



Open your mind. LUT.
Lappeenranta **University of Technology**

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
School of Business and Management

KASVUSTRATEGIA IT-ALAN PK-YRITYKSILLE

Diplomityö

Työn tarkastaja: Professori Juha Väättänen

Työn ohjaajat: Toimitusjohtaja Pekka Kuronen, Professori Juha Väättänen

Lappeenrannassa 10.5.2016

Simo Keskinen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Simo Keskinen Työn nimi: Kasvustrategia it-alan pk-yritykselle	
Vuosi: 2016	Paikka: Lappeenranta
Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, School of Business and Management, tuotantotalous 65 sivua, 4 kuvaa, 2 taulukkoa, 1 liite Tarkastaja: Professori Juha Vääänen	
Hakusanat: pk-yritys, verkostokasvustrategia, yritysverkosto, transaktiokustannusteoria, tietotekniikka	
<p>Pienille ja keskisuurille yrityksille eli pk-yrityksille on olemassa useita kasvustrategioita. Nämä kasvustrategiat tähtäävät joko liiketoiminnan laajentamiseen, nykyisten resurssien hyödyntämiseen, uusien resurssien luotaamiseen tai liiketoiminnan supistamiseen. Valitsemaansa kasvustrategiaa noudattamalla yritys pyrkii pääsemään kasvutavoitteisiinsa.</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena on tieteellisen kirjallisuuden pohjalta arvioida kasvustrategioita ja valita niistä pienelle it-alalla toimivalle case-yritykselle sopivin. Sopivimmaksi havaitun kasvustrategian pohjalta case-yritykselle laaditaan räätälöity kasvustrategia. Kasvustrategian laatimiseen käytetään tieteellisen kirjallisuuden lisäksi empiirisenä menetelmänä tapaustutkimusta. Tapaustutkimus tehdään teemahaastatteluna kymmenelle yritykselle, joilla on liike-elämästä saatuja kokemuksia case-yritykselle valitusta kasvustrategiasta.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena case-yritykselle sopivin kasvustrategia on verkostokasvustrategia. Verkostokasvustrategiaa noudattamalla case-yritys keskittyy omaan ydinosaimiseensa ja sen kehittämiseen ja hankkii tarvitsemansa muun osaamisen verkostokumppaneilta. Verkostoitumisen hyötyinä case-yritykselle on muun muassa pieni omien työntekijöiden tarve, tietotaidon saaminen, kilpailukyvyn paraneminen, markkinoinnin tehostuminen ja uusille markkinoille pääsyn helpottuminen. Verkostoitumisen haasteina case-yritykselle on sen sijaan muun muassa pienen yrityksen uskottavuusongelma, sopivien verkostokumppaneiden löytäminen ja epäluotettavat verkostokumppanit. Tutkimuksen johtopäätöksenä verkostoitumisesta saatavien hyötyjen nähdään kuitenkin olevan riskejä suuremmat case-yritykselle.</p>	

ABSTRACT

Author: Simo Keskinen	
Title: Growth Strategy for the IT sector's SME	
Year: 2016	Location: Lappeenranta
Master's Thesis. Lappeenranta University of Technology, School of Business and Management, Industrial Engineering and Management 65 pages, 4 figures, 2 tables, 1 appendix Examiner: Professor Juha Vääänen	
Keywords: SME, network growth strategy, company network, transaction cost theory, information technology	
<p>Many growth strategies exist for small and medium-size enterprises (SMEs). These growth strategies aim to either expand the business, exploit current resources, search for new resources, or downsize the business. Companies use these strategies to try to achieve their growth targets.</p> <p>The aim of this study is to evaluate different growth strategies based on information from scientific literature and to choose the most suitable option for a small-size case company in the IT sector. After selecting a suitable growth strategy, a tailored growth plan is created for the case company. The sources of information for the growth plan include both scientific literature and empirical methods (a case study). The case study is done by interviewing ten companies who have business experience using the same growth strategy that was selected for the case company.</p> <p>As a result of this study, it was found that the most suitable growth strategy for the case company is a network growth strategy. Utilizing this strategy, the case company will focus on its own core competencies and internal development, while it acquires other needed know-how from its network partners. The advantages of networking for the case company include, inter alia, a smaller required number of workers, the possibility to get needed know-how, enhanced competitiveness, more effective marketing, and easier entry into new markets. Some potential challenges created by the networking plan for the case company include: a lack of credibility for the small company, difficulties in finding proper network partners, and unreliable network partners. The study shows that the advantages of networking are greater than the risks imposed by adopting the strategy for the case company.</p>	

ALKUSANAT

Tahdon aluksi kiittää case-yrityksen toimitusjohtaja Pekka Kurosta hänen minulle suostusta mahdollisuudesta tehdä diplomityö hänen yritykselleen. Kiitos myös diplomityöni ohjaajalle ja tarkastajalle professori Juha Väätäselle, joka on ohjannut minua diplomityön tekemisessä. Lisäksi tahdon kiittää perhettäni ja ystäviäni, jotka ovat tukeneet minua diplomityön aikana. Diplomityön tekemiseen on sisällynyt ylä- ja alamäkiä, joista on kuitenkin yhdessä selvitty.

Lappeenrannassa 10.5.2016

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, toteutus ja rajaukset.....	1
1.3 Tutkimuksen rakenne	2
2 PIENTEN YRITYSTEN KASVUSTRATEGIAT JA -KEINOT.....	4
2.1 Kilpailun perusstrategiat	4
2.2 Taustaa pienten yritysten kasvulle	5
2.3 Pienten yritysten kasvustrategiat.....	7
2.4 Tietotekniikan ja internetin vaikutus kasvustrategioihin	9
2.5 Pienten ja keskisuurten yritysten kasvukeinot	11
3 VERKOSTOKASVUSTRATEGIA	13
3.1 Verkostokasvustrategia ja sen kehitys	13
3.2 Yritysten verkostotyypit.....	15
3.3 Luottamus ja verkostoitumisen hyödyt ja haasteet	17
3.4 Transaktiokustannusteoria.....	20
4 METODOLOGIA	23
4.1 Tutkimusstrategia.....	23
4.2 Haastattelujen toteutus ja analyysi	23
4.3 Tutkimusotos.....	24
4.4 Tutkimuksen luotettavuus	25
5 YRITYSKUVAUS JA TOIMIALAN ANALYSOINTI	26
5.1 Yrityskuvaus	26
5.2 Viiden kilpailutekijän malli	27
5.3 Suomen it-toimialan analyysi.....	28
5.3.1 Identiteetin hallintapalvelut.....	29

5.4 Digitalisaation kehitys Suomessa.....	29
5.5 Teollisen internetin kehitys Suomessa.....	33
6 ANALYYSI VERKOSTOITUMISEN HYÖDYISTÄ JA HAASTEISTA HAASTATTELUIEN PERUSTEELLA	35
6.1 Taustaa yritysten verkostoitumiselle.....	36
6.1.1 Syyt verkostoitumiselle.....	36
6.1.2 Alihankinnan osuus.....	38
6.1.3 Verkostokumppaneiden löytäminen.....	39
6.2 Verkostoitumisen hyödyt	39
6.2.1 Kasvu verkostoitumalla.....	40
6.2.2 Kilpailukyvyn paraneminen verkostoitumisen avulla.....	41
6.2.3 Markkinoinnin tehostuminen verkoston ansiosta.....	42
6.2.4 Tietotaidon saaminen verkoston kautta.....	42
6.3 Verkostoitumisen esteet ja haasteet	43
6.3.1 Pienten yritysten uskottavuusongelma.....	43
6.3.2 Vaikeudet verkostokumppaneiden löytämisessä.....	44
6.3.3 Liiallinen riippuvuus muista yrityksistä.....	45
6.3.4 Tietovuodot	46
6.3.5 Epäluotettava verkostokumppani	46
6.4 Verkoston kustannusten ja hyötyjen välinen suhde	47
6.5 Kriteerit verkostokumppanin valitsemiselle	47
6.6 Luottamuksen merkitys verkostoyhteistyössä.....	48
6.7 Oppilaitosyhteistyö ja sijoittajaverkostot.....	49
7 TULOKSET JA NIIDEN ARVIOINTI	51
7.1 Verkostoitumisen hyödyt case-yritykselle	51
7.2 Verkostoitumisen haasteet case-yritykselle	52
7.3 Suositukset case-yrityksen toimitusjohtajalle	53

7.4 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimuskohteet.....	55
8 YHTEENVETO	56
LÄHTEET.....	59
LIITTEET	66
Liite 1. Haastattelurunko.....	66

KUVA- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuva 1. Tutkimuksen vuokaavio	3
Kuva 2. Kilpailun kolme perusstrategiaa	5
Kuva 3. Toimialan kannattavuuteen vaikuttavat viisi kilpailutekijää.....	27
Kuva 4. ICT 2015 -työryhmän esittämät 21 toimenpidesuosituksia Suomen ICT-osaamisen parantamiseksi.....	32
Taulukko 1. Lisätiedot haastatelluista yrityksistä	25
Taulukko 2. Suositukset case-yrityksen toimitusjohtajalle.....	54

1 JOHDANTO

Pienten yritysten merkitys talouden kehittymisessä, uusien työpaikkojen syntymisessä ja talouden yleisen hyvinvoinnin kannalta on erittäin merkittävää kansallisesti ja kansainvälisesti tarkasteltuna (Morrison, et al., 2003, p. 417). Kansantalouden kannalta pienten ja keskisuurten eli pk-yritysten kasvu ja kyky palkata uusia työntekijöitä on erittäin tärkeä. Mikäli jokainen Suomen mikroyritys eli alle kymmenen työntekijän yritys, joita on noin 260 000, kykenisi palkkaamaan yhden työttömän työnhakijan, niin Suomen työllisyysongelma olisi suurelta osin helpottunut (Yrittäjät, 2015). Kirjallisuudessa esitetään useita kasvustrategioita ja -keinoja, joiden avulla pk-yritykset voivat pyrkiä kasvuun. Kasvun hakeminen yritysten välisen yhteistyön ja kumppanuuksien avulla on eräs suosituimmista kasvustrategioista yritysmaailmassa tänä aikana.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimuksen teettäjänä ja case-yrityksenä on lappeenrantalainen informaatioteknologia eli it-alan pk-yritys, joka on toiminut vuodesta 1995. Yrityksellä ei ole useita työntekijöitä, mutta tästä huolimatta se on kyennyt tuottamaan it-palveluja isoillekin tilaajille, kuten ammattikorkeakouluille ja valtion yrityksille Suomessa. Case-yritys on erikoistunut identiteetinhallintapalveluiden ja niihin liittyvien teknisten ratkaisujen toimittamiseen asiakkailleen. Case-yrityksellä on halu kasvaa isommaksi toimijaksi it-sektorilla, jotta se voisi osallistua myös isompiin it-alan tarjouskilpailuihin niin koti- kuin ulkomailla. Tutkimuksen aihe on syntynyt toimitusjohtajan tarpeesta löytää optimaalinen kasvupolku yritykselleen. Tutkimuksen ongelmanasettelu on yhteinen monelle pienelle yritykselle, jotka hakevat kasvua.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, toteutus ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on laatia kasvustrategia case-yritykselle. Tutkimuksen alussa käydään teoriatasolla läpi erilaisia pieniä ja keskisuuri teollisuussektorin eli pkt-sektorin kasvustrategioita, joista erityisen tarkastelun kohteeksi on valittu verkostokasvustrategia. Tutkimuksen tutkimuskysymyksinä ovat:

- *Mitkä ovat pkt-sektorin kasvustrategiat?*
- *Mitä verkostokasvustrategialla tarkoitetaan?*
- *Mitkä ovat verkostoitumisen hyödyt ja haasteet case-yritykselle?*

Kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastataan kirjallisuuden pohjalta, luoden siten tarvittava teoriaviitekehys tutkimukselle. Kolmannen kysymyksen vastaukseen tutkimuksessa käytetään kirjallisuuden lisäksi laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimusstrategiana on tapaustutkimus, johon kerätään dataa teemahaastattelujen avulla, joita tehdään yrityksille, joilla on kokemusta verkostoista. Tutkimus rajataan informaatioteknologia-alaan.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne on esitetty kuvan 1 vuokaaviossa. Raportti alkaa johdannolla, jossa esitellään tutkimuksen taustaa, tavoitteita, toteutusta, rajoituksia ja rakennetta. Johdannon jälkeen esitellään tutkimuksen merkittävimmät teoreettiset viitekehykset, jotka liittyvät pienten yritysten kasvustrategioihin, verkostokasvumalliin ja transaktiokustannusteoriaan. Teoriaosuuden jälkeen luvussa neljä esitellään tutkimuksen metodologia eli kuinka tutkimus toteutetaan, kuinka tietoa kerätään ja analysoidaan, tutkimusotoksen perusteet ja lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Luku viisi, yrityskuvaus ja toimialan analysointi, on eräänlainen siirtymäluku varsinaiseen haastattelujen analyysiin ja tulkitaan. Luvussa kuvataan case-yrityksen nykytilannetta ja it-toimialan tilaa Suomessa, jota analysoidaan Porterin viiden kilpailutekijän mallin perusteella. Luvussa kuusi analysoidaan verkostoitumisen hyötyjä ja haasteita case-yritykselle haastattelujen perusteella. Luvussa seitsemän pohditaan analyysiluvun tärkeimpiä havaintoja, joista kootaan toimenpidesuosituksia case-yrityksen toimitusjohtajalle. Viimeisessä luvussa tehdään tiivis yhteenveto koko tutkimuksesta. Raportissa on kuvia ja taulukoita sisällön hahmottamisen helpottamiseksi.



Kuva 1. Tutkimuksen vuokaavio

2 PIENTEN YRITYSTEN KASVUSTRATEGIAT JA -KEINOT

Useimmat suomalaisyritykset hakevat kasvua. Yrityksen kasvu perustuu pitkälti yrityksen johdon kasvuhaluun, johtamistaitoihin ja yrityksen tekemiin innovaatioihin. Nämä tekijät ja niissä onnistuminen selittävät eroa yritysten välisessä kasvussa. Pienyrittäjät eivät aina tahdo kehittää innovaatioita. Syynä tähän haluttomuuteen on tuotekehitykseen sisältyvät taloudelliset riskit, jotka voivat toteutuessaan ajaa yrityksen konkurssiin. Tämä on syy miksi kaikki pienet yritykset eivät tavoittele kasvua vaan ainoastaan liiketoiminnan jatkumista ennallaan. (Laakso-Manninen, 2008, p. 5) Pienillä yrityksillä, jotka haluavat kasvaa, on valittavanaan useita eri strategioita ja keinoja, joiden avulla ne voivat hakea kasvua. Seuraavissa alaluvuissa esitellään kilpailun perusstrategiat, pienten yritysten kasvun taustaa ja kasvustrategioita, tietotekniikan ja internetin vaikutusta kasvustrategioihin ja yritysten kasvukeinoja kirjallisuuden pohjalta.

2.1 Kilpailun perusstrategiat

Yrityksen kilpailuedun perinteinen ajattelumalli on pohjautunut Porterin (1985) teoriaan kilpailun kolmesta perusstrategiasta. Yritys pyrkii saavuttamaan valitsemallaan kilpailustrategialla kannattavan ja pysyvän aseman omalla toimialallaan, sen sisäisessä kilpailussa. Nämä kolme strategiaa ovat kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen, jotka on esitetty kuvassa 2. (Porter, 1985, pp. 13, 24)

Kustannusjohtajuusstrategian valinnut yritys pyrkii olemaan ainoa alhaisin kustannuksin tuottava yritys omalla alallaan. Yrityksen on hyödynnettävä kaikki kustannusedun lähteet, joista merkittävin on suurtuotantoetu. Tästä syystä yritys valmistaa ja myy usein mutkatonta vakiotuotetta. Differointi strategiassa sen sijaan yritys pyrkii olemaan jossakin asiassa ainutlaatuinen, jonka ansiosta se voi nostaa hintoja. Hinnannousun on oltava differointikustannuksia suurempi, jotta strategia kannattaa. Keskittyminen strategiassa vastaavasti yritys valitsee alalta segmentin, jota se palvelee, ja samalla sulkee muut segmentit ulkopuolelle. Yritys, joka noudattaa keskittymisstrategiaa valitsee joko kustannuspainotteisen tai differointipainotteisen linjan strategiassaan. (Porter, 1985, pp. 26, 28, 29)

		KILPAILUETU	
		Alhaiset kustannukset	Differointi
KILPAILU- KENTTÄ	Laaja kohdealue	1. Kustannusjohtajuus	2. Differointi
	Kapea kohdealue	3A. Kustannuspainotteinen keskittymisstrategia	3B. Differointipainotteinen keskittymisstrategia

Kuva 2. Kilpailun kolme perusstrategiaa (Porter, 1985, p. 25)

Yrityksen tulisi noudattaa vain yhtä perusstrategiaa, saadakseen kilpailuetua. Mikäli yritys pyrkii saavuttamaan kilpailuedun yhtäaikaaisesti kaikilla kolmella perusstrategialla, on sen vaarana jäädä puolitiehen ja ilman minkäänlaista kilpailuetua. Tämä siitä syystä, koska erityyppisten kilpailuetujen saavuttamiseen tarvitaan useasti toisilleen vastakkaisia toimenpiteitä. (Porter, 1985, p. 31)

2.2 Taustaa pienten yritysten kasvulle

Pienten yritysten kasvua voidaan tarkastella kolmen tekijän avulla, jotka ovat aineelliset ja aineettomat kasvuajurit, kasvuvaiheet ja Schumpeterian-kasvumallit. Yrityksen aineelliset ja aineettomat resurssit ovat molemmat yhtä tärkeitä yrityksen menestymiselle. (Galbreath, 2004, p. 3) Yrityksen tulee systemaattisesti järjestää sekä sisäiset aineelliset ja aineettomat resurssinsa että keskittyä strategisesti tärkeiden suhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen kasvaakseen (Lechner & Dowling, 2003, p. 1). Kasvun toteutumiseksi yrityksestä tulee myös löytyä organisatorista valmiutta, johtajuutta, osaamista ja kasvuhalu (Gandossy, 2005, p. 43).

Churchill & Lewisin (1983) tutkimuksen mukaan pienellä yrityksellä on viisi kasvuvaihetta: syntyminen, selviytyminen, menestys, nousu ja kypsyys. Syntyvaiheessa yrityksellä on ratkaistavanaan asiakkaiden löytämiseen ja yrityksen tuotteen tai palvelun toimittamiseen mahdollisesti liittyvät haasteet. Selviytymisvaiheessa yritys on saanut riittävästi asiakkaita yritystoimintansa ylläpitämiseen ja kykenee myös täyttämään asiakkaidensa tarpeet tuotteillaan tai palveluillaan, ja on näin osoittanut olevansa toimiva yritys. Selviytymisvaiheessa yritys kasvaa ja sen tuottavuus paranee. Menestysvaiheessa yrityksen johdon on valittava joko laajentuminen ja kasvuhakuisuus tai tyydyttävä vakauden ja tuottavuuden ylläpitämiseen, mikä on näistä kahdesta riskittävämpi vaihtoehto. Nousuvaiheessa yritys, joka on valinnut kasvuhakuisuuden strategiakseen, pyrkii kasvamaan nopeasti ja etsii keinoja kasvunsa toteuttamiseksi ja rahoittamiseksi. Kypsyysvaiheessa yritys pyrkii hallinnoimaan nousuvaiheessa nopeasta kasvusta saatuja voittoja ja samalla säilyttämään pienen koon hyödyt, kuten joustavuuden. (Churchill & Lewis, 1983, pp. 31, 34)

Innovaatioihin perustuva kasvu on ratkaisevan tärkeää pienille yrityksille. Schumpeterian-kasvumallin mukaan yrityksen kasvu syntyy innovaatioista, jotka parantavat yrityksen valmistamien tuotteiden laatua. Uudet innovatiivisemmat tuotteet korvaavat yrityksen aiemmat tuotteet. Tuotekehitykseen käytettyjen varojen määrä on yrityksen strateginen valinta, jolla on vaikutusta yrityksen myöhempään tulokseen. (Lantz & Sahut, 2005, p. 251) Tuotekehitykseen käytetyt investoinnit edesauttavat yrityksen kasvua ja parantavat sen taloudellista tulosta (Wolff & Pett, 2006, p. 271). Strategisella suuntautumisella eli orientaatiolla tarkoitetaan strategiaa, jolla yritys pyrkii saavuttamaan pitkántähtäimen tavoitteensa. Suuntautuminen sisältää sekä strategiset aikomukset että käytännön toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. (Siguaw, et al., 2006, p. 556) Strategiset suuntaukset voidaan jakaa muun muassa yrityksen innovatiivisuuteen tai kasvuun tähtääviin suuntauksiin.

Innovaatiosuuntautuminen voidaan jakaa markkina- ja teknologiaorientaatioihin. Markkinaorientaatioissa yritys pyrkii mahdollisimman kattavasti ymmärtämään asiakkaitaan ja täyttämään asiakkaidensa tarpeet (Narver & Slater, 1990, p. 21). Teknologiaorientaatioissa yritys sen sijaan panostaa tutkimukseen ja tuotekehitykseen ja pyrkii ennustamaan tulevia teknologisia trendejä (Gatignon & Xuereb, 1997, p. 77). Lemisen & Westerlundin

(2012) mukaan nämä kaksi orientaatiota ovat keskenään vaihtoehtoisia, ja pienen yrityksen, joka on innovaatio-suuntautunut, tulee valita niistä jompikumpi, jota se noudattaa. Kasvuorientaatiota noudattavan yrityksen päämääränä on kasvaa. Kasvu voi olla tavoitteeltaan joko suurta tai pientä. Suuren kasvun suuntauksessa nopea kasvu on yrityksen ykköstavoite, kun taas pienen kasvun suuntauksessa turvallisen, hitaan ja tasaisen kasvun toteutuminen on yrityksen tavoitteena. Useimmat yritykset tavoittelevat kasvua menestyäkseen ja säilyäkseen markkinoilla. Kuitenkaan kaikki yritykset eivät pyri kasvamaan ja maksimoimaan voittonsa. Syynä yrityksen kasvuhaluttomuuteen voi olla halu välttää kasvuun liittyvät riskit ja niiden realisoiduminen yrityksen tappioksi. Yritykset ovatkin joko kasvu- tai kontrolliorientoituneita. (Leminen & Westerlund, 2012, p. 6)

2.3 Pienten yritysten kasvustrategiat

Pk-sektorin yrityksillä on karkeasti jaotellen neljänlaisia kasvustrategioita. Nämä kasvustrategiat tähtäävät joko liiketoiminnan laajentamiseen, nykyisten resurssien tehokkaampaan hyödyntämiseen, uusien resurssien etsimiseen tai liiketoiminnan supistamiseen. Yrityksen on kasvustrategiansa lisäksi kyettävä hallitsemaan ja ohjaamaan kasvuun, saadakseen kilpailuetua kilpaillessaan epävakassa yritysmaailmassa. Yrityksen on erityisen tärkeää kohdentaa kaikki resurssinsa mahdollisimman järkevästi saadakseen kilpailuetua. Kilpailuetu mahdollistaa yritykselle sekä lyhyen että pitkän tähtäimen kasvun. Jotta yritys saa hyödynnettyä resurssinsa tehokkaasti, se tarvitsee laadukkaan ja systemaattisesti noudatettavan kasvustrategian. (Leminen & Westerlund, 2008, pp. 27, 28, 30)

Nykyisen liiketoiminnan laajentamisstrategiassa yritys haluaa parantaa kilpailukykyään ja päästä uusille markkinoille, joilta se hakee kasvua (Simons & Hyötyläinen, 2009, p. 125). Yrityksen johdolla on oltava kasvuhalu kasvun toteutumiseksi. Kasvuhulun löytyessä yrityksen kasvua rajoittavat ainoastaan ulkoiset tekijät. Kansainvälistyminen on elintärkeää nopeaa kasvua tavoitteleville yrityksille nykyajan liiketoimintaympäristössä. Suomalaisten korkean teknologian yritysten kohdalla kasvu käytännössä tarkoittaa kansainvälistymistä ja ulkomaanmarkkinoille pyrkimistä. Suomen pienillä sisämarkkinoilla ei ole tarpeeksi kysyntää ja asiakaskuntaa korkean teknologian yritysten tuotteille. Pienellä yrityksellä voi kuitenkin olla useita esteitä kasvulle, kuten pääoman, ajan, kokemuksen ja tiedon puute. Tästä johtuen tämän kasvustrategian noudattaminen voi olla

haastavaa mutta sen noudattamisessa onnistumisessa myös taloudellisesti erittäin tuottavaa yritykselle. (Leminen & Westerlund, 2008, pp. 31, 32)

Nykyisten resurssien hyödyntämisstrategiassa yrityksen päämääränä on taloudellisen tuloksen maksimointi. Tämän toteutumiseksi yrityksen tulisi olla markkinasuuntautunut ja pyrkiä pääsemään uusille markkinoille. Yrityksen markkinasuuntautumisella ja sen taloudellisella tuloksella on vahva keskinäinen yhteys toisiinsa pienissä yrityksissä (Golann, 2006, p. 369). Markkinasuuntautumisella tarkoitetaan asiakkaiden tarpeiden selvittämistä ja yrityksen valmiuksia täyttää asiakkaidensa tarpeet (Kohli & Jaworski, 1990, p. 1). Morgan & Strongin (1998) mukaan markkinasuuntautunut yritys pystyy hankkimaan, välittämään ja hyödyntämään tietoa markkinaolosuhteista ennakoivasti. Markkinasuuntautunut yritys lisäksi pyrkii hyödyntämään resurssinsa tehokkaalla tavalla. (Morgan & Strong, 1998, p. 1051).

Yrityksen olemassa olevien resurssien hyödyntämiseen uusien resurssien etsimisen sijaan sisältyy huomattavasti pienemmät taloudelliset riskit yritykselle. Olemassa olevien resurssien hyödyntämisellä voidaan useasti saada varmempia ja nopeampia tuloksia kuin uusien resurssien etsimisellä. Yrityksen on pyrittävä massatuotantoon, mittakaavaetuihin ja saamaan markkinoitua tuotteensa laajoille markkinoille. Näissä kolmessa asiassa onnistuessaan yritys pystyy saavuttamaan korkeat tuottotavoitteensa, joihin sen kilpailukyky tässä strategiassa perustuu. Olemassa olevien resurssien hyödyntämisstrategiaa noudattava yritys lisäksi investoi vain vähän tuotekehitykseen ja olemassa olevan teknologian parantamiseen, mikä mahdollistaa yritykselle suuren kassavirran (Leminen & Westerlund, 2012, p. 8).

Uusien resurssien etsiminen kasvustrategiana sisältää Guptan et al. (2006) mukaan useita yrityksen toimintaa ulospäin suuntaavia tekijöitä. Toimintaa ohjaavat tekijät tähtäävät uuden tietotaidon hankkimiseen, jota hyödyntämällä yritys voi pyrkiä kehittämään innovaatioita. Tällaiseen toimintaan sisältyy aina riskejä, joita yrityksen on arvioitava ja joihin sen on varauduttava. (Gupta, et al., 2006, p. 694). Innovaatioiden kehittäminen vaatii yritykseltä runsaita taloudellisia investointeja tutkimus ja tuotekehitykseen. Tästä syystä tätä kasvustrategiaa noudattava yritys voi olla taloudellisesti epävakaa perustalla. Yritys joutuu investoimaan paljon tutkimus ja tuotekehitykseen mutta saa alussa vain vähän voittoa uuden tuotteen markkinoille tuomisesta (Homburg, et al., 2002, p. 86).

Liiketoiminnan supistamiseen tähtäävä yritys ei halua liiketoimintansa kasvavan. Syinä tällaisen strategiaan yrityksessä voivat olla yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät. Yrityksen sisällä ei ole riittävästi ammattitaitoa johtamisen, markkinoinnin ja muun osaamisen suhteen. Sisäisten tekijöiden ohella myös monet ulkoiset tekijät kuten yritysten välinen tiukka kilpailu, vaikeudet tarvittavan rahoituksen saamisessa ja ammattitaitoisten työntekijöiden löytämisessä pakottavat yrityksen supistamaan toimintaansa. (Dodge, et al., 1994, p. 129). Kaikkien pienyrittäjien päämääränä ei ole systemaattisesti kasvattaa yrityksensä henkilöstömäärää vaan ainoastaan työllistää itsensä ja nykyiset työntekijät. Tämän seurauksena yrityksen investointiaste jää alhaiseksi ja yrityksen henkilöstömäärä ja liikevaihto eivät kasva. Tällaisen kasvuhaluttomuuden syynä voi olla yrittäjän halu säilyttää kaikki yrityksen asioihin liittyvä päätöksentekovalta itsellään. (Glancey, 1998, p. 19) Mäki-Fräntin (2007) mukaan syinä yrittäjien kasvuhaluttomuudelle voivat olla vakuuspula, omarahoituksen puute, kysynnän riittämättömyys ja työvoimakustannukset (Mäki-Fränti, 2007, p. 27).

2.4 Tietotekniikan ja internetin vaikutus kasvustrategioihin

Internetin ja muun informaatiotekniikan tuleminen osaksi yritysmaailmaa on vaikuttanut suuresti yritysten kasvustrategioihin. Internetin hyödyntäminen auttaa yritystä laajentamaan markkinoitaan ja tekee yritykselle helpommaksi valitsemansa kasvustrategian noudattamisen. Internetin avulla pienikin yritys voi nopeasti ja tehokkaasti laajentaa markkinoitaan niin paikallisesti kuin globaalisti. (Javalgi, et al., 2004, p. 464) Yritys voi laadukkailla ja informatiivisilla kotisivuillaan kehittää asiakassuhteitaan ja saada näkyvyyttä markkinoilla. Lisäksi yrityksen kotisivut lyhentävät yrityksen markkinoille pääsyaikaa ja mahdollistavat ympärivuorokautisen teknisentuen asiakkaille. Näiden avulla todennäköisyys yrityksen myynnin lisääntymiselle ja yrityksen mahdollisuudet uusien tuotteiden ja palveluiden tuottamiselle kasvavat. (Teo & Pian, 2003, p. 83)

Internetiä hyödyntämällä yritykset voivat parantaa kilpailukykyään kaikissa kasvustrategioissa (Chapman, et al., 2000, p. 353). Internetin avulla yrityksen kilpailukyky voi parantua viiden tekijän kautta. Nämä tekijät ovat erikoistuminen, kustannusten aleneminen, innovatiivisuus, kasvu ja yhteistyö. Internetin avulla yritys pystyy paremmin tarjoamaan

asiakkailleen räätälöityjä tuotteita ja palveluita. Asiakkaille räätälöityjen tuotteiden ja palveluiden tuottamisen helpottamiseksi, yritys pystyy keräämään internetiä hyväksikäyttäen tarpeellista tietoa asiakkaistaan. Yritykselle tarpeellinen tieto sisältää demografista tietoa asiakkaista, asiakaspalautetta tuotteista ja palveluista sekä asiakkaiden vaatimuksia tuotteisiin ja palveluihin liittyen. Kerätyn tiedon avulla yritys pystyy muuttamaan tuotteitaan asiakkaiden toiveiden mukaisesti ja erottumaan edukseen kilpailijoistaan. Internetiä hyväksikäyttäen yritys pystyy parantamaan brändiään asiakkaidensa silmissä. Yritykset voivat kotisivujensa avulla myös vahvistaa yritysidentiteettiään, joka helpottaa asiakasuskollisuuden rakentamisessa, mikä on yksi kaikkein voimakkain kilpailuase yrityksen markkinaosuuksien kasvattamiseksi. (Teo & Pian, 2003, p. 82)

Siirtyminen elektroniseen kaupankäyntiin pienentää yritysten ostotapahtumien vaihdanta- eli transaktiokustannuksia (Glavas & Mathews, 2014, p. 228). Internetin hyödyntämisen kautta yritysten kustannukset tiedon saamiseksi, prosessoimiseksi ja välittämiseksi eteenpäin ovat laskeneet, mikä on vaikuttanut yritysten tapaan soveltaa valitsemaansa kasvustrategiaa ja toteuttaa liiketoimintaa. Internetin omaksumisen myötä yritysten markkinointi-, mainonta- ja liiketoimikustannukset ovat alentuneet verrattuna aikaan ennen internetiä. Internetin ansiosta yritykset voivat mainostaa tuotteitaan ja olla asiakkaisiinsa yhteydessä sähköisesti, joka vähentää yritysten paperinkulutusta ja näin synnyttää kustannussäästöjä. (Davidaviciene, et al., 2014) Yritysten kotisivujen ansiosta myös asiakkaat löytävät helpommin tarvitsemaansa tietoa yrityksistä, jonka vuoksi asiakkaiden ei tarvitse olla suoraan yhteydessä yrityksiin esimerkiksi puhelimitse, mikä vähentää yritysten asiakaspalvelijoiden tarvetta, luoden näin kustannussäästöjä yrityksiin. (Teo & Pian, 2003, p. 82)

Internetin ja muun digitaalisen teknologian hyödyntäminen edistävät yritysten talouskasvua ja lisäävät niiden kilpailukykyä (Apavalaoie, 2014, p. 952). Andersenin (2001) mukaan internetillä on vaikutusta innovaatioiden syntyyn yhdessä eri teollisuuden alojen välisen yhteistyön kanssa. Intranetin eli yrityksen sisäisen lähiverkon hyödyntäminen yrityksessä parantaa yrityksen taloudellista tehokkuutta. (Andersen, 2001, p. 101) Internetillä on vaikutusta innovaatioihin ja niiden syntyyn yrityksissä kolmella tavalla. Ensiksi yritykset saavat kerättyä tietoa asiakkaistaan internetin avulla. Keräämästään tiedosta yritykset voivat saada uusia ideoita, joita tarvitaan uusien tuotteiden valmistamiseen.

Toiseksi internetin myötä tullut yhteistyön ja yhteydenpidon helpottuminen yritysten välillä helpottaa uusien tuotteiden tuotekehitystä. Kolmanneksi internetin mahdollistamat yhteistyöyritysten väliset läheiset liiketoimintasuhteet yhdessä toimivan toimitusketjun kanssa mahdollistavat yrityksille kehittyneemmät tuotteidenjakeluprosessit. (Teo & Pian, 2003, p. 83)

Internet auttaa erityisesti pieniä yrityksiä pääsemään vaivattomammin uusille koti- ja ulkomaanmarkkinoille ja tekee niille helpommaksi kasvustrategian seuraamisen. Internet ja tietotekniikka ovat helpottaneet yritysten välistä verkostoitumista ja yhteistyötä parantuneen tiedonvälityksen ansiosta. Internet mahdollistaa tehokkaan ja edullisen yhteydenpidon verkostokumppaneiden välillä. (Glavas & Mathews, 2014, p. 228) Yritysten yhteydenpidon paraneminen verkostokumppaneihin ja asiakkaisiin internetin myötä, lisää yritysten tehokkuutta strategisen päätöksenteon parantumisen ja kehittyneemmän strategisten toimintojen koordinoinnin ansiosta (Andersen, 2001, p. 101).

2.5 Pienten ja keskisuurten yritysten kasvukeinot

Yrityksen kasvua voidaan mitata henkilömäärän ja liikevaihdon lisäksi myös muilla ulottuvuuksilla. Muita kasvun ulottuvuuksia ovat asiakkaiden määrä, asiakassuhteiden hoito ja syvyys, uudet tuotteet ja palvelut, innovaatiot, markkinaosuus, vienti, voittotaso ja kannattavuus ja investointien tuottoaste. Asiakkaiden määrä ja asiakassuhteiden laatu ovat erityisen tärkeitä yrityksen kasvulle. Asiakkaiden merkitys yritysten uusien tuote- ja palveluinnovaatioiden luonnissa on kasvanut. Uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen on merkittävin kasvun lähde keskisuurelle yritykselle. (Simons & Hyötyläinen, 2009, pp. 108, 109) Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on kolmenlaisia kasvukeinoja. Ne ovat orgaaninen kasvu, kasvu yrityskaupoilla ja yritysjärjestelyillä sekä kasvu verkostoitumalla.

Orgaaninen kasvu tarkoittaa sisäistä kasvua. Yritys kasvattaa vähitellen työntekijöiden määrää sekä tekee laiteinvestointeja taloudellisten mahdollisuuksiensa mukaan. Kasvun lähteenä on yrityksen tuotteiden myynnistä saatavat tuotot, jotka mahdollistavat yrityksen asteittaisen kasvattamisen. (Järvenpää & Lämsiluoto, 2008, p. 68). Yritykset, jotka hakevat sisäistä kasvua, pyrkivät tehostamaan toimintaansa ja parantamaan toiminnan kustannustehokkuutta. Nämä lisäävät yrityksen kilpailukykyä. Orgaanisessa kasvussa yrityksen

haasteena on riittävä liiketoiminnan uudistuminen. Yrityksen on löydettävä uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja kehitettävä uusia tuotteita kasvunsa ylläpitämiseksi tuotteiden rajallisesta elinkaaresta johtuen. Tuotteen elinkaari alkaa kasvuvaiheesta, edeten hidastuvaan kasvuun, kypsytyteen ja päättyen supistumisvaiheeseen. (Simons & Hyötyläinen, 2009, pp. 131, 132)

Orgaanisen kasvun vastakohta on ulkoinen kasvu. Ulkoinen kasvu voi toteutua fuusion tai yritysoston kautta (Järvenpää & Länsiluoto, 2008, p. 68). Fuusio on yritysten yhteen sulautuminen, jossa yksi tai useampi yhtiö sulautuu vastaanottavaan yhtiöön varoineen ja velkoineen. Fuusiolla haetaan liikevaihdon kasvua, markkinaosuuden kasvattamista ja toiminnan tehostamista. Yritysostojen kautta kasvua tavoittelevalla yrityksellä voi olla useita strategisia syitä yritysostoilleen. Strategiset syyt yritysostolle voivat olla nykyisen markkina-aseman vahvistaminen ja uusille markkinoille pyrkiminen, ydinliiketoiminnan uudistaminen, tehokkuuden lisääminen, uusien jakelukanavien hankinta sekä yrityksen tietotaidon kasvattaminen. Yritysostot mahdollistavat keskisuurille yrityksille nopean kasvun ja pääsyn uusille markkinoille. (Simons & Hyötyläinen, 2009, pp. 136, 137)

Yritysostot voivat olla saman toimialan sisällä tai toimialarajat ylittäviä. Toimialan sisäisiin ostoihin sisältyvät vertikaaliset ja horisontaaliset yritysostot. Vertikaalisessa yritysostossa ostajayritys ja ostettava yritys toimivat eri arvoketjun vaiheissa. Horisontaalisessa yritysostossa molemmat yritykset toimivat samassa arvoketjun vaiheessa. Toimialarajat ylittävät jaetaan konsentrisiin ja konglomeratiivisiin yritysostoihin. Konsentrisessä yritysostossa yritys ostaa samalla toimialalla toimivan yrityksen. Ostajayritys pyrkii saamaan tietopääomaa ja synergiaetuja. Konglomeratiivisessa yritysostossa ostajayritys ostaa eri markkinoilla toimivan yrityksen. Konglomeratiivisessa ostostrategiassa ostajayrityksen pyrkimyksenä on parantaa taloudellisia lukuja. (Simons & Hyötyläinen, 2009, pp. 137, 138)

Verkostot ovat kahden tai useamman yrityksen välisiä pitkäkestoisia yhteistyösuhteita. Yritykset pyrkivät verkostoyhteistyöllä saavuttamaan vahvemman kilpailuaseman markkinoilla, johon ne eivät yksin pysty. (Thorelli, 1986, p. 37) Verkostoituminen sopii erityisesti nopeaa kasvua hakevalle yritykselle, joka tarvitsee uusia resursseja kasvunsa (Simons & Hyötyläinen, 2009, p. 132). Seuraavassa pääluvussa analysoidaan syvällisemmin verkostoitumista kasvustrategiana.

3 VERKOSTOKASVUSTRATEGIA

Globalisaation myötä yritysten liiketoimintaympäristö on laajentunut. Kyetäkseen kilpailemaan menestyksekkäästi yritysten tulee kehittää omaa ydinosaamistaan ja pyrkiä olemaan asiakassuuntautuneita. Voidakseen vastata asiakkaiden tarpeisiin, yritykset ovat nykyään entistä riippuvaisempia toistensa osaamisesta ja keskinäisestä yhteistyöstä. Yhteistyö eli verkostoituminen on eräs tärkeimmistä pienten yritysten menestystekijöistä (Varamäki, et al., 2003, p. 1). Yritykset ovat yhä enenevässä määrin siirtymässä yksin tekemisestä kohti yritysten välistä yhteistoimintaa ja kumppanuutta. Transaktiokustannusteoria on ollut yksi suosituimmista teorioista, joilla yritykset ovat voineet arvioida ulkoistamispäätöksiään. Transaktiokustannusteorian avulla yritysjohto voi puhtaasti taloudellisten syiden pohjalta arvioida kannattaako yrityksen tuottaa itse vai ostaa markkinoilta tarvitsemansa tuote tai palvelu. (Vesalainen, 2006, p. 31)

3.1 Verkostokasvustrategia ja sen kehitys

Nykyään yhä useampi perustettava yritys perustuu verkostoperiaatteelle. Verkostoitumisella tarkoitetaan yritysten välistä yhteistyötä. Yritys keskittyy omaan ydinosaamiseensa ja hankkii muun tarvitsemansa täydentävän osaamisen verkoston muilta yrityksiltä. Yritykset pyrkivät verkostoitumalla saavuttamaan päämääriä, joihin ne eivät yksin pääse. (Satuli, 2010, p. 25) Verkostomaisesti toimivalla yrityksellä on tunnusmerkkeinä keskittyminen omaan erityisosaamiseen, pieni oma organisaatio ja tiivis vuorovaikutus muiden yritysten kanssa. Verkostokasvustrategiaa noudattava yritys käyttää lisäksi verkostoa väylänä kasvuun ja uusille markkinoille pääsulle. Yritysten välinen yhteistyö jatkuu niin pitkään kuin siitä saatavat hyödyt ovat kaikille osapuolille suuremmat kuin yhteistyön kustannukset. (Toivola, 2006, p. 75) Menestyvät yritysten väliset yhteistyösuhteet ovat kriittisiä yrityksen taloudelliselle tulokselle, koska useimpien yritysten täytyy hyödyntää muiden yritysten resursseja voidakseen kilpailla tehokkaasti. Yhteistyö ei ainoastaan lisää myyntiä ja voittoa, vaan syvällinen ja luottamuksellinen yhteistyö yritysten välillä voi myös mahdollistaa innovoinnin, laajentaa markkinoita ja vähentää kustannuksia. (Palmatier, et al., 2007, p. 172)

Kirjallisuudessa verkostot sijoittuvat markkinoiden ja hierarkioiden väliin (Thorelli, 1986, p. 37). Markkinaehtoisissa suhteissa yritys ostaa markkinoilta tarvitsemansa tuotteet ja palvelut. Markkinat tarjoavat runsaasti vaihtoehtoja ja joustavuutta. Markkinaehtoisissa suhteissa ei tarvita luottamusta osapuolten välillä vaan hinnat puhtaasti määräävät tuotannon ja vaihdannan. Markkinaehtoisten suhteiden heikkoutena on tehottomuus suurten liiketoiminnan vaihtokustannusten johdosta. Lisäksi markkinat eivät tarjoa riittäviä keinoja oppimiseen ja teknologisen tietotaidon vaihtamiseen markkinaosapuolten välillä. Hierarkialla sen sijaan tarkoitetaan, että yritys tekee kaiken itse, eikä osta markkinoilta tuotteita tai palveluita. Hierarkia soveltuu hyvin massatuotantoon ja jakeluun, mutta sen heikkoutena on sisäinen tehottomuus. Verkostot pyrkivät minimoimaan edellä mainittuja markkinoiden ja hierarkioiden heikkouksia ja maksimoimaan niiden hyvät puolet. (Vesalainen, 2006, p. 23; Tsupari, et al., 2003, p. 8; Nurmilaakso, 2000, pp. 21-23)

Toivolana (2006) mukaan yritysten välisille verkostoille on kolme tarkoitusta. Nämä liittyvät osaamiseen, erikoistumiseen ja oppimiseen. Verkostoituneet yritykset voivat yhteistyön kautta täydentää toistensa osaamista. Verkostot mahdollistavat yritykselle keskittymisen oman ydinosamisensa kehittämiseen. Yritykset tarvitsevat vankkaa tietotaitoa kilpailuetunsa rakentamiseen ja sen ylläpitämiseen. Verkostoyhteistyö mahdollistaa yrityksille uuden oppimisen toisiltaan. (Toivola, 2006, pp. 74, 75) Kilpailu on muuttunut nykyään yksittäisten yritysten välisestä kilpailusta verkostojen väliseen kilpailuun. Verkoston kilpailukyvyyn lisääminen on verkoston yksittäisten yritysten kilpailukyvyyn paranemisen edellytys. (Valkokari, et al., 2006, p. 7) Eräs yritysten verkostoitumista edistävä tekijä ovat yritysryppäät eli klusterit. Klustereissa toisiinsa sidoksissa ja toistensa liiketoimintaa tukevat yritykset ovat keskittyneet samalle maantieteelliselle alueelle. Klustereilla on havaittu olevan merkittäviä hyötyjä yritysten liiketoiminnalle. (Kim, et al., 2014, p. 78).

Yritykset hakevat verkostoitumisesta kustannusetuja. Kustannusetujen lisäksi yritykset pyrkivät verkostoyhteistyön avulla lisäämään liiketoiminnan kasvua uuden liiketoiminnan luomisen tai paremman kilpailuaseman aikaansaaman markkinaosuuskasvun kautta. Yrityksillä voi olla useita perusteita verkostomaisen toimintatavan valitsemiselle innovaatioista syntyneelle uudelle liiketoiminnalle. Yritykset pyrkivät verkostoitumalla jakamaan riskejä ja yhdistämään toistensa taitoja ja osaamista. Verkostoitumalla yritykset tavoittelevat myös lyhempää markkinoille pääsyaikaa ja helpompaa pääsyä uusille markki-

noille. (Vesalainen, 2006, pp. 16, 17) Eräs merkittävä verkostoitumisen syy pienille yrityksille on markkinoinnillisen osaamisen hankkiminen verkostosta. Yhteistyötä teemmällä pienet yritykset voivat päästä markkinoille, joille ne eivät yksin pääsisi. Lisäksi verkosto on itsessään markkinointikanava, jonka kautta pienen yrityksen tuotteet ja palvelut saavat näkyvyyttä. (Tsupari, et al., 2001, p. 7)

Verkostokasvustrategiaan ja sen kehittymiseen on eniten vaikuttanut tietotekniikan kehittyminen kuluneiden kolmenvuosikymmenen aikana. Tietotekniikka ja internet ovat parantaneet yritysten mahdollisuuksia olla yhteydessä toisiinsa ja verkostoitua keskenään. Toimivan yhteistyön ylläpitämiseksi, verkostokumppaneiden välillä on oltava mahdollisuus tiiviiseen yhteydenpitoon keskenään. Internet on mahdollistanut sähköpostin välityksellä tapahtuvan nopean viestinnän yritysten välillä kirjeiden lähettämisen sijaan. Tämän lisäksi internetpuhelut ovat mahdollistaneet edullisen ja reaaliaikaisen yhteydenpidon toisella puolella maapalloa oleviin verkostokumppaneihin. Sähköiseen rahaliikenteeseen siirtyminen on myös nopeuttanut ja tehnyt helpommaksi yritysten välisen rahan siirron yli valtioiden rajojen. (Teo & Pian, 2003, p. 83)

Euroopassa tapahtuvaan valtioiden rajojen ylittävään yritysten verkostoitumiseen on vaikuttanut myös Euroopan talousalueen (ETA) muodostaminen vuonna 1994 ja euron tuleminen 2000-luvun alussa useiden Euroopan unionin (EU) jäsenmaiden yhteisvaluutaksi. Euroopan talousalueen muodostamisen myötä Euroopan unionin sisämarkkinat laajenivat Euroopan vapaakauppa-alueen (EFTA) valtioihin. Euroopan unionin sisämarkkinoilla on neljä perusvapautta, jotka ovat tavaroiden, palvelujen, henkilöiden ja pääoman vapaa liikkuvuus. Nämä poliittiset muutokset ovat mahdollistaneet eurooppalaisille yrityksille paremmat edellytykset verkostoitua ja harjoittaa vapaammin liiketoimintaa muissa Euroopan maissa olevien yritysten kanssa. (Euroopan parlamentti, 2016)

3.2 Yritysten verkostotyypit

Yrittäjälle verkostot ovat väylä liiketoiminnan toteuttamiseen. Verkostot voivat vahvistaa yrittäjän itseluottamusta ja auttaa häntä saamaan uutta osaamista. Verkostot lisäävät yrityksen uskottavuutta ja tuovat täydentäviä resursseja. Verkostot myös muokkaavat ja uu-

distavat yrityksen liiketoimintakonseptia. (Toivola, 2006, pp. 23, 24) Yritysten verkostoitumisen ulottuvuuksia voidaan tarkastella erilaisten klustereiden avulla. On olemassa ydinkeskeisiä, alueellisia, teknologisia, vertikaalisia, horisontaalisia ja lateraalisia klustereita. Ydinkeskeisellä klusterilla tarkoitetaan yhden ison ja keskeisen toimijan ympärille muodostunutta yritysverkostoa. Alueellisella klusterilla tarkoitetaan samalle maantieteelliselle alueelle keskittynyttä osaamiskeskittymää. Teknologinen klusteri on samaa teknologiaa hyödyntävien eri alojen yritysten keskittymä. Vertikaalisella klusterilla tarkoitetaan valmistettavan tuotteen eri tuotantovaiheiden valmistamiseen erikoistuneiden yritysten keskittymää. Horisontaalisessa klusteriyhteistyössä samassa arvoketjun vaiheessa olevat yritykset tekevät yhteistyötä. Lateraalisisessa klusterissa toisiaan tukevat ja täydentävät eri alojen yritykset pyrkivät kehittämään uusia tuotteita. (Nurmilaakso, 2000, pp. 32, 33)

Simons & Hyötyläinen (2009) mukaan on olemassa kolmelaisia verkostoja. Nämä verkostot eroavat toisistaan kasvutavan ja osaamisen perusteella. Perusliiketoimintaverkoissa yritykset hyödyntävät olemassa olevaa osaamistaan. Tällaisia verkostoja ovat saman arvoketjun eri vaiheissa toimivien yritysten vertikaaliset tuotanto- ja toimittajaverkostot. Näissä verkostoissa yritykset pyrkivät vahvistamaan liiketoimintamallejaan. Perusliiketoimintaverkostossa toimivien yritysten käsitykset markkinoista ovat selkeät ja helposti määriteltävissä. Yritykset kasvavat perusliiketoimintaverkoston avulla maltillisesti, mikäli verkosto on riittävän kilpailukykyinen. (Simons & Hyötyläinen, 2009, pp. 133, 134)

Liiketoimintaa uudistavissa verkostoissa yritykset yhdistävät osaamistaan. Yritykset pyrkivät uudistumaan ja luomaan uutta liiketoimintaa. Nämä verkostot voivat olla teknologiapohjaisia, joissa eri arvoketjuissa olevat yritykset tekevät horisontaalista yhteistyötä. Yritykset pyrkivät saamaan uusia strategisia asiakas- ja liiketoimintasuhteita, jotka edistävät verkoston yritysten kasvua ja menestystä. Liiketoimintaa uudistavat verkostot mahdollistavat yrityksille nopean kasvun. Uutta liiketoimintaa kehittävässä verkostoissa yritysten päämääränä on luoda yhdessä uutta osaamista, johon yritykset eivät yksin omilla resursseillaan pysty. Yritykset voivat tehdä horisontaalista tutkimus- ja kehitysyhteis-

työtä, jolla pyritään uusien innovatiivisten tuotteiden luomiseen. Tämän kaltaisessa verkostoyhteistyössä onnistuessaan yritykset voivat saada innovatiivista kasvua. (Simons & Hyötyläinen, 2009, pp. 133, 134)

Verkostot voidaan jakaa vaihdanta-, vuorovaikutus ja sosiaalisiin verkostoihin. Vaihdantaverkostot ovat vertikaalista tai horisontaalista yritysten välistä kaupankäynti- tai tuotantoyhteistyötä. Vertikaalisessa verkostossa yhteistyötä tekevät yritykset toimivat saman tuotanto- tai arvoketjun eri vaiheissa. Vertikaalisessa verkostossa toimivien yritysten tuotteet täydentävät toisiaan. Horisontaalisessa verkostossa samalla toimialalla ja samassa arvoketjun vaiheessa olevat kilpailijayritykset tekevät toistensa kanssa yhteistyötä. (Tsupari, et al., 2001, p. 8) Vuorovaikutusverkostoilla tarkoitetaan yrityksen verkostosuhteita yrityksiin ja organisaatioihin, joiden kanssa ei käydä kauppaa. Vuorovaikutusverkostosta yritys hankkii tarvitsemaansa tietoa ja asiantuntemusta yritystoimintansa ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Näitä ovat muun muassa konsultit, tilitoimistot ja pankit. Sosiaalisilla verkostoilla tarkoitetaan yrittäjän ihmissuhteita perheeseen, ystäviin ja tuttaviiin. (Toivola, 2006, p. 24) BarNir & Smith (2002) mukaan sosiaaliset verkostot ovat tärkeitä yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä. Sosiaalisia verkostoja hyödyntämällä yrityksen liiketoimintamahdollisuudet voivat parantua ja kustannukset alentua. Yrityksen johdon kyky luoda ja kehittää verkostosuhteita toisiin yrityksiin on yrityksen menestyksen kannalta erittäin merkittävää. Verkostosuhteiden luomisessa ja niiden kehittämisessä onnistuminen riippuu yrityksen johdon vuorovaikutus- ja liike-elämän taidoista. (BarNir & Smith, 2002, p. 221)

3.3 Luottamus ja verkostoitumisen hyödyt ja haasteet

Yritysten välisellä luottamuksella tarkoitetaan Barney & Hansen (1994) mukaan varmuutta siitä, etteivät yritykset käytä hyväkseen toistensa haavoittuvuutta. (Barney & Hansen, 1994, p. 176). Verkostosuhteissa esiintyvällä luottamuksella on viisi ulottuvuutta. Nämä ulottuvuudet ovat rehellisyys, tekniset ja sosiaaliset taidot, johdonmukaisuus toiminnassa, lojaalisuus sekä avoimuus tiedon ja ideoiden jakamisessa. Näiden viiden ulottuvuuden pohjalta luottamus voidaan jakaa kolmeen luottamustyyppiin: sopimukselliseen, osaamiseen perustuvaan ja goodwill-luottamukseen. Sopimuksellisella luottamuksella tarkoitetaan lupauksien ja sopimuksissa sovittujen asioiden pitämistä.

Osaamiseen perustuvalla luottamuksella tarkoitetaan osapuolten luottamusta toistensa tekniseen, taloudelliseen ja muuhun osaamiseen, jotta asiakkaiden laatuvaatimukset pysytään täyttämään. Goodwill-luottamus perustuu osapuolten sitoutumiseen yhteisiin päämääriin ja yhteisen edun tavoitteluun oman edun tavoittelun sijaan. Goodwill-luottamustyyppi on monimutkaisin ja haastavin näistä kolmesta luottamustyyppistä ja sitä muodostuu vain pitkäkestoisissa kumppanuussuhteissa. (Vesalainen, 2006, pp. 52, 53; Toivola, 2006, p. 65)

Luottamuksen rakentuminen yritysten välille on pitkäkestoinen prosessi. Luottamuksen syntyminen ja vahvistuminen vaatii yrityksiltä positiivisia kokemuksia yhteistyöstä toistensa kanssa. Luottamuksen syntymistä edesauttavat samojen arvojen, motiivien ja päämäärien jakaminen yhteistyösopimusten kesken. Tästä syystä verkostokumppaneiksi kannattaa valita arvoiltaan ja motiiveiltaan samanlaisia yrityksiä. (Jarillo, 1988, p. 39) Strategisen yhteistyön onnistumisen kannalta verkostokumppaneiden on kyettävä luottamaan toistensa kasvukykyyn, innovatiivisuuteen, kehittymishaluun ja riskinottokykyyn (Simons & Hyötyläinen, 2009, p. 135). Syvä luottamus yhteistyöyritysten välillä alentaa vaihdantakustannuksia, jonka seurauksesta yhteistyö on taloudellisesti kannattavampaa yrityksille. Yhteistyöyritysten keskinäistä luottamusta voidaan kasvattaa tuottojen tasa-
puolisella jakamisella (Nurmilaakso, 2000, p. 15). Yhteistyöyritysten välinen luottamus lisää vastavuoroisuuden tunnetta, sitoutumista ja ehkäisee opportunistista oman edun tavoittelua. Yrityksen opportunistisen toiminnan takia sen yhteistyö muiden yhteistyöyritysten kanssa voi päättyä. Opportunismien takia maineensa menettäneen yrityksen voi olla myös jatkossa vaikeampi solmia yhteistyösopimuksia muiden yritysten kanssa. (Vesalainen, 2006, p. 52; Toivola, 2006, pp. 12, 63).

Verkostosuhteiden kehittymisessä yritysten välillä on kolme vaihetta. Ne ovat kokeilu- ja neuvottelu, sitoutumis- ja kumppanuusvaihe. Kokeilu- ja neuvotteluvaiheessa yritykset arvioivat toistensa luotettavuutta sekä rakentavat yhteisiä toimintatapoja. Luottamuksen kasvaessa verkostokumppaniin yhteistyö tiivistyy. Sitoutumisvaiheessa yritysten välinen avoimuus lisääntyy ja suhteet muuttuvat myös sosiaalisiksi verkostoiksi. Lisäksi yritysten työntekijöiden henkinen sitoutuminen verkostoyhteistyöhön vahvistuu. Henkinen sitoutuminen vahvistetaan yritysten välillä virallisilla sopimuksilla. Kumppanuusvaiheessa verkostokumppaneiden vuorovaikutus toisiinsa tiivistyy entisestään ja yhteistyön syventämisellä pyritään suurempaan taloudelliseen menestymiseen. Toivola (2006) on listannut

keskeisiä tekijöitä, jotka rakentavat luottamusta verkostoissa. Luottamusta rakentavia tekijöitä ovat yhteiset toimintatavat ja arvot, myönteiset aikaisemmat kokemukset yhteistyöstä, tiivis vuorovaikutus, avoimuus ja tasavertainen verkostokumppaneiden kohtelu. (Toivola, 2006, pp. 59, 60, 67)

Verkostoitumisesta on sekä hyötyjä että haasteita verkostoituneelle yritykselle. Verkostoitumalla pienet yritykset voivat saavuttaa suurten yritysten etuja ja samalla välttää suurten yritysten byrokratian, hierarkian ja muutosjäykkyyden. Verkostoitumisen ansiosta pienet yritykset kykenevät säilyttämään ketteryytensä, itsenäisyytensä ja joustavuutensa. Yhteistyön myötä yritykset saavat uusia resursseja sekä mahdollisuuden oppia uusia asioita toisiltaan. Verkostoituminen on myös yrityksille eräs väylä kansainvälistyä. (Toivola, 2006, pp. 74, 77) Varamäki et al. (2003) mukaan verkostoitumalla pienet yritykset tavoittelevat kriittisen massan ylittämistä, riskien jakamista ja synergiaetuja. Pienten yritysten vähäiset omat resurssit ajavat niitä etsimään kilpailuetua verkostoitumisesta. (Varamäki, et al., 2003, p. 1) Vesalaisen (2006) mukaan yksi verkostojen merkittävimmistä hyödyistä yritykselle on sen reagoitivalmiuden paraneminen yritysmaailman muutoksiin. Lisäksi verkostot luovat edellytykset uuden liiketoiminnan innovatiivisuudelle verkostokumppaneiden toisiaan täydentävien taitojen ja osaamisen yhdistämisen sekä riskien jakamisen ansiosta. (Vesalainen, 2006, p. 17) Tsupari et al. (2004) mukaan merkittävimmät hyödyt verkostoitumisesta yrityksille ovat kapasiteetin tehokkaampi hyödyntäminen, yhteisen tuotekehityksen kautta syntyvät uudet innovaatiot, kustannusten aleneminen ja toimintavarmuuden lisääntyminen. Yritykset hakevat verkostoitumisesta sisäistä tehokkuutta ja liiketoiminnan kasvua. (Tsupari, et al., 2004, p. 10)

Verkostoyhteistyön esteenä yrityksillä voi olla resurssipula muun muassa henkilöstön, ajan ja johtamistaidon suhteen sekä vaikeudet löytää sopivia yhteistyöyrityksiä. Eräs verkostoyhteistyöhön sisältyvä haaste on verkosto-osapuolten hyötyjen realisoituminen eri yrityksillä eri aikaan. (Simons & Hyötyläinen, 2009, p. 135). Nurmilaakson (2000) mukaan yritysten keskittyessä vain omaan ydinosaan, niistä tulee samanaikaisesti hyvin haavoittuvia (Nurmilaakso, 2000, p. 29). Näiden lisäksi verkostoyhteistyön ongelmia voivat olla liiallinen riippuvuus toisista yrityksistä, epävarmuus sekä verkoston kontrolli- ja transaktiokustannukset. Yhteistyön onnistumisen edellytyksenä on tiivis vuorovaikutus ja syvä luottamus verkosto-osapuolten kesken. Luottamusta rakennetaan

ja ylläpidetään jatkuvalla vuoropuhelulla. Tämän vuoksi verkostokumppaneiden tulisi sijaita maantieteellisesti lähellä toisiaan ja pyrkiä muodostamaan klustereita. Sopivien verkostokumppaneiden etäinen maantieteellinen sijainti voi muodostua yhteistyötä halualle yritykselle verkostoitumisen esteeksi. (Toivola, 2006, pp. 49, 110, 111) Myös Tsupari et al. (2004) mukaan suurimpia esteitä yritysten välisen yhteistyön syntymiselle ovat sopivien kumppanien puute niin osaamisen kuin maantieteellisen sijainnin suhteen. Lisäksi huoli riippumattomuuden menetyksestä ja liian vähäiset hyödyt yhteistyöstä kustuksiin nähden ja pelko henkilöstön tai rahoituksen virheinvestoinneista sekä niihin liittyvät riskit estävät yritysten verkostoitumista. (Tsupari, et al., 2004, p. 5).

3.4 Transaktiokustannusteoria

Transaktiokustannusteorian ytimenä on ostaa tai valmistaa itse -päätöksenteko yrityksessä (Vesalainen, 2006, p. 31). Teoria juontaa juurensa Ronald Coasen vuonna 1937 julkaisemaan artikkeliin ”*The Nature of the Firm*”, jossa hän etsii syitä yritystoiminnalle. Pääsyy yrityksen perustamiselle ja sen omalle tuotannolle on markkinoiden hintamekanismin käytöstä aiheutuvat kustannukset. Näitä hintamekanismin käytöstä aiheutuvia kustannuksia yritykselle ovat sopivan toimittajan etsimisestä aiheutuvat kustannukset ja sen jälkeen sopimusneuvotteluiden, sopimusten toimeenpanon ja niiden valvonnasta aiheutuvat kustannukset. Yrityksen valmistaessa tuotteensa itse, tarvitsee sen tehdä vähemmän sopimuksia kuin markkinoilta ostaessaan. (Coase, 1937, p. 21)

Coasen artikkelin pohjalta tämänhetkiseen muotoonsa transaktiokustannusteorian kehitti Oliver Williamson. Transaktiokustannusteorian mukaan yritys voi hyvin rationaalisesti päätellä kannattaako jokin tuote ostaa markkinoilta vai valmistaa itse. (Vesalainen, 2006, p. 31) Teoriassa tarkastellaan transaktioita, joita syntyy, kun tuotteita tai palveluita siirryy yritysten välillä (Williamson, 1981, p. 552). Päätös valmistaa itse tai ostaa markkinoilta riippuu transaktio- eli vaihdantakustannuksista, joilla tarkoitetaan kaikkia niitä kuluja, joita yritykselle syntyy vaihdannan toteuttamisesta. Nämä kustannukset voidaan jakaa ex ante ja ex post -kustannuksiin. Ex ante -kustannuksilla tarkoitetaan sopimusneuvotteluiden ja vakuuksien sopimisesta aiheutuvia kustannuksia. Ex post -kustannuksilla sen sijaan tarkoitetaan sopimuksen teon jälkeisiä kustannuksia. Nämä kustannukset muodostuvat sopimuksen korjaamisesta, toimeenpanosta ja valvonnasta. (Williamson, 1985, pp.

20, 21) Mikäli transaktiokustannukset ovat pienemmät kuin yrityksen omat valmistuskustannukset, niin yrityksen on taloudellisesti järkevämpää ostaa tarvitsemansa tuote tai palvelu markkinoilta, kuin valmistaa tai tehdä se itse. Transaktiokustannusteorialla on kaksi käytöksellistä perusolettamusta ja useita dimensioita, jotka puhtaiden taloudellisten syiden lisäksi vaikuttavat yrityksen ostaa markkinoilta tai valmistaa itse -päätöksentekoon.

Transaktiokustannusteoria pohjautuu kahteen käytökselliseen perusolettamukseen ihmisestä. Ensimmäinen perusolettamus on päätöksentekijänä toimivan ihmisen rajoittunut päätöksentekokyky, joka on seurausta ihmismielen rajallisista kyvyistä käsitellä tietoa. Päätöksentekijä pyrkii toimimaan mahdollisimman järkevästi, mutta koska hän ei kykene käsittelemään kaikkea mahdollista tietoa, on hänen kykynsä tehdä optimaalisia ratkaisuja rajoittunut. (Williamson, 1985, pp. 45, 46) Toinen perusolettamus on opportunisti. Opportunistisesti toimiva yritys tavoittelee omaa etuaan epärehellisillä tavoilla, kuten valehtelemalla, varastamalla ja tiedon salaamisella. Opportunistin riski yritysten välisissä suhteissa kasvaa, mikäli toinen yritys tietää asioista enemmän kuin vastapuoli. (Williamson, 1985, pp. 47, 48) Opportunismilta suojautuminen erilaisin kontrollointi- ja valvontakeinoin syö yrityksen resursseja, jotka se voisi ilman opportunistin pelkoa käyttää tuottavampiin tarkoituksiin (Kotler, et al., 2012, p. 316). Yritysmaailmassa on kuitenkin aina oman edun tavoittelua epärehellisin keinoin, josta syystä sopimusosapuolet sisällyttävät sopimukseen tarvittavia vakuuksia ja rangaistuksia suojautuakseen opportunistilta. Opportunistisen käytöksen pelko kasvattaa transaktiokustannuksia, jotka olisivat pienemmät, mikäli sopimusosapuolten välillä vallitsisi täydellinen luottamus toisiinsa. (Williamson, 1985, p. 49)

Transaktiokustannusteoriassa on puhtaan taloudellisen näkökulman lisäksi kolme dimensioita, joiden perusteella yritys voi analysoida ulkoistamispäätöksensä järkevyyttä. Williamsonin (1985) mukaan nämä dimensiot ovat transaktion epävarmuus, transaktion säännöllisyys ja resurssien erikoistuneisuus. Transaktion epävarmuus johtuu päätöksentekijän rajoittuneesta päätöksentekokyvystä sekä toisen osapuolen opportunistisen käytöksen riskistä. Näistä syistä epävarmuutta on aina olemassa, eikä siltä voida koskaan täysin suojautua. (Williamson, 1985, p. 72; Kotler, et al., 2012, p. 316) Transaktion säännöllisyys viittaa siihen, kuinka usein yritys tarvitsee jotain tuotetta tai palvelua. Mikäli jotain tuotetta tai palvelua tarvitaan vain harvoin, on yrityksen tällöin järkevämpää ostaa se markkinoilta kuin tuottaa itse. Syynä tähän on, että yritys ei pysty itse tuottamaan sitä yhtä

kustannustehokkaasti kuin suuret toimijat markkinoilla pystyvät. (Williamson, 1985, pp. 60, 61) Resurssien erikoistuneisuus rajoittaa kunkin resurssin käytön vain yhteen transaktiosuhteeseen kerrallaan. Resurssit voidaan jakaa neljään kategoriaan. Nämä ovat paikkaan liittyvät, fyysisten resurssien ja henkilöstöresurssien erikoistuneisuudet sekä asiakkaan pyynnöstä investoidut resurssit. Transaktioon liittyvät kustannukset kasvavat resurssien erikoistuneisuuden myötä. (Williamson, 1985, pp. 53, 55)

4 METODOLOGIA

Tutkimuksen metodologialla tarkoitetaan strategiaa ja metodeja, joilla tutkimus toteutetaan. Lähinnä tämä tarkoittaa niiden menetelmien kuvaamista, joilla tietoa hankitaan, arvioidaan ja tulkitaan. Tässä pääluvussa esitellään tutkimuksen menetelmät kuvaamalla tutkimusstrategia, tiedon keräämisen ja sen analysoinnin menetelmät, tutkimusotos ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Esitelyjen menetelmien pohjalta lukijan on mahdollista arvioida tutkimuksen tiedon keräämisen kelpoisuutta ja sen pohjalta tulosten luotettavuutta.

4.1 Tutkimusstrategia

Tiedon kerääminen ja sen analysointi tutkimuksessa toteutetaan kvalitatiivisilla eli laadullisilla menetelmillä. Syynä kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän valintaan kvantitatiivisen sijasta, on tarve tietää ei-mitattavissa olevista asioista, kuten ihmisten motiiveista, ajatuksista ja tunteista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haetaan vastausta kysymyssanoihin ”*miksi*” ja ”*miten*” kysymyssanojen ”*kuinka paljon*”, ”*milloin*” ja ”*missä*” sijasta, jotka ovat ominaisia kvantitatiiviselle tutkimukselle. Laadullisilla menetelmillä hankittu data on rikasta ja sen analysointi on aikaa vievää, koska tutkijan itse on analysoitava se lause lauseelta tietokoneohjelman sijaan, jota voidaan käyttää kvantitatiivisen tutkimuksen datan analysointiin. Tämän tutkimuksen tutkimusstrategiana on kuvaileva tapaustutkimus (*case study*), jossa dataa kerätään teemahaastatteluilla. Teemahaastatteluilla pyritään saamaan yksityiskohtaista tietoa haastateltavien omista kokemuksista tutkittavaan aiheeseen liittyen. (Saunders, et al., 2009, p. 482)

4.2 Haastattelujen toteutus ja analyysi

Haastattelut tehtiin teemahaastatteluina, joissa käytettiin haastattelurunkoa, joka on liitteessä 1. Haastattelurunkoa käyttämällä haastatteluista saatiin samankaltaisia ja saaduista vastauksista pystyttiin täten paremmin tekemään yleistyksiä ja yhteenvetoja. Haastattelukysymykset olivat melko avoimia ja ne jättivät haastateltavalle vapauden rönsyillä verkostoihin ympäristössä. Haastatteluilla haluttiin ennen kaikkea saada selville muiden yritysten kokemuksia verkostoyhteistyöstä ja selvittää millaisia hyötyjä ja haasteita niillä oli ollut verkostokasvustrategiasta käytännössä. Haastateltuja yrityksiä oli kaiken kaikkiaan

kymmenen ja haastattelut toteutettiin vuoden 2015 lokakuun ja vuoden 2016 tammikuun välisenä aikana. Haastateltavat henkilöt vaihtelivat asemaltaan yrityksessä toimitusjohtajasta tavalliseen työntekijään. Haastattelun kesto oli noin 40 minuuttia, ja se äänitettiin puhelimella. Haastatteluäänitteet analysoitiin ja niistä litteroitiin tärkeimmät asiat, jotka on esitetty pääluvussa 6 *Analyysi verkostoitumisen hyödyistä ja haasteista haastattelujen perusteella*.

4.3 Tutkimusotos

Haastateltujen yritysten toimialat vaihtelivat it-alasta aina LVI-alan insinööritoimistoon ja ne sijaitsivat Lappeenrannassa, Lahdessa ja pääkaupunkiseudulla. Haastateltavia yrityksiä valittiin tietoisesti eri aloilta mahdollisimman laajan ja kattavan kokonaiskuvan saamiseksi verkostoyhteistyöstä tämän päivän yritysmaailmassa. Osa haastatelluista yrityksistä löytyi sattumalta, osa taas allekirjoittaneen jo olemassa olleista yhteyksistä yrityksiin. Tutkimukseen käytössä olleiden rajallisten resurssien, kuten ajan ja rahan takia, tutkimusotosta ei voinut kasvattaa suuremmaksi tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Taulukossa 1 on kerrottu haastatelluista yrityksistä käytetyt lyhenteet, yritysten alue, toimiala ja haastateltavan asema yrityksessä.

Taulukko 1. Lisätiedot haastatelluista yrityksistä

Lyhenne	Alue	Toimiala	Asema
IT-1	Etelä-Karjala	It-ala: mobiilipelit	Toimitusjohtaja
IT-2	Etelä-Karjala	It-ala: ohjelmistokehitys	Myyntijohtaja
IT-3	Etelä-Karjala	It-ala: ohjelmistokehitys	Yrittäjä
IT-4	Etelä-Karjala	It-ala: mobiilipelit	Koodaaja
IT-5	Uusimaa	It-ala: verkkosivut, intranet- ja extranet-ratkaisut	Projektipäällikkö
IT-6	Päijät-Häme	It-ala: ohjelmistokehitys	Koodaaja
M-1	Päijät-Häme	Taloushallinto: tilitoimistopalvelut, konsultointi, koulutus	Palvelupäällikkö
M-2	Uusimaa	Kemian- ja elektroniikka-ala	Tuotekehitysjohtaja
M-3	Etelä-Karjala	LVI-ala: suunnittelu ja konsultointi	Toimitusjohtaja
M-4	Etelä-Karjala	Koneteollisuus: alihankintatilausten välitys Venäjän ja Suomen välillä	Ostopäällikkö

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tulosten pätevyyttä ja luotettavuutta voidaan arvioida muun muassa reliabiliteetin ja validiteetin perusteella. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten toistettavuutta ja validiteetilla käytettyjen menetelmien kykyä mitata tutkittavaa asiaa (Valpola, 2000, pp. reliabiliteetti, validiteetti). Tutkimuksen toistettavuudella tarkoitetaan, että päädyttäisiinkö eri ihmisten tekemillä samanlaisilla haastatteluilla samalle henkilölle aina samoihin vastauksiin ja lopputulokseen. Tämän tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä, koska haastatteluilla selvitettiin yritysten kokemuksia verkostoista, jotka eivät muutu tai vaihtelee haastateltavan mielialan mukaan vaan perustuvat yrityksen historiaan. Tällöin eri haastattelijat päätyvät samaan lopputulokseen saman haastateltavan kohdalla, mikäli haastateltava vastaa aina totuudenmukaisesti. Validiteetin todentamiseksi raportissa on kuvattu haastattelujen toteutus, haastatteluäänitteiden analysointi ja lisäksi työn liitteestä 1 löytyy haastattelurunko.

5 YRITYSKUVAUS JA TOIMIALAN ANALYSOINTI

Tutkimuksessa laaditaan kasvustrategia case-yritykselle, jota noudattamalla se voi pyrkiä kasvamaan. Tässä pääluvussa pyritään tuomaan esille case-yrityksen taustaa, osaamista, kokemuksia markkinoista ja haasteita, joita se on kohdannut pienenä yrityksenä. Luvun yrityskuvaus pohjautuu yrityksen toimitusjohtajan haastatteluun. Yrityskuvauksen jälkeen esitellään Porterin viiden kilpailutekijän malli ja analysoidaan sen perusteella Suomen it-toimialaa sekä yleisesti digitalisaation ja teollisen internetin kehitystä Suomessa. Luvussa annetaan viitekehys Suomen it-alasta ja alan tämän hetkisistä trendeistä, jotta case-yrityksen toimitusjohtajalle ja muille työntekijöille välittyy kuva siitä, mihin suuntaan kyseinen ala on kehittymässä tulevaisuudessa.

5.1 Yrityskuvaus

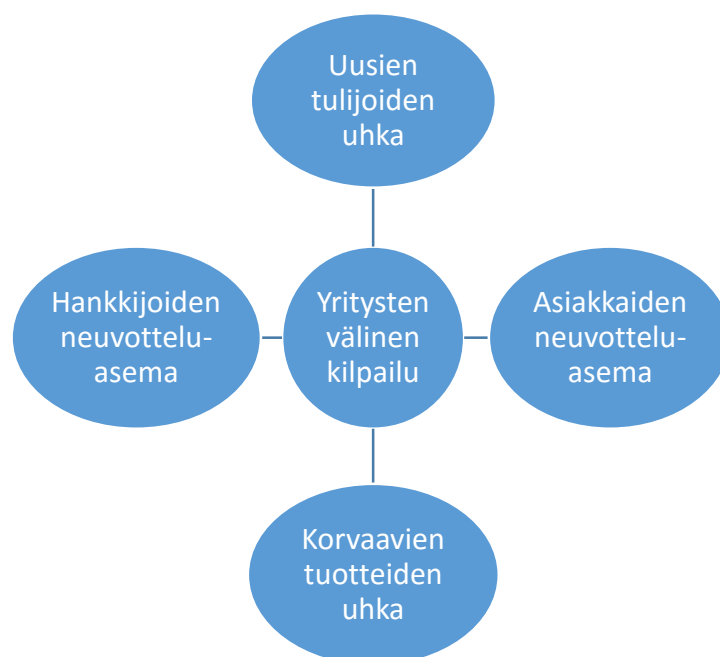
Case-yritys on pieni it-alan yritys, jolla on yli kahdenkymmenen vuoden kokemus it-palveluiden tuottamisesta asiakkailleen. Pitkästä kokemuksesta johtuen yrityksessä on enemmän ammattitaitoa ja tuotepaketteja, kuin monilla nuoremmilla it-yrityksillä, jotka perustuvat usein vain yhden tuotepaketin varaan. Yrityksen pääosaamisalue on identiteettinhallinnan (IdM) järjestelmien suunnittelu ja toteutus sekä niihin liittyvät opetus ja konsultointi tehtävät. Yrityksen tulos tulee suurimmaksi osaksi IdM-palveluista. Yrityksellä on lisäksi muun muassa pilvitalennus- ja palvelinhotellipalveluja sekä *Skypen*-tapainen puhelinpalvelu. Yrityksellä on ollut asiakkanaan muun muassa ammattikorkeakouluja ja valtion yrityksiä. (Toimitusjohtaja, 2015)

Pienillä it-alan yrityksillä, joilla on pieni liikevaihto ja vähän työntekijöitä, kuten case-yrityksellä, on uskottavuusongelmia. Isot yritykset ja organisaatiot, jotka tarvitsevat it-palveluita usein epäilevät pienten it-yritysten kykyä tuottaa tarvitsemiaan palveluita. Isot it-konsulttiyritykset usein esittävät IdM-järjestelmän suunnittelun ja toteutuksen merkittävän isona ja kalliina urakkana. IdM-järjestelmien tekemiseen isoillekin yrityksille ei todellisuudessa kuitenkaan tarvita suurta työntekijöiden määrää, vaan suhteellisen pieni työntekijäjoukko riittää. Usein kuitenkin it-ratkaisujen tarjouskilpailuissa pienet it-alan yritykset tarjoavat isoja it-yrityksiä huomattavasti edullisempia henkilöstä riippuvaisia tarjouksia, kun taas isot it-yritykset henkilöstä riippumattomia kalliimpia tarjouksia. Kui-

tenkin niin pienen kuin isonkin it-yrityksen tarjoamat IdM-järjestelmäratkaisut ovat laadultaan usein yhtä hyviä. Pienten it-yritysten uskottavuusongelman ja henkilöriippuvaisuuden takia ostajayritykset usein valitsevat isomman it-yrityksen kalliimman tarjouksen, koska ne luottavat isoon yritykseen enemmän. Tarjouskilpailuissa liikevaihdon koko ei kuitenkaan saa olla kriteeri pienen yrityksen tarjouksen hylkäämiselle. (Toimitusjohtaja, 2015)

5.2 Viiden kilpailutekijän malli

Toimialan rakenteellisen analyysin tekemiseksi Michael Porter (1985) on kehittänyt viiden kilpailutekijän mallin. Jokaisella toimialalla sisältyvät kilpailun säännöt viiteen kilpailutekijään, jotka ovat: uusien kilpailijoiden alalle tulo, korvaavien tuotteiden tai palvelujen uhka, asiakkaiden neuvotteluvoima, hankkijoiden neuvotteluvoima ja nykyisten kilpailijoiden keskinäinen kilpailu. Nämä kilpailutekijät on esitetty kuvassa 3. Yrityksen kilpailustrategian on perustuttava näiden kilpailutekijöiden syvälliseen ymmärtämiseen. Nämä viisi kilpailutekijää yhdessä määräävät millaisen nettotuoton yritykset kullakin toimialalla voivat keskimäärin saavuttaa. Kilpailutekijöiden paino on erilainen eri aloilla ja se voi aikaa myöden muuttua alan kehittyessä. Toimialan kannattavuus riippuu toimialan rakenteesta, ei yrityksen valmistamasta tuotteesta tai siitä vaaditaanko tuotteen tekemiseen huipputekniikkaa. (Porter, 1985, pp. 16, 17)



Kuva 3. Toimialan kannattavuuteen vaikuttavat viisi kilpailutekijää (Porter, 1985, p. 17)

5.3 Suomen it-toimialan analyysi

Suomen it-alan yritysten liikevaihto oli 9,9 miljardia euroa vuonna 2014. Kasvua oli vuoteen 2013 verrattuna 17 prosenttia. It-alan alkuvuoden 2015 liikevaihto oli 21 prosenttia suurempi kuin samaan aikaan edellisenä vuonna. Kasvua vei eteenpäin ohjelmistoteollisuus ja erityisesti sen sisällä pelisektori. Vuonna 2008 Suomeen rantautunut ja siitä asti jatkunut talouskriisi ei ole kriisin pitkittyessä pienentänyt it-teollisuuden liikevaihtoa. Vuonna 2008 it-teollisuuden liikevaihto oli 6,7 miljardia euroa. Tästä syystä it-alan yritysten kokonaisliikevaihdon arvioidaan kasvavan myös tulevaisuudessa. It-teollisuuden liikevaihdon kasvaessa myös työntekijöiden määrä on alalla kasvanut vuoden 2008 työntekijämäärästä viime vuosiin tultaessa. Vuonna 2008 it-teollisuus työllisti Suomessa 51 700 ihmistä, kun vastaavasti vuonna 2014 it-alalla työskenteli 57 900 työntekijää. (Teknologiateollisuus, 2015)

Suomen talouden taantuman aikana yksityisen ja julkisen sektorin yritykset ovat ulkoistaneet tietotekniikkapalvelujaan. Tietotekniikkaan erikoistuneet yritykset ovat saaneet ulkoistamisen seurauksena työtilauksia, mikä on edesauttanut it-alan työpaikkojen säilymistä ja lisääntymistä. Suomessa it-alan kasvua osaltaan selittää myös ammattitaitoisen ja koulutetun työvoiman runsas tarjonta. Yhtenä syynä tähän on ollut Nokia-klusterista vapautunut korkeasti koulutettu työvoima. Tästä seurasi suuri muutos it-alalle ja työmarkkinoille, jollaista ei ollut aikaisemmin koettu Suomessa. Tämä lisäsi it-alalla uusien tulijoiden uhkaa olemassa oleville yrityksille. Ammattitaitoisten ihmisten halukkuus alkaa it-alan yrittäjiksi on noussut Nokia-klusterin hajoamisen myötä. Monet entiset Nokia-klusterin työntekijät työskentelevät nykyään ohjelmistotuotannon ja it-palvelujen parissa joko yrittäjinä tai työntekijöinä. (Ylä-Anttila, 2012, pp. 9, 14)

Suomessa kasvuyrittäjyyteen on panostettu viime vuosina merkittäviä elinkeinopoliittisia toimenpiteitä. Syynä on ollut Suomen talouskasvun ja vastuun uusien työpaikkojen synnystä siirtyminen pitkälti pienten ja keskisuurten yritysten varaan. It-palveluita tarjoavista yrityksistä noin kahdeksan prosenttia on kasvuyrityksiä. It-alan painopiste on siirtynyt viime vuosien aikana enemmän ja enemmän kohti sisällön tuotantoa ja palveluita. Viihteen ja erityisesti mobiilipelien osuus sisällöntuotannossa on ollut tähän asti ja uskotaan

olevan myös tulevaisuudessa merkittävä. (Ylä-Anttila, 2012, p. 15) Pelialan mahdollisuuksista on todisteena vuonna 2010 perustetun suomalaisen Supercell-nimisen yrityksen menestys. Supercell Oy:n liikevaihto oli vuonna 2014 yli 1500 miljoonaa euroa ja yritys työllisti yli sata työntekijää (Kauppalehti, 2015).

It-alalla on käynnissä suuria rakennemuutoksia. Ohjelmistokehitystä tehdään sekä ohjelmistoalan ulkopuolella että itse ohjelmistoalalla. Koneteollisuuden yritykset voivat esimerkiksi integroida ohjelmistojen kehityksen osaksi omaa tuotekehitystään. Toiset yritykset taas pyrkivät lisääntyvässä määrin ulkoistamaan it-toimintojaan it-alaan erikoistuneille yrityksille. Tulevina vuosina niin yritysten kuin kotitalouksien käyttämät ja tarvitsemat palvelut ja sovellukset muuttuvat pilvipalveluiksi. Pilvipalvelut tuovat merkittävän muutoksen tietotekniikan käyttöön. (Ylä-Anttila, 2012, p. 15)

5.3.1 Identiteetinhallintapalvelut

Kuten todettu, case-yritys on erikoistunut identiteetinhallintapalveluiden tuottamiseen. Identiteetinhallinnalla tarkoitetaan käyttäjätietokannan ja todennuksen hallintaa tietoturvasuhteissa. IdM on järjestelmä, joka synkronoi identiteettitietoa sitä tarvitseviin ja tuottaviin järjestelmiin, kuten esimerkiksi yliopistojen käyttämään Shibboleth-tunnistautumispalveluun. IdM-järjestelmiä tarvitsevat kaikki yli sadan henkilön organisaatiot ja yritykset. IdM-järjestelmä tuo yrityksen hallintaan järjestelmällisyyttä, kustannussäästöjä ja tietoturvaa. Monipuolista IdM-osaamista on vain harvoissa it-alan yrityksissä Suomessa ja hajonneesta Nokia-klusterista ei ole tullut uusia kilpailijayrityksiä IdM-palveluita tuottaville yrityksille. Uhkana kuitenkin on, että yrityksille räätälöityjen IdM-järjestelmien tuottaminen voi jatkossa käydä tarpeettomaksi. Tulevaisuudessa saatetaan siirtyä kansallisiin IdM-järjestelmiin, joilla korvataan yritysten ja organisaatioiden omat IdM-järjestelmät. (Toimitusjohtaja, 2015)

5.4 Digitalisaation kehitys Suomessa

Digitalisaatiolla tarkoitetaan muun muassa palveluiden sähköistämistä. Sähköisistä palveluista tahdotaan tehdä mahdollisimman käyttäjälähtöisiä. (Valtiovarainministeriö, 2015) Digitaalitekniikassa kuvaa, ääntä ja signaalia digitoidaan biteiksi, joilla kuvataan

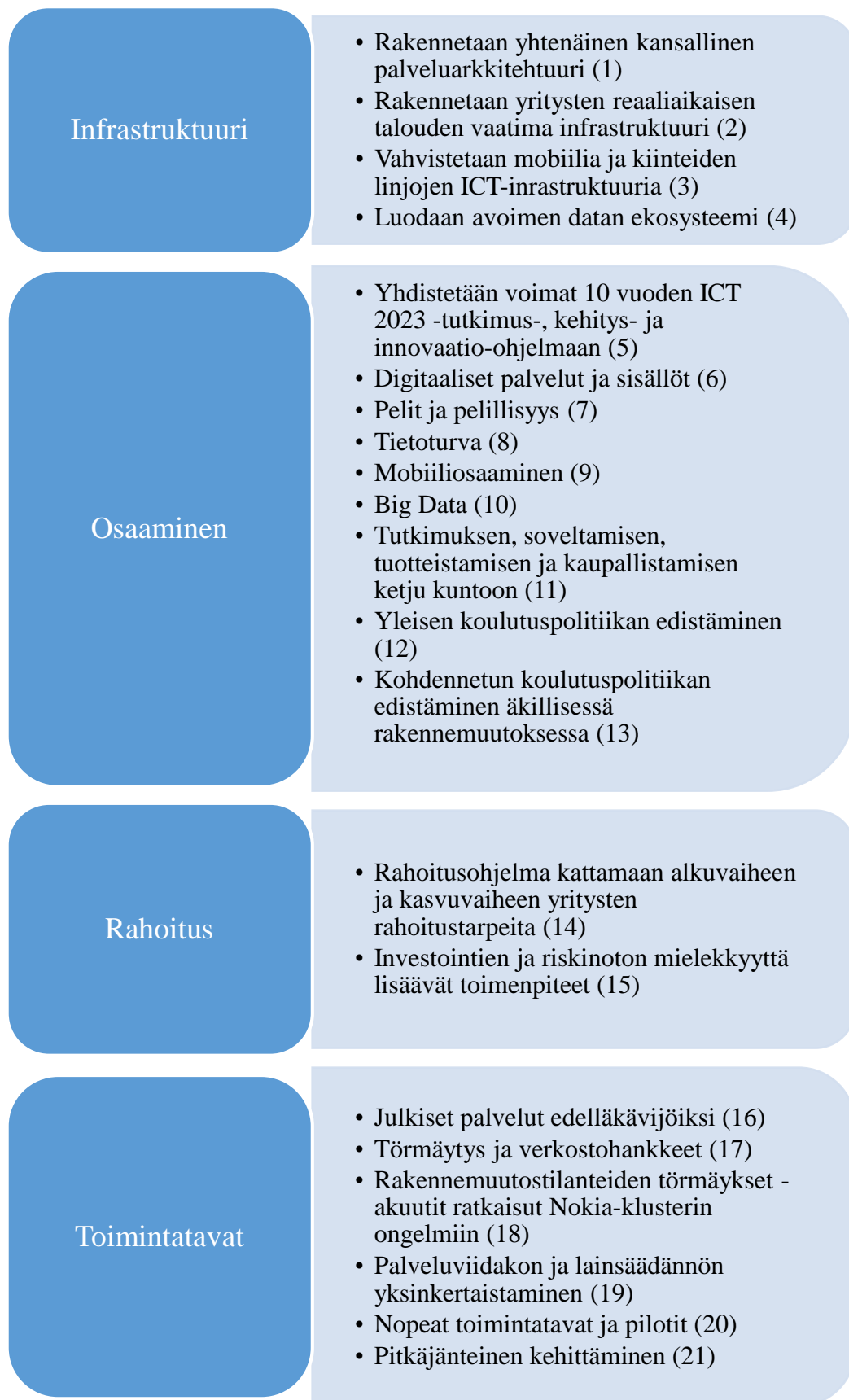
erilaisia asioita ja tietosisältöä. Digitalisointi uudistaa yritystoimintaa ja samalla lisää yritysten tuotteiden ja palveluiden arvoa. Kustannussäästöjä syntyy tehokkuuden ja hyöty-suhteen parantumisen myötä. Digitalisaatiossa ei pelkästään hallita tietoa vaan myös luodaan uutta arvoa tiedon avulla yritykselle. (Juhanko, et al., 2015, pp. 18, 19)

Suomen työ- ja elinkeinoministeriö antoi vuonna 2012 tehtävän ICT 2015 -työryhmälle. Työryhmän tehtävänä oli laatia strategia, jota noudattamalla Suomessa lievennetään äkillisen tieto- ja viestintäteknologia eli ICT-alan rakennemuutoksen vaikutuksia yhteiskuntaan. Tämän lisäksi strategialla pyrittiin uudistamaan kyseistä toimialaa ja lisäämään suomalaisyritysten kilpailukykyä kansainvälisillä markkinoilla. Työryhmän työn tuloksena valmistui 21 polkua Kitkattomaan Suomeen – ICT 2015 -työryhmän raportti. Raportin tekemiseen osallistui yli 250 eri toimialojen asiantuntijaa. Raportissa annettiin toimenpidesuosituksia – jotka on esitetty kuvassa 4 – aina vuoteen 2023 asti, joiden avulla Suomesta pyritään tekemään yksi tietotekniikan soveltamisen kärkimaa maailmassa. (Ala-Pietilä, 2013, p. 2) Suomen hallituskauden 2015–2019 hallitus jatkaa sitä edeltäneen hallituksen tavoin toimenpiteiden täytäntöönpanoa, joilla pyritään luomaan suotuisa toimintaympäristö erilaisille digitaalisille palveluille ja teollisen internetin sovelluksille. Suomen nykyinen hallitus pyrkii luomaan yhteiskunnan tuottavuutta että tuloksellisuutta nostavat digitaaliset ja käyttäjälähtöiset yhden luukun julkiset palvelut. (Valtiovarainministeriö, 2015)

ICT 2015 -työryhmän mukaan Suomella on digitaalisuuden eri osaamisalueilla puutteita maailman kärkimaihin verrattuna. Suomen ongelmana digitaalisuudessa on hajanainen julkisen tietotekniikan arkkitehtuuri. Tämän lisäksi yhteiskunnassa on puutteita yritysrahoituksessa, osaamisessa ja toimintatavoissa. Suomen pitäisi pyrkiä rakentamaan tulevaisuuden talouskasvunsa ja tuottavuuden paraneminen tieto- ja viestintäteknologian varaan. Talouskasvun saamiseksi ja tuottavuuden parantamiseksi Suomen pitää uudistaa yhteiskuntaa ja kaikkia aloja digitalisoimalla. Niin julkisen kuin yksityisen sektorin on digitalisoitava toimintaansa. Digitalisointi lisää julkisen ja yksityisen sektorin yritysten kilpailukykyä. (Ala-Pietilä, 2013, pp. 9, 10)

ICT 2015 -työryhmän mukaan Suomen digitaalisuuden ongelmakohdat voidaan ratkaista keskittymällä neljään kehitettävään tekijään yhteiskunnassa. Nämä neljä kehittämiskohdetta ovat infrastruktuuri, osaaminen, rahoitus ja toimintatavat. Suomen tulisi rakentaa

yhtenäinen, organisaatorajat ylittävä tietotekninen infrastruktuuri, jolla vältetään päällekkäistä työtä. Suomen kilpailukykyä lisäävän osaamisen parantamiseksi työryhmä esittää ICT 2023 tutkimus-, kehitys- ja innovaatio-ohjelman aloittamista. Ohjelmassa olisi mukana erialojen yliopistoja, tutkimuslaitoksia, yrityksiä ja rahoittajia. Uusien yritysten rahoitustarpeiden kattamiseksi Suomen tulisi käynnistää uusia yrityksiä varten erikseen rääätälöity rahoitusohjelma. Suomen tietoteknisen osaamisen parantamiseksi kilpailijamaitaan nopeammin valtioneuvoston tulisi perustaa ICT-asiantuntijatyöryhmä. Tämän asiantuntijaryhmän tehtävänä olisi nopeuttaa Suomen kansainvälistä kilpailukykyä parantavia ja verkostoitumista lisääviä toimenpiteitä. (Ala-Pietilä, 2013, p. 11)



Kuva 4. ICT 2015 -työryhmän esittämät 21 toimenpidesuosituksia Suomen ICT-osaamisen parantamiseksi (Ala-Pietilä, 2013, pp. 77-79)

5.5 Teollisen internetin kehitys Suomessa

Teollisen internetin (TI) tuleminen yritysmaailmaan on seuraava teollinen vallankumous. Teolliseen internetiin siirtymisen tekevät mahdolliseksi maailman tämän hetken kolme megatrendiä: globalisaatio, digitalisaatio ja kaupungistuminen. Nämä kolme megatrendiä muuttavat asiakaskäyttäytymistä ja uudistavat arvo- ja toimitusketjuja. Teollisen internetin toteutuksen käytännössä mahdollistavat informaatioteknologian yleinen kehittyminen, nopeat tietoverkot ja internetin myötä tulleet pilvipalvelut. (Juhanko, et al., 2015, p. 3)

Teollinen internet rakentuu kolmesta pääelementistä. Nämä elementit ovat älykkäät koneet, edistynyt analytiikka ja ihmiset työssä. Älykkäät koneet on kytketty tietoverkkoon ja erilaiset anturit ja ohjelmat lähettävät niistä tietoa analysoitavaksi. Edistyneellä analytiikalla käsitellään älykkäiden koneiden lähettämää dataa. Nämä mahdollistavat työntekijälle digitaalisen yhteyden työympäristöön. Teollinen internet on merkittävässä roolissa yritysten digitalisoitumisessa. Teolliselle internetille on olemassa useita teknologisia alustoja. Yritysten uudet ja älykkäät tuotteet ja palvelut vaativat uudenlaiseen teknologiainfrastruktuuriin siirtymistä. Uusi teknologiainfrastruktuuri muodostuu erilaisista ohjelmistoista, verkoista ja informaation hallinnan alustoista. Kaiken tällaisen infrastruktuurin luominen vaatii yrityksiltä merkittäviä investointeja ja tietotaitoa. (Juhanko, et al., 2015, pp. 3, 4, 6)

Teolliseen internetiin siirtyminen on yksi tämän hetken merkittävimmistä keinoista hakea uutta kasvua ja kilpailukykyä Suomelle. Teollinen internet mahdollistaa julkisen sektorin tarjoamien palveluiden tehostamisen ja uudistamisen. Julkinen sektori hyötyy teollisesta internetistä julkisin varoin rakennetun infrastruktuurin hallinnan tehostumisena. Yritykset hyötyvät teollisesta internetistä kolmella tavalla. Teollisen internetin myötä yritysten liiketoiminta tehostuu, uutta liiketoimintaa syntyy ja yritysten tuotteet saavat lisäarvoa. Liiketoiminnan tehostuminen parantaa yrityksen katetta syntyvillä säästöillä. Säästöjä syntyy energiatehokkuuden parantumisen, työvoiman tehokkaamman käytön ja koneiden ennakoivan huollon kautta. Teollinen internet lisäksi synnyttää uutta palveluliiketoimintaa, jossa tuotteiden myynnin ohella tarjotaan lisäpalveluita tuotteiden käytön tueksi. Tuotteiden lisäarvo mahdollistaa valmistajalle korkeamman myyntihinnan ja ostajalle

toiminnan tehostumisen ja tuottavuuden kasvun edistyksellisemmän tuotteen käytön myötä. (Juhanko, et al., 2015, pp. 6, 22)

Teollisen internetin kehittämisen rinnalla ollaan kehittämässä esineiden ja asioiden internetiä (Internet-of-Things eli IoT). Esineiden ja asioiden internetissä älykkäät kuluttajatuotteet kytketään internetiin. Internetin välityksellä älykäs kuluttajatuote välittää tietoa muille älykkäille tuotteille tai pilvisovelluksille (Elisa, 2015, p. 4). Esineiden ja asioiden internet on ratkaisu kuluttajamaailman uusiin tarpeisiin. Etäluettavat sähkömittarit, internetiin yhdistetyt televisiot ja tulevaisuudessa myös internetyhteydelliset autot ovat esineiden ja asioiden internetin sovelluksia. (Juhanko, et al., 2015, pp. 13, 20)

6 ANALYYSI VERKOSTOITUMISEN HYÖDYISTÄ JA HAASTEISTA HAASTATTELUIJEN PERUSTEELLA

Tässä luvussa analysoidaan haastateltujen yritysten kokemuksia verkostoyhteistyöstä ja verrataan niitä kirjallisuudessa esille tulleisiin verkostoitumisen hyötyihin ja haasteisiin. Analyysissa kootaan yhteen haastateltujen yritysten vastauksia haastattelukysymyksiin. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1. Ensimmäisissä tämän pääluvun alaluvuissa esitellään yritysten syitä verkostoitumiselle, alihankinnan järkevää osuutta ja miten yritykset hankkivat verkostokumppaneita. Tämän jälkeen kerrotaan yritysten kokemuksia verkostoista: verkostoitumisesta saaduista hyödyistä ja siihen liittyvistä riskeistä. Näiden jälkeen käydään läpi verkostoitumisen hyötyjen ja kustannusten välistä suhdetta, kriteereitä kumppanin valitsemiselle ja luottamuksen merkitystä verkostoyhteistyössä. Lopuksi esitellään muita haastatteluissa esiinnousseita seikkoja verkostoitumisesta.

Luvussa 3.1 *Verkostokasvustrategia ja sen kehitys* todettiin, että nykyään yhä useampi yritys noudattaa verkostokasvustrategiaa. Kirjallisuuden mukaan verkostokasvustrategiaa noudattavalla yrityksellä on tunnusmerkkeinään omaan erityisosaamiseen keskittyminen ja sen kehittäminen, pieni oma organisaatio, tiivis yhteistyö muiden yritysten kanssa ja täydentävän osaamisen hankkiminen muilta yrityksiltä. Lisäksi monet yritykset käyttävät verkostojaan markkinointikanavana tuotteilleen ja palveluilleen sekä pyrkivät yritysverkoston avulla pääsemään uusille markkinoille. Palmatier et al. (2007) mukaan toimivat yritysten väliset yhteistyösuhteet ovat erittäin tärkeitä yrityksen taloudelliselle tulokselle, koska nykyään useimpien yritysten täytyy hyödyntää muiden yritysten osaamista ja resursseja pysyäkseen mukana globaalissa yritysten välisessä kilpailussa. Yhteistyö ei ainoastaan paranna yhteistyötä tekevien yritysten taloudellista tulosta vaan parhaimmillaan syvällisestä ja luottamuksellisesta yhteistyöstä yritysten välillä syntyy uusia innovaatioita. (Palmatier, et al., 2007, p. 172)

Yritysten välinen yhteistyö kestää niin kauan kuin yhteistyöstä saatavat hyödyt ovat kaikille osapuolille suuremmat kuin yhteistyöstä aiheutuvat kustannukset. Kirjallisuudessa esiin tulleita verkostoitumisen hyötyjä pienelle yritykselle ovat kilpailukyvyn paraneminen, sisäisen suorituskyvyn ja tehokkuuden lisääntyminen, mahdollisuus keskittyä oman ydinosaamisen kehittämiseen, uusille markkinoille pääsyn helpottuminen, uuden tietotai-

don saaminen ja reagointivalmiuden paraneminen markkinoiden muutoksiin. Näiden lisäksi Vesalaisen (2006) mukaan verkostoituminen edistää innovatiivisuuden toteutumista uutta liiketoimintaa synnyttäessä toisiaan täydentävien taitojen ja osaamisen yhdistämisen ja riskien jakamisen kautta verkostokumppaneiden kesken (Vesalainen, 2006, p. 17).

Kirjallisuudessa verkostoyhteistyön esteiksi pienille yrityksille on esitetty pienten yritysten mahdollista resurssipulaa sekä henkilöstön ja ajan suhteen että puutteita johtamistaidossa (Simons & Hyötyläinen, 2009, p. 135). Toivolan (2006) mukaan yrityksen verkostoyhteistyön esteeksi voi muodostua myös vaikeus löytää sopivia yhteistyöyrityksiä niin osaamisen kuin maantieteellisen sijainnin suhteen (Toivola, 2006, p. 111). Tsupari et al. (2004) mukaan verkostoyhteistyön haittoina yritykselle voivat olla liiallinen riippuvuus toisista yrityksistä ja liian vähäisen hyödyn saaminen yhteistyöstä verkostonkustannuksiin verrattuna (Tsupari, et al., 2004, p. 5).

6.1 Taustaa yritysten verkostoitumiselle

Tämän pääluvun alaluvuissa analysoidaan haastateltujen yritysten vastauksia kolmeen ensimmäiseen haastattelukysymykseen. Näiden kysymysten avulla selvitetään yritysten syitä verkostoyhteistyölle, alihankinnan järkevää osuutta ja sitä miten yritykset hankkivat verkostokumppaneita. Haastatteluista saatuja vastauksia yritysten verkostoitumisen syistä linkitetään kirjallisuudessa mainittuihin yritysten verkostoitumisen syihin.

6.1.1 Syyt verkostoitumiselle

Yritysten vastausten perusteella mikään yritys ei voi tänä päivänä tehdä kaikkea itse, koska se olisi taloustehotonta. Verkostoituminen mahdollistaakin yrityksille keskittymisen niiden omaan ydinosaamiseensa ja verkostojen kautta ne voivat hankkia osaamista, jolle niillä ei ole jatkuvasti kysyntää ja jonka vuoksi niiden ei ole järkevää palkata omia työntekijöitä. Nämä edellä mainitut haastatteluissa esiinnousseet syyt yritysten verkostoitumiselle ovat pitkälti samoja, joita Toivola (2006) on esittänyt yritysten verkostoitumisen syiksi, ja jotka on esitetty tämän tutkimuksen luvussa 3.1 *Verkostokasvustrategia ja sen kehitys*. Toivolan mukaan yritysten verkostoitumisella on kolme tarkoitusta: täyden-

tävän osaamisen hankkiminen verkoston muilta yrityksiltä, verkosto mahdollistaa yritykselle keskittymisen omaan erityisosaamiseensa ja sen kehittämiseen sekä kolmanneksi uuden oppimisen mahdollistaminen. (Toivola, 2006, pp. 74, 75)

”Minkään yrityksen ei tänä päivänä kannata tehdä kaikkea itse, se on monesti taloustehottomasti. Verkostoituminen, co-operation on järkevää, että joku erikoistuu johonkin, jos on esim pieni yritys ja sä oot kehittänyt jonkin tuotteen, korkealaatuisen, niin missään nimessä sun ei kannata lähteä hankkimaan kalliita koneita ja itse alkaa tuottamaan osia ja ukkoja palkkaamaan. Vaan itse ostat alan ammattilaiselta ja tuotat mitä itse tarvitset.” (M-4, 2015)

”Joo erittäin erittäin paljon ja tota se mikä totta kai me halutaan inhouseessa pitää, niin ku ydin ydinosaaminen ja tota ei me varmaan siitä niin ku poiketa valtavirrasta mitenkään mut se et et niin ku alusta lähtien me ollaan haettu voimakkaasti osaamista ulkopuolelta ei välttämättä niinkään ehkä mitä tulee liiketoiminnan kasvattamiseen mutta ehkä sen kriittisen osaamisen täydentämiseen.” (IT-3, 2015)

”Tai sitten voidaan hankkia esimerkiksi jotain sellaista osaamista mitä meillä ei itsellä ole tai ei ole järkeä ihmisiä kouluttaa. Että on joku tietty hyvin spesifinen, tekninen asia, joka sitten vaatii toisaalta niin ku huippuammattitaitoa mutta toisaalta jolle ei oo jatkuvasti meillä kysyntää.” (IT-2, 2015)

Mobiilipelialalla eräs syy yritysten verkostoitumiselle on sykleissä menevä työvoiman tarve, jonka vuoksi yrityksen ei ole ensiksi järkevää palkata omia työntekijöitä ja sitten lomauttaa heidät. Toinen syy yleisesti yritysten verkostoitumiselle on halu jakaa liiketoiminnan riskit useamman toimijan kesken. Liiketoiminnan riskien jakaminen on eräs verkostoitumisen syy yrityksille. Muina yritysten verkostoitumisen syinä on halu lyhentää markkinoille pääsyaikaa ja helpottaa uusille markkinoille pääsyä.

”Hetken aikaa sä tarviit paljon porukkaa sit se peli on valmis ja menee kauppaan. Et sie enää tarvi sitä koko porukkaa, et sä tarvii valtavaa laumaa artisteja, et valtavaa laumaa koodareita. Se menee niin ku se työvoiman tarve menee niin sykleissä tällä alalla. - - Mun mielestä se on mielekkäämpää mennä verkoston kautta, ostaa sitä työtä toisilta yrityksiltä, ku palkata porukkaa, sit lomauttaa ja sit palkata lisää. - - Jos se on heti alusta saakka selkee kuvio, että sä ostat työtä joltain yhteistyökumppanilta tai tarjoat itseäsi jollekin yhteistyökumppanille. Sopimus tulee loppuun ja that’s it.” (IT-1, 2015)

”[Verkostokasvustrategia] on nähty parempana vaihtoehtona, vähän niin kuin jaettu riski yhestä näkökulmasta. Ja että koska joitain resursseja ei tarvi koko aikaa vaan esimerkiksi kaksi kuukautta niin hyödyllistä, että se resurssi ei ole omassa talossa kuormittamassa kassavirtaa.” (M-2, 2016)

6.1.2 Alihankinnan osuus

Yritysten vastausten perusteella alihankinta antaa skaalausestuja ja luo uusia liiketoiminta mahdollisuuksia. Eräs it-alan yritys arvioi järkeväksi alihankinnan osuudeksi omalla kohdallaan 10-20 prosenttia kokonaistymäärästä.

”Sitä en tiä ihan tarkkaan miten miten tota tai mikä olis optimi määrä, aa mutta sanosin että jonkun verran joka tapauksessa kannattaa alihankkia, että meidänkin kannattaisi sitä alihankintana ottaa tyyliin ehkä 10, 20 prosenttia. Se antaa skaalausestua ja mahdollisuuksia.” (IT-2, 2015)

Mobiilipelialalla toimivat yritykset alihankkivat usein ääni- ja musiikkiosaamista, joiden osuus mobiilipelin kokonaistymäärästä on suhteellisen pieni. Ohjelmistoalalla alihankintaan ja ohjelman kehittämiseen yhteistyössä muiden yritysten kanssa liittyy haasteina fyysinen etäisyys ohjelmoijien kesken, joka vaikeuttaa ohjelman tekemistä.

”Me ulkoistetaan äänet ja musiikki, meillä ei ole sitä osaamista itellä. Se on hyvin yleistä pelialan lafkoissa. Siin kestää niin kauan tehdä se peli ja sit muutenkin äänet ja musiikki ovat yleensä aika pienosa sitä. Siin kestää niin kauan tehdä se peli ja sit kumminkin äänet ja musiikit on kuitenkin pieni osa sitä. - - Jossain mobiilipelissä niin sanotusti ei oo kovin kummoiset äänet, niin se voi olla kuukauden keikka tai joitain viikkojen keikka tehdä ne äänet ja musat siihen ja pelin tekemiseen on mennyt vuosi vaikka, niin harvemmalla pelifirmalla on omilla palkkalistoilla ääni- ja musatyypit.” (IT-1, 2015)

”Tällaisen tota jakaminen niin ku eri eri yritysten kesken on oikeesti ihan mahottomuus, homma vaan ei toimi yrityksen on oikeestaan pakko ostaa se koodauspalvelu niin ku muualta. - - Kyllä sen [ohjelmistokehityksen] voi jakaa tietysti ja aika jopa monet tekeekin mutta niin kun kyl se niin ehkä paremman jäljen saa aikasiks kun ne tyypit on oikeesti saman katon alla ja ne pystyy juttelee keskenään. Koska jos on niin ku eri firmoista, vaikka viis eri firmaa niin sun pitää jatkuvasti niin ku ravata palaverissa kattoo että miten muilla menee onks joku muu ongelmakohta, mitä mä voin tehdä kun tää osapuoli niin ku vielä pikkasen myöhästelee. Menee ihan hullusti aikaa palaveriin. Ois tehokkaampaa kun kaikki ois samassa paikassa.” (IT-6, 2015)

Transaktiokustannusteorian perusteella it-alan yrityksen kannattaa useasti ostaa teknisiä it-ratkaisuja markkinoilta, eikä alkaa itse tuottamaan niitä, koska niiden tuottamiseen voi mennä runsaasti aikaa ja vastaavanlaisen valmiin ratkaisun saa ostettua markkinoilta erittäin edullisesti. Myöskään aina verkostokumppanien kautta hankittu ohjelma ei ole laadultaan yhtä hyvä eikä myöskään yhtä edullinen kuin kolmansien osapuolten vapaanlähdekoodin ohjelmat, joita muun muassa Google- ja IBM-nimiset yritykset käyttävät. Ne

vapaanlähdekoodinohjelmat, jotka muun muassa Google kelpuuttaa käyttöönsä ovat laadukkaita.

”Kyllä me ollaan [ostettu] niin ku graafikirjasto ehkä niin ku vuoden saisi koodata sellaista ja sit sen saa 400 dollariin. - - Sinä aikana softa ei kehittyis.” (IT-6, 2015)

”Ja tossakin se niin ku paras laatu mitä on ikinä saatu niin on nää netissä olevat kolmansien osapuolien omat vapaanlähdekoodin projektit. Ja onhan toikin kun kattoo niitä niitä erilaisia vapaanlähdekoodin juttuja, joita me käytetään just niin ku tota tää kuvakepaketti tää Ikomor mikä sieltä hankittiin niin alhaalla tosi paljon isoja nimiä, jotka käyttää tätä samaa tuotetta. Sitten tää Jqr jota käytetään niin ku Googlea ja IBM:ää ja muuta vastaavaa siellä, et hei me luotetaan tähän näin.” (IT-6, 2015)

6.1.3 Verkostokumppaneiden löytäminen

Haastatellut yritykset pyrkivät löytämään verkostokumppaneita omien jo olemassa olevien verkostoyhteyksiensä kautta mutta tarvittaessa etsivät myös uusia vieraita yhteistyökumppaneita, jos olemassa olevasta verkostosta ei löydy tarvittavaa osaamista. Eräässä haastatelluista yrityksistä oli laadittu kriteerit verkostokumppaneiden valintaan ja nimetty vastuuhenkilöt yrityksessä hoitamaan tätä tehtävää.

”No meil on tän ydinryhmän omista verkostoista tyypillisesti hankitaan, hankitaan tota näitä kumppaneita. Toisinaan sitten etsimällä etsitään, jos on joku tietty, tietty erikoisosaaminen esimerkiksi mitä tarvitaan ja mitä ei omasta verkostosta löydy. Sit käytetään muita.” (IT-2, 2015)

”Verkostokumppaneiden valintaan on laadittu tietyt kriteerit ja meillä on yhteyksiin nimetyt vastuuhenkilöt.” (M-1, 2015)

6.2 Verkostoitumisen hyödyt

”Yritys ei menestyisi tai selviäisi ilman verkkoja sillä ne mahdollistavat nopean reagoinnin muuttuviin tilanteisiin ja antavat tarvittavan kilpailuedun isoihin yrityksiin verrattuna. - - Henkilökohtaisen suhteen lisäksi täytyy tehdä selvät säännöt jossa molempien menestyminen yhteen liitetään yhteiseksi hyödyksi ja toisen tappio muutetaan yhteiseksi tappioksi, näin molemmat haluavat edistää omaa ja kumppanin etua.” (IT-4, 2015)

Haastatellut yritykset olivat saaneet merkittäviä hyötyjä liiketoimintaansa verkostoitumisesta. Verkostoitumisen ansiosta yritykset pystyvät keskittymään omaan ydinosaamiseensa ja sen parantamiseen, lisäksi verkostoitumisen avulla yritykset olivat kasvaneet,

niiden kilpailukyky oli parantunut, markkinointi tehostunut ja tietotaito lisääntynyt. Monet näistä haastatteluissa esiin nousseista hyödyistä ovat samoja mitä kirjallisuudessa on esitetty verkostoitumisen hyötyinä, ja jotka on esitelty tämän tutkimuksen luvussa 3.3 *Luottamus ja verkostoitumisen hyödyt ja haasteet*. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tarkemmin näitä edellä mainittuja verkostoitumisen hyötyjä haastattelujen pohjalta.

6.2.1 Kasvu verkostoitumalla

Haastateltujen yritysten liikevaihto oli kasvanut verkostoyhteistyön kautta. Liikevaihdon kasvaminen erään haastatellun yrityksen kohdalla perustui verkoston kautta saatuun uuden tietotaitoon, joka mahdollistaa yritykselle uusien palvelujen tuottamisen ja näin laajentaa sen markkina-aluetta uusiin asiakasryhmiin. Vaikka yritysten liikevaihto oli kasvanut, niin verkostoitumisen ansiosta yritysten ei ollut tarvinnut juurikaan kasvattaa omaa henkilöstömäärää. Verkostoitumisen ansiosta haastatellut yritykset, jotka olivat kooltaan pieniä, olivat saavuttaneet suurten yritysten etuja ja samalla välttäneet suurten yritysten byrokratian, hierarkian ja muutosjäykkyyden. Nämä verkostoitumisen edut olivat samoja, joita oli tullut esille myös kirjallisuudessa. Verkostorakenteen ansiosta pienillä yrityksillä säilyy ketteryys, itsenäisyys ja joustavuus.

”Liikevaihto on kasvanut maltillisesti, kun olemme voineet tarjota asiakkaillemme palvelua julkaisujärjestelmille, joista meillä ei ole omaa osaamista.” (IT-5, 2015)

”No se verkostoyhteistyöhän on meille elinehto, toisaalta siten, että me ollaan niin ku toisten kumppaneita ja siten, että meillä on kumppaneita - - Meiän liikevaihdosta hyvin suuri osa tulee näiden yhteistyöverkostojen kautta. Meillä ei oikeastaan kauheasti oo sellaista, sellaista, että mainostamme lehdessä ja joku soittaa meille tyylistä asiaa. Ei sitä kautta ei juurikaan tuu, vaan ne on nää niin kontaktit mitä kautta kautta liikevaihto tulee. No myö ollaan kasvava yritys, joten kyllä noiden verkostojen kautta me kasvetaan.” (IT-2, 2015)

”Onko joku syy siinä yhteistyöverkostossa mikä erityisesti ois ajanut meitä kasvattamaan henkilömäärää niin ei välttämättäkään ehkä se on just päinvastoin. Et totta kai me ollaan pyritty käyttään niitä kumppaneita sen takia, että meidän ei tarvis jokaista ihmistä rekrytoida itse.” (IT-3, 2015)

Yrityksen henkilöstömäärän pitäminen pienenä lisää yrityksen yleistä kannattavuutta, ja hetkellisesti tarvittavan osaamisen hankkiminen verkostokumppaneilta omien työntekijöiden palkkaamisen sijaan tuo kustannushyötyä.

”Oma henkilöstömäärä on voitu pitää pienenä tämän verkoston takia, mikä sitten on taas etu semmoisen yleisen sanotaan kannattavuuden kannalta.” (M-2, 2016)

”Totta kai niin ku hyötyjä mitä mitä siitä tulee, niin ne on totta kai hyvin välittömiä siinä mielessä, et et ku kaikkea osaamista et voi pienenä yrityksenä ostaa, niin tottakai se kustannustehokkuus, eli et me ei rekrytoida niin ku kaikkea osaamista sisään vaan tietty osaaminen mitä mille on ehkä niin ku ää tarvetta tietyissä ajassa ja hetkessä. Ja ja se on hyvin konkreettinen asia mikä pitää ratkaista, niin sehän on niin ku kustannushyöty mikä siitä tulee totta kai.” (IT-3, 2015)

6.2.2 Kilpailukyvyn paraneminen verkostoitumisen avulla

Haastateltujen yritysten kilpailukyky oli parantunut verkostoyhteistyön kautta ja itse kilpailukyky perustuu pitkälti verkoston toimivuuteen. Verkostosta löytyvän asiantuntijuiden avulla yritykset pystyvät laajentamaan omaa markkina-alueitaan, jota ne eivät yksin ja itsenäisesti toimivina yrityksinä pystyisi tekemään pelkällä omalla tietotaidollaan. Lisäksi yrityksen toiminta on vakaammalla pohjalla, kun kaikki osaaminen ei ole vain yhden vaan useamman yrityksen varassa. Nämä haastatteluissa esiin tulleet kilpailukyvyn paranemiseen liittyvät hyödyt ovat yhteisiä kirjallisuudessa esitetyille verkostoitumisen hyödyille. Toivolan (2006) mukaan verkostoitumisen ansiosta yrityksen sisäinen suorituskyky ja tehokkuus kasvavat (Toivola, 2006, p. 77). Lisäksi yrityksen kilpailukyky paranee verkostoitumisen ansiosta.

”Elikkä tosiaan no meitä on tällä hetkellä noin 25 henkeä. Ja eihän tämän kokoinen porukka voi olla kaikkien alojen asiantuntija mitenkään, se on nyt vaan ihan fyysinen mahdottomuus. Mut se et verkostosta löytyy periaatteessa hyvinkin laajalle alueelle asiantuntijoita, joten tavallaan sen verkoston avulla pystyy sitten laajentamaan sitä omaa markkina-alueitaan.” (IT-2, 2015)

”No kilpailukyky ihan varmasti siis kukaan ei voi tehdä kaikkea itse osaamisen puolesta ihan käytännön resurssoinnin puolesta ja myöskään niin ku kustannustehokkuuden takia. Ja ja tota se et et meillä on suht matala kustannusrakenne - - Mut tota se, että kilpailukyky meille jatkossa on enemmän ja enemmän siitä verkostosta kiinni. Eli se et kuinka hyvin meidän jälleenmyyjät, kuinka hyvin meidän asiakkaat ottaa meidän palvelun vastaan ja pystyy monistamaan sitä omille asiakkailleen. Koska me ollaan rakennettu skaalautuvaa tuoteliiketoimintaa alusta asti me ei oo myyty mitään muuta kuin lisenssejä meidän palveluun. Ja ja kyllä se on ihan selvä homma, kun sie valitset kanavastrategian, niin kyllähän se silloin se verkostoyhteistyö on se mistä sie kasvat tai kuolet.” (IT-3, 2015)

”Se on vakaammalla pohjalla, kun kaikki ei ole omassa talossa.” (M-2, 2016)

6.2.3 Markkinoinnin tehostuminen verkoston ansiosta

Haastatellut yritykset olivat saaneet verkostosta apua markkinointiinsa. Verkosto on itsessään jo markkinointikanava, jonka kautta yrityksen valmistamat tuotteet ja tarjoamat palvelut saavat näkyvyyttä. Tsupari et al. (2001) ovat myös tutkimuksessaan todenneet verkoston itsessään olevan markkinointikanava pienelle yritykselle ja verkostoitumisen auttavan pieniä yrityksiä markkinoinnissa ja uusille markkinoille pääsyssä (Tsupari, et al., 2001, p. 7). Muiden verkostokumppaneiden antamat suositukset uusille potentiaalisille yhteistyöyrityksille verkostokumppaniyrityksestä edesauttavat yritystä saamaan uusia työtilauksia ja solmimaan uusia yhteistyösopimuksia. Sosiaalinen media on koettu yhdeksi tärkeäksi yritysverkoston markkinointikanavaksi.

”No kyllä, että et että parhaat tavathan miten miten niin ku yritys saa ylipäänsä suosituksia on se, että joku tuttu ihminen suosittelee. Tai sitten tietysti on omia hyviä kokemuksia, mutta jos haluaa laajentua uusiin asiakkuuksiin, niin helpointa on laajentua siten, että joku tuttu suosittelee jossakin, että noiden kanssa kannattaa tehdä töitä.” (IT-2, 2015)

”Se että kun meillä on asiakkaita, jotka on ostanut näitä, ne toimii tahollaan sitten sen markkinointikanavana. He ja heidän tuotteensa julistavat että, on olemassa tällöinen tuote, tällöinen yritys Suomessa. Se on sitten taas edelleen sytyttänyt jotain muita asiakkaita ja herättänyt kiinnostuksen.” (M-2, 2016)

”No markkinointimielessä hyötyy, no niin kuin mie sanoin asiakkaat on meidän parhaita myyntimiehiä. - - Kyllähän me ollaan valittu sosiaalinen media yheks meidän keihäänkärjeks ja jos jossain se verkosto merkitys nousee esiin, niin kyllä se on sosiaalisen median kautta nykypäivänä.” (IT-3, 2015)

6.2.4 Tietotaidon saaminen verkoston kautta

Haastatteluissa tuli esille, että yritykset pystyvät hankkimaan verkoston kautta verkostokumppaneiltaan tarvitsemaansa tietotaitoa, jota heillä itsellään ei ole. Tätä kautta yritykset pystyvät tarjoamaan asiakkailleen monipuolisempia palveluja. Toivola (2006) on myös tuonut esille, että verkoston kautta yritykselle mahdollistuu pääsy uuteen tietoon ja verkoston kautta yritys voi hankkia uutta tietotaitoa (Toivola, 2006, pp. 74, 75). Verkostojen kautta yritys saa syvemmän ymmärryksen muista yrityksistä sekä asiakkaista ja hei-

dän tarpeistaan tuotteiden ja palveluiden suhteen. Verkostokumppaneiden antamien parannusehdotusten avulla yritys pystyy uudistamaan tuotteensa ja palvelunsa vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita, mikä auttaa yritystä pysymään paremmin mukana kilpailussa.

”Kyllä se että on toinen yritys, jolla on omat asiantuntijat, oma liiketoiminta-ala, vahvuudet, niin se on aina semmoista niin ku vähintään yleissivistävää, tuntee toisia yrityksiä mutta myös spesifisiä parannusideoita on tullut sitä kautta. Parannusehdotuksia, toivomuksia, ideoita ja ehkä myös ymmärrystä siitä asiakkaan maailmasta ja liiketoimintaympäristöstä. Eli se että meidän on koko aika ajateltava semmoinen asiakkuusketju, että me olemme jonkun asiakkaita ja meillä on asiakkaita ja heillä edelleen on asiakkaita, niin sen ketjun ymmärtäminen on todella oleellista liiketoiminnassamme.” (M-2, 2016)

6.3 Verkostoitumisen esteet ja haasteet

Haastatelluilla yrityksillä oli ollut hyötyjen lisäksi myös esteitä verkostoitumiselleen. Verkostoitumisen esteinä oli ollut muun muassa pienten yritysten uskottavuusongelma isojen yritysten silmissä ja vaikeus löytää sopivia kumppaneita. Verkostoitumisen haasteiksi yritykset näkivät liiallisen riippuvuuden muista yrityksistä, tietovuodot ja verkostokumppaniin pettymisen aikataulujen ja laadun suhteen, mitkä voivat pahimmillaan johtaa omien asiakkaiden menettämiseen. Monet näistä haastatteluissa esille tulleista verkostoitumisen esteistä ja haasteista olivat samoja mitä kirjallisuuden pohjalta oli noussut esiin tämän tutkimuksen luvussa 3.3 *Luottamus ja verkostoitumisen hyödyt ja haasteet*. Seuraavissa alaluvuissa analysoidaan tarkemmin näitä verkostoitumisen esteitä ja verkostoitumiseen liittyviä haasteita.

6.3.1 Pienten yritysten uskottavuusongelma

Monilla haastatelluilla yrityksillä oli aluksi ollut pienuudestaan ja nuoruudestaan johtuen uskottavuusongelmia niin tulevien verkostokumppaneiden kuin asiakkaiden silmissä. Muut ja varsinkin isot yritykset näkevät pienen vastaperustetun it-yrityksen ja sen tarjoamat palvelut riskiksi omalle liiketoiminnalleen ja ostavat tästä syystä mieluummin isomilta, kauemmin alalla olleilta yrityksiltä tarvitsemansa palvelut. Isot yritykset suhtautuvat kriittisesti pienen, vähän aikaa alalla olleen it-yrityksen kykyyn säilyä markkinoilla ja tarjota palveluja. Pienen it-yrityksen uskottavuus muiden yritysten silmissä kasvaa siitä

mitä kauemmin se on ollut alalla ja mitä yrityksiä sillä on ollut asiakkanaan. Mobiilipe-
lialan it-yrityksessä uskottavuus tulee viimeisimmästä julkaistusta pelistä, sen laadusta ja
vastaanotosta markkinoilla.

”[Uskottavuusongelma:] Mä aavistan, että kyllä vaikkei en ole kuullut suoraa tätä kommenttia. Mä
aavistan että joo, pieni yritys on toisille tahoille riski, jos se yhtä-äkkiä vaan lakkaa olemasta, niin just
syystä tai toisesta se on sitten taas toisille yrityksille riski.” (M-2, 2016)

”No sanotaanko näin että niin ku aika harvoin yritykset kattoo oikeesti kokoa et se uskottavuus kuinka
kauan me ollaan toimittu, niin se tuo lisää uskottavuutta ja ketä meillä on asiakkaina niin se tuo lisää.
Elikä nää meiän ensimmäiset asiakkaat, ensimmäinen iso itse asiassa.” (IT-6, 2015)

”Ei meillä tietenkään oo mitään uskottavuutta. Mistä meiän uskottavuus tulee? Se tulee siit milt me
näytetään ulospäin ja sit meiän tuotteesta. Pelialalla se on täsmälleen niin hyvä kun sun viimesin peli.
- - Meil perustu ihan siihen, että meillä oli jotain konkreetista näyttää.” (IT-1, 2015)

6.3.2 Vaikeudet verkostokumppaneiden löytämisessä

Kuten Toivolan (2006) tutkimuksessa yritysten etäinen maantieteellinen sijainti toisistaan
oli este verkostoyhteistyölle, niin myös haastatelluilla yrityksillä oli ollut haasteina löytää
sopivia verkostokumppaneita niin maantieteellisen sijainnin kuin myös tarvittavan osaa-
misen suhteen (Toivola, 2006, p. 110). Syrjäinen maantieteellinen sijainti nähtiin toisaalta
haittana ja toisaalta etuna. Syrjäisestä sijainnista on haittaa kasvatusten käytävissä ver-
kostokumppani- ja asiakastapaamisissa, koska matkustaminen tapaamiseen vie enemmän
aikaa ja rahaa kuin jos yritys sijaitsisi lähempänä verkostokumppaneitaan ja asiakkaitaan.
Yrityksen sisäisesti syrjäisestä sijainnista on hyötyä yritykselle, koska syrjäseuduilla ei
ole niin kovaa kilpailua huippuasiantuntijoista kuin vaikka pääkaupunkiseudulla. Tällöin
yritys pystyy paremmin säilyttämään työntekijänsä, eikä menetä niitä kilpailijoilleen. Pie-
nellä yrityksellä voi olla myös resurssipulaa niin henkilöstön kuin muiden resurssien suh-
teen pitkäjänteisen verkostoitumisen rakentamiseksi, jonka tulokset näkyvät vasta pidem-
män ajan kuluttua. Haastatteluissa esiin nousseet pienten yritysten resurssipulat olivat sa-
moja mitä muun muassa Simons & Hyötyläinen (2009) olivat havainneet tutkimuksis-
saan. Heidän tutkimusten mukaan pienellä yrityksellä voi olla resurssipulaa henkilöstön,
ajan ja johtamistaidon suhteen, jotka tulevat verkostoyhteistyön toteutumisen esteeksi.
(Simons & Hyötyläinen, 2009, p. 135)

”Vaikeinta on ollut löytää sopivat kumppanit, joiden osaaminen istuu yhteen meidän käyttämien tekniikoiden kanssa.” (IT-5, 2015)

”Toisaalta se on hyöty ja toisaalta se on haitta elikkä kun ollaan Lappeenrannassa, niin ollaan pikkasen syrjässä kuitenkin, koska suurin osa meidän asiakkaista on pääkaupunkiseudulla tai suuremmissa kaupungeissa. Niin niin meille se on sillä tavalla hyöty, että meillä ei oo täällä juurikaan paikallisia kilpailijoita. - - mutta toisaalta sitten taas meillä on täällä sellaisia asiantuntijoita, joita joista ois pääkaupunkiseudulla hyvin hankala pitää kiinni. Et siellä missä niin ku porukka taistelee verissäpäin niistä parhaista asiantuntijoista, niin täällä ei oikeastaan sellaista sellaista taistelua ole.” (IT-2, 2015)

”Niin kyllä se [syrjäinen maantieteellinen sijainti] silti rajottaa, koska me toimitaan vielä niin perinteisellä toimialalla, että sie tarttet sitä naama-aikaa. Siinä mielessä tota et et luottamus syntyy, on se se selkee este.” (IT-3, 2015)

”Pienessä yrityksessä, kuten me [3 hlö], resurssipula on usein esteenä sellaiselle verkostoitumiselle, josta tulokset näkyvät pitemmällä aikavälillä.” (M-3, 2015)

6.3.3 Liiallinen riippuvuus muista yrityksistä

Haastatellut yritykset näkivät riskiksi liiallisen riippuvuuden muutamiin yrityksiin, jotka tuovat suurimman osan yrityksen liikevaihdosta. Liiallisen riippuvuuden muihin yrityksiin on myös Toivola (2006) nostanut yrityksen verkostoyhteistyön riskiksi tutkimuksessaan (Toivola, 2006, p. 110). Mikäli suhteessa yritykseen, joka tuo suuren osan liikevaihdosta tapahtuu jotain ennalta odottamatonta, niin sen seurauksena yritys voi joutua taloudellisiin vaikeuksiin. Tästä syystä yrityksen ei tulisi perustaa liikevaihtoaan vain yhden tai kahden yrityksen varaan. Lisäksi riskiksi nähtiin pitkä yritysketju ja ketjun loppupäässä olevan yrityksen riippuvuus ketjun varrella tapahtuviin asioihin.

”No liiallinen riippuvuus muista yrityksistä, no meillä ei niin kriittisiä kumppanuuksia oo muuta kuin se meidän ansaintalogiikka, mut totta kai sekin on sopimusteknisesti ratkaistu niin että me pystytään joustavasti liikkumaan, mut totta kai se et sanotaan, jos meillä olisi iso kanavakumppani, joka tois vaikka 50 prosenttia meidän myynnistä, niin totta kai me oltais riippuvaisia siitä.” (IT-3, 2015)

”Riskit tietenkin tässä on aika paljon, meil on niin ku tällä hetkellä kaks semmmosta suurinta asiakasta, joista suurin osa liikevaihto osaksi syntyy. Jos niille kummallekin, yhdellekin tapahtuis jotain, että ne lopettais meiltä ostamisen, niin se olis heti tosi iso vahinko.” (M-4, 2015)

”Ehkä yhtenä riskinä se, että jos on tällanen kovin pitkä ketjutus, et on useita useita toimittajia toimittajia, niin siellä ketjun loppupäässä on tyypillisesti hyvin riippuvainen siitä sen ketjun matkan varrella tapahtuvista asioista. Et se se on tavallaan niin kuin yksi riski.” (IT-2, 2015)

6.3.4 Tietovuodot

Haastatellut yritykset näkivät tietovuodot verkostoyhteistyössään riskiksi. Tältä suojautuakseen yritykset voivat tehdä salassapitosopimuksia verkostokumppaneidensa kanssa. Haastatellut yritykset suojautuivat tietovuodoilta myös hyvällä tietoturvalla, jolla estetään arkaluontoisen tiedon pääsy ulkopuolisten tahojen käsiin.

”Et ehkä suurimmat riskit tietovuoto, koska kumminkin käsitellään taloudellista dataa, mis se et vahingossakaan se asiakkaan tieto ei pääse valumaan kenenkään ulkopuolisen käsiin. - - Tietovuodot, no sekin on sopimustekniikkaa, hyvät tietoturva käytännöt, sopimuskäytännöt, ndat, niin kyllähän niillä pyritään ratkomaan ne hyvin pitkälti.” (IT-3, 2015)

”Toinen riski on tietovuoto, se että jotain oleellista osaamista valuu tahoille joiden ei tarvis tietää. On liiketalousasioita, jotka haluamme pitää itsellä. Meillä on toisaalta suojana sitten kunkin kumppanin kanssa tehty salassapitosopimus kuin myös sitten tuotteisiin liittyviin patentteihin. Mutta sanotaan, että aika vakaalla pohjalla on näitä riskit on huomioitu.” (M-2, 2016)

”Tietovuodot on tässä tietenkin me yritetään pitää omat asiakkaat ja toimittajat erillään ettei niitä yhdistetä. - - Tällaisista ei ole vielä tapahtunut mutta semmoinen pieni riski on olemassa.” (M-4, 2015)

6.3.5 Epäluotettava verkostokumppani

Haastatellut yritykset kokivat epäluotettavan verkostokumppanin suureksi riskiksi omalle liiketoiminnalleen. Epäluotettava verkostokumppani voi pettää laadun ja aikataulujen suhteen verkostokumppaninsa, mikä voi pahimmillaan johtaa asiakkaiden menettämiseen, kuten eräälle haastatelluista yrityksistä oli käynyt. Toivolan (2006) mukaan yritykset voivat rakentaa syvempää luottamusta välilleen tiiviillä vuorovaikutuksella, jota ylläpidetään jatkuvalla vuoropuhelulla (Toivola, 2006, p. 111). Lisäksi, kun kummankin yrityksen onnistumisista ja tappioista tehdään yhteisiä onnistumisia ja tappioita, niin se vähentää yrityksen opportunistista oman edun tavoittelua ja lisää halua toimia yhteiseksi parhaaksi.

”Otin tällaisen strategian ja sitten osoittautui näin että ne ei oikein pärjännyt ja niillä oli muutenkin varmaan paljon töitä, että ne rupes myöhästymään toimituksia myös, välillä laadun kanssa oli ongelmia ja se johti jopa siihen, että me menetettiin yhden asiakkaan Venäjällä pahan töppäyksen takia.” (M-4, 2015)

”Suurimmaksi haasteeksi koemme taitavan kumppanin löytämisen. Mikäli kumppanimme toteuttama koodi paljastuisi sudeksi, me olisimme asiakkaan silmissä siihen syyppäät.” (IT-5, 2015)

6.4 Verkoston kustannusten ja hyötyjen välinen suhde

Transaktiokustannusteorian mukaan yrityksen kannattaa ostaa tarvitsemansa tuote tai palvelu markkinoilta, jos se on näin edullisempaa kuin itse tuotettuna. Haastatellut yritykset olivat kokeneet saaneensa verkostoyhteistyöstä paljon hyötyjä verkostoyhteistyöstä aiheutuneisiin kustannuksiin verrattuna. Verkostojen hyödyt olivat siis olleet kustannuksia suuremmat. Simons & Hyötyläisen (2009) mukaan kuitenkin erääksi verkostoyhteistyön haasteeksi voi muodostua yritysten etujen realisoituminen eri aikaan, toisilla yrityksillä aikaisemmin kuin toisilla (Simons & Hyötyläinen, 2009, p. 135). Tästä syystä riskienjako, kustannusten määräytyminen ja muut vastaavat asiat tulee etukäteen sopia verkostokumppaneiden kesken ennen yhteistyön aloittamista.

”Et kyl mie niin näkisin, et noi hyödyt on merkittävästi suuremmat, kun kustannukset mut yks olenainen asiahan tossa tietenkin on on se, että jos yhteistyössä tehään jotain, niin silloin kannattaa etukäteen huolella sopia riskienjako, kustannusten määräytyminen ja tämmöset asiat, et ei sitten matkan varrella tule yllätyksiä. Mut kun nää asiat on kunnolla sovittu, niin sen jälkeen näkisin et hyödyt hyödyt on huomattavat mutta haittoja hyvin vähän.” (IT-2, 2015)

”Verkostoitumisesta saadut hyödyt ovat ylittäneet siitä aiheutuneet kustannukset. Tästä syystä suhtaudumme verkostoitumiseen positiivisesti.” (IT-5, 2015)

6.5 Kriteerit verkostokumppanin valitsemiselle

Haastatelluilla yrityksillä oli useita kriteerejä verkostokumppanin valitsemisen suhteen. Haastatteluissa esille tulleina kriteereinä verkostokumppanin valitsemisen suhteen olivat muun muassa kumppanin osaaminen, kustannustaso, joustavuus ja asenne. Kirjallisuudessa on näiden edellä mainittujen lisäksi myös esitetty erääksi verkostokumppanin valitsemisen kriteeriksi kumppanin maantieteellinen sijainti (Toivola, 2006, p. 111). Palve-

luita ostettaessa verkostokumppanilta ratkaisevaa on kumppanin osaaminen ja omien palvelujen myynnissä eteenpäin verkostokumppanin kautta taas kumppanin verkostot ja markkinatieto.

”No sen näkisin, että et et mitkä on suositukset omassa kontaktiverkostossa, et jos tahoa suositellaan, niin todennäköisesti se suositus pitää paikkansa. Ja sen jälkeen sitten toki toki kustannustaso on toinen, toinen mitä sitten mietitään. Elikkä meidän kilpailukyky perustuu paitsi tehokkuuteen, niin myöskin kohtuullisiin kustannuksiin. Ja nyt jos lähtökohtaisesti tää kumppani on meitä huomattavan paljon kalliimpi taho, niin se saattaa aiheuttaa aiheuttaa siinä yhteistyössä ongelmia, jos sitä ei pystytä tavaltaan niitä kustannuksia kustannuksien eroja kommunikoimaan sinne asiakkaalle päin.” (IT-2, 2015)

”Kyllähän me ennen kaikkea öö ostopuolella kun palveluita hankitaan, niin osaaminen on se merkittävä tekijä ja sit toinen asia on se, et kun haetaan jälleenmyyntipuolelta kanavakumppaneita, niin kylähän se verkostot ja se markkinatieto. Ja ja tota näkemys siitä kuinka palvelut viedään sille markkinalle, niin on ne keskeiset keskeiset tekijät. Muilta osin mitä kriteereitä on, niin tietysti se, että ne pystyy toimittamaan meille annetussa aikajänteessä tietynlaista palvelua tietyn muotosena. - - Tota et myös joustavuus on yks niistä asioista, mitä me ootetaan meidän kumppaneilta.” (IT-3, 2015)

”Sanosin, että yks tärkeä on asenne, et on osaavia isoja yrityksiä, joille on esitelty tää meidän tuote ja yhteistyökumppanuus, mutta se heidän asenteensa on ollut jollain tavalla kriittinen tai nuiva. Jolloin se yhteistyö ei sitten oikein lähde, edisty.” (M-2, 2016)

”Kumppanin taloustietojen pitää olla hyvällä mallilla ja koodin laadun ensiluokkaista. Ehkä tärkeintä on kuitenkin kemioiden kohtaaminen; se että yhteistyö on mukavaa molemmin puolin.” (IT-5, 2015)

6.6 Luottamuksen merkitys verkostoyhteistyössä

Haastatellut yritykset pitivät luottamusta erittäin merkittävänä tekijänä yhteistyön aloittamisen ja sen jatkumisen kannalta verkostokumppaneiden välillä. Kaikki yhteistyö käytännössä perustuu verkosto-osapuolten keskinäiseen luottamukseen. Luottamus syntyy onnistuneista kokemuksista verkostokumppaneiden kesken. Toivolan (2006) mukaan luottamusta yritysten kesken rakentavat onnistuneiden kokemusten lisäksi myös yhteiset toimintatavat ja arvot, tiivis vuorovaikutus, avoin vuoropuhelu sekä tasavertaisuus verkoston jäsenten välillä (Toivola, 2006, p. 67). Luottamus voidaan myös menettää verkostokumppaniin, mikäli kumppani laiminlyö velvollisuuksiaan. Vesalaisen (2006) mukaan myös yrityksen opportunistinen toiminta aina rikkoo luottamusta ja se voi pahimmillaan johtaa yhteistyön päättymiseen yritysten välillä. Opportunistisesti toiminut yritys voi

myös menettää maineensa luotettavana yhteistyökumppanina ja tästä syystä sen on vaikeampi jatkossa solmia uusia kumppanuuksia. (Vesalainen, 2006, p. 52) Yritysten kannattaa ennen yhteistyön aloittamista tehdä selvät sopimukset keskenään, joissa on etukäteen sovittu miten toimia tilanteissa, joissa jokin menee pieleen. Näin toimimalla yritykset pystyvät etukäteen varautumaan vastoinkäymisiin.

”Kyl mä sanosin, että luottamus on siellä niin ku ihan lähes pohjalla, jos sitä ei oo, niin sitten hommat ei edisty alkua pidemmälle tai ne jollain tavalla hyytyy ennen pitkää. No mun mielestä ei oo päättynyt luottamuspulan takia. Jos on ollut heikko luottamus alussa, niin se ei oo vaan lähtenyt eteenpäin.” (M-2, 2016)

”Meillä käytännössä kaikki perustuu luottamukseen, et myö tehään kyllä tyypillisesti hyvät sopimukset, meillä on vakioehdot joiden mukaan mennään ja niin edespäin. Mutta ne on lähinnä lähinnä niin kun sitä varten, että on selvät pelisäännöt ja toisaalta sitten jos joku menee pieleen, niin sitten on sovittu että miten asiat hoidetaan. - - Tyypillisesti tuollaisia haastavia tilanteita on on tuota sellaiset, että että että tai no jos tulee haasteita, niin ketju menee yleensä sillä tavalla, että asiakkaalla alkaa olla taloudellisesti tiukkaa, jolloin hän yrittää sitten jälkikäteen saaha nipistettyä pienemmällä rahalla enemmän tuloksia ja siinä sitten saatetaan joutua haastaviin keskusteluihin ja se sitten voi pahimmillaan kärjistyä luottamuspulaksi. (IT-2, 2015)

”Palveluissa on aina kyse henkilöiden välisestä yhteistyöstä; sen toimivuudesta ja luottamuksesta. Luottamus syntyy onnistuneista palvelukokemuksista puolin ja toisin. Myös sillä on merkitystä, jos joku muu taho suosittelee. Nykyaikana palvelujen laatu; se, että tehdään mitä luvataan ja pysytään aikataulussa, merkitsee hyvin paljon. Pitää mennä asiakas edellä. Yhteistyöstä olen myös oppinut, että rehellisyys ja avoimuus toimivat aina; virheitä saa tapahtua ja sattuu, mutta tärkeää on miten asia käsitellään ja miten prosessia viedään eteenpäin.” (M-1, 2015)

6.7 Oppilaitosyhteistyö ja sijoittajaverkostot

Eräs haastatelluista yrityksistä nosti esiin oppilaitosyhteistyön tärkeyden omalle liiketoiminnalleen. Yhteistyöstä yliopistojen kanssa yrityksen on mahdollista saada sellaista osaamista, jota ei vielä löydy yritysmaailmasta ja markkinoilta. Riskirahalla kasvavalle yritykselle on taas tärkeää sijoittajaverkostot ja siellä oman maineen ylläpitäminen hyvänä ja luotettavana sijoituskohteena.

”Yksi olennainen asia tälle verkostoitumiselle ja verkostoihin liittyen on oppilaitosyhteistyö ja se on meille strategisesti hyvin tärkeä asia - - myö ollaan tarkotuksella pysytty tässä yliopiston ja ammattikorkeakoulun kylessä. Ne on meille niin tärkeä yhteistyökumppani strategisesti, että että myö ollaan

täällä fyysisesti ja pysytään täällä. - - myö tiedetään, että siellä on on sellaista osaamista mitä mitä ei välttämättä vapailta markkinoilta juurikaan löydy - - tosiaan tosiaan tätä yhteistyötä voidaan tehdä niin sanotusti hyvin ennakkoluulottomasti yritysmaailman ja akateemisen maailman kesken.” (IT-2, 2015)

”Yks asia tietysti meidän tapauksessa, kun me ollaan riskirahalla kasvettu yritys, niin on on tietysti sijoittajaverkostot. Et sehän on tavallaan, kun me, meillä break even häämöttää vuosien päässä. Me tehhään tuotekehitystä, johon panostetaan älyttömiä summia rahaa, niin totta kai niin ku sijoittajaverkostot ja siellä meidän maineen ylläpitäminen hyvänä sijoituskohteena, näkyminen on semmonen asia mikä on kanssa meille keskeistä.” (IT-3, 2015)

7 TULOKSET JA NIIDEN ARVIOINTI

Tässä pääluvussa käydään läpi tutkimuksen tärkeimmät tulokset haastattelujen analyysin pohjalta. Kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastattiin kirjallisuuden pohjalta jo luvussa 2 *Pienten yritysten kasvustrategiat ja -keinot* ja luvussa 3 *Verkostokasvustrategia*, jonka vuoksi niitä ei käsitellä uudestaan tässä luvussa. Kolmanteen tutkimuskysymykseen, joka on ”*Mitkä ovat verkostoitumisen hyödyt ja haasteet case-yritykselle?*” vastattiin jo osaksi pääluvussa kuusi, jossa analysoitiin haastatteluja. Tämän seitsemännen pääluvun alaluvuissa vastataan syvällisemmin kolmanteen tutkimuskysymykseen arvioimalla haastatteluista saatuja tuloksia verkostoitumisen hyödyistä ja haasteista case-yritykselle. Hyötyjen ja haasteiden arvioinnin jälkeen tulee tämän pääluvun tärkein alaluku 7.3 *Suosituksset case-yrityksen toimitusjohtajalle*, jossa annetaan konkreettisia toimenpide-ehdotuksia onnistuneen verkostoitumisen toteuttamiseksi case-yrityksessä. Näiden toimenpide-ehdotusten noudattamisella case-yrityksen toivotaan välttävän verkostoitumiseen liittyvien riskien toteutuminen ja menestyvän verkostoitumisessaan. Viimeisessä alaluvussa arvioidaan tutkimuksen rajoitteita ja esitetään mahdolliset jatkotutkimuskohteet.

7.1 Verkostoitumisen hyödyt case-yritykselle

Luvun kuusi haastattelujen analyysin perusteella case-yritys voi saada merkittäviä hyötyjä liiketoimintaansa noudattamalla verkostokasvustrategiaa. Verkostoitumalla case-yritys pystyy keskittymään omaan ydinosaamiseensa eli identiteetinhallintapalveluihin ja näiden palveluiden kehittämiseen tarvittavan tietotaidon hankkimiseen yritykseen. Case-yrityksen saadessa työprojekteja asiakkailtaan, se voi verkostoitumisen ansiosta ulkoistaa osan työstä verkostokumppaneilleen ja näin hankkia niiltä tarvitsemaansa työvoimaa ja osaamista ilman omien työntekijöiden palkkaamista. Case-yrityksen henkilöstömäärän pitäminen pienenä lisää sen kannattavuutta ja hetkellisesti tarvittavan osaamisen hankkiminen verkostokumppaneilta omien työntekijöiden palkkaamisen sijaan tuo kustannus-hyötyjä. Verkostokasvustrategian avulla case-yrityksen on mahdollista kasvattaa liikevaihtoaan ilman yrityksen henkilöstömäärän lisäämistä. Verkoston muilta yrityksiltä saatavan tietotaidon ja työvoiman ansiosta case-yritys pystyy tarjoamaan asiakkailleen monipuolisempia palveluita ja sitä kautta laajentamaan markkina-aluettaan.

Osana toimivaa verkostoa ja verkostoyhteistyön avulla case-yritys voi parantaa kilpailukykyään. Osaltaan kilpailukyvyn paraneminen johtuu verkostosta löytyvästä asiantuntijuudesta, jota case-yritys pystyy hyödyntämään. Verkostoitumisen ansiosta case-yrityksen toiminta on myös vakaammalla pohjalla, koska tällöin kaikki osaaminen ja vastuut työprojekteista eivät ole vain yhden yrityksen varassa. Verkostoitumalla case-yritys pystyy jakamaan verkostokumppaneidensa kanssa liiketoimintaan sisältyvät riskit.

Mahdollisesti verkostoitumisen suurimpana hyötynä case-yritykselle on markkinoinnin tehostuminen. Monilla pienillä yrityksillä, case-yritys mukaan luettuna, on suurimpina haasteinaan omien tuotteidensa ja palveluidensa markkinointi ja uusien asiakkaiden saaminen. Case-yrityksellä on paljon kokemusta ja tietotaitoa it-alalta mutta pienuutensa ja markkinoinnillisen osaamisen puuttumisen vuoksi, sen on ollut vaikea markkinoida palveluitaan, saada potentiaaliset asiakkaat vakuuttuneiksi kyvyistään täyttää näiden tarpeet ja näin ollen kasvaa isommaksi yritykseksi. Olemalla osa verkostoa, case-yritys pystyy häivyttämään omasta pienuudestaan johtuvia uskottavuusongelmia asiakkaidensa silmissä, koska tällöin se voi käyttää markkinoinnissaan hyväkseen verkostosta löytyvää tietotaitoa ja henkilöstökapasiteettia. Verkosto itsessään toimii myös markkinointikanavana case-yritykselle ja sen tuottamille it-palveluille, jota kautta se saa näkyvyyttä markkinoilla. Verkostossa, jossa case-yritys on osana, olisi hyvä olla markkinointiin erikoistunut yritys, jolla on markkinoinnillista osaamista ja markkinatuntemusta, niin että se kykenee asiantuntevasti markkinoimaan koko verkostoa ja verkoston yksittäisiä yrityksiä.

7.2 Verkostoitumisen haasteet case-yritykselle

Eräänä verkostoitumisen haasteena case-yrityksellä nykyisellään on puute työntekijästä, jolla olisi riittävästi osaamista ja kokemusta markkinoinnista ja verkostoyhteyksien rakentamisesta toisiin yrityksiin. Toinen verkostoitumisen haaste case-yrityksellä on maantieteellinen sijainti. Case-yritys sijaitsee Lappeenrannassa, joka ei maantieteellisesti ole lähellä Suomen kasvukeskuksia, kuten muun muassa Helsinkiä ja Tamperetta. Kasvukeskuksissa olisi enemmän yrityksiä, joiden kanssa case-yritys voisi verkostoitua kuin syrjäisessä Lappeenrannassa. Haastateltujen yritysten kokemusten perusteella, kasvotusten käytävät neuvottelut yritysten työntekijöiden kesken rakentavat luottamusta, joka on edellytys kaikelle yhteistyölle. Yhteistyön rakentamisen alussa yritysten verkostoitumisesta

vastaavien työntekijöiden tulisikin tavata toisiaan riittävän usein luottamuksen syntymiseksi yritysten välille. Johtuen case-yrityksen kaukaisesta sijainnista kasvukeskuksiin, joissa potentiaalisimmat yhteistyöyritykset sijaitsevat, case-yritys joutuu käyttämään enemmän varoja matkakuluihin ja työntekijöiden työaikaa kuluu enemmän matkustamiseen kuin mikäli case-yritys sijaitsisi lähempänä yhteistyöyrityksiä. Toisaalta tämän haasteen ratkaisuna voisi olla internetyhteyden välityksellä pidettävät videoneuvottelut, joilla korvataan kasvotusten käytävät neuvottelut. Tällöin case-yritys säästäisi niin aikaa kuin rahaa.

Yhtenä verkostoitumisen haasteena edellä mainittujen lisäksi case-yrityksellä voi olla sen pienuudesta niin henkilöstön kuin liikevaihdon suhteen johtuvat uskottavuusongelmat muiden yritysten silmissä. Tästä johtuen kaikki yritykset eivät välttämättä uskalla aloittaa yhteistyötä case-yrityksen kanssa. Ratkaisuna uskottavuusongelmaan case-yrityksellä on kuitenkin näyttää yli kahdensuosikymmenen kokemus it-ratkaisuiden tuottamisesta tyytyväisille asiakkailleen, joiden joukossa on merkittävän suuriakin organisaatioita.

Suurimpana riskini kuitenkin case-yritykselle verkostoyhteistyössä on epäluotettava verkostokumppani, joka pettää niin laadun kuin sovittujen aikataulujen suhteen ja pahimmillaan käyttäytyy opportunistisesti vain omaa etuaan tavoitellen case-yrityksen kustannuksella. Epäluotettavasta verkostokumppanista ja sen laiminlyönneistä johtuen myös case-yritys voi menettää maineensa luotettavana yrityksenä asiakkaidensa silmissä ja pahimmillaan menettää asiakkaitaan. Näiden lisäksi epäluotettava verkostokumppani voi myös vuotaa ulkopuolisille tahoille salassa pidettävää tietoa case-yrityksestä, mistä voi aiheutua huomattavaa vahinkoa case-yritykselle.

7.3 Suositukset case-yrityksen toimitusjohtajalle

Tutkimuksessa niin kirjallisuuden kuin haastattelujen pohjalta esiin nousseet verkostoitumiseen liittyvät haasteet ja toimenpide-ehdotukset näiden haasteiden ratkaisemiseksi on lukuisten alalukujen välttämiseksi esitetty taulukossa 2. Toimenpide-ehdotukset on johdettu tutkimuksen tuloksista. Noudattamalla toimenpide-ehdotuksia, case-yrityksen on mahdollista ehkäistä verkostoitumiseen liittyvien riskien toteutuminen omassa liiketoiminnassaan ja lisäksi case-yrityksen mahdollisuudet menestyä verkostokasvustrategiasaan kasvavat.

Taulukko 2. Suositukset case-yrityksen toimitusjohtajalle

Haaste	Toimenpide-ehdotukset
1. Miksi kannattaa verkostoitua?	<ul style="list-style-type: none"> - Mahdollistaa case-yritykselle keskittymisen ydinosaamisensa ja sen kehittämiseen - Mahdollistaa tarvittavien palveluiden hankkimisen toisilta yrityksiltä, jotka pystyvät tuottamaan niitä kustannustehokkaammin kuin case-yritys pystyisi itse niitä tuottamaan
2. Mitä kannattaa alihankkia?	<ul style="list-style-type: none"> - Osaamista, jolle ei ole pitkänajan tarvetta case-yrityksessä - Teknisiä it-ratkaisuja, joita saa edullisemmin markkinoilta kuin itse tehtynä
3. Kuinka löytää verkostokumppaneita?	<ul style="list-style-type: none"> - Case-yrityksen työntekijöillä jo olemassa olevien yritys- ja ihmissuhteiden kautta - Internetin välityksellä - Alan messut niin koti- kuin ulkomailla
4. Kuinka kasvattaa case-yritystä?	<ul style="list-style-type: none"> - Transaktiokustannusteorian pohjalta arvioimalla tapauskohtaisesti onko edullisempaa palkata omia työntekijöitä työvoimakapasiteetin ja osaamisen lisäämiseksi vai hankkia lisäkapasiteettia ja osaamista verkostokumppaneilta
5. Kuinka parantaa kilpailukykyä verkostoitumalla?	<ul style="list-style-type: none"> - Hyödyntämällä verkostosta löytyvää tietotaitoa ja työvoimaa ja pyrkimällä niiden avulla tarjoamaan asiakkailleen monipuolisempia palveluita ja myös saavuttamaan uusia asiakasmarkkinoita
6. Kuinka hyödyntää verkostoa markkinoinnissa?	<ul style="list-style-type: none"> - Pyytämällä verkostokumppaneita suosittelemaan case-yritystä uusille potentiaalisille asiakkaille ja yhteistyökumppaneille - Hyödyntämällä koko verkoston näkyvyyttä case-yrityksen näkyvyyden parantamiseksi
7. Millaista tietotaitoa tulisi hankkia verkostoitumalla?	<ul style="list-style-type: none"> - Case-yrityksen tulisi verkostoitua sellaisten yritysten kanssa, joilla on case-yrityksen tarvitsemää teknistä ja markkinoinnillista tietotaitoa
8. Miten ratkaista case-yrityksen pienuudesta aiheutuva uskottavuusongelma?	<ul style="list-style-type: none"> - Osoittamalla verkostokumppaneille ja asiakkaille yli 20 vuoden kokemus it-palveluiden tuottamisesta - Hankkimalla suosituksia aiemmilta asiakkailta, jotka ovat olleet tyytyväisiä case-yritykseltä ostamiinsa palveluihin
9. Kuinka välttää vahingollinen riippuvuus muihin yrityksiin?	<ul style="list-style-type: none"> - Case-yrityksen ei tule rakentaa liikevaihtoaan ja menestystään vain yhden tai kahden ison asiakkaan tai verkostokumppanin varaan vaan pyrkiä saamaan liikevaihtonsa useammasta asiakas- ja kumppanuussuhteesta
10. Kuinka suojautua tietovuodoilta verkostoyhteistyössä?	<ul style="list-style-type: none"> - Laatimalla ennen yhteistyön aloittamista salassapitosopimukset verkostokumppaneiden kanssa - Käyttämällä hyviä tietoturva käytänteitä
11. Mitkä ovat järkevät kriteerit verkostokumppanin valitsemiselle?	<ul style="list-style-type: none"> - Riittävä tietotaito ja osaaminen - Kustannustaso ja -tehokkuus, taloudellinen tila - Samanlaiset arvot case-yrityksen kanssa - Neutraali tai hyvä maine

12. Mitä tulee sopia verkostokumppaneiden kesken ennen yhteistyön aloittamista?	<ul style="list-style-type: none"> - Liiketoimintaa ohjaavat arvot ja periaatteet - Kustannusten jakaminen - Riskienjako - Toimenpiteet ongelmatilanteissa
13. Kuinka toimia epäluotettavan verkostokumppanin suhteen?	<ul style="list-style-type: none"> - Vakuuksien ja sanktioiden sisällyttäminen yhteistyösopimukseen opportunistisen käytöksen torjumiseksi - Yhteistyön lopettaminen
14. Kuinka rakentaa ja ylläpitää luottamusta verkostokumppaneiden välillä?	<ul style="list-style-type: none"> - Tiiviillä vuorovaikutuksella ja avoimella vuoropuhelulla - Tasavertaisella verkostokumppaneiden kohtelulla - Tekemällä laadukasta työtä ja pysymällä sovituihin aikatauluihin

7.4 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimuskohteet

Tutkimusta rajoittavina tekijöinä on muun muassa haastateltujen yritysten suhteellisen pieni lukumäärä (kymmenen) ja sattumanvaraisuudet yrityshaastattelujen saamisessa. Tutkimuksesta olisi tullut syvällisempi, mikäli haastateltujen yritysten joukossa olisi ollut erittäin menestyneitä it-yrityksiä, kuten Supercell Oy. Tällöin olisi pystynyt analysoimaan näiden menestyneiden yritysten strategiaa, kehityskulkua ja toimintatapoja. Näiden edellä mainittujen tekijöiden selvittämisellä näissä yrityksissä, olisi osaltaan päässyt ymmärtämään syitä niiden menestymiselle. Tämän jälkeen näitä samoja periaatteita, joita nämä menestyneet yritykset olivat soveltaneet, olisi voinut tarkastella case-yrityksen kohdalla ja arvioida voisiko case-yritys myös menestyä noudattamalla samoja periaatteita. Näiden erittäin menestyneiden yritysten haastattelujen puuttumisen vuoksi, tutkimuksessa haastateltiin vähemmän menestyneitä yrityksiä, joista niistäkin saatiin hyödyllistä tietoa case-yritykselle. Menestyvän yrityksen menestymisen takana on monesti myös puhdas ”tuuri”, joka muodostuu yrityksestä itsestään riippumattomista ja sen ulkopuolisista, sattumanvaraisista tekijöistä, jotka ovat suosiollisia yrityksen kannalta. Tämä selittää esimerkiksi kahden osaamiseltaan ja kasvuhaltuudeltaan identtisen yrityksen eron niiden menestymisessä: toinen niistä sattui olemaan oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja sen sijaan toinen taas ei.

Tässä tutkimuksessa laadittiin kasvustrategia case-yritykselle. Mahdollisena jatkotutkimuskohteena nähdään konkreettisen markkinointisuunnitelman laatiminen case-yritykselle, jossa selvitetään kohdemarkkinoita ja laaditaan markkinointistrategia näiden markkinoiden saavuttamiseksi. Markkinointisuunnitelman laatiminen olisikin siten looginen jatkotutkimus tälle tutkimukselle.

8 YHTEENVETO

Tutkimuksen tarkoituksena oli laatia kasvustrategia case-yritykselle. Case-yritys on lappeenrantalainen pieni it-alan yritys, joka on toiminut vuodesta 1995. Tutkimuksen tutkimuskysymyksinä olivat: 1) *Mitkä ovat pkt-sektorin kasvustrategiat?*, 2) *Mitä verkostokasvustrategialla tarkoitetaan?* ja 3) *Mitkä ovat verkostoitumisen hyödyt ja haasteet case-yritykselle?* Tutkimuksen tavoitteena oli löytää optimaalinen kasvupolku case-yritykselle ja johtaa tutkimustuloksista konkreettisia toimenpidesuosituksia, joita noudattamalla case-yritys voisi kasvaa ja välttää kasvuun liittyviä sudenkuoppia.

Tutkimuksessa rakennettiin ensin teoreettinen viitekehys yritysten kasvuun liittyvistä tekijöistä, kuten kasvustrategioista ja -keinoista tieteellisen kirjallisuuden perusteella. Kahden ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastattiin tieteellisen kirjallisuuden pohjalta. Useista kirjallisuudessa esiintyneistä kasvustrategioista case-yritykselle sopivampana vaihtoehtona nähtiin verkostokasvustrategia, joka otettiin tutkimuksen kohteeksi. Kolmannen tutkimuskysymyksen vastaukseen käytettiin empiirisenä menetelmänä teema-haastatteluja kymmenelle yritykselle, joilla oli käytännön kokemuksia verkostokasvustrategiasta. Useimmat haastatelluista yrityksistä olivat it-alalta.

Pk-yrityksillä on neljänlaisia kasvustrategioita, joilla tähdätään joko liiketoiminnan laajentamiseen, nykyisten resurssien hyödyntämiseen, uusien resurssien luotaamiseen tai liiketoiminnan supistamiseen. Verkostokasvustrategialla tarkoitetaan, että yritys verkostoituu muiden yritysten kanssa, kyetäkseen keskittymään omaan ydinosaamiseensa ja sen kehittämiseen ja hankkii tarvitsemaansa täydentävää osaamista verkoston muilta yrityksiltä. Verkostokasvustrategiaa noudattava yritys ei siis palkkaa omia työntekijöitä tarvittaessaan uutta osaamista tai työvoimaa vaan hyödyntää verkostosta löytyvää osaamista ja työvoimaa tällaiseen tarpeeseen. Transaktiokustannusteorian avulla voidaan rationaalisesti taloudellisesta näkökulmasta käsin arvioida kannattaako yrityksen ostaa markkinoilta vai tuottaa itse tarvitsemansa tuote tai palvelu. Transaktiokustannusteorian mukaan yrityksen kannattaa ostaa tarvitsemansa tuote tai palvelu markkinoilta, jos se on niin edullisempaa yritykselle kuin itse tuotettuna.

Tutkimuksen tulosten perusteella verkostokasvustrategiaa noudattamalla case-yritys voi saada useita hyötyjä liiketoimintaansa. Verkostoitumisen hyötyinä tutkimuksessa tuli

esille muun muassa mahdollisuus keskittyä omaan ydinosaamiseen ja sen parantamiseen, kasvu, kilpailukyvyn paraneminen, markkinoinnin tehostuminen ja tarvittavan tietotaidon saaminen verkoston muilta yrityksiltä. Verkostoitumisen avulla case-yrityksen on mahdollista kasvattaa liikevaihtoaan ilman uusien työntekijöiden palkkaamista yritykseen. Case-yrityksen henkilöstömäärän pitäminen pienenä lisää sen kannattavuutta, koska tällöin sillä on vähemmän säännöllisiä palkka- ja muita kuluja työntekijöistä, josta on erityisesti hyötyä silloin, kun case-yrityksellä ei ole merkittävästi työtilauksia asiakkailta ja siten työvoiman tarvetta. Verkoston kautta case-yritys voi hankkia työvoimaa muilta yrityksiltä erikseen kulloiseenkin tarpeeseen.

Case-yrityksen kilpailukyvyn paraneminen verkostoitumisen kautta perustuu tarvittavan tietotaidon saamiseen verkoston muilta yrityksiltä, jonka avulla case-yrityksen on mahdollista tarjota monipuolisempia palveluita ja siten laajentaa omaa markkina-alueitaan uusiin asiakkaisiin. Markkinoinnin tehostuminen verkostoitumalla perustuu osaltaan siihen, että verkosto on itsessään jo markkinointikanava, jonka kautta case-yrityksen tarjoamat palvelut saavat näkyvyyttä. Lisäksi verkostokumppaneiden antamat suositukset potentiaalisille asiakkaille case-yrityksestä auttavat case-yritystä saamaan uusia asiakkaita.

Tutkimuksessa esille tulleina verkostoitumisen mahdollisina haasteina ja riskeinä case-yritykselle olivat pienen yrityksen uskottavuusongelma, vaikeus löytää verkostokumppaneita, liiallinen riippuvuus muista yrityksistä, tietovuodot ja epäluotettavat verkostokumppanit. Pienen yrityksen, kuten case-yrityksen, uskottavuusongelmalla tarkoitetaan luottamuspulaa isompien yritysten silmissä niin kyvyissä tuottaa palveluita kuin säilyä markkinoilla. Case-yrityksen kohdalla ratkaisuna uskottavuusongelmaan on poikkeuksellisen pitkän historian osoittaminen it-alalta ja aikaisempien asiakkaiden antamat suositukset case-yrityksestä. Vaikeudet verkostokumppaneiden löytämisessä voivat liittyä sekä osaamiseen että maantieteelliseen sijaintiin. Case-yrityksen tarvitsemaa osaamista voi olla vain harvoilla yrityksillä ja ne voivat sijaita maantieteellisesti kaukana case-yrityksestä.

Case-yrityksen tapauksessa liiallisella riippuvuudella muihin yrityksiin tarkoitetaan, että case-yrityksen liikevaihto on rakentunut vain yhden tai kahden yrityssuhteen varaan. Mikäli näissä yrityssuhteissa tapahtuu jotain ennalta odottamatonta, niin sen seurauksena

case-yritys voi joutua taloudellisiin vaikeuksiin. Tietovuodoilla tarkoitetaan, että verkostokumppanit vuotavat joko tahallisesti tai vahingossa salassa pidettävää tietoa case-yrityksestä ulkopuolisille tahoille, josta aiheutuu vahinkoa case-yritykselle. Epäluotettava verkostokumppani voi pettää case-yrityksen niin laadun kuin aikataulujen suhteen, jonka seurauksena case-yritys ei kykene toimittamaan sovitussa aikataulussa tilausta asiakkaalleen ja voi jopa sen seurauksena menettää asiakkaan. Epäluotettava verkostokumppani voi toimia myös opportunistisesti case-yritystä kohtaan ja pyrkiä hyötymään sen kustannuksella, mistä voi aiheutua vahinkoa case-yritykselle.

Tutkimuksen johtopäätöksenä on, että verkostoitumisesta saatavat hyödyt case-yritykselle ovat suuremmat kuin verkostoitumiseen liittyvät riskit. Verkostokasvustrategia on tämän tutkimuksen perusteella parhaaksi havaittu kasvustrategia case-yritykselle. Verkostokasvustrategian avulla case-yritys voi pyrkiä kasvattamaan liikevaihtoaan ja tässä strategiassa onnistuessaan myös menestyä paremmin yritysten välisessä kilpailussa markkinoilla.

LÄHTEET

Case-yrityksen sisäinen haastattelu:

Toimitusjohtaja 2015: keskustelu käyty 14.10.2015

Yritysten haastattelut:

IT-1: haastattelu tehty 26.11.2015

IT-2: haastattelu tehty 8.12.2015

IT-3: haastattelu tehty 2.12.2015

IT-4: haastattelu tehty 15.11.2015

IT-5: haastattelu tehty 10.12.2015

IT-6: haastattelu tehty 16.10.2015

M-1: haastattelu tehty 19.11.2015

M-2: haastattelu tehty 1.1.2016

M-3: haastattelu tehty 11.12.2015

M-4: haastattelu tehty 1.12.2015

Kirjallisuuslähteet:

Ala-Pietilä, P., 2013. *21 polkua Kitkattomaan Suomeen - ICT 2015 -työryhmän raportti*, s.l.: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Andersen, T., 2001. Information Technology, Strategic Decision Making Approaches and Organizational Performance in Different Industrial Settings. *Journal of Strategic Systems*, Issue 10, pp. 101-119.

Apavaloaie, E.-I., 2014. The Impact of The Internet on The Business Environment. *Procedia Economics and Finance*, Osa/vuosikerta 15, pp. 951-958.

Barney, J. & Hansen, M., 1994. Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, Osa/vuosikerta 15, pp. 175-190.

BarNir, A. & Smith, K., 2002. Interfirm Alliances in the Small Business: The Role of Social Networks. *Journal of Small Business Management*, 40(3), pp. 219-232.

Chapman, P., James-Moore, M., Szczygiel, M. & Thompson, D., 2000. Building Internet Capabilities in SMEs. *Logistics Information Management*, 13(6), pp. 353-360.

Churchill, N. & Lewis, V., 1983. The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, 61(May-June), pp. 30-50.

Coase, R., 1937. *The Nature of the Firm. Origins, Evolution, and Development*. New York: Oxford University Press.

Davidaviciene, V., Sabaityte, J., Davidavicius, S. & Potapov, M., 2014. Interaction with Customers Using Website Tools: Analysis of Lithuanian Manufacturing Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Osa/vuosikerta 36, pp. 1262-1270.

Dodge, H., Fullerton, S. & Robbins, J., 1994. Stage of the Organizational Life Cycle and Competition as Mediators of Problem Perception for Small Business. *Strategic Management Journal*, 15(2), pp. 121-134.

Elisa, 2015. *Yritysjohdon opas IoT:n ja teollisen internetin hyödyntämiseen*. [Online] Available at: http://quva.fi/ext/cms3/attachments/yritysjohdon_opas_IoT_ja_teollisen_internetin_hyodyntamiseen.pdf [Haettu 25 11 2015].

Euroopan parlamentti, 2016. *Euroopan talousalue, Sveitsi ja pohjoiset alueet*, s.l.: s.n.

Galbreath, J. T., 2004. *Determinants of Firm Success: A Resource-Based Analysis*, s.l.: s.n.

Gandossy, R., 2005. Unmasking the Organizational Drivers of Growth. *Journal of organizational excellence*, 24(2), pp. 37-43.

Gatignon, H. & Xuereb, J.-M., 1997. Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), pp. 77-90.

Glancey, K., 1998. Determinants of Growth and Profitability in Small Entrepreneurial Firms. *Entrepreneurial Behavior & Research*, 4(1), pp. 18-27.

Glavas, C. & Mathews, S., 2014. How International Entrepreneurship Characteristics Influence Internet Capabilities for The International Business Processes of The Firm. *International Business Review*, 23(1), pp. 228-245.

Golann, B., 2006. Achieving Growth and Responsiveness: Process Management and Market Orientation in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 44(3), pp. 369-385.

Gupta, A., Smith, K. & Shalley, C., 2006. The Interplay between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, Osa/vuosikerta 49, pp. 693-706.

Homburg, C., Hoyer, W. & Fassnacht, M., 2002. Service Orientation of a Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes. *Journal of Marketing*, 66(4), pp. 86-101.

Jarillo, C., 1988. On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), pp. 31-41.

Javalgi, R., Cutler, B. & Todd, P., 2004. An Application of an Ecological Model to Explain the Growth of Strategies of Internet Firms: The Cases of eBay and Amazon. *European Management Journal*, 22(4), pp. 464-470.

Juhanko, J. ym., 2015. *Suomalainen teollinen internet - haasteesta mahdollisuudeksi: taustoistava kooste*, s.l.: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.

Järvenpää, M. & Lämsiluoto, A., 2008. *Pk-kasvuyritysten taloudellisen ohjauksen haasteet ja vaihtoehdot*. 2. toim. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Kauppalehti, 2015. *Supercell meni kirkkaasti yli miljardirajan*, s.l.: s.n.

Kim, H., Lee, D., Choe, H. & Seo, W., 2014. The Evolution of Cluster Network Structure and Firm Growth: A Study of Industrial Software Clusters. *Scientometrics*, Osa/vuosikerta 99, pp. 77-95.

Kohli, A. & Jaworski, B., 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), pp. 1-18.

Kotler, P. ym., 2012. *Marketing Management*. 2 toim. Edinburgh: Pearson.

Laakso-Manninen, R., 2008. *Rohkeasti kasvuun - Näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittämiseen*. 2 toim. Helsinki: Haaga-Helia AMK.

Lantz, J.-S. & Sahut, J.-M., 2005. R&D Investment and the Financial Performance of Technological Firms. *International Journal of Business*, 10(3), pp. 251-270.

Lechner, C. & Dowling, M., 2003. Firm Networks: External Relationships as Sources for the Growth and Competitiveness of Entrepreneurial Firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 15(1), pp. 1-26.

Leminen, S. & Westerlund, M., 2008. *Pk-yritysten kasvustrategiat*. 2. toim. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Leminen, S. & Westerlund, M., 2012. Categorizing the Growth Strategies of Small Firms. *Technology Innovation Management Review*, May, pp. 5-9.

Morgan, R. & Strong, C., 1998. Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation. *European Journal of Marketing*, 32(11/12), pp. 1051-1073.

Morrison, A., Breen, J. & Ali, S., 2003. Small Business Growth: Intention, Ability, and Opportunity. *Journal of Small Business Management*, 41(4), pp. 417-425.

Mäki-Fränti, P., 2007. *Pk-yritysten kasvu ja kasvuhakuisuus*, Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö.

Narver, J. & Slater, S., 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), pp. 20-35.

Nurmilaakso, J.-M., 2000. *Yritysverkostojen taloustieteellinen tarkastelu*, Espoo: VTT.

Palmatier, R., Dant, R. & Grewal, D., 2007. Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance. *Journal of Marketing*, Osa/vuosikerta 71, pp. 172-194.

Porter, M., 1985. *Kilpailuetu*. 2. toim. Espoo: Weilin+Göös.

Satuli, H., 2010. Verkostoituminen on yrittäjän etu. *Fennia*, Issue 4, pp. 25-27.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2009. *Research Methods for Business Students*. 5. toim. Harlow: Pearson Education.

Siguaw, J., Simpson, P. & Enz, C., 2006. Conceptualizing Innovation Orientation: A Framework for Study and Integration of Innovation Research. *Product Innovation Management*, 23(6), pp. 556-574.

Simons, M. & Hyötyläinen, R., 2009. *Keskisuuren yrityksen dynaaminen kasvumalli*. s.l.:Talentum Media.

Teknologiateollisuus, 2015. *Economic Situation and Outlook*, Helsinki: s.n.

Teo, T. & Pian, Y., 2003. A Contingency Perspective on Internet Adoption and Competitive Advantage. *European Journal of Information Systems*, Issue 12, pp. 78-92.

Thorelli, H., 1986. Networks: Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*, Osa/vuosikerta 7, pp. 37-51.

Toivola, T., 2006. *Verkostoituva yrittäjyys*. Helsinki: Edita Publishing.

Tsupari, P., Nissinen, T. & Urrila, P., 2001. *Kohti strategisia yritysverkostoja. Osaraportti I. Teollisuuden verkottumisen yleiskatsaus*, Helsinki: Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitto.

Tsupari, P., Nissinen, T. & Urrila, P., 2003. *Kohti strategisia yritysverkostoja. Osaraportti II: Lisääarvoa luovat verkostot*, Helsinki: Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitto.

Tsupari, P. ym., 2004. *Yritysten liiketoimintasuhteet. Selvitys liiketoimintasuhteista ja verkostoitumisesta Suomessa*, Helsinki: Tilastokeskus.

Valkokari, K. ym., 2006. *Yritysverkoston strateginen kehittäminen*, Espoo: VTT.

Valpola, V., 2000. *Suuri sivistyssanakirja*. 1 toim. Helsinki: Werner Söderström.

Valtiovarainministeriö, 2015. *Valtiovarainministeriö*. [Online] Available at: <http://vm.fi/digitalisaatio> [Haettu 17 11 2015].

Varamäki, E., Pihkala, T., Vesalainen, J. & Järvenpää, M., 2003. *Pk-yritysverkoston kasvu ja suorituskyvyn mittaus*, Helsinki: Sitra.

Vesalainen, J., 2006. *Kaupankäynnistä kumppanuuteen*. 2. toim. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Williamson, O., 1981. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), pp. 548-577.

Williamson, O., 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.

Wolff, J. & Pett, T., 2006. Small-Firm Performance: Modeling the Role of Product and Process Improvements. *Journal of Small Business Management*, 44(2), pp. 268-284.

Ylä-Anttila, P., 2012. *Sähkö-, elektroniikka- ja tietotekniikka-ala*, Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.

Yrittäjät, 2015. *Yrittäjyys Suomessa*, s.l.: s.n.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

Perustiedot

- Vastaajan nimi ja asema yrityksessä
- Vastauspäivämäärä

Haastattelukysymykset

1. Mikä on yrityksenne toimiala ja mitä tuotteita / palveluita tuotatte?
2. Millaista osaamista olette hankineet verkostokumppaneiltanne?
3. Miten hankitte verkostokumppaneita ja kuinka paljon ulkoistatte työtä verkostokumppaneille?
4. Kokemuksia verkostoyhteistyöstä:
 - a. Onko yrityksenne kasvanut verkostoyhteistyön kautta?
 - b. Onko verkostoyhteistyö parantanut yrityksenne kilpailukykyä?
 - c. Onko verkostoitumisesta ollut yrityksellenne apua markkinoinnissa?
 - d. Onko yrityksenne saanut verkostoyhteistyön kautta uutta tietotaitoa?
 - e. Millaisia esteitä yrityksellänne on ollut verkostoyhteistyölle?
 - f. Ovatko verkostoyhteistyöstä saadut hyödyt yrityksellenne olleet liian vähäisiä verrattuna yhteistyön kustannuksiin?
 - g. Mitkä ovat verkostoyhteistyön suurimmat riskit yrityksellenne?
5. Mitkä ovat yrityksenne kriteerit verkostokumppaneiden valitsemisessa?
6. Millainen merkitys verkostokumppaneiden välisellä luottamuksella on ollut yrityksenne verkostoyhteistyössä?
7. Mitä muuta haluatte kertoa yrityksenne verkostoyhteistyöstä?