

TEKNISTALOUDELLINEN TIEDEKUNTA
TUOTANTOTALOUDEN OSASTO
CS90A0050 Kandidaatintyö ja seminaari

Pienyritysten verkostoitumisen mahdollisuudet ja haasteet

Opportunities and challenges of small firm networking

Kandidaatintyö

Maija Kiiski

Lotta Lind

TIIVISTELMÄ

Tekijät: Maija Kiiski, Lotta Lind	
Työn nimi: Pienyritysten verkostoitumisen mahdollisuudet ja haasteet Opportunities and challenges of small firm networking	
Osasto: Tuotantotalous	
Vuosi: 2009	Paikka: Lappeenranta
Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 41 sivua, 4 taulukkoa ja 9 kuvaa Tarkastaja: Assistentti Kirsi Kokkonen	
Hakusanat: pienyritys, verkostoituminen, pk-yritys, yritysten välinen yhteistyö, yritys yhteistyö, verkosto	
Keywords: small firms/enterprises, SME, networking, collaborative activities	
<p>Useimmille pienyrityksille verkostoituminen kuuluu keskeisenä osana liiketoimintaan, sillä verkostoitumisesta saatavat hyödyt ovat juuri pienyritykselle merkittävät. Ongelmiakin verkostoitumisessa esiintyy ja pienyritysten erityispiirteet tuovat oman haasteensa strategisen yhteistyön muodostamiseen. Tämä työ käsittelee pienyritysten verkostoitumista sekä siinä esiintyviä mahdollisuuksia ja haasteita. Työssä perehdytään pienyritysten erityispiirteisiin, sillä ne vaikuttavat keskeisesti verkostoitumiseen sekä erityisesti sen haasteellisuuteen. Työssä käsitellään myös yleisesti verkostoitumista, sen rakennetta ja rooleja, edellytyksiä verkoston toimivuudelle ja verkostoitumisen tuomia mahdollisuuksia ja ongelmia yritykselle. Näitä työn teoriaosuuksia peilataan tämän jälkeen pienyritysten verkostoitumiseen, jonka mahdollisuuksia ja haasteita analysoidaan erilaisten verkostoitumistapojen kautta.</p> <p>Merkittävimmiten pienyritysten verkostoitumisen mahdollisuuksiksi havaittiin omaan ydinosaamiseen keskittymisestä saatavat kustannusedut, tehokkuuden ja joustavuuden lisääntyminen sekä yhteistyön kautta oppiminen ja informaation vaihtaminen. Haasteiksi pienyrityksille verkostoitumisessa osoittautuivat luottamuksen muodostaminen sopivan yhteistyökumppanin kanssa sekä pelko riippuvuudesta ja tärkeän tiedon menettämisestä.</p>	

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	1
	1.1 Tutkimuskysymykset.....	1
	1.2 Rajaus.....	2
	1.3 Rakenne.....	2
2	PIENYRITYKSET	3
	2.1 Pienyritysten erityispiirteitä	5
	2.1.1 Pienyritysten rakenne	5
	2.1.2 Pienyritysten resurssit.....	6
	2.1.3 Pienyritysten tavoitteet	7
	2.1.4 Pienyritysten markkinat.....	8
	2.2 SWOT-analyysi pienyritysten erityispiirteistä.....	8
3	VERKOSTOITUMINEN.....	11
	3.1 Verkostoitumisen tavoitteita	13
	3.2 Verkostojen rakenne ja roolit	15
	3.3 Verkoston onnistumisen edellytyksiä	18
	3.3.1 Luottamuksen synnyttäminen	19
	3.3.2 Verkoston strategia.....	20
	3.3.3 Verkoston johtaminen	21
	3.4 Verkostoitumisen hyödyt	21
	3.5 Verkostoitumisen ongelmat	23
4	VERKOSTOITUMINEN PIENYRITYKSEN STRATEGISENA KEINONA	25
	4.1 Pienyritysten verkostoitumistavat	26
	4.2 Pienyritysten verkostoitumisen mahdollisuudet.....	28
	4.3 Pienyritysten verkostoitumisen haasteet	30
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	32
	5.1 Pienyritysten verkostoituminen kärkiyritysverkostossa	33
	5.2 Pienyritysten verkostoituminen tasavertaisten kumppaneiden verkostossa	34
	5.3 Mahdollisuuksien ja haasteiden analysointia	35
6	YHTEENVETO.....	37
	LÄHTEET	39

1 JOHDANTO

Tämä tutkielma on kandidaatintyö ja se on tehty osana Lappeenrannan teknillisen yliopiston tuotantotalouden osaston teollisuustalouden pääaineopintoja keväällä 2009. Työ käsittelee pienyritysten verkostoitumista sekä siihen liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita. Tutkielma on toteutettu parityöskentelynä ja se pohjautuu aihetta käsitteleviin kirjallisuus- ja artikkelilähteisiin.

Verkostoituminen nähdään yrityksissä yleensä positiivisena asiana, johon halutaan panostaa rahaa, aikaa ja resursseja. Verkostoituminen vaatii osapuolilta paljon, mutta hyödyt siitä ovat myös yleensä huomattavat. Verkostoitumisessa esiintyy sekä taloudellisia että aineettomia riskejä, mutta etenkin useille pienyrityksille se on ainoa selviytymiskeino.

1.1 Tutkimuskysymykset

Kandidaatintyön päätutkimuskysymykseksi on asetettu kysymys ”Minkälaisia verkostoitumismahdollisuuksia pienyrityksillä on?”. Tämän lisäksi selvitetään, mitä erityispiirteitä pienyrityksillä on, mitä yritysten välisellä verkostoitumisella tarkoitetaan, sekä minkälaisia etuja ja hankaluuksia pienyritysten verkostoitumiseen liittyy. Pää- ja osatutkimuskysymykset on esitetty kuvassa 1. Työn tarkoituksena on tutkia ja esitellä monipuolisesti pienyritysten verkostoitumista.

Minkälaisia verkostoitumismahdollisuuksia pienyrityksillä on?	
Mitä erityispiirteitä pienyrityksillä on?	Mitä yritysten välisellä verkostoitumisella tarkoitetaan?
Minkälaisia etuja pienyritysten verkostoitumiseen liittyy?	Minkälaisia hankaluuksia pienyritysten verkostoitumiseen liittyy?

Kuva 1. Kandidaatintyön pää- ja osakysymykset.

1.2 Rajaus

Työssä käsitellään pääasiassa yritysten välistä verkostoitumista, ja sisäinen ja henkilöiden välinen verkostoituminen jää vähemmälle. Pienyrityksiä tutkittaessa mukaan on otettu myös pk-yritykset, ja näiden rajaamiseen käytämme EU-komission määritelmää. Tämän määritelmän mukaan pk-yrityksiksi määritellään yritykset, joiden työntekijämäärä alittaa 250 henkilöä ja joko vuosittainen liikevaihto tai taseen loppusumma alittaa asetetun rajan. Rajat on esitelty tarkemmin luvussa 2.

1.3 Rakenne

Työn aluksi luvussa 2 käsitellään pienyrityksiä ja niiden erityispiirteitä. Vaikka pienyritysten joukko koostuu varsin erilaisista ja toisistaan poikkeavista yrityksistä, on myös olemassa yhdistäviä piirteitä, joita löytyy useimmista pienyrityksistä. Näitä piirteitä on tarkasteltu neljän kategorian: pienyritysten rakenteen, resurssien, tavoitteiden ja markkinoiden pohjalta.

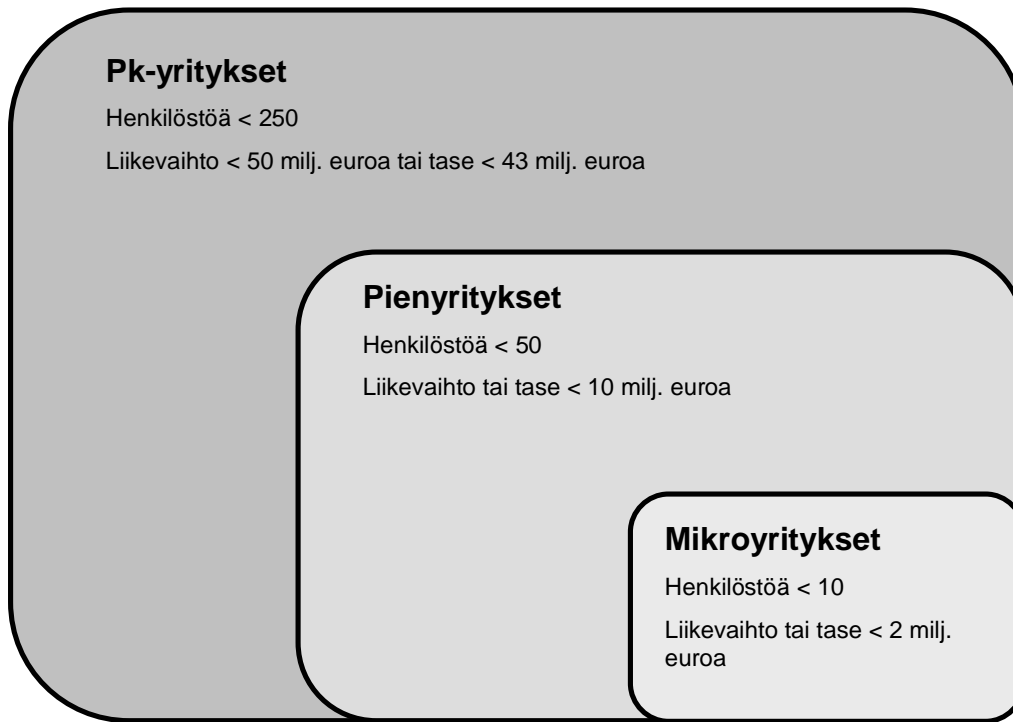
Tämän jälkeen luvussa 3 tarkastellaan verkostoitumista yleisesti. Alkuun selvitetään, mitä verkostoituminen tarkoittaa, ja mihin yritykset verkostoitumalla tähtäävät. Luvussa käsitellään myös verkostojen rakennetta, toimijoiden rooleja, verkoston onnistumisen edellytyksiä sekä hyötyjä ja haasteita.

Luvut 4 ja 5 käsittelevät pienyritysten verkostoitumista sekä siihen liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita. Luvussa 5 peilaamme omia ajatuksiamme perusteorioihin pienyrityksistä, niiden erityispiirteistä ja verkostoitumisesta ja esitämme kandidaatintyössä käytetyn aineiston perusteella syntyneet johtopäätökset.

2 PIENYRITYKSET

Pienyritykselle ei löydy yhtä ainoaa virallista määritelmää, vaan sille on olemassa useita erilaisia rajoja esimerkiksi työntekijämäärien ja vuosittaisen liikevaihdon suhteen (Bridge et al. 2003, s. 223). Ainoastaan pienen koon perusteella rajattu yritysjoukko ei kuitenkaan ole kovin homogeeninen, vaan mukaan mahtuu paljon erilaisia toimijoita, joihin toimialan ja toimintaympäristön erityispiirteet ovat vaikuttaneet. Pienyrityksiä määrittelevät kokorajoitukset voivatkin vaihdella toimialasta ja yrityksen kotimaasta riippuen: yrityksen koko voi toisen toimialan yritykseen verrattuna olla kovin pieni, vaikka yritys omalla toimialallaan olisi suurimpien joukossa. Tästä johtuen pienyritysmääritelmä voidaankin nähdä enemmän suhteellisena kuin absoluuttisena käsitteenä. (Tainio 1992, s. 29)

Kuvassa 2 on esitetty pk-yritysten jako kolmeen ryhmään: mikroyritykset, pienyritykset sekä pk-yritykset. Jako on tehty yrityksen henkilöstömäärän sekä vuosiliikevaihdon tai taseen loppusumman perusteella. Euroopan yhteisöjen komission vuonna 2003 antamien suositusten mukaan mikro- ja pk-yritysten luokkaan kuuluvien yritysten työntekijämäärä on alle 250 henkilöä ja niiden liikevaihto alittaa 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on alle 43 miljoonaa euroa. Pienyritykseksi katsotaan yritys, jolla on palveluksessaan alle 50 työntekijää ja liikevaihto tai taseen loppusumma alittaa 10 miljoonaa euroa. Mikroyrityksenä pidetään yritystä, jonka työntekijämäärä alittaa 10 henkilöä ja liikevaihto tai taseen loppusumma on maksimissaan 2 miljoonaa euroa. (EU-komissio 2003) Hakseverin (1996, s. 33) artikkelissa esitetään kaksi vaihtoehtoista kokorajamääritelmää. Ensimmäisen mukaan pienyrityksenä nähdään alle 500 työntekijän yritys. Toisessa määritelmässä yritykset jaetaan EU-komission suosituksen tapaan kolmeen luokkaan: puhutaan hyvin pienistä (1–19 työntekijää), pienistä (20–99 työntekijää) ja keskikokoista (100–499 työntekijää) yrityksistä, mutta työntekijöiden lukumäärät tässä määritelmässä eroavat EU-komission vastaavista.



Kuva 2. Pk-yritysten määritelmät EU:n suositusten mukaisesti.

Taulukossa 1 on esitetty tilasto suomalaisista yrityksistä vuodelta 2007. Siinä tarkastellaan erikokoisten yritysten määriä ja osuutta koko yrityskannasta henkilöstömäärän perusteella sekä sitä, miten yrityksissä työskentelevä henkilöstö jakautuu erikokoisiin yrityksiin.

Taulukko 1. Suomalaiset yritykset vuonna 2007. (Tilastokeskus 2008)

Henkilöstön määrä	Yrityksiä (kpl)	Yrityksiä (%)	Henkilöstöä (1000)	Henkilöstöä (%)
0–9	290 963	94,2	405	27,3
10–49	14 891	4,8	288	19,4
50–249	2 420	0,8	243	16,4
250–499	355	0,1	122	8,2
500–	288	0,1	424	28,6

Tilastosta voidaan havaita, että selvä enemmistö (94,2 %) suomalaisista yrityksistä voidaan sijoittaa mikroyritysten luokkaan. Pienyritysten määrä on 4,8 % kokonaismäärästä. Työntekijöitä puolestaan mikroyrityksissä sekä yli 500 henkilöä työllistävissä yrityksissä on lähes saman verran. Pienten ja keskisuurten yritysten yhteenlaskettu työntekijämäärä on 936 000 henkilöä, mikä on selvästi enemmän kuin suurissa yrityksissä työskentelevien henkilöiden määrä (546 000).

2.1 Pienyritysten erityispiirteitä

Vaikka pienyritykset ovat varsin heterogeeninen joukko, samankaltaisuuksia on pyritty etsimään kokomääritelmien lisäksi myös laadullisista määritelmistä. Pienyritykset eroavat toisistaan yritystyyppiltään, kehitystasoiltaan ja omistajuudeltaan, mutta tästä huolimatta niille on olemassa useita yhdistäviä tekijöitä, jotka erottavat ne suuremman kokoluokan yrityksistä. Nämä yhdistävät tekijät liittyvät esimerkiksi yrityskulttuuriin, vaikutusvalttaan, resursseihin ja tavoitteisiin. (Bridge et al. 2003, s. 224)

Aiemmin esitettyjen kokomääritelmien lisäksi Bridge et al. (2003, s. 184) esittävät, että pienyrityksen määritelmän täyttymiseksi myös vähintään kaksi seuraavista neljästä ominaispiirteestä toteutuu: 1) liiketoiminnan johto on itsenäistä, ja tavallisesti omistaja toimii myös johtajana, 2) yritykseen sijoitettu pääoma tulee yhdeltä henkilöltä tai pieneltä ryhmältä, ja yrityksen omistajuus on yhden henkilön tai pienen ryhmän hallussa, 3) toiminta-alue on pääsääntöisesti melko paikallinen ja 4) yrityksen koko liiketoiminta esimerkiksi myyntivolyymin tai työntekijälukumäärän perusteella mitattuna on pienempää verrattuna saman toimialan isoimpiin yrityksiin.

Tyypillinen oletus pienyrityksiin liittyen on se, että pienten yritysten harjoittama liiketoiminta on samanlaista kuin suurten yritysten, mutta vain pienemmässä mittakaavassa. Tämä ei kuitenkaan päde kaikissa tapauksissa, vaan eroavaisuuksia voidaan arvioida erilaisten kategorioiden pohjalta. (Haksever 1996, s. 34) Seuraavassa tarkastelemme pienyritysten erityispiirteitä neljään kategoriaan pohjautuen: rakenteen, resurssien, tavoitteiden ja markkinoiden kannalta.

2.1.1 Pienyritysten rakenne

Yrityksen rakenteen osalta voidaan tarkastella sen omistajuussuhteita, johtoa sekä organisaation rakennetta. Yksi pienyritysten omaleimaisimmista tekijöistä on omistajajohtajuus ja johtajuuden itsenäisyys. Pienyrityksen omistaa usein yksi henkilö tai omistajuus voi olla jaettuna pienelle ryhmälle, kuten esimerkiksi perheyrityksen kohdalla saman perheen jäsenille. Yrityksen omistaja toimii yleensä myös johtajana ja tekee valtaosan yrityksen päätöksistä itsenäisesti ilman apua ja raportointivelvollisuutta. (Haksever 1996, s. 34) Toisaalta liikkumavara pienyritysten päätöksenteon itsenäisyydessä voi olla hyvinkin kapea: esimerkiksi toimiala ja taloudellinen menestys voivat vaikuttaa siihen, kuinka itsenäistä päätöksenteko suhteessa ulkopuolisiin toimijoihin on, ja kuinka riippuvainen yritys on muista toimijoista, kuten rahoittajista tai raaka-ainetoimittajista. (Tainio 1992, s. 32)

Omistajajohtajuus tuo mukanaan erilaisia haasteita. Vaikka laajan toimenkuvan myötä saatu hyvä kokonaiskäsitys yrityksen toiminnasta on eduksi, sisältyy johtajuuden keskittymiseen yhdelle henkilölle myös riski. Pienyritysten omistajajohtajilla voi olla työkokemuksen myötä kertynyttä tuntemusta alasta, mutta liikkeenjohdollisen koulutuksen puutteen johdosta laajat ja objektiiviset tiedot liiketoiminnasta saattavat puuttua. Tämä voi johtaa siihen, että jokapäiväisten rutiinien hoitaminen muodostuu tärkeimmäksi toiminnaksi, minkä myötä liiketoiminnan pitkän tähtäimen suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen jää toissijaiseksi. Pienyrityksen johtajuuteen liittyy usein myös henkilökohtainen suhde yritystoimintaan. Henkilökohtaiset arvot, preferenssit ja asenteet vaikuttavat pienyrityksen toimintaan. Henkilökohtaisuus voi aiheuttaa haasteita kritiikin ja epäonnistumisien kohtaamisessa. (Laaksonen et al. 2004, s. 25)

Myös rakenteellisesti pienyritykset ovat itsenäisiä. Ne eivät ole suurempien yritysten osia tai omistamia. (Bridge et al. 2003, s. 183) Tämä tuo toimintaan tiettyä vapautta, mutta toisaalta myös liiketoiminnan riskit on kannettava yksin. Pienyrityksen organisaatiorakenne on tavallisesti yksinkertainen ja kerroksia siinä on vain vähän (Haksever 1996, s. 34).

2.1.2 Pienyritysten resurssit

Pienen koon myötä pienyrityksen resurssit työvoiman, ajan, taitojen, asiantuntemuksen ja rahoituksen suhteen ovat rajalliset. Tästä johtuen pienyritykset ovat usein riippuvaisia yrityksen ulkopuolelta saatavasta tuesta. Rajalliset resurssit haastavat yritystä selviytymään epävarmuudessa ja kantamaan suurempaa riskiä, sillä mahdollisuuksia riskin jakamiseen on vähän. (Bridge et al. 2003, s. 184)

Pienillä yrityksillä on usein pulaa pääomasta. Alkupääoman sijoittaa tyypillisesti omistaja itse, mutta lisäpääomaa kasvua varten tai lyhytaikaista lainaa huonoista ajoista selviytymiseen on hankalaa saada puuttuvien vakuuksien vuoksi. Monilla pienyrityksillä voi olla myös puutteita kirjanpidossaan, minkä vuoksi tarvittavien dokumenttien toimittaminen pankkilainaa varten ei onnistu. Riittämättömän pääoman vuoksi useimpien pienyritysten toiminta perustuukin palveluille. (Haksever 1996, s. 34) Henkilökohtaisuuden ongelmat voivat tulla esiin myös yrityksen varallisuutta tarkastellessa. Pienyrityksen alkupääoman muodostuessa usein omistajan omasta sijoituksesta tai henkilökohtaisesti takaamasta lainasta voi ongelmaksi muodostua se, että varoja

käytetään ainoastaan välttämättömpiin tarpeisiin. Tällä on vaikutusta toiminnan pitkän aikavälin kehittymiseen. (Laaksonen et al. 2004, s. 25)

Rajallisten resurssien vuoksi pienyrityksissä suoritetaan usein ainoastaan välttämättömimmät investoinnit, joihin on liitetty optimistiset tuotto-odotukset. Investointipäätöksiin sisältyy usein suurta riskinottoa juuri resurssien vähyden ja investointipäätösten suuruuden vuoksi. (Ahlstedt 1992, s.322)

Rajallisten työvoimaresurssien takia pienyritysten työntekijät hoitavat usein hyvin monenlaisia ja vaihtelevia työtehtäviä. Tämä voidaan nähdä kilpailuetua tuovana joustavuutena. Pienyritykset työnantajana eivät kuitenkaan houkuttele koulutettuja ja kokeneita huippuosaajia. (Haksever 1996, s. 34) Toisaalta haastavat ja monipuoliset työtehtävät voivat houkuttaa nuoria vastavalmistuneita tulevaisuuden ammattilaisia keräämään arvokasta työkokemusta.

2.1.3 Pienyritysten tavoitteet

Useat pienyritykset ovat tyytyväisiä kokoonsa eivätkä edes tavoittele kasvua. On tavallista, että yritys on syntynyt omistajan työllistämistarkoituksessa. Niin kauan kun liiketoiminnasta saatavat tulot tyydyttävät omistajaa, ei tarvetta toiminnan laajentamiselle nähdä. Joissain tapauksissa voitontavoittelu jää toissijaiseksi motiiviksi esimerkiksi ylpeyden ja ammattitaidon rinnalla. Vaihtoehtoinen motiivi pienyritystoiminnan aloittamiseen on halu harjoittaa liiketoimintaa rennommassa ja vähemmän kilpailevassa ympäristössä. (Haksever 1996, s. 34–35)

Bridge et al. (2003, s. 186) ovat jakaneet pienyrityksen omistajan motivaation liiketoiminnan harjoittamiseen kolmeen ryhmään: elämäntapa, mukavuusalue ja kasvu. Elämäntaparyhmään kuuluvat pienyritysomistajat harjoittavat liiketoimintaa, koska se on heille tapa elää. Mukavuusalueella tarkoitetaan pienyritystoimintaa, joka tuottaa omistajalleen tuloja sen verran, että omistaja voi saavuttaa tavoittelemansa elintason. Tämän kategorian yrittäjille liiketoiminta itsessään ei ole niin tärkeää kuin elämäntaparyrittäjille. Kun yrittäjä on saavuttanut haluamansa elintason, ei kannustinta liiketoiminnan kehittämiseksi eteenpäin juurikaan ole. Kasvua tavoittelevat yrittäjät haluavat maksimoida liiketoimintansa potentiaalin. Suurten yritysten toiminta perustuu usein kasvun tavoitteluun, joten merkittävä ero suurten ja pienten yritysten välillä on siis se, että pienyritysten joukosta löytyy useita, joille kasvu tai jopa voitontavoittelu on toissijaista.

2.1.4 Pienyritysten markkinat

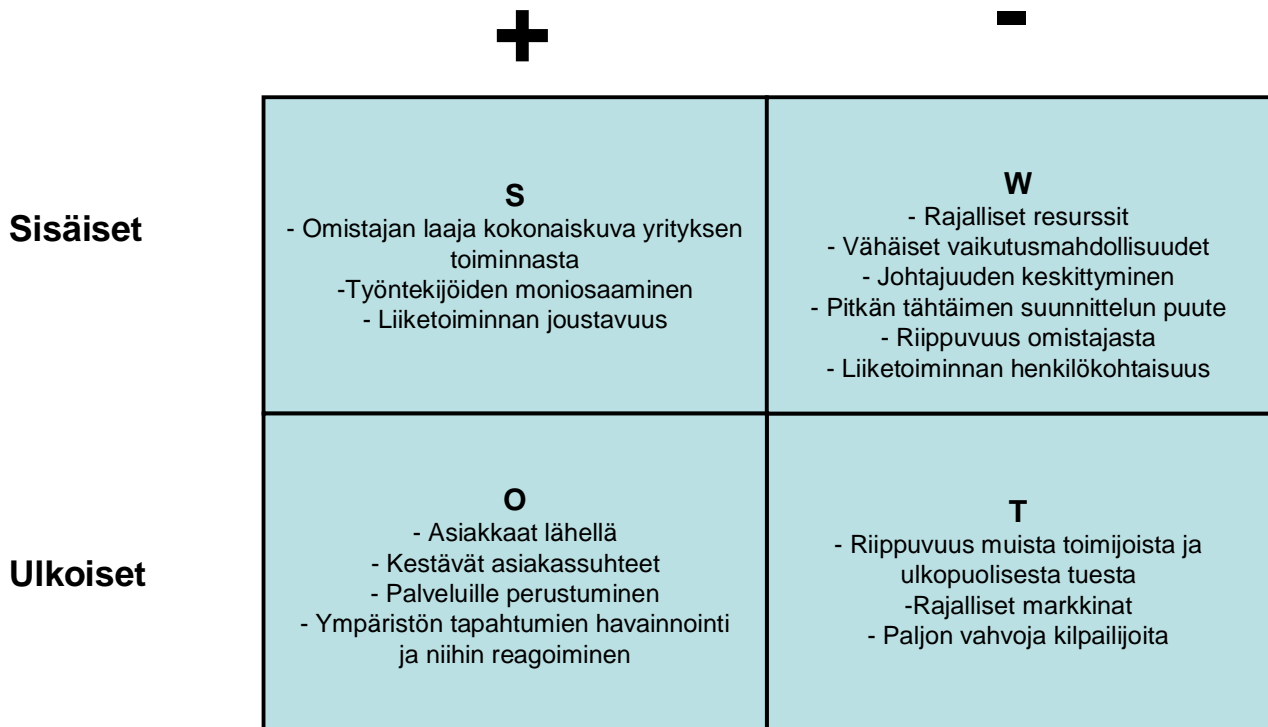
Rajalliset markkinat ovat pienyritysten tyypillinen ominaispiirre. Pienyrityksen osuus markkinoista on tavallisesti suhteellisen pieni, minkä takia sen vaikutusmahdollisuudet myyntimääriin, hintoihin ja liiketoimintaympäristöön ovat vähäiset. Rajallisten markkinoiden suhteen pienyritysten keskuudessa esiintyy vaihtelevuutta: asiakasrakenne ja asiakassuhteet ovat erilaisia riippuen siitä, onko yritys valmistus- vai palvelupainotteinen. (Tainio 1992, s. 30–31) Vähäisten vaikutusmahdollisuuksien takia pienyritysten selviytymisen edellytyksenä on ulkoisen ympäristön uhkien ja mahdollisuuksien tunnistaminen ja niihin vastaaminen (Smallbone et al. 1999, s. 109).

Pienyritysten liiketoiminta palvelee usein lähinnä paikallisia asiakkaita (Bridge et al. 2003, s. 183). Toiminnot keskittyvät tyypillisesti vain lähialueelle, joten yrityksen ja sen asiakkaiden välissä ei ole maantieteellisiä esteitä tai välimatkaa. Yrityksen johtajan ja työntekijöiden suhde asiakkaisiin voi olla tiivis ja jopa henkilökohtaisella tasolla. Yrityksen kasvaessa suhteet heikentyvät ja kontakteja tapahtuu harvemmin. (Haksever 1996, s. 35) Läheiset suhteet asiakkaisiin saattavat mahdollistaa suuremman joustavuuden ja sopeutumiskyvyn (Bridge et al. 2003, s. 184). Tilanteesta riippuen pieni vakituinen asiakaskunta voi olla joko rajoite tai vapautta lisäävä resurssi (Tainio 1992, s. 31). Markkinoiden paikallisuus ei kuitenkaan ole välttämätöntä (Bridge et al. 2003, s. 184).

Pienyritysten kanssa kilpailevien yritysten skaala on laaja. Kilpailijoina on suuria yrityksiä, korvaavaa tuotetta tai palvelua tarjoavia yrityksiä sekä yrityksiä samasta kokoluokasta. Uusien tuotteiden myötä kilpailuasemat ovat jatkuvassa muutoksessa. Toisaalta erityistuotteita tai -palveluita tarjoavilla pienyrityksillä voi olla rajattomat ja hinnoittelun suhteen vapaat markkinat. (Tainio 1992, s. 31–32)

2.2 SWOT-analyysi pienyritysten erityispiirteistä

Kuvassa 3 on esitetty yhteenveto pienyritysten erityispiirteistä SWOT-aulukossa. Piirteet on kerätty analysoimalla edellä esitettyjä erityispiirteitä ja ne on jaoteltu vahvuuksiin (S), heikkouksiin (W), mahdollisuuksiin (O) ja uhkiin (T).



Kuva 3. SWOT-analyysi pienyritysten erityispiirteistä.

Yksi pienyritystoiminnan vahvuuksista on sen henkilöstön laaja-alainen osaaminen. Sekä omistajajohtaja että työntekijät hallitsevat monipuolisia tehtäviä ja siksi kokonaiskäsitys yrityksen liiketoiminnan osa-alueista on vahva. Osa liiketoiminnan joustavuudesta onkin seurausta tästä, mutta myös esimerkiksi yksinkertaisempi, vähäkerroksinen organisaatorakenne mahdollistaa toiminnan helpomman sopeuttamisen.

Merkittävimpana heikkoutena todettiin pienyritysten rajalliset resurssit, jotka vaikuttavat koko liiketoimintaan. Johtajuuteen liittyvät erityispiirteet, kuten päätöksenteon keskittyminen yhdelle henkilölle, ja liiketoiminnan henkilökohtaisuuteen liittyvät ongelmat ovat myös pienyritysten liiketoimintaan liittyviä heikkouksia.

Mahdollisuuksiksi pienyrityksillä nähtiin asiakassuhteet. Lähellä oleva ja kestäviin suhteisiin perustuva asiakaskunta on etu, joka mahdollistaa yrityksen perustoimeentulon. Pienyritysten mahdollisuus on myös palveluiden tarjoamisessa, jolloin vähäistä pääomaa ei sitoudu esimerkiksi raaka-aineisiin. Ympäristön muutosten seuraaminen on, paitsi pienyritysten toiminnan perusedellytys, myös mahdollisuus. Joustavuutensa ansiosta sen on mahdollista reagoida nopeastikin ympäristössä tapahtuviin muutoksiin.

Merkittävä uhka pienyritysten liiketoiminnalle on niiden riippuvuus ulkopuolisista toimijoista. Myös markkinoiden rajallisuus ja vahvat, erityyppiset kilpailijat voidaan nähdä uhkina pienyrityksille.

3 VERKOSTOITUMINEN

Talouden globalisoituminen ja uusien internet-teknologioiden soveltaminen lisäsivät yritysten välisen yhteistyön laajuutta ja syvyyttä vuosituhaten vaihteessa. Yhteistyön, jota voidaan kutsua myös verkostoitumiseksi, lisääntyminen muutti yritysten toimintalogiikkaa ja kilpailuympäristöä, ja sen myötä myös yritysten ja toimialojen rajat ovat hämärtyneet. Pienten ja suurten yritysten vastakkainasettelu vähentyi, mutta samalla riippuvuus muista toimijoista kasvoi. Aiempaa tiiviimpi yhteistyö on myös siirtänyt yritysten välisen kilpailun verkostojen väliseksi. (Tsupari et al. 2001, s. 5)

Yritysten toiminnan organisoinnissa on neljä eri tapaa, jotka on esitetty kuvassa 4. Yritysten välinen yhteistyö voi perustua joko yhteiseen omistukseen tai muuhun liiketoimintaan, johon ei liity yhteistä omistusta. *Strategisella verkostolla* tarkoitetaan sellaista yritysten välistä toimintaa, joka perustuu yhteistyöhön ja jossa toimitaan avoimilla sopimuksilla ja uskotaan pitkäaikaiseen kumppanuuteen ilman tarkasti määritettyjä tehtäviä. *Vertikaalisesti integroituneessa yrityksessä* yhteistyötä tehdään sellaisten yksiköiden välillä, joilla kaikilla on sama omistaja. *Hierarkiassa* toimitaan yhden yrityksen sisällä, mutta minkäänlaista yhteistyötä yksiköiden välillä ei esiinny. *Markkinoilla* on itsenäisiä yksiköitä, jotka kilpailevat keskenään ilman yhteistyötä. (Toivola 2006, s. 9-12)



Kuva 4. Yritysten organisoituminen ja yhteistyö (Toivola 2006, s. 11)

Yksin toimiessaan (hierarkia) yritys ei ole riippuvainen muista osapuolista, mutta seurauksena on usein sisäistä tehottomuutta, sillä yrityksen on yhtäaikaaisesti hallittava ja kehitettävä useita toimintoja sekä huolehdittava monipuolisista ja suurista investoinneista. Markkinaehtoisessa toiminnassa tuotantokustannuksia pyritään minimoimaan ostamalla markkinoilta kaikki tarvittava alihankkijoita kilpailuttamalla. Ongelmaksi tulevat kuitenkin suuret kustannukset, jotka aiheutuvat kilpailuttamisesta, alihankkijoiden vaihtamisesta ja valvonnasta. Myös organisaatioiden välinen yhteydenpito ja opportunistisen käyttäytymisen pelko tuovat lisäkustannuksia markkinaehtoista toimintaa harjoittaville yrityksille. (Tsupari et al. 2003, s. 8)

Verkostolle ei ole olemassa yhtä yleispätevää määritelmää, mutta useimmiten sillä tarkoitetaan toisistaan riippumattomien osien yhteenkytkeytymää (Hakanen et al. 2007, s. 15). Toivolan (2006, s. 9-12) teoksessa verkosto määritellään useiden tahojen mukaan kahden tai useamman itsenäisen yrityksen väliseksi pitkäaikaiseksi yhteistyösuhteeksi, jossa yhteistyötä toteutetaan, jotta yritykset voivat saavuttaa vahvemman kilpailuaseman. Verkostot ovat uuden aikakauden, globaalin yhteistyön uusi organisoitumisen muoto. Pelkästään omin voimin toimiminen tässä ympäristössä, jossa innovaatiot ja ratkaisujen kyseenalaistaminen ovat yrityksen elinehtoja, on useimmille yrityksille lähes mahdotonta. Ideana verkostoitumisessa on, että yhdessä voidaan saavuttaa jotain sellaista, mihin yksin ei kykenisi. (Toivola 2006, s. 9-12) Verkostomaisella toiminnalla yritykset pyrkivät minimoimaan hierarkkisen ja markkinaehtoisesta toiminnan heikkoudet sekä maksimoimaan niiden hyödyt. Huomionarvoista on kuitenkin se, ettei verkostomainen toimintamalli ole itsestäänselvyys tai paras ratkaisu kaikenlaisiin tilanteisiin. On myös otettava huomioon, että verkostoyhteistyö on etenevä prosessi, jota on jatkuvasti arvioitava. (Tsupari et al. 2003, s. 8)

Verkostotaloudella tarkoitetaan globaaleja markkinoita, joissa tärkeitä ja keskeisiä tekijöitä ovat ydinosaamiseen keskittyminen, yritysten välisen yhteistyön kasvu sekä luottamus ja kumppanuus (Toivola 2006, s. 9). Hakanen et al. (2007, s. 15) määrittelevät verkostotalouden yrityksen tavaksi toimia tiivisteltään vaihtelevien yhteisliittymien kautta. Yhteenliittymissä on tarkoitus hyödyntää toisten vahvuuksia niin, että se synnyttää hyötyä kaikille osapuolille. Verkostotalouden perusideana on saavuttaa yhdessä toimimalla niitä tavoitteita, joihin yksin toimimalla resurssit eivät riitä. Verkostotalouden perusedellytyksiksi on mainittu vastavuoroisuus, yhteistoiminta ja vaihto. Merkittävää etua verkoston osapuolille tuottaa ydinosaamisien yhdistäminen.

Toivolan (2006, s. 9-12) mukaan verkostotalouden ominaisuuksia ovat maailmanlaajuiset markkinat, asiakkaiden vaatimustason nousu, keskittyminen ydinosaamiseen, yritysten välisen

yhteistyön kasvu ja taloudellisten toimijoiden kytkeytyneisyys. Verkostotalouden lisääntyessä yritykset ovat yhä enemmän riippuvaisia toistensa osaamisesta ja resursseista. Vesalaisen (2002, s. 21) mukaan verkostotaloudessa keskeistä on myös verkostojen välinen kilpailu. Yritykset voivat menestyä, mikäli niiden muodostamat verkostot menestyvät. Todellista verkostoaajattelua on se, kun puhutaan verkostojen välisestä kilpailusta yritysten välisen kilpailun sijaan. Verkostojen tuleekin kehittää yhteinen kilpailukyky muita verkostoja vastaan. Tarkoitus ei ole jakaa yhteistä kakkua osiin, vaan kasvattaa sitä kaikkien hyödyksi.

Verkostoituminen puolestaan on yritysten toimintaa, jonka ansioista verkostotalous kehittyy ja kasvaa. Verkostoitumisen avulla mahdollistetaan uudet rakenteet ja strategiat. Esimerkiksi pieni yritys voi verkostoitumalla saavuttaa suuren yrityksen etuja ilman muutosjäykkyyttä ja byrokratiaa. Verkostoituminen on prosessi, jossa yritysten tietoja ja osaamista yhdistetään, jotta sillä saavutettaisiin lisäarvoa sekä pidemmän tähtäimen kilpailukykyyn kasvamista. Verkostoituminen on strategista kumppanuutta eli se on tavallista yhteistyötä syvempää ja monimuotoisempaa. Verkostoyritysten toiminnalliset rajat ovat häilyviä ja mitä pidemmälle kumppanuussuhteessa edetään, sitä tärkeämmäksi molemminpuolinen luottamus kasvaa. (Toivola 2006, s. 9-17)

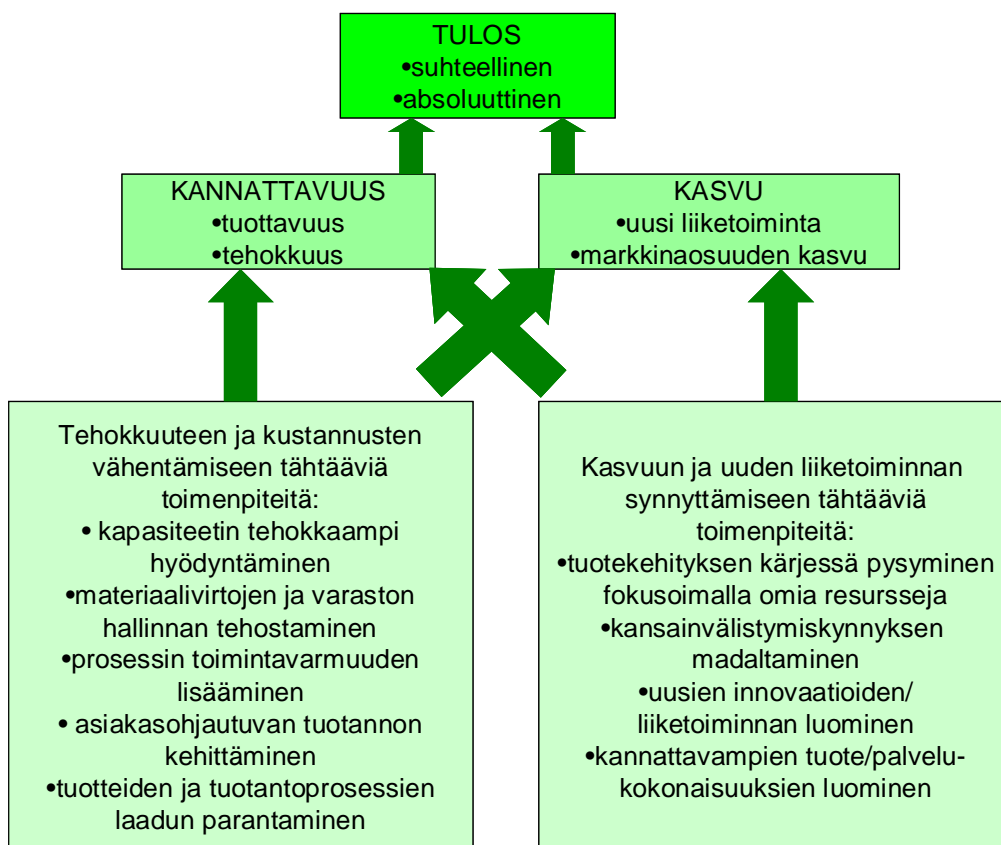
Tsupari et al. (2003, s. 7) toteavat verkostoitumisen olevan prosessi, jossa verkoston osapuolien tieto, osaaminen ja taidot yhdistetään niin, että toiminta tuottaa lisäarvoa. Verkostoitumisen tulee hyödyttää kaikkia verkoston osapuolia ja verkostoituneen toiminnan tulee olla tavoitteellista, pitkäaikaista, jatkuvaa ja säännöllistä yhteistyötä. Kertaluonteinen palvelun tai tavaran osto tai kilpailutukseen perustuva alihankinta ei siis täytä verkostoitumisajattelun kriteerejä, vaan verkostoituminen on tavanomaista yhteistyötä syvempää ja sillä on monia tasoja.

3.1 Verkostoitumisen tavoitteita

Yrityksillä on useita verkostoitumiseen kannustavia tekijöitä. Verkostoitumisella voidaan pyrkiä kustannusetuihin, liiketoiminnan kasvuun, oppimiseen, informaation saamiseen, joustavuuteen ja reagointivalmiuteen. Verkostoitumisella voidaan saavuttaa myös riskin jakamista, pääsyä uusille markkinoille, uuden teknologian tutuksi tekemistä ja soveltamista, markkinoille pääsyn esteiden karsimista ja toisiaan täydentävien taitojen ja osaamisen yhdistämistä uudeksi kyvykkyydeksi. (Toivola 2006, s. 14–17, Vesalainen 2002, s. 14–17)

Konkreettisiksi tavoitteiksi verkostoitumiselle yritykset ovat määritelleet kapasiteetin tehokkaamman hyödyntämisen, tuotantoprosessin joustavuuden ja muutosherkkyiden lisäämisen, yksikkökustannusten alentumisen, prosessin toimintavarmuuden lisäämisen sekä tuotekehityksen kärjessä pysymisen lisäämällä omaa osaamista. Kaikkien tavoitteiden lähtökohtana on mahdollisimman hyvä tulos (voitto). Tällöin tuloksen parantamisen takana on kaksi osa-aluetta: tehokkuuden ja tuottavuuden nousu ja niistä seuraava kustannusten aleneminen ja katteiden nousu, sekä liiketoiminnan volyymin kasvu ja siitä aiheutuva parempi suhteellinen kannattavuus ja suurempi absoluuttinen tulos. (Vesalainen 2002, s. 16)

Toimenpiteet verkostoitumisessa voidaan jakaa karkeasti tähtäämään kahteen tavoitteeseen: tehokkuuden lisäämiseen ja kustannusten vähenemiseen sekä kasvuun ja uuden liiketoiminnan synnyttämiseen (Vesalainen 2002, s. 17). Kuva 5 esittää toimenpiteitä, joilla näihin tavoitteisiin pyritään.



Kuva 5. Verkostoitumisen tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi. (Vesalainen 2002, s. 17)

Yrityksen tehokkuutta ja kustannusten alenemista tavoiteltaessa tulee hyödyntää kapasiteetti tehokkaammin, hallita materiaalivirrat ja varastonohjaus kokonaisvaltaisemmin, pyrkiä lisäämään

muutosherkkyyttä ja joustavuutta tuotannossa, kehittää tuotantoa asiakasohjautuvaan suuntaan sekä parantaa tuotteiden ja tuotantoprosessien laatua. Kasvua ja uutta liiketoimintaa voidaan synnyttää pysymällä tuotekehityksen kärjessä, harjoittamalla kansainvälistä liiketoimintaa alentamalla kansainvälistymiskynnystä ja luomalla uutta liiketoimintaa, innovaatioita sekä kattavampia palvelukokonaisuuksia. (Vesalainen 2002, s. 17)

3.2 Verkostojen rakenne ja roolit

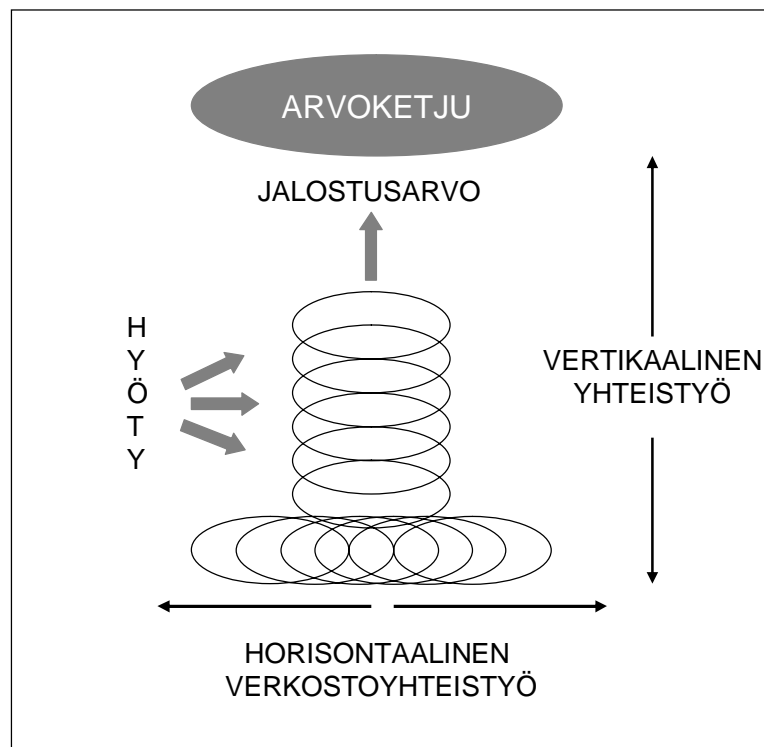
Yritys muodostaa oman verkostonsa keskipisteen. Yhteistyösuhteita on asiakkaisiin, joilta halutaan tietoja heidän todellisista tarpeistaan esimerkiksi tuotekehitystä varten. Yhteistyötä tehdään myös arvoketjun eri vaiheissa olevien yritysten kanssa. Suhde esimerkiksi tiettyyn alihankkijaan tuo yritykselle täydentävää lisäosaamista. Kilpailijoiden kanssa verkostoiduttaessa haetaan molemminpuolisia etuja yhteisen liiketoiminnan kautta. (Toivola 2006, s. 14–15)

Verkostoitumista voi tapahtua erilaisten osapuolten välillä. *Yritysten välisellä* verkostoitumisella tarkoitetaan, että itsenäisillä yrityksillä on jokin yhdistävä tekijä, joten organisaation toiminnan suunnittelu tehdään yhteisiä päämääriä noudattaen. *Yrityksen sisäisessä* verkostoitumisessa on tavoitteena parantaa tiedonkulkua ja yhteistoimintaa itse yrityksessä eri tulosyksiköiden, tiimien ja osastojen sisällä sekä niiden välillä. *Yksilöiden välisellä* verkostoitumisella yritysmaailmassa tarkoitetaan sitä, että ihmiset tekevät yhteistyötä keskenään esimerkiksi koko organisaation ulkopuolelle. Tässä verkostoitumismuodossa tärkeitä henkilöitä voivat olla esimerkiksi perheenjäsenet ja puoliset. (Varamäki & Kohtamäki 2006)

Verkostosuhteita voi olla sekä kahden että useamman osapuolen välillä. Useampien yritysten yhteistyömalleja ovat kehittämis- ja yhteistyörenkaat, projektiryhmät, yhteisytykset ja yhteiset yksiköt. Mitä pidemmälle yhteistyömuodoissa mennään, sitä enemmän yhteistyö syvenee ja verkoston strateginen merkitys kasvaa. (Toivola 2006, s. 14–15)

Jako verkostojen välillä voidaan tehdä *vertikaalisiin* ja *horisontaalisiin* verkostoihin. Vertikaalisella verkostolla tarkoitetaan sellaista yhteistyötä, joka yhdistää saman tuotantoprosessin tai arvoketjun eri vaiheissa toimivia organisaatioita. Vertikaalisessa verkostossa yksi valmistaa tuotteen, toinen markkinoi sitä, kolmas hoitaa tuotteen pakkauksen ja viimeisin jäsen kuljettaa tuotteen asiakkaalle. Tässä mallissa yritykset tekevät jokainen oman osuutensa samaan arvoketjuun. Horisontaalinen verkosto yhdistää tietyn vaiheen rinnakkaisia, erilaisia toimijoita arvoketjussa. Esimerkkinä horisontaalisesta verkostosta voi olla tuoteperhe, jossa jokainen verkoston jäsen myy samaa

tuotetta. Horisontaalista mallia kannattaa hyödyntää, kun hankkeessa tarvitaan eri tahojen osaamista. Kuvassa 6 on esitetty monimuotoiset verkostot ja horisontaalisten sekä vertikaalisten verkostojen ero. (Niemelä 2002, s. 18–21)

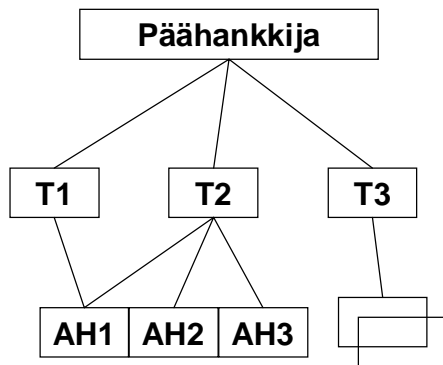


Kuva 6. Monimuotoiset verkostot. (Niemelä 2002, s. 19)

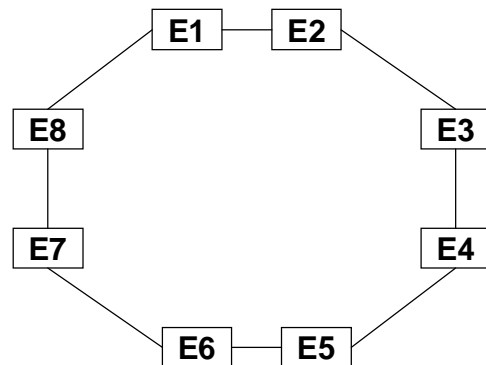
Verkosto voi olla luonteeltaan *vaihtuva*, esimerkiksi kertaluonteinen alihankintasopimus, *määräaikainen*, kuten projektikohtainen yhteistyö ja vuoden mittainen sopimus tai *pysyvä* eli pitkäaikainen kumppanuus. Mitä lyhytaikaisemmassa suhteessa ollaan, sitä enemmän toiminta perustuu tarkkoihin sääntöihin ja sopimuksiin. Kun verkostoitumisessa mennään pidemmälle, vaatii yhteistyö enemmän osapuolten välistä luottamusta. (Niemelä 2002, s. 18–21)

Verkostot eroavat toisistaan myös rakenteiden, arkkitehtuurin ja maantieteellisyyden osalta. (Niemelä 2002, s. 18–21) Rakenteensa perusteella verkostot voidaan jakaa kahteen ryhmään: hierarkkinen kärkiyritysverkosto ja tasavertaisten kumppaneiden verkosto. Näiden verkostojen rakenteet on esitetty kuvassa 7. (Valkokari et al. 2006, s. 9)

Hierarkkinen kärkiyritysverkosto



Tasavertaisten kumppaneiden verkosto

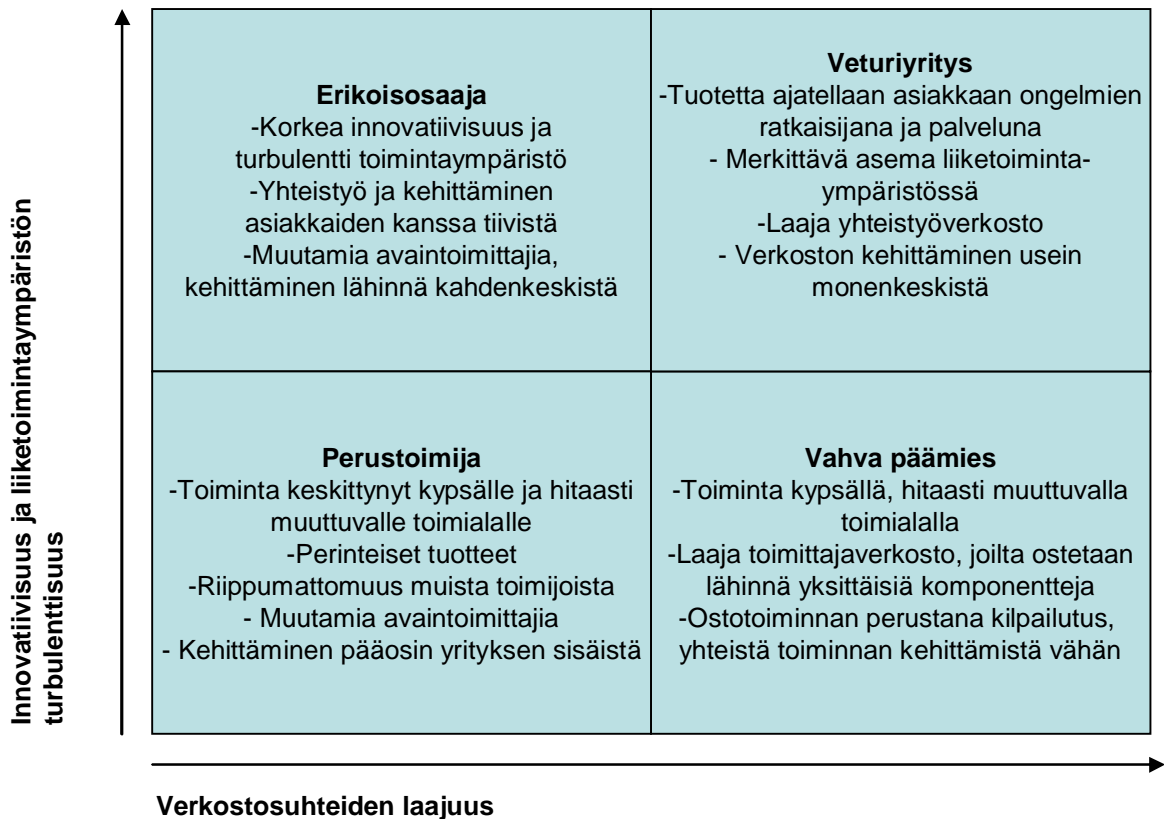


Kuva 7. Verkostojen rakenteen päätyypit. (Valkokari et al. 2006, s. 9)

Rakenteen lisäksi edellä esitetyt kärkiyritysvetoiset ja tasavertaisten kumppaneiden verkostot eroavat usein myös tavoitteiltaan ja tehtäviltään. Hierarkkinen kärkiyritysverkosto toimittaa tuotteen tai palvelun arvoketjun osana, kun taas tasa-arvoisen verkoston tehtävänä on esimerkiksi alueellisen oppimis- tai myyntiverkoston toteuttaminen. Hierarkkinen verkosto on yleensä suljettu, tietyn lopputuotteen valmistamiseen tähtäävä arvonverkosto. Sen toiminta ohjautuu kärkiyrityksen tai kärkiyrityksen asiakkaiden tarpeiden ja tavoitteiden pohjalta, vaikka verkoston yhteisissä tavoitteissa otetaankin huomioon kaikkien yritysten näkökulma. Tasavertaisessa verkostossa puolestaan toimintaa ohjaavana yrityksenä voi toimia kukin verkostoon kuuluvista yrityksistä riippuen verkoston tuotteesta, sen elinkaaren vaiheesta tai asiakkaasta. Toiminnan koordinointi voi myös olla jatkuvasti saman yrityksen vastuulla. (Valkokari et al. 2006, s. 9–10)

Myös verkoston toimijoiden roolit ovat erilaisia. Yritys voi olla esimerkiksi verkoston kärkiyritys, tasa-arvoinen kumppani, järjestelmätöimittäjä, osavalmistaja tai komponenttitoimittäjä. (Valkokari et al. 2006, s. 29) Verkoston veturiyrityksenä toimii usein yritys, jonka hallussa on jokin kriittinen resurssi tai keskeisiä osaamisresursseja (Tsupari et al. 2003, s. 13). Veturiyrityksen tehtäviä ovat asiakaslähtöinen tuotekehitys, markkinointi, myynti sekä myynti- ja tuotantoverkostojen kehittäminen. Veturin tehtävä on toimia solmukohtana myynti- ja tuotantoverkoston. Veturilla voi olla alivetureita eli erilaisia järjestelmätöimittäjiä. Näin ollen yksityiset yritykset kehittyvät verkostossa oman alansa erikoisosaajiksi eli sopimustuottajiksi. Sopimustuottajien investointitarve pienenee, käyttöaste kasvaa ja oman alan osaaminen kehittyä, kun keskitytään ainoastaan omaan ydinosaamiseen. (Niemelä 2002, s. 43–45)

Toinen tapa jakaa yritykset eri rooleihin verkostossa on käyttää jakoperusteina verkostosuhteiden laajuutta sekä innovatiivisuutta ja liiketoimintaympäristön turbulentsuutta. Näin saadaan neljä erilaista verkstoroolia: perustoimijat, vahvat päämiehet, erikoisosaajat ja veturiyritykset, joiden erityispiirteitä on esitetty kuvassa 8. Tätä jakoa voidaan hyödyntää strategisena työkaluna yrityksen verkostosuhteiden hallinnassa ja asemoinnissa. (Valkokari et al. 2006, s. 30)



Kuva 8. Yrityksen verkstoroolit. (Valkokari et al. 2006, s. 30)

3.3 Verkoston onnistumisen edellytyksiä

Verkostoituminen, kuten myös kaikenlainen yritystenvälinen kumppanuus, on vaikeasti toteutettavissa oleva toimintamalli. Tärkeimmät verkostoitumisen onnistumisen edellytykset ovat luottamus, ylimmän johdon tuki, osapuolten kyky saavuttaa suhteessa määritellyt odotukset, selvät päämäärät ja tavoitteet sekä partnereiden yhteensopivuus. (Vesalainen 2002, s. 19–21) Seuraavassa on käsitelty muutamia verkoston onnistuneen toiminnan perusedellytyksiä: luottamusta, verkoston strategiaa sekä verkoston johtamista.

3.3.1 Luottamuksen synnyttäminen

Verkostoitumisen yhteydessä yritykset jakavat keskenään tietoja, jotka ovat aidosti kriittisiä. Tämän takia yksi verkostomaisen toiminnan perusedellytyksistä on osapuolten välinen luottamus. (Fiilin 2006, s. 10) Etenkin tietointensiivisillä aloilla, joilla hiljaisen tiedon merkitys on suuri, on luottamus avainasemassa yrityksen tietopääoman jatkuvaan kehittämiseen tähtäävän avoimen vuorovaikutuksen luomisessa (Stähle & Laento 2000, s. 52).

Tsupari et al. (2003, s. 25) toteavat luottamuksen voivan syntyä ainoastaan pitkäaikaiseen kokemukseen perustuen ja kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen kautta. Luottamuksen rakentamisen välineitä ovat myös avoin viestintä ja tietämyksen kokonaisvaltainen jakaminen. Luottamuksen syventäminen on pitkäkestoinen prosessi, joka tapahtuu osapuolten tuntemisen ja yhteisen tekemisen seurauksena. (Fiilin 2006, s. 10)

Luottamuksen pohjaksi osapuolet tarvitsevat myös monenlaista tietoa toisistaan. On tunnettava toisen osapuolen osaaminen, arvoperusta ja aiomukset. Yrityksen maine ja aiemmat esiintymiset markkinoilla voivat toimia perustana kumppanuusyrityksen osaamisen tuntemiselle. Luottamus toisen osapuolen osaamista kohtaan ei kuitenkaan pelkästään riitä, vaan osapuolten arvojen tulee olla samansuuntaiset. Aikomusten toista kohtaan on oltava hyvät, sillä hyötyminen toisen kustannuksella ei kuulu verkostoajatteluun ja vie luottamukselta pohjan. Kumppanuusyritysten keskinäistä luottamus pohjaa rakennettaessa osapuolet tekevät moniulotteisia testejä ja keräävät informaatiota. Kun pohjaa pidetään riittävän vankkana, on siihen tukeutuen mahdollista ottaa suuriakin riskejä. (Stähle & Laento 2000, s. 55) Verkostoituminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei osapuolten välillä voisi olla kilpailua. Niemelä (2002, s. 85) toteaaakin terveeseen verkostoon kuuluvan aina myös sisäistä kilpailua. Verkoston sisäisen moraalin perustana on kuitenkin ajatus siitä, että sekä menestys että vastoinkäymiset jaetaan yhdessä.

Stähle ja Laento (2000, s. 69–71) ovat luetelleet erilaisia esteitä luottamukselle. Ne on koottu taulukkoon 2.

Taulukko 2. Luottamuksen esteitä.

Statuserot	Osapuolten väliset valtasuhteet ovat epätasapainossa (esim. suuryritys – pienyritys, esimies – alainen). Kumppanuuden toteuttamiseksi vaaditaan taitoa ja epätasapainon tiedostamista.
Erilainen tiedonhyödyntämiskyky	Jos toinen osapuoli pystyy parempien valmiuksiensa ansiosta hyödyntämään yhteistyökuviossa synnytettyä tietoa toista osapuolta paremmin, voi ongelmaksi ja luottamuksen esteeksi muodostua tunne hyväksikäytöstä.
Välinpitämättömyys	Kunnioitus on yksi yhteistyön peruselementeistä. Mikäli arvostusta ei osoiteta käytännössä, se voi johtaa luottamuksen menettämiseen.
Erilainen panostus	Tasavertaiseen suhteeseen tulee panostaa tasapainoisesti, jollei muusta ole sovittu.
Erilaiset tavoitteet	Vaikeuksien kohdatessa saatetaan havaita osapuolten tavoitteiden olevan kovastikin poikkeavia toisistaan. Tällöin suhde usein on perustunut enemmän mielikuvaan kuin tietoon.
Erilainen avoimuusaste	Osapuolten avoimuus toisiaan kohtaan vaikuttaa voimakkaasti luottamuksen rakentumiseen.
Malttamattomuus	Suhteen rakentumiseen vaaditaan aikaa, tapahtumia ja yhteisiä kokemuksia. Näin osapuolet saavat kokemusta vastapuolen toiminnasta erilaisissa tilanteissa. Liian hätäisesti rakennettu suhde ei välttämättä ole tarpeeksi vahva kestääkseen kohdattavat vaikeudet.
Herkkyuden puute	Luottamuksen rakentamisen taito vaatii tietoisuutta tilanteesta. Tällä tarkoitetaan kykyä rakentaa yhteyttä ja yhteisen aaltopituuden löytämistä osapuolten välillä.

Yhteistyöverkostojen avulla yritys voi mahdollistaa pääsynsä uusille markkinoille ja saavuttaa uutta osaamista. Verkostotoiminnalla aikaansaadaan myös innovaatioita ja kannattavuutta. Jotta hyödyt voidaan saavuttaa, yrityksen on voitava luottaa toiminnan taloudelliseen kannattavuuteen, verkostojärjestelmän suunnitelmien mukaiseen toimintaan, järkevään sisäiseen työnjakoon, oikeuden mukaiseen hyödynjakoon, oleellisten tietojen saatavuuteen, yhteistyökumppaneiden luotettavuuteen, yritysten omien alueiden hallintaan sekä omaan vakaaseen verkostoasemaan. (Niemelä 2002, s. 86)

3.3.2 Verkoston strategia

Verkoston kilpailuetua luotaessa ovat merkittäviä tekijöitä verkoston yhteinen strategia ja näkemys sekä verkoston strateginen ohjaus. Jotta osaamisten yhdistäminen ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien luominen olisi mahdollista, on muodostettava yhteinen käsitys verkoston tarkoituksesta ja tavoitteista. Näin verkostoa saadaan myös ohjattua joustavasti ja

strategisesti, ja yritykset saadaan sitoutettua yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Valkokari et al. 2006, s. 34)

Jo verkostokumppania valittaessa tulisi kiinnittää huomiota kumppanikandidaatin strategiseen suuntautumiseen ja siihen, onko suuntautuminen yhteensopiva yrityksen oman strategian kanssa (Ståhle & Laento 2000, s. 105). Verkoston strategiaa muodostettaessa pyritään sovittamaan yhteen yritysten omia sekä itse verkoston strategisia tavoitteita. Myös verkoston sisäiset ominaispiirteet sekä liiketoimintaympäristön mahdollisuudet ja haasteet on huomioitava. Verkoston toiminnan ja menestymisen kannalta onkin tärkeää, että verkostoon kuuluvilla yrityksillä on yhteinen näkemys siitä, mikä verkoston perustehtävä on, ja mihin verkostoyhteistyöllä pyritään. (Valkokari et al. 2006, s. 37) Tämä yhteinen visio on perustana yhteisestä toimintakulttuuria synnyttäessä (Hyötyläinen & Simons 1998, s. 94).

3.3.3 Verkoston johtaminen

Verkostoitumisen ongelmana, etenkin monenkeskisissä verkostoissa, on nähty johtamisen puute. Verkoston johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota sekä asioiden että ihmisten johtamiseen. (Fiilin 2006, s. 10) Johtamisen tarkoituksena on verkoston tavoitteiden määrittely sekä toimivan viestintäjärjestelmän ja mahdollisimman hyvien toimintaedellytysten luominen verkostossa (Tsupari et al. 2001, s. 12).

Yritysten välisessä yhteistyössä kohtaavat erilaiset organisaatiokulttuurit, arvot ja toimintatavat, mistä johtuen hierarkkinen johtamistapa ei sovi verkostojen johtamiseen. Haasteita johtamiseen tuo verkostosuhteet, jotka voivat olla hyvinkin monimutkaisia. Eri osapuolten intressien tasapainottaminen kokonaisuutta ajatellen, luottamuksen ja yhteistyön pelisääntöjen jatkuva kehittäminen sekä mahdollisuuksien hahmottaminen yhteistyössä ja markkinoilla ovat merkittäviä johtamisessa huomioitavia elementtejä. Johtamisessa on kiinnitettävä huomiota myös yhteistyön edellytysten luomiseen yritysten sekä henkilöstön välillä. (Tsupari et al. 2001, s. 12)

3.4 Verkostoitumisen hyödyt

Usein verkostoitumisen kohdalla epäillään, kuinka yritys voi tuottaa voittoa, kun samalla tuotteella tai palvelulla on useita katteenottajia. Kysymys on kuitenkin siitä, että liittyessään verkoston verkostoon yritys voi saavuttaa lukuisia hintakilpailukykyyn ja pääoman tuottoon vaikuttavia etuja.

Verkostoituneen yrityksen markkinointiin tulee tehoa, joka kasvattaa tuotannon määrää ja kiertonopeutta. Yritys voi saavuttaa huippuosaamisen omalla alallaan keskittymällä vain ydinosaamiseensa, ja kun osaaminen kehittyy, myös työn tuottavuus paranee. Koska yritys keskittyy vain ydinosaamiseensa, ovat tehtävät investoinnitkin kapea-alaisempia ja tehokkaammin hyödynnettyjä. Näin ollen pääoman tarve pienenee ja riski hajaantuu eri osapuolien välille. Verkostoitunut toiminta sopeutuu paremmin ja joustavammin kysynnänvaihteluihin. (Niemelä 2002, s. 96–99)

Verkoston hyötyihin voidaan laskea myös liiketoiminnan erilaisten toimintojen nopeutuminen. Toimitusajat ja myös tuotekehitysajat nopeutuvat rinnakkaisen toiminnan ansiosta. (Ranta 1998, s. 16)

Verkostoitumisella haetaan kustannusetuja, jotta koko tuotantoketjun kustannustehokkuutta saataisiin parannettua kilpailijoihin nähden. Verkostoitumisella voidaan tavoitella myös liiketoiminnan kasvua, sillä uusi liiketoiminta takaa yritykselle paremman kilpailuaseman markkinaosuuden kasvun myötä. Verkostoitumisella pyritään myös minimoimaan sekä tuotantokustannuksia että yrityksen välisen kanssakäymisen kustannuksia, mikä johtaa tehokkuuslähtöisempään ajatteluun. Tähän ajattelumaailmaan voidaan myös kiinteästi liittää lisäarvon tuottaminen strategisia yhteistyösuhteita solmimalla. (Vesalainen 2002, s. 14–19)

Yrityksestä voi verkostossa pienemmälläkin katteella tulla erittäin kannattava, jos verkosto turvaa tavaran nopean kierron. Yrityksen kannalta ei ole merkitystä sillä, syntyykö tuotto nopeasta pääoman kierrosta vai liikevoittoprosentin suuruudesta, sillä pääoman tuotto muodostuu näiden kahden tulona. Hyvin toimivassa verkostossa myös sivukulut pienenevät tietotekniikan tehokkaan käytön vuoksi. (Niemelä 2002, s. 96–99)

Oppiminen ja informaation hankkiminen ovat selkeitä hyötyjä verkostoitumisesta, sillä verkosto tarjoaa yksittäiselle yritykselle paremman oppimisympäristön tiedon vaihtamisen, luovuuden, avoimuuden ja luottamukseen perustuvuuden kannalta. Oppiminen liittyy myös verkostoitumisen hyötyyn, joka perustuu kykyyn reagoida muutoksiin nopeasti. Kyky olla joustava ja selvittää muutostilanteesta nähdään huomattavana etuna etenkin jäykkiin systeemeihin nähden. Nopea reagointikyky muutokseen on seurausta avoimemmasta ja joustavammasta toiminnasta organisaatiossa. (Vesalainen 2002, s. 14–19)

3.5 Verkostoitumisen ongelmat

Yhteistyö yritysten välillä ja yritysten keskinäinen riippuvuus aiheuttaa riskejä osapuolille. Riski voi olla taloudellisesti mitattavissa, kuten esimerkiksi tappio tai menetys. Taloudelliset riskit liittyvät kustannusten hallintaan, hinnoitteluun tai esimerkiksi virheinvestointiin. Aineettomiksi riskeiksi voidaan määritellä yrityskuvaan ja maineeseen liittyvät ongelmat, joita ei voi määritellä taloudellisesti. (Tsupari et al. 2001, s. 10)

Verkostoitumista epäillään useilla perusteilla, mutta kolme vahvinta vastaväitettä ovat seuraavat: verkostoitumisessa on liian monta katteenottajaa, joten toiminta ei voi olla kannattavaa, verkostoitumisessa ollaan liian riippuvaisia muista ja suomalaisista ei ole yhteistoimintaan. Nämä vastaväitteet juontavat juurensa historiasta ja suomalaisten vanhoista toimintatavoista, joten mitään vankkaa totuusperää väitteillä ei välttämättä ole. (Niemelä 2002, s. 105–107)

Verkostoitumista vastustetaan ajatuksella siitä, että toiminnassa on samalla tuotteella niin monta katteenottajaa, ettei se voi olla kannattavaa. Juuri tämän takia verkostoyhteistyön taloudellisen järkevyyden huolellinen selvittäminen ja sitä koskevat laskelmat ovat tärkeitä ennen toiminnan aloittamista. Osapuolten pitää ymmärtää, miksi ja miten verkosto mahdollistaa jokaisen yrityksen kannattavuuden esimerkiksi toiminnan tehostamisen ja kustannussäästöjen muodossa. (Niemelä 2002, s. 105–107)

Toinen väite – verkostossa ollaan liian riippuvaisia muista – on ymmärrettävää etenkin pienyrittäjien kannalta, sillä yhteistoiminnassa on aina riskinsä. Yrittäjä haluaa vältellä riippuvuutta muista yrityksistä ja pitää kaikki liiketoiminnan riskit itsellään, mutta toisaalta yrittäjää houkuttelee myös uuden yhteistyön mukanaan tuoma mahdollisuus päästä uusille markkinoille ja lisätä omaa osaamistaan. Myös kolmas väite liittyy tähän näkökulmaan. Usein koetaan, että suomalaiset ovat kateellisia yksinpuurtajia. Historiaa tutkiessa huomataan kuitenkin, että suomalaiset ovat kautta aikojen olleet erittäin sosiaalisia ja yhteistyökykyisiä. (Niemelä 2002, s. 105–107)

Taulukossa 3 on koottu verkostoitumisen tavoitteet sekä kyseisiin tavoitteisiin liittyvät hyödyt ja ongelmat. Ongelmat on esitelty ainoastaan niille tavoitteille, joiden kohdalla riski on selkeästi havaittavissa. Taulukkoon on myös tuotu muutamia uusia näkökulmia aiheeseen liittyen kuten esimerkiksi open innovation (avoin innovaatio). Avoimella innovaatiolla tarkoitetaan teknologiaan ja tuotekehitykseen liittyvää yhteistyötä, jossa uusia ideoita ja teknologioita etsitään oman yrityksen rajojen ulkopuolelta.

Taulukko 3. Verkostoitumisen tavoitteet, hyödyt ja ongelmat.

Tavoite	Hyödyt	Ongelmat
Kustannusedut	- Koko tuotantoketjun kustannustehokkuuden parantaminen	
Liiketoiminnan kasvu	- Tuoton lisääntyminen - Uusien asiakkaiden hankkiminen	- Katetta jaettava monelle osapuolelle
Oppiminen ja informaation saaminen	- Luovuus, innovatiivisuus, avoimuus lisääntyvät - Ongelmista keskusteleminen ja toisten toiminnasta oppiminen	- Tärkeiden tietojen menettäminen ja väärinkäyttö
Joustavuus ja reagointivalmius	- Kyky sopeutua muutoksiin ja kysynnänvaihteluihin paranee - Innovatiivisuus lisääntyy	
Riskin jakaminen	- Oma riski pienempi	- Osallinen myös muiden riskeissä
Pääsy uusille markkinoille	- Uudet asiakkaat - Kansainvälistyminen	- Ei aikaa kaikkeen - Asiakkaiden ja markkinoiden priorisointi - Tärkeimpien asiakkaiden hukkaaminen - Taloudelliset tappiot
Uusi teknologia	- Open innovation	
Keskittyminen omaan ydinosaamiseen	- Muut toiminnot toisten osapuolten hoidettavina - Tuotteen/palvelun markkinointi tehostuu - Toimintojen nopeutuminen ja tehostuminen - Resurssien allokointi oikein - Kehittyminen oman alan huippuosaajaksi	- Menetetään oman liiketoiminnan hallinta - Tullaan liian riippuvaiseksi toisesta yrityksestä

4 VERKOSTOITUMINEN PIENYRITYKSEN STRATEGISENA KEINONA

Pienyritysten rajallisten työvoima- ja muiden resurssien seurauksena myös sen toteuttama liiketoiminta on varsin rajattua. Tästä johtuen ydinosaamiseen keskittymisen ja erikoistumisen edellytyksenä on muihin osapuoliin liittyminen liiketoiminnan täydentämiseksi. Löytämällä yhteistoimintaosapuolia ja heidän kanssaan yhteistyössä luodun verkoston avulla saadaan yhdistettyä resurssit, joilla koko liiketoiminnan toteuttaminen on mahdollista. Yhteistoimintaverkoston ansiosta pienyrityksen on mahdollista keskittyä omaan erikoisosaamiseensa, mutta samalla se voi hyödyntää verkoston tavoittamia suurempia markkinoita. Vaihtoehtoinen toimintamalli olisi suuremman organisaation muodostaminen yhteistyössä muiden yritysten kanssa, mutta sen mukanaan tuoma keskitetty johtajuus ja hierarkkinen järjestelmä estävät usein yrittäjälouhteista ja innovatiivista osatoimintaa. Tämän seurauksena pienen organisaation asiantuntemuksen ja erikoistumisen hyödyntäminen jää vaillinaiseksi. Yhteistoimintaverkoston osapuolet ovat riippuvaisia muista osapuolista ja heidän toiminnastaan. Yksittäinen yritys voi pyrkiä vähentämään riippuvuuden määrää parantamalla omaa verkostoasemaansa eli tekemään itsensä verkostolle tärkeäksi. (Ahlstedt 1992, s. 317–318)

Pk-yrityksistä 50–75 prosenttia harjoittaa pitkäaikaista yritysyritys yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Yhteistyösuhteita voi olla moneen suuntaan ja hyvinkin erilaisia. Pienyritys voi tehdä yhteistyötä asiakkaiden, alihankkijoiden, muiden pienyritysten, suurempien yritysten, kilpailijoiden tai muiden sidosryhmien kanssa. Yhteistyö voi olla joko kahden osapuolen välistä tai siinä voi olla mukana useita tahoja. Yhteistyö voi olla hyvin vapaamuotoista tai erittäin tarkoin suunniteltua ja organisoitua. Pienyritysverkostot ovat usein luonteeltaan tasavertaisia ja monenkeskinen johtajuus on niille tyypillistä. Keskeisiä asioita ovat myös johtamisen problematiikka sekä luottamuksen ja sitoutumisen synnyttäminen. Verkoston sitoutuminen voi muodostua monella tavalla aina löyhästä suullisesta sopimuksesta tiukkoihin yritysyritys järjestelyihin saakka. (Hakanen et al. 2007, s. 76, Varamäki 2007)

Verkoston osapuolet, joita on kaksi tai useampia, jakavat keskenään tehtävät, joita liiketoiminnan harjoittaminen vaatii. Jako voi olla toiminto-, tuote- tai aluekohtainen. *Toimintokohtaisen jaon* toimintoja ovat esimerkiksi tuotekehitys, markkinointi, valmistus eri vaiheineen sekä erilaiset tukipalvelut. Jokaisesta toiminnosta on vastuussa yksi tai useampi verkoston jäsen. *Aluekohtaisessa*

jaossa verkoston osapuolet vastaavat toiminnasta omalla alueellaan ja *tuotekohtaisen jaon* jakoperusteena ovat esimerkiksi eri tuotekoot tai vaaditut tekniikat. (Ahlstedt 1992, s. 319)

Usein pienen yrityksen rooli verkostossa koskee alihankintatoimintaa. Alkuvaiheessa riskien vuoksi vältetään keskittymistä kapeaan liikeideaan ja toiminta perustuu lähinnä tilaustöihin. Myöhemmin pienyritysten pyrkimyksenä voi olla ainakin osittainen irtautuminen alihankintatoiminnasta, jotta omaa liiketoimintaa saataisiin kehitettyä. Tämänkaltainen muutos voi aiheuttaa mittavia muutoksia myös yrityksen tuotteisiin tai palveluihin, asiakasrakenteeseen sekä markkinointi- ja tuotekehityspainostuksiin. Nämä muutokset voivat tuoda toimintaan lisäriskejä. Uusia markkinoita saavuttaakseen pienyritys voi etsiä ratkaisuja erilaisista olemassa olevista verkostoista tai pyrkiä rakentamaan uuden. (Ahlstedt 1992, s. 322–323)

4.1 Pienyritysten verkostoitumistavat

Toivolan (2006, s. 23–25) mukaan pienyritysten verkostoitumisessa on viisi pääverkostotyyppiä: vaihdantaverkosto, vuorovaikutusverkosto, sosiaalinen verkosto, horisontaalinen verkosto ja vertikaalinen verkosto. Nämä erilaiset verkostotyypit on esitelty taulukossa 4.

Vaihdantaverkostolla tarkoitetaan yritysten välistä yhteistyötä, joka perustuu tuotantoon tai kaupankäyntiin. Verkoston toiminta riippuu sekä vuorovaikutussuhteista että sosiaalisista verkoista. *Vuorovaikutusverkostoilla* tarkoitetaan yrityksiä ja yksilöitä, joiden kanssa ei käydä kauppaa vaan vaihdetaan tietoa. Tällaisia kumppaneita ovat esimerkiksi konsultit, pankit ja tilitoimistot. *Sosiaalisilla* verkostoilla tarkoitetaan ihmisten välisiä suhteita yrityksessä ja sen ulkopuolella. Yritysten väliset verkostot voidaan jakaa *horisontaalisiin* ja *vertikaalisiin* verkostoihin. Horisontaalisten verkostojen yritykset toimivat samalla toimialalla ja vertikaaliset saman tuotanto- tai arvoketjun parissa. (Toivola 2006, s. 23–25)

Taulukko 4. Pienten yritysten verkostoitumismuodot. (Toivola 2006, s 23–25)

Verkostotyyppi	Kuvaus
Vaihdantaverkosto	Yritysten välinen yhteistyö, jonka toimintaan vaikuttavat sekä vuorovaikutus että sosiaaliset verkostot.
Vuorovaikutusverkosto	Verkostosuhteita, joiden kanssa ei tehdä kauppaa, vaan vaihdetaan tietoa.
Sosiaalinen verkosto	Verkostot ovat ihmisten välisiä. Sosiaaliset verkostot rakentuvat perheen, ystävien ja tuttavien kesken.
Horizontaalinen verkosto	Saman toimialan sisällä toimivia, kilpailijoiden välisiä yhteistyöverkostoja.
Vertikaalinen verkosto	Saman arvoketjun jäseniä, jossa tuotteet tai palvelut täydentävät toisiaan.

Pienyritysten verkostoituminen voidaan jakaa myös viiteen toimintamalliin: pienyrityksen kehittämisrenkaaseen, yhteistyörenkaaseen, projektiryhmään, yhteisyrytykseen ja yhteisyksikköön. Pienyritysten *kehittämisrenkaassa* eri osapuolet kokoontuvat pienellä joukolla keskustelemaan ja vaihtamaan kokemuksia. Tämän verkostoitumisen tarkoituksena on oppia toisten onnistumisista sekä epäonnistumisista. Avoin keskustelu on pienyritykselle hyvin tärkeää, koska usein yrittäjä on yksin päätöstensä kanssa. *Yhteistyörenkaassa* useammalla yrityksellä on jokin yhteinen resurssi kuten esimerkiksi varastotila tai markkinointipäällikkö. Tämän yhteisen resurssin katsotaan tuovan kustannussäästöjä jokaiselle osapuolelle. (Fiilin 2004, s. 8, Varamäki 2007)

Projektiryhmässä kootaan resursseja ja osaamista yhteen useista yrityksistä täydentämään toisiaan. Tarkoituksena on kyky tarjota tuote tai palvelu asiakkaalle parempana kokonaisuutena. *Yhteisyrytyksessä* osapuolet perustavat erillisen yrityksen, jonka tavoitteena on esimerkiksi kehittää uusi tuote. Yhteistoiminnalla uuteen asiaan liittyvä riski saadaan jaettua useamman osapuolen kesken. *Yhteisyksikkö* on toimintaa yhden suuremman veturiyrityksen sateenvarjon alla. Toiminta on muodollista, tiukasti sidonnaista ja pienemmiltä yrityksiltä katoaa oma imago. Tästä hyötynä on suuremman toimijan imago ja uskottavuus. (Fiilin 2004, s. 8)

Szarkan (1990, s. 10) artikkelissa pienyritysten verkostoituminen on jaettu kolmeen muotoon: vaihdantaverkostoon (exchange network), kommunikaatioverkostoon (communication network) ja sosiaalinen verkostoon (social network). *Vaihdantaverkostolla* tarkoitetaan sellaista yhteistyötä, johon liittyy suoraa kaupankäyntiä. Nämä verkoston tahot, joita ovat esimerkiksi rahoittajat,

takaavat yrityksen liiketoiminnan ja elinvoimaisuuden. Ne tuottavat tuloja yritykselle, mutta samalla myös vähentävät kustannuksia. *Kommunikaatioverkosto* koostuu tahoista, joiden kanssa ei käydä suoraan kauppaa yrityksen toiminnoilla. Näitä kontakteja ovat esimerkiksi konsultit, neuvonantajat, paikalliset valtuustot ja hallitukset tai jopa poliittiset ryhmittymät. Kommunikaatioverkosto on pienyritykselle erittäin tärkeä, sillä sitä kautta se saa informaatiota ja apua päätöksenteon tueksi. Kolmas, *sosiaalinen verkosto*, koostuu perheestä, ystäväistä ja tuttavista.

4.2 Pienyritysten verkostoitumisen mahdollisuudet

Verkostoitumisen tuoma lisäarvo näkyy pienyrityksessä parempana kannattavuutena ja mahdollisuutena tehokkaampaan kasvuun. Usean tahon keskinäisessä yhteistyössä pienyritys voi tavoitella hyötyjä tiedonvaihtoon, kustannusten jakamiseen, synergiaetujen saavuttamiseen, uusien liiketoimintojen kehittämiseen tai uskottavuuden parantamiseen liittyen. (Varamäki 2007)

Vapaamuotoisessa yhteistyössä etuna on toiselta oppiminen, tiedonvaihto ja sitä kautta myös toimintojen kehittyminen. Mitä strategisempaan suuntaan verkostoitumisessa mennään, sitä suuremmat ovat yhteistyön hyödyt ja sitä enemmän ne myös riippuvat jokaisen osapuolen panoksesta. Alihankintatoiminnassa hyödyt perustuvat erikoistumisen, tehokkuuden ja joustavuuden tavoitteluun. (Varamäki 2007)

Myös Fuller-Loven ja Thomasin (2004) mukaan pienyritysten tärkeimpiä verkostoitumiseen kannustavia voimia ovat henkilökohtaiset kontaktit eli muiden samalla toimialalla toimivien tapaaminen ja heidän kanssaan liiketoiminnasta keskusteleminen sekä kokemusten vaihtaminen. Ongelmien ratkaiseminen on helpompaa, kun voi keskustella asioista muiden saman toimialan yrittäjien kanssa ja kuulla kuinka he ovat ratkaisseet ongelmansa. Toinen merkittävä motivoiva tekijä on uuden informaation saaminen tai informaation vaihtaminen. Pienyrittäjien mielestä on erittäin tärkeää tietää, mistä informaatiota saa ja keneltä sitä voi tarpeen vaatiessa kysyä. Pienyrittäjät voivat saada myös uusia asiakkaita seminaarien ja kokousten kautta sekä jakaa toimintonsa ja resurssejaan sekä täten pienentää kulujaan.

Niemelän (2002, s. 98) mukaan alihankintatoiminnassa sopimustuottajaksi erikoistuvan pienyrityksen kannalta tärkein etu verkostoitumisesta on se, että verkosto helpottaa tuotteen tai palvelun markkinointia. Verkosto on yhteinen markkinointikanava, jossa pienyritys voi keskittyä omaan ydinosaamiseensa ja jättää muut toiminnot niille, jotka hallitsevat ne paremmin ja

tehokkaammin. Yritys voi täten poistaa ydinosaamisensa ulkopuoliset rönsyilyt ja karsia niihin sitoutuneet kustannukset. Sopimustuottajalle on edullisempaa, että sillä on useita päämiehiä, sillä silloin yrityksen yhteydet lisääntyvät ja riippuvuus yhdestä yrityksestä pienenee. Volyymin kasvu tuo pienyritykselle uusia voimavaroja, joita voidaan käyttää oman osaamisen parantamiseen, innovointiin ja tuotekehitykseen.

Pienyrityksille on myös tärkeää, että ne voivat keskittyä siihen, jonka ne parhaiten osaavat ja jättää muut toiminnot yhteistyökumppaneille. Vaikka verkostoituminen olisi kokonaisuudessaan epäonnistunut, nimittävät pienyritykset yleensä suurimmaksi hyödyksi toiminnasta oppimisen. (Vesalainen 2002, s. 14–17)

Tsuparin et al. (2001, s. 28) tutkimuksen mukaan alihankintatoiminnan tärkeimpiä etuja ovat kapasiteetin tehokkaampi hyödyntäminen, joustavuuden lisääntyminen etenkin tuotantoprosessissa, prosessin toimintavarmuuden lisääntyminen sekä uusien innovaatioiden ja uuden liiketoiminnan luominen. Joustavuuden lisääntyminen ja eri toimintojen tehostuminen johtuvat pääasiassa siitä, että pystytään paremmin keskittymään omaan ydinosaamiseen toisten tahojen hoitaessa muut toiminnot. Rahoituksen kannalta tilanne on alihankintatoiminnassa edullinen, sillä rahoituksen saatavuus paranee ja sen hinta alenee.

Verkostoituminen tarkoittaa juuri pienyrityksille mahdollisuutta tehokkaampaan kasvuun sekä kasvun kanavoimiseen verkoston muille yrityksille. Verkoston avulla pienyritys voi kasvaa, paitsi sisäisesti, myös ulkoisesti. Tällä tarkoitetaan sitä, että pienyrityksen yhteistyökumppanien määrä lisääntyy kysynnän kasvaessa, ja että yrityksen liikevaihto sekä volyyymi kasvavat ilman työntekijöiden määrän nousua. Vaikka pienyritys kasvaa ulkoisesti verkostoitumisen ansiosta, se kykenee pitämään tehokkuutensa yllä ja kustannuksensa kurissa. (Varamäki 2007)

Pienillä yrityksillä tavoite verkostoitumiselle on useimmiten markkinointiin ja asiakassuhteisiin liittyvä osaaminen ja osaamisen tarve. Yksin pienillä yrityksillä ei olisi välttämättä mahdollisuutta päästä sellaisille markkinoille, jonne ne yhteistyöllä pyrkivät. (Vesalainen 2002, s. 14–17) Myös Tsupari et al. (2001, s. 12) toteavat verkostoitumisesta koituvan hyötyä erityisesti erikoistuneille pk-yrityksille juuri markkinoinnin ja kansainvälistymismahdollisuuksien osalta.

Verkostoitumisessa oppijoina ovat joko yksittäinen yritys tai koko verkosto. Tärkeää onkin kehittää koko yhteistyöverkosta kokonaisuutena, eikä pelkästään yksittäisiä verkoston osapuolia.

Pienyrittäjän on esimerkiksi mahdotonta pysyä nopeasti kehittyvän teknologian kärjessä, joten tiedonvaihto muiden yritysten kanssa tuo suuren avun tähän ongelmaan. Verkosto-osaaminen on pienyrittäjälle keskeinen menestystekijä. Verkosto-osaamiseen kuuluvat hyvät sosiaaliset ja vuorovaikutustaidot, kyky luottaa muihin osapuoliin, visiointikyky sekä tieto ja kokemus erilaisista verkostojen toimintamuodoista. (Varamäki 2007)

Tsuparin et al. (2003, s. 9) mukaan kilpailijoiden välinen yhteistyö on lisääntynyt erityisesti pienten teknologiayritysten keskuudessa, mikä johtuu teknologiayritysten ydinosaamisesta. Se on yleensä hyvin spesifiä ja perustuu usein hiljaiseen tietoon, jota on vaikea kopioida. Yhdessä toimien yritykset voivat yhdistää osaamistaan ja teknologioitaan, ja lopulta hyödyntää yhteistyössä aikaansaatuja tuloksia.

4.3 Pienyritysten verkostoitumisen haasteet

Pienyritysten verkostoyhteistyö ei useinkaan ala kovin systemaattisesti, vaan se lähtee liikkeelle kokeilusta (Tsupari et al. 2003, s. 17). Kokeilu voi viedä aikaa ja resursseja, eikä se välttämättä johda haluttuihin tuloksiin. Mikäli verkostoyhteistyötä jatketaan, tulee huolehtia myös toiminnan systemaattisesta suunnittelusta.

Verkostoituessaan pienyritys tulee riippuvaiseksi verkostokumppaneistaan. Jos pienempi yritys suuremman päähankkijan kanssa verkostoituessaan saa tukea markkinointiin, se on myös riippuvainen päähankkijan markkinointiponnistusten onnistumisesta. Myös päähankkijan virheellisistä markkina-arvioista voi syntyä häiriöitä pienyrityksen liiketoiminnalle. (Tsupari et al. 2001, s. 12)

Tsuparin et al. (2001, s. 32) tutkimus osoittaa, että alihankintatoiminnan haasteet liittyvät liialliseen kilpailuttamiseen ja tätä kautta suhteiden pitkäaikaisuuden ja luotettavuuden kärsimiseen. Alihankintatoiminnassa kustannusten hallitseminen on myös hankalampaa. Alihankkijat kärsivät verkostoituessaan myös tiedonsuojaongelmista, oman erityisosaamisen menettämisestä ja työvoiman järjestäytymiseen liittyvistä ongelmista.

Uuden verkoston muodostumiseen kuluu runsaasti aikaa ja resursseja. Toiset verkostot ovat suurempia ja tehokkaampia kuin toiset, mikä koitunee pienten yritysten ongelmaksi. Kasvaakseen suureksi ja tehokkaaksi täytyy pienyritysten verkoston usein panostaa enemmän kuin suurista

yrityksistä koostuvan verkoston. Ongelmaksi verkostoitumisessa koetaan myös informaation jakaminen, mikä saattaa johtaa väärinkäyttöihin ja yritykselle tärkeän tiedon menettämiseen. (Fuller-Love & Thomas 2004, s. 250)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

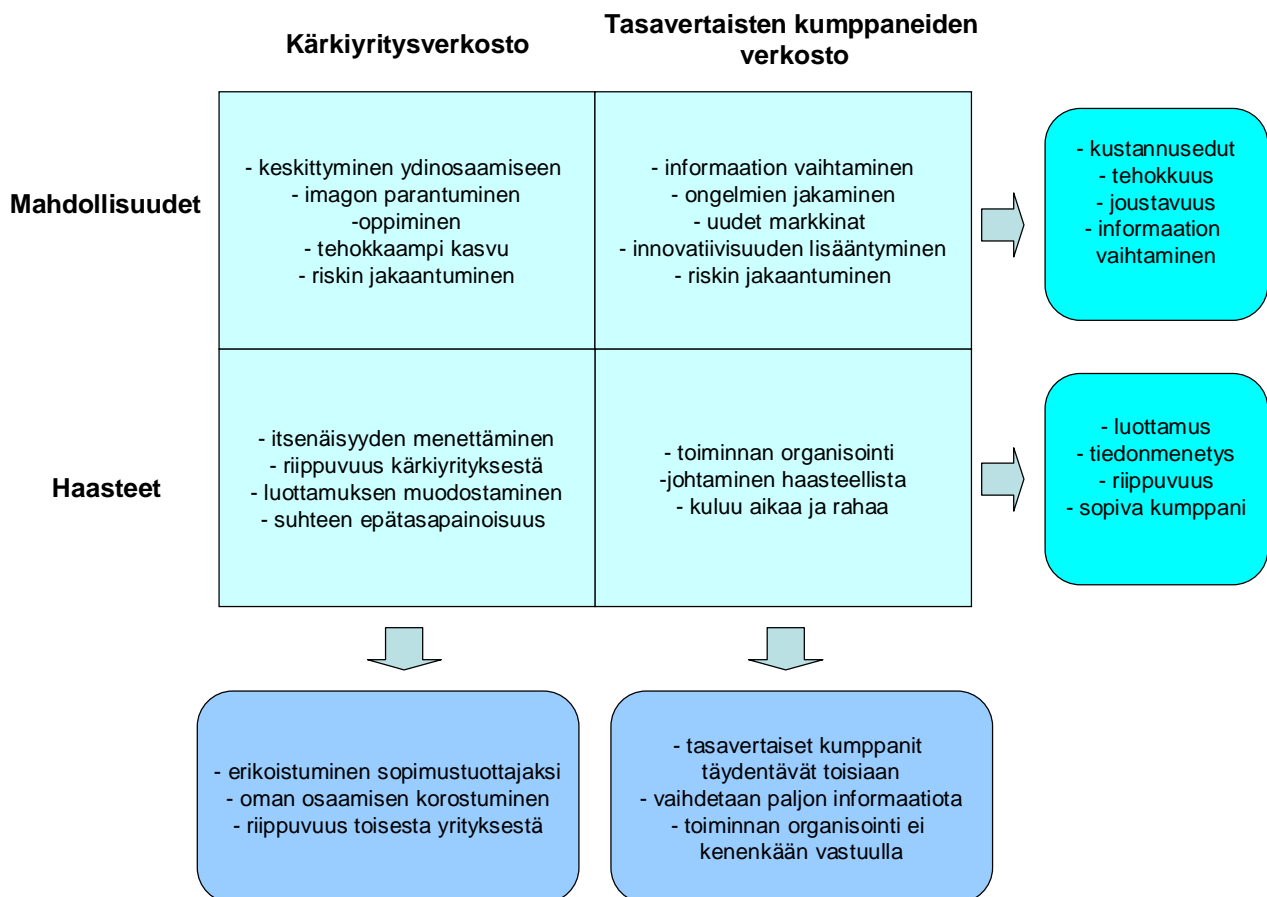
Tässä luvussa analysoimme työssä aiemmin esitettyä kirjallisuudesta ja artikkeleista löydettyä materiaalia. Analysoinnin tarkoituksena on löytää merkittävimmät pienyritysten verkostoitumiseen liittyvät mahdollisuudet ja haasteet.

Kaikkiin tilanteisiin päteviä pienyritysten erityispiirteitä on hankala määrittää, sillä toimialat ja toimintaympäristöt voivat erota toisistaan huomattavasti. Erilaiset kulttuurit ja lainsäädännöt sekä eri toimialojen käytännöt vaikuttavat erilaisten pienyritysten toimintaan. Pienyritykset eroavat, paitsi suuremman kokoluokan yrityksistä, myös toisistaan rakenteiden, resurssien, tavoitteiden ja markkinoiden suhteen. Lähtökohtia on siis useita erilaisia. Pienyritysten verkostoitumista tarkasteltaessa on tässä tutkielmassa pyritty avarakatseiseen näkökulmaan, eikä tarkoituksena ole antaa yleispäteviä jokaiseen tilanteeseen sopivia johtopäätöksiä.

Motiiveina pienyritysten verkostoitumiseen voidaan pitää esimerkiksi halua päästä osallisiksi suuremmista resursseista tai laajemmista markkinoista. Pienyritysten resurssien rajallisuus todettiin tyypilliseksi erityispiirteiksi useissa lähteissä. Myös toiminta paikallisilla markkinoilla ja sitä kautta asiakaskunnan läheisyys ovat eräitä pienyrityksiin liitetyistä ominaisuuksista. Markkinoiden paikallisuus ei tosin ole välttämätöntä pienyritysten kohdalla. Internetin yleistymisen onkin tuonut markkinat lähemmäksi ja näin antanut myös pienyrityksille mahdollisuuden laajempien markkinoiden tavoittamiseen esimerkiksi verkon kautta tapahtuvan myynnin avulla.

Pienyritysten erityispiirteistä omistajajohtajan asema ja sen vaikutus koko liiketoimintaan, resurssien ja liiketoiminnan rajallisuus sekä strategisen suunnittelun puute ovat seikkoja, joilla on suuri vaikutus pienyrityksen suunnittelussa tai toteuttaessa verkostoitumista toisten osapuolten kanssa. Myös verkoston rakenne vaikuttaa verkostoitumisen tarkasteluun pienyritysten osalta. Voidaan pohtia, onko verkostokumppanina suurempi vai saman kokoluokan yritys, ja perustuuko verkosto hierarkiaan vai kumppaneiden tasavertaisuuteen. Tavallisesti pienyrityksen verkostoituessa suuremman yrityksen kanssa on kyse alihankintatoiminnasta ja täten siis hierarkkisesta kärkiyritysverkostosta. Pienyritysten väliset verkostot puolestaan ovat usein luonteeltaan tasavertaisia. Mahdollisuuksien ja haasteiden tarkastelussa onkin olennaista ottaa huomioon molemmat edellä mainitut tapaukset erikseen.

Kuvaan 9 on koottu yhteenvetona pienyritysten verkostoitumisen haasteet ja mahdollisuudet huomioiden molemmat verkostoitumistavat. Kuvassa on myös otettu huomioon ne mahdollisuudet ja haasteet, jotka pätevät pienyritysten verkostoitumiseen molemmissa malleissa, ja ne on esitetty laatikoissa kuvan oikeassa laidassa. Kuvan alalaidassa sijaitsevilla laatikoilla puolestaan on pohdittu, minkälaisiin tapauksiin soveltuu kärkiyritysverkosto, ja missä tapauksissa puolestaan tasavertaisten kumppaneiden verkosto olisi parempi vaihtoehto. Kuvaa on selitetty tarkemmin seuraavien alaotsikoiden alla.



Kuva 9. Pienyritysten verkostoitumisen mahdollisuudet ja haasteet.

5.1 Pienyritysten verkostoituminen kärkiyritysverkostossa

Pienyrityksen liittyessä kärkiyritysvetoisen verkoston osaksi on kysymys yleensä erikoistumisesta sopimustuottajaksi. Tällöin oma osaaminen korostuu yrityksen keskittyessä parhaiten hallitsemaansa osa-alueeseen, ja se pystyy kehittämään tätä ydinosaamistaan, mutta samanaikaisesti riippuvuus muista toimijoista kasvaa.

Mahdollisuuksia pienyritykselle verkostoitumisesta suuremman toimijan kanssa voi tuoda imagon parantuminen. Toimiminen tunnetun yrityksen sopimustuottajana antaa positiivisen signaalin alan muille toimijoille ja voi herättää kiinnostusta. Muita mahdollisuuksia ovat oppiminen, tehokkaampi kasvu ja riskin jakaminen.

Haasteita kärkiyritysverkoston osana toimimisessa on suhtautuminen itsenäisyyden menettämiseen. Pienyritysten toiminta ja päätöksenteko on usein hyvin itsenäistä, mistä johtuen yritykselle voi olla haaste sopeutua uudenaikaiseen toimintaan, jossa itsenäisyydestä on luovuttava ainakin tietyiltä osin. Pienyrityksen vaikutusmahdollisuudet kärkiyritysverkostossa voivat rajallisten resurssien takia olla suurempia yrityksiä heikommalla. Muita haasteita kärkiyritysverkoston toimintaan pienyritysten osalta tuovat riippuvuus kärkiyrityksen toimista ja luottamuksen synnyttäminen. Tämä voi olla haaste statuseroista johtuen: suhde isomman ja pienemmän yrityksen välillä on koon ja intressien suhteen epätasapainossa. Suhteen merkitys osapuolille on erilainen, mikä voi aiheuttaa esteitä luottamukselle.

5.2 Pienyritysten verkostoituminen tasavertaisten kumppaneiden verkostossa

Kun pienyritys verkostoituu toisten tasavertaisten, monesti samaa suuruusluokkaa olevien yritysten kanssa, on kyseessä yleensä jokin yhteinen hanke tai resurssi, halu oppia ja jakaa ongelmia. Tasavertaisessa verkostoitumisessa pienyritykset täydentävät toisiaan resursseillaan ja osaamisillaan sekä muodostavat yhdessä jokaisen osapuolen sekä koko verkoston kilpailukykyä kehittävästä toiminnasta.

Tärkeimpiä hyötyjä tasavertaisessa verkostoitumisessa pienyrityksille on informaation vaihtaminen ja keskustelut liiketoiminnasta samalla toimialalla toimivien ja samojen tai samankaltaisten ongelmien kanssa painiskelevien yritysten kanssa. Kokoontumalla yhteen yritysjohtajat voivat keskustella siitä, mikä liiketoiminnassa menee hyvin, ja oppia uutta liiketoimintansa kehittämiseksi muiden kokemusten kautta. Näiden keskustelujen seurauksena ja tiiviin yhteistoiminnan tuloksena myös innovatiivisuus lisääntyy. Yhdessä uskalletaan kehittää ja toteuttaa uusia ideoita, sillä riski jakaantuu usealle osapuolelle.

Tasavertaisessa verkostoitumisessa voidaan yhdessä toimien saavuttaa myös uusia markkinoita joko uusien asiakkaiden osalta omalta toimialalta tai uusien markkina-alueiden suhteen aivan toiselta toimialalta. Tasavertainen verkostoituminen mahdollistaa uusien markkinoiden saavuttamiseen

kärkiyritysverkostoitumista paremmin, sillä yritykset täydentävät toisiaan ja pyrkivät kehittämään yhteistä hankettaan ja viemään sitä eteenpäin jopa uusille markkinoille saakka.

Tasavertaisten kumppaneiden verkostoitumisessa suurimmaksi ongelmaksi voi koitua toiminnan organisoinnin ja johtamisen puute. Kun yritykset toimivat tasavertaisina, ei varsinaista johtajaa ole määritelty. Tästä syystä resurssien allokointi, toiminnan järjestäminen ja suunnittelu saattavat muodostua haasteelliseksi varsinkin juuri pienyritysten kohdalla, joilla yrityksen oma toimintakaan ei välttämättä ole strategisesti tarkoin harkittua.

5.3 Mahdollisuuksien ja haasteiden analysointia

Pienyritysten kohdalla verkostoitumisen suurimmiksi mahdollisuuksiksi arvioitiin kustannussäästöt sekä tehokkuuden ja joustavuuden lisääntyminen ja informaation vaihtaminen. Kustannusetuja verkostoitumisesta syntyy, kun yritys saa keskittyä omaan osaamiseensa ja näin välttyään turhilta kustannuksilta. Verkostoitumisen kautta pienyritys allokoii resurssinsa tehokkaammin hyödyllisiin ja tärkeisiin toimintoihin ja voi jättää muut prosessit muiden verkoston osapuolten hoidettaviksi. Verkostoajattelussa on tärkeää myös koko tuotantoketjun kustannustehokkuuden parantuminen ja tämän myötä jokaisen verkoston osapuolen liiketoiminnan kannattavuuden kasvu.

Kun yritys keskittyy omaan osaamiseensa, se voi kehittyä omalla alallaan huippuosaajaksi ja tehostaa prosessinsa vain tämän osaamisen toteuttamiseksi. Joustavuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä muutokseen sopeutumista. Monille pienyrityksille suuret heilahtelut kysynnässä tuottavat merkittäviä ongelmia asiakkaiden palvelussa, mutta verkostoitumisella pienyritykselle saadaan lisää joustavuutta ja muutosvalmiutta.

Suurimpia haasteita pienyritysten verkostoitumisessa on sopivan kumppanin löytäminen. Tärkeää on, että yhteistyökumppanien välillä vallitsee molemminpuolinen luottamus, toimitaan sitten tasavertaisessa tai kärkiyrityksen vetämässä verkostotoiminnassa. Internet-teknologioiden ja -sovellusten kehittyminen on tuonut uusia mahdollisuuksia sekä verkostokumppanien etsintään että tietojen jakamiseen verkoston osapuolien välillä tietoverkkoja yhdistämällä.

Strategisen suunnittelun puute voi tuoda myös oman haasteensa pienyritysten verkostoitumiseen. Jos yrityksen toimintaa ei ole suunniteltu pitkällä tähtäimellä, tai se ei seuraa määrittelemäänsä strategiaa, voi yritys ja koko verkosto kohdata hankaluuksia verkoston yhteistä strategiaa luotaessa.

Strategiaton yritys voi joutua huonoon asemaan, kun sen olematonta strategiaa ei ole pystytty huomioimaan ja sopeuttamaan tarpeeksi hyvin verkoston strategiaan, joka taas on kuitenkin luotava suunnitelmallisen toiminnan takaamiseksi.

Voiko pienyritys selviytyä, jos se jättää verkostoitumisen kokonaan huomioimatta? Kyllä, jos liiketoiminnan muut elementit ovat vankkoja, yritys voi säilyä lähes ennallaan. Mutta parempi kysymys aiheesta onkin: voiko pienyritys menestyä, jos se ei ollenkaan ota huomioon verkostoitumista? Vastaus tähän kysymykseen on: todennäköisesti ei. Tämä riippuu paljon siitä, kuinka läheisesti yritys on riippuvainen omistajastaan tai yrittäjästään. (Traynor 2009, s. 9)

Pienyritysten kohdalla liiketoiminnan henkilökohtaisuus voi aiheuttaa kynnyksen verkostoon mukaan lähtemiselle. Jos esimerkiksi yritykseen sijoitettu pääoma on taattu omistajajohtajan henkilökohtaisella panoksella, voi olla, ettei johtaja näistä syistä halua lähteä mukaan toimintaan, jossa oma menestys voi olla vahvasti riippuvainen verkoston toisista osapuolista.

Verkostoituminen ei sovellu kaikkiin tilanteisiin ja kaikille yrityksille, mutta verkostoitumismahdollisuudet kannattaa selvittää ja pitää mielessä. On osapuolien omasta halusta kiinni, kuinka syvää ja tiivistä yhteistyötä ne tekevät. Verkostoituminen on tätä nykyä osa yhä useamman yrityksen liiketoimintaa ja pienyritykset voivat saavuttaa sillä monia etuja.

6 YHTEENVETO

Tässä kandidaatintyössä tarkasteltiin pienyritysten verkostoitumista ja siihen liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita. Työn teoriaosuus jakautui kahteen osaan: aluksi tarkasteltiin pienyritysten erityispiirteitä ja tämän jälkeen tutustuttiin verkostoitumiseen. Verkostoitumisessa käsiteltiin aluksi verkostoitumisen yleisiä määritelmiä sekä sen tavoitteita, verkostojen rakenteita ja rooleja sekä verkostoitumisen onnistumisen edellytyksiä, haasteita ja mahdollisuuksia. Tämän jälkeen tutustuttiin verkostoitumiseen eritoten pienyritysten kannalta. Lopuksi työssä analysoitiin pienyritysten verkostoitumisen mahdollisuuksia ja haasteita raportissa aiemmin esitettyjen tietojen pohjalta.

Pienyritykset ovat värikäs joukko erilaisia yrityksiä, mutta niitä tutkittaessa on pyritty löytämään myös kaikkia pienyrityksiä yhdistäviä erityispiirteitä. Tässä työssä erityispiirteitä tarkasteltiin pienyritysten resurssien, rakenteen, liiketoiminnan tavoitteiden sekä markkinoiden suhteen. Pienyrityksiä yhdistäviä tekijöitä ovat mm. resurssien, markkinoiden ja liiketoiminnan rajallisuus, omistajaohjautuus, itsenäisyys rakenteessa ja päätöksenteossa sekä toimiminen paikallisilla markkinoilla.

Verkostoitumiselle on useita hieman toisistaan poikkeavia määritelmiä, mutta useimmiten sillä tarkoitetaan kahden tai useamman itsenäisen yrityksen välistä pitkäaikaista, strategista yhteistyötä. Verkostoitumiseen kannustavia tekijöitä on useita, kuten kustannussäästöjen tavoittelu, pyrkimys liiketoiminnan kasvattamiseen, halu uusille markkinoille pääsyyn tai uuteen teknologiaan tutustumiseen. Verkostojen rakenteita ja verkoston toimijoiden rooleja on erilaisia, ja niitä esiteltiin teoriaosuudessa. Verkostoitumista voi tapahtua yritysten välillä, yrityksen sisällä tai henkilöiden välillä. Verkostot voidaan jakaa eri tyyppisiin toiminnasta riippuen. Vertikaaliset verkostot yhdistävät saman arvoketjun eri vaiheessa olevia yrityksiä, kun taas horisontaaliset verkostot tietyn vaiheen rinnakkaiset toimijat. Verkostojen rakenteesta voidaan mainita kärkiyritysverkostot ja tasavertaisten kumppaneiden muodostamat verkostot, joiden toiminta sekä mahdollisuudet ja haasteet poikkeavat merkittävästi toisistaan.

Verkostoitumisen onnistumisen edellytyksistä tärkeimmät ovat luottamuksen synnyttäminen, verkoston strategian luominen ja verkoston johtaminen. Merkittävimmät verkostoitumisen hyödyt tulevat oppimisen ja informaation vaihtamisen, kustannussäästöjen ja riskin jakamisen kautta.

Yritys voi verkostoitumisen avulla keskittyä omaan ydinosaamiseensa ja jättää muut toiminnot yhteistyöyrityksille. Tätä kautta toiminta tehostuu ja muuttuu joustavammaksi. Haasteina verkostoitumiselle ovat riskit, kuten riippuvuus ja tietojen menettäminen. Verkostotoiminnan epäillään myös usein olevan kannattamatonta, koska yhdestä tuotteesta tai palvelusta katteella on monta ottajaa.

Pienyritysten on verkostoitumalla mahdollista yhdistää resursseja ja näin ollen mahdollistaa koko liiketoiminnan toteuttaminen keskittyen itse ydinosaamiseen. Verkostoitumisen tuoma lisäarvo näkyy pienyrityksessä lähinnä kannattavuuden ja tehokkuuden kasvuna. Pienyritysten verkostoituminen jaetaan kärkiyritysverkostoitumiseen ja tasavertaisten kumppaneiden kanssa verkostoitumiseen. Kärkiyritysverkosto tähtää yleensä tietyn lopputuotteen valmistamiseen, ja tasavertaisten kumppaneiden verkostossa osapuolet täydentävät toistensa osaamista.

Kärkiyritysverkostossa pienyritys voi erikoistua omaan ydinosaamiseensa ja tämän kautta saavuttaa kustannustehokkuutta ja kilpailukykyä. Tasavertaisten kumppaneiden verkostossa suurin hyöty saadaan informaation vaihtamisen ja toisilta oppimisen kautta. Pienyritysten verkostoituminen lisää myös yritysten innovatiivisuutta, riskin jakamista, pääsyä uusille markkinoille ja uusien teknologioiden saavuttamista. Haasteellista pienyritysten verkostoitumisessa on juuri oikean kumppanin löytäminen ja luottamuksen saavuttaminen. Pienyritykset pelkäävät tulevansa liian riippuvaiseksi toisesta yrityksestä ja menettävänsä liiketoiminnan kannalta tärkeitä tietoja muille osapuolille.

Verkostoituminen luo pienyritykselle lukuisia mahdollisuuksia ja hyötyjä, kun pienyritysten erityispiirteet ja verkostoitumisen edellytykset otetaan kunnolla huomioon. Haasteilta ei voi välttyä, mutta niihin täytyy tarttua suurten hyötyjen saavuttamiseksi.

LÄHTEET

Ahlstedt, L. 1992. Pienyritykset ja niiden yhteistoimintaverkot. Teoksessa: Jahnukainen, I. (toim) Uudistuva pienyritys. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy. S. 317-325.

Bridge, S., O'Neill, K., Cromie, S. 2003. Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business. New York, Palgrave Macmillan. 520 s.

EU-komissio. 2003. EU-komission suositus mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmästä. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 9.3.2009]. Saatavissa: <http://www2.tekeskus.fi/new/var/Yrityspalvelut/Komission_pk_maaritelma.pdf>

Fiilin, P. 13.10.2004. Verkosto järjestykseen. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 20.2.2009]. Saatavissa: <<http://la-static.talentum.fi/pdf/fa/1310200410-a0cd9d38c340c643e60534a5168b747f.pdf>>

Fiilin, P. 15.2.2006. Verkosto vaatii johtajan. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 20.2.2009]. Saatavissa: <<http://la-static.talentum.fi/pdf/fa/1502200610-af76174f5d453a5a70c501c45faefb5b.pdf>>

Fuller-Love, N., Thomas, E. 2004. Networks in small manufacturing firms. Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol 11, nro 2. S. 244-253.

Hakanen, M., Heinonen, U., Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Helsinki, Edita Prima Oy. 297 s.

Haksever, C. 1996. Total Quality Management in the Small Business Environment. Business Horizons. Vol 39, nro 2. S. 33-40.

Hyötyläinen, R., Simons, M. 1998. Strategisen yritysverkoston johtaminen. Teoksessa: Ollus, M., Ranta, J., Ylä-Anttila, P. (toim.) 1998. Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Vantaa, Tummavuoren kirjapaino Oy. S. 63-131.

Laaksonen, M., Forsman, S., Immonen, H. 2004. Kokonaisvaltaisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän rakentaminen elintarvikealan pienyrityksen käyttöön. MTT:n selvityksiä 64. Helsinki, Data Com Finland Oy. 71 s.

Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Helsinki, Edita Prima Oy. 136 s.

Ranta, J. 1998. Verkostot ja verkostoyritykset – kilpailua ajalla, nopeudella ja joustavuudella. Teoksessa: Ollus, M., Ranta, J., Ylä-Anttila, P. (toim.) 1998. Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Vantaa, Tummavuoren kirjapaino Oy. S. 8-27.

Smallbone, D., North, D., Kalantaridis, C. 1999. Adapting to peripheralality: a study of small rural manufacturing firms in northern England. Entrepreneurship & Regional Development. Vol 11, nro 4. S. 109-127.

Szarka, J. 1990. Networking and Small Firms. International Small Business Journal. Vol 8, nro 2. S. 10-22.

Stähle, P. , Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus - avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki, WSOY. 165 s.

Tainio, R. 1992. Pienyritysten moni-ilmeinen luonne. Teoksessa: Jahnukainen, I. (toim) Uudistuva pienyritys. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy. s. 28-38.

Tilastokeskus. Yritys- ja toimipaikkarekisteri. [WWW-dokumentti]. [Viitattu: 30.3.2009].

Saatavissa: <http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html#yritykset> Päivitetty 15.12.2008.

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjäyys. Strategiana kumppanuus. Helsinki, Edita Prima Oy. S. 8-29. 126 s.

Traynor, C. 2009. Business Networking Articles: Boring or Evil? Surface Fabrication. Vol 8, nro 2. S. 9-11.

Tsupari, P., Nissinen, T., Urrila, P. 2001. Kohti strategisia yritysverkostoja. Osaraportti I: Teollisuuden verkottumisen yleiskatsaus. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 5.4.2009]. Saatavissa: <<http://www.ek.fi/arkisto/ekarchive/20011116-153010-198.pdf>>

Tsupari, P., Nissinen, T., Urrila, P. 2003. Kohti strategisia yritysverkostoja. Osa-raportti II: Lisäarvoa luovat verkostot. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 30.3.2009]. Saatavissa: <<http://www.ek.fi/arkisto/ekarchive/20030905-101622-2360.pdf>>

Valkokari, K., Airola, M., Hakanen, T., Hyötyläinen, R., Ilomäki, S., Salkari, I. 2006. Yritysverkoston strateginen kehittäminen. VTT Tiedotteita 2348. Espoo, Otamedia Oy. 54 s.

Varamäki, E., Kohtamäki, M. 2006. Verkostot ja liittoutuminen. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 28.2.2009]. Saatavissa: <http://lipas.uwasa.fi/ktt/johtaminen/slides/Verkostot_liittoutuminen_K2006_osa1.pdf>

Varamäki, E. 2007. Lisäarvo pk-yritysten keskinäisestä verkostoitumisesta - verkostoissa myös oppii. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 7.4.2009]. Saatavissa: <http://www.edupoli.fi/oppivapienyritys/verkostossa_oppii.htm>

Vesalainen, J. 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Tampere, Public Design Oy. 220 s.