö rakentaa toimijoiden välille sosiaalisen sidoksen.

1.5 Näkökulmia aikaisempiin matkailualan yhteistyö- ja verkostotutkimuksiin

Kuten luvussa 1.2 todettiin, matkailutoimiala on kompleksinen ja tarjonta on pirstaloitunut. Yksittäinen yritys tai organisaatio ei voi kontrolloida kilpailua ja pienyritysvaltaisuus on toimialalle tyypillistä. Matkailutoimialalla yhteistyö on menestymisen edellytys. Alan palveluintensivisyys ja sesonkiluonteisuus sekä toimintaympäristön erilaisuus (vrt. esimerkiksi jakelutiet) ja palveluiden kirjo tekevät tutkimuksesta mielenkiintoisen. Esimerkiksi palvelutuotannossa yritykset eivät voi olla täysin omavaraisia, minkä vuoksi ne solmivat yhteistyösuhteita muiden toimijoiden kanssa saadakseen ulkopuolisia resursseja. Resurssin merkittävyys voi johtaa riippuvuuteen muista toimijoista.

Morrison & Teixeira (2004) listasivat pienen matkailuyrityksen heikkoon menestymiseen vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä tutkiessaan Glasgown kaupungin keskusta-alueen pienten majoitusyritysten menestystekijöitä. Sisäiset tekijät liittyvät omistaja-yrittäjään ja itse liiketoimintaan. Omistaja-yrittäjään liittyviä sisäisiä huonoa liiketoimintaa aiheuttavia tekijöitä olivat mm. ammatillisen kunniahimon puute, harrastajamainen suhtautuminen liiketoimintaan, johtamiseen liittyvät tekijät, resurssien niukkuus lisätä tuotantoa sekä kykenemättömyys ratkaista ongelmia palvelun tai tuotteen laadussa. Yritykseen liittyviä sisäisiä tekijöitä olivat mm. monitaitoisen henkilökunnan puute, rajoittuneet resurssit ja kyvyttömyys havaita tai poistaa osaamisvajetta. Yrityksen ulkoisia huonoon liiketoimintaan vaikuttavia tekijöitä olivat mm. pienuudesta johtuva heikko asema toimialalla ja markkinoilla ja edelleen suuri riippuvuus ulkoisista tekijöistä. Yhdeksi ratkaisuksi parempaan menestykseen kirjoittajat esittivät kaupallista yhteistyötä. (Morrison & Teixeira 2004, 166-173.)

Buhalis & Cooper (1998, 335) selvittivät Kreikan saariston pienten ja keskisuurten yritysten kilpailua ja yhteistyötä. Keskeiset ongelmat liittyivät heikkoon markkinointiin ja johtamiseen sekä heikkoon henkilöstöhallintoon. Ei myöskään osattu hyödyntää it-teknologiaa, ja myös mittakaavaetujen puute, heikot taloudelliset resurssit ja niiden johtaminen, alueen liikennöintiin liittyvät ongelmat ja laatuun liittyvät ongelmat nousivat esiin.

Matkailualueen menestys riippuu siitä, miten onnistuneesti alueen yritykset tekevät yhteistyötä (Augustyn & Knowles 2000, 431-451). Yritysten, alueen eri organisaatioiden ja julkisen vallan yhteistyöllä on keskeinen rooli matkakoh-

teen menestymisessä. Tyypillisesti yhteistyö liittyy markkinointiin tai tuotantoon. Verkoston tuomia etuja pienille matkailuyrityksille ovat mm. pääsy laajemmille markkinoille kansallisesti tai kansainvälisesti, joustavuus, arvokkaan tiedon saanti esimerkiksi markkinoinnissa, tuotekehitys ja innovaatiot, liittymisen mahdollisesti muihin verkostoihin, resurssien kehittäminen ja tiedon siirto. Resursseja yhdistämällä pienet yritykset voivat lisätä yhteistä kilpailukykyä, vähentää tuotantokustannuksia ja lisätä yleistä tieto-taitotasoa. (Augustyn & Knowles 2000; Novelli, Schmitz & Spencer 2006.) Woods & Deegan (2004) mukaan pieni matkailuyritys voi saavuttaa imagoetua ja nostaa omaa palvelun laatua, liittyessään jo tunnettuun verkostoon.

Matkailuliiketoiminnassa verkoston menestymiseen ja kehittymiseen vaikuttavat verkoston tavoitteet ja tarkoitus, organisaatio ja johtaminen sekä koordinointi, verkoston taloudelliset, fyysiset ja inhimilliset resurssit, verkoston jäsenten sitoutuminen toimintaan ja yritysten välinen oppiminen. (Novelli ym. 2006.) Tehokkuus ja vaikuttavuus ovat keskeisiä, kun arvioidaan verkoston menestymistä. Tehokkuutta mitataan yleensä taloudellisilla tunnusluvuilla, jolloin vaihdantaa ja vuorovaikutusta (*exchange networks and communication networks*) edustavat verkostotyyppit korostuvat. Vaikuttavuutta arvioitaessa korostuvat sosiaaliset ja inhimilliset tekijät, kuten yrittäjän henkilökohtaiset kontaktit ja oppiminen. Tämän johdosta erilaiset sosiaaliset verkostot (*social networks*) ovat pienelle yrittäjälle merkittäviä. (Tinsley & Lynch 2001; 2004.)

Lynch & Morrison (2007, 43 - 62) erottelevat pienten matkailuyritysten verkoston ja verkostoitumisen. Heidän mielestään pienille yrityksille verkosto esiintyy sosiaalisena rakennelmana, jossa luottamus ja sen määrä ovat keskeisessä roolissa. Verkostoituminen on prosessi, jossa verkoston jäsenet käyttävät keskinäisiä suhteitaan ja samalla oppivat toisiltaan. Verkostot on luokiteltu kuudella eri tavalla perustuen verkoston muotoon, toimintaan ja rooliin. Verkoston muoto vaikuttaa verkostoitumiseen ja verkostossa tapahtuvaan yhteistyön luonteeseen. Luokittelua voidaan heidän mukaansa käyttää verkoston käsitteellistämiseen.

TAULUKKO 2 Verkoston luokittelu (mukailtu Lynch & Morrison 2007, 47)²

Luokittelu	Kuvaus
Verkoston jäsenyys	Toimijoiden erilaisuus; ammatillinen, sosiaalinen yms.
Verkostosuhteen luonne	Muodollinen/epävirallinen
Vuorovaikutuksen tai vaihdon muoto	Informaatiota, tavaroita, ystävyyttä, valtaa
Verkoston toiminta tai rooli	Ideoita tuottava tai ongelmia ratkova
Toiminnan muoto	Koko, monimuotoisuus, tiheys, yhteyksien vakaus
Verkoston maantieteellinen levinneisyys	Paikallisia, kansallisia, kansainvälisiä jäseniä

² Alkuperäinen Conway (1998) in Shaw & Conway (2000, p. 376)

Bengtsson & Kock (1999) tutkivat pienten yritysten yhteistyötä ja kilpailua liike-toimintaverkostoissa. He mainitsevat horisontaalisen ja vertikaalisen yhteistyömuodon. Horisontaalisen yhteistyön he jakoivat neljään erityyppiin: 1) rinnakkaiselo (*coexistence*), 2) yhteistyö (*cooperation*), 3) kilpailu (*competition*) ja 4) yhteistyömuoto (*co-opetition*), jossa yritykset tekevät yhteistyötä ja kilpailevat samanaikaisesti. Mainituissa suhteissa valta, riippuvuus toisesta toimijasta, luottamus, yhteistyösidosten määrä ja muoto, sosiaaliset normit sekä toimijan asema vaikuttavat yhteistyösuhteisiin yhtäaikaisesti tai erikseen. Yhteistyö on tapaus- ja tilannesidonnaista. Yhteistyötä ja kilpailua esiintyy samanaikaisesti, mutta tasapaino edellä lueteltujen tekijöiden kesken on edellytys pienen yrityksen menestymiselle. Yhteistyö voi vaihdella kevyistä sidoksista ja pienestä informaation vaihdosta pitkäaikaiseen sopimusperusteiseen yhteistyöhön. (Bengtsson & Kock 1999.)

Myös Buhalis & Cooper (1998) esittävät horisontaalista verkostoitumista tutkimuksessaan. Horisontaalisen verkostoitumisen kautta pienet ja keskisuuret matkailuyritykset voivat saavuttaa parempaa kilpailukykyä ja saavuttaa mitta-kaavaetuja yhdistämällä resursseja. Ne voivat lisäksi kehittää strategista johtamista ja markkinointia, vähentää kustannuksia ja lisätä keskinäistä tietotaitotasoa. Horisontaalisen verkostoitumisen lisäksi tekijät esittävät vertikaalista verkostoitumista, jolloin alueelle saapuvat asiakkaat hyötyvät paikallisten yritysten yhteisistä jakelukanavista. Vertikaalisen yhteistyön toteuttajaksi tekijät esittävät alueen yhteistä organisaatiota (*supporting agent*), joka kokoaa alueen palvelut ja hyödyntää myös julkista rahoitusta. (Buhalis & Cooper 1998, 324-346.)

Halme (2001) korosti, että verkoston jäsenten tulee oppia tekemään yhteistyötä ja verkoston oppimisprosessi on tärkeämpi kuin verkon rakenne. Tutkimuksessa Halme vertasi kestävä kehityksen ja ympäristöasioiden oppimista kuudessa kansainvälisessä matkailuverkostossa. Verkoston, jonka jäsenet koostuvat sekä julkisista että yksityisistä toimijoista, on luotava yhteinen kieli ja käsitteet toiminnalle ja tavoitteille. Yritysten välinen oppiminen voidaan tulkita tiedon ja taidon yhteisenä hankintana. Siihen sisältyy vuorovaikutusta ja oppimissynergiaa, joka jäisi pois, jos yhteistyötä ei olisi. Verkostolla tulee olla myös johtava organisaatio tai kärkitoimija, jonka vastuulla on tiedon jakaminen ja verkoston muiden jäsenten kouluttaminen tarvittaessa. Kärkitoimijan tulee varmistaa molempiin suuntiin tapahtuva tiedon kulku. (Halme 2001.)

Myös Kompula (2000, 266-268) korosti verkoston koordinoitua. Matkailuverkoston yhteistyön onnistuminen edellyttää selkeää verkoston koordinoitua ja sitoutumista yhteistyöhön. Jo toimijan asenteellinenkin sitoutuminen heijastuu verkoston toimintaan.

Yhteistyöhön sitoutumiseen vaikuttavat samanaikaisesti yrittäjän tunnesyyt ja kaupalliset syyt. Von Friedrichs Grängsjö (2003) tutki Åren matkailualueen yritysten kilpailua ja yhteistyötä. Pienten yritysten edustajat asuvat usein samalla matkailualueella, jossa heidän yrityksensä toimii. He tuntevat alueen toimijat ja heillä voi olla myös historiallinen syy toimia alueella. Kuinka yrittäjän henkilökohtaiset arvot ja normit vaikuttavat hänen yrittäjänä toimimiseen? Tunnesyiden

näkökulmasta yrittäjä tai yritys toimii alueen etujen hyväksi. Kaupallisten syiden painottuessa alue palvelee yrittäjän tai yrityksen kaupallisia etuja. On tilanteita, joissa on vaikea tehdä eroa henkilökohtaisten tunnesyiden ja kaupallisten suhteiden välillä. Jatkuvuuden kannalta on merkittävää (emt. 2003), että suhteiden keskinäistä vuorovaikutusta ei eliminoida. Kuitenkin kaupallinen ajattelu on välttämätöntä matkailukohteen pitkän ajan kehittymiselle.

Asenteet, etiikka, normit ja arvot ovat merkittäviä kaikille organisaatioille. Ne vaikuttavat organisaation toimintatapaan ja tunnetason. Samat tekijät vaikuttavat myös matkailualueen yritysten väliseen yhteistyöhön. Yhteistyössä vaikuttavien normien ja arvojen tulee olla kaikkien yhteistyösapuolten tiedossa ja hyväksymiä. Ne luovat yhteistyön raamit ja puitteet. Tällöin yhteistyön tiukka valvonta korvautuu luottamuksella ja yhteistyö perustuu uskottavuuteen ja luottamukseen. Alueen koordinointi sekä johtajuus eivät voi perustua hierarkiaan, vaan yrittäjillä tulee olla tunne, että he voivat vaikuttaa päätöksiin ja toisaalta heillä on myös vastuuta. Johtavan yrityksen rooli voi vaihdella kaupallisen kiinnostuksen ja neuvotteluvaiheessa olevan kaupan laajuuden mukaisesti. Samoin verkoston sisällä yhteistyön rajat ovat matalat ja verkoston ulkopuolella muodollisia ja joustavia riippuen asiakkaista. Kun matkailualueen yrittäjät oivaltavat keskinäisen toiminnallisen riippuvuuden, niin heillä on tunnetaso, että he toimivat kuin olisivat itsenäisiä yrittäjiä. Keskinäisen riippuvuuden oivaltaminen luo ymmärtämystä yhteistyölle. Kuitenkin valtaa ja riippuvuutta kontrolloivat ne yritykset, jotka kontrolloivat yhteistyön tärkeimpiä resursseja ja toimintoja. (von Friedrichs Grängsjö 2003, 427-448.)

Hall, Cambourne, Macionis & Johnson (1997, 5-31) korostivat aluetaloudellisia ja kansainvälisiä mahdollisuuksia ja etuja, joita voidaan yhteistyöllä ja verkostoitumisella saavuttaa. He tutkivat yhteistyötä ja verkostoja Australian ja Uuden-Seelannin viinimatkailussa. Tekijät (emt. 1997) kritisoivat mm. verkostokokemuksen ja edelleen tiedon puutetta. Heikon verkostokokemuksen johdosta menetetään mahdollisuuksia tuotekehityksessä ja markkinoinnissa. Ei havaita tai osata hyödyntää eri matkailutoimijoiden ja matkailuorganisaatioiden välisiä yhteistyö- ja verkostosidoksia. Organisaatioiden välisellä vuoropuhelulla ja eri toimijoiden (matkailuyrittäjät, majoituksen tarjoajat, välittäjäorganisaatiot ja myyjät, festivaalien järjestäjät, viinin valmistajat ja alueorganisaatiot) verkostoitumisella saavutetaan synergiaetuja ja erikoistumista, joiden avulla voitaisiin kehittää Australian ja Uuden-Seelannin viinimatkailua.

Sautter & Leisen (1999, 312-328) korostivat artikkelissaan johdon roolia sidosryhmäyhteistyön edistämisessä. Yritysjohdon pitäisi havaita saavutettavat strategiset edut ja hyväksyä yhteistyö myös kilpailijoiden kesken eri tilanteissa nopeasti muuttuvilla markkinoilla. Kirjoittajat (emt. 1999) korostavat oikein kohdennettua kumppanuutta (*the role of partnership*) ja yhteistyömuotoa (*co-operation*), jossa tehdään yhteistyötä ja kilpaillaan samanaikaisesti pelkän kilpailun sijasta.

Williams (1999, 20-35) käsitteli artikkelissaan strategisen kumppanuuden rakentumista kanadalaisten pienten ja keskisuurten matkailuyritysten kesken. Hänen (emt.) mukaansa strategisen kumppanuuden avulla pieni tai keskisuuri

matkailuyritys voi mm. vähentää yritysriskiä ja epävarmuutta, selvitä paremmin kilpailussa, ylittää investointiesteitä, saavuttaa mittakaavaetuja, edistää markkinoinnin näkyvyyttä, saavuttaa teknologisia innovaatioita, luoda mainetta ja imagoa sekä saavuttaa mahdollisia muita synergiaetuja. Strateginen kumppanuus edellyttää kuitenkin jatkuvaa yhteistyön seurantaa ja kehittämistä.

Williamsin (1999) artikkeli nosti matkailututkimuksen keskiöön yritysten välisen yhteistyön ja strategisen kumppanuuden lisäksi arvoketjuajattelun sekä asiakkaan näkökulman. Kiristyvässä kilpailussa matkakohteen menestyminen perustuu yhä enemmän alueellisten toimijoiden verkostoitumiseen (Stokes 2006, 682-695). Kriittisten resurssien havaitseminen ja keskittyminen omaan osaamiseen luovat ydinkyvykkyyttä (Timur & Getz 2008, 445-461). Alueellisten matkailutoimijoiden ja yrittäjien tulee edistää keskinäistä verkostoitumista siten, että saadaan aikaan ilmapiiri, joka luo uutta osaamista. Kohteen avaintoimijat (yritykset) ja niiden johto ovat keskeisessä asemassa, jotta matkailukohteen alueella yritysten välistä keskinäistä kilpailua voidaan vähentää. Kehittyessään erilaiset verkostoilmiöt luovat alueellista kyvykkyyttä. (Pechlaner, Raich & Ficher 2009, 28-40.) Stokesin (2006) ja Timur & Getzin (2008) mielestä tarvitaan kuitenkin lisätutkimusta matkailutoimijoiden välisistä erilaisista alueellisista verkostoista ja niiden johtamisesta. Wills-Johnson (2008, 214-224) korostaa lisätutkimuksen tarvetta verkostossa tapahtuvasta sosiaalisen pääoman merkityksestä ja resurssien hyödyntämisestä.

Björk & Virtanen (2005, 212-230) totesivat, että yhteistyö menestyy, kun 1) yhteistyöhön osallistuva yritys löytää tasapainon keskinäisestä riippuvuudesta, 2) yhteistyö tuottaa synergiaetuja yrityksen resurssiniukkuuteen, 3) yhteistyötä johtavan ryhmän tai projektiryhmän henkilökemiat ovat oikeat tai tasapainossa ja 4) tavoitteet ovat yhteensopivia. He (emt. 2005) selvittivät, mitkä tekijät helpottivat ja edistivät yhteistyötä maaseutumatkailun kehittämissuhteissa, joka toteutettiin EU:n rahoituksella vuosina 2000-2003 Etelä-Pohjanmaan rannikkoseudulla. Edellä olevien tulosten lisäksi yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen, siten, että osallistuvat yritykset oivaltavat roolinsa suhteessa verkostoon, koordinoijan rooli (projektipäällikkö ja ohjausryhmä tai kärkiyritys) vetäjänä, avoin viestintä ja byrokratian välttäminen olivat merkittäviä. Yhteistyö oman verkoston yritysten kesken koettiin tärkeämmäksi kuin useamman verkoston keskinäinen yhteistyö, vertaa verkostojen verkosto.

Gibson & Lynch (2007, 107-126) korostivat tietyllä maantieteellisellä alueella sijaitsevien matkailuyritysten yhteistyötä. Alueella voi olla ainutlaatuisia kulttuurihistoriallista merkitystä. Tämä yhdistää yrittäjiä, julkisen sektorin toimijoita, vapaaehtoisia järjestöjä ja alueen muita toimijoita, jotka vaikuttavat alueen talouteen. Yhteistyö tuo alueelle sosiaalista vuorovaikutusta, taloudellista lisäarvoa ja lisää paikallista kehittymistä. Tämä on tyypillistä alueille, joilla maaseutumatkailu on merkittävässä roolissa.

Yhteinen maantieteellinen sijainti voi luoda edellytykset tehokkaalle klusteritoiminnalle ja tarjota ratkaisuja resurssien niukkuuteen (Michael 2007). Alueen eri toimialan yritykset voivat saavuttaa synergiaetuja yhdistämällä esimerkiksi markkinointiaan tai luomalla yhteistoimintaa, joka lisää sekä mittakaava-

etuja että rinnakkaistuotannon etuja. Erikoistumalla alue voi saavuttaa kilpailuetua ja verkostoitumisprosessi luo pienille yrityksille edellytyksiä tarjota kilpailukykyisiä tuotteita. Toiminta luo jatkuvuutta, lisää yhteiskyvykkyyttä ja verkostoitumista. Onnistuessaan prosessi luo niin sanottuja alueen yhteisiä kyvykkyysalustoja (*capability platforms*), jotka voivat saada aikaan uusia yhteistyömuotoja tai innovoivia tapoja yhdistellä alueen yritysten resursseja. Parhaimmillaan kyvykkyysalustat luovat alueelle kasvua ja tuovat lisäarvoa sekä jatkuvuutta. (Michael 2007, 63-78.) Tällaisessa toiminnassa korostuvat henkilöiden väliset suhteet ja luottamus, henkilöiden välinen viestintä sekä sitoutuminen. Tämä edellyttää runsasta yritysten henkilöiden välistä kommunikointia, maantieteellistä yhteenkuuluvuutta, alueen omista lähtökohdista ja vahvuuksista syntyvää yhteistyötä, epävirallista kommunikointia, jatkuvaa riippuvuutta yhteistyösuhteesta sekä normien ja käyttäytymisen kehittämistä yritysten välillä. (Lynch & Morrison 2007, 50; Turunen 2009, 88.)

Wang (2008, 151-166) selvitti matkailukohteen markkinointiyhteistyön syntymistä yritysten kesken, jotka tekevät yhteistyötä ja kilpailevat samanaikaisesti. Tuloksissa korostui ei-hierarkkinen verkostoyhteistyö, joka on pitkäaikaisen yhteistyön edellytys. Kumppaneiden selkeät roolit ja vastuut ovat tärkeitä komponentteja yhteistyötä rakennettaessa. Yhteistyön koordinoinnissa ja markkinoinnin johtamisessa tulee jollakin osapuolella olla johtava rooli, joka ohjaa strategista ajattelua keskinäisestä kilpailusta yhteistyön suuntaan.

Costa, Breda, Costa & Miguens (2008, 96-114) korostivat verkostoinnovaatioita ja niiden aikaansaamaa tuottavuuden kasvua tutkiessaan Portugalin urheilu- ja seikkailumatkailuyrityksiä. Pienet ja keskiuuret matkailuyritykset voivat pysyä mukana ja kilpailla dynaamisessa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä verkostoinnovaatioiden turvin.

Suomessa yhteistyötä ja alihankintaa on tutkittu hyvin metalli- ja elektroniikkateollisuudessa (mm. Malinen 1998; Varamäki 2001; Lehtinen 2001; Vesalainen 2002; Möller & Rajala & Svahn 2004; Kohtamäki 2005; Vuorinen 2005). Äyväri (2006) keskittyi väitöstutkimuksessaan pienten käsityöryrittäjien verkosto-osaamiseen ja Arhio (2007) siihen, kuinka verkostossa toimivat rakennuspuutuoteteollisuuden yritykset voivat parantaa laatua. Varsinaista matkailu- ja ravitsemisalalan yhteistyötä ja verkostoitumista käsittelevää tutkimusta on vähemmän. Komppulan (2000) väitöstutkimus käsitteli matkailuyrittäjien sitoutumista asiapohjaiseen alueverkostoon ja Juutilaisen (2005) väitöstutkimus matkailualalla majoitustoiminnasta pääasiallisen tuoton saavien pienten yritysten liiketoimintaprosessin muotoutumista ja siihen liittyvää yrittäjän oppimisprosessia. Ryhäsen (2003) tutkimus, Oppivat yritysverkostot matkailukohteen menestystekijänä, tarkasteli menetelmiä tunnistaa teoreettisesti ja käytännöllisesti matkailukohde maaseutumatkailuyrittäjien yhteistyökenttänä ja innovatiivisena oppimisympäristönä. Turusen väitöskirja (2009) käsitteli pienen ja keskiuuren matkailuyrityksen kansainvälistymistä ja kuinka alueellinen verkosto voi toimia kansainvälistymistä edistävänä resurssina. Lemmetyisen (2010) väitöstutkimus käsitteli yhteistyön koordinoitua matkailun liiketoimintaverkostoissa. Lemmetyinen etsi matkailun verkostoyhteistyön koordinoinnin keinoja, joiden

avulla voitaisiin parantaa verkostojen ja niissä toimivien yritysten kilpailukykyä. Lemmetyinen korosti erityisesti kohdeorganisaation roolia, joka voi olla uusien resurssien luomista, kommunikoinnin lisäämistä tai verkoston yhteenkuuluvuuden vahvistamista.

Yhteenvetona edellä olevan katsauksen perusteella voidaan todeta, että luottamus, sitoutuminen, yhteinen esiintyminen ja markkinointi, kohdekohtaisuus tai alueellisuus, riippuvuus yhteistyökumppanista, kommunikointi, oppiminen, verkoston koordinointi tai johtaminen ja resurssien yhdistäminen ovat keskeisiä matkailualan yhteistyö- ja verkostoitumisilmiössä.

Matkailun verkostoitumisilmiötä käsittelevää kansainvälistä kirjallisuutta ja artikkeleita on runsaasti tarjolla (Hall 2008, 210). Kirjallisuus painottuu matkailukohteen kehittämiseen, menestymiseen ja hallinnointiin, (*destination management and marketing organizations, DMOs*), tiedon johtamiseen sekä informaation vaihtoon ja kuinka ne vaikuttavat alueen verkostoitumiseen. Kokonaisuuksia tarkastellaan usein alueen kysynnän, tarjonnan tai asiakkaan näkökulmasta. Kirjallisuus käsittelee yritysten välisiä verkostoja, verkostojen syntymistä, matkailuverkoston muutosta sekä kuinka ja miksi alan organisaatiot muodostavat yhteistyösidosia ja valitsevat yhteistyökumppanin. On runsaasti kirjallisuutta, joka käsittelee eri matkailukohteiden kehittymistä ja tuotteiden kehittämistä, mutta huomattavasti vähemmän kirjallisuutta, joka keskittyy matkakohteessa jo toimivan verkoston kehittämiseen ja analyysiin (*the evolution of destination networks*). Verkoston dynamiikkaan liittyvää tutkimusta kaivataan lisää. Painopisteen tulisi siirtyä tuotteiden kehittämisestä resurssien kehittämiseen. (Scott, Baggio & Cooper 2008, 218-222.) Costa ym. (2008, 114) mukaan tarvitaan lisää tutkimustietoa pienten ja keskisuurten matkailuyritysten innovatiivisista verkostoratkaisuista. Kuinka innovatiiviset ja dynaamiset verkostot ovat rakentuneet ja kehittyneet sekä miten verkostoratkaisut edistävät pienten ja keskisuurten matkailuyritysten liiketoimintaa? Myös Wang (2008) kaipasi lisätutkimusta yhteistyön dynamiikasta ja toivoi lisätutkimusta matkailukohteen resurssien tehokkaammasta käytöstä.

1.6 Tieteenfilosofiset perusvalinnat ja tutkimuksen metodologia

Taloustieteet ovat osa yhteiskuntatieteitä ja yhteiskuntatieteellisessä kirjallisuudessa erotetaan yleensä positivistinen ja subjektivistinen tai konstruktivistinen lähestymistapa. Burrell & Morganin (1979) mukaan positivismi viittaa tutkijasta mahdollisimman paljon riippumattoman objektiivisen, kausaalisuhteita etsivän tiedon saavuttamiseen reaalisesta todellisuudesta. Positivistisessa tutkimuksessa on yleensä kysymys ilmiön selittämisestä ja positivistiset tutkimukset ovat yleisimmin erilaisten ilmiöiden välisten syy-seuraus -yhteyksien etsintää ja lainalaisuuksien konstruointia. Subjektivistisen näkemyksen mukaan todellisuus on suhteellista, jokaisen henkilön yksilöllinen kokemus, sosiaalisen ja kognitiivisen prosessin tulos (Eriksson & Kovalainen 2008, 14). Osa todellisuudesta voi olla yhteistä monien yksilöiden kanssa, jolloin ihmiset konstruivat

todellisuutta keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Ilmiötä tutkitaan luonnollisessa ympäristössä ilman mitään keinotekoisia järjestelyjä ja pakotteita. Tutkimuksen lähtökohtana on yksilöiden kyky tulkita inhimillisen elämän tapahtumia ja muodostaa merkityksiä maailmasta, jossa he toimivat. Toiminta perustuu merkityksien tulkintaan ja tieto merkitsee yhteistä ymmärrystä, joka muodostuu yksilön kokemusten ja ymmärrysten jakamisesta. Kokemus ymmärretään laajasti ihmisen suhteena omaan todellisuuteensa. (Alvesson & Sköldbberg 2000; Metsämuuronen 2006; Eriksson & Kovalainen 2008.) Tämän tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta on fenomenologis-hermeneuttisessa ajattelussa, jossa korostetaan kokonaisvaltaista, holistista ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

Fenomenologisesta lähtökohdasta tehtävä tutkimus tutkii kokemuksia ja ihmisten suhdetta omaan elämäntodellisuuteensa. Kokemus ymmärretään laajasti ihmisen suhteena omaan todellisuuteensa, siihen kontekstiin, jossa hän elää. Kokemus muotoutuu merkitysten mukaan, joiden kautta tulkitsemme ympärillämme olevaa maailmaa. Fenomenologinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkittavan kohteen ihmisten sen hetkistä merkity maailmaa, esimerkiksi jonkin organisaation toimintakulttuuria. (Laine 2001, 26-29.)

Hermeneutiikalla tarkoitetaan yleisesti teoriaa ymmärtämisestä ja tulkinasta. (Laine 2001, 29; Eriksson & Kovalainen 2008, 20.) Ymmärtäminen on tulkintaa ja kaiken ymmärtämisen edellytyksenä on jo aiemmin ymmärretty. Ymmärtäminen ei ala tyhjästä, vaan perustuu siihen, miten kohde ymmärretään ennestään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34-35.) Hermeneuttisen näkemyksen mukaan tutkijalla on tutkittavasta ongelmasta ns. esiymmärrys, joka muodostuu toisaalta hänen henkilökohtaisesta kokemuksestaan ja toisaalta erilaisten välittäjien (esimerkiksi kirjallisuuden ja itse tutkimuksen) eli muiden ihmisten kokemuksesta. Lopulliseen ymmärrykseen tullaan henkilökohtaisen osallistumisen, sekä käytettyjen metodien kautta. Ymmärtäminen etenee spiraalimaisena liikkeenä, jota kutsutaan hermeneuttiseksi spiraaliksi tai hermeneuttiseksi kehäksi tai hermeneuttiseksi ympyräksi. (Gummesson 2000, 67-71; Alvesson & Sköldbberg 2000, 66; Tuomi & Sarajärvi 2009, 34-35.) Ei ole ymmärrystä ilman esiymmärrystä ja osien ymmärtäminen edellyttää kokonaisuuden ymmärtämistä (Laitinen 2005). Tähän tutkimukseen liittyvä esiymmärrys perustuu vuonna 2006 suoritettuun esitutkimukseen ja tutkijan omaan kokemukseen toimialalta. Hermeneuttisen näkemyksen mukaisesti tietoisuus ja ymmärtäminen lisääntyivät vuonna 2009 tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa, jolloin verkostoa tarkasteltiin kärkiyhteyksien näkökulmasta.

Perinteisessä verkostotutkimuksessa on tukeuduttu paljon objektiiviseen koulukuntaan, jossa painotetaan luonnontieteitä ja metodologisia menetelmiä. On pyritty luomaan tilanteita ja kokeita, joita voidaan empiirisesti testata. Tätä objektivistista tutkimusmetodologiaa on kritisoitu, sillä se ei huomioi verkostoa sosiaalisena ja vuorovaikutuksellisenä ilmiönä. Erityisesti ihmisten välinen käyttäytyminen ja suhteet ympäristöön ovat merkittäviä, kun tarkastellaan pienten yritysten toimintamahdollisuuksia. Tämän johdosta uudessa verkostotutkimuksessa painotetaan subjektivistista lähestymistapaa, jossa korostuvat tulkinta ja ymmärrys. Ymmärrys voidaan saavuttaa huomioimalla yksittäisen

toimijan merkitys verkostossa. Verkostossa strategisen tiedon lisäksi tarvitaan tietoa sosiaalisesta käyttäytymisestä, asenteista, arvoista ja kulttuuritekijöistä. (Johannisson 1995; Varamäki 2001; Mitronen 2002; Äyväri 2002; Toivola 2006.) Avoimen verkostoympäristön luottamuksellinen ilmapiiri antaa tilaa luovuudelle ja uuden oppimiselle (Arhio 2007). Menetelmät, jotka huomioivat strategian lisäksi ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja suhteet ympäristöön sekä perustuvat luottamuksen ja sitoutumisen rakentumiselle, soveltuvat paremmin pienten yritysten verkostotutkimukseen (Johannisson 1995; Varamäki 2001).

Tässä tutkimuksessa tutkittava ilmiö, resurssiperustainen yhteistyö, näyttäytyy toimijoiden mielessä eri tavoin. Yritysverkon toimintamallit ja roolit eivät ole sellaisella tavalla selkeästi institutioituneet kuin esimerkiksi osakeyhtiö ja sen toiminta (Vuorinen 2005). Verkon yhteistyösuhteet rakentuvat myös vuorovaikutuksen kautta. Toisin sanoen tulkinnallisuus ja subjektiivisuus ovat niissä mukana. Tutkimuksen ontologisena (ontologia = oppi olevasta, käsitys todellisuudesta) taustaoletuksena voidaan pitää relativismia ja subjektivismia. Tutkimuksessa todellisuuden katsotaan olevan sellainen, kuten haastatellut henkilöt sen kuvaavat ja kuinka henkilöt ovat sen kokeneet. (Metsämuuronen 2006; Eriksson & Kovalainen 2008.) Epistemologia kuvaa käsitystä tiedon luonteesta ja pyrkii ymmärtämään, mitä tiedämme todellisuudesta. Tässä tutkimuksessa todellisuuden tulkinta pohjaa ymmärtämiseen. Oleellista on tutkittavan ilmiön tai tapauksen ymmärtäminen. (Metsämuuronen 2006; Eriksson & Kovalainen 2008.)

Tämä tutkimus on osittain teorian ohjaama abduktiivinen tutkimus, jossa teoriasidonnaisuus on ohjannut haastatteluteemojen valintaa. Teoriasidonnaisuudessa analyysissa teoreettiset käsitteet nähdään osittain valmiina, mutta teoria sinänsä ei rajaa liiaksi ilmiöstä kertomista. Teoria ja empiria ovat vuorotelleet tutkimusprosessin ajan. Täysin teorialähtöisessä analyysissa analyysia ohjaa valmis teema tai käsittekartta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 107-117; Hirsjärvi & Hurme 2011, 136.)

Tutkimusmenetelmät jaetaan tavallisesti kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivisessa, laadullisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii vastaamaan kysymyksiin siitä, millainen ilmiö on, miten se on kehittynyt tai millaisia ovat sen pääasialliset syyt. Voidakseen vastata tällaisiin kysymyksiin tutkija ei voi käyttää tarkkoja lomakkeita, eikä muodostaa mittareita eikä laskea muuttujien välisiä yhteyksiä. Kvalitatiivisen strategian mukaan kohde ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 23). Tutkijan on tehtävä havaintoja, keskusteltava ihmisten kanssa, kuunneltava heidän kertomuksiaan tai muodostettava tekstejä heidän puheidensa pohjalta, ja pyrittävä selvittämään ilmiön luonnetta laadullisen aineiston avulla. Kvalitatiivinen data on tavallisesti sanallisessa muodossa. Kvalitatiivinen tutkimus on jatkuva prosessi, jossa johdopäätökset voivat johtaa uuteen tiedon esittämisvaiheeseen ja edelleen uuden tiedon läpikäyntiin. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007.) Tässä tutkimuksessa tutkimusongelman ratkaisemiseksi on valittu kvalitatiivinen tapaustutkimus, case - tutkimusmenetelmä.

Tapaustutkimus on luonteva lähestymistapa, jossa on kyseessä käytännön ongelmien kokonaisvaltainen tarkastelu ja kuvaus. Tapaustutkimus etsii vastausta kysymyksiin, jotka kohdistuvat nykyhetken ilmiöihin jossain tosielämään pohjautuvassa kontekstissa. Kysymykset, joita esitetään, ovat usein miten (kuinka) ja miksi -kysymyksiä. (Yin 1994; Laitinen 2005.) Tutkimus kohdistuu yhteen tapaukseen ns. single-case, kun kysymyksessä on erilainen tapaus tai tapahtuma. (Yin 1994; Eskola & Suoranta 2005; Eriksson & Kovalainen 2008.) Eriksson ja Koistisen (2005, 4-5) mukaan tapaustutkimus kannattaa valita tutkimuksen lähestymistavaksi silloin kun tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö, aiheesta on tehty vähän empiiristä tutkimusta tai tutkijalla on vähän kontrollia itse tapahtumin.

Tapaustutkimus voidaan jaotella sen mukaan, mitä tutkimuksella tavoitellaan tai mikä on tutkimuksen tieteenfilosofinen perusolettamus (mm. Stake 2005, 443-466; Eriksson & Koistinen 2005, 9-18; Eriksson & Kovalainen 2008, 115-136). Tapaustutkimus soveltuu yleensä pienyritystutkimukseen juuri käytännön läheisyyden ja kokonaisvaltaisuuden vuoksi. Tapaustutkimuksen avulla voidaan tutkia mm. monimutkaisia ja vaikeasti hallittavia liiketoiminnan kysymyksiä (Eriksson & Kovalainen 2008).

Stake (2005, 445; katso myös Eriksson & Koistinen 2005, 9-11) jakaa tapaustutkimukset kolmeen ryhmään riippuen tapauksen luonteesta, niiden lukumäärästä ja tutkimukseen liittyvistä perusolettamuksista: 1) *intrinsic case study* (itsessään arvokas tapaustutkimus), 2) *instrumental case study* (välineellinen tapaustutkimus) ja 3) *multiple case study* (monitapaus tai kollektiivinen tapaustutkimus). Itsessään arvokas tapaustutkimus perustuu siihen, että tutkijalla on kiinnostus yhteen, ainutlaatuiseseen tapaukseen, jota halutaan ymmärtää, josta ollaan kiinnostuneita ja halutaan yksityiskohtaista tietoa. Välineellinen tapaustutkimus yrittää ymmärtää jotain muuta kuin pelkkää yhtä tapausta. Tapaus on kiinnostava yleisten teemojen tai teoreettisten kehittelyjen vuoksi. Tutkimuksen tuloksena saadun tiedon tavoitteena on päteä myös muissa konteksteissa, jolloin tutkimuksella on välineellinen merkitys. Kollektiivinen tapaustutkimus käsittää useita tapauksia, jotka ovat rinnasteisia toisilleen. Usean tapauksen tutkimuksella pyritään ilmiön laajaan ymmärtämiseen tai tavoitteena on teorian parempi rakentaminen.

Tutkimukseni tapaustutkimus on itsessään arvokas tapaustutkimus, ns. *intrinsic case study*. Itsessään arvokas single-case -tapaustutkimus lisää erilaisien tapauksien ymmärtämistä ”tavallaan sisältäpäin”. Tutkija on kiinnostunut tietystä, ainutlaatuisesta tapauksesta ja hän pyrkii ymmärtämään tätä tapausta mahdollisimman hyvin tuottamalla laajan ja kokonaisvaltaisen kuvauksen käsillä olevasta ilmiöstä. Tutkija on kiinnostunut siitä, miten tutkittavat itse jäsenivät omaa maailmaansa ja kokemuksiaan siitä. (Stake 2005; Eriksson & Koistinen 2005.) Keskittyminen yhteen tapaukseen antaa mahdollisuuden tutkia yksityiskohtia ja toimintojen yhteyttä olosuhteisiin tai tilanteisiin (Hirsjärvi & Hurme 2011, 59). Toisaalta itse tapauksesta tai sen erilaisuudesta halutaan myös oppia lisää. Tutkija ja tutkittavat ovat vuorovaikutuksessa keskenään, mikä edellyttää luottamuksellisia suhteita tutkijan ja tutkittavan välille. Tapaustut-

kimuksen heuristisuus merkitsee sitä, että tutkimuksen pitäisi lisätä lukijan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Päämääränä on entistä syvällisempi ilmiön todellisuuden ymmärtäminen tutkimusaineistosta käsin. Työn tutkimusstrategiaa voidaan luonnehtia tulkitseväksi ja kuvaileväksi.

Tapaustutkimuksessa olisi käytettävä useita eri tiedonkeruumenetelmiä, joita voivat olla dokumentit, haastattelut, osallistuva tai suora havainnointi ja fyysinen materiaali. Tutkimusote edellyttääkin kiinteää vuorovaikutusta aineiston keräämisen ja analysoinnin kesken. Tutkijan esiymmärryksen vaikuttavat (Gummesson 2000, Äyväri 2002) yksilön henkilökohtaiset kokemukset, välittäjien (kirjat, luennot, tutkimusraportit) kautta saatu kokemus ja muiden ihmisten kokemus.

1.7 Tutkimusraportin rakenne

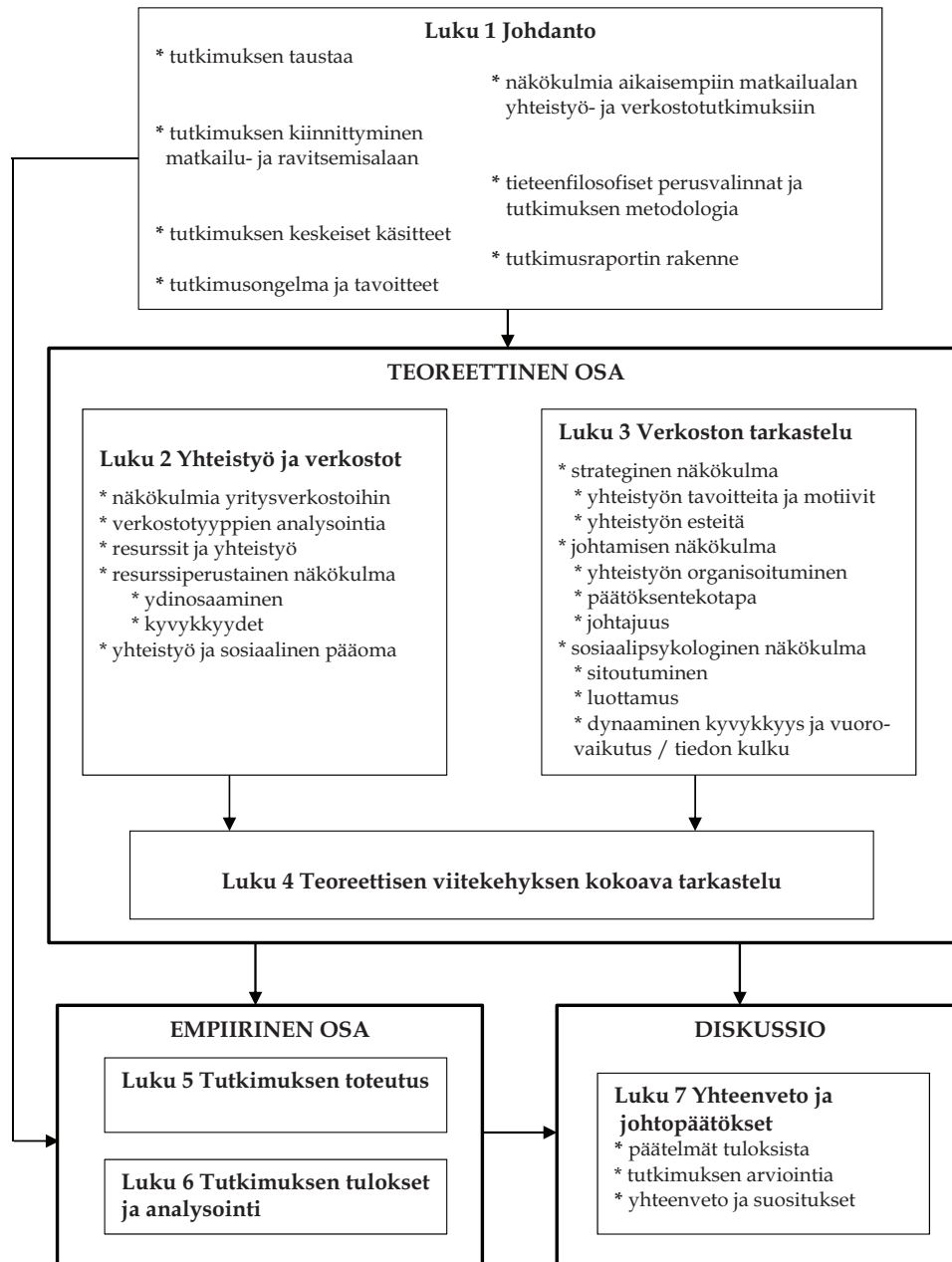
Tämä tutkimusraportti käsittää seitsemän eri lukua. Ensimmäisessä luvussa kuvataan tutkimusongelma, avataan tutkimuksen taustaa sekä matkailu- ja ravitsemisalalan yritysten tutkimusta, luodaan katsaus majoitus-, ravitsemis- ja ohjelmopalveluyritysten toimintaympäristöön, määritellään keskeiset käsitteet ja täsmennetään tutkimusalue. Lisäksi tutkimuksen tieteenfilosofiset perusvalinnat ja metodologia kuvataan luvussa yksi. Luvuissa kaksi ja kolme käsitellään tutkimuksen teoriapohjaa ja esitellään tämän tutkimuksen kannalta keskeiset aikaisempaan tutkimukseen pohjautuvat käsitteet. Kuvio 6 havainnollistaa tutkimuksen rakennetta.

Luvussa kaksi tarkastellaan yritysverkostojen lähestymistapoja, analysoidaan yhteistyön kehittymistä, erilaisia verkostotyyppisiä sekä jäsenetään yhteistyötä ja sosiaalista pääomaa. Resurssi riippuvuutta tarkastellaan ydinosaamisen ja kyvykkyyksien näkökulmasta.

Luvussa kolme paneudutaan verkoston kokonaisvaltaisen mallin jäsentämiseen Varamäen (2001) esittämän kuutiomallin avulla. Yhteistyön tavoitteita ja motiiveja sekä mahdollisia haasteita ja ongelmia tarkastellaan strategisesta näkökulmasta. Verkostojohtamisen näkökulmassa tarkastellaan johtajuutta, yhteistyön organisoitumista ja verkoston päätöksentekotapaa. Sosiaalipsykologinen näkökulma jäsentää verkoston vuorovaikutusta, jossa sitoutuminen ja luottamus ovat merkittäviä. Sosiaalipsykologista näkökulmaa täydennetään Koiraan & Chiricon (2006) dynaamista kyvykkyyttä ja lisäarvoa luovan mallin avulla. Malli korostaa verkostossa vallitsevaa sosiaalista monimuotoisuutta. Lisäksi luvussa käsitellään tiedon siirtoa ja hiljaisen tiedon merkitystä verkostolle.

Luvussa neljä teoreettisen viitekehyksen kokoava tarkastelu yhdistää luvuissa kaksi ja kolme esitetyt teoriat verkostoyhteistyön, strategisen ja johtamisen näkökulman, sosiaalisen pääoman ja niihin liittyvät käsitteet. Viitekehysnä esitän mallin, jonka pohjalta tutkimuksen empiiristä aineistoa analysoidaan. Tutkimuksen empiirisessä osassa luvussa viisi esitellään tutkimuskohde, perustellaan ja arvioidaan tutkimuksen lähestymistapaa, tutkimusmenetelmää, toteutusta ja aineiston keruuta. Luvussa kuusi on aineiston analysointi. Luku seitse-

män sisältää tutkimustulosten yhteenvedon ja johtopäätökset. Lisäksi luvussa seitsemän pohditaan mahdollisia jatkotutkimuskohteita ja arvioidaan tutkimusta, mikä merkitsee tämän tutkimuksen siirrettävyyttä, uskottavuutta ja luotettavuutta.



KUVIO 6 Raportin rakenne

2 YHTEISTYÖ JA VERKOSTOT

2.1 Näkökulmia yritysverkostoihin

Yritysten toimintaympäristön nopea muutos 1990- ja 2000-luvulla on pakottanut yritykset hakemaan synergiaetuja yhteistyön kautta. Yhteistyöstä on tullut yhä selkeämmin uusi tapa organisoida liiketoimintaa. Yhteistyön lisääntymistä on edistänyt mm. liiketoimintojen globalistuminen, tietotekniikan nopea kehitys, yhteiskunnan digitaalistuminen ja siitä johtuva monimutkaistuminen, sääntelyn purkaminen ja alati koveneva kilpailu sekä toisaalta luonnonvarojen väheneminen ja vastaavasti ympäristöongelmien lisääntyminen. Tämä on johtanut siihen, että toimialojen väliset rajat ovat hämärtyneet ja yrityksen ympäristö koetaan ns. sumeana eli ennustettavuus on vaikeutunut. Yritysmaailmassa (Niittykangas, Nenonen & Tervo 1992, 25-26) halutaan kaksoisjoustavuutta eli joustavuutta suhteessa markkinoihin ja joustavuutta yrityksen resurssien käytössä. Joustavuus suhteessa markkinoihin on ns. ulkoista joustavuutta eli kykyä hyödyntää markkinoiden mahdollisuuksia ja yhteistyötä. Sisäinen joustavuus liittyy yrityksen sisällä tapahtuvaan resurssien käyttöön.

Stähle & Wileniuksen (2006) mukaan yhteiskunta vähäaineistuu eli dematerialisoituu. Tämä merkitsee fyysisten resurssien painoarvon laskua ja vastaavasti aineettomien resurssien merkitys kasvaa.

Pienyritykset ovat entistä riippuvaisempia ulkoisista resursseista, joita niiden on eri tavoin tavoiteltava. Yhteistoimintaverkoston avulla pienyritys voi päästä dynaamisena verkon osana keskittymään erikoisosaamiseensa ja samalla hyödyntämään kokonaisliiketoiminnan tuloksia suuremmilla markkinoilla. Verkostomalli sallii pienyrityksen erikoistua ydintoimintaansa, joka on verkoston osatoiminto. Verkostoitumalla haetaan herkkyyttä ja kykyä mukautua nopeisiin muutoksiin sekä pyritään hallitsemaan nopean muutoksen vaatimia resursseja. (Ranta 1999, 3.)

Kun pohditaan yhteistyötä, niin yhteistyö-termi sinänsä on moniulottuvuudellinen ja eräänlainen yleiskäsite, joka voi tarkoittaa tiivistä, mutta myös löyhää ja toisaalta vähäistä yritysten välistä yhteistoimintaa (Arhio 2007, 35). Horisontaalisella yhteistyöllä tarkoitetaan samalla toimialalla, samassa vaihees-

sa tuotanto- tai arvoketjua olevien yritysten välistä yhteistoimintaa, kuten myynti- ja markkinointitoimintaa tai tutkimus- ja tuotekehitys- sekä ostotoimintaa, esimerkiksi kahden ruokaravintolan harjoittama yhteinen ostotoiminta. Vertikaalisella yhteistyöllä tarkoitetaan samalla toimialalla, jalostusketjun eri vaiheissa olevien yritysten välistä yhteistoimintaa. Yritykset voivat olla toistensa asiakkaita tai toimittajia ja yhteistyötä hallinnoidaan erilaisin sopimuksin. Alihankinta on ehkä tyypillisin esimerkki vertikaalisen yhteistyön muodoista. Diversifikoituneeksi yhteistyöksi kutsutaan toimialarajat ylittävää yhteistoimintaa. Yhteistyötä tehdään kumppanin kanssa, joka ei ole kilpailija, asiakas tai toimittaja; esimerkiksi vartiointi- tai kirjanpitolpalvelujen hankkiminen on usein yrityksissä käytetty palvelutoimintojen muoto.

Kock (1991, 86-87) on jakanut yhteistyösuhteet kolmeen ryhmään: kaupalliset suhteet (*business exchange*), sosiaaliset suhteet (*social exchange*) ja tiedolliset suhteet (*information exchange*). Kaupalliset suhteet edellyttävät taloudellista vastavuoroisuutta sekä ovat tärkein perusta, jota muut yhteistyösuhteet tukevat.

Erilaisten vaihdantasuhteiden kautta ja avulla organisaatiot muodostavat verkoston. Organisaatiot investoivat vaihdantasuhteisiin toisten organisaatioiden kanssa. Nämä markkinainvestoinnit antavat organisaatioille mahdollisuuden päästä käyttämään hyväksi organisaation ulkopuolisia resursseja. Organisaatioiden välisiä toimintoja voidaan pitää erityyppisinä ja erivahvaisina sidoksina: tekniset sidokset, aikaan perustuvat sidokset, osaamiseen perustuvat sidokset, sosiaaliset sidokset, taloudelliset sidokset ja juridiset sidokset. Nämä organisaatioiden väliset sidokset ovat luonteeltaan tyypillisesti pitkäkestoisia, ne eivät ole helposti rikottavissa ja ne kehittyvät investointiprosessien aikana. (Komppula 1996, 37; Hall 2008, 212-213.)

Yhteistyösuhde on erotettava vaihdantasuhteesta, sillä lähes kaikki yhteistyömuodot sisältävät vaihdantaa, mutta vaihdanta ei takaa yhteistyötä. Yhteistyö on vapaaehtoista ja eroaa normaalista kauppasuhteesta siinä, että yhteistyön tuloksena osapuolet saavuttavat lisäarvoa ja kilpailuetua. (Arhio 2007.)

Verkostoituminen voidaan nähdä kahdensuuntaisena muutoksena. Suuret yritykset kasvavat yhä suuremmiksi yritysostojen tai erilaisten yhteistyösopimusten kautta. Päinvastaisena ilmiönä suuryritykset hajauttavat toimintaansa pienempiin tulosvastuullisesti toimiviin yksiköihin. Tämän hajauttamisen tuloksena pienten ja keskisuurten yritysten merkitys on kasvanut ja organisaatio nähdään toimintorajat ylittävinä liiketoimintaprosesseina, jotka lähtevät liikkeelle asiakkaan tarpeesta ja päätyvät asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. (Kuitunen, Räsänen, Mikkola & Kuivanen 1999.)

Yritysverkostoilmiön moniulotteisuus heijastuu siitä kertovien tutkimusotteiden lukuisana määränä ja erilaisuutena. Erilaiset näkemykset lähestyvät verkostoja eri lähtökohdista ja erilaisin käsittein, jotka pyrkivät täydentämään toisiaan. Perinteisesti verkostoja on lähestytty taloustieteen näkökulmasta, yritysstrategioiden näkökulmasta, resurssipohjaisen tarkastelun perusteella tai organisaatiotutkimuksen näkökulmasta. (Kuitunen ym. 1999.) Möller, Rajala & Svahnin (2004, 215-220) mukaan verkostoitumista voidaan jäsentää resurssi-riippuvuusteorian (*research dependency approach*), transaktioteorian (*transaction*

cost), sosiaalisen vaihdannan (*social exchange theory*) tai yritysten vuorovaikutuksen eli (*interaction*) näkökulmista. Resurssiperustainen näkemys (*research based view*) ja organisaation oppiminen (*organization learning*) ovat myös suhteisiin perustuvia lähestymistapoja, mutta näkökulmissa korostuvat erityisesti johdon rooli ja päätökset. Strategisia liiketoimintaverkkoja voidaan lähestyä sosiaalisten verkostojen, sosiaalisen pääoman koulukunnan, teollisten verkostojen tai strategisten arverkkojen näkökulmasta. Mainitut tutkimusnäkökulmat ovat vahvasti päällekkäisiä, mutta tuovat kukin oman lisänsä moniulotteiseen verkostoitumiskeskusteluun. Tutkimussuuntien runsaslukuisuudesta johtuen termistö ei ole täysin vakiintunutta, niitä käytetään ristiin ja tämän johdosta verkostotutkimukset ovat usein myös poikkitieteellisiä (Vesalainen 2006).

Varamäki (2001, 100-104) on jäsentänyt yritystenvälistä yhteistyötä viiden eri teorian kautta, taulukko 3. Nämä ovat: 1) transaktiokustannusteoria, 2) resurssiriippuvuusteoria, 3) Uppsalan koulukunnan verkostoteoria, ns. IMP-ryhmän verkostoteoria, 4) sosiaalisten verkostojen teoria ja 5) strategisen johtamisen teoria. Teoriat painottavat eri näkökulmista osittain samoja osittain eri asioita.

TAULUKKO 3 Yhteistyötä käsittelevien teorioiden käsitteet Varamäen (2001, 102) mukaan

Käsitteet	Transaktiokustannus-analyysi	Resurssi-riippuvuus-teoria	Verkosto-teoria	Sosiaalisten verkostojen teoria	Strategisen johtamisen teoria
Resurssit		XX	XX		X
Ydinosaaminen					XX
Työn erikoituminen			X		XX
Erytisetu	XX				
Tavoitteiden intensiteetti					XX
Investoinnit/sijoitukset	X		X		X
Hallintorakenne	XX	X			
Yritysten väliset sidokset			XX		
Epävarmuus	X	XX	X		
Opportunismi	XX	X	X		
Valta ja kontrolli	X	XX	X		
Riippuvuus	X	XX	X		
Luottamus	X	X		XX	
Sitoutuminen			X	XX	
Ystävyyys/yhteinen historia		X		XX	
Yhteiset arvot				XX	
Prosessi/muutos			X		
X = toissijainen, XX = ensisijainen					

Verkostoteoria Uppsalan koulukunnan mukaan tarkastelee verkostoa kokonaisuutena. Heidän mukaan verkosto koostuu toimijoista (*actors*), voimavaroista (*resources*) ja toiminnoista (*activities*), ns. ARA-malli (Håkansson 1987, 13-18; Håkansson & Johansson 1992; ks. myös Kompula 2000; Mitronen 2002; Äyväri

2006). Toimijat voivat olla yksilöitä, yritysten osia tai osastoja tai yritysryhmiä. Toimijoiden toiminnot syntyvät keskinäisistä suhteista ja vaihdannasta, jossa hyödynnetään toisten resursseja, jolloin syntyy keskinäistä riippuvuutta. Voimavarat ymmärretään heterogeenisinä, jonka vuoksi on tärkeää oppia tuntemaan toisten toimijoiden resurssit. Vaihdannassa toimijat saavat käsityksen toistensa kyvykkyyksistä ja tarpeista. Kun riittävästi tunnetaan toisten toimijoiden resursseja, voidaan niitä yhdistää, jolloin voi syntyä ns. resurssikimppuja. Syntynyt resurssikimppu voi olla arvokas ja merkittävä ja tuoda kilpailuetua koko verkostolle. Håkansson & Snehota (1995) tarkensivat ARA-malliin sisältyvien toimijoiden keskinäistä vuorovaikusta. Näin tarkasteltuna verkosto muodostuu toimijoiden, toimintojen ja voimavarojen verkostosta. Mallia on havainnollistettu kuviossa 7.



KUVIO 7 Yritysverkostojen perusrakenne. (Håkansson 1987,17; Håkansson & Johansson 1992)

Verkostoja voidaan tarkastella myös suhdeportfoliona (*networks as relationship*), erilaisina rakenteina (*networks as structures*), yritysten linkittyneinä asemoina tai positioina (*networks as positions*) ja verkostoprosessina (*networks as processes*). Mainituissa näkökulmissa verkostot nähdään eri toimijoiden kenttänä, jossa kilpailu ja yhteistyö muokkaavat verkostoa samanaikaisesti. (Möller ym. 2004, 221-227.) (ks. myös Niemelä 2003).

Tikkasen (1996) tarkastelun mukaan eurooppalaisessa verkostotutkimuksessa verkostot syntyvät vuorovaikutusprosessin tuloksena, jossa korostuu yhteistoiminnallisuus. Amerikkalaisissa lähestymistavoissa verkostot perustuvat lähinnä yhden toimijan päätöksiin ja ovat enemmänkin strategisia muodostelmia. Avaintoimijasta käytetään nimitystä hub firm tai peak firm. Suomessa ovat vakiintuneet nimikkeet veturiyritys tai kärkiyritys.

Liiketoimintaverkot (*business networks*) ovat tietyn yritysjoukon muodostamia verkko-organisaatioita. Möllerin ym. (2004, 29) mukaan niiden tulee täyttää seuraavat ominaisuudet, jotta ne ovat strategisia:

- Liiketoimintaverkon muodostaa tietty yritysjoukko, johon kuuluu vähintään kolme jäsentä.

- Verkko rakennetaan tietoisesti ja tavoitteellisesti. Verkon rakentaminen tapahtuu yleensä tietyn yrityksen aloitteesta.
- Verkolla on päämäärät, jotka ohjaavat sen toimintaa. Kullakin jäsenellä on lisäksi omat tavoitteensa.
- Verkon jäsenillä on tietyt sovitut roolit, joihin liittyvät vastuut sovitusta toiminnoista ja yleensä sopimukset riskinotosta ja ansaintaperiaatteesta.

Verkostotutkimuksessa voidaan erottaa erilaisia näkökulmia verkoston käsitteen määrittelyyn. Araujo & Easton (1996) ovat listanneet yhteensä kymmenen erilaista verkostokoulukuntaa, joista osa painottaa yritystasoa ja osa toimialatasoa (ks. myös Komppula 2000; Ayyväri 2002, 2006; Mitronen 2002; Vesalainen 2002, 2006; Möller ym. 2004). Koulukunnat voidaan ryhmittää myös lähestymistavan mukaisesti joko yksilön tai organisaation näkökulmasta.

Organisaation, *yritysverkoston* näkökulmasta ei ole yhtä yksiselitteistä tarkastelutapaa. Näkökulma riippuu valitusta tarkastelutasosta, joka voi olla yritystaso, kahden yrityksen välinen vaihdanta, usean yrityksen välinen monenkeskinen vaihdanta, liiketoimintaverkosto, strateginen tai paikallinen verkosto, toimiala, klusteri tai makroverkosto (Möller ym. 2004).

Nimityksiä klusteri, alueellinen tihentymä tai toimialaverkko käytetään myös osittain ristiin. Toimiala koostuu lukuisista yrityksistä ja muista organisaatioista. Näiden välisistä suhteista muodostuu koko klusterin kattava makroverkosto. Makroverkostot rakentuvat lukuisista organisaatioista ja ne ovat monimutkaisia ja ulkopuolisille läpinäkymättömiä. (Möller ym. 2004). Klusterilla tarkoitetaan toisiinsa läheisesti liittyvien toimialojen muodostamaa ryhmittymää, esimerkiksi matkailuklusteri. Paija (1999, 11) mukaan klusteri määritellään verkoston yläkäsitteeksi, eräänlaiseksi sateenvarjoksi. Jääskeläinen (2001, 1-2) kuvaa väitöskirjassaan klustereita yritysten muodostamiksi vuorovaikutteisiksi verkostoiksi. Määritelmän mukaan klusteri muodostuu toisiaan tarvitsevista yrityksistä ja yrityksiä tukevien organisaatioiden verkostoista. Klustereiden toiminta perustuu erikoisosaamiseen, innovointiin, verkostomaiseen yhteistoimintaan ja kommunikointiin sekä vapaaseen kilpailuun (Jääskeläinen 2001, 117-164).

Klusterin ytimen muodostavat avaintuotteita valmistavat tai palveluja tuottavat yritykset. Niihin kytkeytyvät avaintuotteiden tai -palvelujen valmistamisessa käytettävien erityispanosten ja liitännäispalvelujen tuottajat tai liitännäistoimialojen ja avustavien toimialojen edustajat. Klusterissa alkutuotantoa, teollisuustuotantoa ja palveluita ei analysoida erillisinä sektoreina, vaan ne ovat toisiaan täydentäviä ja tukevia. (Paija 1999; Arhio 2007.) Klusteri muodostaa toiminnallisesti toisiinsa kytkeytyneiden yritysten verkoston (Möller ym. 2004). Klusteria voidaan tarkastella myös alueellisesti, jolloin usein tarkoitetaan alueellista tihentymää, esimerkiksi maakunnallinen matkailuklusteri. Gibson & Lynch (2007) käyttivät matkailututkimuksessa alueellisesta tihentymästä nimitystä *community networks*, viitaten tällä siihen, että matkailun liiketoiminta voi liittyä maantieteellisesti alueisiin tai paikkoihin, joilla on oma kulttuurihistoria ja edelleen matkailullista merkitystä.

Toimijan ollessa yksilö lähestymistapa keskittyy yrittäjäyystutkimuksen verkostokoulukuntaan, jolloin verkostoajattelun ytimessä on henkilö, yrittäjä tai yrittäjäksi aikova (Johannisson 1995; 1996). Johannisson (emt.) ryhmittelee yrittäjän henkilökohtaiset verkot sosiaaliseen verkostoon, voimavaraverkostoon ja strategiseen verkostoon. Sosiaaliset verkostot rakentuvat niistä yrittäjän suhteista, jotka rakentavat sitoutumista ja itseluottamusta sekä luovat aloittavan yrityksen kannalta luotettavaa kuvaa. Voimavaraverkosto rakentuu yrittäjän henkilökohtaisista suhteista, joiden avulla voi kehittää asiantuntemusta, mikä toisaalta voi laajentaa yrityksen resurssiperustaa. Strateginen verkosto tuottaa tietoa sidosryhmiltä ja yritys ympäristöstä. Tieto saa yrittäjässä aikaan oppimisprosessin ja tuo erilaisen suunnittelun välityksellä joustavuutta yrityksen toimintaan. (Johannisson 1995, 1996; ks. myös Äyväri 2002). Myös Hall (2008, 211) korosti yrittäjän henkilökohtaisia ominaisuuksia, epävirallista kommunikointia, sosiaalista verkostoa ja sitoutumista. Vaikka kuvatuilla verkostotyypeillä on erilaiset ominaisuudet, niin kuitenkin käytännössä verkostotyypit ovat päällekkäisiä ja monimuotoisesti toisiinsa kietoutuneet.

Verkostoa voidaan tarkastella myös ajallisesti, alueellisesti ja edustuksellisesti (Fletcher & Barrett, 2001, 563). Ajallinen näkökulma viestii siitä, että verkoston kehittymisellä on oma historiansa ja verkoston jäsenillä on tulevaisuuden tavoitteita. Alueellinen näkökulma kertoo verkoston liiketoiminnan maantieteellisestä ja alueellisesta sijainnista. Edustuksellinen näkökulma viestii siitä, kuinka verkoston jäsenet edustavat maataan, toimialaansa tai yritystään verkoston muiden jäsenten näkökulmasta. Edustuksellinen näkökulma viestii myös verkoston muutoksesta, koska yksittäiset jäsenet tuovat mukanaan omat, uudet kontaktinsa, jotka voivat saada aikaan muutoksia.

Verkostot ja myös klusterit voivat Jacobs & de Manin (1996) mukaan olla kuuden tyyppisiä: 1) alueellisia, 2) ydinkeskeisiä, 3) vertikaalisia, 4) horisontaalisia, 5) tuoteverkostoja ja 6) teknologisia. Alueellinen klusteri tai verkosto on tietylle maantieteelliselle alueelle syntynyt osaamiskeskittymä, jossa yritykset toimivat läheisesti toisiinsa liittyvillä toimialoilla. Ydinkeskeinen klusteri tai verkosto on syntynyt jonkin keskeisen toimijan ympärille. Vertikaalinen klusteri tai verkosto kuvaa tilannetta, jossa yritykset ovat erikoistuneet tuotantoprosessin eri vaiheisiin. Horisontaalisessa klusterissa tai verkostossa päämääränä on kasvattaa toiminnan volyyymiä yhdistämällä rinnasteisia resursseja. Toisiaan täydentäviä tuotteita valmistavat yritykset muodostavat tuoteklusterin tai verkoston ja yhteistä teknologiaa hyödyntävät yritykset teknologisen klusterin tai verkoston. (Jacobs & de Manin 1996; Paija 1999; Korkala 2010.) Jaottelu on sikäli epäonnistunut, että tyypit usein menevät pahasti päällekkäin.

2.2 Verkostotyyppien analysointia

Erilaiset suhteet ovat verkostoitumisen perusta ja myös yritysten välisten suhteiden taustalla ovat yksilöt. Ratkaisevaa on, tarkastellaanko suhdetta tai vaihdantaa henkilöverkoston vai yritysten välisen verkoston näkökulmasta

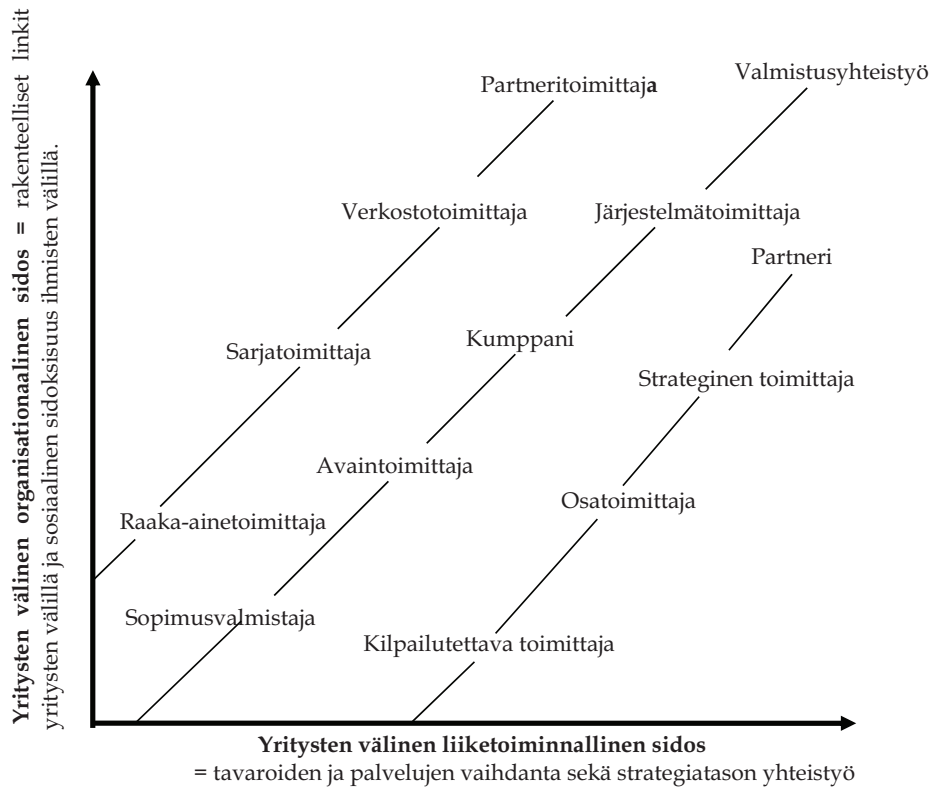
(O'Donnell, Gillmore, Cummins & Carson 2001). Henkilöverkostoissa huomio kiinnittyy yksilöihin ja heidän keskinäisiin epämuodollisiin yhteyksiin ja yritysten välisissä verkostoissa huomio kiinnittyy organisaatioihin (Toivola 2006, 24). Pienten yritysten välisen yhteistyön tarkasteluun Toivola (2006, 25) on nimenyt viisi eri verkostotyyppiä: 1) Sosiaalinen verkosto on ihmisten välinen, ja se rakentuu yrittäjän, hänen perheensä, tuttavien ja ystävien kesken. 2) Vuorovai-
 kutus- tai kommunikaatioverkostossa ei tehdä kauppaa, vaan vaihdetaan ja saadaan tietoa. 3) Vaihdata- tai kaupallinen verkosto voi perustua tuotantoon ja kaupankäyntiin ja sen toimintaan vaikuttavat kaksi edellä mainittua. 4) Horisontaaliset verkostot ovat saman toimialan sisällä toimivia yhteistyöverkostoja, joissa kilpailijat toimivat yhteistyössä. 5) Vertikaaliset verkostot ovat saman arvoketjun jäseniä. Jäsenten tuotteet tai palvelut täydentävät toisiaan. O'Donnell ym. (2001) mukaan yritysverkostojen yleisimpiä tutkimusalueita ovat toimialakeskittymät ja yhteisyrietykset ja henkilöverkostojen kohteena ovat uusien yritysten syntyminen (ks. myös Arhio 2007). Palveluteknologian ja korkean teknologian toimialoilla henkilöverkostojen rooli on merkittävä yhteistyön onnistumiselle, erityisesti aloittavalle yritykselle (Johannisson 1998). Perusluonteeltaan yritysverkostot ovat muodollisia eli perustuvat kirjallisiin sopimuksiin tai sitoumuksiin. Kuitenkin toimijoina ovat yksilöt, joten yhteyksiä ylläpidetään myös epävirallisesti.

Malisen 1998 (16-17) mukaan verkostojen perusoletuksena on, että vaihdata tapahtuu yksilöiden tai yksiköiden välisessä pitkäkestoisessa vaihdannassa ja vaihdannan tavoitteet ovat yhteneväiset. Verkoston osapuolet ovat riippuvaisia toisten verkosto-osapuolten resursseista, jolloin tapahtuu resurssien allokointia. Tuloksena vaihdannan molemmat osapuolet hyötyvät.

Fletcher & Barrett (2001, 561-573) tunnistivat kuusi eri verkostotyyppiä alueellisella, kansallisella ja kansainvälisellä tasolla tutkiessaan yritysten kansainvälistä yhteistyötä yhdysvaltalaisen, australialaisen ja thaimaalaisen yrityksen välillä: 1) sosiaaliset verkostot, 2) markkinointiverkostot, 3) alueelliset verkostot, 4) institutionaaliset verkostot, 5) teknologiset verkostot ja 6) infrastruktuuriin liittyvät verkostot. Turunen (2009, 87) lisäsi luetteloon virtuaaliset verkostot tutkiessaan matkailuyritysten kansainvälistymisen edellytyksiä, koska e-kaupalla on merkittävä painoarvo matkailun liiketoiminnassa.

Kahden yrityksen välinen suhde perustuu Stähle & Laenton (2000) mukaan kumppanuuteen, joka voi olla operatiivista, taktista tai strategista. Mitä syvemmälle kumppanuus etenee, sitä suuremmaksi kasvaa luottamuksen merkitys. Vesalainen (2006, 47-48) sekä Varamäki, Pihkala, Järvenpää & Vesalainen (2004) erittelevät kahden yrityksen välistä suhdetta kumppanuuden kautta. Kahdenvälistä suhdetta voidaan kuvata kumppanisuhteena, joka kehittyy vähitellen vertikaalisesta alihankintasuhdesta ja sopimusvalmistajasta syvälliseen partneriyhteistyöhön ja kumppanuuteen (*partnership*), kuvio 8. Yritystenvälinen organisaationaalinen sidos kasvaa, kun kumppanin asema muuttuu raaka-ainetoimittajasta partneritoimittajaksi. Kun toimittajan asema tai merkitys yhteistyökumppanina kasvaa, muuttuu vastaavasti yritysten välinen liiketoiminnallinen sidos. Organisaationaalinen sidos käsittää yritysten väliset rakenteelliset

linkit ja ihmisten välisen sosiaalisen sidoksisuuden. Liiketoiminnallinen sidos muodostuu yritysten välisestä vaihdannasta ja yritysten välisestä strategisesta yhteistyöstä.

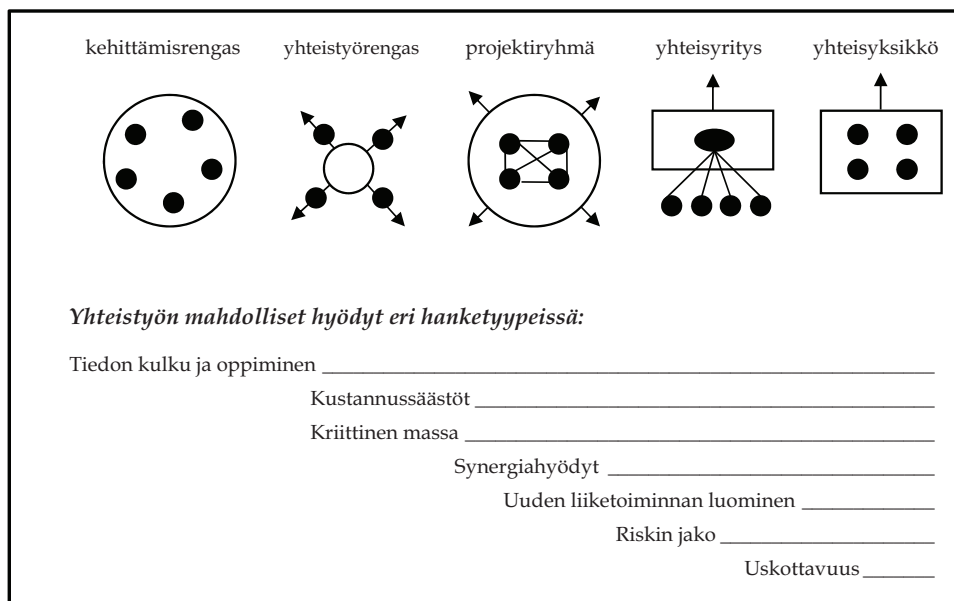


KUVIO 8 Yritysten kahdenväliset yhteistyösuhteet tarkasteltuna organisaationaalisen ja liiketoiminnallisen sidoksen kesken (Vesalainen 2006, 47)

Yritysten väliset rakenteelliset linkit muodostuvat rajapintarakenteista ja yhteisistä järjestelmistä ja prosesseista. Rajapintarakenteet ovat organisaation eri tasolla ihmisten välille muodostuvia toistuvia yhteistyösuhteita, esimerkiksi johdon tiimipalaverit tai työntekijöiden kehittämistiimit. Mitä useammalla tasolla tällaiset yhteistyösuhteet toimivat, sitä voimakkaampaa rakenteellinen sidoksisuus on. Sosiaalinen sidoksisuus muodostuu yhteistyössä toimivien henkilöiden henkilötason suhteista ja toiminnasta. Henkilötason sosiaalisilla suhteilla ja niiden monitasoisella punoutuneisuudella ja kerroksellisuudella (vertaa Kompula 2000; Äyväri 2006) on myönteinen ja/tai kielteinen vaikutus. Suhteiden kautta voi saada epävirallista tietoa, joka poistaa epävarmuutta, mutta voi aiheuttaa myös ristiriitaisuuksia. (Vesalainen 2006, 48-51.) Henkilötason sidoksisuus syntyy viimekädessä käyttäytymisen tuloksena, johon liittyvät luottamus, vuorovaikutus, motivaatio ja yhteistyön tulokset (emt. 2006, 52-56).

Yritysten välinen vaihdanta kuvaa tavaroiden ja palvelusten virtaa toimittajalta yhteistyökumppanille. Toiminta voi vaihdella osatoimituksesta pitkään järjestelmätoimitukseen, johon voi liittyä monipuolinen palvelutoimintojen tarjonta. Yritysten välinen strateginen sidos kuvaa yritysten välistä erikoistumisen astetta, strategista riippuvuutta ja molempien ydinosaamisia. Kysymyksessä on molempien osapuolten resurssit ja niiden hyödyntäminen sekä lisäarvon kasvattaminen. Myös panostukset yhteiseen vision ja strategian toteuttamiseen sekä saavutetun hyödyn jakaminen ovat kiinteä osa strategista sidosta. (Vesalainen 2006, 56-65.)

Monenkeskisen yritysryhmittymän perusmallina Varamäki (2001, 136-144) on esittänyt viisi erilaista tapaa harjoittaa yritysten välistä yhteistyötä. Mallit ovat kehittämisrengas, yhteistyörengas, projektiryhmä, yhteisyritys ja yhteisyksikkö. Kuviossa 9 mallit on asetettu järjestykseen tavoitetasoltaan alimmasta korkeimpaan (vasemmalta oikealle). Samalla on nostettu esiin ne hyödyt, joita eri yhteistyöhankkeiden kautta voi syntyä. On huomattava, että liikuttaessa kohti korkeamman tavoitetaso-yhteistyöhankkeita, mahdolliset hyödyt ovat moninaiset alemman tavoitetaso-hankkeisiin verrattuna. (Varamäki 2001; Varamäki & Vesalainen 2003; ks. myös Vesalainen 1996).



KUVIO 9 Monenkeskisen yhteistyön perusmallit ja niihin liittyvät mahdolliset hyödyt Varamäen (2001, 136) mukaan

Kehittämisrengastyypissä (development circle) yhteistyössä yrittäjät kokoontuvat säännöllisesti toistensa luona ja isäntäyritys esittelee aktiivisesti toimintaansa. Osallistuvat vieraat osallistuvat aktiivisesti keskusteluun ja paneutuvat isäntäyrityksen mahdollisiin ongelmiin. Toiminta muistuttaa benchmarking -toi-

mintaa ja toiminnan keskeinen elementti on tiedon välittäminen ja oppiminen. *Yhteistyörengastyypissä* (*loose cooperative circle*) yhteistyössä yrityksillä on käytössään jokin yhdessä hankittu resurssi, jota kukin voi hyödyntää parhaansa mukaan. Yhdistämällä resursseja saadaan jotain sellaista, jota yksin ei voi saavuttaa. Esimerkki tällaisesta toiminnasta on yhteinen aluemarkkinointi ulkomaille tai yhteinen esiintyminen messuilla. *Projektiryhmätyypissä* (*project group*) yhteistyössä ryhmän tavoitteet ovat strategisemmalla tasolla kuin yhteistyörengaskaan. Oleellista on yhteinen liiketoiminta. Mukana olevat osapuolet yhdistävät vahvuuksiaan ja täydentävät resursseiltaan toisiaan sekä pyrkivät saavuttamaan kilpailuetua markkinoilla. Jokaisen mukana olevan yrityksen tulee tuoda lisäarvoa kokonaisuuteen. Yhteistyö perustuu yleensä sopimukseen, mutta ryhmässä tarvitaan vahvaa keskinäistä luottamusta, koska kumppanit ovat kiinteästi sitoutuneet yhteistyöhön ja heidän pitää ylläpitää sitä. Ryhmä joko menestyy tai epäonnistuu yhdessä.

Yhteisyrittäjätyypissä (*joint venture*) yhteistyössä tavoitteena on yhdessä saada aikaan uutta liiketoimintaa. Mukaan tulevat yritykset perustavat uuden yrityksen, esimerkiksi osakeyhtiön. Osapuolten panostukset ovat strategisia, mahdollisesti riskipitoisia ja luovia sekä realisoitavissa pitkän ajan kuluttua, mikä edellyttää sitoutumista. Kun toimintaan on liittynyt mukaan, siitä ei voi ilman sanktioita irrottautua. Ryhmän kokoonpano ja sisäinen työnjako ovat ratkaisevia, sillä jokaisen osapuolen on tuotava erikoisosaamisensa yhteisyrittäjäyhteyteen siten, että se tukee yhteistoiminnan tavoitteita eli käytännössä ns. vapaaehtoisia ei sallita. Onnistuneen yhteisyrittäjäyhteyden kautta saavutetaan monipuolisia hyötyjä, kuten synergiaetuja, kustannusten ja riskin jakamista, kriittisen massan muodostumista, suurempaa uskottavuutta ja parhaimmillaan toisilta osapuolilta oppimista. *Yhteisyksikkö* (*joint unit*) on kaikkein muodollisin ja tiukin yhteistoiminnan muoto. Mukana olevat yritykset perustavat itselleen ”kuoren”, jonka sisään yritykset sijoittuvat ja jonka nimissä vaihdanta ja esiintyminen tapahtuu. Mukana olevat yritykset säilyttävät itsenäisyytensä ja ovat yrittäjävetoisia. Tavoitteena on saavuttaa suuren yksikön ulkoinen imago ja uskottavuus. Esimerkkinä voidaan mainita lakiasiaintoimistojen tai insinööri-toimistojen toiminta. (Varamäki 2001, 136-144; Varamäki & Vesalainen 2003.)

Yhteisyrittäjäyhteyden ja allianssin käsitteet ovat melko läheisiä. *Allianssit* ovat vapaaehtoinen ja suhteellisen pysyvä yhteistyömuoto, jossa mukana olevat osapuolet panostavat yhteisiä resursseja ja jakavat tietoja keskenään sekä kehittävät uusia tuotteita tai palveluita. Allianssi on eräänlainen yläkäsite erilaisille organisaatioiden välisille liitoille, joista mainittu yhteisyrittäjäyhteys on varsin konkreettinen muoto. (Suominen, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen & Mantere 2007, 13.) Moni yritys rakentaa alliansseja tehostaakseen tuotekehitystoimintaansa ja alentaakseen siihen liittyviä riskejä (Äyräri 2006, 88). Strategiset verkostot syntyvät ajan kuluessa, kun joukko organisaatioita toimii yhdessä yhteisyrittäjäyhteyden ja muunlaisten allianssien kautta (emt. 2007). Vertaa edellä määritelty liiketoimintaverkko.

Mielenkiintoinen monenkeskinen yhteistyömuoto on Varamäen (2001, 183-184) väitöstutkimuksessaan lanseeraama *yrittäjähotelli* (*hotel of small firms*),

jossa kiinteässä alihankintasuhteessa sijaitsevat yritykset toimivat samassa rakennuksessa. Yhteistyö on tiivistä, mutta kukin osapuoli toimii itsenäisesti ilman omistajuuskytkentöjä. Mukana olevat yritykset huolehtivat osaltaan arvoketjun osasta. Ulkopuolinen asiakas ei välttämättä havaitse missä kulkee yritysten rajat. Mukana olevien yritysten yhteistyö on syvempää kuin ilmaistuna sanonnalla ”soudamme samassa veneessä”.

Mainitut yhteistyömuodot eivät ole pysyviä, vaan muuttuvat tai kehittyvät yritysten sisäisistä tai ulkoisista tekijöistä johtuen. Tavallisimmin kehittämisrenkaasta yhteistyö syvenee projektiryhmän kautta yhteisyritystyyppiseksi yhteistyömuodoksi. Yhteistoimintaa voi hallita myös yksi yritys tai yhteistoiminta kasaantuu yhden keskusyrityksen ympärille. Tällaisella *keskus- tai kärkiyrityksellä (hub firm)* on usein suuremmat resurssit toimia yhteistyössä. Jos yhteistoiminta keskittyy pelkästään keskusyrityksen voiton tavoitteluun, on vaarana, että yhteistoiminta vähenee tai loppuu kokonaan. Näin käy, jos vertikaalisen tuotantoketjun kärkiyritys pitää yksistään hallussaan alihankintaketjun toimintaa. Keskusyrittäjävetoisen toiminnan tulisi olla sellaista, että mukana olevat osapuolet kokevat toiminnan yhteisenä liiketoimintana (*joint business*). (Varamäki 2001, Varamäki & Vesalainen 2003.)

Edellä Varamäen mainitseman ydin- tai kärkiyrityksen ympärille muodostuvat toimittajaverkostot, ja kokonaisuudesta voi myös kehittyä alueellisesti merkittävä. Jos kärkiyritys muodostaa tärkeimpiin yhteistyökumppaneihin läheiset toiminnalliset suhteet, niin tällöin yleensä syntyy verkosto. Vastaavasti, jos kärkiyritys jatkuvasti kilpailuttaa toimittajansa, niin verkoston syntyminen estyy ja toimittajat jäävät sarjatoimittajan tai kilpailutettavan toimittajan osaan. (Vertaa kuvio 8 yritysten kahdenväliset yhteistyösuhteet tarkasteltuna organisaationaalisen ja liiketoiminnallisen sidoksen kesken). Kun suhteet ovat pitkälle kehittyneitä ja syviä sekä vaihdantaa tapahtuu monen yrityksen kesken, on kysymyksessä kärkiyritysverkosto (Vesalainen 2004a, 50-54).

Verkosto voi perustua myös kärkiyrityksen vetämiin tasavertaisten kumppanien hallitsemiin verkostoihin, jolloin verkoston yhteiset tavoitteet muodostuvat kaikkien mukana olevien yritysten näkökulmasta. Toimintaa ohjaavana kärkiyrityksenä voi toimia kukin osapuoli riippuen verkoston tuotteesta tai asiakkaasta. Kuitenkin muutokset yhdessä suhteessa vaikuttavat niin yritykseen kuin koko verkostoonkin. Toimialarajat ylittävä tasavertainen kumppanien verkosto luo mahdollisuuden osaamisen yhdistämiseen aivan uudella tavalla. (Valkokari, Airola, Hakanen, Hyötyläinen, Ilomäki & Salkari 2006.) Tyypillisesti kärkiyritysverkostossa on yksi yritys, joka on vahvemmassa asemassa resurssiensa puolesta (Vesalainen 2004a).

Kärkiyritykselle voidaan erottaa kolme erilaista tyyppiä, jos verkostoa tarkastellaan yhtäaikaaisesti kahden ja monenkeskisyyden suhteena. Kuvioista 10 voidaan havaita kolme erilaista kärkiyritysvariaatiota: strateginen toimittajaverkosto, strateginen allianssi ja varsinainen kärkiyritysverkosto.

Kahdenväliset vaihdamtasuhteet	Syviä	Strateginen toimittajaverkosto	Kärkiyritys- verkosto
	Ohuita tai ei ollenkaan	Markkinaehtoinen toimittajaverkosto	Strateginen allianssi
		Ei	Kyllä
Verkostossa monenkeskisyyttä			

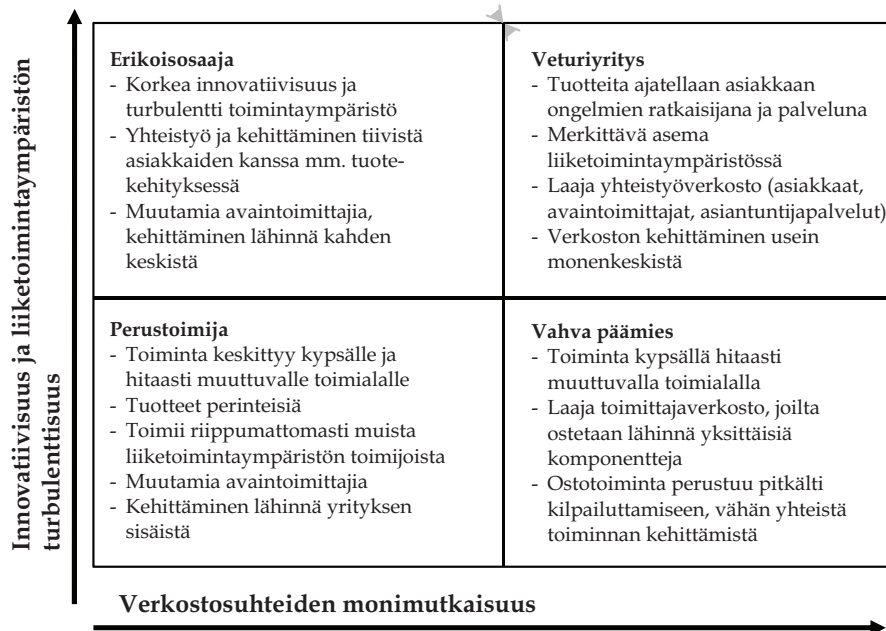
KUVIO 10 Kärkiyritysverkoston tyypit tarkasteltuna kahdenvälisen ja monenkeskisen vaihdannan suhteen (Vesalainen 2004a, 53)

Markkinaehtoisessa toimittajaverkostossa kahdenväliset suhteet ovat lyhyitä ja perustuvat kilpailuttamiseen ja kaupallisuuteen eli ovat täysin markkinaehtoisia. Strategisessa toimittajaverkostossa yrityksellä on kehittyneitä kahdenvälisiä kumppanuussuhteita, mutta monenkeskiset kumppanuussuhteet puuttuvat. Malli, jossa kahdenväliset suhteet kokonaan puuttuisivat, on hyvin teoreettinen ja toteutuu vain projektiryhmätyyppisessä toiminnassa. Strategisessa allianssissa on monenkeskisyyden lisäksi ohuita kahdenvälisiä suhteita. Kuvion oikean yläkulman malli kuvaa kärkiyritysverkostoa, jossa verkosto muodostuu kahdenvälisten ja monenkeskisten suhteiden välityksellä. (Vesalainen 2004a, 52-53.)

Kohtamäen (2005, 25) mukaan kärkiyrityksellä tarkoitetaan yritystä, joka toimii strategisen verkoston veturiyrityksenä. Kärkiyritys on arvoketjussa verkoston asiakasrajapinnassa. Kuitenkin voidaan sanoa, että jokainen yritys on oman strategisen verkostonsa keskiössä eli jokainen yritys on oman toimittajaverkostonsa kärkiyritys. Kärkiyritys-käsitteen määrittelyyn vaikuttaa tarkastelijoiden näkökulma.

Verkostoon osallistuvan yrityksen roolia tai merkittävyyttä voidaan tarkastella myös suhteessa toimintaympäristöön ja toimialaan. Yritykset jaotellaan liiketoimintaympäristön turbulentsuuden ja verkostosuhteiden laajuuden perusteella veturiyritykseksi, erikoisosaajaksi, perustoimijaksi tai vahvan päämiehen omaavaksi, kuvio 11.

Jokaisella nimetyllä verkstoroolilla on omat vahvuutensa ja omat riskinsä. Toimijoiden on myös tiedostettava ja sallittava se, että samat yritykset voivat olla eri verkostoissa sekä toistensa kilpailijoita että yhteistyökumppaneita. (Valkokari ym. 2006.)



KUVIO 11 Yrityksen verkstoroolit Valkokari ym. (2006, 30 mukaan)

2.3 Resurssit ja yhteistyö

Yhteistyö kohdistuu yleensä yrityksen resursseihin. Resurssit ovat tuotannon-tekijöitä, joita yritys voi omistaa tai kontrolloida. Yrityksen resursseihin sisältyvät materiaaliset, näkyvät voimavarat (*tangible assets*) ja immateriaaliset, näkymättömät voimavarat (*intangible assets*). Hitt, Ireland & Hoskissonin (2005, 80-81) mukaan näkyvien resurssien arvo voidaan määrittää ja ne voidaan jakaa neljään eri ryhmään: 1) fyysiset resurssit esimerkiksi maa-alueet, välineet ja raaka-aineet, 2) (sopimus)tekniset resurssit kuten tavaramerkit, tekijänoikeudet ja sopimussalaisuudet, 3) organisaation rakenteeseen liittyvät resurssit kuten suunnittelu- ja seurantajärjestelmät ja 4) taloudelliset resurssit kuten yrityksen kyky luoda sisäistä pääomaa. Näkyvistä tuotantoresursseista osa voi olla näkymätöntä varallisuutta, esimerkiksi tietyn laitteen tekniset ominaisuudet. Hallin (1992, 136-139) mukaan näkymättömiä resursseja ovat 1) inhimilliset resurssit kuten tieto, luottamus, organisaation rutiinit ja johdon kyvykkyys, 2) innovaatioresurssit kuten ideat, kyky innovoida ja ammatillinen kyvykkyys sekä 3) maineeseen liittyvät resurssit kuten yrityksen brändi, yrityksen maine asiakkaiden keskuudessa, tuotteiden laatu, kestävyys ja toimitusvarmuus sekä tuottavat yhteistyösuhteet. Tyypillisesti näkymättömät resurssit perustuvat yrityksen historiaan ja kehittyvät toiminnan ohessa. Pitkäjänteisen yritystoiminnan

tuloksena niistä voi kasaantua ns. resurssivarasto, jota yritys voi hyödyntää esimerkiksi asiakassuhteissa. (Hitt ym. 2005, 79.) Hallin (1992, 141-143) tutkimuksen mukaan yrityksen maine, tuotteiden maine ja työntekijöiden tieto-taito yhdistettynä verkostoihin ja yrityskulttuuriin ovat näkymättömiä resursseja, jotka vaikuttavat merkittävästi yrityksen menestymiseen.

Näsi ja Neilimo (2006, 108) luokittelevat resurssit aineellisiin ja aineettomiin resursseihin käyttäen niistä hyvin yleisesti nimitystä kovis- ja pehmo-resurssit. Koviresurssit ovat aineellisia käsittäen maata, rakennuksia, materiaalia ja rahaa. Niitä voi hankkia, ne ovat heti käytettävissä ja niitä voidaan siirtää. Pehmoresurssit ovat luonteeltaan aineettomia, ja ne jakautuvat vuorovaikutusta ja osaamista korostaviin resursseihin. Suhteet, maine ja kulttuuri painottavat vuorovaikutusta sekä tietämys, kyvykkyys, pätevyys ja asenne painottavat osaamista. Edelleen Näsi ja Neilimon (2006, 108) mukaan aineettomien resurssien merkitys korostuu, vaikkakin aineellisia resursseja pidetään liiketoiminnan kivijalkana. Aineettomien resurssien termit pätevyys (*competencies*), kyvykkyys (*capabilities*) ja taidot (*skills*) tulkitaan usein ristiriitaisesti ja päällekkäisesti. Pätevyys eli kompetenssi on Näsin ja Neilimon (2006, 109) mukaan osaamista, joka muodostaa eräänlaisen tekemisen ”ylätason käsitteen”. Kyvykkyys kertoo, että yksilö tai organisaatio suoriutuu joukosta aktiviteetteja. Taidot liittyvät tietyn kapean tehtävän hallintaan. Näsi ja Neilimo (2006, 109-110) korostavatkin osaamisen kolmea hierarkiatasoa: pätevyys (*Competencies*) → kyvykkyys (*Capabilities*) → taidot (*Skills*). Nämä tulisi eritellä kun resursseja arvioidaan.

Resurssiriippuvuuden (*Resource Dependence Approach*) toivat voimakkaammin esille Pfeffer & Salancik (1978) teoksellaan *The External Control of Organizations*. Teorian perusajatuksena on, että yrityksen on hankittava toimintaympäristöstään resursseja toimintaansa varten. Lähtökohtana on yksittäisen yrityksen näkökulma. Strategian näkökulmasta keskeisiä käsitteitä ovat resurssit, riippuvuus, valta ja valvonta.

Yritykset eivät voi olla omavaraisia, joten ne solmivat yhteistyösuhteita toisten yritysten kanssa saadakseen ulkopuolisia resursseja, joista voi tulla riippuvaiseksi. Riippuvuuteen vaikuttavat resurssin tärkeys, resurssin niukkuus ja kuinka hankittuja resursseja voidaan kohdentaa, jakaa ja käyttää. (Pfeffer & Salancik 1978, 39-61.) Riippuvuus voi olla symmetrinen tai epäsymmetrinen molemmille osapuolille. Epäsymmetrisestä riippuvuussuhteesta on kysymys silloin, kun vain toinen osapuoli on riippuvainen kumppanin resursseista. Riippuvuuteen vaikuttavat myös tavoite vähentää epävarmuutta ja pyrkimys tiettyyn ennustettavuuteen ja pysyvyyteen. Koordinoimalla toisten organisaatioiden toimintaa vähennetään samalla niiden päätösten ennustamattomuudesta johtuvaa epävarmuutta. Kontrollin avulla saadaan itselle lisää ulkoisista rajoitteista riippumatonta toimintavapautta. Toisaalta yhteistyö nähdään mahdollisuutena kontrolloida niukoista resursseista johtuvaa organisaatioiden välistä kilpailua ja sitä kautta myös toimintaympäristön epävarmuutta. (Pfeffer & Salancik 1978, 138-140.)

Yritysten välinen riippuvuus perustuu: 1) resurssien tärkeyteen, 2) resurssien allokoinnin hallintaan tai 3) resurssien kontrollointimahdollisuuden keskitymiseen (Malinen 1998, 136; Pfeffer & Salancik 1978, 50-52.)

Yrityksen näkökulmasta resursseja voidaan tarkastella niiden käyttötavan perusteella. Ratkaisevaa on, omistaako resurssit itse vai onko niihin vain käyttöoikeus sekä millainen on itse resurssien käyttö ja voiko itse osallistua käytön ohjaukseen. (Koiranen & Tuunanen 1996, 76.) Itse resurssin omistaminen voi olla kalliimpaa kuin sidosryhmältä hankittu käyttöoikeus. Resurssin kriittisyydellä tai saatavuudella on merkitystä vaihdettavien resurssein määrään. Riippuvuuden nelikenttä kuvaa hyvin resurssin merkitystä ja vaihdannan määrää (Koiranen & Tuunanen 1996, 78).

		Vaihdettavan resurssin suhteellinen määrä	
		Suuri	Pieni
Resurssin kriittisyys	Suuri	Suuri resurssiriippuvuus	Kohtuullinen resurssiriippuvuus
	Pieni	Kohtuullinen resurssiriippuvuus	Pieni resurssiriippuvuus

KUVIO 12 Resurssiriippuvuuden nelikenttä Koirasen & Tuunanen (1996) mukaan

Yritysten välinen vaihdanta lisääntyy, kun yritysympäristössä turbulenssi lisääntyy. Näin toimimalla yritys pyrkii vähentämään ympäristön aiheuttamaa epävarmuutta ja pyrkii takaamaan resurssien saannin lisäämällä yhteistyötä jo aikaisemmin tuntemansa osapuolen kanssa. (Malinen 1998, 135; Pfeffer & Salancik 1978.)

Organisaatiot pyrkivät rakentamaan sidosryhmäsuhteitaan niin, että oma riippuvuus olisi hallittua. (vrt. esimerkiksi franchise sopimukset). Riippuvuuteen vaikuttavat myös vaihtokustannukset, joita syntyy, jos yhteistyökumppani vaihdetaan toiseen. Mitä kalliimmaksi yritykselle tulee vaihtaa kumppani toiseen, sitä riippuvaisempi yritys on kumppanistaan. (Vesalainen 2006, 31.) Pienikin yritys voi saavuttaa vähäisellä resurssiperustalla erinomaisen verkostoaseman, mikäli sen tarjoamat resurssit ovat ainutlaatuisia tai harvinaisia (emt. 31; ks. myös Möller, Rajala & Svahn 2004).

Riippuvuus voi organisaatioiden välillä olla myös kilpailullista tai symbioottista. Samoilla markkinoilla toimivien toisistaan riippuvaisten yritysten välille voi syntyä kilpailullista riippuvuutta, vrt. horisontaalinen kilpailu. Jakelukanavan eri organisaatioiden välille voi syntyä symbioottista riippuvuutta, vrt. vertikaaliset jakelukanavat. (Malinen 1998, 135; Pfeffer & Salancik 1978, 154.) Edellä luvussa 2.2 mainittu yhteisyritys on esimerkki symbioottisesta kilpailusta.

Pfeffer & Salancikin kuvaamassa resurssiriippuvuudessa lähtökohtana on yksittäisen yrityksen näkökulma. Porter (1980) laajensi näkökulman koko toimialaa koskeväksi. Porterin kilpailuanalyttisestä strategisen asemoinnin -mallista (*Five Forces of Competition Model*) on kehittynyt ehkä tunnetuin strategiakoulu-kunta. Yritys nähdään toimialansa keskiössä, jossa on kilpailua nykyisten yritysten kesken. Toimialan kilpailuun vaikuttavat myös ostajien ja toimittajien vaikutusvalta sekä mahdollisten toimialalle tulevien uusien tulokkaiden uhka ja korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka. (Porter 1980, 4.) Porterin mukaan toimialalle muodostuu strategisia ryhmiä tai ryhmittymiä. Organisaatio pystyy luomaan itselleen kilpailuetua kustannusjohtajuuden tai differoinnin avulla.

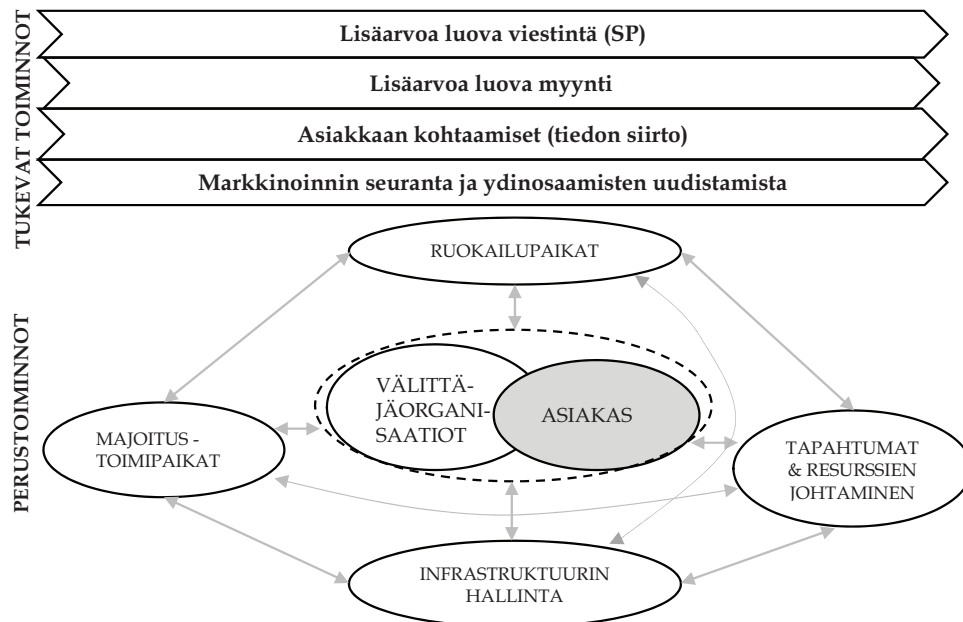
Porter (1985) laajensi kilpailumallia arvoketjuanalyysillä (*value chain*), jossa yritys nähdään joukkona peräkkäisiä ja rinnakkaisia kokonaistoimintoja. Arvoketjujen perusajatuksena on ymmärtää, miten organisaatio tekee työtään, mitkä ovat sen kriittisiä suorituksia ja miten se liittyy muihin toimijoihin. Arvoketjut sisältävät perusajatuksen prosessimuotoisesta toiminnasta. Arvoketjuun on eritelty perusprosessit (*Primary Activities*), kuten logistiset toiminnot (*Inbound and Outbound Logistics*), operaatiot (*Operations*), myynti ja markkinointi (*Sales & Marketing*) sekä huolto ja palvelut (*Service*). Samoin ovat esillä toiminnan tukifunktiot (*Support Activities*), kuten infrastruktuuri (*Firm Infrastructure*), henkilöstöhallinto (*Human Resource Management, HRM*) teknologinen kehitys (*Technological Development*) ja taloushallinto (*Procurement*). (Hitt, Ireland & Hoskisson 2005, 89-91.) Arvoketju kuvaa kokonaisarvoa, joka koostuu arvotoiminnoista ja katteesta. Yritys tulisi nähdä avainprosessista koostuvana toimintana, joka alkaa asiakkaiden tarpeiden toteutamisesta ja tähtää niiden jatkuvaan tyydyttämiseen. Toiminnoissaan yritys yhdistää resursseja luodakseen markkinakelpoisia tuotteita ja palveluita. Toisaalta pelkät resurssit eivät ole olennaisia, vaan niiden kokonaisuus ja niihin perustuva ydinosaaminen ja kilpailuetu. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997.)

Porterin mallia on kritisoitu hitaaksi, raskaaksi toteuttaa ja sulkeutuneeksi. Se soveltuu pääasiassa suurille organisaatioille, joilla on varaa sijoittaa analyysihin tarvittavia panostuksia. Malli toimii parhaiten ennustettavissa olosuhteissa lähinnä stabiileilla markkinoilla. Malli toimii ns. ulkoa sisänpäin näkyvänä strategiatoimintona, joka ei edistä sitoutumista organisaation sisällä eikä luo riittävää innovatiivisuutta strategiseen johtamiseen. (Näsi 1986, 56-57; Santalainen 2005, 170-171.) Porter jättää huomioimatta myös strategian toteuttamiseen vaikuttavat sosiologiset seikat, jotka voivat vaikuttaa asiakassuhteissa ja yritysten johdon keskinäisissä suhteissa (Barney 2002, 55).

Teollisissa alihankintaketjuissa arvontuottamisen erikoistuminen on edennyt komponenttituotannosta kohti loppuasiakkaita. Entistä pidemmälle edennyt erikoistuminen edellyttää arvo-osien yhdistämistä. Mitä nopeammin yritys kykenee arvioimaan asiakkaan muuttuvat tarpeet, osto- ja kulutuskäyttäytymisen muutoksen sitä paremman kokonaistarjooman se pystyy kehittämään. (Möller, Rajala & Svahn 2004, 43-44.) Taidosta rakentaa kokonaistarjooma voi myös muodostua resurssietu.

Vesalaisen (2004, 139-140) mukaan arvo syntyy yrityksen sisäisessä arvoketjussa ja sen tuotos arvotetaan markkinoilla, tuottamiseen liittyvän arvon sekä hyödyllisyyteen ja tarpeeseen liittyvän arvon perusteella. Perinteisen alihankintaketjun (*supply chain*) arvon mitta on tuotettu jalostusarvo, jolloin asiakkaalle sen hinta määräytyy kustannusten ja voittojen summana. Hyötyyn liittyvää arvoa luodaan asiakkaalle ongelmanratkaisun kautta. Tällaisia ovat esimerkiksi liikejuristin tai kirjanpito toimiston verokonsultin asiantuntijaneuvot. Tarpeeseen liittyvää lisäarvoa luodaan toimintojen yhdistämisen kautta. Kysymyksessä on toiminta, jossa yhdistetään eri osapuolten tarpeita ja osaamista keskenään. Yhteistyössä ja verkostoissa lisäarvon muodostuminen pohjautuu lisäarvoa tuottavista yritysten välisistä toiminnoista, jotka muodostavat prosessin. Huomio kiinnittyy johtamiseen ja toisaalta prosessien kuvaamiseen. Johtaminen liittyy ylempään strategiseen tasoon ja toimintaprosessit operatiivisen tason kuvaukseen. Verkostossa arvoketjukuvaus on yleisemmän, strategisen tason kuvausta ja toimintaprosessit operatiivisen tason kuvausta. (Vesalainen 2004b, 143-147.)

Korkala (2010) määrittelee arvoketjun organisaatioiden tai yritysten muodostamaksi ketjuksi, jonka edetessä raaka-aineesta tai palveluista jalostuu tuote ja se toimitetaan loppukäyttäjälle. Tavoitteena on luoda eri osaamisista koostuva toimijoiden verkosto, joka luo arvoa paitsi asiakkaalle myös verkostossa toimiville kumppaneille (Korkala 2010, 21).



KUVIO 13 Esimerkki matkailun arvoketjusta (mukailtu Denicolai ym. 2010, 262)

Matkailun liiketoiminnan arvoketjussa on huomioitava, että tuotetta tehdään asiakkaalle ja yhdessä asiakkaan kanssa. Kuten aikaisemmin todettiin, niin matkailutuote koostuu monen yksittäisen yrityksen toiminnan tuloksena. Tuotteen arvoketjussa yritykset voivat verkostoitua horisontaalisesti tai vertikaalisesti. Kuviossa 13 on tyypillinen matkailun arvoketjua kuvaava tilanne. Perinteinen arvoketjuajattelu kuvaa perustoimintoja järjestyksessä ja ketjun raaka-ainetoimittaja ei yleensä ole yhteydessä loppuasiakkaaseen, mutta matkailun arvoketjussa perustoiminnat ja tukevat toiminnat on erotettu omakseen. Matkailun arvoketjussa perustoiminnat tuotetaan osittain rinnakkain ja ne ovat kytkeytyneet toisiinsa. Perustoiminnat kuvaavat alueen erilaisia majoitus- ja ruokailutoimipaikkoja, tapahtumat ja erilaiset resurssien johtaminen kuvaavat alueella asiakkaille tarjottavia palveluja ja alueen infrastruktuurin hallinta kuvaa esimerkiksi liikenneolosuhteista ja it-olosuhteita. Toisaalta tukitoiminnat parantavat arvoketjun kokonaisuutta, mutta matkailun tukitoimintoja voi kukin alueen yritys osaltaan johtaa ja olla myös suoraan yhteydessä asiakkaaseen. (Denicolai ym. 2010, 260-266.)

2.4 Resurssiperustainen näkökulma

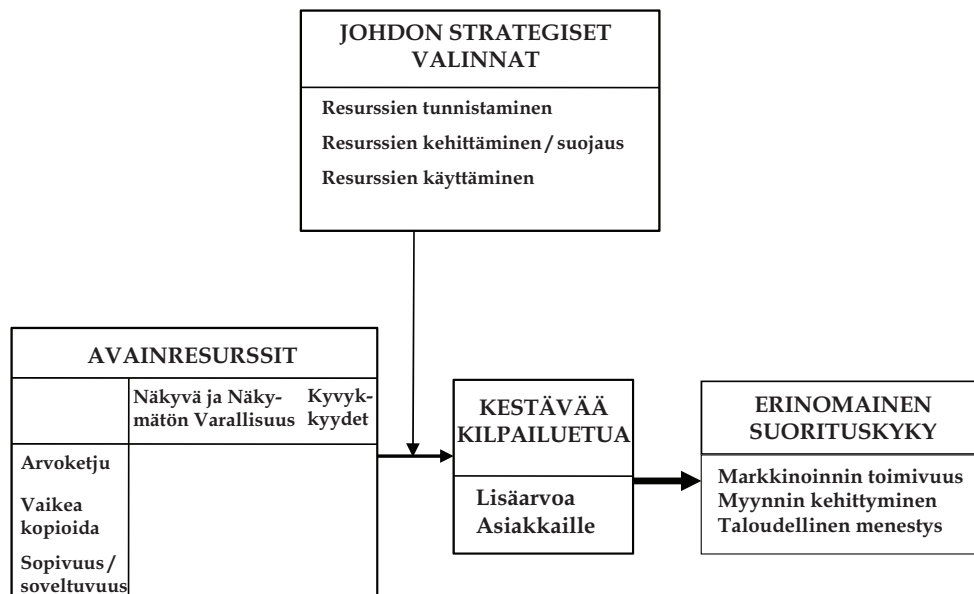
Resurssiperustainen näkökulma (Resource Based View, RBV) yrityksen strategiaan lähtee siitä, että yritys voi erilaisia resursseja yhdistelemällä luoda kyvykkyyksiä ja ydinosaamista, joilla se erottuu kilpailijoistaan ja kehittää kilpailukykyään. Yrityksellä tulee olla sekä osaamista että kykyä hyödyntää osaamista tehokkaasti lisäarvoa tuottavalla tavalla. (Vesalainen 2006, 33.) RBV selvittää, miksi kaikki yritykset eivät pyri toteuttamaan, eivätkä voi toteuttaa markkinoiden eniten voittoa tuottavaa strategiaa. Yritykset toteuttavat strategiaa, jotka sen resurssit mahdollistavat. (Vuorinen 2005, 77.) Santalainen (2005, 117-127) kutsuu resurssiperustaista strategiaa sisältä ulospäin -lähestymistavaksi, jossa strategia-ajattelun painopiste siirtyy tuoteportfoliosta resurssiportfolioon. Samalla olisi tarkasteltava, mitä kriittisiä resursseja yritykseltä puuttuu. Voiko puuttuvia resursseja saavuttaa yhteistyön kautta? (Barney & Arian 2001, 174-175.)

Resurssiriippuvuusteoria kuvaa myös, miten valta vaikuttaa organisaatioiden toimintaan sekä kuinka valta kehittyy yhteistyösuhteessa. Malisen (1998, 137) mukaan riippuvuus perustuu toimijoiden valtaan. Valta on vaihdannan perustekijä, vaikka toimija ei sitä tiedostaisikaan (Malinen 1998, 137). Johtajan tehtäviin kuuluu kontrolloida suhteiden avulla yrityksen ulkoisia riippuvuuksia, jotta yritys selviytyy ja saa enemmän toimintavapautta. (Pfeffer & Salancik 1978, 41-47.) Johtajan vallankäytöllä on suuri merkitys yhteistyösuhteen menestymiselle. Vallankäyttö ja kontrolli voivat olla hyvin hierarkisia tai neuvottelevia. Suhteet voivat myös tuottaa lisää uskottavuutta toisiin kilpailijoihin nähden. Suhteessa muodostuvilla henkilöiden välisillä sosiaalisilla ystävyyssuhteilla on merkitystä toimintaympäristön epävarmuuden vähentämisessä. Suhteen pysyvyys ja ennustettavuus vahvistuvat, kun virallisen organisaatioiden välisen

suhteen ja organisaatiossa toimivien yksilöiden henkilökohtaiset verkostot ovat samansuuntaiset tai limittyvät. (emt. 143-147.)

Barney (1991, 101) sisällyttää resursseihin yrityksen koko varallisuuden, kyvykkyydet, organisaation prosessit, yrityksen ominaisuudet, tiedot ja taidot sekä muut ominaisuudet ja vahvuudet, joiden avulla yritys voi suunnitella ja toteuttaa strategiaansa. Barney (1991, 101) jakaa resurssit kolmeen kategoriaan: 1) fyysiset resurssit, 2) inhimillisen pääoman resurssit ja 3) organisaationaalisen pääoman resurssit. *Fyysisiin resursseihin* Barney sisällyttää yrityksessä käytössä olevan teknologian, maa-alueet, tehtaat ja laitteet, sijainnin ja raaka-aineiden saannin. *Inhimillisen pääoman* resursseihin sisältyvät koulutus, kokemus, arviointikyky älykkyys, suhteet ja henkilöstön (esimiehet ja työntekijät) näkemykset. *Organisaationaalisen pääomaan* resursseihin sisältyvät yrityksen virallinen raportointirakenne, viralliset ja epäviralliset suunnittelu-, kontrolli- ja ohjausjärjestelmät sekä yrityksen sisäiset ja ulkoiset kontaktit. (Vuorinen 2005, 65-66.)

Resurssiperustaisen näkökulman keskeiset elementit ovat yrityksen avainresurssit ja johdon rooli näiden avainresurssien koordinoinnissa, yhdistelemissä ja johtamisessa, kuvio 14. Näiden yhteisvaikutuksesta luodaan asiakkaille lisäarvoa, jonka vaikutuksesta syntyy yritykselle kestävä kilpailuetua. Saavutettu kilpailuetu luo vastaavasti taloudellista menestystä. (Fahy 2000, 99-100.)



KUVIO 14 Resurssiperustainen näkökulma ja kestävä kilpailuetu (mukaeltu Fahy 2000, 100)

Fahy (2000) on koontanut eri kirjoittajien näkemyksistä yrityksen keskeisten resurssien yhdistelmän. Hän jakaa resurssit näkyviin (*tangible*), näkymättömiin (*intangible*) ja kyvykkyyksiin (*capabilities*). (Ks. myös Hooley, Broderick ja Möller

1998, 101). Näkyvät eli aineelliset resurssit muodostuvat yrityksen kiinteästä varallisuudesta ja niitä voidaan arvioida rahassa. Myös kilpailijoiden on niitä helppo kopioida. Näkymättömät eli aineettomat resurssit koostuvat työntekijöiden vuorovaikutuksesta ja yhteistyökyyvystä, ns. inhimillisestä varallisuudesta, myös tavaramerkistä ja patenteista. Samoin yrityksen brändi, maine (vrt. esimerkiksi yrityksen luottoluokitus), yritysverkostot ja tietokannat kuuluvat aineettomien resurssien yhdistelmään (Hall 1992; Williams 1992; Holey ym. 1998; Vuorinen 2005). Toimialasta riippuen esimerkiksi palveluliiketoiminnassa tai pankkisektorilla näkymättömillä resursseilla voidaan käydä osittain kauppa tai niitä voidaan vuokrata, mutta kilpailijoiden on niitä vaikea kopioida (Fahy 2000, 97-98).

Barney (1986, 658) korostaa positiivisen yrityskulttuurin merkitystä yrityksen menestymisessä. Kulttuurin täytyy luoda yritykselle lisäarvoa, joka luo positiivista taloudellista menestystä. Arvokas yrityskulttuuri sisältää piirteitä, joita muilla vastaavilla yrityksillä ei ole. Kolmanneksi kulttuurin on oltava sellainen, jota on vaikea kopioida. Vaikeasti kopioitavaa tekijöitä ovat mm. arvot, uskomukset ja symbolit. Niitä voidaan havainnoida, mutta niitä ei voi siirtää. Arvokas yrityskulttuuri voi pohjautua myös yrityksen ainutlaatuiseseen historiaan ja perinteeseen, jotka estävät helpon kopioinnin. Näin yrityskulttuuri voi olla myös kestävä kilpailuedun (*sustainable competitive advantage*) lähde tai myönteinen yrityskulttuuri voi edistää kestävä kilpailuetua. (Barney 1986, 661.)

Jotta yritys voisi hyödyntää käytössään olevia resursseja parhaalla mahdollisella tavalla tai paremmin kuin kilpailijansa, niin käytössä olevan resurssin on oltava 1) arvokas eli luoda yritykseen lisäarvoa, 2) harvinainen tai niukka eli nykyisten ja mahdollisten kilpailijoiden on vaikea sitä havaita, 3) vaikeasti kopioitavissa ja 4) vaikeasti jäljiteltävissä (Barney 1991, 105-111). Grant (1991) korostaa resurssin ajallista kestoa, siirrettävyyttä, läpinäkyvyyttä ja toistettavuutta. Collins ja Montgomery (1995) korostavat resurssien olevan yritykselle merkittäviä silloin, kun niitä on vaikea kopioida, niillä on pysyvyttä, niitä voidaan hyödyntää, ne voidaan tarvittaessa korvata ja niillä on kilpailullinen erinomaisuus.

Sekä Varamäki (2004) että Vuorinen (2005) korostavat resurssin sisältämän erityismekanismien ja ainutlaatuisuuden merkitystä, jossa resurssin läpinäkyvyys korostuu. Läpinäkyvyys estää kilpailijoita havaitsemasta resurssin ja suorituskyvyn välistä yhteyttä. Tehokkaimmat erityismekanismit ovat aikasidonaisia ja resurssikimpun kasvuun liittyviä, kuten hidas kasvattaminen ja resurssin kumuloituva kasvu. Tästä johtuen yrityksen johto ei aina itsekään tiedosta kilpailukyvyn ja resurssien välistä yhteyttä. Toisaalta tämän voi nähdä yritykselle myös (kilpailu)eduksi. Jos tietyn kilpailukyvyn ja resurssin yhteys on avoimesti tiedossa, niin se ajautuu vähitellen myös kilpailijoiden tietoon. Eriytymekanismien sisältäviä resursseja ovat mm. hyvät jälleenmyyjäsuhteet, kannustava organisaatiokulttuuri, yrityksen maine etujen puolustajana, monipuolisesti tietoa kumuloiva tuotekehitys tai suhteet keskeisiin päättäjiin. (Vuorinen, Katajamäki & Pihkala 2004, 84-85; Vuorinen 2005, 75-77.)

On huomattava, että itse resurssi ei sinänsä ole välttämättä arvokas, vaan vasta sen avulla aikaansaatu lisäarvo. Hyvä maine ei ole resurssi, ellei sitä osata

käyttää hyväksi lisäarvon tuottamisessa. Resurssit ovat arvokkaita, kun niiden avulla saavutetaan pysyvää kilpailuetua. (Barney 1991.) Resurssista saatava arvo on yritykselle sitä suurempi, mitä kauemmin yritys pystyy suojaamaan sen avulla saadut positiiviset vaikutukset kilpailijoilta (Vuorinen 2005, 75). Edellä olevassa Fahyn määritelmässä korostuu yritysjohton valinnat. Kuinka johto tunnistaa ja havaitsee avainresurssit tai arvokkaat resurssit? Resurssi voi olla yritykselle arvokas, vaikka yritysjohto ei sitä tunnistaikään tai osaisikaan sitä soveltaa parhaalla mahdollisella tavalla. Resurssit ovat myös riippuvaisia johdon havaintokyvystä ja johdon toiminnasta. (Fahy 2000, 98-101; Vuorinen ym. 2004, 80.)

Resurssiperustaisen strategian laadintaan ja toteuttamiseen Grant (1991, 115-133) on koontanut yritysjohdolle viisivaiheisen toimenpideohjelman (ks. myös Vuorinen 2005): 1) tunnista ja luokittele resurssit sekä arvioi vahvuudet ja heikkoudet suhteessa kilpailijoihin, 2) tunnista kyvykkyydet ja niiden edellyttämät panostukset eli mitä voimme tehdä tehokkaammin kuin kilpailijat, 3) arvioi resurssien ja kyvykkyyksien mahdollisuudet tuottojen saamiseen, 4) valitse strategia, joka parhaiten hyödyntää yrityksen resursseja ja kyvykkyyksiä suhteessa ulkoisiin mahdollisuuksiin ja 5) tunnista mahdolliset resurssivajeet sekä lisää, täydennä ja päivitä yrityksen resurssiperustaa. Resursseja ja niiden asemaa analysoimalla yritysjohtaja voi selvittää, täyttääkö heidän yrityksensä asema kestävä kilpailuedun määritelmän ehtoja (Vuorinen 2005, 79).

Resurssien hyödyntämiseen tarvitaan toisia resursseja, ydinosaamista ja kyvykkyyksiä. Selkeää yksimielisyyttä aineettoman varallisuuden, osaamisen (*competencies*) ja kyvykkyyksien (*capabilities*) luonnehdintojen välillä ei ole. (Vuorinen 2005; Näsi & Neilimo 2006.) Millaista lisäarvoa saavutetaan resurssien yhdistämisen ja koordinoinnin kautta? Keskeinen resurssi on se, joka saa muista resursseista irti lisäarvoa tuottavan prosessin. Resurssista tulee strateginen silloin kun se on, tai muodostaa perustekijän yrityksen kilpailuedun tavoittelussa (Bogaert, Martens & Cauwenbergh 1994, 59).

2.4.1 Ydinosaaminen

Ydinosaaminen (*core competence*) on useasta osaamisalueesta muodostuva kokonaisuus, jota muut saman alan yritykset eivät pysty nopeasti jäljittelemään ja jonka avulla asiakkaille pystytään tarjoamaan erilaista palvelua tai edullisia tuotteita. Kyse on kyvystä saattaa eri alojen ammattilaisia yhteistyöhön, jossa pystytään luomaan asiakkaalle lisäarvoa tuottava osaamisen yhdistelmä. Prahalad & Hamel (1990) määrittivät ydinosaamisen kolmen kriteerin perusteella:

1. Ydinosaaminen on yritykselle erityinen osaamiskokonaisuus, jota kilpailijoiden on vaikea nopeasti jäljitellä.
2. Siitä on merkittävää hyötyä asiakkaille.
3. Se on osaamista, jota voidaan hyödyntää monilla liiketoiminnan aloilla, erilaisissa lopputuotteissa.

Ydinosaaminen on Vuorisen (2005, 69) mukaan tiettyyn teknologiaan ja arvo-
ketjun osaan liittyvää osaamista. Sarala & Saralan (1996) mukaan ydinosaami-
nen on teknologiaan, tuotantoprosesseihin tai asiakastarpeisiin liittyvää syväl-
listä erikoisosaamista. Ydinosaamisen avulla organisaatio kykenee nopeammin
ja joustavammin sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin. Perinteisesti strategi-
sessa suunnittelussa pohditaan; missä toiminnassa olemme mukana. Ydin-
osaamisen näkökulmasta tulisi pohtia, mitä erityistä osaamista ja taitoa meillä
on, jonka varaan voimme rakentaa tulevaa toimintaamme. Tämä vastaa omien
vahvuuksien pohdintaa, mutta nyt osaamisen ja taitotiedon näkökulmasta. (Sa-
rala & Sarala 1996, 34.)

Hamel (1994) erottaa kolmen tasoista ydinosaamista: 1) *Markkinoiden edel-
lyttämä osaaminen*, kuten brändin kehittäminen ja johtaminen, myynti ja mark-
kinointi, jakelu ja logistiikka sekä tekninen tuki. Toisin sanoen ne keskeiset toi-
minnot, joiden avulla yritys voi olla tekemisissä asiakkaiden kanssa. 2) *Yrityksen
uskottavuutta korostava osaaminen*, kuten laatu, oikea-aikainen johtaminen ja
kaikki se osaaminen, joka edesauttaa yritystä toiminaan nopeammin, joustava-
mmin ja paremmin kuin kilpailijat. 3) *Yrityksen toimintaan liittyvä osaaminen*
eli investoidaan tuotteisiin ja palveluihin, joiden avulla tuotetaan yrityksen asi-
akkaille selvästi erottuvia etuja. (Hamel 1994, 16.)

Hamel & Prahaladin (2006, 281) osaamistuotematriisiin avulla voidaan kar-
toittaa yrityksen ydinosaamista. Nelikentässä erotetaan nykyinen ja uusi osaa-
minen sekä nykyiset ja uudet tuotemarkkinat.

Y d i n o s a a m i s e t	Uudet	Mitä uusia ydinosaamisia tulee hankkia, jotta nykyistä markkina-asemaa pystytään puolustamaan ja laajentamaan?	Mitä uutta ydinosaamista tarvitsemme, jotta kykenemme osallistumaan kaikkien kiinnostavimmille markkinoille tulevaisuudessa?
	Nykyiset	Mitä mahdollisuuksia meillä on parantaa asemaamme nykyisillä markkinoilla hyödyntämällä paremmin nykyistä ydinosaamista?	Mitä uusia tuotteita tai palveluita pystymme luomaan nykyisten ydinosaamisten avulla tai niiden yhdistelmillä?
		Nykyiset	Uudet
		Markkinat	

KUVIO 15 Osaamistuotematriisi Hamel & Prahaladin mukaan (2006)

Nykyiset ydinosaamiset / nykyiset markkinat: Omien ydinosaamisten tunnistaminen ja tunteminen mahdollistavat olemassa olevien voimavarojen hyödyntämisen. Kartoittamalla, mitkä osaamiset tukevat mitäkin lopputuotteita, tunnistetaan mahdollisuuksia vahvistaa omaa markkina-asemaa siirtelemällä osaamista yrityksen sisällä. Täytetään ns. havaittuja aukkoja. *Uudet ydinosaamiset / nykyiset*

markkinat: Mitä uutta ydinosaamista täytyy hankkia tällä hetkellä, jotta tulevaisuudessa pystytään saavuttamaan mahdollisimman suuri markkinaosuus nykyisillä markkinoilla. Myös mikä uusi osaaminen voisi korvata tai poistaa käytöstä ns. vanhentuneen osaamisen, jota tällä hetkellä käytetään nykyisten asiakkaiden tarpeisiin. *Nykyiset ydinosaamiset / uudet markkinat*: Etsitään uusia innovatiivisia tapoja käyttää nykyisiä ydinosaamisia ja laajennetaan toimintaa uusille tuotemarkkinoille. Mahdollisuuksia on tarkasteltava ydinosaamisten näkökulmasta, ei tuotemarkkinoiden. *Uudet ydinosaamiset / uudet markkinat*: Tähän kenttään sijoittuvat mahdollisuudet eivät osu yksin nykyisen markkina-aseman tai sen nykyisen osaamisvarannon kanssa. Näiden mahdollisuuksien tavoittelemisen on riskialttiimpaa, mutta jos ne nähdään merkittävinä ja houkuttelevina, niin ne koetaan ns. megamahdollisuuksina. Kärkiaseman rakentaminen tietyllä ydinosaamisalueella edellyttää johdolta yksimielisyyttä ja johdonmukaisuutta. (Hamel & Prahalad 2006, 280-286.)

Otala (2002, 208) liittyy ydinosaamiset oppivan organisaation kehittymiseen ja jatkuvaan oppimiseen. Tästä näkökulmasta ydinosaamiset ovat oleellisia yrityksen säilymisen kannalta, kilpailijoille näkymättömiä, mutta yrityksen kannalta ainutlaatuisia yhdistelmätaitoja, resursseja ja prosesseja, joita on vaikea kopioida. Ydinosaaminen ei synny itsestään, vaan vaatii tietoista kehittämistä. Ne syntyvät ja kehittyvät organisaation oppimisen kautta ja ovat oleellisia ydintuotteiden tuottamisessa. Ydinkyvykkyudet ovat lukumääräisesti harvoja, mutta ne voivat säilyä pitkään organisaatiossa. Ne ovat oleellisia vision toteutuksessa ja keskeisessä asemassa strategisten päätösten kannalta (esim. toiminnan laajentuminen uusille aloille, supistaminen, rationalisointi, liittoumat ja yhteistyökuviot). Lisäksi ydinkyvykkyudet ovat markkinoitavia, sillä niillä on kaupallista arvoa. (Otala 2002, 207-208; Otala 2008, 54-56; ks. myös Johnson & Scholes 2002, 153-157).

2.4.2 Kyvykkyudet

Kyvykkyyksien yksiselitteinen määrittely on huomattavasti vaikeampaa. Tyypillisesti kyvykkyudet koostuvat yksilön tai ryhmän taidoista, vakiintuneista käytänteistä ja kaikkien näiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Hooley ym. (1998) erottelee myös yritystason kyvykkyksiä, jotka liittyvät johtamiseen ja päätöksentekoon. Yksilölliset taidot voivat olla myös hiljaista tietoa, joka tekee siitä vaikeasti kopioitavan tai vaikeasti siirrettävän. Toki kilpailija voi ostaa tai vuokrata työntekijän. (Fahy 2000, 98.) Esimerkiksi tiimityö, organisaatiokulttuuri ja henkilöstön keskeinen luottamus, oppiminen ja tiedon siirto ovat pitkän aikavälin kyvykkyksiä, joilla uskotaan olevan rajoittamaton kapasiteetti. Osaaminen (*competencies*) syntyy näiden yhteisvaikutuksesta ja yritysjohton tehtävänä on koordinoita ja luoda näistä mahdollisimman tehokas yhdistelmä. (Fahy 2000, 99-100.)

Korhonen & Niemelän (2005, 5-7) ja Oivan (2007, 66-70) mukaan kyvykkyudet kuvaavat, mitä organisaatio osaa tehdä ja vastaavasti resurssit ovat kyvykkyuksien välttämätön edellytys. Tekijät (emt. 2005; 2007) kuvaavat kyvykkyudet resurssien integraatioina. Kyvykkyudet hyödyntävät organisaatiossa

olevia resursseja integroimalla ne keskenään ja infrastruktuurin kanssa. Integrointiprosessin tuloksena kyvykkyydet lisäävät resurssien synnyttämää arvoa. Ne voivat olla yksittäisten resurssien integraatioita tai monimutkaisia koko organisaation kokonaissuoritusta koskevien kyvykkyyksien resurssikimppuja. Monimutkaiset kyvykkyydet ilmentävät organisaation kokonaistoimintaa. (Korhonen & Niemelä 2005; Oiva 2007.) Kyvykkyydet ovat sitä vaikeammin kopioitavissa, mitä korkeammalla hierarkiatasolla ne ovat (Barney 1991).

Osaamisella on arvoa, kun se on liittynyt organisaation infrastruktuuriin ja integroitunut sisäisiin prosesseihin. Näin yksilöllinen osaaminen voi muuntua sisäisten prosessien kautta kyvykkyydeksi (Oiva 2007, 68).

Korhosen & Niemelän (2005) ja Oivan (2007) mukaan resurssit ja kyvykkyydet eroavat kolmella eri tavalla: 1) kyvykkyyksillä tarkoitetaan aineellisten ja aineettomien pääomatekijöiden muodostamaa yhteenliittymää, 2) kyvykkyydet kuvaavat, miten organisaatio osaa hyödyntää resurssejaan. Kyvykkyyksillä on operatiivinen, toimintaan viittaava merkitys. Ne eivät ole olemassa sinänsä, vaan ovat "virtaavia" tekijöitä, 3) kyvykkyydet ovat riippuvaisia sisäisistä prosesseista ja saavat usein vakiintuneen käytännön muodon. Resurssit mahdollistavat vakiintuneet käytännöt ja suorituskyvyn. Esimerkiksi jos organisaatio hajoaa, sen kyvykkyydet katoavat, mutta resurssit eivät.

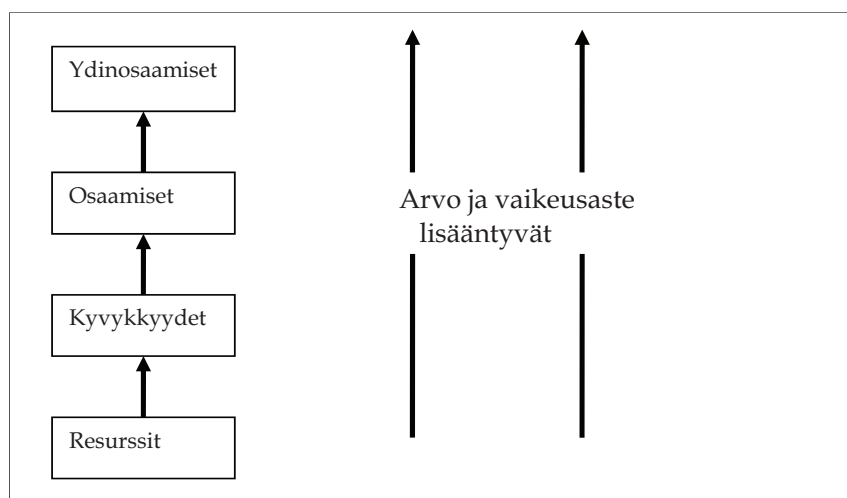
Möller ym. (2004) mukaan yrityksen kyvykkyys on kokonaisuus, jota on vaikea oppia ja kopioida. Tämän vuoksi kyvykkyys muodostaa kilpailukyvyn lähteen. Heidän määritelmänsä mukaan yrityksen kyvykkyydellä tarkoitetaan:

"kykyä suorittaa tai tehdä tietty arvotoiminto. Kyvykkyydet edellyttävät yleensä useampia voimavaroja ja niiden hyödyntämiseen liittyvää osaamista."

Esimerkkeinä voidaan mainita mm. asiakassuhteen kehittämisen- ja johtamiskyvykkyys sekä uuden tuotteen kehittämiskyvykkyys. (Möller ym. 2004, 34.) Äyväärin (2006, 9) määritelmän mukaan kyky on jokin ominaisuus tai edellytys, joka mahdollistaa jotakin, esimerkiksi henkilön tai aineen. Kyvykkyys vastaa kysymykseen millainen, kuten lahjakas, etevä tai taitava. Kompetenssi kuvaa (emt. 2006) mukaan pätevyyttä, kelpoisuutta tai viranomaisen toimivaltaa ja taito on oppimisen tai harjoittelun avulla saavutettu kyky, esimerkiksi kielitaito.

Korhonen & Niemelä (2005, 9) jakavat kyvykkyydet toimialakohtaisiin peruskyvykkyyksiin (*Strategic Industry Factors*) ja organisaatiokohtaisiin strategisiin kyvykkyyksiin (*Strategic Assets*). Selvitäkseen organisaatiolla tulee olla toimialan peruskyvykkyydet. Oivan (2007, 69-70) mukaan peruskyvykkyydet eivät ole kilpailutekijöitä, kun kilpaillaan samalla toimialalla ja samoilla markkinoilla. Peruskyvykkyyksien lisäksi organisaatiolla tulee olla kilpailijoista erottuvia strategisia kyvykkyyksiä, jotta menestyminen on mahdollista. Strategiset kyvykkyydet luovat perustan strategian mukaiselle toiminnalle ja valmiudet kohdata tulevaisuuden haasteet. Kuitenkin toimialan muutos- ja uusiutumisenopeus vaikuttavat kyvykkyyksien kehittymisnopeuden vaateeseen. Kilpailuetuna toimiva kyvykkyys voi muuttua toimialan peruskyvykkyydeksi toimintojen kehittyessä. Organisaation tai verkoston kyky johtaa kyvykkyyksien uusiutumista voi muodostua merkittäväksi kilpailueduksi. (Oiva 2007, 69-70.)

Javidanin (1998, 62-63) jakaa resurssit neljään tasoon (kuvio 16). Perustaso kuvaa resursseja, joita yrityksellä on käytössään, mutta yritys ei välttämättä osaa hyödyntää niitä parhaalla mahdollisella tavalla. Kyvykkyydet (*capabilities*) kertovat, kuinka yritys hyödyntää omia käytössä olevia resurssejaan. Kyvykkyydet ovat resurssien toimivuuden ilmentymä. Kyvykkyydet koostuvat sarjasta prosesseja ja rutineja, jotka yhdistävät perusresursseja. Kyvykkyydet pohjautuvat tiettyihin toimintoihin, esimerkiksi markkinointiin (markkinointikyvykkyys) tai henkilöstöjohtamiseen (HRM kyvykkyys).



KUVIO 16 Resurssit, kyvykkyys ja ydinkyvykkyys Javidadin (1998, 62) mukaan

Kolmas taso, osaaminen (*competencies*), syntyy kyvykkyyksien ristiin koordinoinnista ja niiden poikittaisesta yhdistämisestä. Monialaisessa yrityksessä osaaminen on taitojen (*skills*) ja tieto-taidon (*know-how*) yhdistämistä, kuten esimerkiksi kyvykkyyttä kehittää uusi menestyvä tuote markkinoille. Neljäs taso, ydinsaaminen (*core competencies*), on taitoa yhdistää edellisen tason osaamiskokonaisuuksia.

Kuviossa 16 ylöspäin edettäessä resurssin arvo lisääntyy ja samanaikaisesti vaikeutuu osaamisten yhdistäminen. Menestyvä ydinsaamisten yhdistäminen edellyttää organisaatiokulttuuria, jossa arvostetaan avoimuutta, rehellistä kommunikointia, yhteistyötä edistävää johtajuutta ja yhteisiä toimintoja esimerkiksi suunnittelussa ja budjetoinnissa sekä yhteistyötä arvostavia palkkiomenettelyjä. (Javidan 1998, 70.) Stähle, Kyläheiko, Sandström & Virkkunen (2002, 73) kutsuvat kyvykkyyttä kollektiiviksi osaamiskasaumaksi, joka pohjautuu hiljaiselle tiedolle ja luo samalla pohjaa organisaatiokulttuurille, koska se kätkee sisäänsä hiljaisen tiedon sisältämiä arvoja ja normeja.

Ydinkyvykkyys (*core capability*) on osaamista, joka saa ydinsaamisesta irti asiakkaalle lisäarvoa tuottavia prosesseja (Vuorinen 2005, 69). Ydinkyvykkyys on arvoketjun ja ydinsaamisten hallintaan liittyvää osaamista. Se on taitoa ja

kyvykkyyttä yhdistää ydinosaamista siten, että asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa; esimerkiksi tietyn projektin hallinta. Ydinkyvykkyyksiä kilpailijoiden on yhä vaikeampi havaita ja jäljittää. (Teece, Pisano & Shuen 1997, 515-516; ks. myös Vuorinen ym. 2004, 81-82; Vuorinen 2005, 69-70; Hitt, Ireland & Hoskisson 2005, 82-85.) Ydinkyvykkyyks koskee organisaation syvemmällä olevia toimintoja. Ne ovat ikään kuin "piilossa" syvällä organisaation toiminnallisella tasolla olevia toimintoja, joiden tuloksena kriittiset menestystekijät syntyvät. (Santalainen 2005, 130.) Ydinkyvykkyydet huolehtivat siitä, että yritys käyttää resurssiaan tuottavalla tavalla, mikä luo pohjan yrityksen voitolle (Ståhle ym. 2002, 73). Dynaaminen kyvykkyyks (*dynamic capabilities*) on uusiutuvaa kyvykkyyttä, jossa sisäinen ja ulkoinen osaaminen yhdistetään joustavasti uudella tavalla, jotta voidaan reagoida ympäristön nopeaan muutokseen; esimerkiksi verkostoa uudistetaan tai sopeutetaan tilanteiden vaatimalla tavalla (Vuorinen 2005, 70). Teece ym. (1997, 516) määrittelee dynaamisen kyvykkyyden seuraavasti:

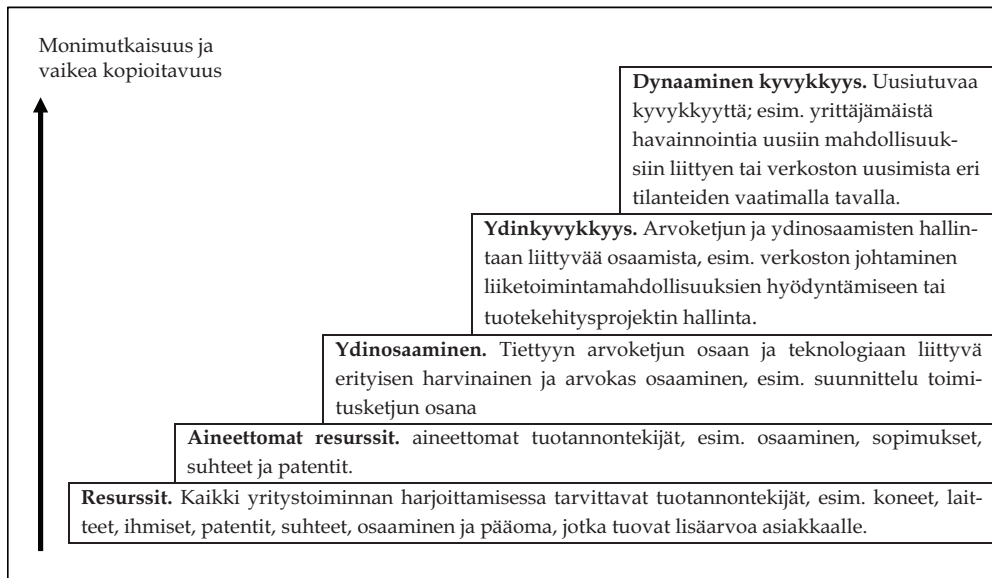
"Dynamic capabilities thus reflect an organizations ability to achieve new and innovative forms of competitive advantage given path dependencies and market positions".

Dynaamisella kyvykkyydellä on yhteys organisaation suorituskykyyn. Dynaamisuus viittaa kykyyn uudistaa osaamista tilanteen mukaan. Sekä ydinkyvykkyyks että dynaaminen kyvykkyyks voidaan havaita myös yrityksen kykyinä muokata arvoketjua muuttuvien tilanteiden mukaan saavuttaakseen kilpailuetua (Teece ym. 1997). Ståhlen ym. (2002, 73-74) mukaan dynaamiset kyvykkyydet suuntautuvat tulevaisuuteen ja luovat pohjaa innovaatiovoitoille. Ne auttavat aistimaan ja tunnistamaan ympäristön muutossignaaleita ja edelleen toteuttamaan mahdolliset muutokset.

Eisenhardt & Martin (2000, 1116-1118) pitävät dynaamisten kyvykkyyksien edellytyksinä niin sanottuja VRIN-toimintoja. VRIN-ominaisuudet syntyvät arvokkaasta (*Valuable*) ja harvinaisesta (*Rare*) toiminnasta ja vaikeasta kopioitavuudesta (*Imitable*) ja vaikeasta siirrettävyydestä (*Non-tradeable*). Nopeasti muuttuvilla markkinoilla VRIN-toiminnat luovat lisäarvoa ja pohjaa yrityksen tai verkoston pitkän aikavälin kilpailukyvyille. Muuttuvilla markkinoilla dynaamiset kyvykkyydet ovat vakiintumattomia, jolloin myös henkilöstön oppiminen, aikaulottuvuus ja johdon strateginen päätöksentekokyky nousevat merkittäviksi strategian toteuttamisen kannalta. Johdon mahdollinen yksipuolinen toiminta voi johtaa ns. ydinjäykkyysiin, jotka estävät uudistumisen (Santalainen 2005, 132). Kun VRIN-arvotoiminnot muodostavat integroidun kokonaisuuden, niin edellytykset pitkän aikavälin kilpailukyvyille ovat olemassa. (ks. myös Möller, Rajala, Svahn 2004). Katso myös kuvio 14 resurssiperustainen näkökulma ja kestävä kilpailuetu.

Kuuluvaisen (2011, 39) mukaan dynaaminen kyvykkyyks on organisaation valmiutta määrätietoisesti luoda, ylläpitää ja/tai muokata omaa resurssiperustaansa. Näin yritys tai organisaatio voi paremmin vastata ympäristöstä ilmeneviin haasteisiin tai muutoksiin. Määritelmässä korostuvat määrätietoisuus ja jatkuvuus, jossa huomioidaan näkyvä ja näkymättömän varallisuus perustuen johdon päätöksiin, kun vastataan ympäristöstä tuleviin haasteisiin.

Kuviossa 17 on kuvattu resurssityyppien hierarkia. Ylöspäin edetessä resurssien ominaisuudet muuttuvat vaikeammin jäljiteltäviksi. Samalla resurssien hyödynnettävyys muuttuu monimutkaisemmaksi. Myös resursseja kontrolloivalle yritykselle kuvion yläosan resurssien hyödyntäminen on vaikeampaa. (Vuorinen ym. 2004; Vuorinen 2005).



KUVIO 17 Resurssityypit ja niiden hierarkia Vuorinen ym. (2004) ja Vuorisen (2005) mukaan

Dynaaminen kyvykkyys tarkoittaa Santalaisen (2005) mukaan:

"kykyä aistia ja tarttua uusiin mahdollisuuksiin suojelemalla ja hahmottamalla uudelleen tietopääomaa, osaamista ja niitä täydentäviä muita ainutlaatuisia resursseja siten, että saavutetaan kilpailuetu."

Dynaaminen kyvykkyys tarkoittaa toisen asteen uudistuskykyä, jossa tieto ja oppi kumuloituvat ja niitä käytetään uudella tavalla uusien ympäristömahdollisuuksien edessä. Dynaamisuus syntyy prosesseista, joiden avulla resurssit, osaaminen ja kyvykkyudet muuttuvat toiminnaksi ja tuloksiksi. (Santalainen 2005, 135-139.)

Oivan (2007, 72-73) määritelmän mukaan dynaamisella kyvykkyydellä tarkoitetaan kykyä johtaa kyvykkyyksien uusiutumista toimintaympäristön muuttuessa. Nopeasti muuttuvilla toimialoilla dynaamisten kyvykkyyksien merkitys on erityisen suuri. Niiden päämääränä on integroida resursseja ja vakiinnuttaa käytäntöjä kyvykkyyksiksi ja edelleen suorituskkyvyksi, joka näkyy organisaation taloudellisessa tuloksessa. Kilpailijoita nopeampi kyvykkyyksien

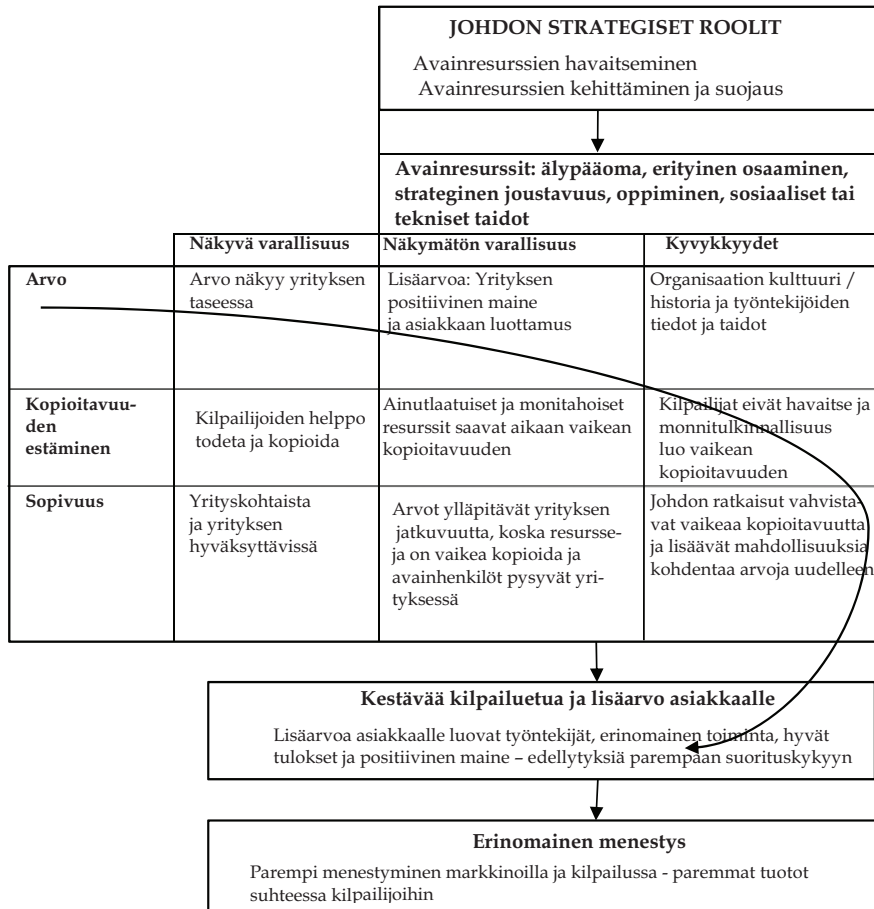
uudistaminen mahdollistaa kilpailukyvyn. Toisin sanoen runsaat resurssit eivät sinänsä takaa kyvykkyyksiä, eivätkä kyvykkyydet hyvää kilpailukykyä.

On huomattava, että merkittävistä yrityksen sisäisistä resurssiperustaisista tuotannontekijöistä käytetään nimitystä aineettomat resurssit, osaaminen, ydinosaaminen tai kyvykkyys, ydinkyvykkyys sekä dynaaminen kyvykkyys. Myös tietoa (*knowledge*) ja sen eri muotoja esimerkiksi hiljainen ja täsmällinen tieto, (*tacit and explicit*), tiedon kulkua (*knowledge flow*) sekä tiedon johtamista (*knowledge management*) pidetään resurssiperustaisena tuotannontekijänä. Tieto on pääomaa, jonka avulla voidaan integroida eri resursseja ja edelleen luoda lisäarvoa. (Grant 2006, 173-181.) Samoin King & Zeithmal (2001) korostavat tiedon merkitystä (*key knowledge*) kilpailuedun saavuttamisessa. Tieto muuttuu avainosaamiseksi (*key competencies*) ja sen merkitys kasvaa. Kun resurssit yhdistetään hiljaiseen tietoon, ne alkavat synnyttää arvoa teknologisina ja organisatorisina rutiineina (Stähle ym. 2002, 72).

Ydinosaaminen voi olla ominaista myös yritysten ja muiden organisaatioiden yhteistyöverkostolle. Löyempien verkostojen saattaa olla vaikeampi pysyä pitkäjänteiseen ja koordinoituun yhteistyöhön, jota ydinosaamisen hyödyntäminen vaatii.

Clulow, Barry & Gerstman (2007) pyrkivät selvittämään lisäarvoon vaikuttavia tekijöitä, kun halutaan tuottaa lisäarvoa dynaamisilla ja epävarmoilla markkinoilla, kuvio 18.

Tutkimuksessaan Clulow ym. (2007, 30-33) tarkastelivat lisäarvon tuottamista asiakasyrityksen näkökulmasta. Kuviossa 18 kuvattu nuoli yhdistää arvon, yritykselle kyvykkyyksien vaikutuksesta syntyvän kestäväen kilpailuedun ja asiakkaalle muodostuvan lisäarvon. Asiakkaalle lisäarvoa tuottavat kyvykkyydet syntyvät siitä, että ainutlaatuisia resursseja hyödynnetään ydinkyvykkyyksien avulla. Kilpailutilanteessa tehdessään valintoja asiakas arvostaa näkymättömistä resursseista esimerkiksi yrityksen positiivista mainetta. Kyvykkyyksistä voi yrityksen historialla tai työntekijän tiedoilla ja taidoilla olla ratkaiseva merkitys, kun asiakas tekee lopullisen ostopäätöksen. Avainresurssien tulee saada aikaan selkeää etua asiakkaalle lopputuotteen tai palvelun muodossa. Mistä tekijöistä arvo muodostuu asiakkaan näkökulmasta? Tuloksissa korostui kolmen P:n näkökulma: *people* (yksilöt), *process* (erinomainen toiminta) ja *performance* (hyvät tulokset ja maine). Pysyvää kilpailuetua edistäviä toimintoja ovat mm. koulutusta ja oppimista korostava henkilöstöstrategia sekä toiminta, joka korostaa strategista joustavuutta.



KUVIO 18 Rbv, lisäarvoa ja pysyvä kilpailuetu (Clulow ym. 2007, 21 (Alkuperäinen Barry, Clulow & Gerstman 2005))

Lisäarvo muodostuu resursseista, joilla on "tiettyjä ominaisuuksia". Tällä maininnalla kirjoittajat (emt. 2007) korostavat näkymättömiä resursseja ja kyvykkyyksiä. Näkymättömistä resursseista he korostavat asiakkaan luottamusta, yrityksen mainetta, verkostoja ja inhimillistä pääomaa. Myös yrityksen kyvykkyydellä, joka heidän mielestään muodostuu tiedoista, organisaation kulttuurista, yrityksen historiasta, taidoista ja kokemuksesta, on merkitystä. Yritykselle näistä muodostuu yhdistelmä avainresursseja, näkymätön kokonaisuus, jota kilpailijoiden on vaikea erottaa ja kopioida. Vastaavasti näkyvät resurssit, jotka ovat kopioitavissa, eivät ole ns. avainresursseja vaikkakin luovat lisäarvoa, kuvio 18.

Fahyn tapaan Clulow ym. korostavat, että yritysjohtamisen strateginen rooli on keskeinen, kun tarkastellaan, mitä avainresursseja otetaan käyttöön ja kehitetään tavoiteltaessa pysyvää kilpailuetua. Johtamisen on oleellista havaita ne resurssit, jotka voidaan suunnata ja kohdistaa uudelleen ja havaita, kuinka avainresurssit

tuottavat lisäarvoa. Avainresursseiksi Clulow ym. (2007) nimeävät yrityksen henkiset resurssit (älypääoman), organisaation oppimisen, strategisen joustavuuden ja henkilöstön erityisen osaamisen kuten tekniset tai sosiaaliset taidot.

Clulow ym. (2007) artikkelissa on samoja elementtejä, joita Äyväri (2006, 115) liitti käsityöyrittäjien verkosto-osaamiseen liittyvässä väitöstutkimuksessaan. Hänen mukaansa yrittäjän verkosto-osaaminen muodostuu visiointikyvyistä, kyvystä tunnistaa potentiaaliset kumppanit, sosiaalisista taidoista, oppimiskyvystä, koordinoitavuudesta ja yhteistyösuuntautuneisuudesta. Yksilötasolla mainitut osa-alueet voidaan nähdä johdon avainkyvykkyyksinä. (Äyväri 2006, 113-117.) Avainkyvykkyyksien avulla yritysjohto pystyy keskittymään kilpailuedun kannalta olennaisiin strategisiin prosesseihin ja hahmottamaan vaihtoehtoisia strategiaoptioita. Tulevaisuutta ennakoivalla joustavuudella yritys voi saavuttaa kilpailuetua. (Stähle ym. 2002, 77.)

Johdon avainroolia korostavat Doz ja Kosonen (2008) kirjassaan *Nopea strategia*. On havaittava, että kaikki resurssit eivät ole yhtä liikkuvia. Yleensä yrityksen resurssit on "kahlittu" tukemaan vallitsevia toimintajärjestelmiä. Esimerkiksi tiettyjen avainhenkilöiden tai osaajaryhmän, jotka muodostavat yrityksen ydinkyvykkyyden, siirtäminen vaatii onnistuakseen aikaa ja vaivaa. Ihmisten kyvykkyys voi olla hidasta ajan ja paikan suhteen. (Doz & Kosonen 2008, 60-67.) Kirjoittajien (emt. 2008) mielestä resurssien liikkuvuus varmistetaan strategisen herkkyyden, johdon kollektiivisen sitoutumisen ja itse avainvoimavarojen liikkuvuuden avulla. Strateginen herkkyyks muodostuu yrityksen avoimesta strategiaprosessista ja korkeatasoisesta, ammattitaitoa ja yksilöllisyyttä kunnioittavasta sisäisestä vuoropuhelusta. Tämä viittaa Clulow ym. (2007) mainitsemaan älypääomaan ja inhimilliseen pääomaan sekä sosiaalisten siteiden merkitykseen. Johdon kollektiiviseen sitoutumiseen vaikuttavat johtamisote ja -kyvyt, yhteinen agenda ja keskinäiset riippuvuudet, yhdessä toimiminen ja johtotiimin muutokset. Avainvoimavarojen osatekijät ovat 1) *resurssien saatavuus* sinänsä, eli mekanismit, joilla edistetään esimerkiksi niukkojen henkilöresurssien uudelleen kohdentamista, 2) *resurssien modulaarisuus* eli mekanismit, joilla helpotetaan resurssien uudelleen kohdentamista, vrt. uuden palvelun tai liiketoiminnan käynnistämistä ja 3) *pääomien ja ihmisten liikkuvuus* eli mekanismit, joilla parannetaan resurssien tavoitettavuutta. (emt. 114-161.)

Riippuvuussuhteiden hyvä johtaminen edellyttää Doz & Kososen mukaan johdolta tiettyjä vaatimuksia: 1) Läpinäkyviä ja rehellisiä johtamistoimintoja, jotka sisältävät myös epävirallisen johtamisvaikuttamisen. Myös vastavuoroisuutta painottavat toimintasäännöt ja kulttuuri, lisäävät keskijohdossa läpinäkyvyyttä ja rehellisyyttä. 2) Yhteistä, asioihin menevää ja nykyhetkistä toimintaa korostavaa johtamisprosessia. Tämä edellyttää myös epävirallisia keskusteluja sekä tietoa toisten tehtäväalueista ja ajankohtaisista kysymyksistä. 3) Riittävää aikaa johtotiimin vuoropuhelulle. Johdolle muodostuu tunnetasolla sopeutuminen siihen, että omaa roolia on painotettava enemmän kuin asemaa yksikön vetäjänä. 4) Johtotiimin avointa ilmapiiriä tukevaa keskustelua. Esimerkiksi poistetaan muodollisuutta ja välimatkaa ylläpitäviä tekijöitä. Yleensä avoimempi ja vähemmän muodollinen kassakäyminen lisääntyy, kun tiimin

jäsenillä on keskinäistä kunnioitusta ja arvostusta. (Doz & Kosonen 2008, 254-255.) Keskeistä johdon näkökulmasta on oivaltaa verkostossa olevien resurssien hyödyntämiskyky, kasvattamiskyky ja turvaamiskyky (Vuorinen, Katajamäki & Pihkala 2004, 89).

Gulati, Nohria & Zheerin (2000, 203-215;) mukaan yritykselle verkostoon kuuluminen on verrattavissa yksittäisen henkilön verkostoihin, jolloin sosiaalisen pääoman merkitys korostuu. Yrityksen verkosto ja verkostosuhteet nähdään resurssina, joiden avulla saadaan aikaan lisäarvoa, jota kilpailijoiden on vaikea jäljitellä. Tekijöiden mukaan (emt. 2000) verkoston rakenne tai muoto voi toimia yritykselle resurssina. Esimerkiksi voidaan toimia nopeammin kuin kilpailijat, jolloin saadaan strategista etua. Tutkimus- ja kehitystyössä jo verkoston jäsenyys voi toimia yritykselle resurssina. Myös verkostosidosten muodot ja määrät voivat toimia yritykselle strategisena voimavarana. (Gulati ym. 2000, 203-215.) Tämän perusteella sosiaalisella pääomalla on merkittävä rooli myös yritysten välisissä verkostoissa.

Gulatin (2007, 269-273) mukaan jo verkostoon liittyminen ja mukana oleminen vaikuttavat yrityksen toimintaan. Aineettomien resurssien siirrettävyys ja johtaminen luovat verkostolle mahdollisuuden erottautua kilpailijoista. Myös hän (emt. 2007) korostaa johdon kyvykkyyttä orkesteroida yritysten välistä yhteistyötä. Kyvykkyydellä orkesteroida kirjoittaja tarkoittaa toisiinsa liittyviä useita ominaisuuksia kuten: kykyä johtaa yritystenvälistä yhteistyötä, kykyä havaita potentiaalisia yhteistyömahdollisuuksia ja kumppaneita, taitoa käyttää erilaisia johtamismenetelmiä erityyppisissä suhteissa, kykyä kehittää tiedonvälityksen rutiineja yhteistyöyritysten kesken, kykyä luoda menetelmiä, joilla lisätään yritysten välistä vuorovaikutusta kumppanuuden kehittyessä ja tavoitteiden muuttuessa.

2.5 Yhteistyö ja sosiaalinen pääoma

Yhteistyötä ei ole ilman sosiaalisia suhteita. Verkostotutkimuksessa on yhä enemmän kiinnitetty huomiota sosiaalisten suhteiden ja sosiaalisen pääoman merkitykseen. Sosiaalisen pääoman termi käsittää useita lähestymistapoja, kuten sosiaalinen vaihdanta (*social exchange theory*) ja sosiaalisen pääoman teoria (*social capital theory*). Tarkasteltaessa sosiaalisen pääoman merkitystä voidaan huomio kohdistaa sosiaalisen toimintaympäristön eri tasoille. Makrotasolla tarkastelu voi tapahtua yhteiskunnan, organisaatioiden ja erilaisten ryhmien näkökulmasta. Mikrotasolla tarkastelu voi tapahtua yksilön tai organisaation toimijan näkökulmasta. Tällöin huomio kiinnittyy sosiaalisiin (suhde)verkostoihin, verkoston rakenteeseen tarkasteltaessa esim. tiedon leviämistä ja verkostossa vallitsevaan luottamukseen. (Ruuskanen 2003, 89.) Yleensä sosiaalinen pääoma ymmärretään sosiaalisesti voimavaraksi, joka muodostuu ihmisten välisten suhteiden vaikutuksesta (Ilmonen 2000, 26-29).

Sosiaalisen pääoman termin havaitsi Hanifan (1916) tutkiessaan samaan yhteisöön kuuluneita henkilöitä ja perheitä. Näkymättömät vahvuudet, kuten

hyväntahtoisuus, ystävyys, sympatia ja sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitys korostuivat sosiaalisen toiminnan resurssina menestyneiden yhteisöjen päivittäisessä toiminnassa (Productivity Commission, 2003). Jacobs (1961) käytti sosiaalisen pääoman termiä korostaessaan sosiaalisen verkoston merkitystä kaupunkiympäristössä. Varhaisissa tutkimuksissa korostui sosiaalisen pääoman merkitys yksilön henkilökohtaisessa kasvussa. Loury (1977) mainitsee individual human capital -käsitteen ja sen merkityksen yksilön henkilökohtaisessa menestymisessä. Hän kritisoi mm. sen ajan vallitsevaa rodullista ajattelua, jossa otaksuttiin esimerkiksi, että köyhemmän perheen nuorella olisi myös heikompi tai alempi inhimillinen pääoma (Portes 1998, 4). Perheen jäsenten keskinäisillä sosiaalisilla suhteilla ja ympäristöllä on suuri merkitys nuoren kehitykselle. Sosiaalinen ympäristö rajoittaa ja uudelleen suuntaa yksilön toimintaa. (Portes 1998, 5.) Bourdieu (1986) tarkasteli yksilöiden ja ryhmien sijoittumista ja kilpailua yhteiskunnan sosiaalisilla kentillä. Taloudellinen, kulttuurinen ja sosiaalinen pääoma, niiden kokonaismäärä ja koostumus ovat tekijöitä, joita toimijat voivat käyttää resurssinaan yhteiskunnan sosiaalisilla kentillä tapahtuvassa kilpailussa ja erojen tekemisessä (Bourdieu 1986). Burt (1992) vuorostaan korostaa toimijoiden välisiä suhteita, joiden avulla yksilö pystyy hyödyntämään taloudellista ja inhimillistä pääomaansa. Sosiaalista pääomaa aluemaantieteen kannalta tarkasteli Robert Puttnam (1993, 1995). Hänen mukaansa Italian taloudelliset alue-erot Pohjois- ja Etelä-Italian välillä voidaan selittää institutionaalituneen sosiaalisen pääoman avulla. Pohjois-Italian hyvä aluehallinto, demokratian toimivuus ja alueen taloudellinen toimintakyky selittyivät sosiaalisen pääoman ansiosta, jossa korostuvat keskinäinen luottamus ja vastavuoroisuuden normit (Ruuskanen 2003, 58).

Granovetter (1985) korosti sosiaalisen pääoman merkitystä tutkiessaan taloudellisen toiminnan ja suhteiden merkitystä. Hän toi esille käsitteen "*embedded social networks*", jolla hän tarkoitti taloudellisen toiminnan sosiaalista ankkuroituneisuutta tai punoutuneisuutta sekä sosiaalisten suhteiden merkitystä ryhmien ja organisaatioiden välisessä toiminnassa. Komppula (2000, 37) tulkitsee embeddedness-käsitteen sosiaalisen toiminnan kerroksiseksi rakenteeksi. Toivolan (2006) mukaan sosiaalinen punoutuneisuus on yhteistyöhön vaikuttava ympäristö, jossa strategisia ratkaisuja tehdään. Tässä ympäristössä merkittäviä tekijöitä ovat yrittäjän henkilökohtaiset ja sosiaaliset verkostot (Toivola 2006, 57). Halinen & Törnroos (1998, 193-196) ja Fletcher & Barrett (2001, 564) nimesivät kuusi tällaista ympäristöä (verkostoa): 1) ajallinen, 2) alueellinen, 3) sosiaalinen, 4) poliittinen, 5) markkinointi ja 6) teknologinen. Turunen (2009, 87) laajensi päätöksentekoon vaikuttavan virtuaalisen ympäristön. Osa tutkijoista käyttää nimitystä heikot ja vahvat lenkit sekä tarkoittavat käsitteellä yrityksen sitoutumisen määrää verkostoon.

Coleman (1988) erottaa kolme sosiaalisen pääoman muotoa:

"obligations and expectations, which depend on trustworthiness of the social environment, information-flow capability of the social structure, and norms accompanied by sanctions" (Coleman 1988, 119).

Ensimmäinen on sosiaaliseen rakenteeseen liittyvä vastavuoroisuuden periaate ja luottamus siihen, että odotettu velvoite todella suoritetaan tulevaisuudessa. Toinen on sosiaaliin suhteisiin liittyvä informaation kulku. Mitä enemmän toimijalla on kontakteja intressien kannalta keskeisiin ihmisiin, sitä paremmin toimija pystyy toteuttamaan tavoitteitaan. Kolmas Colemanin erotteleva sosiaalisen pääoman muoto on normit, joiden avulla voidaan tarkkailla yhteisön jäseniä. Tämä edellyttää sosiaalisen rakenteen sulkeutuneisuutta (*social closure*). Tiheä yhteisön jäsenten välinen verkostorakenne mahdollistaa toimijoiden toisiinsa kohdistaman tarkkailun (Ruuskanen 2003, 62-65). Colemanin määritelmässä sosiaalinen pääoma nähdään resurssina, joka on toimijoiden käytössä (yksilön tai yhteisön) ja jolla voi edistää lisäresurssien hankkimista (vrt. verkoston informaatio ja vastapalvelut sekä syntynyt luottamus ja verkoston jäsenten vapaamatkustamisen ehkäisy). Toisaalta yksilön tavoitteet ja yhteisön normit voivat olla keskenään ristiriitaisia. Sosiaalinen pääoma on verkostoksi ymmärretty sosiaalinen rakenne, joka voi olla vahva tai heikko. Yleensä se on heikko, jos verkosto on täysin avoin. Jos verkosto on suljettu, se on vahva tai vahvempi. (Coleman 1988.) Jos verkosto on täysin avoin ja heikko, voidaan kyseenalaistaa onko se rakenne ja toimiiko se sosiaalisena pääomana vai varantona, joka on tarvittaessa käytössä. Päätelmässään Coleman tukeutuu yhteisössä vallitsevaan normiyhteisyyteen, jossa verkostot, normit ja luottamus toimivat funktionaalisesti samalla tavalla kontekstista riippumatta (Ruuskanen 2001, 18).

Burtin (1992, 2000) määritelmässä keskeistä on sosiaalisen rakenteen aukko (*the structural hole*). Tietyissä verkostoasemassa oleva toimija hallitsee informaation kulkua ja voi saavuttaa kilpailuetua, informaatio- ja kontrollihyötyä suhteessa toisiin toimijoihin. (Burt 1992, 17 - 19; Ruuskanen 2003.) Merkittävää on siis se verkostoasema, missä toimija sijaitsee suhteessa verkoston kokonaisrakenteeseen. Rakenteellisia aukkoja hallitseva toimija sijaitsee verkostojen keskeisissä solmukohtissa ja saa asemaansa perustuen hankittua muita nopeammin informaatiota. Samoin toimijalla on kontaktit niihin, jotka osaavat hyödyntää tietoa. (Ruuskanen 2003.) Solmukohtassa sijaitseva välittäjä voi myös kilpailuttaa kahta hyödykkeen tai palvelun tarjoajaa ja pyrkiä alentamaan näiden hintaa. Näin sosiaalisen verkoston strategisia asemia hallitseva toimija voi saavuttaa muita parempaa hyötyä investoinneille (Ruuskanen 2001, 20).

Burtin mukaan verkostossa vallitsee stabiili luottamuksen tila. Palvelun tai hyödykkeen toimija on hänen mukaansa kontaktissa vain niiden kanssa, joihin hän luottaa. Tämä viittaa suljettuun systeemiin, mikä toisaalta pienentää sosiaalisen toiminnan merkitystä. Avaintoimijan toissijaiset kontaktit ja tietolähteet voivat luoda keskinäisiä kontakteja avaintoimijan tietämättä, mikä purkaa rakenteellisia aukkoja. Myös mahdolliset verkoston uudet toimijat voivat muuttaa verkoston stabiilia rakennetta (Ruuskanen 2001). Keskeistä Burtin määritelmässä on nähdä sosiaalinen pääoma kilpailuetua tuovana resurssina, joka syntyy avaintoimijan liittoutuessa. Avaintoimija voi myös hyödyntää havaitsemiaan heikkoja linkkejä. Heikot linkit toimivat sillanrakentajina sellaisten toimijoiden välillä, joilla ei ole suoraa linkkiä toisiinsa. Hyödyllisiä ja tarpeellisia linkkejä

ovat sellaiset, joiden kautta saadaan uusia tahoja verkostoon mukaan. (Burt 2000, 291-293; ks. myös Toivola 2005; Toivola 2006).

Nahapiet ja Ghoshal (1998, 251) jakavat sosiaalisen pääoman rakenteelliseen (*Structural dimension*), suhteelliseen (*Relational dimension*) ja kognitiiviseen (*Cognitive dimension*) ulottuvuuteen. Rakenteellinen ulottuvuus kuvaa verkoston toimijoiden keskinäisiä yhteyksiä ja yhteydenpitoa. Sopivan verkoston muodon ja rakenteen kautta mukanaolijat pyrkivät varmistamaan uuden informaation tavoittamista ja tiedon vaihtoa sekä herättämään keskinäistä luottamusta. Sijainti verkostossa ja organisoituminen voivat edistää tiedon saamista ja samalla avata strategisesti uusia mahdollisuuksia. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 251-253.)

Suhteellinen ulottuvuus kuvaa luottamusta ja uskottavuutta (luotettavuus), normeja ja mahdollisia sanktioita, odotuksia ja velvoitteita sekä samaisutumista (*identification*) verkostoon tai tiettyyn yhteisöön. Jos verkostossa vallitsee korkea luottamuksen taso, mukana olevat jäsenet ottavat suurempia riskejä. Luottamus indikoi myös suurempaa avoimuutta jäsenten tiedon vaihdossa. Yhteinen orientaatio luo pohjaa luottamuksen herättämiseen. Luottamus vaikuttaa myös kaksisuuntaisesti: luottamus vauhdittaa yhteistyötä ja yhteistyö itsessään lisää luottamusta. Tämä voi johtaa jatkuvaan kehitykseen, joka vastaavasti lisää halukkuutta laajentaa yhteistyötä ja lisää itsessään verkoston jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta. Näin yhteisöllisestä luottamuksesta voi muodostua verkoston jäsenille poikkeuksellinen etu, jonka avulla voidaan saavuttaa uusia resursseja. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 254-255.)

Verkostossa vallitsevat normit luovat rajoja jäsenten toiminnan kontrolloimiseen ja toisaalta lisäävät vuorovaikutusta. Yhteiset odotukset voivat muodostua merkittäviksi eduiksi, jotka lisäävät taas motivaatioita tehdä yhteistyötä. Tiiviissä vuorovaikutuksessa normit voivat muuttaa verkoston yksittäisen jäsenen erilaisen toiminnan hyväksymistä, kuten virheiden sallimisen ja kritiikin sietokyvyn osalta. Ryhmäajattelu ja yhtenäinen toiminta lisääntyvät. Sitoutuminen ja odotukset yhteisistä hyödyistä lisäävät motivaatiota osallistua vuorovaikutukseen yhä enemmän. Mukana olevien jäsenten virallinen, ammatillinen ja henkilökohtainen sitoutuminen lisäävät mahdollisuuksia tiedon yhdistämiseen, mikä nähdään resursseja lisäävänä voimavarana. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 255.)

Kognitiivinen ulottuvuus kuvaa toimintoja, joiden avulla luodaan yhteisesti jaettuja näkemyksiä ja tulkintoja asioista ja niiden tilasta (vrt. yhteinen visio ja yhteiset arvot). Kysymys on samalla toimijoiden henkiseen pääomaan liittyvien kielen ja merkitysten sekä yhteisesti ymmärrettyjen tarinoiden (narratiivien) merkityksestä verkostosuhteessa. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 253.) Käytetyllä kielellä ja keskustelutavoilla on suora merkitys siihen, kuinka verkoston jäsenet havainnoivat ja tulkitsevat ympäristöään sekä vaihtavat informaatiota. Yhteinen jaettu kieli tulkitsee vuorovaikutuksen samalla tavoin sekä lisää kykyä yhdistää tietoa ja luoda uusia resursseja. Osallistujien kesken syntyy ns. sisäinen kieli tai koodisto ("*group-specific communication codes as a valuable asset within firms*"), joka on osallistujien vuorovaikutuksen arvoa lisäävä vahvuus sekä etu.

(Nahapiet & Ghoshal 1998, 254.) Yhteisesti ymmärretyt ja jaetut tarinat sekä rutinoituneet tavat neuvotella lisäävät uudenlaista tapahtumien tulkintaa ja tietojen yhdistämistä, myös hiljaisen tiedon yhdistämistä.

2.6 Yhteenveto

Verkostot ovat kehittyneet vuorovaikutusprosessin tuloksena yritysten välisestä yhteistyöstä kohti kumppanuutta, jossa korostuu yhteistoiminnallisuus. Samat yritykset voivat olla eri verkostoissa sekä yhteistyökumppaneita että toistensa kilpailijoita. Verkosto on sekä taloudellinen että sosiaalinen toimintamalli, jonka jäsentäminen ei ole niin yksiselitteistä, koska verkostoon liittyy lähes poikkeuksetta sosiaalinen kompleksisuus ja monimuotoisuus. Taloudellinen toimintamalli korostaa taloudellista menestystä ja hyötyjä (vrt. esimerkiksi liiketoimintaverkot ja strategiset verkot), resurssiriippuvuutta (vrt. esimerkiksi kuinka johto tunnistaa ja havaitsee avainresurssit) ja päätöksentekokulttuuria (esimerkiksi avainresurssien suojaus ja kehittäminen). Verkoston sosiaalinen toimintamalli korostaa inhimillistä näkökulmaa, jossa luottamus, henkilökohtainen vuorovaikutus ja ihmissuhteet ovat merkittävässä roolissa (mm. Arhio 2007). Ydinosaamisen hyödyntäminen ja lisäarvon tuottaminen ovat avainasemassa. Verkostossa lisäarvon tuottaminen pohjautuu yritysten välisiin toimintoihin, jotka muodostavat yhteisen arvoketjun. Verkoston arvoketjussa osaaminen syntyy kyvykkyyksien ristiin koordinoinnista ja tieto-aidon yhdistämisestä. Perinteisesti verkostotutkimukset nähdään erilaisen liiketoiminnan organisoinnin rakenteena (mm. Scott ym. 2008). Tässä tutkimuksessa verkosto nähdään dynaamiset kyvykkyydet mahdollistavana resurssina ja pääomana.

Kyvykkyydet kuvaavat, mitä organisaatio tai verkosto osaa tehdä ja vastaavasti resurssit ovat kyvykkyyksien välttämätön edellytys. Kyvykkyydet hyödyntävät verkostossa olevia resursseja integroimalla ne keskenään ja infrastruktuurin kanssa. Integrointiprosessin tuloksena kyvykkyydet lisäävät resurssien synnyttämää arvoa. Ne voivat olla yksittäisten resurssien integraatioita tai monimutkaisia koko verkoston kokonaissuoritusta koskevien kyvykkyyksien resurssikimppuja. Resurssien muuttuminen kyvykkyyksiksi edellyttää ihmisten toimintaa ja johtamista. Ihmisten johtamiskäytännöillä luodaan strategiset kyvykkyydet (Oiva 2007, 72).

Verkosto on verkostossa vaikuttavien yrityssuhteiden kokonaisuus, jossa osaaminen, kyvykkyydet sekä yritysten arvot ja keskinäinen luottamus ovat keskeisiä. Kun yritysten väliset suhteet kehittyvät ja syvenevät vähitellen ajan myötä monenkeskiseksi voidaan verkostoa kutsua kärkiyritysverkostoksi. Tyyppillisesti kärkiyritysverkostossa vaihdantaa tapahtuu monenkeskisesti ja yritysten väliset kahdenväliset vaihdantasuhteet ovat syviä. Yleensä kärkiyrityksellä tarkoitetaan yritystä, jolla on vahva rooli verkoston koordinoijana ja yritys toimii verkoston veturiyrityksenä.

Toimialan kilpailutilanne vaikuttaa myös verkostoitumiskehitykseen. Matkailu-, majoitus- ja ravitsemisalalla toiminta on hyvin palveluintensivistä ja

pienyrittäjävaltaista. Toimialan pienyrittäjävaltaisuus ja resurssien niukkuus erityisesti ohjelmajärjestelyissä lisää verkostoyhteistyön merkitystä. Resurssien puute tai niukkuus on usein este matkailu- ja ravitsemisalalla yritysten kehittymiselle. Harju-Autti (2012, 32-33) mainitsi matkailun ohjelmajärjestelyyritysten verkostoitumisen etuna mm. seuraavia tekijöitä:

- tuotteen arvo lisääntyy tuotemoduuleja yhdistelemällä
- tuotekehitys tehostuu ja nopeutuu
- investointitarve kapasiteettiin madaltuu ja voidaan hyödyntää yhteisiä ostoetuja sekä laite- ja varusteresursseja
- henkilöstöresurssit ovat tehokkaammassa käytössä; vrt. myös koulutus
- tuotteiden markkinoille pääsy ja saatavuus paranevat
- markkinointi tehostuu ja näkyvyys lisääntyy
- erikoistuminen selkeyttää yrityksen asemaa palveluketjussa
- henkilöstön ja yrityksen ydinosaaminen syvenee
- yhteisesti sovitun laadun tuottaminen ja valvonta antavat vakuuttavuutta markkinoilla
- tietoa ja osaamista yhdistelemällä edistetään uusien tuotteiden tai markkinapotentiaalien hyödyntämistä
- yhteistyön välityksellä yhteiset kustannukset alenevat ja saadaan myynnille lisäresursseja.

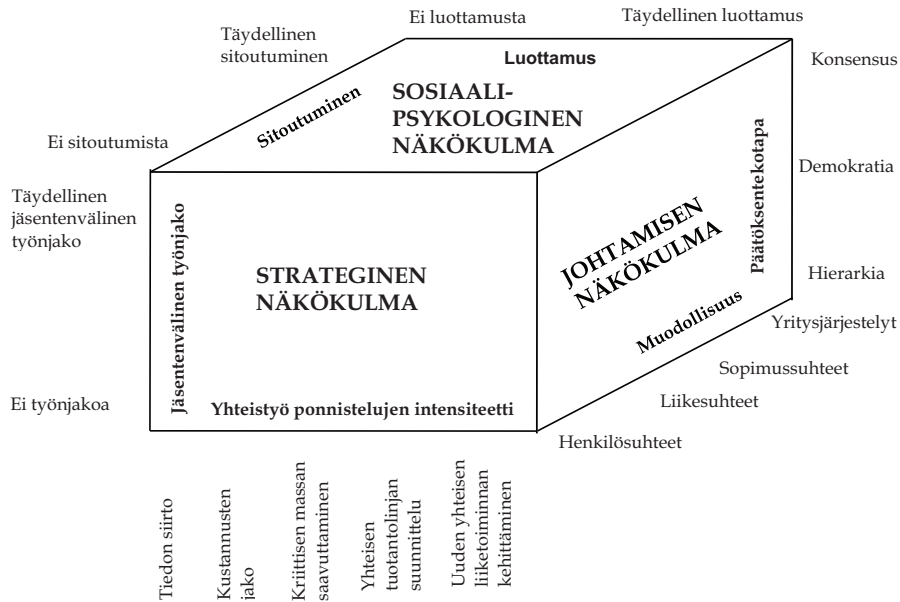
Edellä olevan perusteella verkostoitumisen tarve on ilmeinen ja verkostoitumista pidetään yritystoiminnan kasvun edellytyksenä.

Verkoston sosiaalinen pääoma muodostuu verkostossa vallitsevasta vuorovaikutuksen tasosta, vallitsevista normeista ja luottamuksesta sekä informaation määrästä ja laadusta. Luottamus indikoi myös informaation määrään ja laatuun. Verkostotoimijoiden keskinäiset ja henkilökohtaiset suhteet, jotka voivat olla muodollisia, epämuodollisia tai virtuaalisia, vaikuttavat informaatiiovirtaan ja edelleen resurssien vaihtoon, mikä osaltaan edesauttaa kyvykkyyksien syntymistä ja luo jatkuvuutta. Verkoston informaatiovirta on avaintekijä, jonka avulla voidaan integroida resursseja ja luoda osaamista sekä saavuttaa dynaamista kyvykkyyttä ja kilpailuetua. Tässä tutkimuksessa voidaan myös hyödyntää Uppsalan koulukunnan ARA-mallia (*actors-resources-activities*), jonka mukaan verkosto muodostuu toimijoiden, toimintojen ja voimavarojen verkostosta.

3 VERKOSTON KOKONAISSVALTAINEN TARKASTELU

Edellisessä luvussa on jäsennetty yhteistyötä, verkostoa ja verkostoitumista sekä resursseja ja kyvykkyyksiä ja sosiaalista pääomaa. Verkostossa mainittujen tekijöiden havaitseminen ja jäsentäminen ei ole yksiselitteistä. Kokonaisvaltaisen mallin verkostojen analysoinnista esitti Varamäki (2001) väitöstutkimuksessaan. Malli koostuu kolmesta näkökulmasta: strategisesta näkökulmasta, johtamisen näkökulmasta ja sosiaalipsykologisesta näkökulmasta. Näkökulmat perustuvat resurssiriippuvuusteoriaan, sosiaaliseen verkostoteoriaan, Uppsalan koulukunnan verkostoteoriaan, strategisen johtamisen teoriaan ja transaktiokustannusteoriaan (taulukko 3, luku 2.1). Edellisessä luvussa käsiteltiin resurssiriippuvuusteorian, sosiaalisen pääoman teorian ja Uppsalan koulukunnan verkostoteorian perusteita ja sivusin myös osittain strategisen johtamisen näkemyksiä kyvykkyyksien ja resurssien osalta. Yrityksen resurssipäätökset ovat myös strategisia päätöksiä. Tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä ovat Uppsalan koulukunnan verkostoteoria, resurssiriippuvuusteoria ja sosiaalisen pääoman teoria sekä strategisen johtamisen teoria resurssipäätösten osalta. Transaktiokustannusteoria ei ole keskeinen tämän tutkimuksen kannalta, koska toimivissa verkostosuhteissa korostuvat avoin luottamus ja informaation vaihto. Tämä vähentää epävarmuutta ja opportunistista käyttäytymistä yhteistyöosapuolten kesken ja samalla transaktiokustannuksia.

Seuraava tarkastelu perustuu Varamäen (2001, 75-96) esittämään verkoston kokonaisvaltaisen kuutiomalliin. Kokonaisvaltaisen mallin jokaista kolmea ulottuvuutta tarkastellaan kahden muuttujan kesken. Strateginen näkökulma tarkastelee yhteistyöosapuolten keskinäistä työnjakoa ja yhteistyön kehittymistä sekä kuinka hyvin osapuolten resurssit täydentävät toisiaan ja kuinka em. tekijät näkyvät ulospäin esimerkiksi asiakkaalle. Verkostojohtamisen osuudessa tarkastellaan yhteistyön organisoitumista ja yhdessä tehtävien päätösten muotoa (vrt. päätöksenteko ja valta sekä johtajuus). Sosiaalipsykologisessa näkökulmassa tarkastellaan yhteistyöhön osallistuvien henkilöiden ja ryhmien välisiä suhteita, jolloin luottamus ja sitoutuminen korostuvat.



KUVIO 19 Kuutiomalli yhteistyön tarkasteluun Varamäen (2001,90) mukaan (ks. myös Niemelä 2003)

Malli kuvaa yhteistyön prosessimaista luonnetta ja yhteistyön tavoitteita ja perusteita, miksi yhteistyötä tehdään. Näkökulmat ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa ja muuttuvat yhteistyön oppimisen kautta. Näkökulmien merkitys on vahvasti sidoksissa siihen, mitkä ovat yhteistyösapuolten motiivit. Mitä monipuolisempia hyötyjä tavoitellaan, sitä voimakkaammin yhteistyön osapuolet ovat nivoutuneet toisiinsa liiketoiminnan harjoittamisessa. Varamäen (2001, 89-90) mukaan mallia voidaan parhaiten soveltaa, kun selvitetään verkostoyhteistyön tämän hetkistä tilannetta, verkoston kehittymistä tai historiaa. Seuraavaksi tarkastelen lähemmin mallin eri ulottuvuuksia.

3.1 Strateginen näkökulma

Yhteistyön strategisen näkökulman päämuuttujina toimivat resurssit, jotka sisältyvät yhteistyöhön. Resurssien hyödyntäminen ja käyttö kumuloituvat yhteistyön tavoitteissa ja tuloksissa. Yhteiset resurssit synnyttävät riippuvuutta kumppanista. Toisaalta erikoistuminen on sekä yhteistyön syy että seuraus (Arhio 2007). Yhteistyön kautta yritykset saavat lisää uskottavuutta ja lisäarvoa eli ns. kriittistä massaa. Tämä voi olla joko suurempi kapasiteetti, uskottavuus, riittävä vakuusmassa tai täydellisempi tuotekokonaisuus. Kun yhteistyö koetaan strategisesti merkittäväksi, niin halutaan toimia yhteisen nimittäjän alla ja

harjoittaa yhteistä liiketoimintaa. Samanaikaisesti tapahtuu tiedon vaihtoa ja opitaan toisen osapuolen toiminnasta. Näin kynnys jakaa kustannuksia madaltuu. Jokaisen osapuolen keskeisenä tavoitteena ja motiivina on yritysten kilpailukyvyyn parantaminen. Yhteistyön menestymisen kannalta on tärkeää, miten hyvin yhteistyökumppanit pystyvät sopeuttamaan oman arvoketjunsä osaksi toisten arvoketjua. On huomattava, että yhteistyön liiketoiminnalliset vaihtoehdot eivät ole täydellisesti toisiaan poissulkevia. Yhteistyön kehittyessä tiiviimäksi siihen tulee mukaan uusia elementtejä entisten silti häviämättä. (Varämäki & Vesalainen 2003.)

Yhteistyö ei ole kertatapahtuma, vaan jatkuvasti kehittyvä vuorovaikutusprosessi. Uudelle yrittäjälle verkostoitumisen rooli vaihtelee yrityksen perustamisen eri vaiheissa. Yhteistyön kehittyminen etenee vaiheittain. Alkuvaiheessa yrityksen perustaja keskustelee asiasta vain lähimpien tuttavien ja perheenjäsenten kanssa. Vähitellen olennaisia suhteita tulee lisää ja osa alkuvaiheen suhteista jää pois. Yrityksen kasvaessa suhteiden luonne muuttuu. Niistä tulee sosiaalisia sekä liiketoiminnan kannalta vaihdantasuhteita. Kolmannessa vaiheessa aloittavasta yrityksestä on tullut toimiva yritys, jonka toiminnot ovat verrattavissa mihin tahansa toimivaan yritykseen. (Äyväri 2006, 58-59.)

Yritysten välisen yhteistyön kehittymistä kuvataan usein ostaja—myyjäsuhteen mallin avulla (Dwyer, Schurr & Oh 1987; Kock 1991, 79-85; Komppula 1996, 30). Mallissa vuorovaikutussuhteet kehittyvät viidessä vaiheessa (*relations phases*). Jokaisessa vaiheessa toimii useita alaprosesseja, jotka syventävät riippuvuutta. Ensimmäisessä vaiheessa (*awareness*) syntyy tietoisuus ja potentiaalisten vaihdantaosapuolten arviointi. Toinen vaihe (*exploration*) on ns. tutkintavaihe, jossa vaikuttavat alaprosessit: vetovoima (= ostajan ja myyjän saavuttama tulostaso), kommunikaatio ja neuvottelu (= kuinka velvoitteet ja hyödyt jaetaan ostajan ja myyjän kesken) sekä valta ja oikeus (= keskinäinen vallan käyttö suhteessa intresseihin). Kolmannessa vaiheessa (*expansion*) vaihdanta laajenee ja syvenee mukana olevien partnerien kesken. Alaprosesseina suhteeseen vaikuttavat normit ja käyttäytymisodotukset kehittyvät tässä vaiheessa. Samalla molemminpuolinen luottamus syvenee askel askeleelta.

Neljännessä vaiheessa (*commitment*) kehittyvät yhteiset arvot ja rakenteiden hallinta, mikä tukee yhteisinvestointeja ko. suhteessa. Sitoutumisessa on kolme mitattavaa ulottuvuutta: panokset (*inputs*), suhteen ajallinen kesto (*durability*) ja partnerin käyttäytymisen ennustettavuus (*consistency*). (Kock 1991, 84-85.)

Viidennessä vaiheessa (*dissolution*) suhde purkautuu ja päättyy, jos odotukset eivät ole täyttyneet ja osapuoli on tyytymätön saatuihin tuloksiin. Kaikki suhteet eivät tietysti vastaa odotuksia, mutta vaihdantakustannukset voivat olla liian suuret, jos suhdetta ryhdytään purkamaan pitkäkestoisen riippuvuuden jälkeen. (Kock 1991, 85.)

Strategisesta näkökulmasta yritystenvälisen yhteistyön syntymistä voidaan edistää. Moss Kanter (1994) vertasi toimivien yhteistyösuhteiden rakentamista mielenkiintoisella tavalla avioliittoon. Hänen mukaansa menestyksellis-

ten yhteistyösuhteiden rakentaminen edellyttää osapuolilta seuraavien "kahdeksan i:n" periaatteiden noudattamista (Kanter 1994, 100):

1. *Individual Excellence*. Molemmilla kumppaneilla on jotakin arvokasta annettavaa liiketoiminnalliseen yhteistyöhön.
2. *Importance*. Suhde on molemmille kumppaneille tärkeä pitemmän ajanjakson strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.
3. *Interdependence*. Kumppanien resurssit ja taidot täydentävät toisiaan siten, että ne ovat riippuvaisia toisistaan liiketoiminnan toteuttamisessa.
4. *Investment*. Kumppanit investoivat resurssejaan toisiinsa osoittaen halunsa pysyvään sitoutumiseen.
5. *Information*. Kumppanit viestivät keskenään suhteellisen avoimesti sellaisista suhteen toimivuuden vaatimista asioista, kuten tavoitteet, teknologia sekä konfliktin aiheet, ongelmakohdat ja tilanteen muutokset.
6. *Integration*. Kumppanit kehittävät keskinäistä integraatioitaan yhteisten toimintatapojen ja monien ihmissuhteiden kautta, ollen sekä toistensa opettajia että toisiltaan oppijoita.
7. *Institutionalization*. Liikekumppanuudelle annetaan virallinen asema ja muoto selvine vastuusuhteineen ja päätäntäprosesseineen siten, että se institutionaalistuu yli tiettyjen henkilökohtaisten suhteiden.
8. *Integrity*. Kumppanit käyttäytyvät toisiaan kohtaan molemminpuolista kunnioitusta ja luottamusta herättävällä tavalla, väärinkäyttämättä toiselta saamiensa tietoja ja huonontamatta toisen asemaa.

Keskeistä yhteistyön kannalta on erikoistuminen ja sisäinen työnjako. Yhteistoimintaverkon jokainen osapuoli on riippuvainen verkoston muiden jäsenten toiminnasta. Osapuolten on koettava, että työnjako niiden kesken sopii niiden omaan strategiaan ja osaamiseen. Tutkimusten mukaan (mm. Äyväri 2006) yhteistyö toimii parhaiten täysin erilaisista yrityksistä muodostetun ryhmän kesken. Kuten edellisessä luvussa totesin, resurssin kriittisyydellä ja saatavuudella on merkitystä vaihdettavien resurssien määrään. Riippuvuutta verkoston muista osapuolista voidaan vähentää ja omaa asemaa verkostossa parantaa tekemällä itsensä tärkeäksi esimerkiksi korkean asiantuntemuksen, innovatiivisuuden tai yhteistoimintakyvyn avulla. Keskinäisen työnjaon hyöty toteutuu, kun yritykset voivat kukin keskittyä keskeisimmän osaamisensa kehittämiseen ja hyödyntämiseen tai ne pystyvät yhdessä saamaan markkinat vakuuttuneiksi yhteisen osaamisensa tasosta ja kattavuudesta. (Varamäki & Vesalainen 2003.)

Pienen yrityksen kannalta on merkittävää, että se pääsee mukaan sellaisiin verkostoihin, jotka ovat kehittyviä ja joiden kautta ja jäsenenä yritys menestyy. Verkostojen ulkopuolelle jääminen merkitsisi joutumista kilpailutettavien joukkoon. Mallia kuvataan portinvartija (*structural hole*) lähestymistavaksi. Katso luku 2.5 (Burt 2000.)

Yritysten välisessä verkostoitumisessa voidaan erotella seuraavat vaiheet (Ruohomäki, Koivisto, Huuhka & Harkki 2003, 16)³: 1) tietoisuuden herääminen

³ alkuperäinen Schibany, Hämäläinen & Schienstock 2001

ja syntyminen, 2) oikeanlaisen partnerin etsiminen, 3) keskinäisen luottamuksen ja yhteisen tietämyksen luominen, 4) verkostoyhteistyön organisoiminen, 5) mahdollisten täydentävien resurssien hankkiminen ja 6) aktiivinen yhteistointi.

Toivola (2005, 57) erotti väitöstutkimuksessaan kolmivaiheisen mallin pienten yritysten verkostoyhteistyön kehittämiseen. Käynnistys- ja kokeiluvaiheessa tarkastellaan kriittisiä resursseja ja yhteiset toimintatavat rakentuvat vaiheittain, ja niissä testataan uuden kumppanin luotettavuutta. Yhteistyön jatkumista ei pidetä itsestään selvyytenä, vaan yhteistyösuhde kehittyy monipuolisen vaihdannan kautta kumppanuusvaiheeseen, jossa osapuolilla on tarve todistaa toisilleen yhteistyön etuja ja osoittaa tehokkuus. Byrokratiaa on vähän ja kommunikointi on avointa ja tehokasta.

Wangin (2008) mukaan matkailuyritysten yhteistyö kehittyy myös vaiheittain: 1) kokoamisvaihe, 2) järjestäytyminen, 3) toteuttaminen, 4) arviointi ja 5) muuttuminen. Ensimmäisellä tasolla mahdolliset yhteistyöorganisaatiot hakeutuvat yhteisen aiheen tai asian ympärille ja siinä tapahtuu yhteistyökumppanin valinta. Valintapäätöksiin vaikuttavat yhteistyökumppanin historia, kyvykkyys ja sitoutumisen taso yhteisen päämäärän hyväksi. Kyvykkyys tarjota laatuun perustuvaa asiakaspalvelua on keskeinen tekijä matkailuyrityksen yhteistyökumppanin valinnassa. Järjestäytymisvaiheessa tarkastellaan resursseja, linjataan tavoitteet, joissa korostuvat lisäarvon luominen sekä kysymys, kuinka voimme toimia paremmin. Järjestäytymisvaihe on merkittävä tulevan yhteistyön onnistumisen kannalta, koska siinä luodaan toiminnan perusta ja periaatteet sekä normit, kuinka toimitaan mahdollisissa ongelmatilanteissa. Toteuttamisvaiheessa määrittyy kunkin toimijan roolit toiminnan kautta. Yhteisen lisäarvon saavuttaminen ja tavoitteiden toteutuminen sekä sitoutuminen yhteisiin resursseihin ja keskinäinen kommunikointi ovat ratkaisevia. Arviointivaiheessa tarkistetaan saavutettuja tavoitteita suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Tämän jälkeen päätetään yhteistyön jatkumisesta ns. muuttumisvaiheessa. Millä tavoin yhteistyötä halutaan jatkaa vai lopetetaanko mahdollisesti kokonaan? (Wang 2008, 151-166.)

Edellä esitetyssä yhteistyön kehittämisessä eri vaiheet eivät ole lineaarisia ja staattisia. Luottamus suhteessa osallistumistasoon ja sitoutumiseen on merkittävää. Pienen matkailuyrityksen tai yrittäjän päätös osallistua yhteistyöhön tehdään usein tunneperusteisesti ja ilman faktatietoja. Kun yrittäjän oma etu ja verkoston edut kohtaavat, niin keskinäinen kilpailu vähenee ja yrittäjät ovat mentaalisesti valmiimpia pitkäjänteisempään yhteistyöhön. Yhteistyöhön osallistuminen sitoo yrityksen aikaa, energiaa, vastuuta ja resursseja. Luottamus toimii yhteistyön ”liima-aineena.” (Wang 2008.)

Toivolan (2005, 72) mukaan veturiyritys on keskeisessä roolissa verkoston koordinaattorina. Kun tiiviissä verkostossa yritykset ovat kytkeytyneet toisiinsa riippuvuuden ja vaikutusvallan kautta, koordinoiva yritys välittää luotettavuutta koko verkostoon, vaikka verkoston osapuolet eivät tuntisikaan toisiaan. Keskeistä verkoston syntymisessä on resurssitarpeen havaitseminen.

Verkostoitumiskehitys voi toteutua myös kokemusperäisen oppimisen sekä yrityksen ja erehdyksen kautta. Innovatiiviset toimijat voivat kokea tämän liian hitaaksi ja liian kalliiksi. Verkostokyvykkyyden perusteella voidaan eritellä mukana olevien yritysten resurssipohjaa. Veturiyrityksen roolina on luoda vahvuuksia eli yhdistää muiden osapuolten mukanaan tuomia ydinosaamisia tai luoda yhdistämiseen sopiva ilmapiiri. Verkostokyvykkyyttä voidaan tarkastella Varamäen (2001, 163) esittämän mallin avulla.

Resurssipohja	vahva	erikoistunut	Yritys 2: Yritys, jolla on erikoistunut resurssipohja, mutta heikko verkostokyvykyys	Yritys 3: Yritys, jolla on erikoistunut resurssipohja ja erinomainen verkostokyvykyys
	heikko	erikoistumaton	Yritys 1: Yritys, jolla on heikko resurssipohja ja heikko verkostokyvykyys	Yritys 4: Yritys, jolla on heikko resurssipohja, mutta erinomainen verkostokyvykyys
			heikko	erinomainen
			Verkostokyvykyys	

KUVIO 20 Verkostoyrityksen analysointimalli verkostossa Varamäen (2001) mukaan (ks. myös Toivola 2005)

Viitekehys osoittaa, että veturiyrityksen olemassaolo mahdollistaa verkoston muodostumisen. Yritysten väliset siteet voivat olla vahvoja tai heikkoja. Verkostoyhteistyöstä sinänsä voi kehittyä resurssi, jota kilpailijoiden on vaikea havaita. Verkoston avulla yritys voi saavuttaa vaikeasti jäljiteltävää tai vaikeasti korvattavaa lisäarvoa. Lisäarvo, jota kilpailijoiden on vaikea jäljitellä, perustuu verkostoyhteistyöhön. Yhteistyössä voidaan luoda toimintoja, joiden avulla ylläpidetään ja saavutetaan kilpailuetua tai kestävästä kilpailuetua. Verkstorakenteesta voi muodostua resurssi kaikille yhteistyösapuolille. Verkoston jäsenyys sinänsä voi muodostua eduksi. Yhteistyöstä voi muodostua ns. resurssipankki, jota kilpailijat eivät havaitse. (Gulati ym. 2000.) Resurssipankin avulla saavutetaan enemmän kuin perinteisen arvoketjun avulla. Resurssipankin avulla voidaan sitoa yhteen mahdolliset ongelmat ja olemassa olevat resurssit, jolloin voidaan parantaa asiakkaan suorituskykyä ja samalla pienentää kustannuksia sekä saavuttaa kestävästä kilpailuetua. (Laitinen 2004.)

Yritykselle resurssista koitua arvo on sitä suurempi, mitä kauemmin yritys pystyy suojaamaan vastikkeensa muilta kilpailijoilta. Vuorinen ym. (2004, 83) nimeää tällaisiksi ainutlaatuisiksi resursseiksi vaikean siirrettävyyden, vaikean myytävyyden, ainutlaatuisten kokemusten yhdistelmän, vaikeasti kopioitavat ydinosaamiset, maineen, mittakaavaedut ja yrityskulttuurin. Yrityskulttuuriin liittyä erityisen vaikea kopioitavuus sen sosiaalisen luonteen vuoksi.

Resurssin kopioinnin kannalta on havaittava resurssin suorituskyvyn ja läpinäkyvyyden yhteys. Jos yritys tietää tarkalleen oman kilpailukykynsä ja resurssin välisen yhteyden, niin tiedolla on taipumus ajautua kilpailijoiden tietoon. Siten on tilanteita, jossa on turvallisempaa, että yritys ei aina itsekään tiedä kilpailukykynsä syitä. (Vuorinen ym. 2004.) Tämän johdosta kunkin verkostoon osallistuvan yrityksen on tiedettävä ja osattava tunnistaa omat vahvuutensa, joilla odotetaan olevan merkitystä yhteistyön lopputuloksen kannalta. Jos yritys ei osaa tuoda esille omaa erityisosaamistaan muille yrityksille, on vaarana, että se luokitellaan vapaamatkustajaksi, jota ei oteta yhteistyöhön mukaan. (Vuorinen ym. 2004.)

3.1.1 Yhteistyön tavoitteita ja motiiveja

Organisaation päätös tehdä yhteistyötä toisen organisaation kanssa perustuu odotukseen siitä, että organisaatio saavuttaa yhteistyön avulla sellaisia etuja, joita se ei yksin toimiessaan voisi saavuttaa, tai että yhteistyön avulla saavutetut edut ovat suurempia kuin yksin toimiessa. Vapaaehtoisen yhteistyön syntyyn vaikuttavat tekijät voidaan nähdä organisaation yhteistyötä kohtaan tuntemiksi hyötyodotuksiksi. (Murto-Koivisto & Vesalainen 1995, 11.) Hyötyodotuksia ovat esimerkiksi pyrkimys riskin jakamiseen (vrt. yksikkökustannusten alentaminen), tarve päästä uusille markkinoille ja nopeuttaa markkinoille pääsyä, toisiaan täydentävien taitojen yhdistäminen ja sitä kautta saadun lisäarvon tuottaminen sekä toisilta oppiminen ja organisaation muutosherkkyuden lisääminen. Tarve saada täydentäviä resursseja lisää myös vaihdantaa ja suhteet kehittyvät täydentävien investointien ja resurssien kautta (Arhio 2007). Organisaatiot voivat ajautua yhteistyöhön myös yhteiskunnan asettamien vaatimusten, tai esimerkiksi yhteiskunnan myöntämän yhteistyötä edellyttävien tukitoimien vuoksi, jolloin yhteistyötä ei voida pitää vapaaehtoisuuteen perustuvana. (Komppula 1996, 39.)

Yhteistyöhön osallistuvilla yrityksillä on samanaikaisesti päällekkäisiä strategisia tavoitteita yhteistyön suhteen. Ne voidaan jaotella viiteen eri luokkaan (Murto-Koivisto & Vesalainen 1995): 1) Tiedon siirron parantaminen, joka sisältää tiedon hankintaa, teknologian siirtoa ja vaihtoa sekä teknillisen ja muiden taitojen hankintaa koskevia tavoitteita. 2) Markkinointivoiman kasvattaminen, joka sisältää markkinoille pääsyn ja laajentumisen. 3) Taloudellinen menestys, joka mitataan rahassa. 4) Tehokkuus, joka käsittää toiminnan rationalisoinnin, mittakaavaedut, tuotannon tehokkuuden ja vertikaalisen integraation. 5) Rahoituksen rakenteen parantaminen.

Edellä olevasta luokittelusta puuttuvat kaikkein pehmeimmät tavoitteet, joita yrittäjät saattavat asettaa yhteistyölle. Näitä ovat mm. yrittäjien henkilö-

kohtaisen kontaktiverkoston laajenemiseen liittyvät tavoitteet, jotka ainakin nuorilla yrittäjillä ovat usein ensisijaisia tavoitteita. Tähän liittyy myös läheisesti muilta oppiminen eli ns. benchmarking. Yhteistyöryhmän tavoitteet voidaan luokitella myös sen perusteella, haluavatko yritykset kasvattaa yhteistä businessiä eli sijoittaa yhteistyöstä kertyneet voitot yhteiseen liiketoimintaan, vai haluavatko kasvattaa kukin vain omaa businessiään, jolloin voitot sijoitetaan kunkin omaan yritykseen. (Murto-Koivisto, Vesalainen 1995.)

Kuisma (1992) on koonnut kattavan yhteenvedon yritysten välisestä yhteistyöstä liittoutuvan yrityksen näkökulmasta. Oleellista on että osapuolten tavoitteet eivät kilpaile keskenään, vaan ovat toisiaan tukevia ja täydentäviä. Yhteistyö tulisi suunnata niin, että kaikki osapuolet kokevat olevansa voittajia. Seuraavat tavoitteet eivät ole erityisessä tärkeysjärjestyksessä (Kuisma 1992, 17-18):

- tuotteen arvon lisääminen
- yrityksen toimintojen vahvistaminen
- markkinoille tai resurssilähteille pääsyn edistäminen
- teknologisen voiman lisääminen
- uuden kasvun edistäminen ja uusien strategisten asemien hakeminen
- organisaation vahvistaminen
- taloudellisen voiman lisääminen.

Esitellessään monenkeskisen yhteistyön perusmalleja Varamäki & Vesalainen (2003) nimesivät yhteistyön hyödyiksi tiedon kulun ja oppimisen lisääntymisen, kustannussäästöt, kriittisen massan saavuttamisen, mahdolliset synergiahyödyt, kyvyn uuden liiketoiminnan luomiseen sekä mahdollisuuden riskin jakoon ja uskottavuuden lisäämiseen (vrt. kuvio 9 luku 2.2).

Doz & Hamel (1998) mainitsevat lisäarvon tavoittelemisen lisäksi kolme strategista tavoitetta: 1) kilpailukykyyn vahvistamisen (*competitive strength*), jonka avulla voidaan saavuttaa parempi verkostoasema, 2) erikoisresurssien hyödyntämisen (*cospecialized resources*), joiden avulla luodaan uusia mahdollisuuksia ja 3) lisätään kyvykkyyttä oppimisen avulla (*competence through internalized learning*), jolloin on mahdollisuus saavuttaa uusia kyvykkyyksiä. (Doz & Hamel 1998, 36.)

Murto-Koivisto & Vesalainen (1995) nimeävät edellä käsiteltyjen strategisten tavoitteiden lisäksi liikevaihtoon liittyvät rahalliset tavoitteet ja henkilökoh- taisen henkilöverkon laajenemisen, josta seuraa oppimista ja imagon parane- mista. Merkittävää on havaita, että yritysten tulee sopeuttaa toimintansa tavoit- teiden mukaisesti tai ristiriitaiset tavoitteet voivat johtaa ääritapauksissa verkon purkautumiseen (Valkokari ym. 2006).

Malinen (1998) nimeää myös vetovoiman yhdeksi organisaatioiden välistä vaihdantaa tai yhteistyötä aiheuttavaksi tekijäksi. Olettamus toisen organisaati- on resurssien ja tarpeiden täydentämisestä saa aikaan vetovoimaa. Tilanteeseen vaikuttavat sen hetkiset sosiaaliset ja taloudelliset kannustimet sekä osapuolten asenteet. Vetovoima tuo yhteistyöhön pysyvyyttä, ts. lisää sitoutumista ja luot- tamusta. (Malinen 1998, 223.) Sitoutumista ja luottamusta tarkastelen lähemmin luvuissa 3.3.1 ja 3.3.2 .

Toivolan (2005, 67) mukaan erityisesti pienille ja uusille yrityksille verkostoituminen tuo merkittäviä etuja:

- yrityksen sisäinen suorituskyky ja tehokkuus paranevat
- saavutetaan resursseja, joihin ei muuten olisi mahdollisuutta
- voidaan keskittyä kilpailukyvyn kannalta oleelliseen toimintaan
- edistää uuden yrityksen kasvua ja joustavuutta
- mukana olevat yritykset voivat täydentää toistensa osaamista
- verkoston kautta voi oppia ja hankkia uutta tietoa
- yrityksen kilpailukyky voi parantua, mahdollistaa pääsyn uusille markkinoille ja nopeuttaa uusien markkinoiden soveltamista.

Verkostoyhteistyön tavoiteltavat hyödyt voidaan helposti nimetä, mutta niiden todentaminen ei ole yksiselitteistä. Jos yksittäisen yrityksen kannattavuus paranee, niin minkä verran se johtuu verkostoyhteistyöstä. Markkinointihyödyt ovat olleet parhaiten todettavissa. (Arhio 2007.)

3.1.2 Yhteistyön esteitä

Yhteistyön syntymiseen liittyviä esteitä voidaan erotella yhteiskuntatasolla, yritystasolla ja yksilötasolla. Yhteiskuntatason esteitä ovat mm. kilpailulainsäädäntö, kilpailutilanne ja pienyritysten asema tuotantojärjestelmässä. Markkinoilla voimassa olevat rakenteet (kartellit, ketjut tms.) voivat estää yhteistyötä kahden yrityksen välillä. Pelkästään tiedon puuttuminen toisen osapuolen olemassaolosta, tuotannosta tai teknologiasta voi estää suhteen syntymisen. (Andersson 1979, 128- 131.)

Yritystason esteitä ovat mm. yhteistyökokemuksen puute, tottumattomuus monimutkaisiin hallintojärjestelmiin, muiden yritysten toimenpiteet yhteistyön estämiseksi sekä pienyritysten lyhytjännitteisyys. Pitkäjännitteinen yhteistyö ei aina näytä kannattavalta, vaan lyhyen aikavälin odotettavissa olevat tuotot ovat houkuttelevampia. Yhteistyö vaatii myös byrokratiaa, työtä ja rahaa, mikä voi olla pienyritykselle este aloittaa yhteistyötä. (emt. 1979, 134-135.)

Yksilötason esteitä ovat erilaiset psykologiset esteet, joita esiintyy eniten ensimmäisen sukupolven yrittäjillä. Yhteistyön välttämätön edellytys on yritysjohtajien avoimuus ja luottamus. Jos nämä puuttuvat, ei yhteistyötä yleensä synny. Jos yritysjohto perustuu egosentrisyyteen ja tuotantosuuntaiseen markkinointiajatteluun, ei yhteistyölle ole edellytyksiä. Psykologiset esteet ovat usein suurempia kuin yritykseen liittyvät esteet. Muita yksilötason esteitä ovat pelko siitä, että yhteistyöaloite tulkitaan heikkouden osoitukseksi sekä varovaisuus siitä, että saatuaan tietoja kumppani alkaakin kilpailla partnerinsa kanssa tämän omilla aseilla. (emt. 1979, 137-138.)

Yhteistyön esteet voivat olla sisäisiä tai ulkoisia epävarmuustekijöitä. Sisäisiä esteitä ovat mm. järjestelmien ja kulttuurien erot (strategiat, organisatorakenteet, prosessit, menetelmät, laskentajärjestelmät, johtamistyyli), epätaustainen sitoutuminen ja osapuolten kokoero (myös operatiivisella tasolla sitoutumisen puuttuminen voi ratkaista yhteistyön kohtalon), vallan ja etujen epäta-

sapaino, epäselvytykset toiminnan laajuudesta, rajoitukset resurssien allokoinnissa, tiedon suunnittelematon leviäminen, tavoitteiden muuttuminen ja lojaalisuusristiriidat sekä erimielisyydet tarvittavista muutoksista voivat estää yhteistyön jatkumisen. Ulkoisia esteitä ovat mm. asiakkaiden, kilpailijoiden ja muiden sidosryhmien reaktiot sekä sellaiset ulkoiset taloudelliset seikat, joita oli vaikea ennakoita, esimerkiksi lainsäädännön muuttuminen. (Kuisma 1992, 34-38.) Kautosen (1993) mukaan yhteistyöhön liittyviä uhkia voivat organisaatioiden kannalta olla liiallinen riippuvuus ja tästä seuraava autonomian menetys.

Perusteeltaan koko verkoston riskit ovat samantyyppisiä kuin yleensäkin yritystoiminnassa. Jos riski koetaan liian suureksi, osallistuminen verkostoon suljetaan pois. Menetykset voivat olla taloudellisia rahassa mitattavia, yhteistoiminnasta aiheutuvia muita aineellisia menetyksiä tai aineettomia, kuten maineeseen liittyviä. Riskin ja epävarmuuden arviointiin liittyy myös arvioijan tai päätöksentekijän subjektiivisia elementtejä. (Hallikas, Karvonen, Lehtinen, Ojala, Pulkkinen, Tuominen, Uusi-Rauva & Virolainen 2003.)

Matkailualan yritysten yhteistyön ongelmat ovat luonteeltaan Morrison & Teixeiran (2004) selvityksessä samantyyppisiä kuin yleensäkin yritystoiminnassa. Erityisesti tekijät (emt. 2004) korostavat matkailussa omistaja-yrittäjään liittyviä ja itse liiketoimintaan liittyviä ongelmia, joissa korostuivat liiketoiminnan osaamattomuus, resurssien niukkuus sekä johtamiseen ja laatuun liittyvät ongelmat.

Ongelmitta selvitään tuskin yhdessäkään yhteistoiminnassa. Yhteistyön aikana koetut pettymykset vaikuttavat niihin asenteisiin, joilla on merkitystä suunniteltaessa tulevia yhteistyösuhteita.

3.2 Verkostojohtamisen näkökulma

Verkostojohtamisen ulottuvuudessa tarkastellaan yhteistyön organisoitumista (*formality*) ja päätöksentekotapaa (*decision-making*). Molempiin edellä mainittuihin liittyy läheisesti johtajuus tai vallan käyttö, joilla on myös sosiaalinen ja subjektiivinen merkitys. Yhteistyön muodollisuuteen ja sen organisaatiomuotoon vaikuttavat sekä strategiset että henkilökohtaiset tekijät. Yhteistyön muodollisuus, sen aikajänne ja yhteistyöhön sijoitettavien resurssien määrä vaikuttavat yhdessä yhteistyön intensiteettiin ja ovat toisistaan riippuvia. (Varamäki 1996.)

Kahden tai useamman yrityksen muodostamassa yhteistyöhankkeessa nousee väistämättä esiin kysymys päätöksenteosta ja johtajuudesta. Kun yritykset sijoittavat yhteistyöhön joskus merkittävästikin erilaisia resursseja ja yhteistyön onnistumisella voi olla ratkaiseva merkitys pääyrittäjän menestymiselle ja kannattavuudelle tulevaisuudessa, on luonnollista, että ne haluavat vastaavasti osallistua yhteistyötä koskevaan päätöksentekoon. Mitä enemmän yhteistyöhön sijoitetaan resursseja ja mitä pitkäaikaisemmaksi yhteistyö on tarkoitettu, sitä muodollisemmaksi se on tutkijoiden mukaan järjestettävä (Hakanen 1997, 49). Vertaa myös edellä luvussa 2.4 mainittu vallan merkitys resurssiriippuvuudelle.

Murto-Koivisto & Vesalainen (1995, 11-12) ovat listanneet yritysysteistyön edellytyksiä ja menestyskriteerejä Lorange, Roos & Bronnin mukaan (1992):

1. Yrityksen ylimmän johdon tai pienessä yrityksessä yrittäjän itsensä mukanaolon varmistaminen.
2. Useat epäviralliset tapaamiset yhteistyökumppanien kesken.
3. Ulkopuolisen henkilön käyttäminen neuvonantajana.
4. Kunkin jäsenyrityksen itsenäisyyden säilyttäminen.
5. Sellaisten projektien hylkääminen, jossa joku jäsenistä joudutaan uhraamaan.
6. Mahdollisen ohjauskomitean tai muun tahon käyttäminen, joka valvoo yhteistyötä.
7. Kulttuuristen erojen tunnistaminen ja ymmärtäminen.

Muita yhteistyön edellytyksiä ovat mm. yritysten sama kokoluokka, jolloin ryhmän eteen tehtävät panostukset ovat kaikille suurin piirtein samat, yrittäjien aikaisemmat henkilösuhteet, yritysten taloudellinen tilanne, pitkäjännittäisyys, yritys kohtaisten panosten merkittävyys, yritysten lukumäärä, yhteistyön strateginen logiikka sekä yritysten erilainen markkinapinta, jolloin kukin voi hyötyä toistensa asiakaskontakteista. (Murto-Koivisto, Vesalainen 1995, 13.)

Tutkittaessa yhteistyön epäonnistumisia havaittiin johtamisen tärkeys. Useat epäonnistumiset olivat seurausta yhteistyön virheellisestä johtamisesta. Tärkeä tekijä johtamisen kannalta on valta ja sen sijoittuminen. Vallan käytön merkityksestä vertaa myös Malinen (1998, 143-146). Tutkimusten mukaan verkostossa on viisi vallan lähdettä (Vesalainen 1996):

1. Suuri markkinaosuus ja kassavarat
2. Hyvät logistiikkajärjestelmät ja kyky innovoida
3. Ainutlaatuinen tieto
4. Sopimukset ja omistajuudet verkostossa
5. Luottamuksen saavuttaminen muiden osapuolten keskuudessa.

Dredge & Pforr (2008, 58-78) tarkastelivat tutkimuksessaan julkisen vallan merkitystä ja matkailuverkostojen hallinnointia. Kirjoittajat liittivät matkailuverkoston hyvään hallinnointitapaan ja johtamiseen seuraavia tekijöitä: 1) demokraattinen osallistumismahdollisuus, 2) läpinäkyvyys päätöksenteossa, 3) ei syrji ketään, 4) oikeudenmukainen, 5) vastuullisuus, 6) pyrkii yhteisymmärrykseen, 7) antaa mahdollisuuden osallistua ja 8) vaikuttavuus ja tehokkuus.

Sirmon, Hitt, Ireland & Gilbert (2011, 1390-1412) käyttävät termiä resurssien orkesterointi korostaessaan johdon merkitystä resurssien johtamisessa ja ydinkyvykkyyksien tavoittelussa. Verkoston käynnistys-, kehitys- ja kypsyysvaiheet edellyttävät johdolta erilaisia toimenpiteitä, jotta laskuvaihe voitaisiin estää. Verkoston eri vaiheissa resurssien jäsentäminen, niputtaminen ja vipuvaikutuksen aikaansaaminen edellyttävät verkoston johdolta läpinäkyvyyttä ja vastavuoroisuutta johtamistoiminnoissa, toisaalta yhteistä toimintatapaa ja toisaalta monimuotoisuutta sekä kykyä oivaltaa avainkyvykkyyksiä.

Verkoston johtamisen moninaisuutta ja kompleksista toimintaa Gadde & Håkansson (2006, 192-193) kuvaavat ajattelutapana, mikä verkoston vetäjän

tulisi oivaltaa. Yksi merkittävä näkökulma tässä ajattelutavassa on tarve kyetä rikkomaan verkoston rajat, kun kehitetään verkoston toimintoja ja strategiaa. (emt. 2006.)

Lemmetyinen & Go (2009, 31-40) tarkastelivat kahden länsisuomalaisen matkailuverkoston avainkyvykkyksiä sekä lisäarvon tuottamista ja johtamista osana Lemmetyisen väitöstutkimusta. Kirjoittajat (emt. 2009) havaitsivat neljä avainkyvykkyyttä, joita vaaditaan matkailuverkoston johtamisessa: 1) johtamistaidollista kyvykkyyttä toimia ihmistenvälisissä suhteissa ja eri päätöksentekorooleissa. 2) Kykyä orkesteroida ja visioida verkostoa tavalla, joka vahvistaa toimijoiden sitoutumista verkoston toimintaan. 3) Kyvykkyyttä luoda yhteistä tietoa, joka mahdollistaa oppimista, vastavuoroisuutta ja avointa dialogia. 4) Vahvaa sitoutumista yhteistyöhön, jolla varmistetaan yhteistyön jatkuvuus ja kohteen imago tulevaisuudessa. (Lemmetyinen 2010, 181-190.) Mainitut kyvykkyudet korostavat sosiaalisen pääoman merkitystä ja matkailukohteen tai alueen imagon vahvaa merkitystä.

3.2.1 Yhteistyön organisoituminen

Yhteistoiminta, joka on monipuolista ja perustuu erikoistumiseen sekä toisiaan täydentäviin resursseihin ja osaamiseen, onnistuu todennäköisemmin kuin homogeeninen yhteistyö. Yhteistyö tuottaa sitä parempia tuloksia, mitä enemmän kumppaneiden osaamiset täydentävät toisiaan. Keskeisenä yhteistyön perustana nähdään luottamus ja sitoutuminen sekä perusteellinen perustamisprosessi. Yhteistyötä ei kannata lähteä harjoittelemaan, eli mahdolliset ristiriidat on ratkottava heti alkuunsa perusteellisessa perustamisprosessissa. Tärkein asia yhteistyön onnistumiselle on, että kumppanit tuntevat hyötyvänsä yhteistyöstä. (Pettersen 1993.)

Kanterin (1994) mukaan yhteistyön rakenne ja kulttuuri syntyvät verkoston kehittyessä, kun yhteistyön johto suorittaa toisiinsa liittyviä differointi- ja integrointitoimenpiteitä. Differointitoimenpiteitä ovat mm. arvoketjun uudelleen järjestelyt. Integrointitoimenpiteitä ovat mm. muodollisten sääntöjen luominen, organisaatioiden välisten yhteistyöelinten ja informaatiotietojärjestelmien luominen, mahdolliset henkilöstön ja teknologian siirrot sekä identiteetin ja luottamuksen kehittäminen ja ylläpito yhteistyöverkoston sisällä. Integrointitoimenpiteitä tarvitaan organisaatioiden ja henkilöstön välisten eroavaisuuksien tasoittamiseksi. Kanter erittelee integraation etenemisen viidelle tasolle: strategiseen, taktiseen, operatiiviseen, henkilöiden väliseen ja kulttuurien väliseen integraatioon. (emt. 1994.)

Yhteistyön organisoitumisen juridinen sitovuus ja muotomääräys voivat vaihdella henkilökohtaisista epävirallisista siteistä ja suullisista sopimuksista liiketoiminnallisiin juridisiin sopimuksiin. Kuitenkin yhteistyö on enemmän tai vähemmän henkilöiden välistä toimintaa, eikä yhteistyötä voi rakentaa pelkästään formaalien sopimusten varaan. Henkilökohtaiset ja/tai liiketoiminnalliset siteet ovat kaiken yhteistyön lähtökohta (vrt. yhteistyön rakentuminen edellä), jolloin sopimukset ja yhteisjärjestelyt on nähtävä keinoina selustan turvaamiseen. Sopimuksissa voidaan myös määritellä tai sopia tulevaisuuden osalta,

kuinka toimitaan yllättävissä tilanteissa. Suulliset sopimukset liittyvät yleensä lyhytaikaiseen yhteistyöhön, jolloin luottamuksen merkitys kasvaa. Mitä vähemmän on luottamusta yhteistyökumppanien välillä, sitä enemmän tarvitaan virallista muodollisuutta (sopimuksia) osapuolten kesken. Jos verkostossa on keskenään kilpailevia osapuolia, sitä enemmän tarvitaan luottamusta. Sopimusten luonne ja sisältö vaihtelevat riippuen aikaisemmasta yhteistyökokemuksista ja yrityksen historiasta. (Varamäki 1996.)

Liiketoiminnalliset siteet ovat sellaisia, jotka yhdistävät yrityksiä pelkätään liiketoiminnallisesti rationaalisin perustein; esimerkiksi resurssien ja osaamisen toisiaan täydentävyys, yhteispanostukset ja erilaiset synergiaedut saattavat olla tällaisia. Sopimuksellisilla siteillä tarkoitetaan kahdenvälisiä tai ryhmän yhdessä laatimia yhteistyösopimuksia, jotka voivat koskea mitä hyvänsä yhteistyöryhmän toimintaan liittyvää. Yritysjärjestelyt ovat kaikkein sitouttavin yhteistyöjärjestelyn muoto, jotka voivat olla erilaisia ristiinomistusjärjestelyjä tai yhteishankkeita. (Varamäki 1996.)

Yhteistyöhön sisältyvien tavoitteiden laajuus vaikuttaa yhteistyön muotoon ja muodollisen sopimuksen voimassaoloaikaan. Sekä tuotekehitystä että markkinointia sisältävien yhteistyöhankkeiden muodollisuusaste on korkeampi kuin pelkkiä tuotekehitystavoitteita sisältävien hankkeiden, koska näissä resurssitarve on laajempi. Yhteistyön strategialla on merkitystä yhteistyön organisoinnissa. Epävakaisissa markkina- ja kilpailuolosuhteissa pyritään joustaviin yhteistyön organisaatiomuotoihin, kun taas vakaammassa oloissa turvaututaan helpommin yhtiöjärjestelyihin. (Hakanen 1997.) Kuitenkaan yhteistyön virallisuus tai tarkat sopimukset sinänsä eivät takaa yhteistyön onnistumista (Varamäki 1996).

3.2.2 Päätöksentekotapa

Yhteistyössä tapahtuvaa päätöksentekoa voidaan kuvata hierarkiseksi, demokraattiseksi tai konsensustyyppiseksi. Hierarkinen päätöksentekotyyppi on luonteenomaista sellaisissa yhteistyöhankkeissa, joissa jollakin yrityksellä on selvästi keskeisin rooli ylivoimaisten resurssiensa tai kontaktiensa kautta (vrt. edellä yrityksen verkostoroolit esimerkiksi vahva päämies tai veturiyritys). Usein hierarkiseen päätöksentekoon liittyy epävarmuutta, joka tuo mukanaan konflikteja. Toisten osapuolten epävarmuus liittyy tiedon saannin ongelmiin. Hierarkinen päätöksenteko hyväksytään, jos verkoston toiset osapuolet tunnustavat selkeästi yhden osapuolen ylivoimaisuuden. Demokraattinen päätöksentekotapa korostaa enemmistön valtaa. Yleensä tasavertaisessa yhteistyössä havaitaan ja tiedetään kenellä osapuolella on sopivimmat resurssit tiettyihin toimintoihin. Demokraattisessa toimintamuodossa yritykset eivät kuitenkaan ole sillä tavoin korvaamattomia, ettei yhteistyö voisi jatkua jonkun sanoutuessa siitä irti. Konsensustyyppinen päätöksenteko edellyttää kaikkien osapuolten hyväksyntää tai jokaisella mukana olevalla yrityksellä on tavallaan veto-oikeus ainakin tärkeimpien päätösten suhteen. Toimintatapana se on tavoiteltu, koska silloin voidaan välttää konflikteja. Yhden yrityksen voimakas kontrollointi ei tue yhteistyötä. Parhaimmillaan yksi yritys, veturi- tai kärkiyritys voi menes-

tyksellisesti koordinoita tai orkesteroida vertikaalisesti toimivaa lisäarvoa tuottavaa yhteistyötä. (Varamäki 1996.)

Gadde & Håkanssonin (2006, 191) mukaan ”hyvää” verkostoa on vaikea johtaa, mutta aina on mahdollista vaikuttaa. Verkoston johtamismenetelmät ovat merkittäviä verkoston toiminnan onnistumisen kannalta. Päätöksenteossa tulisi huomioida verkoston jatkuva kehittyminen ja ajattelutapa ”mikä on sopivaa toisen toimijan kannalta?” Verkoston toimijoiden tulisi oivaltaa kaikki päätökset jatkuvan kehityksen näkökulmasta (emt. 2006, 191-92).

Verkostossa yritykset ja niiden arvoketjut muodostavat laajemman arvojärjestelmän toimiala- tai klusterikohtaisesti (Vesalainen 2004b). Johtamiseen ja päätöksentekoon liittyen arvomuodostuksen logiikka perustuu yhdistämiseen, joka linkittää yhteistyösapuolten tarpeita ja osaamista. Kärkiyrityksen roolina on havainnoida mahdollisuuksia markkinoilla, tarttua niihin synnyttämällä uutta liiketoimintaa omien ja verkoston resurssien pohjalta. Keskeistä päätöksenteon kannalta on, osataanko arvioketjut ja ydinprosessit integroida, vrt. value-flow decision. (Vesalainen 2004b, 139-146.)

3.2.3 Johtajuus yhteistyössä

Organisaatiolla on tietty asema verkossa suhteessa toisiin organisaatioihin. Asema voi olla hallitseva tai marginaalinen riippuen vallan käytön mahdollisuudesta. Valta tarkoittaa kykyä vaikuttaa päätöksiin. Verkostoon kuuluvan vallan lähde voi pohjautua talouteen, teknologiaan, asiantuntemukseen, luotamukseen tai lailliseen asemaan. Tutkimusten mukaan ne, joilla on enemmän valtaa, auttavat muita yrityksiä oppimaan ja löytämään uusia tapoja ratkaista ongelmia sekä myös motivoivat muita työskentelemään kovemmin. Tiukkarakenteisissa verkostoissa, joissa keskinäinen riippuvuus on korkea ja vallan jakaantuminen keskittyneempää, ovat aseman muutokset voimakkaasti toisiinsa kytkeytyneitä. (Komppula 1996.) Mitä enemmän yrityksellä on hallussaan resursseja, niin sitä enemmän yrityksellä on neuvotteluvoimaa, ja toisaalta mitä suurempi tarve on yhteistyöhön, sitä huonompi neuvotteluasema yrityksellä on. Toisin sanoen partnerilla, joka on toisista vähemmän riippuvainen, on ns. valtaetu. (Varamäki 1996.)

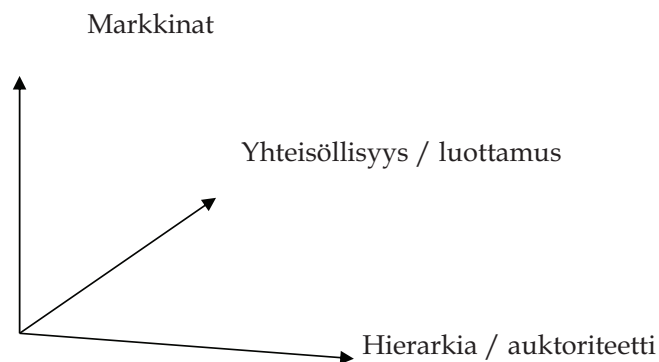
Yhteistyö on myös prosessi, joka muuttuu ja kehittyy koko ajan, ja yhteistyöllä on oma elinkaarensa tai syklinsä. Tällöin voidaan arvioida, että myös johtamiskäyttäytymisen on oltava tilanteen mukaan erilaista; erilaisissa verkoissa tai tilanteissa vaaditaan erilaista johtajuutta (Hakanen 1997, 62).

Yhteistyötä johtaa usein se osapuoli, joka hallitsee toimialan kriittiset menestystekijät. Resurssivalta toimii yleensä samalla tavoin kuin muodolliseen asemaan perustuva valta (Ståhle & Wilenius 2006). Muut osapuolet ovat siitä silloin riippuvaisempia kuin se muista. Itse asiassa yhteistyötä voi johtaa yksi ainoa henkilö, jolla on omakohtainen panostus verkostossa ja näkemys siitä, millä lailla kokonaisliiketoiminta menestyksellisemmin muodostuu. Hänen ei tarvitse oikeastaan tuottaa, kehittää tai myydä itse mitään, vaan riittää, että hän osaa koordinoita ja neuvotellen kehittää työnjakoa yhteistyön eri osapuolten kesken. Hyvin hoidettuna tällaiset yhteistoimintamallit tarjoavat etuja varsinkin

pienille, erikoisosaamista omaaville asiantuntijayrityksille. (Varamäki 1996.) Kun valta perustuu suhteisiin tai asiantuntemukseen, niin johtajalla on ns. merkitysvaltaa, joka tarkoittaa kykyä muokata käsityksiä ja mentaalisia malleja, jotka verkoston toiset osapuolet voivat hyväksyä toimintansa perustaksi (Stähle & Wilenius 2006). Suhteisiin liittävää valtaa voidaan tarkastella myös ns. prosessivaltana, joka tarkoittaa toimintatapoja ja rutiineja, joiden kautta osalliset ovat mukana päätöksenteossa. Kumppanin näkökulmasta tarkasteltuna resursivalta perustuu alisteisuuteen, prosessivalta perustuu osallisuuteen ja merkitysvalta perustuu omistajuuteen. (emt. 2006.)

Johtajuus on pohjimmiltaan sosiaalinen ilmiö, joka vaatii sosiaalista vuorovaikutusta. Kun organisaatio kasvaa, niin yleensä byrokraattisuus lisääntyy. Verkosto menettää vahvuutensa, jos siitä tehdään toinen rakenne yritysten omien rakenteiden päälle. Näihin ns. rajapintoihin verkoston tulee rakentaa yhteisiä järjestelmiä, joilla yhteistyötä hallitaan. Ääri vaihtoehtojen virallisen (=hierar-kinen) ja epävirallisen (=yhteisöllinen) rakenteen väliin muodostuu jännite. Verkostomainen toiminta sijoittuu markkinoiden ja hierarkioiden väliin. Voimakkaasti hierarkisesti ohjatussa verkostossa ei ole mahdollisuutta toimia epävirallisesti, mikä edellyttää sosiaalisuutta. Myös äärimmäinen markkinaehtoisuus sulkee pois sosiaaliset suhteet. Vastaavasti äärimmäinen sosiaalinen kontrolli ei mahdollista markkinavaihdannan syntymistä. Näin verkostomainen organisoituminen voidaan nähdä markkinaehtoisten liiketoimintasuhteiden ja vertikaalisesti organisoituneen liiketoiminnan välimaastossa. (Vesalainen 2002; Vesalainen 2004c, 32-36.)

Adler (2001, 219) painottaa artikkelissaan, että edellä mainittuja markkinavaihdantaa ja organisaation ohjausmekanismeja voidaan tarkastella kolmiulotteisesti. Tällöin verkosto voi organisoitua kolmen jännitteisen suhteen kautta. Jos jokin ohjaustoiminto on ääritilassa, niin se sulkee pois kaksi muuta. Strateginen verkosto voi yhtäaikaisesti vaatia toimittajilta tietynlaisia toimintatapoja, voi halutessaan kilpailuttaa osaa toimittajista ja pitää samanaikaisesti yllä hyviä sosiaalisia suhteita, kuvio 21.



KUVIO 21 Ohjausmekanismien mahdollinen esiintyminen verkostossa (Adler 2001, 219; Vesalainen 2004c; Kohtamäki 2005)

Verkosto, jossa yhteisöllisyys ja luottamus korostuvat, voi saavuttaa innovatiivisen ilmapiirin, jossa toisaalta vapautuu resursseja ja osataan keskittyä ydin-
kyvykkyyksiin sekä lisäarvoa tuottaviin toimintoihin.

Lehtimäen (2012, 63-67) mukaan verkostot haastavat johtajuuden kahdella tapaa. Ensinnäkin johdon kyky olla mukana halutuissa innovaatioverkostoissa. Innovaatioverkostolla kirjoittaja (emt. 2012) tarkoittaa oppimista ja uuden luomista edistäviä verkostoja, joissa huomio kiinnittyy yhdessä tekemisen dynamiikkaan. Johtaminen perustuu luottamuksen rakentamiseen ja informaatiovirtaan, ts. miten yhteistyön osapuolet neuvottelevat tarpeistaan, ideoistaan ja tavoitteistaan. Toiseksi innovaatiokulttuurin rakentaminen edellyttää johtajuutta, joka ymmärtää suhteiden merkityksen osana verkoston strategiaa ja uudistumista ja joka kiinnittää huomiota verkoston arkisiin käytäntöihin. Toisen sanon verkoston johtajuus keskittyy keskeisesti vuorovaikutussuhteiden monipuoliseen ymmärtämiseen. (Lehtimäki 2012.)

3.3 Sosiaalipsykologinen näkökulma

Verkostoituminen on ennen kaikkea vuorovaikutusta eri yrityksissä toimivien ihmisten välillä. Yhteistoiminnan onnistumisen perusedellytys on yritysten avainhenkilöiden yhteensopiva henkilökemia ja keskinäinen luottamus. Sitoutuminen ja yhteisymmärrys auttavat pääsemään mahdollisten erimielisyyksien yli. Yhteistoiminnalle myönteinen ja avoin yhteistyökulttuuri pitävät yhteistyön ”pinnalla”.

Sosiaalipsykologinen näkökulma perustuu sosiaaliseen verkostoteoriaan ja sosiaalisen vaihdannan teoriaan. Sosiaalisen verkostoteorian yhteistyönäkemys taustalla vaikuttavat ystävyys ja luottamus. Sosiaalisen vaihdannan taustalla vaikuttaa vaihdannan hidastava ”askelmainen” eteneminen, jossa luottamus syvenee vähitellen, kun uusi yhteistyökumppani osoittaa olevansa luottamuksen arvoinen. (Varamäki 1996.) Luottamus ja sitoutuminen ovat yhteistyön perusedellytyksiä, mutta havainnot siitä, että liiketoiminta on kytkeytynyt sosiaalisiin suhteisiin yhä enemmän, on nostanut sosiaalisen pääoman merkityksen laajempaan tarkasteluun.

3.3.1 Sitoutuminen

Verkoston kaikissa tavoitteissa yhteinen innostus on tärkeää, sillä siitä syntyy sitoutuminen, yhdistävä tekijä. Tavoite antaa verkostosuhteelle, siihen kuuluville yrityksille ja henkilöstölle suunnan, tuo mukaan tunnetta ja innostaa. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 231.)

Sopimukset ja sitoumukset liittyvät yrityksen sisäisen toiminnan organisointiin sekä yrityksen ja ympäristön välisten suhteiden organisointiin. Sopimukset voivat koskea yksilöiden välistä kanssakäymistä sekä tuotantoprosessia ja sen eri osia. Johannissonin (1986) mukaan sopimusten kautta syntyvät

sidokset voivat olla välineellisiä, tunteeseen perustuvia tai moraalisia, taulukko 4.

Välineellisille suhteille hyötyajattelu on ominaista. Suhteiden muodostumisen, ylläpidon ja lopettamisen perusteet ovat laskennalliset. Kulttuurisidonnaiset suhteet ovat sosiaalisen vaihdon tulosta yhteisössä. Ne voivat perustua perheeseen, naapuruuteen, etniseen ryhmään tai poliittiseen yhteenkuuluvuuteen sekä työhön tai ammatilliseen yhteenkuuluvuuteen. Tunneperäinen sitoutuminen perustuu ystävyyteen ja yksilöiden väliseen luottamukseen.

TAULUKKO 4 Verkkoihin sitoutumisen perusta (Johannisson 1986)

Sitoutuminen	Lähtökohta	Käyttöalue	Verkon luonne
Välineellinen	rajoitettu rationaalinen valinta	markkinat / formaali organisaatio	tuotanto- / kaupalliset verkot
Tunteeseen perustuva	"organisoitu sattuma"	"maailman kaikkeus"	henkilökohtaiset sidosverkot
Moraalinen	sosiaalisesti sitoutunut valinta	perhe / etninen / ryhmä / lähiyhteisö	kulttuuriverkot

Tuotanto- ja kulttuuriverkoissa yksilöt ovat yhteisön jäseniä, periaatteessa vaihdettavissa olevia. Ystävyyssuhteet syntyvät usein tiettyjen yhteisöjen puitteissa, mutta ne säilyvät kuitenkin tästä yhteisöstä riippumatta. Henkilökohtaisten sidosverkkojen kautta yrittäjä pystyy luomaan uusia toimintamalleja ja löytämään yhteyksiä toimintaansa tukeviin henkilöihin ja organisaatioihin. Tarve näihin on suurin erilaisissa muutostilanteissa, koska pienten yritysten omat resurssit ovat usein rajalliset. (Johannisson 1986.)

Malisen (1998, 222) mukaan sitoutuminen voidaan kokea investointina tai sopeutumisenä. Yritysten väliset yhteistyömuodot voivat selkiytyä sitoutumisen myötä. Sitoutuminen pitää sisällään sekä sosiaalisen että taloudellisen näkökulman. Sosiaalinen näkökulma perustuu henkilöiden väliseen yhteistyöhön ja taloudellinen sitoutuminen perustuu yritysten väliseen toimintaan. Sosiaalinen tai taloudellinen investointi ja tyytyväisyys yhteistyösuhteeseen määrittävät henkilön sitoutumisen määrän.

Sitoutuminen on tulevaisuusorientoitunut, koska yhteistyökumppanit luopuvat joistakin lyhyen tähtäimen eduista. Kun sitoutuminen on tapahtunut, yhteistyöosapuolet lisäävät ponnisteluja saavuttaakseen omat ja verkoston yhteiset tavoitteet pelkäämättä opportunistista käyttäytymistä. Sitoutuminen on tavallaan lupaus verkoston osapuolille jatkaa pitkäaikaista yhteistyökäyttäytymistä. (Varamäki 1996.)

Komppula (2000) jakaa sitoutumisen kolmeen ulottuvuuteen eli käyttäytymisulottuvuuteen, asenteelliseen ulottuvuuteen ja aikaulottuvuuteen. Käyttäytymisulottuvuus tarkoittaa konkreettisia sijoituksia, kuten rahaa, materiaalisia panostuksia, työaika, tietotaitoa tai henkistä panostusta. Käyttäytyminen edellyttää kuitenkin asenteellista ulottuvuutta eli sitoutumista pitkäaikaiseen yhteistyöhön. Osapuolten käyttäytymistä edistävät myös uskottavuus ja tasa-

puolisuus. Usko molemminpuolisesta sitoutumisesta johtaa sosiaalisten normien kehittymiseen. Syntyneet normit vahvistavat toimijoiden sitoutumista ja vähentävät puolestaan opportunistista käyttäytymistä. Käyttäytymisulottuvuus ja asenneulottuvuus ovat kietoutuneet toisiinsa. Monipuolinen ja laaja yhteistyö lisää myönteistä asennoitumista yhteistyötä kohtaan. Yhteistyön alussa sitoutuminen on asenteellista ja käyttäytymisulottuvuus kehittyy vähitellen. (emt. 2000, 56-59.)

Sitoutumisen aikaulottuvuus käsittää suhteen pitkäaikaisuuden ja kestävyden. Pitkäaikaisuus viittaa suhteen menneisyyteen ja kestävyys tulevaisuuteen. Pitkäaikaisuuden käsite on tilanne- ja toimijariippuvainen ja vaihtelee yrityksen suuruuden mukaan. Esimerkiksi pienillä yrityksillä suunnitteluväli voi vaihdella muutamasta kuukaudesta vuosiin. Suhteen kestävyys puolestaan kuvastaa osapuolille kertyvää lisäarvoa. (Komppula 2000, 60.)

Otalan (2008, 153) mukaan sopimuskäytännöt määrittävät, miten osaamista kehitetään kumppanien kanssa. Sopimuskäytännöillä varmistetaan sitoutuminen teknisesti. Mitä strategisemmassa roolissa mahdollinen kehitettävä yhteistyöosaaminen on, sitä tärkeämpää on sopimuksilla varmistaa kumppanuuden sekä yhteistyön tavoitteet ja toimintatavat. Sopimuksissa määritetään miten osaamista kehitetään kumppanin kanssa, millaiset tavoitteet yhteistyöllä on, miten yhdessä luotua osaamista voidaan käyttää ja hyödyntää, miten kumppanin osapuolen aiemmin luotua osaamista voidaan yhteistyössä hyödyntää, kuka omistaa uuden osaamisen ja kuka vastaa sen edelleen kehittamisestä (Ojala 2008, 153).

3.3.2 Luottamus

Sopimukset luovat yhteistyön perustan, mutta luottamusta ei luoda ainoastaan sopimuksilla. Luottamus perustuu ihmisten välisiin suhteisiin ja luottamus on yhtä tärkeä kuin kunnolliset sopimukset (Ojala 2008, 154). Luottamus on yhteistoiminnan edellytys ja sen tulos. Luottamus on verkostoitumisen ydinkysymys. Luottamuksen merkitys korostuu erityisesti ongelmatilanteissa. Uuden yhteistyökumppanin kanssa edetään varovaisesti ja luottamusta pyritään testaamaan ja rakentamaan vähitellen. Luottamus syntyy positiivisten kokemusten myötä ja avoin keskusteluyhteys on tärkeä. Mahdolliset epäselvyydet ja erimielisyydet on pystyttävä selvittämään heti. (Varamäki 1996.)

Blomqvist (2002, 162-165) erottaa yksilö- ja organisaatiotason luottamuksen. Yksityinen henkilö voi luottaa toisen organisaation henkilöön, organisaation tiettyyn ryhmään / tiimiin tai organisaatioon kokonaisuutena. Yksilötason luottamus perustuu henkilöiden väliseen toimintaan ja organisaatiotason luottamus ilmenee yrityksen toiminnassa, sen kyvykkyydessä ja tuloksissa. Näin luottamus voi olla eritasoista myös pienen ja ison yrityksen kesken. (emt. 2002, 163.)

Luottamuksen puute on yksi yleisimmistä syistä verkostoyhteistyön epäonnistumiseen. Vastaavasti yhteistyön alkuvaiheessa jaettu visio on kriittisin edellytys henkilöiden välisen keskinäisen luottamuksen nopealle syntymiselle. (Hakanen ym. 2007, 230-231.)

Yhteistyön aikana vallitseva luottamuksen taso ja siihen vaikuttavat tekijät ovat merkittäviä, koska luottamusta on vaikea kasvattaa nopeasti, mutta erittäin helppo tuhota. Luottamuksen taso vaihtelee yhteistyöprosessin aikana ja sen kasvun perusta on yhteistyön avainhenkilöiden suhteet ja onnistuneet toiminnot. Yhteistyöosapuolten välisiä luottamuksellisia suhteita parantaa se, että osapuoli ottaa muiden edut huomioon, kun siihen on mahdollisuus. (Varamäki 1996, 55.) Panostaminen pitkäkestoiseen yhteistyöhön (vrt. sitoutuminen) on tärkeää luottamuksen rakentamisessa (Toivola 2005, 59). Yhteistyöhön osallistuvien henkilöiden positiiviset kokemukset ja hyödyn havaitseminen lisäävät luottamusta (Malinen 1998, 222).

Luottamusta ei voida luoda väkisin, vaan kunnossa olevat henkilösuhteet vaikuttavat voimakkaasti. Luottamuksella ymmärretään rehellisyyttä, avoimuutta, sopimusten pitävyyttä, palvelun tason pitävyyttä, keskinäistä ymmärrystä, ja luonnollisesti myös taloudellisissa sopimuksissa pysymistä. Myös ammatillinen asiantuntemus on tärkeä luottamuksen osatekijä, sillä kun yhteistyön osapuolet voivat luottaa toistensa asiantuntemukseen, voivat he luottaa myös toistensa palvelun laatuun. (Komppula 1996, 129.)

Myös Lynch & Morrison (2007, 50-51) pitävät luottamusta edellytyksenä pienten matkailuyritysten verkostoitumisen onnistumiselle. Luottamus edesauttaa verkoston kehittymistä tasolle, jossa yhteistyön tulokset luovat lisäarvoa koko verkostolle.

Halinen (1994) erottaa kahdentyyppistä luottamusta. Yleisellä luottamuksella tarkoitetaan yhteistyöosapuolen yleisiä ominaisuuksia, jotka riippuvat yrityksen epäsuorista henkilökohtaisista yhteyksistä sekä yrityksen maineesta. Erityisellä luottamuksella tarkoitetaan luottamusta, joka syntyy kokemusten kautta. Hakasen (1997) mukaan erityisluottamuksen merkitys korostuu yrityksissä, joissa yritys henkilöityy yrittäjässä. Suuryritysten yhteisyritykset käynnistyvät helpommin yleisen luottamuksen varassa.

Blomqvist & Stähle (2004, 179) erottavat yhteistyössä neljä eri luottamustyyppiä: 1) kyvykkyyden (*capability*), 2) identiteetin (*self-reference*), 3) hyvän tahtoisuuden (*goodwill*) ja 4) toiminnan (*behaviour*). Toimijan substanssiosaaminen ja kyky tehdä yhteistyötä ovat luottamuksen edellytyksiä. Identiteetti kuvaa organisaation arvoja ja realistista käsitystä organisaation toiminnasta. Hyvän tahtoisuus ilmenee vastuullisena toimintana ja positiivisena suhtautumisena verkoston toisia toimijoita kohtaan. Toiminta ilmenee sosiaalisuutena ja sitoutumisena, jotka tulevat ilmi keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja yhteistyön tuloksissa. Luottamus kehittyy vähitellen toiminnan tuloksena ja luottamuksen määrä voi vaihdella yhteistyösuhteen aikana. (emt. 2004, 187-191.)

Toivola (2005) jakaa luottamuksen kolmeen tyyppiin eli sopimukselliseen (*contractual*), osaamiseen perustuvaan (*competence*) ja goodwill-luottamukseen. Sopimuksellinen luottamus tarkoittaa sitä, että sopimuksista pidetään kiinni. Osaamiseen perustuvaan luottamukseen liittyy teknistä osaamista ja johtamisosaamista. Osapuolten on voitava luottaa siihen, että toinen osapuoli hoitaa sovitut vastuut. Goodwill-luottamus perustuu sitoutumiseen ja se estää oman edun tavoittelun. (Toivola 2005, 59-60.)

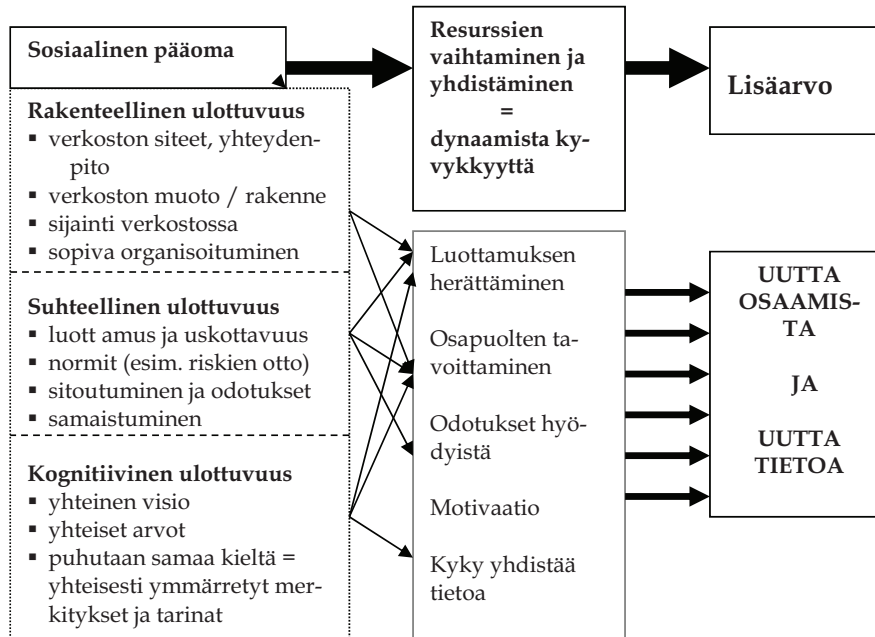
Otalan (2008) mukaan luottamusta on neljää eri tyyppiä ja luottamus koostuu kyvystä sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. Hänen (emt. 2008) mainitsemat luottamustyyppit ovat: 1) luottamusta ei ole lainkaan, jolloin jatkuva epäluottamus on vallitsevaa, 2) valvontaan perustuva luottamus, 3) sopimukseen perustuva luottamus ja 4) vastavuoroisuuteen perustuva luottamus. Verkostoissa ja yhteistyössä pyritään molempia osapuolia hyödyntäviin tilanteisiin, jolloin vastavuoroisuuteen perustuva luottamus korostuu. Vastavuoroisuutta säätelevät normit luovat raamit tämällytyypiselle yhteistyölle. (Ojala 2008, 63.)

Korkala (2010, 49-50) jakaa verkostossa ilmenevän luottamuksen systeemiin kohdistuvaan luottavaisuuteen (*confidence*) ja henkilöihin kohdistuvaan luottamukseen (*trust*). Henkilötason luottamus ei yksin riitä pitämään yllä verkostoyhteistyötä pitkällä aikavälillä, vaan tarvitaan abstraktimpaa systeemitason luottamusta (Korkala 2010, 49). Luottamusta verkostoon järjestelmänä ei synny, jos verkoston tavoitteita ei saavuteta odotetussa ajassa. Verkostossa ilmenee myös välillistä luottamusta, kun luotamme henkilöön, vaikka emme tunnisi häntä (Korkala 2010, 51).

Korkalan (2010, 55-56) mukaan verkostossa tarvitaan myös jonkinasteista epäluottamusta yhteistyökumppaneita kohtaan, jotta verkosto toimisi tuloksellisesti. Jos ei olisi epäluottamusta, ei tarvittaisi normeja ja sääntöjä (Korkala 2010, 56). Malisen (1998, 103-105) mukaan yhteistyö on tilanneriippuvainen ja voi perustua myös negatiivisiin tekijöihin kuten epäluottamukseen. Esimerkiksi taloudelliset tekijät voivat saada organisaatiot toimimaan yhteistyössä, vaikka eivät haluaisikaan. Mahdollinen epäluottamus lisää valvonnan määrää ja toiminnan formaalisuus korostuu. Yhteistyöhön vaikuttavaa luottamuksen ja epäluottamuksen suhdetta Malinen (1998) on käsitellyt väitöstitkimyksessään laajemmin.

3.3.3 Dynaaminen kyvykkyys ja vuorovaikutus

Verkostoituminen on erilaista vuorovaikutusta verkoston eri yrityksissä toimivien ihmisten kesken. Luvussa 2.5 käsittelin sosiaalista pääomaa ja yhteistyötä. Kuutiomallin sosiaalipsykologinen näkökulma jättää sosiaalisen pääoman monimuotoisuuden merkityksen vähemmälle tarkastelulle. Koirasen & Chiricon (2006, 74-77) esittämä lisäarvoa ja dynaamista kyvykkyyttä luova malli yhdistettynä sosiaalisen pääoman jaotteluun täydentää Varamäen sosiaalipsykologista näkökulmaa. Jaottelussa erottuvat taustalta myös kuutiomallin strateginen ja johtamisen näkökulmat sekä sosiaalisen pääoman yhteys lisäarvoon ja edelleen näkymättömien resurssien luomiseen, kuvio 22.



KUVIO 22 Sosiaalinen pääoma, dynaamiset kyvykkyydet ja lisäarvon muodostuminen (Sovellettu Nahapiet & Ghoshal 1998, 251; Koironen & Chirico 2006, 84)

Organisaation kyky yhdistää saatavilla olevia resursseja uudella tavalla (*recombine resources with the aim of developing totally new business*) luo mahdollisuuksia uuteen kehitykseen. Kyky havaita ja kyky yhdistää vallitsevia rutiineja uudella tavalla on dynaamista kyvykkyyttä, mikä vastaavasti luo lisäarvoa yritykseen tai verkostoon. (Koironen & Chirico 2006, 71.) Nahapiet & Ghoshalin (1998, 248-249) mukaan erilaisen tiedon siirto (*knowledge transfer*), tiedon kulku (*knowledge flow*) ja tiedon jakaminen (*knowledge sharing*) luovat uutta tulkintaa, kokemuksen kasautumista (*experience accumulation*) ja yhteistä uuden oppimista (*collective learning*). Innovatiivinen resurssien vaihtaminen ja yhdistäminen vaikuttavat positiivisesti yrityksen suorituskykyyn, joka tulkitaan dynaamiseksi kyvykkyydeksi. Vertaa edellä luvussa 2.4.2 esitetty Clulow ym. avainresurssien näkymätön yhdistelmä ja johdon merkittävä rooli. Uuden osaamisen ja uuden tiedon yhdistämisellä saavutetaan merkittävää lisäarvoa.

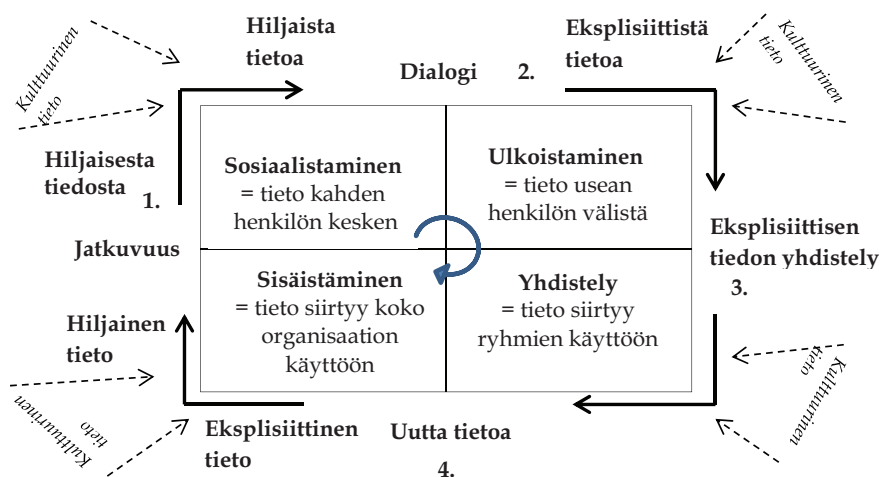
Verkostoituminen pyrkii uusien resurssien saavuttamiseen tai olemassa olevien resurssien säilyttämiseen ja kehittämiseen tai hyödyntämiseen muiden resurssien avulla. Dynaamisessa ympäristössä osaaminen kasautuu ja verkostolle syntyy lisäarvoa resursseista, joita kilpailijoiden on vaikea havaita, vaikea jäljitellä ja vaikea kopioida. Myös syntyvien resurssien sosiaalinen monimutkaisuus lisää vaikeaa havaitsemista. Kyky yhdistää tietoa on myös kollektiivista kyvykkyyttä. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 259-261.) Sosiaalisen pääoman resursseja tarvitaan muiden resurssien hankinnassa. Vahva sosiaalinen asema edesauttaa verkostoitumista ja vahva status houkuttelee kumppaneita. (Vuorinen 2005,

88-89.) Verkostossa sosiaalisen monimuotoisuuden merkitys lisääntyy yhä enemmän. Kun tarkastellaan verkoston toimintaa, niin sosiaalisen pääoman käsitteitä ja painoarvoa ei ole syytä unohtaa.

Luvussa 2.4.2 käsittelin tiedon merkitystä kyvykkyyksien syntymiselle. Grantin (2006, 173-181) mukaan tieto on pääomaa, jonka avulla voidaan yhdistää resursseja ja saavuttaa lisäarvoa sekä kilpailuetua. Tiedon siirtoa, tiedonkulkua ja kokemuksen kasautumista kutsutaan myös kokonaisvaltaisesti organisaation tietämyksenhallinnaksi (*knowledge management*). Sen tarkoituksena on tuoda organisaatiossa oleva tieto ja informaatio kaikkien saataville. (Lönngqvist, Kujansivu & Antola 2005, 120-121).

Tiedon siirtoa, tiedon kulkua ja kokemuksen kasautumista voidaan verrata Nonaka & Takeuchin (1995) esittämään tiedon luomisen prosessimalliin. Organisaatiossa on tarkasti määriteltyä tietoa (*explicit knowledge*), jota voidaan formalisoida sekä jakaa sääntöinä ja muistioina. Vaikeasti havaittavia organisaation toimintaan liittyviä uskomuksia ja oletuksia, joita jaetaan organisaation jäsenten vuorivaikutuksen kautta ja joiden avulla organisaation jäsenet arvioivat organisaation todellisuutta, kutsutaan kulttuuriseksi tiedoksi (*cultural knowledge*). Organisaation jäsenillä oleva kokemuksen, taitojen ja kompetenssin summa muodostaa hiljaisen tiedon (*tacit knowledge*), joka on merkittävä uuden tiedon lähde. (Nonaka & Takeuchi 1995; Gadde & Håkansson 2006.) Stähle ym. (2002) mukaan, kun resurssit yhdistetään hiljaiseen tietoon, ne alkavat synnyttää arvoa organisatorisina rutiineina.

Nonaka & Takeuchin (1995) SECI -mallin (kuvio 23) mukaan tieto muuntuu hiljaisen ja tarkasti määritellyn tiedon välillä muodostaen toistuvan nelivaiheisen prosessin. Mallin mukaisesti organisaatio tai verkosto ei voi luottaa pelkästään ulkoa saataviin innovaatioihin, vaan myös koko organisaation tai verkoston hallussa olevaan hiljaiseen tietoon.



KUVIO 23 Tiedon luomisen prosessimalli, SECI - malli (sovellettu Nonaka & Takeuchi 1995; Gadde & Håkansson 2006, 189; Arhio 2007, 70)

Mallissa uutta osaamista ja uutta tietoa syntyy kehällä sosiaalistaminen - ulkoistaminen - yhdistely - sisäistäminen. Hiljaisen tiedon muunnuttua eksplisiittiseen muotoon seuraa yhdistely ja tästä yhdistetystä tiedosta tulee osa organisaatiossa tai verkostossa olevaa tietorakennetta. (Arhio 2007, 69.) Sosiaalistaminen on prosessi, jossa verkoston jäsenet jakavat kokemuksiaan. Tieto muuttuu hiljaisessa muodossa muidenkin tiedoksi. Tiedonsiirto tapahtuu dialogina epävirallisissa yhdessäolotilanteissa tai yhdessä tekemällä. Ulkoistamisvaiheessa hiljainen tieto muuttuu havaittavan, eksplisiittisen tiedon muotoon yksilötasolta koko organisaation tai verkoston käyttöön. Yhdistelyvaiheessa kaikkien tiedossa oleva uusi eksplisiittinen tieto yhdistyy ja sovelletaan jo olemassa olevaan eksplisiittiseen tieto-taitoon, mikä luo uutta osaamista ja uutta tietoa. Tämän johdosta verkoston tiedon siirrolla ja tiedon kululla on tärkeä merkitys. Myös aikaisemmin opitun ns. vanhan tiedon poisoppiminen liittyy yhdistelyvaiheeseen. Sisäistämisympäristössä eksplisiittinen tieto muuntuu vähitellen jälleen hiljaiseksi tiedoksi eli uutta tieto-taitoa sovelletaan toiminnassa ja siitä tulee osa päivittäisiä rutiineja. Sisäistämisympäristön avulla organisaatio tai verkosto uudistuu. Sosiaalistaminen on jatkuva päättymätön prosessi eikä se tapahdu käskystä. Verkoston sisällä kehittynyt ja sovellettu uusi hiljainen tieto mahdollistaa resurssien innovatiivisen yhdistämisen. Verkosto saavuttaa pysyvää kilpailuetua, jota kilpailijoiden on vaikea havaita tai jäljittää. Taustalla vallitseva kulttuurinen tieto eli se, kuinka organisaation tai verkoston jäsenet arvioivat todellisuutta vaikuttaa jäsenten mielipiteisiin koko ajan. (Nonaka & Takeuchi 1995; Gadde & Håkansson 2006; Arhio 2007.)

Cooperin (2008, 40-57) mukaan tiedon hallinta on matkailu- ja ravitsemisalalla yrityksille resurssi, jonka arvo määräytyy alueen yritysten keskinäisessä informaatiovirrassa. Suurin osa matkailualueen keskeisten yritysten tiedosta on hiljaista tietoa. Hiljaista tietoa on vaikea koodata, kilpailijoiden on vaikea sitä havaita tai kopioida ja sitä on vaikea digitalisoida. On arvioitu, että matkailuyritysten tietopääomasta (*knowledge assets*) noin 90 % on hiljaista tietoa, joka usein jätetään huomioimatta tai sivutetaan. Hiljaisen tiedon havaitseminen ja ylläpito on matkailu- ja ravitsemisalalla verkostoyritykselle ydinkyvykkyyttä, joka erottaa sen kilpailijoista ja edistää alueen verkoston strategista etua (Cooper 2008, 42).

Tieto ja tiedon hallinta on resurssi, jota on vaikea omistaa ja kontrolloida. Lisäksi tieto on usein toimiala- ja kontekstisidonnainen, mikä vaikeuttaa sen siirtoa ja kopiointia. Tietoperustainen kyvykkyyttä on dynaamista kyvykkyyttä, joka ylläpitää matkailuverkoston resurssivarantoa. (Cooper 2008, 56-57.)

3.4 Yhteenveto

Yritysten välinen verkostoyhteistyö on moni-ilmeinen ja kehittyy vaiheittain prosessimaisesti pitkän aikavälin kuluessa. Yhteistyö syntyy helpommin niiden yritysten kesken, joiden osaaminen täydentää toisiaan ja pienelle yritykselle luottamus toimii yhdistävänä tekijänä. Verkoston kehityksen kannalta vetu-

riyrityksen rooli on merkittävä. Veturiyrityksen ”tehtävänä” on luoda vahvuuksia, toisin sanoen yhdistää muiden yritysten verkostoon tuomaa osaamista tai luoda resurssien yhdistämistä edistävä vuorovaikutteinen ilmapiiri. Avoinmuudella ja tiedon kululla on keskeinen rooli yhteistyön onnistumisessa. Pienelle yritykselle verkoston jäsenyys voi muodostua eduksi, koska yritys pääsee hyödyntämään verkoston mainetta ja brändiä.

Vahvan verkostokulttuurin luominen on haaste kaikille verkoston osapuolille. Menestymiseen vaikuttaa oleellisesti se, että kumppaneiden tavoitteet eivät kilpaile keskenään, vaan ovat toisiaan täydentäviä. Verkoston osapuolten tulee sopeuttaa omat tavoitteensa verkoston tavoitteiden mukaisesti. Keskeinen strateginen tavoite kaikille verkoston osapuolille on tuotteen arvon lisääminen ja edelleen kilpailukyvyyn parantaminen sekä saavuttaa resursseja, joihin ei muuten olisi mahdollisuutta. Pienelle yritykselle päätös yhteistyöstä on strateginen. Yhteistyön esteenä on yleensä kokemattomuus ja pitkäjännitteisyyden puute sekä pelko päätöksenkyvyn menettämisestä. Lyhyen aikavälin tuotot voivat ohittaa pitkän aikavälin tavoitteet. Yrityksen sitoutuminen verkostoyhteistyöhön on lupaus verkoston muille osapuolille jatkaa pitkäaikaista yhteistyökäyttämistä. Yhteistyöllä saavutetaan sitä parempia tuloksia, mitä enemmän kumppaneiden osaamiset täydentävät toisiaan.

Sopimuksilla varmistetaan mm. yhteistyön formaalisuus ja kuinka toimitaan yllättävissä tilanteissa. Ongelmatilanteilta ei voi kuitenkaan välttyä. Mahdolliset ristiriidat tulee ratkaista heti alussa jo yhteistyön perustamisprosessissa. Yhteiset säännöt ja toiminnan kuluessa syntyvät normit luovat perustan. Kuitenkin verkostoyhteistyö on aina henkilöiden välistä toimintaa ja verkoston sosiaalisuus korostuu kaikessa verkoston jäsenten vuorovaikutuksessa ja verkoston johtamisessa. Hierarkkinen päätöksenteko ja ongelmat tiedonkulussa luovat mahdollisia konflikteja tai epävarmuutta. Tasavertaisessa yhteistyössä luotetaan siihen kumppaniin, kenellä on sopivimmat resurssit tiettyihin toimintoihin.

Luottamus on verkostoyhteistyön perusta. Luottamuksen taso vaihtelee ja panostaminen pitkäkestoiseen yhteistyöhön lisää luottamusta. Kumppanin substanssiosaaminen ja kyky tehdä yhteistyötä ovat luottamuksen edellytyksiä. Luottamus verkostoon järjestelmänä kärsii, jos kumppanin yhteistyölle asetamat tavoitteet eivät toteudu. Verkosto, jossa luottamus ja yhteisöllisyys korostuvat, voi saavuttaa vahvan verkostokulttuurin. Vahva luottamus edistää yhteistyön tuloksia, ja hyvät tulokset luovat lisäarvoa koko verkostolle. Toisin sanoen vahva luottamus edesauttaa verkostoa kehittymään tasolle, jossa yhteistyön tulokset luovat lisäarvoa.

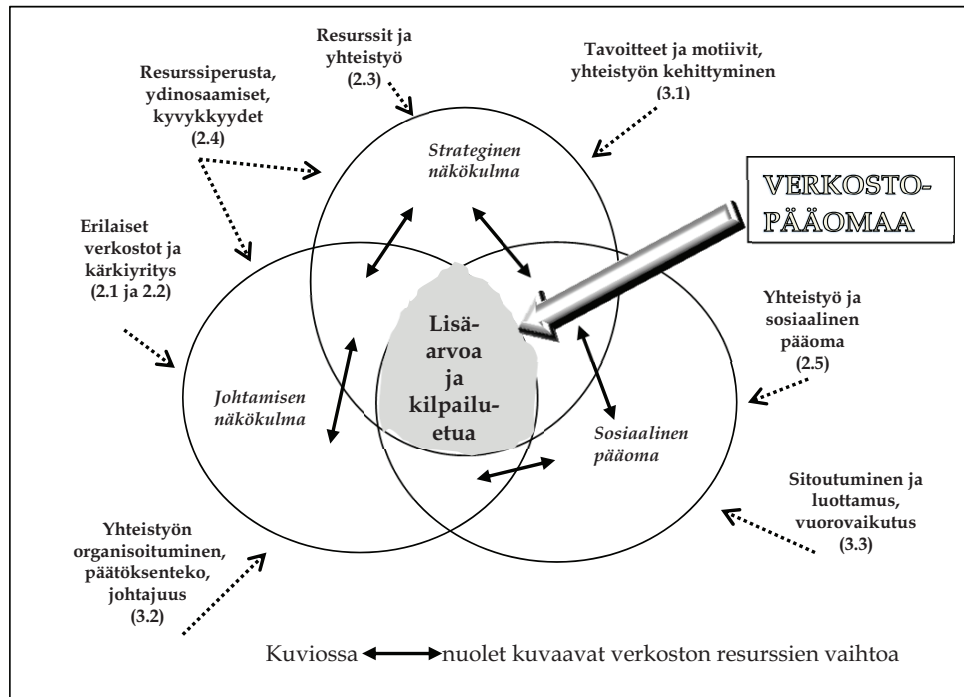
Strategisesta näkökulmasta verkostoyhteistyössä syntyvän uuden tiedon ja vallitsevan hiljaisen tiedon yhdistämisellä on merkitystä verkoston menestykselle. Syntyvä uusi tieto luo edellytyksiä resurssien yhdistämiselle ja dynaamiselle kyvykkyydelle, mitkä edelleen luovat lisäarvoa ja kilpailuetua verkostolle. Dynaamisuus syntyy prosesseista, joiden avulla osaaminen ja kyvykkyudet muuttuvat toiminnaksi ja tuloksiksi. Tämän havaitseminen on haaste verkoston koordinoijalle tai veturiyritykselle ja myös jokaiselle verkostossa toimivalle yrittäjälle tai esimiehelle. Veturiyrityksen tai sen johdon keskeisenä

kyvykkyytenä on luoda yhdistämiseen sopiva ympäristö. Verkoston rakenteesta voi syntyä resurssi koko verkostolle, jota kilpailijoiden on vaikea jäljitellä. Tässä tutkimuksessa verkostoyhteistyötä tarkastellaan Varamäen (2001) kuutiomallin avulla, jota laajennetaan Koirasen & Chiricon (2006) esittämän dynaamista kyvykkyyttä ja lisäarvoa luovan mallin avulla.

4 TEOREETTISEN VIITEKEHYKSEN KOKOAVA TARKASTELU

Tässä luvussa on tarkoituksena esittää tutkimuksen teorioista luvusta 2 ja luvusta 3 koostuva malli, jonka avulla tutkimuksen empiiristä aineistoa voidaan analysoida. Tutkimuksen teorit koostuvat verkostoyhteistyöstä ja resurssiriippuvuudesta. Verkosto määritellään resurssinäkökulmasta lisäarvoa luovana tekijänä. Resurssinäkökulmassa yritys erilaisia resursseja yhdistelemällä saavuttaa kilpailuetua, jolla voi erottua kilpailijoista. Resurssiperustaista näkökulmaa (RBV) voidaan eritellä edellisessä luvussa esitetyn kuutiomallin avulla. Kun strateginen ja johtamisen näkökulma yhdistetään laajempaan sosiaalisen pääoman tarkasteluun, havaitaan selkeämmin sosiaalisen pääoman merkitys. Sosiaalinen pääoma edistää lisäarvon luomista verkostoon, luo uutta osaamista ja uutta tietoa. Verkoston toisiaan täydentävät resurssit luovat verkostopääomaa, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida.

Verkostopääoman elementit muodostuvat verkoston resurssiperustasta, verkoston arvoista ja kulttuurista ja verkoston toimintamalleista. Verkoston arvot ja kulttuuri kuvaavat verkoston henkistä tilaa kumppanuuksien ja vallitsevan vuorovaikutuksen kautta, jotka sisältyvät sosiaalisen pääoman tarkasteluun. Verkoston resurssiperusta muodostuu yksilöiden ja yritysten aineellisista ja aineettomista resursseista, joiden yhdistämistä tarkastellaan strategisessa näkökulmassa. Verkoston toimintamallit koostuvat yhteistyön organisoinnin sekä johtamisen vaihtoehtoista ja työkaluista. Yhteistyön tuloksena saavutetaan kumuloituvaa lisäarvoa, dynaamista kyvykkyyttä ja uutta osaamista. Kun strateginen näkökulma, johtamisen näkökulma ja sosiaalinen pääoma yhdistetään samaan kuvioon, niin verkostopääoma asettuu kuvion ytimeen. Kuvio 24.



KUVIO 24 Tutkimuksen teorit ja niihin liittyviä käsitteitä (suluissa aihetta käsittelevät teorialuvut)

Verkosto sallii pienen yrityksen erikoistua ydintoimintaansa ja samalla pieni yritys pääsee verkoston osana hyödyntämään laajempia markkinoita. Kun riittävästi tunnetaan verkoston eri osapuolten aineellisia ja aineettomia resursseja, voi syntyä ns. resurssikimppuja, jotka voivat olla arvokkaita verkoston menestymiselle. Merkittävää on verkoston tiedonsiirto ja toiminnan koordinointi. Verkostossa johtajuudella ja vallankäytöllä on ratkaiseva merkitys. Verkossa vipuvaikutuksen aikaansaaminen edellyttää johdolta toimintaa, joka vahvistaa sitoutumista verkoston toimintaan sekä kykyä oivaltaa verkoston avainkyvykkyksiä. Kun yritysten henkilöstö jakaa keskinäistä informaatiota, syntyy aineetonta pääomaa, joka kehittyessään luo uutta tietoa sekä edelleen lisäarvoa ja kilpailuetua verkostolle, kumuloituvaa verkostopääomaa.

Verkostoyhteistyö kehittyy vähitellen ja luottamus toimii liima-aineena. Luottamus verkostoon järjestelmänä kasvaa, jos osapuolten yhteistyölle asettamat tavoitteet saavutetaan. Samalla sitoutuminen kasvaa, mikä lisää investointihalukkuutta verkoston yhteisiin hankkeisiin. Uppsalan koulukunnan ARAMallia (*actors, resources, activities*) hyödynnetään tässä tutkimuksessa. Toimijat ovat yksilöitä ja toimijoiden toiminnat syntyvät keskinäisistä suhteista, joissa hyödynnetään toisten resursseja, jolloin syntyy riippuvuutta.

Kärkiyritys toimii strategisen verkoston veturiyrityksenä ja kärkiyrityksellä on sekä kahdenvälisiä että monenkeskisiä suhteita. Kärkiyrityksen maine ja

brändi vaikuttavat yhteistyön onnistumiseen ja kärkiyrityksen roolit voivat vaihdella erikoisosaajan ja veturiyrityksen roolien kesken. Veturiyrityksen esimiestoiminnalla on huomattava rooli verkostoyhteistyön menestymiselle.

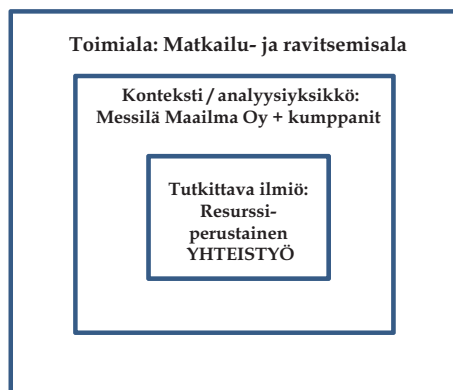
Resurssinäkökulmassa aineettomien resurssien merkitys korostuu. MaRa-toimialalla palveluintensiivisyydellä ja aineettomilla resursseilla on keskeinen rooli verkoston toiminnan onnistumiselle. Matkailu- ja ravitsemisalun verkostoyritysten kilpailukyvyyn ja hiljaisen tiedon hallinnan välillä on selkeä yhteys. Aineettomat resurssit koostuvat työntekijöiden vuorovaikutuksesta ja yhteistyökyvystä ja yhteistyön tuloksena syntyy verkostokulttuuria, joka vaikuttaa verkostoyhteistyön tuloksiin. Positiivinen verkostokulttuuri saa aikaan kyvykkyyttä ja ydinosaamista. Nämä ovat arvotoimintoja, joita kilpailijoiden on vaikea jäljitellä tai kopioida. Dynaaminen kyvykkyys on taitoa havaita kyvykkyksiä sekä yhdistää sisäistä ja ulkoista osaamista joustavasti uudella tavalla, jotta verkosto voi reagoida ympäristön muutoksiin. Tieto on pääomaa, jonka avulla voidaan integroida resursseja ja edelleen luoda lisäarvoa. Sosiaalinen pääoma on yhteistyötä ja kilpailuetua lisäävä resurssi.

Resurssiriippuvuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yritysten välistä yhteistyötä, jossa erilaisia resursseja yhdistelemällä luodaan kyvykkyksiä ja ydinosaamista, joilla verkoston toimijat erottuvat kilpailijoistaan ja kehittävät kilpailukykyään. Lisäksi resurssien vaihdanta tuottaa verkostolle uutta liiketoimintaa ja lisää verkoston kilpailuetua.

5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitetään empiirisen tutkimuksen toteutus ja metodologia. Alkuun kerrataan tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset, käsitellään tapaus-tutkimusta ja esitellään tutkimuksen kohteena oleva yhteistyöverkosto.

Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen case-aineisto on koottu matkailualalla toimivan Messilän vapaa-ajan keskuksen kärkiyritysverkostosta, jonka yritykset saavat pääasiallisen toimeentulonsa majoitus-, ravitsemis- ja ohjelmalvelu-toiminnasta. Tutkittavana ilmiönä on resurssiperustainen yhteistyö matkailu- ja ravitsemistoimialalla (kuvio 25, joka on esitetty aiemmin kuviona 5).



KUVIO 25 Tutkimuksen kohde ja konteksti

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä majoitus-, ravitsemis- ja ohjelmalvelualalla toimivien yritysten keskinäisestä yhteistyöverkostosta ja sen toimivuudesta. Tutkimuksessa lähtökohtana on ollut käytännön tutkimuson-

gelma, joka kumpuaa siitä, että matkailu- ja ravitsemisalalla tarvitaan lisää tietoa yritysten välisistä yhteistyösovelluksista ja yhteistyömahdollisuuksista.

Tutkimuksen pääkysymys on:

Kuinka yritys yhteistyö on kehittynyt verkostokumppanien välillä Messilä Maailma Oy:n johtamassa verkostossa vuosina 1999 – 2011?

Tästä voidaan edelleen johtaa seuraavat alakysymykset, jotka tukevat pääkysymystä ja antavat laajempaa sisältöä tutkimuksen kohteesta:

1. Miten resurssien vaihdanta on kehittynyt kärkiyrityksen ja sen kumppanien välillä?
2. Kuinka kärkiyritys on johtanut verkoston toimintaa?
3. Mitä strategisia etuja yritys yhteistyö on tuottanut verkoston osapuolille?
4. Millä innovatiivisilla lisätekijöillä palvelukokonaisuutta on mahdollista kehittää uusiin resurssiratkaisuihin perustuen?

Aikaisemmin luvussa 1.5 todettiin, että kaivataan lisätutkimusta verkostoyhteistyön dynamiikasta ja matkailukohteen resurssien tehokkaammasta käytöstä. Samoin kaivataan empiiristä lisätutkimusta pienten ja keskisuurten matkailuyritysten innovatiivisista verkostoratkaisuista. Tutkimuksen tässä käynnistytävä empiirinen osuus täyttää näitä tutkimustarpeita.

5.1 Aineisto, aineiston keruu ja sen analysointi

Tässä tutkimuksessa kirjallinen aineisto perustuu yhteistyötä ja verkostoja sekä resursseja käsittelevään kirjallisuuteen ja kansainvälisiin artikkeleihin. Toimialasta on hankittu tietoa Matkailu- ja Ravintolayrittäjien (MaRa ry), Tilastokeskuksen, Sosiaali- ja terveysalan tuotevalvontakeskuksen Sttv:n (Valvira vuoden 2009 alusta) ja Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) tilastoista sekä kirjallisuudesta. Lisäksi kohteesta saadut aineistot, kuten mainosmateriaalit ja kohdeverkoston yritysten nettisivustot ovat auttaneet kokonaisuuden hahmottamista. Useat haastattelukäynnit eri vuosina kestivät kaksi tai kolme vuorokautta, jolloin tutkija saattoi tehdä suoraa yleistä havainnointia. Varsinaista osallistuvaa havainnointia ei tässä tutkimuksessa käytetty.

Laineen (2001, 26-29) mukaan fenomenologiseen tutkimustaustaan nojauksella tutkijalla tulisi olla jonkinlainen kosketuspinta tutkittavaan ilmiöön, jotta sen tulkinta tai ymmärtäminen olisi mahdollista. Mitä tutkittava kertoo tutkijalle ja miten tutkija sen ymmärtää, riippuu yhteisestä perinteestä. Yhteinen perinne lisää tutkijan mahdollisuutta ymmärtää ja tulkita tutkittavien ilmaisuja. Oma pitkäaikainen toimintani matkailu-, majoitus- ja ravitsemisalalla ja henkilökohtainen kokemus ovat vaikuttaneet tutkimuksen esiymmärryksen syntymiseen. Toisaalta toimialan tuntemus on helpottanut vuorovaikutusta haastateltavien kanssa. On puhuttu ns. samaa kieltä, mikä on auttanut ymmärtämään ja tulkitsemaan kohdeilmiötä omassa kontekstissaan. Tämän tutkimuksen esitut-

kimus toteutui syksyllä 2006. Tällöin perehtyessäni kohdeverkoston yrityksiin haastattelin verkoston jokaisen yrityksen vetäjää sekä laajemmin veturiyrityksen keskeisiä toimijoita, hotellinjohtajaa, ravintolapäällikköä ja rinnepäällikköä. Tutkimuksen ensimmäinen osa toteutui lisensoitettuna tutkimuksessani 2009, jolloin tarkastelin verkostoa kärkiyrityksen näkökulmasta ja haastattelin kärkiyrityksen pitkäaikaista yrittäjätoimitusjohtajaa. Tässä tutkimuksessa haastattelin verkoston tämän hetkisistä yrittäjistä jokaista yrittäjää tai yritysten toimitusjohtajia ja myös kärkiyrityksen avaintoimijoita. Kvalitatiivisen tapaustutkimuksen aineiston tulkinta ei ole kertasuoritus, vaan tutkija ”seurustelee” aineiston kanssa toistuvasti merkityksiä tulkitessaan. Keskustelujen ja teorian syventymisen jälkeen oli helpompi täydentää lopullista teemaluetteloa.

Tutkimuksen empiirisen aineiston keruumenetelmäksi valikoitui teema-haastattelu. Jos tämä tutkimus olisi suoritettu strukturoidulla kysymyslomakkeella, vaarana olisi ollut, että joitakin oleellisia tietoja olisi voinut jäädä saamatta. Teemahaastattelulle on ominaista, että se kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Tämä ei kuitenkaan edellytä tiettyä kokeellisesti aikaansaatua yhteistä kokemusta, vaan lähtee oletuksesta, että yhteisiä jokapäiväisiä kokemuksia voidaan tutkia. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että haastattelun aihepiirit, teemat, ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Haastattelun avulla pyritään keräämään sellainen aineisto, jonka pohjalta voidaan luontevasti tehdä tutkittavasta ilmiöstä koskevia päätelmiä. Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamia merkityksiä sekä sitä miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47-48; Tuomi & Sarajärvi 2009, 74-76.) Haastattelun rungon muodostavat ns. teema-alueuettelot, jotka ovat pelkistettyjä, iskusanamaisia luetteloita. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Toiminnan kannalta ne ovat niitä alueita, joihin haastattelukysymykset varsinaisesti kohdistuvat. Haastattelutilanteessa ne ovat haastattelijan muistilistana ja tarpeellisenä keskustelua ohjaavana runkona. Teema-alueet operationalistetaan itse haastattelussa kysymyksillä. Teema-alueiden pohjalta haastattelijalla voi jatkaa ja syventää keskustelua niin pitkälle kuin tutkimusintressit edellyttävät ja haastateltavan edellytykset ja kiinnostukset sallivat. (Hirsjärvi & Hurme 2011.)

Tässä tutkimuksessa käytin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tällainen haastattelu sopii silloin, kun halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita ja jos tapaus on erilainen. Teemahaastattelun vahvuutena pidetään henkilökohtaista kontaktia tutkijan ja tutkimuskohteen, so. haastateltavan välillä (Malinen 1998, 81). Haastattelussa kysymys voidaan toistaa tai muotoilla uudelleen ymmärtämisen lisäämiseksi. Teemahaastattelua suositellaan myös silloin, kun haastateltavia henkilöitä on vähän ja kun tutkitaan ilmiöitä, joista haastateltavat eivät ole tottuneet päivittäin keskustelemaan. (Hirsjärvi & Hurme 2011.) Haastattelun aihealueet oli pääpiirteittäin määritelty, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys olivat tilannesidonnaisia.

Tuomi & Sarajärven (2009, 85-86) mukaan henkilöt, joilta laadullisessa tutkimuksessa tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai tutkittavilla on kokemusta asiasta. Tiedonantajien valinta ei voi olla satunnaista, vaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa.

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto on koottu vaiheittain vuosina 2006 – 2012 henkilökohtaisten haastattelujen avulla, kuvio 26. Oman toimialatuntemuksen lisäksi laajensin esiyymmärrystäni perehtymällä yhteistyötä ja verkostoa käsittelevään kirjallisuuteen sekä kohdeverkoston yrityksiin. Empiirisen tutkimuksen aikataulu ja tiedonantajat on koottu seuraavaan taulukkoon.

TAULUKKO 5 Tutkimuksen aikataulu ja tiedonantajat.

Tiedonantaja	esitutkimus	tutkimuksen 1. vaihe	tutkimushaastattelu
Hotellinjohtaja Messilä Maailma Oy	lokakuu 2006		lokakuu 2011
Ravintolapäällikkö Messilä Maailma Oy	lokakuu 2006		marraskuu 2011
Rinnepäällikkö Messilä Maailma Oy	lokakuu 2006		lokakuu 2011
Yrittäjätoimitusjohtaja Messilä Maailma Oy		maaliskuu 2009	lokakuu 2012
Toiminnanjohtaja Hiihtokoulu Mehiko ry	marraskuu 2006		
Toimitusjohtaja Messilä Golf Oy	marraskuu 2006		lokakuu 2011
Toiminnanjohtaja Skimac Oy	marraskuu 2006		
Vuoropäällikkö Skimac Oy			lokakuu 2011
Yrittäjä Jump Up Ohjelmapalvelut	lokakuu 2006		lokakuu 2011
Yrittäjä Messilä Camping Oy	lokakuu 2006		marraskuu 2011
Yrittäjä Messilän Kartanon Talli Oy	lokakuu 2006		lokakuu 2011
Myynti- / markkinointias- tentti Messilä Maailma Oy			lokakuu 2011
Ravintolapäällikkö 2 Messilä Maailma Oy			lokakuu 2011
Keittiöpäällikkö Messilä Maailma Oy			marraskuu 2011
Hiihtokoulun johtaja LHS hiihtokoulu			marraskuu 2011
Toiminnanjohtaja Retkikunta Messilä Racing ry, Messilä Bike			syyskuu 2012
Myyntijohtaja 4event Oy			syyskuu 2012

Ensimmäisissä keskusteluissa vuonna 2006 tutustuin kohdeverkoston yrityksiin, verkoston historiaan ja liikeideaan. Keskustelujen tavoitteena oli saada kokonaiskuva verkostosta ja luoda yritysten vetäjiin ns. luottamuksellinen suhde. Esitutkimuksena perehdyin verkostoon syksyllä 2006. Tutustuin verkostoon kokonaisuutena ja keskustelin silloisen verkoston jokaisen yrittäjän / yrityksen vastuullisen vetäjän kanssa, liite 1. Pääpaino oli kuitenkin veturiyrityksen keskeisten toimijoiden; hotellinjohtajan, ravintolapäällikön ja rinnepäällikön haas-

tattelussa syksyllä 2006. Keskustelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla ja keskustelut purettiin teksteiksi, joiden pituus vaihteli kolmesta yhdeksään sivuun. Puhtaaksi kirjoitetut haastattelumuistiot lähetettiin haastatelluille tarkistettaviksi. Lisäksi puhelinkeskusteluilla täydennettiin ja tarkennettiin muistioita. Katso kuvio 26 tutkimuksen eteneminen.

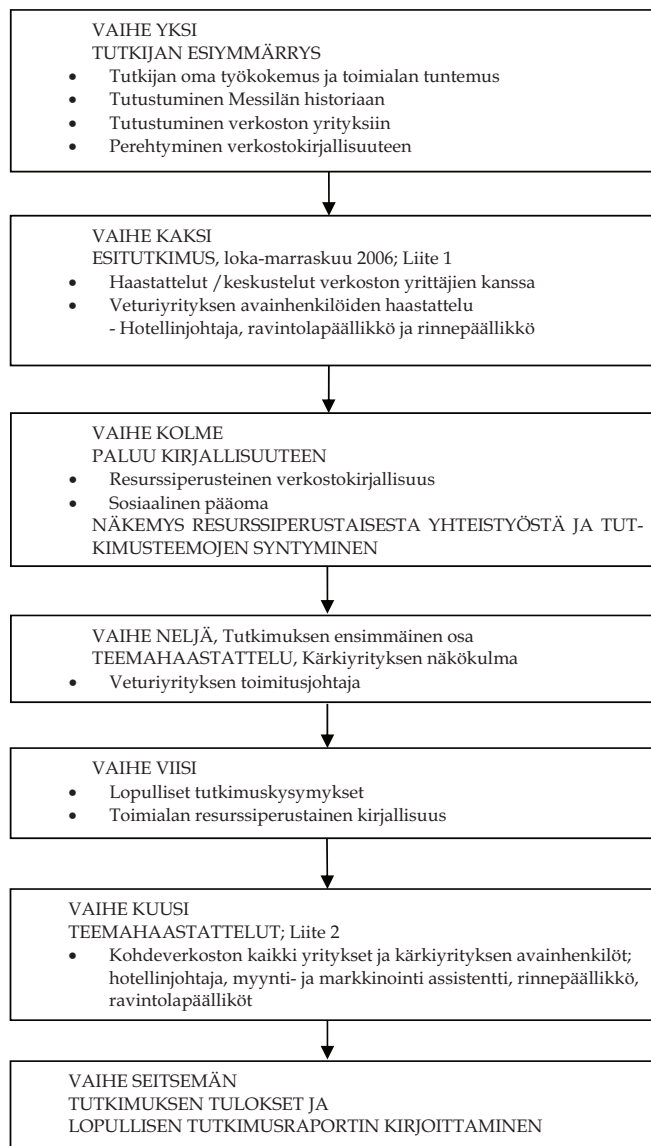
Esitutkimuksen tavoitteena oli selvittää veturiyrityksen roolia ja kartoittaa tilannetta resurssien suhteen. Tämän analyysin perusteella laajensin omaa ymmärrystäni perehtymällä resurssiperustaiseen verkostokirjallisuuteen ja sosiaalisen pääoman käsitteisiin. Hirsjärvi & Hurmeen (2011, 72-73) mukaan teema-haastattelun tärkeänä osana ovat esihaastattelut, joita tulisi tehdä mieluummin runsaasti kuin liian vähän. Esihaastattelun perusteella ja aineistoon perehtymällä tutkija ohjautuu tekemään ”oikeita” kysymyksiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on hyödyllistä edetä joustavasti ja avoimesti. Karkean suunnitelman avulla tutkija voi testata alkuperäisiä ideoitaan ja sen jälkeen päättää tarkemmin tutkimuksen etenemistavasta (emt. 2011, 59). Analyysin ja teorian vuorottelun jälkeen laajensin resurssiperustaista strategianäkemyistä ja verkostoon liittyvää kokonaisvaltaista kirjallisuuskatsausta. Näin teorian ja käytännön vuorottelun perusteella syntyi teemarunko, jonka perusteella suoritin tutkimuksen ensimmäinen osan, jossa haastattelin kohdeverkoston veturiyrityksen yrittäjätoimitusjohtajaa. Tämän haastattelun suoritin vuonna 2009, jolloin sisällön kohteena oli kärkiyrityksen näkökulma. Analyysin ja saatujen tulosten perusteella täsmen-tyi lopullinen teemaluettelo, liite 2 ja tutkimus laajeni käsittämään koko verkostoa. Lopulliset tutkimuskysymykset muotoutuivat myös tässä vaiheessa. Ennen viimeisiä haastatteluja laajensin myös toimialakohtaista resurssiperustaista kirjallisuuskatsausta.

Teemahaastattelurungon rakentamisessa käytin aiemmista tutkimuksista kerättyjä teoreettisia näkemyksiä (Komppula 2000; Varamäki 2001; Varamäki & Vesalainen 2003; Kohtamäki 2005; Bonetti ym. 2006; Koiranen & Chirico 2006; Michael 2007; Hall 2008; Coles & Hall 2008; Turunen 2009). Aineistosta seulo-taan teemahaastattelurungon avulla esille sellaisia kokonaisuuksia, jotka kerto-vat kysymyksissä olevista asioista (Eskola 2005, 152).

Tähän tutkimukseen haastattelin kohdeverkoston kärkiyrityksen avain-toimijoita ja verkostoon kuuluvan yrityksen jokaista yrittäjää tai yrityksen ver-kostoyhteistyön vastuuhenkilöä. Haastattelut suoritin syksyllä 2011 ja syksyllä 2012. Haastatteluja oli yhteensä 15. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin teks-teiksi, joiden pituus vaihteli viidestä kuuteentoista sivuun. Kirjoitetut haastatte-lut lähetettiin tarkistettaviksi ja niitä täsmennettiin sähköpostilla. Näin haluttiin varmistaa, että haastattelija on ymmärtänyt ja tulkinnut oikein haastateltavan ajatukset. Litteroitua tekstiä kertyi kaikkiaan 115 sivua. Analyysivaiheessa tie-donantajat on koodattu satunnaisessa järjestyksessä H1....H15. Ennen viimeisiä haastatteluja palasin jokaisen yrityksen aikaisempaan haastatteluun ja pereh-dyin yritysten nettisivustoon ennen haastattelua.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on merkittävää, että haastateltavalla hen-kilöllä on kokemusta tutkittavasta asiasta ja hän tietää tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.) Verkoston yrittäjät ovat

olleet keskeisiä henkilöitä, kun verkosto on rakentunut, joten on perusteltua kohdistaa haastattelut näihin henkilöihin. Myös tässä tutkimuksessa haastateltiin kärkiyrityksen avainhenkilöitä; hotellinjohtajaa, markkinointi- ja myyntiasistenttiä, rinnepäällikköä, ravintolapäälliköitä ja keittiöpäällikköä. Kärkiyrityksen avainhenkilöiden haastattelulla on täydennetty verkoston sisäistä näkökulmaa.



KUVIO 26 Tutkimuksen eteneminen

Haastattelut perustuivat edellä kuvattuun teemahaastattelun teemoihin, joita täydensin tilanteen mukaan lisäkysymyksin. Haastatteluiden ajankohdat oli sovittu etukäteen haastateltavien toivomusten mukaan. Haastattelut tapahtuivat yrittäjän omissa tiloissa tai hotellin kokoustilassa vapaamuotoisesti ja teemaluetteloa käytin vain muistilistana. Haastattelun alussa kerroin haastateltavalle yleisesti tämän tutkimuksen luonteesta ja kertosin esitutkimuksessa käytyjä keskusteluja. Tämän jälkeen haastattelu alkoi haastateltavan toimenkuvan ja työtehtävien selvittämällä. Haastateltava sai kertoa näkemyksiään suhteellisen vapaasti. Tutkijana esitin ainoastaan tarkentavia kysymyksiä ohjatessani keskustelun etenemistä teemasta toiseen. Käsitteiden määrittelyssä ei ilmennyt ongelmia, sillä minä tutkijana ja haastateltavat ymmärsimme toimialan erikoisanastoa. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavan luvalla. Nauhoituksen perusteella purin nauhan kirjoitettuun muotoon, jota täydensin omilla kommentteilla ja havainnoilla. Nauhalta kuuntelin haastattelut useaan kertaan, jotta aineisto tulisi oikein tulkittua. Analysoin aineiston teemoittain ja niiden perusteella pyrin löytämään vastauksia pääkysymykseen ja siitä johdettuihin alakysymyksiin.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan lähestyä ns. faktanäkökulmasta – niin lähestyin myös tässä tutkimuksessa. Alasuutarin (1999, 90-91, 95-96) mukaan faktanäkökulmassa on tavoitteena löytää annetun informaation totuudenmukaisuus. Faktanäkökulmassa ollaan kiinnostuneita siitä, mitä informantit kertovat, ei siitä miten he sen kertovat. Aineistona olevaan haastattelumateriaaliin suhtaudutaan totuudenmukaisina lausumina. Tässä tutkimuksessa ei ole syytä epäillä, että haastateltavat olisivat kertoneet asioita totuudenvastaisesti. Tutkimuksen sisällön analyysi on tehty kuuntelemalla ja lukemalla. Haastatteluaineiston analyysissä ei ole käytetty laadullisen aineiston analyysiohjelmia. Litteroidusta tekstistä olen pyrkinyt löytämään ilmiötä kuvaavia ja selittäviä elementtejä. Teema-aiheiden analyysin jälkeen erottelin materiaalista tutkimuksen alakysymyksiin liittyviä kokonaisuuksia ja aihealueita. Analyysissä korostui tulkinta ja teorian ohjaama abduktiivinen päättely. Eskolan (2001, 136) mainitsemalla asteikolla – aineistolähtöinen, teoriasidonnainen, teorialähtöinen – tämä tutkimus lukeutuu teoriasidonnaiseksi tai teoriaohjaavaksi, kuten Tuomi & Sarajärvi (2009, 96) sitä kutsuvat. Teoriasidonnaisessa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä, mutta se ei suoraan pohjautu teoriaan. Analyysia tehdessä teoria voi toimia apuna ja teoriasidonnaisesta analyysistä voidaan tunnistaa aikaisemman tiedon vaikutus. Teoriasidonnaisessa analyysissä teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina ”jo tiedettyinä” ja tutkimuksessa yritetään kuvailla ja tulkita käytäntöä teoreettisen viitekehyksen avulla (emt. 2009, 117). Analyysissä pyritään hermeneuttiseen tulkintaan abduktiivisen päättelyn avulla. Tämän työn tutkimusstrategiaa voidaan luonnehtia myös sanoilla tulkitseva ja kuvaileva.

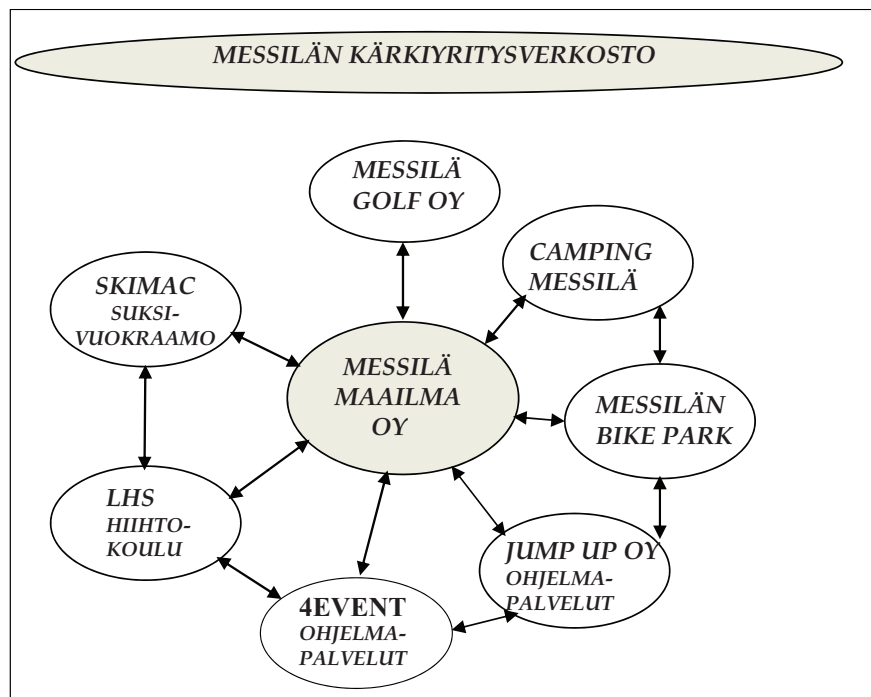
Tutkimus eteni vaiheittain ja eri vaiheiden välissä oli taukoja. Tämä osaltaan vähensi tutkijan omaa subjektiivisuutta tutkimusta kohtaan. Kun tutkija ottaa ajoittain etäisyyttä tutkimusaineistoa kohtaan, osaa hän suhtautua objek-

tiivisemmin käsillä olevaan materiaaliin. Tämä lisää myös tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa 7.2 tarkastelen tämän tutkimuksen luotettavuutta tarkemmin.

Tämän tutkimuksen kohdeyritys Messilä Maailma Oy on tunnettu Päijät-Hämessä toimiva vapaa-ajan keskus. Messilä Maailma Oy valikoitui case-kohteeksi, koska yritystä voidaan tietyllä tapaa pitää matkailu-, majoitus- ja ravitsemisalana edelläkävijäyrityksenä. Yritys sovelsi verkostoitumista ja strategista kumppanuusajattelua toiminnassaan toimialan eturivissä. Tutkimuskohteena verkoston rakentuminen ja toiminta on mielenkiintoinen kokonaisuus omine tekijöineen. Tapaustutkimus on yksilölliselle tutkimukselle sopiva menetelmä, jossa päästään syvälliseen ymmärtämiseen ja toisaalta voidaan oppia tapauksen erilaisuudesta.

5.2 Tapauksen kuvaaminen

Case-kohteeksi on valittu Päijät-Hämeessä toimiva Messilän vapaa-aikakeskuksen kärkiyritysverkosto. Messilä on kehittynyt nykyiseen muotoonsa hämäläisestä maalaiskartanosta. Varsinainen matkailu-, majoitus- ja ravitsemistoiminta alkoi vuonna 1969 Messilän Lomakeskuksen nimellä. Vuonna 1993 Lomakeskus koki lyhyen konkurssivaiheen ja 1990-luvulla toiminta haki muotoaan.



KUVIO 27 Messilän alueen kärkiyritysverkosto

Vuonna 1999 toiminta siirtyi yksityiseen omistukseen, jolloin Messilä Maailma Oy aloitti nykymuotoisen toimintansa. Syntyi kärkiyritysverkosto, jossa Messilä Maailma Oy toimii veturiyrityksenä ja alueella toimivat muut palveluntarjoajat (ohjelmapalvelutuottajat Jump Up ja 4Event, Messilä Golf, Messilä Camping, Skimac suksivuokraamo, LHS hiihtokoulu ja Messilä Bike Park) toimivat ydintoimittajina vuonna 2012.

Messilän alueella toimivat yritykset ovat pieniä mikroyrityksiä, jotka vakituisesti työllistävät alle 10 henkilöä. Sesonkiaikana työntekijämäärä kokonaisuutena lähes viisinkertaistuu. Joustavina ja dynaamisina toimijoina alueen yritykset sopeutuvat toimialan sesonkiluonteeseen. Seuraavaksi esittelen verkoston yritykset.

Ydinyritys *Messilä Maailma Oy:n* toiminta-ajatuksena on tarjota monipuolisia majoitus- ravintola- ja vapaa-ajan palveluita hämäläisessä kartanomiljöössä perinteitä kunnioittaen eli tiivistetysti vapaa-ajan elämyksiä, nautintoja ja kokemuksia kauniissa kartanomiljöössä. Ydintoiminnat ovat majoitus, ravintolat, rinnetoiminta ja alueen kiinteistöjen hallinta. Tuotteet ja palvelut painottuvat majoitukseen (20 %), ravintolatoimintaan (30 %) ja vapaa-aikaan eli rinnetoimintaan (50 %). Vapaa-aikapalveluista rinnepalvelut ovat Messilä Maailma Oy:n tuottamia. Lumikeskus käsittää 10 rinnettä, 10 hissiä ja 70 km:n latuverkoston. Talvibusineksessa yritys on Etelä-Suomen markkinajohtaja ja seitsemänneksi suurin hiihtokeskus Suomen Hiihtokeskusyhdistyksen (SHKY:n) tilastojen mukaan. Vapaa-aikakokemuksiin ja elämyksiin liittyvät tietysti kaikki yhteistyökumppanit omalla tarjonnallaan. Asiakkaista rungon muodostavat yritysasiakkaat (business to business, b to b) ympärivuoden, mutta eri muodoissa kesällä, talvella ja syksyllä. Yritysasiakkaille, joille eri vuodenaikoina suunnataan erilaisia aktiviteetteja, erilaiset kokouspalvelut ja tyky-toiminta ovat merkittäviä. Talvella yritysasiakkaiden lisäksi merkittäviä kohderyhmiä ovat laskettelevat perheet ja lasketteleva nuoriso. Kesällä korostuvat Messilässä ja Lahden ympäristössä toteutuvat erilaiset kisat ja tapahtumat, esimerkiksi Bike Parkin alamäkipyöräkilpailut ja Lahden kansainvälinen kirjailijakokous. Messilä Maailma Oy työllistää vakituisesti 10 kokoaikaista työntekijää ja noin 60 kausityöntekijää.

Ohjelmapalveluyritys Jump Up Oy on perustettu vuonna 1997 ja toiminta-ajatuksena on tarjota ja tuottaa erilaisia ohjelmapalveluja yrityksille ja ryhmille. Asiakkaista yli 90 % on yrityksiä. Yrityksen tarjoamat palvelut jakautuvat pääasiassa kolmeen ryhmään: 1) moottoripalvelut eli mönkijät ja moottorikelkat, 2) leikit -osasto eli pelit ja leikit, joissa on erilaisia kisailuja ja 3) oman kehon liikunta, joka koostuu eri vaelluksista ja luonnossa liikkumisesta. Liikkuminen ei tapahdu välttämättä korkealla sykkeellä, vaan mielihyvää tuottaen, esimerkiksi lyhtyvaellukset tai ohjattu puistoliiikunta. Yritys työllistää yrittäjän ja viisi ns. vakituista osa-aikaista henkilöä. Isoissa tapahtumissa lisähenkilöstöä saadaan hiihtokoulun henkilökunnasta.

Vuosina 1988 - 89 perustettu *Messilä Golf* käsittää Golf Oy:n, Golf ry:n ja Juniorituki Oy:n. Messilä Golf Oy omistaa maat ja rakennukset ja ylläpitää kenttää, henkilöstöä ja hoitaa taloutta. Messilän Golf ry vastaa toiminnallisesti kil-

pailujen järjestämisestä, tapahtumista ja juniori-, seniori- ja naistoiminnasta. Meg Juniorituki Oy tuottaa yritys- ja valmennuspalveluja sekä tukee tuotoillaan junioritoimintaa. Vakituisesti Golf työllistää noin 4 henkilöä ja kesäaikana on noin 15 määräaikaista henkilöä.

Oy Skimac Ab on toiminut Messilässä vuodesta 1991 ja toimialana on suk-sivuokraamotoiminta ja lasketteluvälineiden myynti. Skimac Oy:n liikeidea on laskettelusuksien vuokraus ja huolto sekä siihen liittyvien pienten tarvikkeiden kuten kypärien, laskettelukäsineiden yms. myynti. Yrityksellä on suksivuokraamoja Messilän lisäksi Tahkovuorella, jossa on kaksi vuokraamoja. Messilässä Skimac työllistää kaksi vakituista ja 13 kausityöntekijää talvisesongin aikana.

Camping Messilä Oy on perustettu vuonna 1997 ja on ympärivuotisesti toimiva leirintäalue, joka tarjoaa koti- ja ulkomaisille karavaanareille, yrityksille, yhdistyksille ja yksittäisille asiakkaille vaunupaikkoja, mökkimajoitusta, tapahtumajärjestelyjä, ravintolapalveluita ja välinevuokrausta. Alueella on parisataa sähköistettyä vaunupaikkaa, jotka ovat talviaikana pysyvästi käytössä. Kesällä on erilaisia tapahtumia ja vesiaktiiviteetteihin liittyvää välinevuokrausta. Lisäksi yritys ylläpitää kesäravintolatoimintaa Enonsaarella, jossa järjestetään erilaisia yritys- ja perhejuhlia. Yritys työllistää läpi vuoden 8 henkilöä ja kesällä sesongin aikaan lisäksi 12 - 15 kausityöntekijää.

Messilä Bike Park Oy on aloittanut toiminnan vuonna 2009 ja on alamäki-pyöräilyä tarjoava ohjelmapalveluyritys. Konkreettisenä tuotteena on tarjota yritysasiakkaille ja yksittäisille asiakkaille alamäki-pyöräilykokemus, johon liittyy välinevuokrausta ja koulutustoimintaa. Yleisimmät asiakasryhmät ovat erilaiset yritysryhmät ja polttariporukat. Lisäksi järjestetään alaan liittyviä kilpailuja sekä enduro- ja maastopyöräilytapahtumia, esimerkiksi kesällä 2012 alamäki-pyöräilyn Suomi-cup -finaali ja Finlandia -maastopyöräily. Kilpailutoimintaa ja reittien ylläpitoa hoidetaan yhdessä Retkikunta Messilä Racing ry:n kanssa. Kesällä hissi ja reitit ovat auki kolme kertaa viikossa, viikonloppuisin ja keskiviikkoisin. Kesäsesonkina toiminta työllistää keskimäärin 3 henkilöä.

LHS hiihtokoulu on Lahden hiihtoseuran alppijaoston ylläpitämä yhdistys-pohjainen hiihtokoulu, joka tarjoaa Messilän rinneasiakkaille hiihdonopetusta. LHS hiihtokoulu aloitti Messilässä syksyllä 2011. Tuotteina ovat hiihdonopetus ja kilpailujen järjestäminen hiihtokoulun asiakkaille ja erilaisille yritysryhmille. Messilä toimii samalla LHS:n alppijaoston kotirinteenä ja hiihtokoulutoiminnan tuotoilla tuetaan alppijaoston junnutoimintaa. Toiminta työllistää sesonkiaikana kahden vakituisen lisäksi noin 40 tuntiopettajaa.

4Event on perustettu vuonna 2001 palvelemaan kasvavia hyvinvoinnin tarpeita. Toiminta-ajatuksena on tarjota yrityksille hyvinvointiin ja terveyteen liittyviä palveluja valtakunnallisesti ja kustannustehokkaasti. Tarjonnassa huomioidaan yritysten luontaiset kokoontumiset siten, että kokouksen tai palaverin oheisohjelmat tukevat yrityksen suunnitelmallista hyvinvointia. Konkreettisinä tuotteina ovat monipuoliset kokousten oheisohjelmat, joiden avulla tuotetaan kokouksiin hyödyllistä sisältöä sekä pitkäjänteiset yritysten hyvinvointiohjelmat, joita tarjotaan yrityksille uudella tulokulmalla toteutettavan 4event -ratkaisumallin avulla. 4Event järjestää vuosittain n. 1300 hyvinvointia edistävää

tapahtumaa eri puolilla Suomea. Yrityksellä on hyvinvointikeskukset seitsemällä paikkakunnalla, joista osassa tarjotaan palveluja myös yksittäisille asiakkaille yritysasiakkaiden lisäksi. 4Eevent työllistää 14 vakituisen henkilön lisäksi vuosittain kymmeniä osa-aikaisia liikunta- ja hyvinvointialan osaajia.

Messilä on yhteinen nimittäjä jokaisen yrityksen toiminnassa. Koko verkoston vuosittainen liikevaihto on noin 10 miljoonaa euroa, sen mukaan, miten pitkä talviesonki on. Nykyisin Messilä on Etelä-Suomen markkinajohtaja talvibusineksessa. Messilällä on 3,7 %:n markkinaosuus ja se on 7:nneksi suurin hiihtokeskus Suomen Hiihtokeskusyhdistyksen (SHKY 2012) tilastojen mukaan. Kokousbusineksessa Messilällä on hyvä asema pääkaupunkiseudun asiantuntijayrityksissä, telealan ja modernin liiketoiminnan yrityksissä, jotka ovat koulutusmyönteisiä. Verkoston tasolla liikeidea jaottuu vuosikellossa siten, että b to b -asiakkaat ovat ympäri vuoden, mutta eri muodoissa talvella, kesällä ja syksyllä. Kesällä liikeideassa korostuvat erilaiset juhlat ja tapahtumat, alueen erilaiset kisat ja Lahdessa olevat tapahtumat. Talvella liikeideassa korostuvat intensiivimatkailijat, b to b- asiakkaat, perheet ja nuoret. Markkinointia on tietoisesti kohdennettu ja profiloitu siten, että vältetään perinteinen hintakilpailu. Vuodenaikojen murroskohdat huhtikuu ja marraskuu ovat hiljaisimmat kuukaudet.

6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esittelen empiirisen tutkimuksen tulokset, jotka perustuvat tutkimushaastatteluihin. Tulosten esittelyn yhteydessä referoidaan myös haastatteluja, joilla havainnollistetaan empiirisen tutkimuksen tuloksia. Esitetyt lainaukset toimivat myös tehtyjen päätelmien perusteluina. Tulosten esittämisjärjestys perustuu luvussa neljä esitettyyn yhteenvetoon, jossa Varamäen (2001) esittämää mallia on laajennettu sosiaalisen pääoman käsitteillä. Strategisessa näkökulmassa korostuvat yhteistyön kehittyminen, tavoitteet ja motiivit sekä resursisiperusta. Johtamisen näkökulmassa tarkastellaan yhteistyön organisoitumista, kärkiyrityksen roolia ja johtajuutta. Sosiaalisen pääoman osuudessa näkyvät verkoston arvot ja normit, sitoutuminen ja luottamus sekä vuorovaikutus. Myös teemahaastattelun teemat perustuivat strategiseen näkökulmaan, johtamisen näkökulmaan ja sosiaalisen pääoman korostamaan vuorovaikutukseen.

6.1 Strateginen näkökulma

Verkostoyhteistyö ja yritysten välinen työnjako kehittyvät vähitellen ja vaiheittain. Myös tässä tutkimuksessa Messilän verkoston kehitys voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Ensimmäinen oli vuosina 1996 - 2000, jolloin verkosto muotoutui ja löysi muotonsa. Vuosina 2001 - 2005 yhteistoiminta haki muotoaan operatiivisella tasolla ja valmius yhteistyölle lisääntyi, koska ns. henkinen yhteistyö kehittyi luottamuksen ja avoimuuden kasvaessa. Verkoston jäsenet opettelivat keskinäistä yhteistyötä, loivat yhteisiä käsitteitä ja tavoitteita. Halmeen (2001) mukaan myös matkailuverkostossa jäsenten tulee oppia yhteistyön tekemisen taito ja verkoston oppimisprosessi on tärkeämpää kuin verkon rakenne. Vuoden 2005 jälkeen yhteistyö on kehittynyt ja Messilä on vakiintunut käsitteenä ja toimii brändinä koko verkostolle. Osa kärkiyrityksen kumppaneista on myös vaihtunut johtuen verkoston kasvaneista laatuvaatimuksista ja lainsäädännön muuttumisesta. Messilän verkoston muodostumisesta havaitaan Ruohomäki ym. (2007) ja Wangin (2008) tutkimuksissaan mainitsemia vaiheita.

Verkostoyhteistyön organisoiminen tai järjestäytyminen ovat merkittäviä yhteistyön tulevaisuuden kannalta, koska siinä luodaan toiminnan perusta. Kumppanin valintapäätöksiin vaikuttavat historia, kyvykkyys ja sitoutumisen taso.

”Ei me niin hirveen aktiivisesti haettu sitä yhteistoimintamuotoa, vaan annettiin sen tavallaan hakea muotoaan silloin 1990-luvun loppupuolella. Eli se on organisoitunut hyvien henkilösuhteiden kautta. Kaikissa näissä on tyypit, jotka on tunnettu pitkään ja saatu sitä kautta luottamus ihmisten toimintakykyyn ja tavallaan siihen, että niitten kanssa pystyy toimimaan. Yhteistyö on syntynyt luontevasti, ei pakottamalla ja sen on perustunut siihen, että on tunnettu ihmiset, joiden kanssa on haluttu lähteä liikkeelle.” (H9)

”Niinku sanoin tää homma henkilöityy persooniin ja tiettyihin ihmisiin. Jos on semmonen ihminen, joka ei osaa toimia muiden kanssa, niin siihen se kaatuu. Tai hän ei sitten ymmärrä sitä yhteistyön merkitystä.” (H3)

....”ja sitten niitten kanssa, joitten homma ei toiminut, niin sitten todettiin, että se ei toiminnut ja vaihdettiin ihmisiä ja sitten se taas toimi. Ihmisistä se on kiinni.” (H9)

Yhteistyö nähdään yleensä onnistuneena, kun yhteistyön avulla saavutetut tulokset ovat suuremmat kuin siihen sijoitetut investoinnit. Yhteisten resurssien hyödyntäminen aiheuttaa strategista riippuvuutta. Varamäki & Vesalaisen (2003) tutkimuksen mukaan yrityksillä on useita samanaikaisia strategisia tavoitteita ja näkemyksiä yhteistyön suhteen. Jäsenten välinen työnjako onnistuu parhaiten täysin erilaisista yrityksistä muodostetun ryhmän kesken, jossa erikoistuminen ja työnjako ovat selkeät (Äyväri 2006.) Tässä tutkimuksessa jäsentenvälinen työnjako on kaikkien osapuolten näkökulmasta onnistunut, sillä mukana olevat kumppanit ovat erikoistuneet omaan osaamiseensa. Ydinosaaminen pyritään näkemään asiakasnäkökulmasta. Oleellista on, että osapuolten tavoitteet eivät kilpaile keskenään.

”Tää työnjako on aika selkee, niin kuin MM Oy hoitaa tätä majoitus, rinne- ja ravintolabusi- nista ja me muut jotka ollaan mukana, niin me hoidetaan sitä erityisosaamistamme, toivotta- vasti parhaan taitomme mukaan.” (H2)

”Mutta jos ydinosaamista mietitään asiakkaalle tai asiakkaan kokeman arvon mukaan, niin siellä on useita ydinosaamisia, jotka arvottuu verkostomaisesti. Ratsutallin tai Golfin ydin- osaaminen on täsmälleen yhtä tärkeää kuin meidän ydinosaaminen. Yrityskauppa, yrityskurssit, junioritoiminta, tapahtumat, niin ne on samalla tavalla ydinosaamista kuin meidän ydinosaaminen. Eli se on, sanotaan niinku käsiteteoreettisesti jos sitä miettii, niin silloin joudutaankin kysymään, että onko se ydinosaaminen hierarkisesti määritelty vaan verkottuneesti määritelty. Ja silloin jos se on verkottuneesti määriteltyä niitten painoarvo saattaa olla erilainen, mutta kaikilla näillä esimerkeillä on semmosta ydinosaamista, jotka muodostavat keski- näisen riippuvuussuhteen.” (H9)

”Selkeä tulos on, että yhteistyö toimii. Kaikki on ollu täällä niin kauan, ne tietää miten pitää toimia. Jokaisella on niin selkeä rooli tässä hommassa.” (H6)

”Yritysten välinen työnjako..... No kyllähän me ollaan kaikki niin eri sektoreilla, niin kyllä- hän se on jäsentynyt.” (H8)

"Kyllähän tää on kehittynyt huimasti. Toiminnasta on tullut ammattimaisempaa, joskus alussa se on ollu vähän niiku puuhastelua. Mukaan on tullut myös kumppaneita, joiden toiminta on ammattimaisempaa." (H5)

Kärkiyrityksellä tarkoitetaan Kohtamäen (2005) mukaan yritystä, joka toimii strategisen verkoston veturi- tai ydinyrityksenä. Valkokarin ym. (2006) määrittelemät veturiyrityksen tunnuspiirteet kävivät ilmi myös tässä tutkimuksessa. Valkokarin ym. (2006) mukaan veturiyrityksellä on merkittävä asema liiketoimintaympäristössä, laaja yhteistyöverkosto ajatellen asiantuntijapalveluita ja asiakkaita, tuotteita ajatellaan asiakaslähtöisesti palveluina ja verkoston kehittäminen nähdään monenkeskisenä toimintana. Strategisesta näkökulmasta veturiyrityksen MM Oy:n roolina on Messilä-brändin hallinta, arvojen viestintä ja välittäminen, joissa korostuu asiakasnäkökulma. Messilä on asiakkaan silmin samaa prosessia. Myös tuotekehityksen käynnistäjänä MM:n rooli on merkittävä.

"Tässä verkostossa, niin MM on sekä tuotekehityksen alullepanija eli sieltä tulee yleensä aloitteet näille kumppaneille, että aktiivisia markkinoinnissa. Sitten Messilä brändi itse asiassa on MM Oy:n hallinnassa, vaikka siellä on Messilä Camping, Messilä Ratsutalli, Messilä Golf ja niin edelleen. Mutta brändin hallinta ja arvojen viestintä on kokonaisviestintään liittyvä prosessi, niin se on MM Oy:n omistuksessa, koska markkinoille meidän pitää kuitenkin näkyä yhtenäisenä Messilänä, vaikka siellä on tämmönen kuuden tai seittemän kumppanin porukka." (H9)

Myös Wangin (2008) mukaan matkailukohteen yhteistyön koordinoinnissa ja markkinoinnin johtamisessa jollakin osapuolella tulee olla johtava rooli, joka ohjaa strategista ajattelua keskinäisestä kilpailusta yhteistyön suuntaan.

"MM on kokoava sateenvarjo tässä. Jos joku osapuoli möhlii, niin meidät kaikki leimataan. Ei pelkästään meidän yritystä, koko Messilä. Menee maine koko paikasta." (H8)

"Minusta MM Oy:n asema on ihan ykkös- tai paalupaikka. Sanotaan, että Camping ei välttämättä MM Oy:tä tarvii. No Golfikin periaatteessa pärjää kyllä, mutta monipuolisuuden kannalta on tärkeetä, että täällä voi pelata golfia. Mutta taas kaikki muut ei pärjää ilman MM:aa. Ja MM ei pärjää ilman hiihtokoulua, ilman suksivuokraamoja ja ilman ohjelmapalveluita." (H5)

"Kyllä MM on selkeesti johtavassa roolissa. Ne kertovat pelikentän rajat ja jokainen saa temmeltää niiden sisällä niinku parhaaksi katsoo." (H13)

Von Friedrichs Grängsjön (2003) Åressa tekemän tutkimuksen mukaan keskinäisen toiminnallisen riippuvuuden oivaltaminen luo ymmärtämystä yhteistyölle. Messilän verkostossa kumppaneiden keskinäisestä kilpailevasta toiminnasta on päästy yhteisymmärrykseen, sillä esimerkiksi Golf on luopunut ravintolatoiminnasta ja keskittynyt ydinosaamiseensa. Näin MM voi työllistää käytettävissä olevaa ravintolan henkilökuntaa tasaisemmin eli talvella rinneravintoloissa ja kesällä golfravintoloissa. Myös ohjelmapalveluiden osalta toimintaa on selkiytetty siten, että osa keskittyy moottorilla toimiviin palveluihin. Verkoston ohjelmapalveluyritykset täydentävät toistensa osaamista.

"Meidän kannalta merkittäviä asioita on ollut, että on saatu tätä henkilökuntaa pyöritettyä ympärivuotisesti. Muutamia henkilöitä, jotka on kesällä Golfissa ja talvella rinnetöissä. Se koskee myös ravintolahenkilökuntaa. On saatu tavallaan valmiiksi koulutettua henkilökuntaa,..... Saadaan se sama porukka toimimaan eikä tarvitse aloittaa alusta henkilöstön koulutusta. Ravintolatoiminnassa sillä on iso merkitys." (H15)

"Henkilöstöpankin kehittyminen on minun mielestä merkittävä asia." (H4)

Inhimillisten (näkyvättömien) resurssien osalta osapuolet korostivat verkostossa vallitsevaa vahvaa luottamusta, ammatillista kyvykkyyttä, Messilän vahvaa brändiä ja mainetta sekä yleensäkin yhteistoimintaa, jossa korostuu hyvä palveluasenne ja hyvä yhteistyökykyisyys. Tulosten perusteella voidaan myös todeta, että osa näkyvättömistä resursseista perustuu Messilän pitkään historiaustaan.

"... aika paljon on semmosta arvostusta tullu Messilän kautta, ku meidän sijainti on Messilässä. Messilä on kuitenkin sellainen tunnettu brändi." (H6)

"Huolenpito on yksi Messilän alueen arvoista ja mä uskon että se on läsnä kaikkien kumppaneiden toiminnassa." (H3)

"Mun mielestä Messilä on saavuttanut hyvän aseman semmosena perhelaskettelukeskuksena ja aika paljon on sellaisia, jotka käy joka talvi uudestaan." (H1)

"No sitten on palvelun laatu ja laadun tasalaatuisuus. Myös henkilöstö vaikuttaa tasalaatuisuuteen, että kaikkien tulee sitoutua tietynlaisiin arvoihin, palveluun, vieraanvaraisuuteen ja kodikkuuteen sekä taloudellisuuteen." (H5)

"...tää on erilainen keskus. Kartanomiljö, monipuolinen toiminta ja yksilöllinen palvelu ovat tekijöitä, joilla erottaudumme." (H11)

Alueen monipuolista tarjontaa korostivat kaikki verkoston osapuolet. Laajentuneen resurssipohjan ansiosta verkostossa on saavutettu suurempi kapasiteetti ja täydellisempi tuotekokonaisuus, mikä on myötävaikuttanut koko alueen kehitykseen sekä tiivistänyt erikoisresurssien hyödyntämistä. Laajentuneen yhteistyön ansiosta on voitu järjestää isojakin tapahtumia ja toiminta on tehokkaampaa.

"Resurssipohjan mä määrittelen sillä tavalla, että kussakin kumppanissa on oikein oivaltavia ihmisiä, jotka eivät ajattele enää pelkästään tuotantolähtöisesti sitä hommaa, vaan markkina- ja asiakkuuslähtöisesti. Ja jos tätä ei saavuteta, niin silloin meillä on vaan tämmönen perinteinen alihankkijasuhde. Jos näitä hommia pelkästään rahalla ratkottais, niin tuota kilpailu olis erinäkönen, mutta näköjään näitä ei ratkasta. Resurssipohja on se, että kuinka älykkäästi tää porukka pystyy ne niukat taloudelliset ja osaamisresurssinsa yhdistämään sillä tavalla, että syntyy jotain parempaa kuin että jos nää toimisi erikseen. Eli suhde markkinoihin ja raharesurssien käyttö, ja sitten jälleen kerran aika. Se on paljon tehokkaampaa, jos seitsemän kumppania käyttää yhteistä aikaa kuin seitsemän kumppania käyttää jokainen eri aikaa ja sähköä markkinoilla eri aikaan." (H9)

"Mun mielestä sijainti, henkilökunta ja palvelu ovat hyvää resurssipohjaa." (H1)

"Laajempia asiakasvirtauksia tai kimpassa olemme paljon suurempia kuin jos jokainen toimis yksin" (H7)

Veturiyritys on keskeisessä asemassa verkoston koordinaattorina ja resurssitarpeen havaitsemisessa (Toivola 2005). MM Oy:n näkökulmasta avainresursseja ovat ihmiset ja osaaminen. Vasta sen jälkeen tulee raha ja taloudellisuus sekä aika.

Kysyttäessä yhteistyön esteistä veturiyrittäjien osalta korostuivat yhteiset tavoitteet ja avoin toiminta, joilla pyritään välttämään esiintyviä ongelmia. Avoimuudella voidaan vähentää yksilötason ns. psykologisia esteitä, mitkä vaikuttavat sitoutumiseen ja toisaalta avoimuus lisää luottamusta. Yhteistyökumppanit myös arvostivat veturiyrittäjien johdon avoimuutta.

"No mun mielestä täällä on aika avoin ilmapiiri. Jos ongelmia on, niin nostetaan kissa pöydälle ja kerrotaan mikä ongelma on. Niistä voidaan keskustella ja se on hyvä asia. Sanotaan suoraan ja avoimesti." (H14)

"Palaute on suoraa, oikaisematonta ja peittelemätöntä. Jos joku homma menee metsään, niin se puretaan heti." (H9)

Veturiyritys on myös kannustanut verkostokumppaneita ottamaan negatiivisia asioita esille. Kuitenkin veturiyritys koki, että jatkuvuuden kannalta yhteistyökumppanin kehittymisen edistäminen on haaste. Jos yhteistyökumppani ei sitoudu muutokseen tai muuntumiseen esimerkiksi tuotekehityksen osalta, niin siitä voi syntyä ongelmia. Erilainen tietämys lisääntyy asiakkaiden keskuudessa koko ajan. Tulee esimerkiksi uusia harrastelajeja, niin tämä lisää ammattimaisuusvaatimuksia, minkä pitäisi näkyä tuotekehityksessä. Tämä tukee Buhalis & Cooperin (1998) ja Morrison & Teixeiran (2004) tulkintaa yhteistyön esteistä.

"Kyllä niitä esteitä ja ongelmia on. Se on tyypillistä tämmösessä toiminnassa. Ku professionaalisuus, ammattimaisuuden vaatimus lisääntyy, niin silloin, jos toiminta on enempi harrastajuuden varassa, niin se on selkeä este. Eli silloin kasvatustyö eli uusien sukupolvien kasvattaminen jääpi helposti sitten huonolle tolalle. Sitoudutaan omaan työhön, mutta ei muutokseen ja kehitykseen. Pitää osata erottaa harrastajamaisuus ja ammattimaisuus." (H9)

"Kyllä ne esteet ovat tietyllä tavalla kulttuurisia. Usein yritykset lähtee omasta mielenkiinnosta ja harrastajuudesta liikkeelle, niin sitten se hyppäys todella professionaaliin toimintaan, on aika iso. Pitäis tapahtua ajattelutavan muutos. Semmonen.....ettei suojella itseä siinä hommassa, että todetaan, että nyt ollaan vähän tai pikkaisen pysähdytty. Ja silloin kun kärkiyritys sanoo sen ääneen, niin silloin tulee helposti tätä puolustusmekanismia ja ruvetaan selittelemään." (H9)

"Mun mielestä haasteet liittyy nettikauppaan ja lipunmyyntiin. Sen kehittäminen olis voinu olla nopeempaa. Ruuhka-aikoina on menetetty tuloja, kun homma on puuroutunut. Orneksi asia on korjaantunut." (H2)

"Totta kai pieniä haasteita voi olla, mutta ne on kyllä ihan meille sellaisia arkisia asioita, että ei oo ongelmaksi ainakaan tulle. Toivon mukaan ei oo muillekaan kumppaniverkoston jäsenille." (H14)

Yhteiskuntatason esteenä nousi esille toimialalle tyypillinen pääoman puute. Ohjelmajärjestelyt toimivat usein pienellä aloituspääomalla ja kausivaihteluista johtuen tästä voi aiheutua esteitä pitkäjänteiselle tuotekehitykselle. Veturirytyksen näkökulmasta toimialan pitäisi pystyä löytämään tähän ratkaisu.

"Meillä Messilässä on hyvä esimerkki suksivuokraamon kanssa, kun siellä on vahva toimija, niin se on joka vuosi investoinut ja parantanut laatua. Tämä on saanut aikaan positiivisen kierteen, mikä on näkynyt profiilin nostona." (H9)

"Vuokraamo on käynyt katsomassa ja ihmettelemässä useasta pohjoisen hiihtokeskuksesta omistaja- tai johtohenkilökuntaa, joten tällä nykyaikaisella asialla tarkoitan vuokraamopalveluja." (H1)

"Onko Messilä suuri vai pieni yritys ja kaikilla ei ole valmiutta tai halukkuutta saada aikaan suurempaa businesta." (H5)

Haasteena verkoston toimijat näkivät edelleen yhteistyön tiivistämisen tuotekehityksen ja viestinnän osalta. Asiakaskohtaista paketoitua ja yhteistyötuotteiden jalostusarvoa on pystyttävä lisäämään vielä selkeämmin. Asiakasta on helpompi lähestyä valmiiksi mietityillä ja profiloituilla paketeilla, mikä helpottaa b to b -myyntiä. Myös henkilöstön koulutus ja henkilöstövalmennus eri tehtäviin voisi olla intensiivisempää. Samoin keskinäinen tiedonkulku tai tapahtumissa viimehetken muutoksista tiedottaminen koettiin haasteena.

"Tiivistettynä yhteistyö voisi olla vielä selkeemmän näköistä ulospäin." (H3)

"Tavallaan sellanen konseptointi ja paketointi vielä hienovaraisemmin rakennettuna eri asiakkuusprofiileille. Nää tulee olemaan vielä, missä meidän tulee vielä pystyä nostamaan meidän tasoa ja asemaa ja liikevaihtoa." (H9)

"Kun asiakas tulee tänne, niin kaikki pitäis olla samaa Messilää. Tuotekehityksessä ois varmaan parantamisen varaa." (H5)

"Kyllä haasteena on koko alueen markkinoinnillinen oivaltaminen ja sen voimavaran käyttö. Yhteisen markkinoinnin tähdentäminen." (H12)

"Kyllä varmaan koko mäen alueella sisäistä tiedottamista saa tai voisi tehostaa." (H8)

"Me ollaan ehkä enemmän mietitty sitä, miten me pystytään yhdistämään näitä ja tuotteistamaan yhteisjuttuja." (H14)

".....no nää on niitä kiireen aikaansaamia informaatiokatkoksia, joista on selvitty. Mä en pitäis käytännön juttuja ongelmana. Ne ovat hyvin minimaalisia ja helposti paikattavissa ja hoidettavissa." (H2)

"Sähköisesti menee paljon viestejä ja infoa, mutta tarvetta on pitää enemmän semmoisia, jossa kaikilla on paikalla nokakkain ja pätkäiltäs, mitä sesonki tuo vaikkapa tuotekehitykseen." (H5)

Lainsäädännön muuttuminen loi myös lisähaasteita tai Kuisman (1992) mainitsema ulkoisia epävarmuustekijöitä Messilälle. Kesällä 2012 Messilän Ratsutalli muutti alueelta toisaalle lainsäädännön muutoksen takia. Tulevaisuudessa rat-

sastustalleilta edellytetään tiettyä rakennuskorkeutta sisätilojen osalta, joka olisi vaatinut investointeja ja yrittäjä ei halunnut sitoutua suuriin muutosinvestointeihin. Ratsutallin poistuminen tuo lisähaasteita kesätoimintaan.

Strategisesta näkökulmasta MM Oy koee haasteena Messilä-brändin edelleen kehittämisen päämääränä haluttavuuden ja tunnettavuuden lisääminen.

”Yksiselitteinen vastaus on Messilä-brändin vahvistaminen markkinoilla sillä tavoin, että meidän haluttuus ja tunnettuus kasvaa. Ja sitä kautta Messilässä ku sit jossain vaiheessa alkaa investointiohjelma niin meidän ei tarvi enää myydä sitten Messilä nimeä, vaan kaikki tietää, että missä Messilä on ja miksi sinne kannattaa tulla. Ja toinen motiivi sitten tietysti niin ... niin.... semmosen kiehtovan erilaisuuden ja toimintakulttuurin luominen, että Messilä erottuu markkinoista sen takia, että meillä on hyvä jengi, joka suhtautuu intohimoisesti tohon tekemiseensä ja haluaa menestyä.” (H9)

6.2 Johtamisen näkökulma

Tässä yhteistyöverkostossa yhteistyön organisoituminen perustuu selkeästi erikoistumiseen. Kumppanit ovat erikoistuneet omaan osaamiseensa ja osaamiset täydentävät toisiaan. Valta ja vastuut jakautuvat selkeästi. Omistajuusjohto on veturiyrityksen konsernijohdolla, mutta operatiivinen asemavalta ja toimivalta on hotellin johdolla. Konsernin johto (hallitus) hyväksyy yhteistyösopimukset ja päättää strategiset linjaukset. Avainhenkilöt hotellinjohtaja, ravintolapäälliköt, rinnepäällikkö ja myynti- /markkinointiasistentti koordinoivat operatiivista toimintaa eli toimivat tavallaan siinä kumppanuussuhteessa. Kumppanien välinen työnjako on kehittynyt keskustelujen ja kohtaamisten kautta, mikä on edesauttanut luottamuksen syntymistä. Yhteistyö on organisoitunut hyvien henkilösuhteiden ansiosta, mikä puolestaan lisää epävirallista keskustelua ja tiedonkulkua sekä vähentää käytännön operatiivisia ongelmia. Keskustelevalla ja verkottuneella organisaatiomuodolla pyritään siihen, että asiakkaita palveleva ketju toimii aukottomasti. Avainhenkilöt kokoontuvat tarvittaessa. Lisäksi osapuolet tuntevat toisensa, jolloin myös sähköinen viestintä on helpompaa.

”Toimiva johto vastaa siitä organisoinnista, mikä liittyy siihen päivittäiseen johtamiseen tai sesonkeihin tai projekteihin. Ja muu organisointi, joka tarkoittaa sitten sopimuksen tekemistä jonkun kumppanin kanssa niin se tuodaan hallitukseen.” (H9)

Varamäen (2001) tutkimuksen mukaan kärkiyrityksen roolina on luoda vahvuuksia ja luoda yhdistämiseen sopiva ilmapiiri ja verkostoitumiskehitys voi toteutua myös yrityksen ja erehdyksen kautta. Myös tässä tutkimuksessa kärkiyrityksen rooli yhteistyöedellytysten luojana ja ylläpitäjänä kävi ilmi. Yhteistyökumppanin luotettavuus ja uusiutuminen sekä kumppanin kokonaisajattelu, jossa verkoston merkitys nähdään kokonaisuutena, molemmin puolisena win-win tilanteena tulivat myös selkeästi esille tässä tutkimuksessa.

...”ja mä oon yrittänyt potkia mielestä pois, ett puhuttiin aina, että ollaan yhtä perhettä. Tää on työntekoo, eikä mikään perhe. Työntekoo, jossa sisäistä yrittäjyyttä viedään eteenpäin. Kun on pieni vakituinen porukka, niin se tsemppi ja yrittäjyys huokuu kyllä tästä.” (H12)

”Messilä on aina ollut se keskusyksikkö, johon kaikki turvautuu. Vanha sanonta, että kyllä Messilä maksaa, on ollut mäellä 1800-luvulta lähtien. Tään toiminnan alussa, mä näen, että on ollut tällaisia kyytiläisiä liikaakin, joilta ei ole edellytetty muuta kuin, että he korjaa satoa. Nyt tyyli on muuttunut ja musta se on ihan hyvä asia.” (H5)

”Tietysti me halutaan olla sellaisen kumppanin kassa tekemisissä, että siinä on win-win tilanne, että molemmat hyötyy. Tässä yhteistyössä on paljon hyviä kumppaneita, mutta me uskotaan, että me pystytään tuomaan myös Messilään asiakkaita.” (H14)

”Mielikuva Messilästä ympärivuotisena matkailukeskuksena voimistuu meidän kautta, kun hissit pyörii kesällä ja ihmisiä kulkee ohi ja mediassa uutisoidaan pyöräilykisoista. Vastaavasti Messilä on tunnettu Etelä-Suomessa ja kun me ollaan Messilä BP, niin se on meidän toiminnalle lähtökohdana ihan eri.” (H10)

Kärkiyrityksen roolina on havainnoida mahdollisuuksia markkinoilla, tarttua niihin ja synnyttää uutta liiketoimintaa verkoston resurssien pohjalta (Vesalainen 2004a.) Johtamisen roolin osalta MM on ideoinnin ohella paineen luoja ja koordinaattorin roolissa. Tutkimuksessa tuli selkeästi esille yhteistyön organisoituminen verkoston jäsenten kesken. Tutkimus tuki Varamäen & Vesalaisen (2003) tutkimuksia yhteistyön edellytyksistä ja organisoitumisesta. Alussa on oltu varovaisia, mutta yhteistyön lisääntyessä kumppanit kehittävät toimintatapojaan monien ihmissuhteiden kautta, ollen sekä toistensa opettajia että toisilta oppijoita. On rohkaistu myös kumppaneita ottamaan ideoita tai ongelmia esille. Kärkiyritys ei voi aina toimia moottorin roolissa.

”Se on aika raskas rooli jos kärkiyrityksen pitäis aina olla siinä moottorina. Kyllä sen aloitteen pitää lähteä myöskin omista kumppaneista. Mutta ei välttämättä se ... tai sanotaan, että se on varmaan näin, että välillä joutuu olemaan myös moottorina. Mutta koordinaattori ja paineenluoja on ehkä se kaikkein suurin tekijä. Ja kääntäen tarkoittaa sitä että pitää olla semmoset kumppanit, että niitä ei tarte raahata perässä, vaan ne tuo myös aloitteita.” (H9)

”Kaikki ei ole enää niin veturiyrityksen vastuulla ja kumppanit rohkenevat ottaa myös negatiiviset asiat esille. Ne luottaa siihen, että tää homma ei kaadu siihen, että jos tässä tuota käsitellään niitä hankauskohhtia. Mutta myös toisinpäinkin varmaan, että mekin ollaan luotu sitä painetta oikealla tavalla näihin kumppaneihin, että ne uskaltaa tai ne ymmärtävät sen, että siinä ei säästetä ketään, jos niitä ongelmajuttuja piilotellaan. Ett se yhteinen päämäärä on kuitenkin että me menestyttäs pitkällä aikavälillä. Siinä on varmaan tapahtunut ihan saletisti semmonen muutos.” (H9)

Kanterin (1994) mukaan yhteistyön rakenne ja kulttuuri syntyvät verkoston kehittyessä. Messilässä yhteisöllisyys korostuu henkilöstöpankin ansiosta. Henkilöstö- ja koulutuspäivillä ei erotella, kenen palveluksessa henkilö on. Yritysten henkilöstö kokee olevansa messiläläisiä. On henkilöitä, jotka ovat kiertäneet lähes kaikissa työpisteissä. Tämä on etu kaikille verkoston yrityksille, mutta myös asiakkaalle, sillä ei mene aikaa perehdyttämiseen ja toisaalta osataan opastaa asiakasta sekä toimia yllättävissä tai ongelmatilanteissa. Näin ollen

verkoston arvoketju luo lisäarvoa paitsi asiakkaille myös verkostossa toimiville kumppaneille. Tulos tukee Korkalan (2010) verkostotutkimusta ja Denicolai ym. (2010) matkailun arvoketjuajattelua, jossa tukitoimintoja voi jokainen verkoston jäsen osaltaan johtaa.

”Palvelun laadun kannalta henkilöstöpankki on etu. Kun on ollu isompi case, siinä käydään nopeesti läpi missä onnistuttiin, mitä siinä on tapahtunut, missä voi parantaa ja niin edelleen. Nopeus ja kohtaamiset ratkaisevat.” (H9)

”Se on tään pienen organisaation etu. Eli puhutaan niistä asioista.” (H3)

”Keväällä on MM Oy:n toimesta yhteinen illanistujainen, jossa on mm. pitkäaikaisia yhteistyökumppaneita ja me ollaan tavallaan tultu siihen mukaan. Ne on ollut hyviä ja siellä on oppinut tuntemaan muitakin.” (H14)

”... nytkin meillä on sellaisia työuria, että ne ovat olleet monessa yksikössä, esim. golfilla, hiihtokoulussa, lipunmyynnissä, vuokraamossa tai hotellin vastaanotossa. Eli siellä on semmosia työuria, että ne on nuoresta iästä huolimatta kiertänyt eri paikoissa.” (H9)

”Mun mielestä yhteenkuuluvuuden tunnetta vielä lisäksi tällainen ristiinkokeilu. Voitais käydä tutustumassa tai kokeilemassa toisen kumppanin tuotteita. Siinä vois antaa palautetta kumppanin toiminnasta ja oppis toisen tuotteista, jotta voi tarvittaessa kertoon asiakkaille.” (H13)

”...silloin kun joku kumppaneista tekee uudistuksia, niin se vaikuttaa positiivisesti koko mäkeen. Mutta sinänsä ei voi sanoa, että uudistus koskettais kaikkia. Se on silleen, että jokainen on kehittänyt osallaan ja tuonut sillä lisäarvoa koko verkostolle.” (H3)

Veturirytyksen pitää luoda sellainen rooli tai asema, että uudet hyvät yhteistyökumppanit haluavat liittyä seuraan tai tulla mukaan verkoston toimintaan. Tutkimuksessa ilmeni esimerkkejä, että Messilä on pystynyt ”puhkaisemaan katon” eli MM Oy:n vetämään verkostoon halutaan mukaan.

”Ennen piti vähän raapia että voitteks te tehdä meidän kanssa yhteistyötä. Ja nyt se on toisinpäin. Nyt saapi jo nauttia siitä että tulee yhteydenottopyyntöjä.” (H9)

Kaikki asiat eivät ole keskitetyksi veturiyrytyksen vastuulla ja myös verkostokumppanit rohkenevat ottaa negatiivisia asioita esille. Adlerin (2001) ja Vesalaisen (2004) tutkimuksissa mainitsemien verkoston eri ohjausmekanismien esiintyminen tulee esille myös tässä tutkimuksessa. Pääsääntöisesti yhteisöllisyys ja luottamus korostuvat verkoston toiminnassa. Verkoston palvelulupaus tapahtuu markkinaehtoisesti, mutta laatutason määrittely selkeästi kärkiyrytyksen johdolla ja ohjauksessa. Tähän perustuen hiihtokoulun toiminta organisoitiin uudelleen kauden 2011 jälkeen. Uudeksi yhteistyökumppaniksi valittiin Lahden Hiihtoseuran alppijaosto ja hiihtokoulun nimeksi tuli LHS Hiihtokoulu.

6.3 Sosiaalisen pääoman näkökulma

Luottamus ja sitoutuminen ovat yhteistyön ydinasioita myös tässä verkostossa. Kirjallisen sopimuksen merkitys on "de jure", lähinnä tekninen. Sillä ei ratkaista kumppanin tuotekehityshalukkuutta sitoutumisen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa jo aikaisemmin todettu "ihmisistä tämä homma on kiinni" näkyy erityisesti perusluottamuksena. Oikeiden ihmisten löytyminen oikealle paikalle ratkaisee paljon. Kärkiyrityksen on voitava luottaa kumppanin toimintaan ja vilpittömyyteen sekä siihen, että toiminta on rehellistä ja eettisesti hyväksyttyä esimerkiksi ympäristöasioiden osalta.

"Luottamus on kaiken a ja o puolin ja toisin. Eli kumppanin pitää pystyä luottamaan kärkiyrityksen pitkäjänteisyyteen ja sitten että ei viedä mattoa alta. Ja Kärkiyrityksen pitää luottaa kumppanin pitkäjänteisyyteen ja vilpittömyyteen siinä, että asioita viedään oikeesti vilpittömällä ja rehellisellä tavalla eteenpäin." (H9)

"Varmaan kaikki ovat sitoutuneita ja peruspositiivisuus on kyllä kaikilla. Se on kauden alussa aina kauheen aktiivista, ollaan ja mennään. Mutta se viimeinen neljännes tai viidennes, niin silt vähän mennään niinku puolivaloilla. Silloin vois kaikkia täällä työskenteleviä vähän biefata tai innostaa. Sellaiset pilkahdukset ovat kiva juttu." (H2)

"Tää on vähän niinku avioliitto, on nousua ja laskua, mutta perusluottamus on yllä. Se lähtee henkilökemiasta ja sen kautta puhutaan yrityksistä." (H12)

Tässä tutkimuksessa tuli selkeästi esille Kompulan (1996) mainitsema ammatillinen luottamus ja Toivolan (2005) mainitsema osaamiseen perustuva luottamus. Luottamus syntyy vähitellen kokemuksen kautta erityisesti mikroyrityksissä, jossa yritys henkilöityy yrittäjässä. Toimijan substanssiosaamista ja kyvykkyyttä tehdä yhteistyötä (Blomqvist & Ståhle 2004) korostivat verkoston kaikki kumppanit.

"Jos puhutaan yhteistyöstä, niin sehän on opiskelua yhdessä yhteisten tavoitteiden opiskeluun ja ymmärryksen saamiseen, että mitä ylipäätään pitäis tehdä. Se on konsulttikielellä tavallaan niinku win-win eli pannaan korkeat ja haastavat tavoitteet yhdessä ja ruvetaan tekemään yhdessä niitten eteen ja sitten katotaan ett nyt sitä liikevaihtoa ja tuottoa rupee tulemaan jokaiselle. Aidossa yhteistyössä sopimuksia ei kilpailuteta joka vuosi." (H9)

"Golf ja Camping ovat itsenäisempiä, mutta muuten Messilään sitoutuminen on hyvin intensiivistä ja henkilöstön sitoutuminen on korkeeta." (H5)

"Luottamuksen täytyy olla 110-prosenttia ja enempiä, koska MM:n pitää luottaa kaikkiin näihin kumppaneihin, että pysytään sovituissa eli täytetään ne lupaukset mitä asiakkaalle on annettu. MM:n pitää luottaa myös siihen, että kumppanit toimii niin kuin on sovittu. Ei kontrolloida liikaa tai muuten epäillä heidän osaamistaan tai ammattitaitoaan. Vastavuoroisesti kumppanien pitää luottaa siihen, että MM myy heitä tasapuolisesti." (H13)

"Mä oon kyllä saanut sen kuvan, että täällä on iloinen ja hyvä henkilökunta oikeastaan joka yrityksessä. Tää on ihan positiivista kyllä." (H1)

"... tässä on osa ollut vähemmän aikaa ja osa pitemmän aikaa, niin semmoinen sitoutumisaste on poikkeuksellinen. Jotenkin tää huokuu sitä." (H12)

Luottamus, sitoutuminen sekä yhteisöllisyys näkyvät myös palvelupakettien hinnoittelussa, mikä on avointa. Hinnoittelussa voidaan luottaa siihen, että kumppani ymmärtää toisen kustannusrakenteen. Toiminta lisää luottamusta ja pitkän aikavälin sitoutumista. Messilässä jokainen ydinverkoston osallistuja ymmärtää, että pitää menestyä pitkällä aikavälillä.

"Hinnoittelun osalta ei siitä ole enää mitään vääntökään, että anna nyt vähän vielä alennusta. Siis semmosesta itkemisestä ollaan päästy eroon." (H9)

"Yhteiset kokoontumiset, ne on tälle yhteisölle tärkeitä. Samalla ne ovat asiakastilaisuuksia, mutta niissä tulee varmasti se yhteisöllisyys esille." (H14)

"...kun meillä on syksyn koulutus uudelle henkilöstölle, niin siihen kutsutaan kaikki..... ja yhteisöllisyys ilmenee siinä olkoon sitten henkilökunnan päättäjäiset tai jotkut muut tämmöiset, niin kyllähän siinä on koko mäki mukana." (H5)

Toivolan (2005) mainitsema goodwill-luottamus nousi myös esille tässä tutkimuksessa. Goodwill-luottamus perustuu sitoutumiseen ja vähentää oman edun tavoittelua. Sitoutuminen on tulevaisuusorientoitunutta, koska ei tavoitella ns. pikavoittoja. Kärkiyrittäjä MM Oy lisää ponnisteluja saavuttaakseen omat ja verkoston yhteiset tavoitteet. Opportunistinen käyttäytyminen ei tullut esille. Jos kärkiyrittäjällä ei olisi yhteistyökumppaneita, niin sen liikevaihto voisi olla noin viidenneksen pienempi riippuen talvikaudesta. Vastaavasti arvioituna noin neljännes kumppaneiden kaupasta tulee yhteistyön kautta.

"Jos meillä ei olisi näitä yhteistyökumppaneita tolla tavalla, niin syksyn ja kevään b to b kaupasta..... meiltä varmaan häviäis 20-25 %. Talvikaudella se ei ole niin merkittävää, koska meidän talven vetovoima on niin kova jo ja joka tapauksessa. Mutta talven ulkopuolisena kautena, niin hyvin huomattava liikevaihtopudotus olisi ilman hyviä vetovoimia ja taitavia kumppaneita." (H5)

"Kyllä mä näkisin, että on ihan hyvä luottamus yritysten kesken. En oo törmänny mihinkään suurempaan epäluottamukseen." (H1)

"Kyllä mun mielestä on aika hyvä luottamus kaiken puolin. Epäluottamusta en ole havainnut" (H7)

Malisen (1998) ja Korkalan (2010) mainitsema epäluottamus tuli esille myös tässä tutkimuksessa. Verkostossa tarvitaan myös jonkinasteista epäluottamusta yhteistyökumppaneita kohtaan, jotta verkosto toimisi tuloksellisesti. Jos ei olisi epäluottamusta, ei tarvittaisi normeja ja sääntöjä. Myös ajoittain katkokset yritysten välisessä tiedonkulussa luovat hetkellistä epäluottamusta.

"Mun mielestä osa sitoutuu liian vähän. Osa ajattelee automaattisesti, että MM tekee tuon markkinoinnin. Halutaanko kumppani todella panostaa tähän yhteistyöhön?" (H12)

”Operatiivisen johtamisen tasolla meillä on hyvät suhteet ja on erittäin helppo toimia, mutta kun mennään syvemmälle, niin on tiettyjä ongelmia.” (H4)

”No siis tiedonkulku yritysten välisenä. Välillä tulee jotain yllätyksiä esimerkiksi aukioloajoissa, mitä ei ole tullu tiedoksi.” (H1)

”Valitettavasti tiedonkulku perustuu aika paljon sähköiseen tiedottamiseen ja se henkilökohtainen kontakti jää aika vähäiseksi.” (H8)

Tuloksissa nousi esille myös Komppulan (2000) esittämät sitoutumiseen liittyvät käyttäytymisulottuvuus, asenteellinen ulottuvuus ja aikaulottuvuus. Konkreettisten panostusten lisäksi käyttäytymisulottuvuus ilmenee tietotaitona ja henkisenä panostuksena. Taustalla vaikuttaa yhteistyöosapuolen asenteellinen ulottuvuus, mikä näkyy pitkäaikaisena sitoutumisena. Henkilöstön sitoutuminen koko Messilään on aktiivista ja intensiivistä, mikä näkyy esimerkiksi runsaana osallistujamääränä myös henkilöstön vapaa-ajan tapahtumissa. Henkilökunnalta saadaan myös palautetta, ajatuksia ja ideoita. Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttaa osaltaan myös Messilän lähiajan historia. Historiatekijöillä on merkitystä luottamuksen tasoon (Nahapiet ja Ghoshal 1998) ja verkostoon samaistumisessa. Henkilöstön vahva sitoutuminen muodostaa pitkällä aikavälillä kilpailuetua.

”Henkilöstön sitoutuminen on korkeata. Se näkyy myös sillä tavalla, kun meillä on näitä henkilöstöpäiviä, niin porukkaa tulee näille virkistyspäiville. Siellä ei ole semmosia raja-aitoja, että golfin porukka tai hiihtokoulun porukka tai rinneporukka. Se yhteisöllisyys ja sitoutuminen on hyvin intensiivistä. Ja se ei ole passiivista, sillä sieltä tulee koko ajan palautteita ja ajatuksia ja ideoita ja muita toimintaan liittyvää.” (H12)

”Epämuodollista aika paljon, mutta siten on näitä muodollisia platformeja, joissa käydään asioita läpi. Ne ovat tavoitteellisiaakin ja niissä on selviä agendojakin, että nyt tätä asiaa pitää käydä läpi. Mutta tärkeintä on kyllä nää sesonkia edeltävät ja sesonkien jälkeen vuosikellossa olevat kohtaamiset. Mitä on tulossa ja mihin suuntaan meidän pitäis mennä ja missä pitäis parantua. ... ne on kuitenkin itse asiassa tavoitteen asetannan kannalta hyövin muodollisia, vaikka ne tuntuu epämuodollisilta. Keskustelutapa on epämuodollinen.” (H9)

6.4 Vastaukset tutkimusongelmaan

Tässä luvussa esitän vastaukset tutkimuksen alakysymyksiin ja niiden perusteella luvussa 6.5 tiivistetään vastaus tutkimusongelmaan. Tutkimuksen alakysymykset olivat seuraavat:

1. Miten resurssien vaihdanta on kehittynyt kärkiyrityksen ja sen kumppanien välillä?
2. Kuinka kärkiyritys on johtanut verkoston toimintaa?
3. Mitä strategisia etuja yritysyritys yhteistyö on tuottanut verkoston osapuolille?
4. Millä innovatiivisilla lisätehtävillä palvelukokonaisuutta on mahdollista kehittää uusiin resurssiratkaisuihin perustuen?

Kysymysten yksi ja kaksi osalta voidaan todeta, että Messilä Maaailma Oy:n kärkiyritysverkosto alkoi hahmottua vuonna 1996. Lähtökohtana oli kustannus-tehokkuus ja ydintoimintojen hallitseminen. Ydintoimintoihin kuulumattomat toiminnot päätettiin hankkia palveluntuottajilta tai kumppanuustoimintoina. Haluttiin jakaa riskiä ja saada sitä kautta toimintaan joustavuutta. Historiatas-talla oli verkoston kehitystä tukeva rooli. Yrittäjän rooliin lähteneet henkilöt tunnettiin tai heillä oli muuten pitkä historia Messilän palveluksessa. Toimijat olivat sisäistäneet Messilän arvoja jo aikaisemmin.

Vuosina 2001 – 2005 verkosto haki paikkaansa, oppi ja opetteli toiminaan yhdessä. Resurssien osalta keskinäinen työnjako ja erikoistuminen kehittyivät. Alkuvaiheessa kumppaneitten ja tapahtumien avulla Messilä lisäsi erityisesti kesäajan majoituskauppaa sekä yritys-, intensiivi- ja kokouskauppaa. Syntyi uutta substanssia.

”Voidaan sanoa, että liikevaihtotasosta nolla, niin muutamassa vuodessa päästiin jo terveelle liikevaihtopohjalle touko-lokakuun välisenä aikana. Toinen vaihtoehto olis ollu, että nää hiihtokauden ulkopuoliset ajat olis kannattamattomina pidetty kiinni.” (H9)

Messilästä muodostui haluttu kumppani ja toiminta saatiin verkoston alkuvaiheessa uudestaan kasvu-uralle. Positiivisella yrityskulttuurilla ja verkoston saavuttamalla tuloksilla on merkitystä verkoston menestymiselle (mm. Barney 1991 ja O’Donnel 2001). Kulttuurin täytyy luoda lisäarvoa, joka luo positiivista menestystä. Tapahtumat ja kumppanit nuorensivat Messilän brändiä verrattuna aikaisempaan 1990-luvun toimintaan. Myönteiset tulokset lisäsivät uskoa tulevaisuuteen ja kehitykseen, mikä heijastui myös henkilöstön toimintaan.

”Sitä ei voi missään nimessä väheksyä tavallaan kumppaneitten vaikutusta organisaation sisään ja henkilöstöön. Tavallaan niinku innostuksen ja tällöisen uuden luomisen näkökulmasta.” (H9)

Tiivistetysti voidaan todeta, että alkuvaiheessa verkostossa korostui uudenluomisen, brändin rakentamisen ja tuotteistamisen näkökulma. Vuosina 2006 – 2011 korostui yhä enemmän laadun kehittäminen, viestinnän tehostaminen ja tuotelupauksen parantaminen yhdessä kumppaneitten kanssa. Laatuvaatimukset kasvoivat ja yhteistyökumppaneilta edellytettiin myös professionaalisempaa toimintaa. Etsittiin parempia käytäntöjä ja mm. hiihtokoulun toiminta organisoitiin uudelleen, mikä merkitsi yhteistyökumppanin vaihtumista. Kärkiyrityksen näkökulmasta tämä edellytti tarkemmin määriteltyjä taloudellisia vastuualueita ja niiden selkiyttämistä sekä syvällisempää sitouttamista. Vastaavasi uudet kumppanit toivat monipuolisuutta, ammattimaisempaa ja laadullisempaa osaamista ohjelmopalveluihin ja työhyvinvointipalveluihin.

”Haasteet ovat jatkossa vielä enempi sitä, että MM tarjoaa alustan ja sen brändin ja kumppanin pitää vielä ponnekkaammin sitä omaa toimintaansa profiloida. Oma panostus pitää olla ammattimaisempi ja tiukempi” (H5)

Kärkiyrityksen roolina on luoda vahvuuksia ja luoda siihen sopiva ilmapiiri. Tässä MM Oy on onnistunut. Operatiivisen tason yhteistyö on lisännyt epävirallisia kohtaamisia toimintojen ja palvelujen rajapinnoissa, jolloin palveluketju tehostuu. Henkilöstöpankin avulla on saatu lisäarvoa verkostolle ja asiakkaille. Tiiviit yhteistyösuhteet perustuvat luottamukseen ja avoimuuteen ja kumppanit ovat omaksuneet MM Oy:n arvot. Arvot ohjaavat sitä, mitä asioita pidetään tärkeinä. Verkoston osapuolten työnjako on onnistunut, koska keskinäisestä kilpaillevasta toiminnasta on voitu sopia sekä verkoston ohjelmapalveluyritykset täydentävät toistensa osaamista.

”Se on tullut tavallaan tässä historian myötä oppina, että kumppanin myynti- ja markkinointiponnistukset, asiakkuushankinta ja asiakkuusstrategiat pitää myöskin olla ammattimaisesti hoidettuja.” (H9)

Kuten Adler (2001) ja Vesalainen (2004c) toteavat verkoston ohjausmekanismit voidaan nähdä markkinaehtoisesti, hierarkisesti tai yhteisöllisyyttä ja luottamusta korostavina. Kärkiyritys MM Oy:llä on selkeä johtava rooli. Yhteistyösopimukset luovat perustan toiminnalle ja mitä strategisemmasta yhteistyöstä on kysymys, sitä tärkeämpää on sopimuksilla varmistaa yhteistyön tavoitteet ja toimintatavat. Tarkasteltuna ohjausmekanismien näkökulmasta verkoston palvelulupaus tapahtuu markkinaehtoisesti, jolloin yhteisöllisyys ja luottamus korostuvat. Vastaavasti laatutason määrittely tapahtuu hierarkisesti selkeästi kärkiyrityksen määrittelemien menetelmien mukaisesti. Taloudellisesta näkökulmasta myös Golfin kanssa tehtävää ravintolapalvelujen työnjakoa päätettiin tarkentaa. Perusravintolatoimintaan liittyvä yhteistyö ei jatku enää vuonna 2013. Tulevaisuudessa MM Oy tuottaa Messilä Golfin tilausravintolatoiminnan ja VIP-tapahtumien ravintolapalvelut.

6.4.1 Yritysyhteistyön tuottamat edut verkoston osapuolille

Kolmas alakysymys kuului: Mitä strategisia etuja yhteistyö on tuottanut verkoston eri osapuolille? Yritystenvälisissä suhteissa kärkiyrityksen tavoitteena on tukea ja vahvistaa erikoistumista ja työnjakoa. Strategisesta näkökulmasta erikoistuminen ja sisäinen työnjako on keskeistä yhteistyön tulosten kannalta. Jatkuvuuteen vaikuttaa, kuinka hyvin eri osapuolet pystyvät sopeuttamaan omat arvoketjunsä. (Varamäki & Vesalainen 2003.) Kun yhteistyö nähdään strategisesti merkittävänä, niin kumppanit oppivat hyödyntämään toistensa resursseja ja tulokset kumuloituvat. Myös tässä tutkimuksessa yhteistyön kautta saavutetut tulokset tukevat tätä näkemystä. Verkoston eri toimijoiden nimeämiä yhteistyön tuloksia ovat mm seuraavat seikat:

- profiilin nosto eli Messilä on nostanut talviliiketoiminnassa imagonsa valtakunnan tasolla seitsemänneksi Suomen Hiihtokeskusyhdistyksen tilastojen mukaan (oli 90-luvulla vielä 20. sijalla).
- brändin elävöittäminen ja toiminnallisuus.
- yhteiset tuotteet ja tapahtumat eri kumppaneiden kanssa.

- isot tapahtumat ja valtakunnan tason kilpailut aikaisemmin Ratsutallin ja nykyisin Bike Parkin kanssa.
- ohjelmapalvelutoiminnoissa on luotu yhteinen business to business -malli. Mallissa korostuu yrittäjämäinen toiminta ja toiminnassa voidaan hyödyntää sesonkihenkilöstön kiertoa.
- hiihtokoulun palkitseminen vuoden hiihtokouluna vuonna 2005. Vammaislasketteluun kehittämisestä Messilä on saanut kiitosta ja kunniaa useana vuonna.
- poikkeuksellisen hyvä asiakaspalaute suksivuokraamon palveluista.
- yhteinen työresurssipankki eli voidaan käyttää eri yrityksissä samaa henkilökuntaa sesonkien mukaan läpi vuoden.
- alueen monipuolinen tarjonta; monipuolisuus on kilpailuvaltti.
- aktivoinut kesäelämää niin että MM nähdään yhä enemmän ympäri-vuotuisena.
- yhteistä markkinointia pääkaupunkiseudulle.
- henkilökunnan pieni vaihtuvuus, jolloin palvelun taso pysyy tasalaa-tuisena.
- verkoston joustavuus ja kevyt organisaatio, joka pystyy reagoimaan pienellä aikajänteellä tapahtumaan, esim. säämuutoksiin.
- nettikaupan tekeminen ja tunnettavuus pääkaupunkiseudulla.
- suhteiden avulla myös ohjelmapalveluyrityksen kilpailukyky kasvaa.

"Messilä on vaan tällä hetkellä nostanu ittensä sieltä kahdenneltakymmenenneltä sijalta kuudenneksi tai seitsemänneksi. Se ei ole tullut sattumalta, vaan siksi että on tehty juuri oikeita strategisia päätöksiä kumppaneitten valinnassa ja markkinoinnissa ja viestinnässä." (H9)

"Mun mielestä netissä liikkuminen ja nettikaupan tekeminen, siellä tunnettavuus. Mun mielestä nettikauppaa pitäis vaan lisätä." (H2)

"Meillä on nyt yhteinen työresurssipankki eli työntekijäpankki eli pystytään käyttämään hyviä ihmisiä ympäri vuoden esimerkiksi hiihtokoulussa ja golfissa ja laskettelubusineksessa." (H12)

Harju-Autin (2012) mainitsevat ohjelmapalveluyritysten verkostoitumisen edut ovat samansuuntaisia kuin edellä mainitut verkoston tuottamat edut eri yhteistyösapuolille. Kanta-asiakkaat arvostavat kokemaansa lisäarvoa, mikä näkyy positiivisena palautteena. Kärkiyritys MM kokee yhteistyökumppaneiden toiminnasta tulevan positiivisen palautteen nostavan koko alueen myönteistä profiilia. Positiivinen palaute viestii siitä, että kumppanit ovat sitoutuneet ja yhteistyön strateginen logiikka on oivallettu.

"Suksivuokraamon kanssa kun tehtiin aikanaan näitä tavoitteita, niin siinä oli se, että meidän asiakkaiden pitää kokea, että ne saa tuoreet, hypoät välineet ja heitä palvellaan hyvin. Nyt se näkyy sillä tavalla esimerkiksi asiakaspalautteissa. Vuokraamosta ei tuu palautetta siitä, että olis huonot kamat tai kohdeltu huonosti.... Ei oo märkiä monoja tai raapiintuneita suksia asiakkaille. Sillä on hirveen suuri merkitys. Ja sitten tietysti sitä kautta näkyy semmosena yleisenä asiakastyytyväisyytenä ja profiilin nostona." (H9)

Nämä ovat esimerkkejä, jotka kaikkien verkoston toimijoiden näkökulmasta erottavat Messilän vapaa-aikakeskuksen väkisin tehdystä keskuksesta. Yhteistyökumppanit antavat luonnetta alueelle ja luovat samalla myös ”Messilän henkeä”. Asiakkaalle ei tarvitse todistaa, että alueen historia alkaa 1600-luvulta. Kartanomiljö ja alueen toiminta tukevat toisiaan.

6.4.2 Verkoston palvelukokonaisuuden kehittäminen

Neljäs alakysymys kuului: Millä innovatiivisilla lisätekeijöillä palvelukokonaisuutta on mahdollista kehittää uusiin resurssiratkaisuihin perustuen? Kehittämisen kannalta on merkittävää, että sitoutuminen on tulevaisuusorientoitunutta. MM Oy pyrkii yhdessä kumppaniensa kanssa tiiviimpään ja monipuolisempaan sekä asiakaskohtaisesti profiloidumpaan tuotekehitykseen. Ohjelmapalveluyritysten kanssa tuotekehitys terävöityy kesätuotteiden osalta. Tarvitaan lisää erilaisia kesäaktiiviteetteja, jotka korostavat ympärivuotista toimintaa.

”Tulevaisuudessa meidän kesätuotteet, just nää pyöräilyt ja kaikki tämmöset metsäkylvöt ja sauvakävelyt tulee lisääntymään eli varmaan ohjelmapalveluyritysten kanssa tulee vielä tiiviimpi yhteistyö.” (H9)

”... enemmän pakettitarjouksia esimerkiksi perheille ja sitä kautta lisämyyntiä. En mä tarkoita, että myytäs halvalla, vaan mietittäis se tuotekokonaisuus siten, että niiden ei tarvis tehdä muuta kuin tulla tänne. Tehdään helpoksi, saataisiin tuotteet siten nettiin, että he vois varata ja maksaa kaikki etukäteen.....” (H2)

”Mä sanoisin lyhyesti, että visio on se että hyvät kumppanit tulevat kehittymään Messilän myötä varsin vahvaksi toimijoiksi tään meidän kasvun myötä. Ja arvoina korostuu kyllä ammattimaisuus, asiakaslähtöisyys ja tämmönen innovatiivinen toiminta ja tuotekehitys. Sieltä arvoista se lähtee ammattimaisuus, asiakaslähtöisyys ja tuotekehityslähtöisyys eli jos ne on kunnossa, niin se varmaan määrittelee sen organisatorisen yhteensopivuuden.” (H9)

”Kasvu on meillä ainakin se tulevaisuuden visio. Että saatais laajennettua toimintaa ja siihen liittyy myös se että saatais laajennettua toimintaa näiden muiden ohjelmapalveluyrittäjien kanssa. Kunhan saadaan oma touhu kasvuun ja rullaamaan, niin siinä vaiheessa sitten.” (H10)

Tulevaisuuden osalta tässä tutkimuksessa korostui luova yhteisöllinen uuden oppiminen, joka pohjautuu tiedon siirtoon, tiedon kulkuun ja tiedon jakamiseen päämääränä kokemuksen kasautuminen. (Koiranen & Chirico 2006.) Informaatiovirta ja tietopääoman hallitseminen ovat verkoston tulevaisuuden haasteita. Oppimisen haasteina verkoston eri toimijat näkivät palveluosaamisen ja asiakkuuspohjaisen tuotteistamisen ymmärtämisen. Puhutaan asiakkaalle yhteistä kieltä ja tunnistetaan eri asiakasprofiilien hienovaraiset erot. Toinen oppimisen haaste liittyy markkinointiin ja viestintään sekä taloudelliseen perusosaamiseen. Jokaisen mukana olevan työntekijän täytyy osata viestinnän perusasiat, koska yhteisöllisten medioiden ja mobiiliviestinnän merkitys kasvaa. Kokonaisuuden kannalta yhteistyökumppaneiden tulee yhä selkeämmin tiedostaa oman toimintansa kulurakenne ja tuottotavoite.

”Kun se ammattimaisuus tulee olemaan se lähtökohta, niin tuota kyllähän se on a ja o että oppiminen, palveluosaaminen, verkosto-osaaminen ja asiakkuuslähtöisyys täytyy ottaa osaksi sitä kehitystyötä. Ja sitten markkinoinnin tuntemus eli kun mennään yhä enemmän asiakkuuspohjaiseen ajatteluun, niin silloin pitää kyllä oppia niinku niitten asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Ettei suolleta tuubista vain kaikille samaa, vaan ehdottomasti asiakkuuspohjainen, strategian kautta ymmärtäminen, että miten meidän pitää kehittyä ja kehittää meidän tuotteita eri profiileille. Ja sitten on tietysti taloudellinen osaaminen eli jokaisen kumppanin pitää pystyä laskemaan omat kulurakenteensa ja tuottotavotteensa ja paljonko on valmis panostamaan sitten yhteiseen kasvuun.” (H9)

”...hiljainen tieto, kenelle sitä voidaan siirtää? Meillä kaikki tekee kaikkea ja silloin johtajuus hieman kärsii, sillä tää on liian pieni yritys palkata toimitusjohtajaa.” (H5)

”Ku tällä tavalla opitaan, niin kokemus kasautuu ja siinä sitten syntyy ainakin sellainen sosiaalinen innovaatio, jonka voisi oikeasti konseptoida ja lähteä viemään sitä kehittyville markkinoille itään, kehittyville EU-markkinoille ja sitten Venäjän markkinoille, koska sielläkin matkailu tulee olemaan kasvubusiness. Sitten tuota siinä syntyy myöskin tiedon tuottamiseen liittyvää informaatiota. Tarkemmin voidaan konseptoida ihmisten liikkuminen. Nythän se on aika paljon tuntuman varassa tai siinä sitten reagoidaan vähän paniikissa ett nyt ne tuli ja niin edelleen. Tavallaan tulee sitä ammattimaisuutta myöskin sen prosessin hallinnassa sen takia että tiedetään tarkemmin missä se ryhmä milloinkin on. Mä nään siinä hirvittävästi innovaation mahdollisuuksia.” (H9)

Kumppanien konseptuaalinen osaaminen tulee korostumaan, mikä tarkoittaa myös taloudellisuuden yhä tarkempaa hallintaa. Samoin kumppanien myynti- ja markkinointiponnistukset sekä asiakkuusstrategioiden ja laadun hallinta tulevat merkitsemään yhä enemmän tulevaisuudessa.

Messilä Maailma on myös rakentanut alueensa kehittämiseen ns. tiekartan eli aluekohtaisen Master Planin. Siinä korostuvat alueen maankäyttöön ja infrastruktuuriin liittyvät kysymykset. Lähes kaikki tutkimuksen informantit mainitsivat Master Planiin liittyvän kehitystyön ja toivoivat Master Planin etenemistä kunnan hallintoelimissä. Yhteistyö kunnan kaavoittajan kanssa tulee yhä merkittävämmäksi. Samoin yhteistyön merkitys alueen maakunnallisen matkailuorganisaation Lahti Travelin kanssa tulee korostumaan.

Seuraavaan taulukkoon on koottu tiivistelmä tutkimuksen alakysymysten vastauksista.

TAULUKKO 6 Yhteenveto tutkimuksen alakysymysten vastauksista.

Miten resurssien vaihdanta on kehittynyt?	Kuinka kärkiyritys johtaa toimintaa?	Verkoston tuottamat edut (+) ja haasteet (-) verkoston osapuolille?
<ul style="list-style-type: none"> * kilpailevasta toiminnasta yhteistyöhön → win - win ajattelu * selkeä työnjako → korostaa ydinosaamista ja asiakasnäkökulmaa * operatiivisella tasolla avointa * kärkiyritys hallitsee avaintoimintoja; brändi ja markkinointi * pitkäjänteistä * sitoutunutta * suuntaa tulevaisuuteen * sosiaalinen monimuotoisuus 	<ul style="list-style-type: none"> * rooli; koordinoija sekä toisaalta paineenluoja ja moottori (tarvittaessa) * keskusteleva päätöksentekijä → sitoutuminen ja luottamus * perussopimus, mutta toimijat sitoutuneet → ihmiset ja osaaminen ensin, sitten aika ja raha/ taloudellisuus * viestii arvoja ja yhteisöllisyyttä * sosiaalinen monimuotoisuus * opettaja sekä oppija * palvelujenohjauksessa korostuu markkinaehtoisuus * laadun ohjauksessa korostuu hierarkisuus 	<p>Edut</p> <ul style="list-style-type: none"> + jokainen toimija voi keskittyä ydinosaamiseen + laajempi resurssipohja → isot tapahtumat ja henkilöstöpankki + brändin kehittyminen → yhteistä markkinointia + yhteisöllisyys + uudet tapahtumat → uusia toimintatapoja + monipuolinen tarjonta → uutta kassavirtaa + aktivoitunut kesäelämä + pitkäjänteinen toiminta → historiausta + profiilin nousu ja yrittäjyys + henkilökunnan pieni vaihtuvuus ja palvelun taso + hiihtokoulun ja suksivuokraamon kehittyminen + positiivinen palaute kokousruokatuotteesta
		<p>Haasteet</p> <ul style="list-style-type: none"> - yhteistyön syventäminen → jalostusarvon lisääminen asiakaskohtaisesti - opettaja sekä oppiminen → uuden oppiminen ja konseptointi - professionaalisen kulttuurin juurruttaminen - brändin kehittäminen ja kumppanin mahdollinen pääoman puute - koulutus - informaatiovirran tehostaminen - kesätuotteiden tuotekehitys - ohjelmapalveluiden monipuolistaminen - ulkomaisten asiakkaiden lisääminen, mm. venäläiset

6.5 Yhteenveto

Tämän laadullisen tutkimuksen empiirinen aineisto on hankittu haastattelututkimuksen avulla ja haastattelujen teemat pohjautuvat teoriaan. Kun yhteistyön tuloksia tarkastellaan resurssiperustaisen ajattelutavan mukaan, saadaan yleensä laadullisia vastauksia. Tässä tutkimuksessa resurssiperustaisen tarkastelun tavoitteena oli saada vastauksia tutkimuksen pääkysymykseen: Kuinka yritysyhteistyö on kehittynyt verkostokumppanien välillä Messilä Maaailma Oy:n johtamassa verkostossa vuosina 1999 – 2011? Resurssin merkityksellä ja vaikuttavuudella on painoarvoa. Kuinka merkittäväksi yhteistyökumppani kokee toisen osapuolen tarjoamat resurssit? Arvioitaessa MM Oy:n resurssiriippuvuutta Koirasen & Tuunasen (1996) resurssiriippuvuuden nelikentän mukaan kärkiyrityksen resurssiriippuvuus on kohtuullinen. Kärkiyrityksen kriittiset resurssit ovat sen omassa hallinnassa, mutta vaihdettavien resurssien määrä on runsas ja resurssien vaihdot ovat monipuolisia ja monitasoisia. Riippuvuus on symmetristä yhteistyökumppanien kesken (Pfeffer & Salancik 1978), koska MM Oy näkee yhteistyösapuolten ydinosaamiset tasavertaiseksi ja yhtä tärkeäksi kuin oman ydinosaamisen.

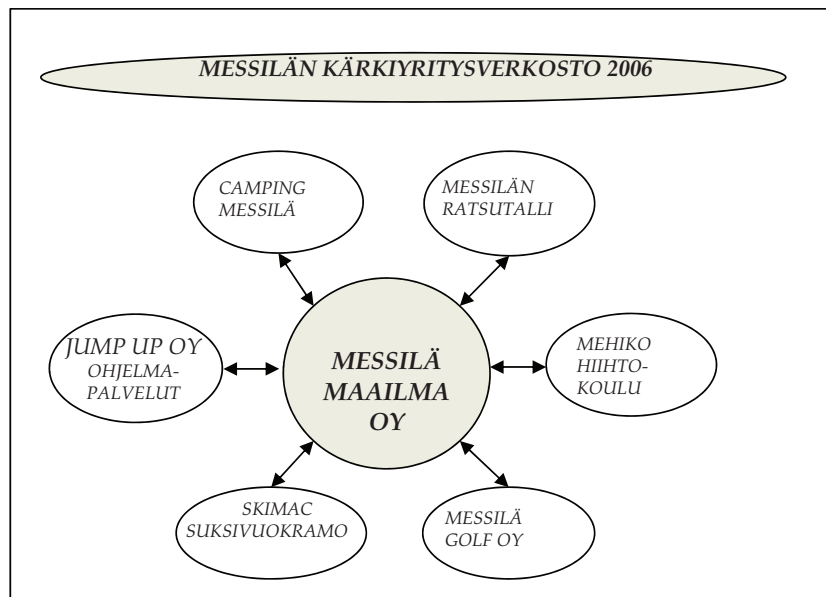
Resurssiperustainen näkökulma korostaa resurssien erilaistamisen ja toisaalta yhdistämisen avulla saavutettavaa ydinosaamista, veturiyrityksen roolia, resurssien hankintaa, kapasiteetin hallintaa, johdon roolia ja osaamista, vallan käyttöä, positiivista yrityskulttuuria ja kykyä oppia uutta (mm. Barney 1986; Hamel 1994; Javidan 1998; Fahy 2000; Varamäki & Järvenpää 2004; Vuorinen 2005; Hamel & Prahalad 2006). Erilaisilla resursseihin kohdistuvilla päätöksillä ja resurssien yhdistämisen päämääränä on saavuttaa lisäarvoa ja pysyvää etua, jota kilpailevien yritysten on vaikea havaita ja saavuttaa tai vaikea jäljitellä (mm. Barney 1991; King & Zeithaml 2001; Ojala 2002; Vuorinen 2005; Vesalainen 2006; Clulow ym. 2007).

Yleensä resurssit jaetaan aineellisiin ja aineettomiin. Aineellisista käytetään myös nimitystä fyysinen, näkyvä tai kova resurssi. Vastaavasti aineettomista käytetään myös nimityksiä inhimillinen, näkymätön tai pehmeä resurssi. Vaikka aineellisia resursseja pidetään liiketoiminnan kivijalkana, niin yritystoiminnan menestymisen kannalta inhimillisten resurssien käyttö on ratkaisevaa. (mm. Barney 1991; Fahy 2000; Näsi & Neilimo 2006). Suorituskyvyn kautta toiminnassa syntyvät erot ovat ratkaisevia. Resurssiperustainen ajattelu korostaa inhimillisten resurssien heterogeenisyyttä, mikä saa aikaan suorituskykyeroja yritysten kesken. Oleellista on havaita ne resurssit tai resurssien yhdistelmät, jotka luovat suorituskykyeroja. Resurssin avulla aikaansaadulla lisäarvolla on merkitystä. (mm. Barney 1991; Fahy 2000; Vuorinen ym. 2004; Vuorinen 2005; Hamel & Prahalad 2006; Clulow ym. 2007). Palvelubusineksessa ja erityisesti matkailu-, majoitus- ja ravitsemisalalla inhimillisten resurssien käyttö saa aikaan merkittäviäkin eroja. Tällöin tiedon siirrolla (Grant 2006) ja tiedon hallinnalla (Gadde & Håkansson 2006; Cooper 2008) on merkittävä rooli. Tästä voi

kehittyä näkymätön resurssivaranto, jota kilpailijoiden on vaikea havaita tai vaikea kopioida.

Verkostoyhteistyön onnistumisessa kriittinen tekijä on tiedonkulku eri toimijoiden ja eri tasojen välillä. Verkoston informaatiovirta ja sen oikea-aikaisuus ovat merkittäviä – tässä on kehittämisen varaa MM Oy:n verkostossa. Informaatiovirran sujuvuus vaikuttaa verkosto-osapuolten yhteistyöhön sekä koko verkoston asiakaspalvelun sujuvuuteen. Lisäksi toiminnan sesonkiluonteisuus lisää tiedonkulun haasteita. Tiedonvirtaan liittyy myös verkkokaupan kehittämisen haasteet tulevaisuudessa. Myös Lemmetyinen (2010) korosti tutkimuksessaan kommunikoinnin merkitystä matkailualan verkostoyhteistyössä.

Tarkasteltaessa vaihdannan muutosta Messilän verkostossa vuosina 2006 ja 2012 voidaan todeta, että vaihdanta on kehittynyt kahdenvälisistä suhteista monenkeskiseksi, kuvio 28 ja kuvio 29. Vuonna 2006 kuvio muistuttaa enemmän tähtikuviota, mikä korostaa kahdenvälisiä suhteita ja kärkiyrityksen merkitystä. Vuonna 2012 toiminta on monenkeskistä ja ohjelmapalveluyritysten kesken on syntynyt mm. Timur & Getzin (2008) mainitsemaa uutta osaamista, mitkä luovat Pechlaner, Raich & Ficherin (2009) korostamaa alueellista kyvykkyyttä.

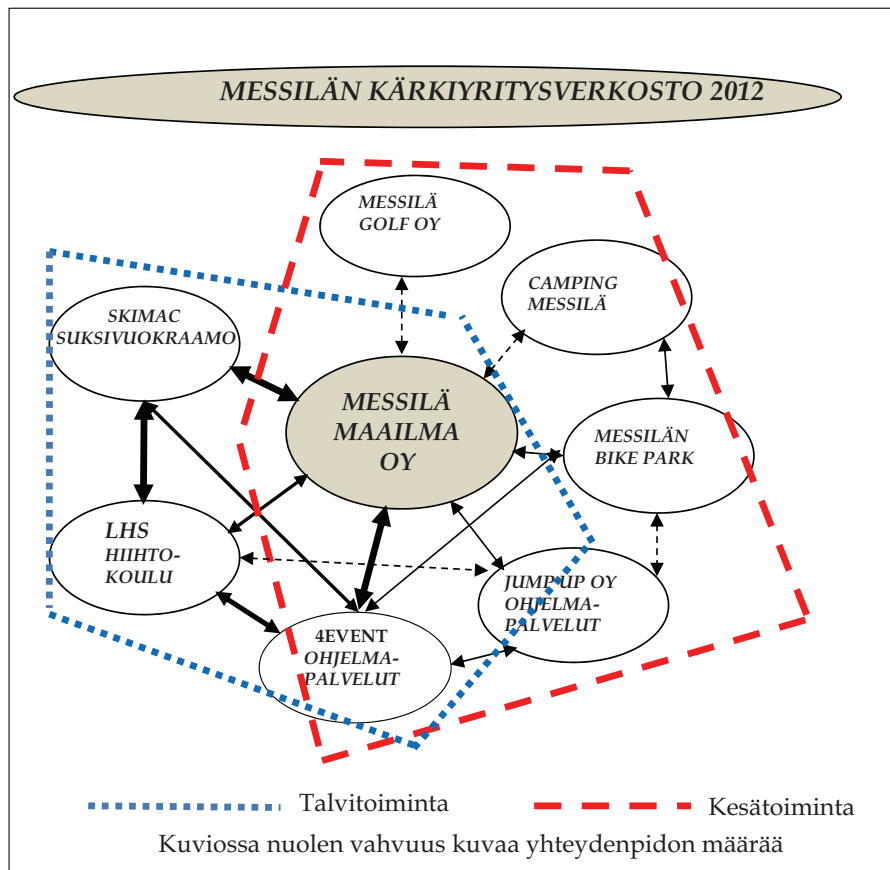


KUVIO 28 Messilän alueen kärkiyritysverkosto vuonna 2006

Kärkiyritys MM Oy korostaa arvoja (asiakaslähtöisyys, avoimuus, rehellisyys), yhteisöllisyyttä ja tiedon merkitystä verkoston toiminnassa. Tällä tavoin luodaan organisaatiokulttuuria, jossa halutaan tehdä yhteistyötä. Resurssien näkökulmasta toiminta edistää ydinosaamisten syntymistä, mitä Javidan (1998) ja

Stähle ym. (2002) kutsuvat kollektiiviseksi osaamiskasaumaksi. Arvopohjaista osaamisresurssia on vaikea kopioida tai jäljitellä. Sille on tyypillistä sosiaalinen monimuotoisuus ja historiaperusta (King & Zeithmal 2001). Johdon roolina on sosiaalisten sidosten tukeminen ja osaamisten yhteensaattaminen.

Yhteistyösuhteita on muodostunut myös ohjelmapalveluyritysten välille. Tämä viestii verkoston informaatiovirran monipuolistumisesta. Verkoston arvoketjussa lisäarvon tuottaminen perustuu yritysten välisiin toimintoihin ja korostaa alueen omista vahvuuksista syntyvää yhteistyötä. Epävirallisten suhteiden monipuolistuminen vahvistaa verkoston tiedonvirtaa ja socialisaatiota (mm. Nonaka & Takeuchi 1995; Grant 2006; Lynch & Morrison 2007.) Tässä tutkimuksessa tuli esille myös Wangin (2008) mainitsema ei-hierarkkinen verkostoyhteistyö, mikä lisää keskinäistä luottamusta ja vähentää keskinäistä kilpailua. Runsas tiedonvirta ja epäviralliset yhteistyösuhteet siirtävät verkoston yksilöiden ajattelua keskinäisestä kilpailusta yhteistyön lisäämiseen. Vastaavasti tämä lisää pitkänaikavälin sitoutumista ja selkeyttää toimijoiden keskinäistä työnjakoa. On oivallettu, että voidaan tehdä yhteistyötä ja kilpailla samanaikaisesti.



KUVIO 29 Messilän alueen kärkiyritysverkosto vuonna 2012

Tässä tutkimuksessa yritysten yhteinen resurssiperusta pohjautuu alueen historiataustaan, yhteisiin arvoihin ja kumppanien erikoistuminen ydinosaamiseen on menestymisen edellytys. Ydintoimijoiden resurssien heterogeenisyys ja toisaalta resurssien täydentävyys tukevat kärkiyrityksen ja koko verkoston kapasiteetin hallintaa. Aineettomien resurssien osalta joustavuus ja mukautuminen mahdollistavat suuremman kokonaisuuden (vrt. suuret tapahtumat). Tämä vastaavasti lisää yhteisöllisyyttä ja sitoutumista. Keskinäisen riippuvuuden oivaltaminen luo ymmärrystä yhteistyölle, kuten mm. von Friedrichs Grängsjö (2003) esittää.

Tutkimus tukee Kompulan (2000) väitöstutkimuksessa esittämää sitoutumisen tasoa ja sen merkitystä verkostossa. Veturityritykset muodostavat ns. ytimen ja saavutetut yhteiset tavoitteet lisäävät vahvaa sitoutumista. Erilaisia resursseja yhdistelemällä on saavutettu osaamista ja verkostopääomaa, josta on hyötyä veturityritykselle, mutta myös muille osapuolille (vrt. henkilöstöpankki mahdollistaa henkilöstön hyödyntämisen). Toiminta lisää myös osaamista, mikä näkyy parempana asiakaspalveluna ja lisäarvona asiakkaalle. Messilässä syntynyttä henkilöstöpankkia ja toteutettuja isoja tapahtumia voi kutsua Varmaen (2004) tai Vuorisen (2005) tai Uppsalan koulukunnan ARA-mallin mainitsemaksi resurssikimpuksi, johon liittyy hidas kasvattaminen ja resurssiin kumuloituva kasvu. Syntynyt resurssikimppu voi olla arvokas ja merkittävä ja tuoda kilpailuetua koko verkostolle. Hamelin (1994) mainitsema toimintaan liittyvä osaaminen, jossa panostetaan palveluihin, joiden avulla tuotetaan asiakkaalle lisäarvoa, tulee esille verkoston toiminnassa tältä osin.

Verkostossa toiminnassa korostuvat arvojen välityksellä pysyvää kilpailuetua luova kolmen P:n näkökulma (Clulow ym. 2007): ihmiset (*people*), erinomainen toiminta (*process*) sekä tulokset ja maine (*performance*). Tulevaisuuden tietovirrassa oppiminen ja oppimiskyky ovat yksilötason (*people*) avainresursseja ja yritystasolla johdon havaintokyky sekä toiminta (*process*) korostuvat. On huomioitava, että jo nykyisen toimintansa aikana Messilän kärkiyritysvetoinen verkosto on onnistunut luomaan positiivista yrityskulttuuria, joka lisää statusta ja vakuuttavuutta sekä alueen tunnettavuutta (*performance*).

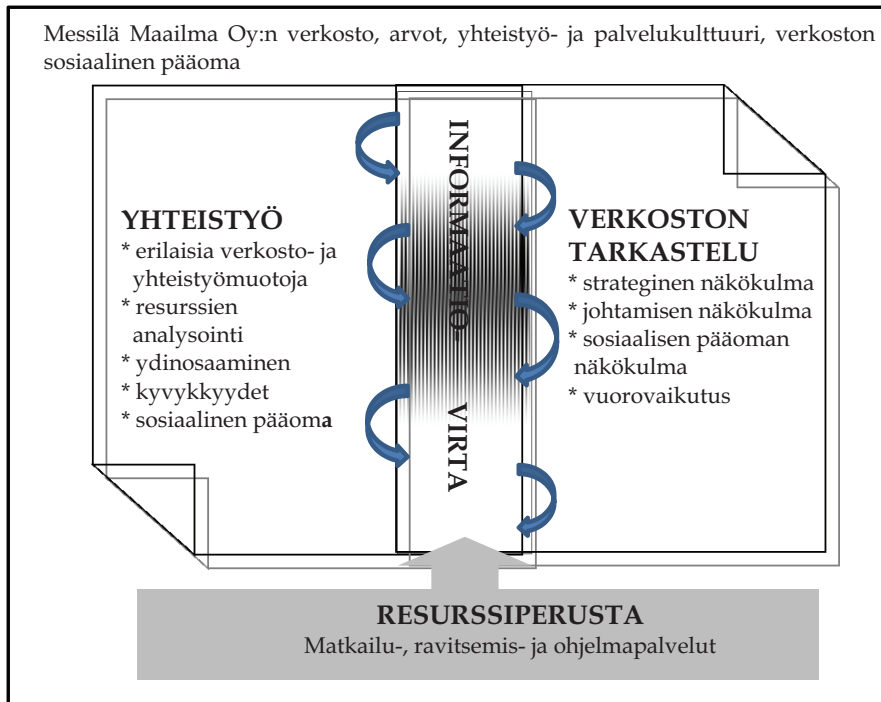
Resursseja yhdistämällä Messilän vapaa-aikakeskus on onnistunut luomaan Grönroosin (2009) mainitseman laajennetun palvelutarjooman, mikä tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Asiakkaat kokevat Messilän palveluiden saavutettavuuden, ostamisen ja kuluttamisen prosessina, joka luo sellaista lisäarvoa, mitä kilpailijoiden on vaikea jäljitellä.

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen elementit: yhteistyö, resurssit, ydinosaaminen, kyvykkyys, yhteistyön johtaminen ja sosiaalinen pääoma ja vuorovaikutus luovat resurssiperustan, joka näyttäytyy empiirisessä tutkimuksessa Messilän verkoston toimintana. Kysymyksessä on kärkiyritysvetoinen yhteistoiminta, joka koostuu pääasiassa mikroyrityksistä. Verkko nähdään tietyksi malliksi toteuttaa liiketoimintaa, ns. kärkiyritysvetoinen verkosto. Tutkimuskontekstina oli kärkiyritysvetoinen matkailu-, ravitsemis- ja vapaa-ajan toimialalla toimiva verkosto ja resurssiriippuvuutta tarkasteltiin koko verkoston näkökulmasta.

Strategisessa yhteistyöverkostossa keskitytään ydinosaamiseen, jossa jokainen toimija keskittyy siihen, minkä parhaiten hallitsee. Toimintatapa mahdollistaa sen, että hiljaiset ajat minimoidaan ja toiminnot keskitetään asiakasvirtojen mukaan. Tällöin yritykset ovat riippuvaisia toistensa resursseista, mikä vaikuttaa niiden toimintaan ja käyttäytymiseen. Verkoston kärkiyritys on kuitenkin avaintoimija, mikä perustuu yrityksen resurssiperustaan. Lähtökohtana on yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä korostava toiminta, mikä pohjautuu arvoihin. Päämääränä on joustava tulevaisuusorientoitunut asiakaslähtöinen toiminta, jossa tavoitellaan innovatiivisuutta ja toisaalta tehokkuutta.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen elementit verkostoyhteistyö ja vuorovaikutus, resurssit, ydinosaaminen, kyvykkyydet ja sosiaalinen monimuotoisuus näyttäytyvät empiirisessä tutkimuksessa Messilä Maailma Oy:n verkoston toimintana. Toiminnan taustalla ovat verkoston arvot, yhteistyökulttuuri, vahva verkoston historiatausta, kärkiyrityksen johdon rooli ja osaaminen sekä palvelukulttuuri. Empiirisen tutkimuksen suhdetta teoreettiseen viitekehukseen havainnollistaa kuvio 30.



KUVIO 30 Empiirisen tutkimuksen suhde teoreettiseen viitekehykseen.

7.1 Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio

Tämän tutkimuksen tulokset lisäävät ymmärrystä matkailu- majoitus- ja ohjelmapalvelujen verkostotoiminnasta. Tämä tutkimus on käytännönläheinen, joten teoreettisia ja käytännöllisiä johtopäätöksiä ei voi täysin erotella toisistaan, vaan ne ilmenevät osittain päällekkäin. Tutkimuksen teoreettiset johtopäätökset voidaan tiivistää seuraavaan neljään kohtaan, jotka esittelen seuraavaksi.

Tutkimus tuo lisäymmärrystä siitä, kuinka resurssi riippuvuudet lisäävät verkoston yritysten tarvetta luoda, vaalia ja oppia sekä uudistaa keskinäisiä verkostosuhteita.

Oppiminen, uudistuminen ja henkinen kasvu tulivat selvästi esille. Vuorovaikutteinen viestintä ja sosiaalisten taitojen kasvaminen ovat luoneet pohjaa yhdessä oppimiselle. Suhteiden sosiaalinen monimuotoisuus tukee yhdessä oppimisen kulttuuria. Samalla luottamus ja sitoutuminen ovat lisääntyneet sekä organisatorinen yhteensopivuus on kasvanut. Varmuus siitä, että valittu yhteistoimintamuoto toimii, luo mikroyritykselle jatkuvuutta ja lisää sen omaa investointihalukkuutta.

Kun yhteistyöstä saadut tulokset ovat suurempia kuin siihen panostetut investoinnit, niin yleensä yhteistyö katsotaan silloin onnistuneeksi. Yhteistyöstä saadut hyödyt eivät ole yksiselitteisiä. Taloudellisia tai rahallisia tuloksia on sinänsä helppo mitata. Yhteistyöllä on myös kvalitatiivisia tavoitteita, (mm. Novelli ym. 2006; Tinsley & Lynch 2004) esimerkiksi tässäkin tutkimuksessa esiin noussut uuden oppiminen. Laadulliset tavoitteet voivat realisoitua vasta pitkänkin ajanjakson jälkeen. On myös tuotava esille, kenen kannalta tuloksia tarkastellaan. Arvioidaanko tuloksia koko verkoston kannalta, kärkiyrityksen vai verkoston yksittäisen toimijan kannalta?

Arvioitaessa yhteistyön tuloksia ja resurssijaon onnistumista koko verkoston näkökulmasta nousee merkittäväksi ajattelutavan muutos, mikä on tapahtunut yhteistyökumppaneissa verkoston kehittymisen aikana. Onnistuneen resurssiperustaisen toiminnan seurauksena eri osapuolet ymmärtävät asiakaskeisyyden ja pitkäjänteisen toiminnan merkityksen; esimerkiksi hinnoittelu ja laskutus, kun palvelupaketteja tai tuotekokonaisuuksia rakennetaan. Toisin sanoen verkosto nähdään resurssina, jonka avulla tuotetaan lisäarvoa itselle ja koko verkostolle (Gulati ym. 2000) ja saadaan strategista etua. Toiminnalla luodaan myös lisäarvoa asiakkaalle, kun järjestetään yritystapahtumia. Asiakas kokee saavansa lisäarvoa, mikä näkyy positiivisena palautteena ja realisoituu tulevaisuudessa. (Clulow ym. 2007.)

Tutkimus tuo lisäymmärrystä kärkiyrityksen ja verkostojen yhdessä luomaan dynaamiseen kyvykkyyteen.

Verkostossa avoin strategiaprosessi ja ammattitaitoa sekä yksilöllisyyttä korostava vuoropuhelu luovat pohjan luottamukselle. MaRa-toimialan yhteistyöverkostot sisältävät monitahoisia riippuvuusjärjestelmiä, joissa resurssit ovat ns. modulaarisia ja liikkuvia. Tällaista verkostoa ei voi johtaa tiukkojen sääntöjen, vaan yhteisten arvojen ja tavoitteiden sekä avoimuuden avulla. Yhteiset arvot luovat pohjan kustannustehokkaalle toiminnalle, jossa arvostetaan innovaatioita ja resurssien uudelleen kohdentamista, joka voidaan tulkita dynaamiseksi kyvykkyydeksi. Innovatiivinen verkostotoiminta edellyttää Varamäen (2004) ja Vuorisen (2005) mainitsemaa dynaamista kyvykkyyttä, jossa verkostoa uudistetaan tilanteiden vaatimalla tavalla. Oivan (2007) mukaan organisaation tai verkoston kyky johtaa kyvykkyyksien uusiutumista voi muodostua merkittäväksi kilpailueduksi.

Verkostoyhteistyössä korostuu johtajuuden merkitys. Kohtamäen (2005) mukaan keskeistä on kärkiyrityksen tapa ohjata verkostoa ja Wangin (2008) mukaan kumppaneiden selkeät roolit ovat merkityksellisiä yhteistyötä rakennettaessa. Myös tässä tutkimuksessa päädyttiin samanlaisiin tuloksiin. Identifioituminen yhteisiin päämääriin vaatii aikaa ja sosiaalisen elementin syvyyttä. Ja ”yhteinen hyvä” eli menestys voi löytyä vain yhdessä. Tämä tutkimus myös tuki Doz & Kososen (2008) ja Gulatin (2007) näkemyksiä siitä, että resurssien liikkuvuus varmistetaan strategisen herkkyyden ja johdon kollektiivisen sitou-

tumisen avulla, jossa virallisilla ja epävirallisilla sosiaalisilla siteillä on suuri merkitys.

Tutkimus tuo lisäymmärrystä siitä, kuinka kärkiyrityksen maine ja brändi kantavat koko verkoston toimintaa ja siitä, kuinka verkostokumppanit voivat vahvistaa kärkiyrityksensä resurssiperustaa.

Avoimen ja positiivisen vuorovaikutuksen kautta kärkiyritys on lisännyt luottamusta, joka on madaltanut yhteistyökumppaneiden kynnystä ottaa negatiivisia asioita käsittelyyn. Tämä on heijastunut asiakkaille parantuneena asiakaspalveluna. Yhteistyön seurauksena kärkiyritys on saanut eri alueiden erityisosaamista, joka tukee koko verkoston toimintaa ja nostaa koko alueen imagoa. Hyvät yhteistyökumppanit ja onnistunut yhteistyö luovat vakuuttavuutta kokonaisuuteen, jolloin kärkiyrityksen ja koko verkoston imago ja brändi kasvavat. Statuksen nousu vähentää koko verkoston yleistä epävarmuutta, lisää luottamusta ja luo tunnetta, että koettavaa riskiä jaetaan. Kilpailijoille ja asiakkaille toiminta näyttää yhtenäiseltä, jolloin sitä on vaikeampaa kopioida. Kärkiyrityksen näkökulmasta toiminta on kuitenkin hyvin heterogeenistä, jolloin kärkiyrityksen johdolla ja avainhenkilöillä on ratkaiseva rooli. Asiakasmäärän kasvun myötä koituu taloudellista hyötyä ja hyvää mieltä kaikille.

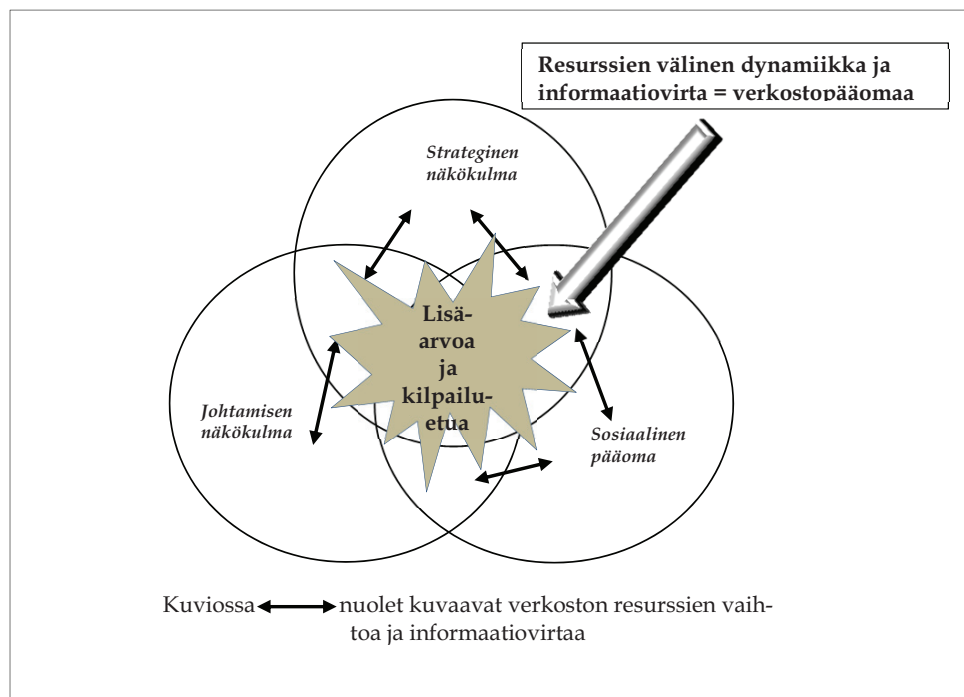
MaRa-alan palveluliiketoiminnassa on lukuisia pieniä asioita, joita ei voi listata selkeiksi tuloksiksi, mutta joilla on merkitystä lopputuloksen, maksavan asiakkaan kannalta. Tämän johdosta yhteistyöosapuolten kannattaa sitoutua pitkäjänteiseen toimintaan. Tutkimuksesta saadun kokemuksen perusteella avoimuus, luottamus ja joustavuus ovat kaiken lähtökohta. Teknistä sopimusta solmittaessa kärkiyrityksen huutokauppamentaliteetti, jolla haettaisiin vain edullisinta sopimusratkaisua, ei tuota menestystä. Jos yhteistyön hinnat kilpailutetaan liian alas, korostetaan silloin verkoston hierarkisia suhteita, mikä vaikuttaisi negatiivisesti yhteistyöilmapiiriin. Tällöin yhteistyöyritysten johdon sitoutumisaste pienenee, mikä heijastuisi henkilöstön toimintaan ja edelleen palvelun laatuun.

Tutkimus nostaa esiin yritysyhteistyön ja sosiaalisen pääoman merkityksen matkailuliiketoiminnan kilpailuetua luotaessa

Dynaamisessa ympäristössä osaaminen kasautuu, mitä kilpailijoiden on vaikea havaita. Sosiaalinen monimuotoisuus vaikeuttaa havaitsemista. (Koiranen & Chirico 2006.) Kyky yhdistää tietoa on myös kollektiivista kyvykkyyttä, jonka avulla saavutetaan kumuloituvaa lisäarvoa ja kilpailuetua (Nahapiet & Ghoshal 1998). Tässä tutkimuksessa yhteistoiminnan tuloksena on syntynyt sosiaalisia innovaatioita ja tiedon tuottamiseen syntyvää informaatiota, mitä on voitu hyödyntää markkinoinnissa ja palveluprosessien kehittämisessä (vrt. asiakkuuksien tunteminen sekä erilaiset tapahtumat). Ilman sosiaalista pääomaa ei synny dynaamista kyvykkyyttä. Sosiaalisen pääoman merkitystä ei ole riittävästi oivallettu MaRa-alan verkostoissa. Informaatiovirta ja tietoperustainen

kyvykkyys ylläpitävät matkailuverkoston resurssivarantoa, joka luo verkostopääomaa (vrt. Cooper 2008).

Riippuvuussuhteen kautta on syntynyt sellaista osaamista, mitä ei aikaisemmin tiedetty edes tarvittavan. Kilpailuetua luova verkostopääoma syntyy resurssien dynamiikan tuloksena. Kun tarkastellaan yritysten välisen resurssi-perustaisen yhteistyön toimivuutta, niin resurssien välinen dynamiikka määrittelee sen eron, missä tapahtuu uudistumista ja innovaatioita: kuinka laaja on kuviossa 31 kuvattu verkoston resurssien välisestä dynamiikasta ja informaatiovirrasta viestivä alue, jossa luodaan verkostopääomaa ja saavutetaan kilpailuetua. Verkoston yhteinen strategia ja johdon toiminta luovat perustan tälle alueelle. Heikosti menestyvässä verkostossa resurssien välistä dynamiikkaa kuvaava alue on pieni.



KUVIO 31 Resurssien välinen dynamiikka ja informaatiovirta

Verkostopääomaa voidaan verrata Oivan (2007) tutkimuksessa mainitsemaan integraatiokimppuun. Hänen (emt. 2007) mukaansa integraatio on enemmän kuin osiensa summa ja se edellyttää uudenlaisia johtamiskäytäntöjä. Samaa voidaan todeta verkostopääomasta. Taitavasti johdettuna verkostopääoma on tuottavampaa ja vaikuttavampaa ja sen luoma arvo on suurempi, kuin jos verkoston toimijat toimisivat erillään tai yksittäin. Myös verkostopääoma edellyttää uudenlaisia johtamiskäytänteitä, jossa huomio kiinnittyy yhdessä tekemisen

dynamiikkaan (Kanter 1994; Vesalainen 2004b; Gadde & Håkansson 2006; Ståhle & Wilenius, 2006; Gulati 2007; Sirmon ym. 2011; Lehtimäki 2012).

Erinomaisissa yhteistyömuodoissa lisäarvoa ja kilpailuetua kuvaava yhteinen alue on laaja sekä intensiivinen, mikä sisältää sosiaalisen monimuotoisuuden, kuvio 31. Hapuilevassa verkostoyhteistyössä yhteiset alueet ovat pieniä. Erilaisissa yhteistyömuodoissa resurssien välinen dynamiikka määrittelee sen eron, mitkä verkostot ovat taantuvia, keskinkertaisia tai erinomaisia.

MaRa-alan verkostoissa palvelutarjoomaan käytetyn resurssirakenteen yhdistämisessä kärkiyrityksen johto on ratkaisevassa roolissa. Kärkiyritys hallitsee keskeisiä fyysisiä avainresursseja, mutta sen tulee oivaltaa myös kumppanuudet resurssina. Koko verkoston yhteinen palvelutarjooma luo verkoston tai matkailualueen brändiä. Verkossa mukana olevien kumppaneiden tulee oivaltaa yhteistyö resurssina. Tällöin osapuolet hyötyvät toistensa asiakkuuksista, koska saapuva asiakas ostaa alueelta useimmin sopivan palvelupaketin. Messilän kaltaisessa matkailukohteessa kaikkien verkostossa toimivien yritysten johdon ja myös henkilöstön tulee oivaltaa resurssien välisen dynamiikan ja informaatiovirran merkitys. Messilässä vuoden 1999 jälkeen tapahtuneet kehitysvaiheet osoittavat, että kärkiyritys on keskeisessä asemassa luottamuksen ja oppimista korostavan ilmapiirin rakentamisessa.

Hugginsin (2010) mukaan verkoston johdon tulee ymmärtää verkostopääoman ja siihen liittyvän sosiaalisen pääoman merkitys verkoston liiketoiminnalle. Verkoston tiedon virta ja tiedon siirto luovat lisäarvoa ja toisaalta pienentävät ympäristön luomaa liiketoiminnan epävarmuutta. Verkostossa syntyvä verkostopääoma tulee olla jonkun verkostossa toimivan osapuolen johtama, jotta se toimisi tehokkaasti ja sen avulla saadaan aikaan tuloksia. Tulevaisuudessa uuden tiedon yhä suurempi nopeus ja tietomäärän kasvu tuovat uusia haasteita johtaa MaRa-alan verkostopääomaa. Runsaan tietovirran ja monipuolisten kanalien vuoksi on yhä vaikeampi luoda toimivaa (verkosto)yhteistyötä tiedon alkuperäisen lähteen tai toimijan kanssa. (emt. 2010, 515-531.)

Verkostossa syntyvä verkostopääoma on pääsääntöisesti yritystenvälinen ja yritystason resurssi, vaikkakin sosiaalinen pääoma on enemmän yksilöiden välistä. Tiedon virran ja sosiaalisen pääoman hitaus tai "tahmeus" hankaloittavat verkostopääoman syntymistä. Pienessä firmassa pelko henkilöstön vaihtuvuudesta voi olla yksi syy siihen, että ollaan haluttomampia havaitsemaan verkostopääoman tuomia mahdollisuuksia. (Huggins 2010, 515-531.) Tässä tutkimuksessa mm. henkilöstön ympärivuotinen käyttö on esimerkki verkostopääoman hyödyntämisestä.

7.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Laadullisen aineiston tulkinta on poikkeuksetta hiukan ongelmallista. Tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä käsitteitä reliabiliteettia ja validiteettia käytetään laadullisen tutkimuksen yhteydessä, vaikka niiden soveltuvuudesta kiistelläänkin. Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti liittyy lähinnä tutkimuspro-

sessin yksityiskohtaiseen kuvaukseen ja tulkinnan sanotaan olevan reliabelia silloin, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia (Grönfors 1982; Eskola 2005). Kvalitatiivinen tutkimus on tulkitsevaa ja ymmärrystä lisäävää sekä yleensä sitoutunut tutkijan henkilöön. Realistisessa luotettavuusnäkemyksessä tehdään ero sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin (Eskola 2005, 213). Sisäisellä validiteetilla (luotettavuudella) viitataan aineiston keräysprosessiin ja analysointiin, tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen vastaavuuteen. Sisäinen validiteetti kertoo lähinnä, kuinka tutkija itse hallitsee tutkimusalueensa. (Eskola 2005, 213; Virtanen 2006, 198.) Tässä tutkimuksessa tutkimuksen teoreettinen viitekehys yhdistää resurssien dynamiikan, sosiaalisen pääoman ja yritysten välisen yhteistyön aihetta käsittelevän kirjallisuuden ja referoitujen artikkeleiden perusteella. Ulkoinen validiteetti (yleistettävyyden) viittaa tehtyjen tulkintojen sekä aineiston välisen johtopäätösten pysyvyyttä. Mikä on se ihmisten tai tilanteiden joukko, jossa tulokset voivat pitää paikkansa ja millä reunaehdoilla eli ovatko tulokset yleistettävissä tutkittavan tapauksen ulkopuolelle? (Virtanen 2006, 198.) Mahdollisuus tuottaa samoja tutkimustuloksia toistamalla tutkimus samassa kontekstissa on käytännössä vaikea tarkistaa. Toisaalta tapaustutkimus voidaan ymmärtää pienenä askeleena kohti yleistettävyyttä (Arhio 2007). Kuitenkin ulkoinen validiteetti liittyy enemmän tutkijan toimintaan kuin tutkittavien käyttäytymiseen (Eskola 2005, 213).

Reliabiliteetti ja validiteetti käsitteet soveltuvat selkeämmin määrällisen tutkimuksen luotettavuuden toteamiseen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerit hahmottuvat tutkimusprosessin analyysissä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden toteamiseksi reliabiliteetin ja validiteetin sijaan esitetään seuraavia käsitteitä (Eskola 2005, 210–216; Virtanen 2006, 200–201; Arhio 2007, 152; Tuomi & Sarajärvi 2009, 136–139):

- 1) uskottavuus (*credibility*) – kuinka uskottavia ovat tulokset?
- 2) siirrettävyys (*transferability*) – pätevätkö tulokset toisessa yhteydessä?
- 3) luotettavuus tai riippumattomuus (*dependability*) – ovatko tulokset relevantteja? Tämä vastaa tavallaan reliabiliteettia.
- 4) vahvistettavuus (*confirmability*) – ovatko tehdyt tulkinnat objektiivisia?
- 5) hyödynnettävyys (*utilization*) – kuinka tuloksia voidaan soveltaa jokapäiväiseen toimintaan?

Tutkimuksen uskottavuus on yhteydessä tutkimuksen etiikkaan. Uskottavuus perustuu siihen, että tutkija noudattaa ”hyvää tieteellistä käytäntöä” (Tuomi & Sarajärvi 2009). Tutkimuksen uskottavuus ja eettiset ratkaisut ovat rinnasteisia. Laadullinen tutkimus on uskottavaa, jos voidaan osoittaa, että tutkijan kokemuksen voidaan katsoa vastaavan tutkittavan alkuperäistä kokemusta (Virtanen 2006, 200). Haastattelu on sidoksissa siihen kontekstiin, jossa se esitetään ja haastatteluaineisto antaa subjektiivisen kuvan yrityksen tilanteesta. Tutkijan on luotettava siihen, että haastateltavat kertovat asiat totuudenmukaisesti. Tässä tutkimuksessa uskottavuutta pyrittiin parantamaan tutkijan laajalla informanttien käytöllä (15 henkilöä), jotta haastatteluaineisto olisi mahdollisimman mo-

nipuolinen. Tutkimuksen käytännön toteutus ja eteneminen on kuvattu luvussa 5. Lisäksi kärkiyrityksen avainhenkilöiden haastattelulla täydennettiin verkoston sisäistä näkökulmaa ja toimintaa. Haastatteluissa samoja asioita kysyttiin usealla eri käsitteellä ja kysymyksellä. Haastattelutilanteessa käsitteiden määrittelyssä ei ilmennyt ongelmia, sillä tutkija ja haastateltavat puhuivat ns. samaa kieltä (vrt. toimialan erikoissanasto). Tutkija suoritti itse haastattelut ja haastatellut henkilöt lukivat litteroidut tekstit ja tekivät tarvittaessa tarkentavia korjauksia. Haastatteluissa ei tullut esille tutkittavaan ilmiöön liittyvää ristiriitaista informaatiota.

Todellisuuden monimuotoisuudesta johtuen laadullisen tutkimuksen tulokset eivät ole siirrettävissä tai sovellettavissa sellaisenaan vastaavaan ilmiöön (Virtanen 2006, 201). Tapaustutkimukseen liittyy yleisesti yleistettävyyden ongelma. Tapaus ei ole yleistettävissä yleisesti, mutta toisaalta tapaustutkimus voidaan ymmärtää jossain määrin pienenä askeleena kohti yleistettävyyttä. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 136-139.) Tässä tapaustutkimuksessa tavoitteena ei ole yleistäminen vaan ymmärtäminen. Eskola & Suorannan (2005, 68) mukaan yleistettävyyden ja siirrettävyyden syntyvät lukijan toimesta. Tutkimuksessa huolellisesti kuvattu toimintakulttuuri voi toimia toisessa organisaatiossa muutoksen lähtökohtana. Tämän tutkimuksen luoma ymmärrys voi toimia esimerkkinä, josta toiset matkailu-, ravitsemis- ja vapaa-ajan mikroyritykset voivat oppia.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä kiinnittämällä huomiota huolelliseen ennalta suunnitteluun ja aineistonkeruuseen. Tutkijan esiymmärrys ja kokemus toimialalta sekä suoritettu esitutkimus tukivat tämän tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi kirjallisuuteen perehtyminen sekä teorian ja empirian vuoropuhelu aineistonkeruuvaiheessa lisäsivät tämän tutkimuksen luotettavuutta. Vuoropuhelua syvennettiin reflektion avulla. Tutkimuksen alkuvaiheessa suoritettu kohdeverkoston kokonaistarkastelu ja sen jälkeen suoritettu esitutkimus sekä tutkimuksen ensimmäinen osa, jossa verkostoa tarkasteltiin kärkiyrityksen näkökulmasta, tuottivat ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, mikä edesauttoi lopullisen koko verkostoon keskittyvän tutkimusasetelman muotoutumista.

Laadullisen tutkimuksen vahvistettavuus tarkastelee tutkimusta siitä näkökulmasta, ovatko tutkimuksesta tehdyt tulokset objektiivisia ja saavatko tehdyt tulokset tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista (Eskola & Suoranta 2005, 212; Virtanen 2006, 201). Täysin samanlaista matkailu-, ravitsemis- ja vapaa-ajan toimialaan keskittyvää verkoston toimintaan liittyvää tutkimusta ei ole käytettävissä. Verkostoa ja eri toimijoiden verkostonäkemyksiin liittyvää tutkimusta on olemassa runsaastikin (mm. Hall 1992; Malinen 1998; Komppula 2000; Varamäki 2001; Mitronen 2002; Toivola 2005; Vuorinen 2005; Kohtamäki 2005; Arhio 2007, Turunen 2009, Lemmetyinen 2010). Tämän tutkimuksen eri osat saavat tukea näistä eri verkostonäkemyksiä käsitelleistä tutkimuksista. Tutkija oli yleisellä tasolla tietoinen case-yrityksen verkostoroolista, mutta ei tuntenut yrityksen toimijoita tutkimusta aloitettaessa. Tämän johdosta tutkijan objektiivisuuteen voidaan luottaa.

Tämän tutkimuksen empiria perustui yhteen (single-case) tapaukseen, joten tulosten perusteella ei voi tehdä syvällisiä johtopäätöksiä. Ratkaisevaa ei ole aineiston koko, vaan tulkintojen kestävyys ja syvyys (Eskola & Suoranta 2005, 67). Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä vapaa-ajan keskuksen kärkiyritysvetoisesta yhteistyöverkostosta ja sen toiminnasta. Tutkimuksessa pyrittiin yhä syvempään ilmiön ymmärtämiseen (vrt. hermeneuttinen kehä). Kun kysymyksessä on edelläkävijäyritys, joka on soveltanut resurssiperustaista yhteistyötä usean vuoden ajan, voidaan tutkimuksen perusteella saada tietoa, kuinka voitaisiin oppia tai välttää virheitä suunniteltaessa vastaavanlaista toimintaa. Tässä tulee ilmi laadullisen tutkimuksen hyödynnettävyys käytännön toiminnassa. Case-kohteen yritysten toimintatavoista voidaan oppia, kun tarkastellaan toimialan sesonkiluonteisuutta, mikroyrityksiä ja pitkäjänteistä toimintaa.

Tämän tutkimuksen virhelähteenä voidaan pitää tutkimuksen kapea-alaisuutta siltä osin, kun tutkimuksen pääasiallinen aineisto on yhden verkoston henkilöiden informoimaa. Kuitenkin tutkijan oma toimialatuntemus sekä esiyymmärrysvaiheessa ja tutkimuksen ensimmäisessä osassa kohteesta hankitut tiedot ja omakohtainen yleinen havainnointi tukevat tutkimuksen objektiivisuutta. Myös kärkiyrityksen avainhenkilöiden haastattelut loivat tutkimuksellista pohjaa resurssien tarkastelulle.

7.3 Yhteenveto, suositukset ja jatkotutkimusehdotuksia

Tässä tutkimuksessa on kuvattu dynaaminen verkosto, joka kykenee tuottamaan lisäarvoa ja pysyviä etuja. Verkosto käsitteenä on moni-ilmeinen ja yleisessä yhteistyötä sivuavissa keskusteluissa verkostot nähdään erilaisen liiketoiminnan organisoinnin muotona. Viimekädessä verkostossa toimivalle yrittäjälle ei kuitenkaan ole niin merkityksellistä, mitä termiä käytetään, vaan mitä hyötyä yritykselle verkostossa mukana oleminen tuottaa.

Verkostoyhteistyön hyödyt on helppo nimetä, mutta vaikeampi todeta. Tämä tutkimus tuo ymmärrystä hyötyjen todentamiseen ja lisää ymmärrystä siitä, mitä etuja matkailu-, ravitsemis- ja vapaa-ajan palvelun yritykset voivat saavuttaa osallistumalla alueensa verkostoyhteistyöhön.

Kuten edellisessä luvussa todettiin, tutkimuksen perusteella ei voi tehdä syvällisiä johtopäätöksiä, mutta osa tuloksista on sellaisia, joita verkostossa toimiva yksittäinen yritys ei olisi saavuttanut yksin toimiessaan. Resursseja yhdistämällä ja informaatiovirtaa hyödyntämällä on saavutettu verkostopääomaa, jota kilpailijoiden on vaikea havaita. Resurssiperustaisen näkemyksen mukaan MaRa-alan verkostossa toimivan yrityksen kannattaa erikoistua ydinosaamiseen. Ydinosaamisia voidaan yhdistää toimivan informaatiovirran myötävaikutuksella. MaRa-alalla on tunnetusti niukat resurssit, siksi yhteistyö on välttämättömyyttä. Pienillä ohjelmapalveluyrityksillä on pienet resurssit, mutta tietty ydinosaaminen ja ydinkyvykyys hallinnassa. Osallistuminen verkostoyhteistyöhön luo tulevaisuutta pienelle ohjelmapalveluyritykselle. Tulevaisuusorientoituneen

pienen yrityksen omistaja-yrittäjän tulisikin nähdä resurssien niukkuus mahdollisuutena, ei kasvun esteenä. Verkostoyhteistyö tarjoaa mahdollisuuden kasvuun. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella pienen ohjelmapalveluyrityksen kannattaa osallistua matkailualueensa verkostoyhteistyöhön.

Verkosto toimii resurssina, ns. kyvykkyysalustana. Kyvykkyysalusta toimii vipuvoimana, joka mahdollistaa resurssien monipuolisen käytön. Yritysten välisten verkostojen hyödyntäminen on yleensä strateginen ratkaisu ja johdon toimintaa. Johdon ajattelutapa ja toiminta, jossa verkosto nähdään resurssina, kannustaa keskijohtoa ja henkilöstöä osallistumaan verkostoyhteistyöhön. Sosiaalisen pääoman informaatiovirran ja resurssien dynamiikan tuloksena syntyy verkostopääomaa, jonka avulla verkostot kehittyvät. Näin verkosto saavuttaa lisäarvoa ja kilpailuetua, joita kilpailijoiden on vaikeampi havaita. Myös tässä tutkimuksessa yhteistyön kehittyminen näkyi käytännön toimissa ja lisäsi verkoston kehittymistä sekä oppimista. Oppimista syntyy käytännön tuloksena, kun verkoston hiljainen, yksilön hallussa oleva tieto muuttuu täsmälliseksi, eksplisiittiseksi tiedoksi koko verkoston käyttöön.

Verkostossa yritysten välinen yhteistyö kehittyy vähitellen vuorovaikutuksen tuloksena. Syntyvässä yhteistyökulttuurissa luottamus toimii liima-aineena ja verkostossa vallitsevat arvot ohjaavat toimintaa. Verkoston kärkiyrityksen roolina on toimia verkoston veturiyrityksenä ja ohjata toimintaa pääsääntöisesti ei-hierarkisesti, luottamusta ja yhteisöllisyyttä korostaen. Kärkiyrityksen arvot ohjaavat myös kumppaneiden toimintaa ja vaikuttavat verkoston palvelukulttuurin syntymiseen. Tämän tutkimuksen perusteella yhteisten arvojen omaksumista helpottaa kumppaneiden yhteinen historiausta.

Tulevaisuudessa kilpailu kiristyy ja tehokkuutta haetaan yhä enemmän erikoistumisen ja resurssijaon kautta. Matkailu-, ravitsemis- ja vapaa-ajan toiminnassa erityyppiset verkostoyhteistyömuodot tulevat lisääntymään. Toimialan näkökulmasta yhteistyömuodot, joissa panostetaan avainresurssisiin ja pitkäkestoiseen verkostoyhteistyöhön ovat menestymisen edellytys. Kun yhteistyökumppanit seulotaan jo tuotekehitysvaiheessa, niin riippuvuussuhteet hioutuvat ja luottamus sekä osaaminen ja palvelukulttuuri kehittyvät osapuolten kesken. Kuitenkin voidaan kysyä, onko toimialalla riittävästi valmiuksia ja ammattitaitoa luoda MM Oy:n verkoston kaltaisia yhteistyöratkaisuja. Tulevaisuudessa ei riitä, että yhteistyöhön osallistuva mikroyrittäjä hallitsee toimialansa perusbusinessin toiminnallisesti. Toimialan yrittäjältä tai toimivalta johdolta edellytetään strategista verkosto-osaamista ja valmiutta ymmärtää resurssiperustaisia eri yhteistyömuotoja esimerkiksi tuotekehityksen osalta. Kansainvälinen business-to-business -toiminta tulee lisääntymään, mikä myös edellyttää toimivalta johdolta näkemystä ja valmiutta perehtyä asioihin pitkäjänteisesti. Esimerkiksi ohjelmapalveluissa harrasteperusteinen mikroyrittäjäyys ei riitä. Ammattimaisen toiminnan on perustuttava asiakkuuspohjaiseen ajatteluun. Esimerkiksi ammattimaisesti johdettu kansainvälinen tai kotimainen vahva toimija voisi ottaa haltuunsa ohjelmapalvelut merkittävimmässä Suomen vapaa-ajan keskuksissa. Tällainen toiminta saisi aikaan synergiaetuja ja toisi ammattimaisuutta koko toimialalle. Toisaalta valtakunnallisten rahoittajien selkeämmät

matkailu- ja ravitsemis- ja vapaa-ajan toimialoille kohdistamat rahoitusinstrumentit voisivat edistää toimialan verkostoitumiskehitystä.

Yleensäkin matkailun vapaa-ajan keskuksen toimintaan vaikuttavat myös alueen viranomaispäätökset. Myös tässä tutkimuksessa korostui kunnan kaavoittajan tulevat päätökset, joilla on vaikutusta alueen tulevaisuudelle. Pääsääntöisesti kaavoittajan joustavat yhteistyöratkaisut luovat edellytyksiä verkoston syntymiselle ja kehittymiselle. Kaavoittajan ja alueen yrittäjien pitkäjänteinen yhteistoiminta luo vaurautta koko talousalueelle, kun matkailualue kehittyy.

Tässä tutkimuksessa on keskitytty kärkiyritysverkostoon, joka tarjoaa matkailu-, ravitsemis- ja ohjelmapalveluja. Jatkotutkimuksena tutkimuksen voisi laajentaa ydinverkoston ulkopuolelle ja ottaa verkoston sidosryhmät laajemmin mukaan. Kokevatko verkoston sidosryhmät yhteistyön samalla tavoin? Toinen mielenkiintoinen aihe olisi valita tutkimuskohteeksi laajempi ja monipuolisempi vapaa-ajankeskus, jossa verkostoituminen on alkuvaiheessa. Millaisia ongelmia tai etuja laajeneva resurssien dynamiikka saa aikaan, kun yhteistyö syvenee? Miten itse verkoston koko tai kärkiyrityksen koko vaikuttavat toimintaan? Vertailevalla tapaustutkimuksella voitaisiin myös selvittää jo toimivan verkoston ja aloittelevan verkoston toimintatapoja. Toimialan kansainvälisyyden lisääntyessä olisi mielenkiintoista vertailla vastaavan tyyppisten kansainvälisten ja kotimaisten kärkiyritysvetoisten verkostojen toimivuutta. Myös verkoston johtamismenetelmien vertailu toisi uutta argumentaatiota johtamismenetelmien tutkimukseen.

Tutkimukseni tuo uutta argumentaatiota verkostoitumisen puolesta. Toivon, että tutkimuksesta on hyötyä vapaa-ajan keskuksille, jotka harkitsevat erilaisia yhteistyö- ja verkostoitumISRatkaisuja. Toivon myös tutkimukseni vähentävän matkailualan toimijoiden ja sidosryhmien epäluuloja yhteistyötä ja verkostoitumista kohtaan. Esimerkiksi Päijät-Hämeen alueellisen matkailustrategian valmistelun taustakyselyssä tuli esille, että lähes puolet (41,5 %) vastaajista ei ollut tehnyt yhteistyötä muiden alueen matkailutoimijoiden kanssa. Samoin yli puolet (61,9 %) piti keskinäistä kateutta yhteistyötä estävänä tekijänä. Kuitenkin verkostoituminen koettiin mahdollisuutena tulevaisuudessa. (Laakso & Härkönen 2010, 16.)

Tutkimusta voivat hyödyntää myös matkailualan eri sidosryhmät, esimerkiksi kunnalliset organisaatiot sekä eri kehittäjä- ja yhteistyöorganisaatiot. Itselleni ja alan opetukselle tutkimukseni tuo uutuusarvoa. Tutkimusta voi soveltaa oppimateriaalina ja case-mallinnuksena. Toivon tutkimukseni lisäävän ammatillista ymmärrystä verkostoitumista kohtaan, koska vahva verkostoitumiskehitys parantaa sekä yrittäjien että matkailualueen kilpailukykyä.

SUMMARY

Introduction

This research focuses on resource dependency and cooperation in the field of tourism and hospitality. In this study resource dependency means interfirm cooperation in which enterprises combine resources to create capabilities and core competences. In this way the network actors distinguish their competitors and develop core competence. The network is one model doing business, and in this study the research subject is a network led by a hub firm. The enterprises in the network are dependent on each other's resources, a dependency which in turn affects their business behavior. By examining the business activities of the whole network, the factors that contribute to interfirm cooperation as well as the factors that prevent cooperation can be identified.

Tourism organizations and tourism companies are inherently involved in various networks. A typical network consists of various actors in the tourism destination. By cooperating the local actors possibly create added value or achieve a capability they could not achieve by acting alone. The tourism product delivered to the customer is almost always the result of cooperation among many actors. Due to this cooperation, the services and products provided to customers in a tourism destination are multi-faceted and include tangible as well as intangible components. The customer experience becomes either heterogeneous or fragmented. (Buonocore & Metallo 2004.)

The complexity and fragmentation of the services of the tourism destination increase cooperation between the enterprises. Through cooperation and networking, the enterprises in the destination could do better business and improve performance. Similarly their cooperation increases inter-dependency. (Buonocore & Metallo 2004.)

The aim of this study is to increase understanding of the cooperation between enterprises that are mainly small service companies and micro-enterprises. This research focuses on accommodation, restaurant and outdoor activity services. The theoretical contribution of this study is to combine the core competences, core capabilities and social capital of the tourism and hospitality industry.

Theoretical framework

The network ideology used in this study is based on the IMP group, known as the ARA-model. According to this model, the network consists of actors, activities and resources. The actors can be individuals and the activities can be mutual relations between the actors, and the use of each other's resources creates dependency. (Håkansson & Johansson 1992.)

This study utilizes the theories of network cooperation and resource dependency. A network is defined as a factor that creates added value from the resource perspective. By combining the different resources a company could

achieve competitive advantage, which allows a company to distinguish itself from its rivals. Figure 32 illustrates the theoretical framework of this study. The resource-based view can be analyzed according to Varamäki's (2001) cube model. When strategic and management dimensions are combined with broader social capital, the importance of social capital can be identified. Consequently, the cube model is extended by Koiranen & Chirico's (2006) model, which focuses on dynamic capabilities and added value. Social capital is the resource that creates added value, new know-how and new knowledge for the network. The complementary resources of the network create network capital that is difficult for competitors to imitate.

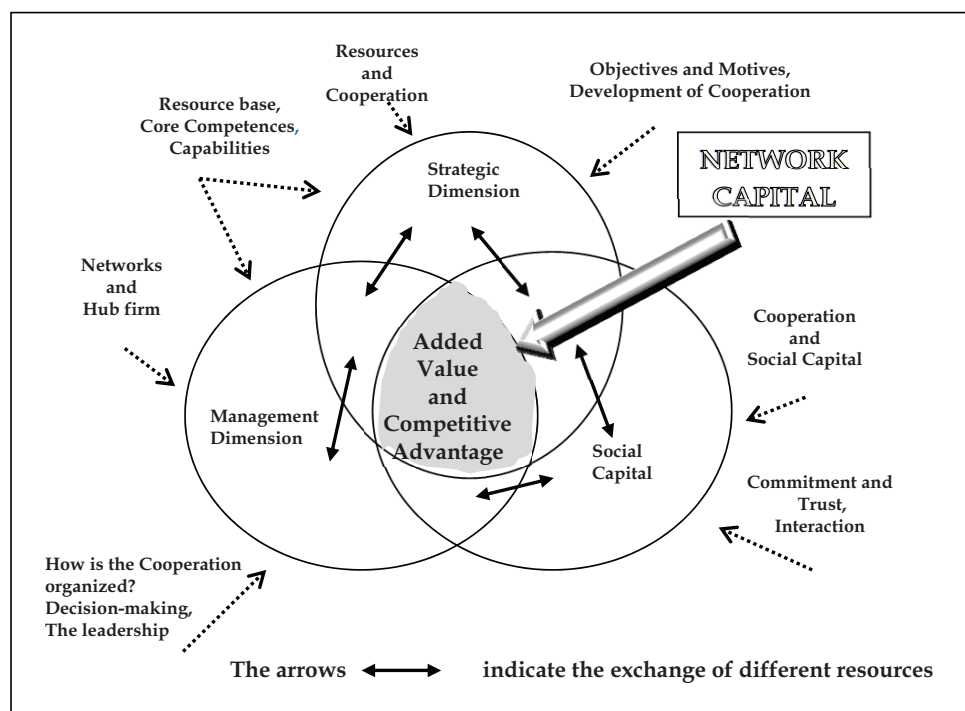


FIGURE 32 The theoretical framework of the study

Research question

The main question of this study is the following: How has interfirm cooperation developed between companies in the network led by the hub firm MM Ltd between 1999 and 2011? This leads to the following sub-questions, which provide more information on the research subject: How has the resource exchange developed between the hub firm and its partners? How has the hub firm led the business of the network? What are the strategic benefits of the interfirm cooperation for the network companies? What are the additional innovative elements

that enhance the development of the service concept based on the new resource solutions?

The research

The empirical data of this study were gathered in stages between 2006 and 2012 through personal interviews. A pilot survey was conducted in 2006 during which it was possible to become acquainted with the entrepreneurs of the network and interview the key persons of the hub firm. The objective of the pilot survey was to identify the situation in view of interfirm cooperation and resources and to create a confidential relationship with the entrepreneurs of the network. The first phase was completed in 2009 when the CEO/entrepreneur of the hub firm was interviewed and the network was examined from the hub firm's view point only. The empirical data of this research include fifteen interviews. The interviewees were the key persons of the hub firm and all other entrepreneurs or responsible persons in the network. The analysis was performed without any qualitative data software. The descriptive and explanatory elements of the phenomenon were found and identified from the transcribed texts.

Methodologically, this study is single-case qualitative research in which the theory has partly guided the selection of the interview themes. The analysis aims at a hermeneutical interpretation through abductive reasoning. According to the hermeneutical approach, case study research emphasizes interpretation, meaning and understanding of the phenomenon.

Conclusions

On the basis of this study's results, the core competencies achieved by resource differentiation and resource combination as well as, -the role of the hub firm are considered to be particularly significant. Other important factors include the acquisition of resources, knowledge management, the use of power, positive corporate culture, commitment and trust, and the ability to learn new things. From the management point of view, it is essential to identify those resources or combinations of resources that create performance differences.

The flow of information and its timeliness are also meaningful for the network's success. Information transfer and its management could evolve into a resource pool that could be difficult to detect and difficult to replicate by competitors. The results indicate that the network management should notice and understand the dynamics between different resources. The dependency structure, in which resources are modular and changeable, cannot be led by strict rules and regulations. It can be led only by accepted values, by accepted targets and by openness. In a dynamic environment know-how accumulates something that it is difficult for competitors to detect. The social diversity of the relationships increases the difficulty of noticing certain resources. The ability to combine information in a new way is a collective ability (i.e., network capital),

which brings accumulated added value and competitive advantage to the whole network.

The utilization of network cooperation between companies is usually a strategic managerial decision. When the top management views the whole network as a resource, it encourages middle management and employees to participate in the network cooperation. Social capital, information flow and the resource dynamics of the whole network bring network capital that allows the network to develop.

This study has four theoretical conclusions. The research: 1) extends understanding of how resource dependency increases the need of network partners to create, cherish and learn as well as to reform their mutual network relations; 2) provides further understanding of how the hub firm and its network partners create dynamic competence together; 3) explains how the reputation and the brand of the hub firm support the entire network, and how the network partners strengthen the resource base of the hub firm; 4) reveals the importance of corporate cooperation and the importance of social capital in creating competitive advantage in the tourism business.

Discussion

In the tourism and hospitality industry, resources are typically scarce, therefore cooperation is essential. Small outdoor activity companies often have limited resources but they can manage their core competence and core capability. Participation in the network cooperation creates a future for small service companies. Future-oriented owners or entrepreneurs of small service companies should consider the scarcity of resources to be an opportunity, not a barrier to growth. The network cooperation provides an opportunity for growth. According to the results of this study, it is beneficial for say, a small outdoor activity firm to join the cooperation in its tourism region. The network itself serves as a resource, a so-called competence platform. The competence platform is leverage that allows a versatile use of resources.

In the future, competition will intensify and international business-to-business -activities will increase. Efficiency is increasingly gained through specialization and resource allocation. In the tourism, accommodation and restaurant business network forms of cooperation will increase. From the viewpoint of the tourism industry, the forms of cooperation that focus on key resources and long-term network-based cooperation are prerequisites for success.

This research focused on a hub firm-led network cooperation that provides tourism, accommodation, restaurant and outdoor activity services. Further studies could expand beyond the hub network companies and involve the network stakeholders more. Do the stakeholders experience the cooperation in the same way? Another interesting research topic would be to examine a large and more diverse recreation center where networking is at an initial stage. What problems or benefits results from expanding resource dynamics in deepening cooperation? How does the network size or the hub firm size affect the

network's ability to do business? A comparative case study could also examine the practices of an already existing network and those of a budding network. A comparison of similar international and domestic networks and their functionality could also yield interesting results. In addition, a comparison of network management techniques would bring new argumentation to the subject.

LÄHTEET

- Aalto, K., Laiho, M. & Talonen, H. 1999. Matkailun ohjelmapalveluyritysten myynti- ja informaatiokanavat. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos. Liiketaloudellisen tutkimuskeskuksen julkaisuja. Tampereen yliopisto. Sarja D.
- Adler, P. S. 2001. Market, Hierarchy and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism. *Organization Science* 12 (2), 215-234.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. 2000. Reflexive Methodology. *New Vistas for Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- Anderson, G. 1979. Samverkan mellan småföretag. En fallstudie av inledningskedet i en samverkanprocess. Lund: Studentlitteratur.
- Araujo, L. & Easton, G. 1996. Networks in Socioeconomic Systems: A Critical Review. In D. Iacobucci (Eds) *Networks in Marketing*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 63-109.
- Arhio, K. 2007. Luova laatu ja arvoinnovaatiot oppivan verkoston tuottamina. Tapaustutkimus rakennuspuuteollisuuden verkostosta. University of Jyväskylä. *Jyväskylä Studies in business and Economics* 59.
- Ateljevic, J. & Li, L. 2009. Tourism Entrepreneurship – Concepts and Issues. In J. Altejevic & S. J. Page (Eds) *Tourism and Entrepreneurship. International Perspectives*. Oxford: Elsevier, 9-32.
- Augustyn, M. M. 2004. Coping with Resource Scarcity: The Experience of U.K. Tourism SMEs. In T. Rhodri (Eds) *Small Firms in Tourism. International Perspectives*. Oxford: Elsevier, 257-275.
- Augustyn, M. M. & Knowles, T. 2000. Performance of tourism partnerships: a focus on York. *Tourism Management* 21 (4), 431-451.
- Barney, J. & Arikan, A. M. 2001. The Resource-based View: Origins and Implications. In M. A. Hitt, R. E Freeman & J. S. Harrison (Eds) *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Oxford: Blackwell Publishing. 124-188.
- Barney, J. 1986. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review* 11 (3), 656-665.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17 (1), 99-120.
- Barney, J. 2002. Strategic management: From informed conversation to academic discipline. *Academy of Management Executive* 16 (2), 53-57.
- Barry, C. A., Clulow, V. & Gerstman, J. 2005. The resource-based view and the value to the customer. *Proceedings of Anzmac Conference. Services Marketing*. Fremantle, Western Australia, 1-8. Saatavilla [www-muodossa: http://anzmac.info/conference/2005/](http://anzmac.info/conference/2005/).
- Bengtsson, M. & Kock, S. 1999. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing* 14 (3), 178-193.

- Björk, P. & Virtanen, H. 2005. What Tourism Project Managers Need to Know about Co-operation Facilitators. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* 5 (3), 212-230.
- Blomqvist, K. 2002. Partnering in the Dynamic Environment: The role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation. *Lappeenranta teknillinen korkeakoulu. Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 122.
- Blomqvist, K. & Ståhle, P. 2004. Trust in Technology Partnerships. In M-L. Huotari & M. Iivonen (Eds) *Trust in Knowledge Management and Systems in Organizations*. London: Idea Group Publishing.
- Bogaert, I., Martens, R. & Cauwenbergh A.V. Strategy as a Situational Puzzle: the Fit of Components. In G. Hamel & A. Heene (Eds) *Competence Based Competition*. West Sussex, England: John Wiley & Sons, 57-74.
- Bonetti, E., Petrillo, C. & Simoni, M. 2006. Tourism systems Dynamics: A Multi-level Destination Approach. In L. Lazzaretti & C. Petrillo (Eds) *Tourism Local Systems and Networking*. Oxford: Elsevier Publications.
- Boudieu, P. 1986. The forms of capital. In J. G. Richardson (Eds) *Handbook of theory and research for the sociology of education*. New York: Greenwood Press, 241-258.
- Boxber, M., Komppula, R., Korhonen, S. & Mutka, P. 2001. *Matkailutuotteen markkinointi- ja jakelukanavat*. Helsinki: Edita Oyj.
- Buhalis, D. & Cooper, C. 1998. Competition or Co-operation. Small and medium sized tourism enterprises at the destination. In E. Laws, B. Faulkner & G. Moscardo (Eds) *Embracing and Managing Change in Tourism. International case studies*. London: Routledge, 324-346.
- Buhalis, D. 2000. Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management* 21 (1), 97-116.
- Buonocore, F. & Metallo, C. 2004. Tourist destination networks, relational competences and "relationship builders": The central role of information systems and human resource management. In C. S. Petrillo & J. Swarbrooke (Eds) *Networking & Partnership in Destination Development & Management. Volume II. Proceedings of the Atlas Annual Conference*. Naples, Italy, 377-398.
- Burrell, G. & Morgan, G. 1979. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. Aldershot, England: Gower Publishing Company.
- Burt, R. S. 1992. *Structural Holes. The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, R. S. 2000. The network entrepreneur. In R. Swedberg (Eds) *Entrepreneurship. The Social Science View*. New York: Oxford University Press, 281-307.
- Capriello, A. & Rotherham, I. D. 2008. Farm attractions, networks, and destination development: a case study of Sussex, England. *Tourism Review* 63 (2), 59-71.
- Clulow, V., Barry, C. A. & Gerstman, J. 2007. The resource-based view and value: the customer-based view of the firm. *Journal of European Industrial Training* 31 (1), 19-35.

- Collins, D. J. & Montgomery, C. A. 1995. Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review* 73 (4), 118-128.
- Cooleman, J. S. 1988. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology* 94. Supplement, 95-120.
- Cooper, C. 2008. Tourism Destination Networks and Knowledge Transfer. In N. Scott, R. Baggio & C. Cooper (Eds) *Network Analysis and Tourism. From Theory to Practice*. Clevedon, UK: Channel View Publications, 40-57.
- Costa, C., Breda, Z., Costa, R. & Miguéns, J. 2008. The Benefits of Networks for Small and Medium Sized Tourism Enterprises. In N. Scott, R. Baggio & C. Cooper (Eds) *Network Analysis and Tourism. From Theory to Practice*. Clevedon. UK: Channel View Publications, 96-114.
- Davidson, R. & Maitland, R. 1997. *Tourism Destinations*. London: Hodder & Stoughton.
- Denicolai, S., Cioccarelli, G. & Zucchella, A. 2010. Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence. *Tourism Management* 31 (2), 260-266.
- Doz, Y. L. & Hamel, G. 1998. *Alliance Advantage. The Art of Creating value through Partnering*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Doz, Y. L. & Kosonen, M. 2008. Nopea strategia. Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä. Suomentaja Mauri Laukkanen. Talentum Media Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. Englanninkielinen alkuteos: *Fast Strategy - How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game*.
- Dredge, D. & Pforr, C. 2008. Policy Networks and Tourism Governance. In N. Scott, R. Baggio & C. Cooper (Eds) *Network Analysis and Tourism. From Theory to Practice*. Clevedon, UK: Channel View Publications, 58-78.
- Dwyer, F., Schurr, P. & Oh, S. 1987. Developing Buyer-Seller Relationship. *Journal of Marketing* 51 (4), 11-27.
- Ecorys 2009. Study on the Competitiveness of the EU tourism industry - with specific focus on the accommodation and tour operator & travel agent industries. Within the Framework Contract of Sectoral Competitiveness - ENTR/06/054. Executive summary, September 2009. Netherlands. Saata-villa [www-muodossa: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/studies/competitiveness/executive_summary_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/studies/competitiveness/executive_summary_en.pdf).
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. 2000. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal* 21 (10-11), 1105-1121.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4. Kerava: Savion Kirjapaino Oy.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage Publications.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita*

- tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus. Chydenius-instituutin julkaisuja 3, 179-203.
- European Commission. 2005. The new SME definition. User guide and model declaration. Enterprise and Industry Publication.
- European Commission 2010. Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Europe, the world's No 1 tourist destination – a new political framework for tourism in Europe. Brussels 30.6.2010. Saatavilla [www-muodossa: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/communications/communication2010_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/communications/communication2010_en.pdf).
- Fahy, J. 2000. The resource based view of the firm: Some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European Industrial Training* 24 (2), 94-104.
- Fletcher, R. & Barrett, N. 2001. Embeddedness and the Evolution of Global Networks. An Australian Case Study. *Industrial Marketing Management* 30 (7), 561-573.
- Friedrichs Grängsjö, Y. von 2003. Destination networking. Co-opetition in peripheral surroundings. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 33 (5), 427-448.
- Friedrichs Grängsjö, Y. von & Gummesson, E. 2006. Hotel networks and social capital in destination marketing. *International Journal of Service Industry Management* 17 (1), 58-75.
- Gadde, L-E. & Håkansson, H. 2006. *Supply Network Strategies*. West Sussex, England: John Wiley & Sons.
- Gibson, L. & Lynch, P. 2007. Networks: Comparing Community Experiences. In M. Ewen (Eds) *Micro-Clusters and Networks: The Growth of Tourism*. Amsterdam: Elsevier.
- Granovetter, M. 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology* 91 (3), 481-510.
- Grant, R. M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review* 33 (3), 114-135.
- Grant, R. M. 2006. *Contemporary Strategy Analysis*. Fifth Edition. Oxford: Blackwell Publishing.
- Grönfors, M. 1982. *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Juva: WSOY.
- Grönroos, C. 2001. *Nyt kilpaillaan palveluilla. Neljäs uudistettu painos*. *Ekonomia*. Juva: WSOY.
- Grönroos, C. 2009. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Kolmas uudistettu painos*. *Ekonomia*. Helsinki: WSOY.
- Gulati, R., Nohria, N. & Zaheer, A. 2000. Strategic Networks. *Strategic Management Journal* 21 (3), 203-215.
- Gulati, R. 2007. *Managing Network Resources. Alliances, Affiliations and Other Relational Assets*. Oxford: University Press.

- Gummesson, E. 2000. *Qualitative Methods in Management Research*. Second Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Haapakoski, M. 1999. Yhteistyö ja alihankinta majoitus- ja ravitsemistoiminnassa. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Yrittäjyyden ja johtamisen laitos. Kuopion yliopisto. Pro gradu -tutkielma.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Yritysjulkaisut. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hakanen, M. 1997. Pk-yritysten yhteistyön johtaminen. Kuopion Yliopisto. Yrittäjyyden ja johtamisen laitos. Lisensiaattityö.
- Halinen, A. 1994. Exchange Relationships in Professional Services. A Study of Relationship Development in the Advertising Sector. Publications of The Turku School of Economics and Business Administration. Series A-6.
- Halinen, A. & Törnroos, J. 1998. The Role of Embeddedness in the Evolution of Business Networks. *Scandinavian Journal of Management* 14 (3), 187-205.
- Hall, C. M. 2008. *Tourism Planning. Policies, Processes and Relationships*. Second Edition. Essex, UK: Pearson Education.
- Hall, C. M., Cambourne, B., Macionis, N. & Johnson, G. 1997. Wine Tourism and Network Development in Australia and New Zealand: Review, Establishment and Prospects. *International Journal of Wine Marketing* 9 (2/3), 5-31.
- Hall, C. M & Coles, T. 2008. Introduction: tourism and international business – tourism as international business. In T. Coles and C. M. Hall (Eds) *International Business and Tourism. Global Issues, Contemporary Interactions*. New York: Routledge, 1-25.
- Hall, C. M., Müller, D. & Saarinen, J. 2009. *Nordic Tourism. Issues and Cases. Aspects of Tourism*. Salisbury, UK: Chanel view Publications.
- Hall, R. 1992. The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal* 13 (2), 135-144.
- Hallikas, J., Karvonen, I., Lehtinen, E., Ojala, M., Pulkkinen, U., Tuominen, M., Uusi-Rauva, E. & Virolainen, V-M. 2003. Riskienhallinta yhteistyöverkostossa. Vantaa: Metalliteollisuuden kustannus Oy. MET-julkaisuja 14.
- Halme, M. 2001. Learning for sustainable development in tourism networks. *Business strategy and the Environment* 10 (2), 100-114.
- Hamel, G. 1994. The Concept of Core Competence. In G. Hamel & A. Heene (Eds) *Competence Based Competition*. West Sussex, England: John Wiley & Sons, 11-33.
- Hamel, G. & Prahalad C. K. 2006. *Kilpajuoksu tulevasta. (suom.) Competing for the Future*. Harvard Business School Press. 1994. Suomentaja Maria Mikkonen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Hanifan, L. J. 1916. The rural school of community center. *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 67 (1), 130-138.
- Harju-Autti, A. 2011. Toimialaraportti 9/2011. Matkailu. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla www.muodossa.fi/files/1424/Matkailu_2011_web.pdf.

- Harju-Autti, A. 2012. Toimialaraportti 9 / 2012. Matkailun ohjelmapalvelut. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla [www-muodossa: http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1682/Matkailun_ohjelmapalvelut2012_web.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1682/Matkailun_ohjelmapalvelut2012_web.pdf).
- Harju-Autti, A. & Ryymin, J. 2008. Toimialaraportti 7/2008. Matkailun yleisosa. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla [www-muodossa: http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/725/Matkailu_yleisosa_2008_netti.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/725/Matkailu_yleisosa_2008_netti.pdf).
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Oy Yliopistokustannus. HYY yhtymä.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. 2005. Strategic Management. Competitiveness and Globalization. 6th edition. Mason, Ohio: Thomson Corporation.
- Hooley, G., Broderick, A. & Möller K. 1998. Competitive positioning and the resource-based view of the firm. *Journal of Strategic Marketing* 6 (2), 97-116.
- Huggins, R. 2010. Network resources and knowledge alliances. Sociological perspectives on inter-firm networks as innovation facilitators. *International Journal of Sociology and Social Policy* 30 (9/10), 515-531.
- Håkansson, H. 1987. A Network Approach. In H. Håkansson (Eds) *Industrial Technological Development. A Network Approach*. Reprinted 1989. London: Routledge, 3-25.
- Håkansson, H. & Johansson, J. 1992. A Model of Industrial Networks. In B. Axelsson & G. Easton (Eds.) *Industrial Networks: A New View of Reality*. London: Routledge.
- Håkansson, H. & Snehota, I. 1995. *Business Networks*. London: Routledge.
- Häkkinen, R. 2010. Yksittäisestä matkailuyrityksestä yritystenväliseen yhteistyöhön. Aluekehityksen mahdollisuuksia etsimässä. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.
- Ilmonen, K. 2000. Sosiaalinen pääoma: Käsite ja sen ongelmallisuus. Teoksessa K. Ilmonen (toim.) *Sosiaalinen pääoma ja luottamus*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino, 9-38.
- Jacobs, D. & de Man, A-P. 1996. Clusters, Industrial Policy and Firm Strategy: A Menu Approach. *Technology Analysis and Strategic Management* 8 (4), 425-437.
- Jacobs, J. 1961. *The death and life of great American cities*. New York: Random House.
- Javidan, M. 1998. Core competences: What does it mean in practice? *Long Range Planning* 31 (1), 60-71.
- Johannisson, B. 1986. Network strategies: Management technology for entrepreneurship and change. *International Small Business Journal* 5 (1), 19-30.

- Johannisson, B. 1995. Paradigms and entrepreneurial networks – some methodological challenges. *Entrepreneurship and Regional Development* 7 (3), 215-231.
- Johannisson, B. 1996. *Entrepreneurship – Exploiting Ambiguity and Paradox*. SIRE, Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship. Working Paper 1. Lund.
- Johannisson, B. 1998. Personal networks in emerging knowledge-based firms: spatial and functional patterns. *Entrepreneurship and Regional Development* 10 (4), 297-312.
- Johnson, G. & Scholes, K. 2002. *Exploring Corporate Strategy*. Harlow, UK: Pearson Education.
- Juutilainen, A. 2005. Pienen matkailuyrityksen yrittäjän taival. Oppiminen yrittäjyysprosessissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 232.
- Jääskeläinen, J. 2001. Klusteri tieteen ja politiikan välissä. Teollisuuspolitiikasta yhteiskuntapolitiikkaan. ETLA. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Helsinki: Taloustieto Oy. Sarja A 33.
- Kanter, R. M. 1994. Collaborative advantage. The art of alliances. *Harvard Business Review* 72 (4), 96-108.
- Kauppila, P. 2004. Matkailukeskusten kehitysprosessi ja rooli aluekehityksessä paikallistasolla: esimerkkeinä Levi, Ruka, Saariselkä ja Ylläs. *Publications of The Geographical Society of Northern Finland and The Department of Geography, University of Oulu*.
- Kautonen, M. 1993. Paikallinen toimintaympäristö – verkostotalouden ydin. *Terra* 105 (1), 23-30. Tampereen yliopisto. Tampere: Aluetieteen laitos.
- Keller, P. 2004. Introduction: The future of SMEs in tourism. In P. Keller & T. Bieger (Eds) *The Future of Small and Medium Sized Enterprises in Tourism*. 54th AIEST Congress 46, 7-21. Petra Jordan. E-Drucia. AG, Switzerland.
- King, A. W. & Zeithaml, C. P. 2001. Competencies and firm performance: Examining the causal ambiguity paradox. *Strategic Management Journal* 22 (1), 75-99.
- Kock, S. 1991. A strategic process for gaining external resources through long-lasting relationship. Helsingfors: *Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration* 47.
- Kohtamäki, M. 2005. Strategisen verkoston ohjaus. Toimittajien toimijoiden kokemuksia kärkiyritysten ohjauksessa. Vaasan yliopisto. *Liiketaloustiede* 62. Johtaminen ja organisaatiot. *Acta Wasaensia* 147.
- Koiranen, M. & Chirico, F. (Eds) 2006. *Family Firms as Arenas for Trans-Generational Value Creation: A Qualitative and Computational Approach* University of Jyväskylä. Reports from the School of Business and Economics, 34.
- Koiranen, M. & Tuunanen, M. 1996. *Asiakasyrittäjyys*. Jyväskylä: Konetuumat Oy.

- Komppula, R. 1996. Matkailuyritysten horisontaalinen yhteistyö ja yhteistyön esteet. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration. Series D-1.
- Komppula, R. 2000. Matkailuyrityksen sitoutuminen verkostoon. Tapaustutkimus Pohjois-Karjalan maakunnallinen matkailuverkosto. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Acta Universitatis Lapponiensis 30.
- Korhonen, S. & Niemelä, J. S. 2005. A Conceptual Analysis of Capabilities: Identifying and Classifying Sources of Competitive Advantage in the Wood Industry. The Finnish Journal of Business Economics (LTA) 1, 1-47. Saatavilla [www-muodossa: http://lta.hse.fi/2005/1/](http://lta.hse.fi/2005/1/).
- Korkala, S. 2010. Luottamuksen ilmeneminen alueellisissa yhteistyöverkostoissa. Turku: Turun yliopisto. Annales Universitatis Turkuensis. Sarja C.
- KTM, 2004. Matkailun satelliittitilinpitohankkeen loppuraportti. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö. Rahoitetut tutkimukset 8/2004. Saatavilla [www-muodossa: http://julkaisurekisteri.ktm.fi/](http://julkaisurekisteri.ktm.fi/).
- KTM, 2006. Suomen matkailustrategia vuoteen 2020 & Toimenpideohjelma 2007-2013. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja 21/2006. Elinkeino-osasto. Saatavilla [www-muodossa: http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/all/3D61DB118241A034C22571800022FEC4/\\$file/jul21elo_2006_netti.pdf](http://www-muodossa: http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/all/3D61DB118241A034C22571800022FEC4/$file/jul21elo_2006_netti.pdf).
- Kuisma, M. 1992. Pk-yritysten strategiset liittoumat kansainvälisen kilpailun näkökulmasta. Helsinki: Tekes.
- Kuitunen, K., Räsänen, P., Mikkola, M. & Kuivanen, R. 1999. Kehittyvä yritysverkosto. Toimittajaverkostot kilpailukyvyyn ja osaamisen lähteenä. Espoo: VTT tiedotteita 1976. Saatavilla www-osoitteesa: http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/1999/T1976.pdf.
- Kuuluvainen, A. 2011. Dynamic Capabilities in the International Growth of Small and Medium-Sized Firms. Turun Kauppar korkeakoulu. Sarja A-4.
- Laakso, M. & Härkönen, A. 2010. Päijät-Hämeen Matkailustrategia 2010-2015. Saatavilla www-muodossa: http://www.lahdenseutu.net/filebank/1871-Matkailustrategia_screen.pdf.
- Laine, T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus. Chydenius-instituutin julkaisuja 3, 28-45.
- Laitinen, E. K. 2004. Tilinpäätöstiedot ja -tunnusluvut verkoston taloudellisen suorituskyvyn arvioinnissa. Teoksessa E. Varamäki (toim.) Kärkiyritysverkoston suorituskyky - teoreettinen viitekehys. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 262, 271-316.
- Laitinen, H. 2005. Tapaustutkimuksen perusteet. Kuopion Yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 55. Sosiaalitieteiden laitos. Toinen muuttamaton painos. Kuopio: Kopijyvä.

- Lehtimäki, H. 2012. Innovaatiokulttuurista yhteistyöetua – tarvitaan radikaalisti uudenlaista käsitystä johtajuudesta. *The Finnish Journal of Business Economics (LTA)* 3-4, 63-67. Discussion. Itä-Suomen yliopisto. Kauppatieteiden laitos. Saatavilla [www-muodossa: http://lta.hse.fi/2012/3-4/lta_2012_03-4_d4.pdf](http://lta.hse.fi/2012/3-4/lta_2012_03-4_d4.pdf).
- Lehtinen, U. 2001. *Changing subcontracting: a study on new evolution of supply chains and subcontractors*. Oulun yliopisto. Department of Industrial Engineering. Acta Universitatis Ouluensis. Oulu: University Press.
- Leidner, R. 2004. *The European Tourism Industry. A multi-sector with dynamic markets. Structures, developments and importance for Europe's economy*. Report prepared for the enterprise DG of the European commission. Saatavilla [www-muodossa: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/studies/european_tourism_industry_2004/european_tourism_industry_2004_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/studies/european_tourism_industry_2004/european_tourism_industry_2004_en.pdf).
- Leidner, R. 2007. *The European Tourism Industry in the enlarged Community. Caps are potentials and opportunities. Towards Quality rural tourism: Integrated Quality Management for rural destinations*. January. Saatavilla [www-muodossa: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/studies/towards_quality_tourism_rural_urban_coastal/iqm_rural_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/studies/towards_quality_tourism_rural_urban_coastal/iqm_rural_en.pdf).
- Lemmetyinen, A. & Go, F. M. 2009. The key capabilities required for managing tourism business networks. *Tourism Management* 30 (1), 31-40.
- Lemmetyinen, A. 2010. *The Coordination of Cooperation in Tourism Business Networks*. Turku School of Economics. Series A-4. Turku: Uniprint.
- Loikkanen, T. *Yritysverkostoanalyysi*. Savonlinna: Matkailun Osaamiskeskus 30.6.2005.
- Lorange, P., Roos, J. & Bronn, P. 1992. Building successful strategic alliances. *Long Range Planning* 25 (6), 10-17.
- Loury, G. 1977. A dynamic theory of racial income differences. In P. Wallace & A. La Mond (Eds) *Women, minorities and employment discrimination*. Lexington, MA, 153-186.
- Lynch, P. & Morrison, A. 2007. The Role of Networks. In E. J. Michael (Eds) *Micro-Clusters and Networks: The Growth of Tourism*. Amsterdam: Elsevier, 43-62.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. *Aineettoman pääoman johtaminen*. Tampere: JTO-Palvelut Oy.
- Malinen, P. 1998. *Ostaa, myy, vaihtaa ja valmistaa - Tapaustutkimus telakkateollisuudesta, telakan ja telakkatoimittajan välisestä vaihdannasta*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-3. Turku: Kirjapaino Grafia Oy.
- Metsämuuronen, J. 2006. *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Teoksessa J. Metsämuuronen (toim.) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 79-148.
- Michael, E. J. 2007. *Micro-Clusters: Antiques, Retailing and Business Practice*. In E. J. Michael (Eds) *Micro-Clusters and Networks: The Growth of Tourism*. Amsterdam: Elsevier, 63-78.

- Mitronen, L. 2002. Hybridiorganisaation johtaminen. Tapaustutkimus kaupan verkosto-organisaatiosta. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos Etlä. Sarja A 35. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Morrison, A. & Teixeira, R. 2004. Small business performance: a tourism sector focus. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 11 (2), 166-173.
- Murto-Koivisto, E. & Vesalainen, J. 1995. Pkt-yritysyhteistyön kehittyminen ja tuloksellisuus. Seurantatutkimus yhdeksästä yhteistyöryhmästä. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 105. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Möller, K. 2001. Verkostojohtaminen: uusi strateginen kyvykkyys. Teoksessa C. Grönroos & R. Järvinen (toim.) *Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä*. Helsinki: Kauppakaari Oyj, 192-207.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonluonti. *Teknoliigateollisuuden julkaisuja* 11. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review* 23 (2), 242-266.
- Niemelä, T. 2003. *Inter-Firm Co-operation Capability: A Processual Empirical Study on Networking Family Firms*. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Niittykangas, H., Nenonen, T. & Tervo, H. 1992. *Yritystoiminnan muuttuva toimintaympäristö ja 1990-luvun pk-politiikka*. Jyväskylä: Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskus.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nordin, S. 2003. *Tourism Clustering & Innovation. Paths to Economic Growth and Development*. Utredningsserien Analys och Statistik U 14. ETOUR European Tourism Research Institute. Östersund: Mid-Sweden University.
- Novelli, M., Schmitz, B. & Spencer, T. 2006. Networks, cluster and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management* 27 (6), 1141-1152.
- Näsi, J. 1986. *Liikkeenjohdon viisastenkivet*. Helsinki: Weilin & Göös.
- Näsi, J. & Neilimo K. 2006. *Mitä on liiketoimintaosaaminen*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Näsi, J. & Saarikorpi, J. 1983. *Tieteelliset tutkimusotteet ja suomalainen liiketaloustiede, markkinointi*. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A 2. Tutkielmia ja raportteja 30.
- O'Donnell, A., Gilmore, A., Cummins, D. & Carson, D. 2001. The network construct in entrepreneurship research. A review and critique. *Management Decision* 39 (9), 749-760.
- Oiva, A. 2007. *Strategiakeskeinen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius. Kahden johtamismallin testaus*. Oulun yliopisto. *Acta Universitatis Ouluensis C* 273.
- Otala, L. 2002. *Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Paija, L. 1999. Verkostoitumisen hyödyt, muodot ja riskit. Taloustieteen näkökulma. Teoksessa M. Ollus, J. Ranta & P. Ylä-Anttila (toim.) Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy. Sitran julkaisuja 202, 9-54.
- Pechlaner, H., Reich, F. & Fisher, E. 2009. The role of tourism organizations in location management: the case of beer tourism in Bavaria. *Tourism Review* 64 (2), 28-40.
- Pettersen, A. 1993. Utvikling av strategiske allianser - Fra et neo-klassisk til et nettversteoretisk perspektiv på faktorer som påvirker suksess. Universitet i Trondheim. Doktor Ingenioravhandling 107.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. 1978. *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row, Publisher.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Portes, A. 1998. Social Capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology* 24 (1), 1-24.
- Prahalad, C. K. & Hamel G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* 68 (3), 79-91.
- Productivity Commission. 2003. *Productivity Commission, Social capital: Reviewing the concept and its policy implications*. Research paper, Ausinfo, Canberra.
- Putnam, R. D. 1993. The Prosperous community. Social capital and public life. *The American Prospect* 4 (13), 35-42.
- Putnam, R. D. 1995. Bowling Alone: America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy* 6 (1), 65-78.
- Puustinen, A. & Rouhiainen, U-M. 2007. *Matkailumarkkinoinnin teorioita ja työkaluja*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Ranta, J. 1999. Verkostoyritykset. Teoksessa M. Ollus, J. Ranta & P. Ylä-Anttila (toim.) Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy. Sitran julkaisuja 202, 1-8.
- Rosenfeld, S. A. 2001. Backing into Clusters. Retrofitting Public Policies. In *Regional Technology. Integrating Pressures: Lessons from Around the World*. John F. Kennedy School Symposium. March 29-30. Harvard University, 1-23.
- Ruohomäki, I., Koivisto, T., Huuhka, P. & Harkki, R. 2003. Yrityksen verkostoitumiskyvyn mittaaminen. Verkstoreittaus. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 8/2003. Elinkeino-osasto. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Ruuskanen, P. 2001. Sosiaalinen pääoma – käsitteet, suuntaukset ja mekanismit. VATT-tutkimuksia 81. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.
- Ruuskanen, P. 2003. *Verkostotalous ja luottamus*. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: SoPhi.

- Ryhänen, H. 2003. Oppivat yritysverkostot matkailukohteen menestystekijänä. Joensuun yliopisto. Joensuu: Matkailualan verkostoyliopiston julkaisuja 4.
- Saarinen, J. 2001. The transformation of tourist destination. Theory and case studies on the production of local geographies in tourism in Finnish Lapland Academic dissertation. Nordia Geographical Publication 30:1. Rovaniemi: Lapin Yliopistopaino.
- Santalainen, T. 2005. Strateginen ajattelu. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Lahti: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Sautter, E. T. & Leisen, B. 1999. Managing Stakeholders. A Tourism Planning Model. *Annals of Tourism Research* 26 (2), 312-328.
- Saxena, G. 2005. Relationships, networks, and the learning regions: case evidence from the Peak District National Park. *Tourism Management* 26 (2), 277-289.
- Schibany, A., Hämäläinen, T. J. & Schienstock, G. 2001. Interfirm Co-operation and Networking: Concepts, Evidence and Policy. Focus group on Innovative Firms and Networks. OECD, 1-30. Saatavilla [www-muodossa: http://www.oecd.org/science/inno/2100807.pdf](http://www.oecd.org/science/inno/2100807.pdf)
- Scott, N., Baggio, R. & Cooper, C. 2008. Network Analysis and Tourism. From Theory to Practice. Clevedon, UK: Channel View Publications.
- Selin, S. & Chavez, D. 1995. Developing an Evolutionary Tourism Partnership Model. *Annals of Tourism* 22 (4), 844-856.
- Shaw, E. & Conway, S. 2000. Networking and the small firm. In S. Carter & D. Jones-Evans (Eds) *Enterprise and Small Business*. First edition. Harlow, UK: Pearson Education Limited.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Gilbert, B. A. Resource Orchestration to Create Competitive Advantage: Breadth, Depth, and Life Cycle Effects. *Journal of Management* 37 (5), 1390-1412.
- Stake, R. E. 2005. Qualitative Case Studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds) *Sage Handbook of Qualitative Research*, 3rd ed. Thousand Oaks, California, 443-466.
- Stokes, R. 2006. Network-based strategy making for events tourism 40 (5/6), 682-695.
- Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus - avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Stähle, P. & Wilenius, M. 2006. Luova tietopääoma. Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Stähle, P., Kyläheiko, K., Sandström, J. & Virkkunen, V. 2002. Epävarmuus hallintaan - Yrityksen uudistumiskyky ja vaihtoehdot. Jyväskylä: Wsoy Gummerus Kirjapaino Oy.
- Suomen Hiihtokeskusyhdistys ry, 2012. Hiihtokeskusalan tutkimuksia ja tunnuslukuja. Saatavilla [www-muodossa: http://www.ski.fi/suomenhiihtokeskusyhdistys](http://www.ski.fi/suomenhiihtokeskusyhdistys).

- Suominen, K., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V. & Mantere, S. 2007. Voimaa verkostosta. Verkostomaisen kehittämisen käsikirja. Tykes raportteja 56. Helsinki: Työvoimaministeriö.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18 (7), 509-533.
- Tikkanen, H. 1996. Pohjoismaisen verkostolähestymistavan tieteenfilosofiset perusteet. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 383-403.
- Tilastokeskus, 2009. Matkailutilinpito 2007. Huhtikuu 2009. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa):
http://www.stat.fi/til/matp/2007/matp_2007_2009-04-03_fi.pdf.
- Tilastokeskus, 2010. Majoitus- ja ravitsemistoiminta 2010. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa):
http://www.stat.fi/til/matipa/2010/matipa_2010_2012-02-22_kat_001_fi.html.
- Timur, S. & Getz, D. 2008. A network perspective on managing stakeholders for sustainable urban tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 20 (4), 445-461.
- Tinsley, R. & Lynch, P. 2001. Small tourism business networks and destination development. *Hospitality Management* 20 (4), 367-378.
- Tinsley, R. & Lynch, P. 2004. Business networking and destination development: A comparative perspective. In C. S. Petrillo & J. Swarbrooke (Eds) *Networking & Partnership in Destination Development & Management*. Volume II. Proceedings of the Atlas Annual Conference. Naples. Italy, 399-413.
- Toivola, T. 2005. Yrittäjyys verkostotaloudessa. Yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan. Vaasan yliopisto. *Liiketaloustiede* 60. Johtaminen ja organisaatiot. *Acta Wasensia* 144.
- Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys. *Strategiana kumppanuus*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 5., uudistettu laitos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Turunen, H. 2009. The internationalisation of local-bound service SMEs – Resources and Networks in Finnish Tourism Companies. Series A-12. Turku School of Economics. Turku: Uniprint.
- Valkokari, K., Airola, M., Hakanen, T., Hyötyläinen, R., Ilomäki, S. & Salkari, I. 2006. Yritysverkoston strateginen kehittäminen. VTT tiedotteita 2348. Espoo: Otamedia Oy.
- Van Laerne, K. & Heene, A. 2003. Social networks as a source of competitive advantage for the firm. *Journal of Workplace Learning* 15 (6), 248-258.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 1997. *Liiketoiminta ja johtaminen*. Toinen uudistettu painos. Keuruu: Ky-Palvelu Oy.
- Varamäki, E. 1996. The Development Process of Interfirm Cooperation of SMEs. Licentiate Thesis in Management and Organization. Faculty of Business Administration. Vaasa.

- Varamäki, E. 2001. Essays on Multilateral Cooperation between SMEs. The Prerequisites for Successful Development and Different Models of Interfirm Cooperation. Universitas Wasaensis. Business Administration. Acta Wasaensia 92.
- Varamäki, E. & Järvenpää M. 2004. Verkostotasaisen suorituskykymittariston kehittämisen tavoitteet ja perustelut. Teoksessa E. Varamäki (toim.). Kärkiyrittäjäverkoston suorituskyky - teoreettinen viitekehys. Vaasan yliopiston julkaisuja ja tutkimuksia 262, 14-42.
- Varamäki, E., Pihkala, T., Järvenpää, M. & Vesalainen, J. 2004. Pk-yritysverkoston kasvupolut ja suorituskyvyn mittaaminen verkossa. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 108.
- Varamäki, E. & Vesalainen, J. 2003. Modelling different types of multilateral cooperation between SMEs. Entrepreneurship and Regional Development 15 (1), 27-47.
- Vesalainen, J. 1996. Yritysyhteistyön malleja - käsikirja yhteistyön edistäjille. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 18. Helsinki: Oy Edita AB.
- Vesalainen, J. 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Teknologiateollisuuden julkaisuja 8. Helsinki: Teknologiatieto Teknova Oy.
- Vesalainen, J. 2004a. Kärkiyrittäjäverkosto ja suorituskyvyn mittaaminen sosiaalisesti konstruoituneina ilmiöinä. Teoksessa E. Varamäki (toim.) Kärkiyrittäjäverkoston suorituskyky - teoreettinen viitekehys. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 262, 43-56.
- Vesalainen, J. 2004b. Arvonmuodostus ja prosessien hallinta verkostoissa. Teoksessa E. Varamäki (toim.) Kärkiyrittäjäverkoston suorituskyky - teoreettinen viitekehys. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 262, 138-174.
- Vesalainen, J. 2004c. Katetta kumppanuudelle. Hyöty ja sen jakaminen asiakastoimittaja-suhteessa. Teknologiateollisuuden julkaisuja 3. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Vesalainen, J. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Teknologiateollisuuden julkaisuja 8. Toinen uudistettu painos. Helsinki: Teknologiatieto Teknova Oy.
- Virtanen, J. 2006. Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa J. Metsämuuronen (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 151-214.
- Vuorinen, T. 2005. Verkostot organisoitumisen muotona. Hermeneuttinen analyysi kahdenvälisten suhteiden rakentumisesta kärkiyrittäjäkontekstissa. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia 150.
- Vuorinen, T., Katajamäki, A. & Pihkala, T. 2004. Resurssien johtaminen kärkiyrittäjämallisessa yhteistyössä. Teoksessa E. Varamäki (toim.) Kärkiyrittäjäverkoston suorituskyky - teoreettinen viitekehys. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 262, 75-94.
- Vuoristo, K-V. 2002. Matkailun muodot. 3.painos. Porvoo: Wsoy.

- Wang, Y. 2008. Collaborative Destination Marketing. Understanding the Dynamic Process. *Journal of Travel Research* 47 (2), 151-166.
- Williams, J. R. 1992. How sustainable is your competitive advantage? *California Management Review* 34 (3), 29-51.
- Williams, P. W. 1999. Strategic partnership development in small and medium sized tourism enterprises. *Revue de Tourisme - The Tourist Review* 4, 20-35. Burnaby, Canada: Centre for Tourism Policy and Research.
- Wills-Johnson, N. 2008. The networked firm: a framework for RBV. *Journal of Management Development* 27(2), 214-224.
- Woods, M. & Deegan, J. 2004. Networking for Quality: the Case of Fuchsia Brands, West Cork. In C. S Petrillo & J. Swarbrooke (Eds) *Networking & Partnership in Destination Development & Management*. Volume I. Proceedings of the Atlas Annual Conference. Naples. Italy, 203-218.
- Yin, R. K. 1994. *Case Study Research. Design and Methods*. Second Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Äyväri, A. 2002. Verkottuneen pienyrityksen markkinointikyvykkyys. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-41. Helsinki: HSE Print.
- Äyväri, A. 2006. Käsiyrittäjien verkosto-osaaminen. Helsinki School of Economics. *Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis*, A-276.

LIITTEET

LIITE 1

Esitutkimus.

Yrityshaastattelut loka-marraskuu 2006.

Messilän Verkosto

PERUSTIEDOT:

Yrityksen nimi ja yritysmuoto:
Yrityksen perustamisvuosi:
Haastateltavan yhteystiedot ja asema:
Nimi.
Osoite:
Puhelin sähköposti
Tehtävä yrityksessä:
Toimiala (t):
Budjetoitu liikevaihto vuonna 2006:

TEEMAT / AIHEALUEET:

Asiakkaat; ketä?

Asiakkaiden kokonaismäärä: josta yksittäisiä- / ryhmäasiakkaita:
Tärkeimmät kohderyhmät / segmentit:

Tuotteet / palvelut; mitä?

Henkilöstö;

kokonaismäärä:
vakituisia / määräaikaisia
sesonkihenkilöstön osuus:

Kerro yrityksen historia lyhyesti:

Kuvaile yrityksesi jokapäiväistä toimintaa. Anna esimerkkejä - Mitä täällä tapahtuu päivittäin sesonkiaikana, entä muulloin?

Ohessa näet yritysverkoston, jossa yrityksesi on mukana (näytetään kuva Messilän Maailmaan liittyvistä yrityksistä).

Kerro miten yrityksesi on tekemisissä muiden kuvassa näkyvien yritysten kanssa ja miksi?

Arvioi kuinka suuri osuus myynnistäsi (%) tulee yhteistyön kautta?

Osallistuuko yhteistyöhön muita yrityksiä kuin mitä kuvassa näkyy? Miten

**Haluaisitko tehdä enemmän yhteistyötä tai vähentää sitä, mahdollisesti kei-
den kanssa?**

**Ketkä ovat keskeisiä toimijoita kuvassa näkyvien yritysten välisessä toimin-
nassa ja miksi,**

Mitä tekevät?

Ja kuka sitä organisoi?

Kuvaile mahdollisimman konkreettisesti miten yhteistyö toimii

Vuositasolla, anna esimerkki.

Kuukausitasolla, anna esimerkki.

Päivittäin, anna esimerkki.

Ovatko yhteistoimintamuodot muuttuneet yhteistyön aikana?

Miten?

Mitä hyvää / hyötyä yhteistyöstä koituu yrityksellesi?

Kuvaile asioita, minkälaisia ongelmia kohdataan yhteistyössä?

Miksi juuri nämä ongelmat?

Miten yhteistyö mielestäsi kehittyy lähivuosina?

**Mitä yhteistyön johtaminen mielestäsi tarkoittaa oman yrityksesi toiminnas-
sa?**

Onko yhteistyö tarpeellista?

Kuka voi johtaa yhteistyöverkostoa, miten tämä käytännössä toimii?

Miten johtaminen näkyy päivittäisessä työssä? Anna esimerkkejä?

Kuka osapuoli johtaa?

Miten voisi johtaa?

**Mitä muuta haluat kertoa ko. yhteistyöstä; yhteistoiminnasta ja sen johtami-
sesta?**

LIITE 2

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

1. Messilä Maaailma Oy:n verkosto
 - verkoston esittely ja kehitys
 - kärkiyritys pääpiirteissään / asema verkostossa
 - liikeidea, tuotteet , markkinat
 - miten määrittelee / ymmärtää riippuvuuden, ydinosaamisen ja verkostokyvykkyyden
 - verkostossa mukana olemisen (strategiset) motiivit; ydinetu
 - verkoston kilpailuetu / edut
 - verkoston avainresurssit

2. Yhteistyön strateginen ulottuvuus
 - verkoston resurssit (resurssipankki) ja resurssipohja
 - nimeä tärkeitä resursseja, mihin nyt keskitytään
 - yhteistyön motiivit / tulokset
 - saavutettu lisäarvo
 - tavoitteiden yhdensuuntaisuus ja työnjako
 - resurssien täydentävyys
 - mitä selkeitä tavoitteita saavutettu
 - voiko yhteistyö olla intensiivisempää
 - yhteistyön esteitä / ongelmia

3. Verkostojohtamisen ulottuvuus
Yhteistyön organisoituminen:
 - sisäinen rakenne; työnjako / integrointi
 - yhteistyön organisaatiomuoto
 - miten taloushallinto on kytketty
 - palvelun laadun koordinointi
 - tuotekehitys virallista / epävirallista
 - yhteisöllisyys; miten ilmenee
Liikkeenjohto ja päätöksenteko:
 - yhteistyön päätöksentekoperiaate / vallan jakautuminen
 - miten ongelmatilanteissa menetellään
 - johtamisfunktiot; kommunikointi, organisointi, suunnittelu, valvonta

- johtamisroolit; ideoija, koordinaattori, moottori
- palautteen (henkilöstö / asiakkaat) käsittely
- ovatko käytänteet muuttuneet, jos on niin miten?

4. Sosiaalisen pääoman ulottuvuus

Sitoutuminen:

- yhteistyön osuus liikevaihdosta
- yhteistyöhön investointi
- yhteydenpidon intensiteetti; virallista / epävirallista
- henkilöstön vireys; onko sitoutuminen aktiivista / passiivista
- yhteistyö tulevaisuudessa

Luottamus:

- yleinen luottamus / erityinen luottamus
- henkilökohtaisten yhteyksien määrä
- yhteistyösapuolten kilpailuttaminen

Vuorovaikutus:

- miten muuttunut

5. Tulevaisuus ja yhteistyön tulokset

- verkoston visio ja arvot
- sisäiset; luottamus, sitoutuminen, organisatorinen yhteensopivuus
- oppiminen ja tiedon kulku
- muut aineettomat (ei taloudelliset) tulokset; tuotteiden kehittyminen, markkina-asema ym...
- taloudelliset tulokset
- kokemuksen kasautuminen
- avainresurssit tulevaisuudessa

6. Toimialataso

- yhteistyön merkitys tulevaisuudessa
- yhteistyömuodot tulevaisuudessa
- mahdollisia käytännön ongelmia