

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT
School of Engineering Science
Tuotantotalouden koulutusohjelma

Jukka Tirkkonen

Sisäiset verkostot ratkaisuliiketoiminnan tukena

Diplomityö

2020

74 sivua, 10 kuvaa

Tarkastajat: professori Timo Pihkala ja tutkijatohtori Marita Rautiainen

Hakusanat: Verkosto, sisäiset verkostot, sisäinen verkostoituminen, ratkaisu, ratkaisuliiketoiminta.

Tässä diplomityössä tutkitaan sisäisten verkostojen toimintaa sekä niiden merkitystä ratkaisuliiketoiminnassa. Työssä tutkitaan ratkaisuliiketoimintamallilla toimivaa, kansainvälistä kohdeyritystä sekä sen hyödyntämiä sisäisiä verkostoja.

Tutkimusmenetelminä työssä on käytetty teemahaastatteluja, jota tuettiin vapaamuotoisella kirjallisuuskatsauksella. Teemahaastattelut on toteutettu kohdeyrityksen sisällä pienellä otannalla, ja kohderyhmä on valittu sisäisen tiedon perusteella.

Tutkimuskysymykset, joihin on pyritty löytämään vastaus, koskivat erityisesti verkostojen tunnistamista ja niiden olemassaoloa sekä hyödyllisyyttä. Lisäksi on haluttu löytää vastaus verkostojen johtamiseen, niiden merkitykseen arvontuotossa sekä niiden mahdolliseen mitattavuuteen.

Kohdeyrityksessä tunnistettiin neljä sisäisen verkoston tasoa, mutta niiden johtamisessa ja hallinnoinnissa on haasteita. Verkostot ovat vapaamuotoisia ja järjestelemättömiä, minkä vuoksi myös mitattavuus on vaikeaa. Huomattavaa on, että erityinen hyöty sisäisissä verkostoissa on niiden merkittävä asema työhyvinvoinnissa ja henkilöstötyytyväisyydessä.

Työssä on saavutettu sille asetetut tavoitteet ja tunnistettu kohdeyrityksen sisäisten verkostojen nykytilanne. Työn tulosten pohjalta suositellaan jatkotutkimusta aiheesta, jotta sisäisten verkostojen potentiaali saadaan ratkaisuliiketoiminnan arvontuotossa maksimoitua.

ABSTRACT

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT
School of Engineering Science
Degree Programme in Industrial Engineering and Management

Jukka Tirkkonen

Internal Networking in Solution Business

Master's thesis

2020

74 pages, 10 figures

Examiners: Professor Timo Pihkala and Post doc researcher Marita Rautiainen

Keywords: Networks, Internal Networking, Solution, Solution Business

This Master's Thesis is about exploring internal networking in solution business. The purpose was to examine the subject in general as well as explore solution business company's existing internal networks.

Analysis method used was thematic interviews supported by informal literature overview. Thematic interviews were implemented inside target company and the intake was narrow. The intake was chosen based on internal knowledge and recommendations.

The questions were about existing internal networking and their usefulness and value, as well as leadership in the networks and the possibility to measure their value.

Four different internal networks were identified, and at the same time challenges in leading and organizing them. The networks can be informal and vast, and therefore it can be hard to identify and measure them. It was significant to realize, how they benefit personnel in terms of well-being.

In general, it is proved that internal networking is useful and generates value in solution business, but it needs to be specifically led and guided. The goals were achieved and advices for additional actions are given.

ALKUSANAT

Tämän työn tekeminen on ollut samalla mielenkiintoinen että haastava ponnistus, erityisesti alkuperäisen tutkimusaiheeni vesittyessä. Uuden aiheen etsiminen ja koko työn uudelleen suunnittelu ajoivat aikataulun hyvin tiukalle. Haasteet ovat kuitenkin auttaneet minua löytämään uusia työskentelytapoja, joista varmasti on hyötyä tulevaisuudessaakin.

Haluan kiittää työyhteisöäni ja erityisesti haastateltavia, joita ilman en olisi saanut tämän työn näkökulmaa hiottua lopulliseen muotoonsa. Haastatteluissa kiteytyi ajatus, joka osoittautui työn kantavaksi voimaksi: ”Aina tarvitaan joukko ihmisiä, verkosto”.

Erityinen ja suurin kiitos kuuluu puolisololleni uskomattomasta tuesta, jota ilman en olisi onnistunut.

17.06.2020

Jukka Tirkkonen

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	3
1.1	Työn tausta.....	3
1.2	Keskeiset käsitteet.....	5
1.2.1	Asiakasarvo ja arvonluonti.....	5
1.2.2	Verkostot	5
1.2.3	Sisäinen verkostoituminen.....	6
1.2.4	Ratkaisu	6
1.2.5	Ratkaisuliiketoiminta.....	9
1.3	Tavoitteet ja rajausta.....	10
1.4	Työn rakenne	11
2	VERKOSTOT	13
2.1	Yritysverkot	13
2.2	Sisäiset verkostot	15
3	ASIAKASARVO JA ARVONLUONTI	17
3.1	Asiakasarvo.....	17
3.2	Arvonluonti.....	20
4	RATKAISULIIKETOIMINTA	24
4.1	Ratkaisuliiketoiminnan taustaa	24
4.2	Tarjooma ratkaisuliiketoiminnassa	25
5	TUTKIMUSMENETELMÄT	26
5.1	Tutkimuskohde	26
5.2	Tutkimusmenetelmät.....	26
5.2.1	Kvalitatiivinen tutkimus	27
5.3	Tutkimusstrategia.....	28

5.4	Luotettavuus ja validiteetti.....	29
5.5	Aineisto	31
5.6	Haastattelujen toteutus	33
6	TULOKSET JA NIIDEN ARVIOINTI.....	35
6.1	Sisäisten verkostojen nykytila.....	35
6.2	Sisäisten verkostojen edistäminen ja johtaminen	41
6.3	Sisäisten verkostojen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.....	45
6.3.1	Vahvuudet.....	47
6.3.2	Heikkoudet	47
6.3.3	Mahdollisuudet	48
6.3.4	Uhat	50
6.4	Sisäisten verkostojen arvontuotto	51
6.5	Sisäisten verkostojen mitattavuus	53
6.6	Teemahaastattelujen yhteenveto	54
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	56
7.1	Yhteenveto	56
7.2	Johtopäätökset.....	57
	LÄHTEET	64

KUVALUETTELO

Kuva 1: Ratkaisun määritelmiä.

Kuva 2: Työn rakenne.

Kuva 3: Yritysverkot.

Kuva 4: Asiakkaan kokema arvo.

Kuva 5: Maslow'n tarvehierarkia.

Kuva 6: Arvoelementtien pyramidi.

Kuva 7: Porterin arvoketju.

Kuva 8: Verkostojen päätasot.

Kuva 9: Kohdeyrityksen sisäisten verkostojen SWOT-analyysi.

Kuva 10: Sisäisten verkostojen nelikenttä.

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Yritysten toiminta ja työn tekeminen itsessään on muuttunut vuosien saatossa: aihe on jatkuvan tutkimuksen kohteena, ja onkin mielenkiintoista seurata, kuinka perinteisiä käsityksiä ravistellaan. Enää työ ei ole paikkaan tai välttämättä aikaankaan sidottuja, ja yritysten toimintatavat vaihtelevat laajalti. Erityisesti yritysostojen kautta on jouduttu osittain sulauttamaan olemassa olevaan yrityskulttuuriin aivan eri tavalla toimivia yrityksiä. Kaikkialla teollisuudessa muutos ei ole kauttaaltaan ollut aivan näin voimakasta, mutta työnteon kulttuurin muuttuessa on muutos lopulta väistämätöntä. Tämä johtaa aivan uudenslaisiin tilanteisiin sisäisten verkostojen kasvun tukemisessa ja toimintaedellytysten kehittämisessä.

Verkostojen tärkeys yleisesti on ymmärretty liike-elämässä, ja niiden merkitys on jatkuvasti kasvanut. Voidakseen tyydyttää asiakkaiden tarpeet mahdollisimman arvotehokkaasti globaaleilla markkinoilla on yritysten täytynyt alkaa keskittyä omaan ydinosaamiseensa. Tämä luo perustaa kasvavalle ulkoistetulle liiketoiminnalle, verkostomaiselle liiketoiminnalle ja tiettyyn osaamisalaan tiukasti keskittyneille yrityksille. Suuryrityksen sisäisten toimintojen ollessa laajat ja yritysostojen muodostaessa omia osaamiskeskittymiä, muodostuu toimintaan väkisin myös sisäisiä verkostoja. Sisäiset verkostot voidaan nähdä myös innovaatioverkostoina, ja niiden toimintaa ja syntymistä kannattaa tukea. Sisäisillä verkostoilla on mahdollisuus tukea projekti- ja ratkaisuliiketoimintaa, mutta ensin on syytä määritellä, mitä tuella tarkoitetaan. Terminä *tuki* on hyvin monella tavalla ymmärrettävissä, ja tässä diplomityössä liiketoiminnan tukea tarkastellaan erityisesti lisäarvon muodostumisena asiakkaalle.

Toimivat sisäiset verkostot tehostavat yksinkertaisten asioiden toimintaa, ja asiakkaan tarpeet ymmärretään laaja-alaisesti. On mahdollista, että sisäiset verkostot johtavat huippuosaaajien yhteisöihin, jotka hyödyttävät niin yritystä kuin asiakastakin. Ensin on kuitenkin ymmärrettävä miten sisäiset verkostot muodostuvat, miten ne toimivat ja

mitkä ovat niiden varsinaiset vaikutusmekanismit asiakasarvon muodostumiseen. Eri-tyisen tärkeää sisäisissä – kuten missä tahansa verkostoissa – on ymmärtää, kuinka niitä tulisi johtaa. Niiden muoto on usein vaihteleva, päällekkäinen ja monitahoinen, eikä perinteiset johtamistavat välttämättä toimi. Sisäiset verkostot vaativat organisointia ja fasilitointia, mutta samalla niiden on annettava elää hallittua vapautta.

Omien työtehtävieni hoitaminen vaatii usein tuotteiden toiminnan ymmärrystä aina sähkö- ja hydraulikkasuunnittelusta brändiviestintään. Tuottaessa visuaalista markkinointi- ja koulutusmateriaalia teollisuuden laitteistoista ja koneista joudutaan usein tilanteeseen, jossa tiivis yhteistyö suunnittelijoiden ja markkinoinnin kanssa on välttämätöntä. Toimittaessa osana teknistä dokumentointia päästään samalla käsiksi asiakkaiden tuotetietoon, jota voidaan käyttää nopeuttamaan projektien tuotantoaikoja ja samalla vähentää asiakkaan kuormitusta. Näin asiakas pystyy käyttämään aikansa tehokkaammin omien toimiansa hoitamiseen ja asiakasarvo kasvaa. Näen arkipäivän työnsäni lukuisia sisäisten verkostojen hyödyntämismahdollisuuksia, mutta toistaiseksi niiden valjastaminen aitoon hyötykäyttöön on ollut vähäistä.

Työssä käsitelty kohdeyritys Etteplan Finland Oy on siirtynyt vaiheittain korkean lisäarvon palveluihin ja ratkaisuliiketoimintaan. Liiketoimintamallin muutos on luonut edellytykset kasvustrategian toteuttamiselle ja kannattavuuden positiiviselle kehitykselle (Etteplan 2019). Tämän työn aiheena on selvittää tämän suunnittelualalla toimivan yrityksen sisäisten verkostojen muotoa, laajuutta ja rakennetta, sekä sitä, kuinka ne voisivat osaltaan luoda lisää asiakasarvoa. Ensimmäinen tavoite oli tunnistaa mahdolliset olemassa olevat sisäiset verkostot, minkä jälkeen tutkia niiden ominaisuuksia, kuten arvonluontikykyä ja johdettavuutta. Lähestyin asiaa viiden tutkimuskysymyksen kautta, joihin hain vastaukset teemahaastattelujen avulla. Työni taustalla on halu selvittää sisäisten verkostojen nykytila sekä arvioida vaihtoehtoisia jatkotoimenpiteitä. Toivon voivani työlläni herättää ajatuksia ja tarjota tutkittua tietoa mahdollista jatkotutkimusta varten.

1.2 Keskeiset käsitteet

1.2.1 Asiakasarvo ja arvonluonti

Asiakasarvo (englanniksi customer value) on suhde asiakkaan tuotteesta tai palvelusta kokeman arvon ja siihen tehdyn investoinnin välillä. Asiakkaan omaan kokemukseen vaikuttaa monet henkilökohtaiset asiat, kuten mieltymykset, asenteet ja omat arvot. Tuotteen tai palvelun hinta muodostaa asiakasarvosta merkittävän osan, mutta se ei kuitenkaan ole ainoa määrittävä tekijä. Myös esimerkiksi asiakkaan käyttämä aika tai hänelle tuotettu vaivannäkö ovat olennainen osa asiakasarvon muodostumista. (Matter 2019.)

Arvonluonti (englanniksi value creation) on toimintaa, joka tuottaa asiakkaalle, yritykselle ja sidosryhmille arvoa muuttamalla yrityksen resursseja valitun liiketoimintamallin kautta erilaisiksi tuotoksiksi. Arvonluonti on monimutkainen prosessi, joka on yhteiskunnan ja ajan muutosten myötä muuttunut radikaalisti. Kuten asiakasarvoa, ei arvonluontiprosessiakaan voi mitata ainoastaan taloudellisella onnistumisella, vaan siihen liittyy myös aineetonta pääomaa, kuten verkostoja, vuorovaikutusta ja sosiaalista arvoa. Arvonluonnin on oltava luonteva osa yrityksen henkilöstöä ja toimintaa, ja se on jokaisen vastuulla. (Harmaala 2017.)

1.2.2 Verkostot

Verkosto (englanniksi network) on sekä historiassa että nykyaikana laajalti yritysmaailmassa käytetty termi, joka käytännössä tarkoittaa yrityksen vaikutuspiiriä, johon voi sisältyä esimerkiksi toisia yrityksiä ja sidosryhmiä. (Oinas & Packalén 1998). Myös termiä *verkko* käytetään verkosto-termin synonyymina, mutta myös puhuttaessa yksittäisestä verkoston osasta. (Söderman 2014: 10.) Terminologia verkostoliiketoiminnassa on ongelmallinen laajuutensa ja yhdenmukaisuuden puutteen vuoksi. Kuten monissa

muissakin termeissä, myös verkostoista puhuttaessa konteksti ja termin käyttäjä vaikuttavat suoraan sen merkitykseen. Lisäksi termit ovat samoja riippumatta verkoston tyyppistä, tavoitteesta tai siitä, onko kyseessä sisäinen vai ulkoinen verkosto. (Apilo et al, 2014: 10-12.) Tässä työssä verkostolla erityisesti tarkoitetaan tietoisesti muodostettua joukkoa, joka työskentelee sovitusti yhteisen päämäärän eteen.

1.2.3 Sisäinen verkostoituminen

Sisäinen verkostoituminen on eri toimijoiden ryhmittymistä yrityksen sisällä. Usein verkostossa olevien toimijoiden resurssit ja osaaminen täydentävät toisiaan, ja yhteisen tavoitteen lisäksi niillä voi olla myös omia tavoitteitaan. Sisäiset verkostot voivat muodostua esimerkiksi erilaisten projektien, yritysostojen tai henkilökemioiden ansiosta. Ne ehkäisevät siiloutumista yrityksessä ja mahdollistavat verkoston jäsenten välisen ristiinoppimisen ja osaamisen jakamisen. Myös ristiriitoja voi syntyä, sillä pohjimmiltaan kyse on ihmisten välisistä suhteista. Mahdolliset ongelmatilanteet on kyettävä ratkaisemaan, jotta sisäinen verkosto voi toimia tehokkaasti. (Vilkman 2019.) Tässä työssä sisäisillä verkostoilla tarkoitetaan saman yrityksen työntekijöiden välisiä yhteyksiä. Huomiota kiinnitetään myös kytköksiin, jotka eivät liity varsinaisiin työtehtäviin.

1.2.4 Ratkaisu

Termin *ratkaisu* (englanniksi solution) merkitys vaihtelee tieteellisessä kirjallisuudessa hyvinkin paljon, ja määritelmänä se on usein sidonnainen sekä kontekstiin että käyttäjänsä. Jotta yritys voisi tehdä todella kannattavia ja kasvua tukevia päätöksiä, on ratkaisun määritelmällä ja sen käytöllä suuri merkitys. Liian yksinkertainen määrittely, kuten tuotteen kutsuminen markkinointimielessä ratkaisuksi, ei tuo haluttua lisäarvoa liiketoimintaan eikä tue kasvun edellytyksiä. Ratkaisut ja niiden myynti tulisikin nähdä

koko yrityksen läpikulkevana ajatteluna aina strategiasta alkaen. Ratkaisut ovat pitkäaikaisia, yhdessä asiakkaan kanssa hahmotettuja, arvoa tuottavia tilaisuuksia. Ratkaisu on palveluiden, tuotteiden ja tietämyksen integroimista siten, että ratkaisun toimittajalle muodostuu kyky tuottaa lisää aitoa asiakasarvoa asiakkaalleen. (Storbacka & Pennanen 2014, 4-6.)

Termiin *ratkaisu* liittyviä eroja voidaan hahmottaa tarkastelemalla kirjallisuudesta löytyviä muita määritelmiä, jotka on vapaasti mukailleen koottu kuvaan numero 1. Tutkimustani tukee parhaiten Storbackan käyttämä määritelmä sen prosessikeskeisen näkökulman ja tiukan asiakasarvoon sitoutumisen vuoksi. Storbacka korostaa ratkaisun tarjoajan asemaa asiakkaan arvonluontiprosessissa, mikä on kokonaisuudessaan hyvin tyypillistä ratkaisuliiketoiminnalle. Arvo niin ratkaisuorganisaatiolle kuin asiakkaallekin muodostuu ratkaisun suhteesta nimenomaan asiakkaan arvoketjuun eikä tarjoajan taloudelliseen hyötyyn. (Storbacka 2011.)

Tutkijat	Ratkaisun määritelmä
Dunn & Thomas (1994)	<p>Partneriratkaisu: Useita erilaisia liiketoimintaratkaisuja läpi koko yrityksen toimintojen.</p> <p>Liiketoimintaratkaisu: Useita tuoteratkaisuja yhdessä ratkaisemassa jokin tietty liiketoimintaongelma.</p> <p>Tuoteratkaisu: Tuote, sen soveltaminen sekä siihen liittyvät palvelut.</p>
Stremersch et al. (2001)	Laaja joukko tuotteita ja palveluita, jotka täyttävät asiakkaan tarpeet täydellisesti suhteessa erityiseen tapaukseen tai ongelmaan.
Davies (2004)	<p>Tuote- ja palveluratkaisut, jotka ovat räätälöity ja hinnoiteltu tietyn asiakkaan tarpeiden mukaan.</p> <p>Tällöin ratkaisulla on kaksi dimensiota: 1) Yksittäinen tai monta toimittajaa 2) Teollisten aktiviteettien leviäminen joko vertikaalisesti tai horisontaalisesti (integroituneiden firmojen välinen suhde)</p>
Matthyssens & Vandenbempt (2008)	Teknisten sovellusten sekä erilaisten liiketoimintaprosessien integraatio
Storbacka (2011)	Ratkaisun toimittajan on varmistettava olevansa integroitunut asiakkaan prosessiin siten, että se voi tukea asiakkaan arvonluontia asiakkaan käyttäessä ratkaisua.

Kuva 1 Ratkaisun määritelmiä. (Mukaiillen Nordin & Kowalkowski 2010 ja Storbacka 2011.)

1.2.5 Ratkaisuliiketoiminta

Pyrittäessä toimittamaan edellä mainitun kaltaisia ratkaisuja liiketoiminta tuleekin nähdä toimintojen jatkumona, eli *ratkaisuliiketoimintana*. Ratkaisujen keskeisenä osana on asiakasarvon tuottaminen, joka johtaa siihen, että kaikkia toimintoja on mietittävä säännöllisin väliajoin uusiksi, jokaisen ratkaisualueen kohdalla erikseen. Usein ratkaisuliiketoiminta rakentuu tukemaan asiakkaan strategisesti tärkeän ydinliiketoiminnan ympärillä olevia prosesseja, jotka nähdään hyvinä kohteina ulkoistukselle ja tuomaan kustannussäästöjä. Kääntöpuolena asiassa on kuitenkin se, ettei asiakas koe näitä prosesseja lisäarvoa tuoviksi toiminnoiksi omassa liiketoiminnassaan. Ihannetilanne olisi, mikäli ratkaisun toimittaja pystyisi tuottamaan asiakkaalleen uutta kyvykkyyttä, ja asiakas ymmärtäisi yhteistyöverkoston kyvyn tukea omia strategisia päämääriään. (Storbacka & Pennanen 2014, 4-6.)

Terminä ja käsitteenä ratkaisuliiketoiminta on vielä vakiintumaton, ja sitä käytetään usein synonyymina palveluliiketoiminnalle. Periaate on molemmissa sama: tarjottu ratkaisu tai palvelu muodostaa perustan arvonluonnille. Erityispiirteinä ratkaisuliiketoiminnasta voi kuitenkin mainita, että liiketoiminnan arvokeskeinen kehittäminen vaatii usein pitkäjänteistä ja tiivistä yhteistyötä ratkaisuntarjoajan ja asiakkaan välillä. Ratkaisuja tarjoavalla yrityksellä on oltava kokonaisvaltainen ja laaja ymmärrys asiakkaan prosesseista ja niiden erityispiirteistä. (Sanastokeskus 2010.) Tässä työssä käytetään termiä ratkaisuliiketoiminta, sillä se on vakiintunut kohdeorganisaation kielenkäytössä, minkä lisäksi se kuvaa parhaiten kyseessä olevan liiketoiminnan luonnetta.

Kuten jo pelkästään käytettyjen määritelmien laajuudesta voidaan nähdä, ei ratkaisujen toimittaminen ole yksinkertaista ja nopeaa. Lisäksi yrityksiä, jotka ovat siirtymässä tuotteiden ja palveluiden myynnistä ratkaisujen myyntiin, vaanii monet sudenkuopat siirtymän eri vaiheissa. Tässä työssä ei kuitenkaan keskitytä siirtymään liiketoimintamallista toiseen, eikä siten tarjota vastauksia näihin kysymyksiin. Työn painopiste onkin ratkaisuliiketoiminnan ominaispiirteissä, jotta saadaan kokonaisempi kuva

sisäisen verkostoitumisen toimintaympäristöstä sekä niille asetetuista vaatimuksista tuottaa varsinaista asiakasarvoa.

1.3 Tavoitteet ja rajaus

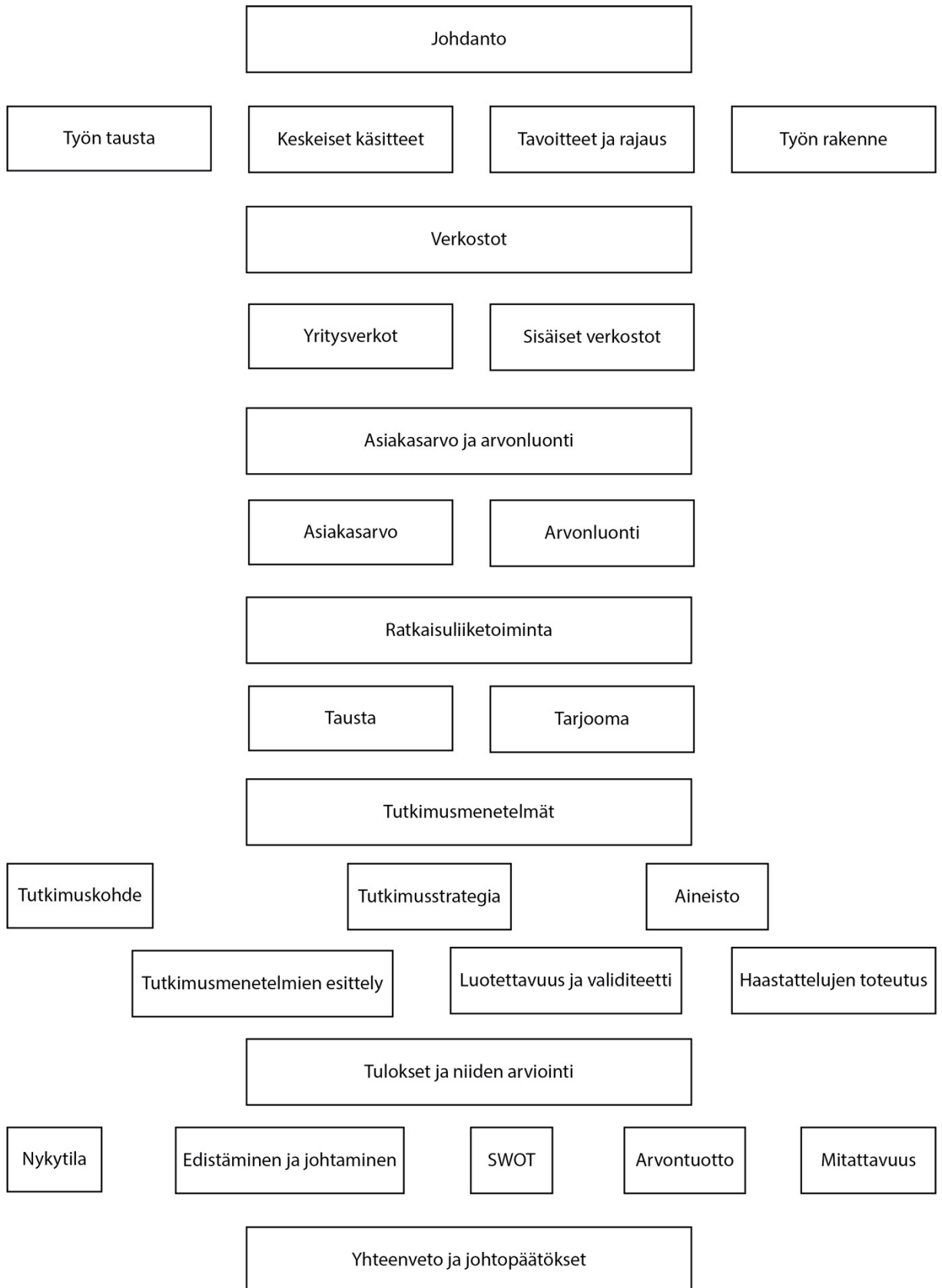
Tämän tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa kohdeyrityksen sisäisiä verkostoja sekä niiden välisiä sidoksia, jotka vaikuttavat asiakasarvoon. Tutkimuksen empiirisessä osassa tarkastellaan sisäisten verkostojen muotoja ja tasoja kansainvälisessä suunnittelualan yrityksessä, joka käyttää ratkaisuliiketoimintamallia. Tarkastelun kohteena on erityisesti se, minkälaisia sisäisiä verkostoja yrityksellä on ja kykenevätkö ne tuottamaan lisäarvoa asiakkaille. Asiaa lähestytään seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

1. Mitä verkostoja on tunnistettu?
2. Hyödyttävätkö sisäiset verkostot yritystä?
3. Voidaanko näitä sisäisiä verkostoja johtaa?
4. Tuottavatko sisäiset verkostot arvoa asiakkaille?
5. Voidaanko sisäisten verkostojen arvoa määrittää ja mitata?

Työssä on keskitytty erityisesti sisäisiin verkostoihin, eikä ulkoisia yritysverkostoja ole tarkoitus käsitellä syvällisesti. Lisäksi työstä on rajattu pois verkostojen syntyminen sekä niiden elinkaari. Verkostojen johtamista käsitellään pinnallisesti, lähinnä teema-haastattelujen kautta.

1.4 Työn rakenne

Työ rakentuu siten, että luvussa 1 on esiteltynä työn tausta, keskeisimmät käytetyt käsitteet sekä sen tavoitteet ja rajaus. Toinen luku aloittaa työn teoriaosuuden: siinä esitellään verkostot käsitteenä sekä yleisesti niiden toiminta ja ominaispiirteet. Luvussa kolme käsitellään asiakasarvoa ja arvonluontia yleisellä tasolla, ja luku neljä puolestaan esittelee ratkaisuliiketoimintaa taustoineen sekä sen tarjoamaa. Luvussa viisi aloitetaan työn varsinainen analyysiosuus esitellen tutkimuskohde, käytetyt tutkimusmenetelmät, tutkimusstrategia sekä työn luotettavuus ja validiteetti. Luvussa viisi on myös esiteltynä varsinainen tutkimusmateriaali, eli teemahaastattelut. Luku kuusi sisältää tulokset sekä niiden arvioinnin esitellen muun muassa sisäisten verkostojen nykytilan, sekä teemahaastattelun tulosten perusteella rakennetun SWOT-analyysin. Työn päättää yhteenveto sekä tehdyt johtopäätökset, joka sisältää myös suositukset jatkotoimenpiteitä varten. Kuvassa numero 2 on esiteltynä työn rakenne kuvallisessa muodossa.



Kuva 2 Työn rakenne.

2 VERKOSTOT

2.1 Yritysverkot

Verkostomuotoisen liiketoiminnan suosio eri muodoissaan on viime vuosikymmeninä kasvanut, ja erityisesti muuttuva maailma ja yhteiskunnan poikkeustilanteet kannustavat ja jopa pakottavat yrityksiä toimimaan verkostomaisesti. Arvoketjun eri osien haasteet vaikuttavat toiminnan kulujen kasvuun ja tuoton pienentymiseen, ja verkostomainen rakenne voi tuoda ongelmiin ratkaisun. Verkostomaisella toiminnalla on suoria vaikutuksia arvoketjuun, sillä sen avulla voidaan estää asiakasarvon alentuminen. Usein toimintojen kulujen pienentäminen vaikuttaa suoraan asiakkaan kokemaan arvoon, mutta verkostotoiminnan avulla tämä on vältettävissä, sillä toiminnot voidaan säilyttää laadukkaina kulujen kasvamatta. (Lund & Nielsen 2014.)

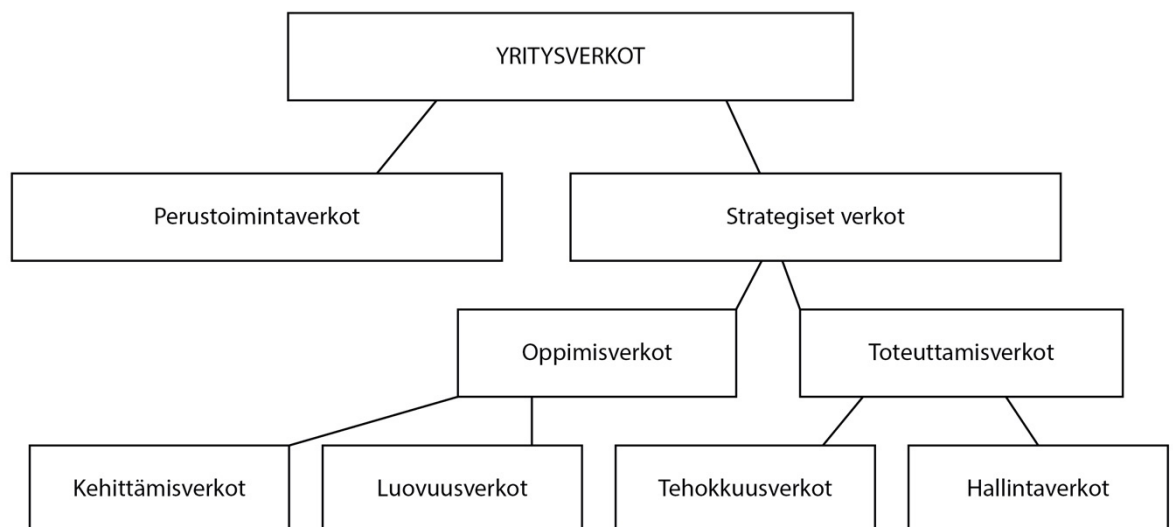
Verkostotutkimuksessa perinteinen ongelma on ollut termistön järjestelemätön ja epätarkka käyttö. Tämän lisäksi termejä käytetään kapea-alaisesti, jolloin tulkinta jää lukijan vastuulle. Tästä johtuen yleinen käsitys aiheesta on todellisuutta yksiuotteisempi. Yritysverkostoja on lukuisia erilaisia, ja niiden rakenne on monitahoinen. Jokainen yritys on toiminnassaan osa jonkinlaista verkostoa, mutta varsinainen verkosto muodostuu, kun yhteinen toiminta on pitkäjänteistä ja suunniteltua ja tähtää yhteiseen lopputulokseen. (Oinas & Packalén 1998.)

Yritysverkot voidaan jakaa kahteen päätyyppiin: perustoimintaverkkoihin ja strategisiin verkkoihin. Perustoimintaverkot koostuvat yrityksille tärkeistä yleispalveluista, kuten kirjanpidosta tai teknisestä tuesta. Näiden verkostojen toiminnot keskittyvät nimensä mukaisesti yrityksen perustoimintoihin, mutta eivät liity strategiaan ja liiketoimintaan. Perustoimintaverkoilla ei ole suurta merkitystä arvonluontiin, eivätkä ne vaadi merkittävää sitoutumista. (Oinas & Packalén 1998.)

Strategiset verkot puolestaan mahdollistavat yritykselle asioita, joihin se ei yksin kustannustehokkuutta optimoiden pystyisi, varsinkaan ilman lisäresursointia. Strategiset

verkot ovat eri yritysten yhteenliittymiä ja synergian tavoittelua, ja niiden ansiosta yritykset voivat keskittää osaamisensa omaan liiketoimintaansa tai haluamaansa arvoketjun osaan, jolloin verkoston muut jäsenet huolehtivat omista osuuksistaan samalla periaatteella. Verkostoitumisen käytännön muoto määräytyy yrityksen toimialan ja liiketoiminnan eri osien strategioiden perusteella. (Oinas & Packalén 1998.)

Strategiset verkostot jakaantuvat kahteen eri alatyyppeihin, jotka jakaantuvat edelleen omiin alatyyppeihinsä. Eri tyyppien jakautuminen on esitelty kuvassa 3. Verkostotyyppiä erottaa käytännön tavoitteet: oppimisverkkojen tavoitteena alalajeineen on eri tavoin hyödyntää sekä lisätä potentiaalisia resursseja, ja niitä käytetään uuden tiedon hankkimiseen. Toteuttamisverkot alatyyppeineen puolestaan hyödyntävät jo olemassa olevaa osaamista ja resursseja arvoketjun optimoimiseksi. (Oinas & Packalén 1998.)



Kuva 3 Yritysverkot. (Oinas & Packalén 1998.)

2.2 Sisäiset verkostot

Sisäinen verkostoituminen on yrityksen sisällä tapahtuvaa eri toimijoiden ryhmittymistä. Useimmiten verkoston jäsenten resurssit täydentävät toisiaan, ja yhteisen tavoitteen lisäksi niillä voi olla myös omia tavoitteitaan. Sisäiset verkostot voivat muodostua esimerkiksi erilaisten projektien, yritysostojen, työtehtävien tai henkilökemioiden ansiosta. Verkostojen ansiosta yrityksen eri yksiköt eivät lokeroidu erilleen, ja yrityksen henkilöstöllä on mahdollisuus jakaa osaamistaan toisilleen. (Vilkman 2019.)

Sisäiset verkostot voivat olla muodollisia ja järjestäytyneitä mutta myös epämuodollisia, työn ulkopuolella syntyneitä. Ratkaisuliiketoiminnassa sisäisiä verkostoja muodostetaan usein työnantajan toimesta ja projektien paineessa, mutta on kuitenkin huomattava, että verkostoja voi syntyä myös vapaaehtoisesti. Erityisesti verkostojen muodostuessa vapaaehtoisesti ne lisäävät työntekijöiden hyvinvointia ja motivaatiota sekä sitoutuneisuutta yritykseen. Verkostojen muodostuminen vapaaehtoisesti vaatii työntekijältä kykyä ajatella omien työtehtäviensä ulkopuolella sekä valmiutta muodostaa ammatillisia sosiaalisia suhteita myös oman työnkuvan ulkopuolella. (Thiefels 2019.)

Sisäisten verkostojen syntyä voi tukea ja mahdollistaa monella tavalla, kuten organisoimalla vapaamuotoisia tapaamisia, fasilitoimalla keskusteluryhmiä tai järjestelmällä tiimilähtöisiä tapahtumia. (Thiefels 2019.) Kohdeyrityksessä sisäisiä verkostoja muodostetaan sekä työnkuvan perusteella että projektien avulla. Projektiluontoisina toimintoina verkostot kuitenkin hajoavat projektin päättymisen jälkeen, joten syntyneiden verkostosuhteiden olemassaoloa tulisi tukea muulla tavoin.

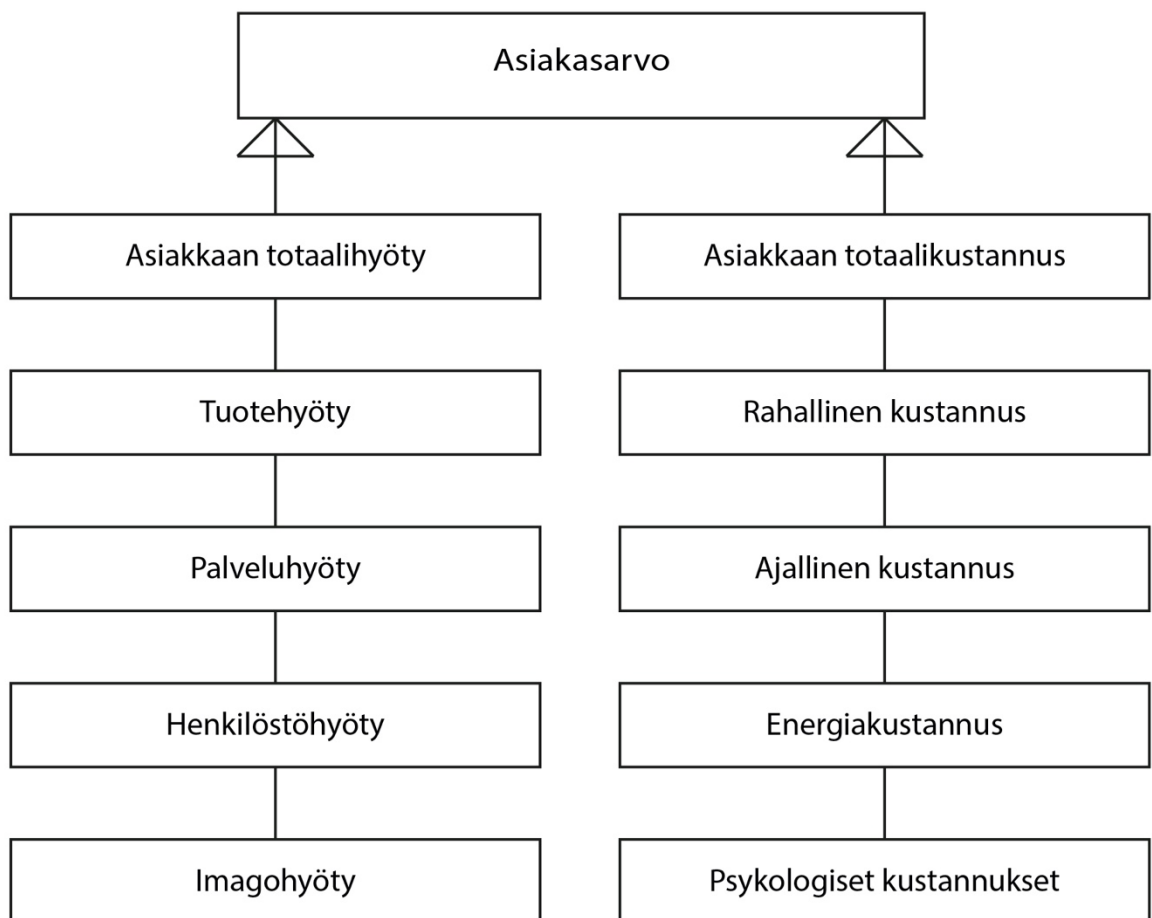
Sisäisten verkostojen hyötyä voi mitata monilla tavoin: hyöty näkyy sekä yrityksen arvoketjussa että työntekijöiden hyvinvoinnissa. Sisäisen kommunikaation parantuminen, työhyvinvointi ja -tyytyväisyys ja motivaatio ovat suoria tuloksia onnistuneesta sisäisestä verkostoitumisesta. Tämä puolestaan näkyy yritykselle työn tuottavuudessa ja työntekijöiden sitoutuneisuudessa. (Thiefels 2019.)

Ratkaisuliiketoiminnassa sisäiset verkostot ovat avainasemassa: suuressa organisaatiossa syvällinen tieto kunkin asiakkaan liiketoiminnasta on siiloutunut yksittäisille työntekijöille. Näiden työntekijöiden osaamisen ja sisäisen tiedon tuominen yhteen on avainasemassa arvoketjun optimoimiseen. Yrityksen erillisiä voimavaroja ja resursseja on osattava yhdistellä oikein olemassa olevan hiljaisen tiedon kanssa. Sisäisiä verkostoja erikseen muodostettaessa on kuitenkin huomioitava diversiteetti, jotta verkostoista ei muodostu ei-toivottuja sisäpiiriryhmiä.

3 ASIAKASARVO JA ARVONLUONTI

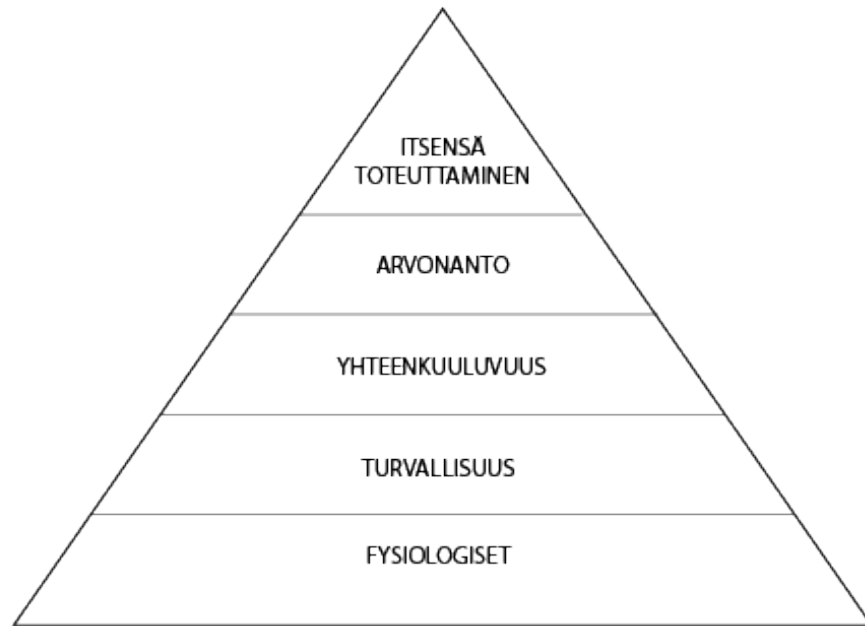
3.1 Asiakasarvo

Asiakasarvo on suhde asiakkaan tuotteesta tai palvelusta kokeman arvon ja siihen tehdyn investoinnin välillä. Asiakkaan omaan kokemukseen vaikuttaa monet henkilökohtaiset asiat, kuten mieltymykset, asenteet ja omat arvot. (Matter 2019.) Asiakasarvo rakentuu käytännössä asiakkaan omasta arviosta ja kokemuksesta, joka sisältää kaikki tuotteeseen tai palveluun liittyvät hyödyt sekä siitä koituvat kustannukset. Kuvassa 4 on esitetty asiakasarvon muodostuminen. (Kotler & Keller 2009, 161.)



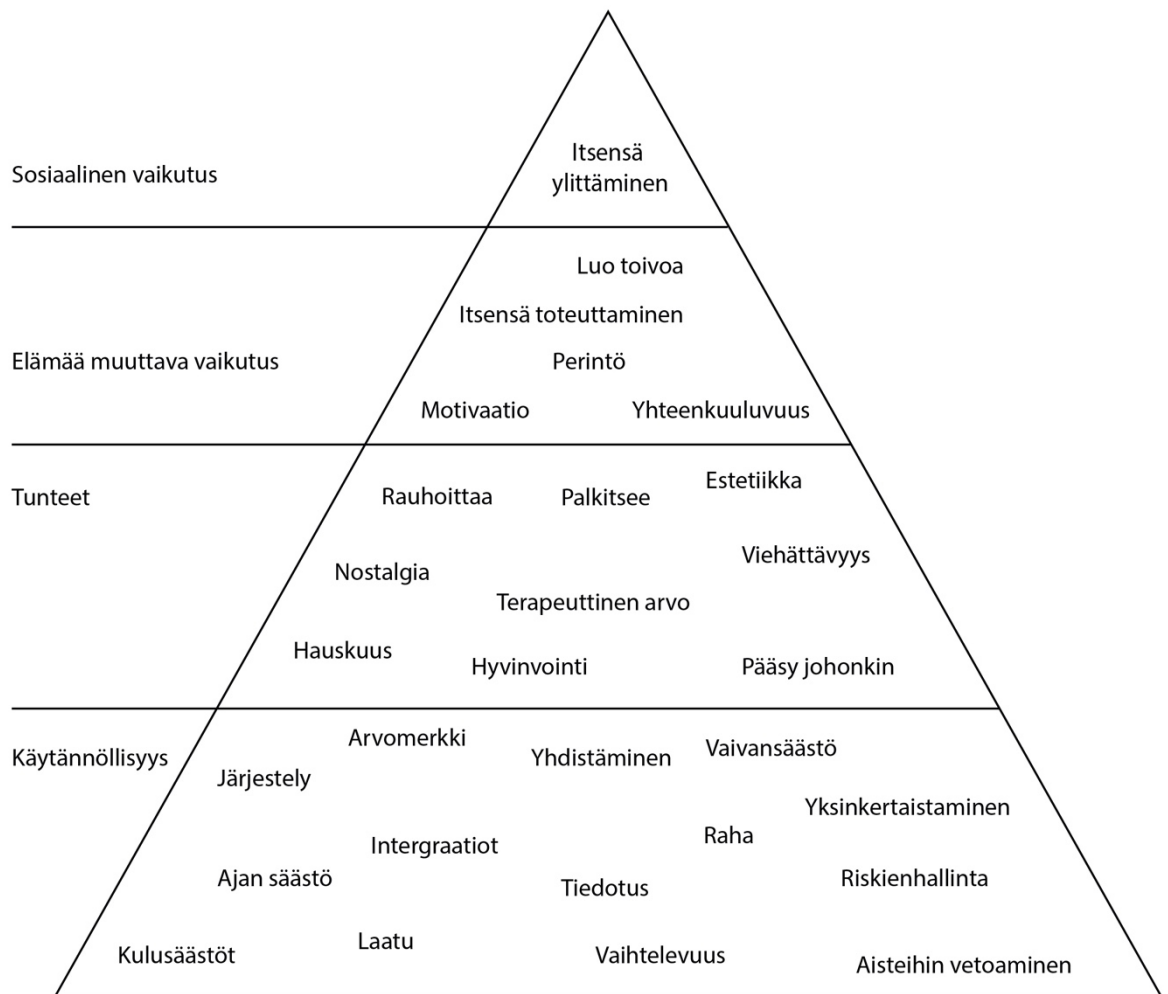
Kuva 4 Asiakkaan kokema arvo, vapaasti suomennettuna. (Kotler & Keller 2009)

Abraham Maslow'n vuonna 1943 julkaistussa tutkimuksessa *A Theory of Human Motivation* esitellään psykologinen teoria, jonka mukaan ihmisellä on perustarpeet, jotka on tyydytettävä vähintään riittävällä tasolla, ennen kuin hän alkaa etsiä tyydytystä korkeammille tarpeille. Maslow'n tarvehierarkian mukaan alin perustarve on fysiologiset tarpeet, joka käsittää hengissä selviytymisen edellytyksen kuten hengittämisen, juomisen ja syömisen. Seuraava tarvetaso on turvallisuus, joka kattaa suojautumisen erilaisilta vaaroilta. Tarvepyramidin keskimmäinen taso on rakkaus, joka nimensä mukaisesti sisältää ystävyyden ja rakkauden tunteiden tarpeet. Toiseksi ylin taso on arvonnanto, kuten itsearvostus ja kunnioitus, ja ylin ja samalla korkein taso on itsensä toteuttaminen, joka käsittää omien kykyjen käyttämisen ja täyttymisen. Myöhemmässä vaiheessa Maslow lisäsi tarvehierarkiaansa kuudenneksi tasoksi itsensä ylittämisen, joka käsittää yhteyden saamista johonkin suurempaan, kuten hengellisyys ja taide. Tämä taso jätetään kuitenkin usein pois. Maslow'n alkuperäinen tarvehierarkiamalli on esitetty kuvassa nro 5. (Maslow 1943.) Tarvehierarkiaa käytetään usein pohjana asiakasarvon luomiselle, ja sen avulla pyritään hahmottamaan paremmin asiakkaan tarpeita ja niiden täyttymistä. Mallia on myös kritisoitu, mutta sen avulla voi kenties paremmin päätellä asiakkaan todelliset tarpeet ja niiden vaikutuksen arvонуontiin ja liiketoimintaan.



Kuva 5 Maslow'n tarvehierarkia. Maslow 1943.

Todellisen arvon määrittäminen voi kuitenkin olla vaikeaa, sillä pelkästään sen tunnistaminen on haastavaa. Lisäksi arvon muodostumiseen vaikuttaa lukuiset erilaiset psykologiset tekijät. Määrittelyn helpottamiseksi asiakasarvo voidaan jakaa erilaisiin kategorioihin määriteltäväksi erilaisten tarpeiden avulla. Tapoja kategoriointiin on useita, ja kuvassa numero 6 on esitelty yksi tapa kategorisoida arvoja. Arvoelementti-pyramidi perustuu Maslow'n tarvehierarkiaan, mutta sitä on laajennettu vastaamaan paremmin nykyajan asiakastarpeita. (Almquist et al, 2016.)



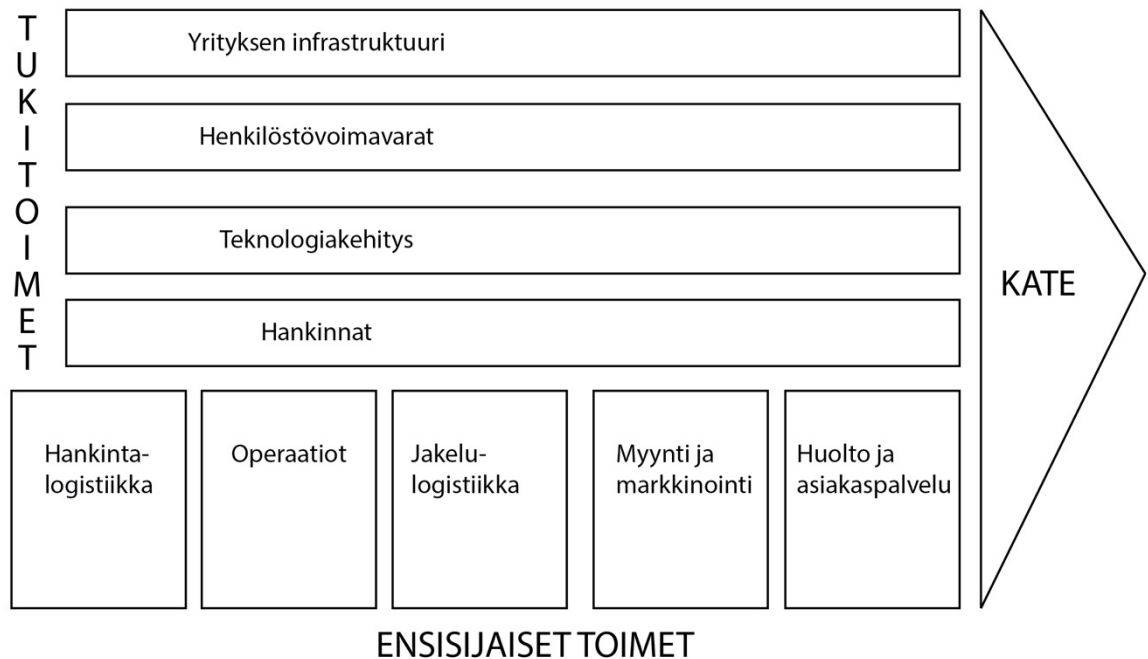
Kuva 6 Arvoelementtien pyramidi. Almquist et al, 2016.

3.2 Arvonluonti

Arvonluonnissa on pohjimmiltaan kyse siitä, että pyritään tavoitteellisesti kohti arvokkaaksi koettua toimintaa. Arvokokemuksen ei tarvitse eri toimijoiden välillä olla yhteinen, vaan riittää, että jokainen kokee arvoa jollain perusteella. Arvo voi perustua esimerkiksi taloudelliseen, imagolliseen tai toiminnalliseen hyötyyn. (Työterveyslaitos.) Arvonluonti on yhteiskunnan ja maailman muutoksen myötä muuttunut entistä monimutkaisemmaksi prosessiksi. Sen lisäksi, että yritys luo arvoa itselleen, se luo sitä myös sidosryhmilleen ja verkostoilleen. Pelkkä työn optimointi ei enää riitä, vaan arvoa on

luotava uusin keinoin, sekä aineellisen että aineettoman pääoman avulla. Rahallinen arvo on kestävämpi mittari, ja arvonluonti on sitä monimutkaisempi käsite. Arvonluontia ja sen nykytilaa voi tarkastella esimerkiksi integroidun raportin avulla, jossa kuvataan yrityksen arvonluontia ja sen eri näkökulmia. (Harmaala 2017.) Integroidun raportin avulla voidaan luoda viitekehys, jonka avulla voidaan selkeyttää kommunikaatiota arvonluontiin liittyen eri sidosryhmien sekä verkostojen välillä. Integroitu raportti voi selkeyttää myös sisäisten verkostojen mahdollisesti eriäviä käsityksiä arvonluonnin taustoista ja käytännöistä. (Integrated Reporting.)

Asiakkaalle luodaan arvoa jokaisessa liiketoiminnan eri vaiheessa. Michael Porter kehitti vuonna 1985 käsitteen *arvoketju* (englanniksi value chain). Arvoketju kuvaa raaka-aineen jalostumista valmiiksi tuotteeksi, jokaisen tuotantoketjun vaiheen nostaessa lopullisen tuotteen arvoa. Tavoitteena on tehdä arvoketjusta mahdollisimman yksinkertainen, ja poistaa siitä vaiheet, jotka eivät tuota asiakkaalle lisäarvoa. (Porter, 1985.) Kuvassa 7 on esitelty Porterin arvoketju perusmuodossaan.



Kuva 7 Porterin arvoketju. (Porter 1985.)

Arvoketjumainen ajattelu liitetään usein verkostomaiseen liiketoimintaan, sillä yritysverkosto on jo itsessään arvoketju (Pietiläinen et al 2005: 23). Usein arvoketjun eri osia toteutetaan verkostojen kautta. Yritysten arvoketjut eivät ole yksittäisiä ja irrallisia tekijöitä, vaan ne ovat yhteydessä toisiinsa. Samassa verkostossa toimivien yritysten omat arvoketjut sitoutuvat toisiinsa, ja muodostavat arvojärjestelmän. Arvonluonti ei siis muodostu ainoastaan yksittäisestä arvoketjusta, vaan koko arvojärjestelmästä. (StrategyTrain 2009.) Arvoketjujen sijaan käytetään nykyisin usein termiä arvonluontin ekosysteemi, sillä organisaation menestymiseen ja arvonluontin onnistumiseen vaikuttaa sen kyky rakentaa verkostoja ja hyödyntää eri toimijoiden voimavaroja. (TTL.)

Yrityksen suhtautuminen asiakkaisiin ja arvonluontiin voidaan jakaa kahteen eri lähestymistapaan: sisältä ulos (inside-out approach) tai ulkoa sisäänpäin (outside-in approach) tapahtuvaan. Sisältä-ulos -strategia tarkoittaa yrityksen keskittymistä omiin vahvuuksiinsa, jolloin yritys tarjoaa asiakkailleen sitä, mitä itse parhaiten tuottaa. Ulkoa-sisäänpäin -strategia puolestaan on asiakaslähtöistä ja pyrkii tarjoamaan asiakkaille sitä, mitä he aidosti tarvitsevat ja haluavat. (Yrjölä 2020.)

Yrityskeskisellä sisältä-ulos -strategialla on usein vahvat perinteet, ja sen valitsemiseen vaikuttaa muun muassa yrityksen käytännöt ja henkilöstön toimintatavat ja jopa henkilökohtaiset käsitykset. Tulokset näkyvät usein nopeasti ja syntyy positiivinen kierre. Tämä voi kuitenkin johtaa yrityksen ja erityisesti sen johdon etääntymisen sekä asiakkaan todellisista tarpeista, markkinatilanteesta kuin osakkeenomistajistakin. (Yrjölä 2020.)

Ulkoa-sisäänpäin -lähestymistavan valitseva yritys keskittyy erityisesti arvonluontiin ja lähestyy liiketoimintaa asiakkaan tarpeiden ja vallitsevan kilpailutilanteen kannalta. Tämän strategian avulla yritys pystyy ketterästi muokkaamaan omia arvoketjujaan vallitsevan tilanteen ja muutosten mukaisesti. Yrityksen olisi löydettävä asiakkaan arvonluontiin tasapaino näiden kahden toimintatavan välille, sillä tuoton maksimointi ei välttämättä johda optimaaliseen lopputulokseen arvonluontin kannalta. Asiakassuhteen optimoinnilla voi pitkällä tähtäimellä olla arvokkaampi lopputulos. (Yrjölä 2020.)

Arvonluonnin prosessien monimutkaistuessa ja arvon käsitteen laajentuessa sisäiset verkostot voivat hyödyttää yritystä arvontuotossa. Mikäli arvonluonnista tehdään organisaatiolle sopivalla tavalla läpinäkyvää ja sen periaatteet ovat selvät kaikille sidosryhmille sekä verkostoille – niin ulkoisille kuin sisäisillekin, voi jokainen taho osallistua siihen omalta osaltaan. Samalla verkostot saadaan sitoutettua maksimaaliseen arvoon, joka ei merkitse ainoastaan yksiulotteista taloudellista hyötyä. Sisäiset verkostot ovat lähellä asiakasta ja näkevät asiakasarvon käytännössä, ja niiden voimavarat ovat hyödynnettävissä arvonluonnissa kokonaisuudessaan. Tällöin voidaan saavuttaa tasapaino myös yritys- ja asiakaskeskeisen arvonluonnin välillä.

4 RATKAISULIIKETOIMINTA

4.1 Ratkaisuliiketoiminnan taustaa

Ratkaisuliiketoiminta on monitahoista liiketoimintaa, jota kuvataan pitkittäisinä yhteistyöprosesseina ratkaisujen tarjoajan ja niiden ostajan välillä. Käytännössä se on asiakkaalle erilaisia arvoja tuovien ratkaisujen tuottamista. Lähtökohtana ei tulisikaan olla asiakkaan arvo yritykselle, vaan se, mitä asiakas kokee yritykseltä saavansa. On kuitenkin huomattava, että saatava ja tavoiteltava arvo ei ole ainoastaan taloudellista, vaan lisäksi kokemuksellista. Asiakkaan kokema hyöty on yksilöllistä ja pohjautuu usein tunteisiin, mutta juuri tunteet vaikuttavat päätöksentekoon. (Räty 2017.) Ratkaisuliiketoiminnalle ei ole olemassa yhtä ainutta kaavaa, jonka mukaan jokaisen sen liiketoimintamallikseen valitsevan organisaation tulisi toimia. Ratkaisujen tarjoamisen muoto vaihtelee muun muassa organisaation toimialan, koon ja ratkaisutarjooman mukaisesti. (Storbacka et al. 2013, 709.) Ratkaisuliiketoimintamallin valinta yleisesti vaikuttaa koko yrityksen rakenteeseen, prosesseihin ja toimintaan, ja näkyy myös henkilöstön johtamisessa ja työnkulussa. Muutosherkkyys on ratkaisuliiketoiminnassa suurta, ja muutoksiin on kyettävä reagoimaan nopeasti, arvoketjun siitä kärsimättä. (Räty 2017.)

Toisinaan ratkaisuliiketoimintamallissa suositellaan eri toimintojen erottamista toisistaan, jolloin yksittäisen toiminnon, kuten huollon, toiminta voidaan varmistaa. Todellisuudessa kuitenkin toiminnan tehokkuus ja vakaus vaatii organisaation sisäisten yksiköiden välistä yhteistyötä ja siilojen purkamista, jolloin jokaisen erillisen yksikön panos tukee loppuratkaisua ja sen onnistumista. (Storbacka et al. 2013, 707-708.) Tällä perusteella sisäisten verkostojen merkitys kasvaa. Erillisten yksiköiden on toimittava yhteistä päämäärää kohti, ja jokaisen toiminto on turvattava vahvan verkoston avulla. (Storbacka 2011.) Sisäisten verkostorakenteiden lisäksi tarvitaan ulkoisia verkostoja. Ratkaisuliiketoimintaa ei voi käsitellä ainoastaan organisaation ja loppuasiakkaan välisenä vuorovaikutussuhteena, vaan useiden toimijoiden yhteistyönä, yhteisen arvoverkoston sisällä. Asiakaslähtöisyys ja -ymmärrys korostuu, ja koko verkoston on toimitava yhteisen arvonäkemyksen mukaisesti. (Storbacka 2011.)

4.2 Tarjooma ratkaisuliiketoiminnassa

Ratkaisuliiketoiminnan tarjooma voidaan määritellä monella tavalla. Usein se kuitenkin kuvataan suhd pohjaiseksi ja pitkittäiseksi prosessiksi, jossa arvon muodostuminen on merkittävässä osassa. Ratkaisun tarkoitus on luoda lisäarvoa asiakkaalle siten, että kokonaisuutena se on osiensa summaa arvokkaampi. (Storbacka 2011.) Ratkaisuliiketoimintaan keskittyneessä yrityksessä erilaisia ratkaisuja onkin yleensä useita, ja niiden luonteeseen kuuluu nopea muuttuvuus. Oman haasteensa koko toimintamalliin tuo se, että muutoksia voi lisäksi tapahtua ketjun eri kohdissa samanaikaisesti. (Storbacka et al. 2013, 707.)

Yrityksen yksittäisen tuotteen tai palvelun kutsumien ratkaisuksi on yksiulotteista eikä sillä voi tukea tai saavuttaa optimaalista kasvua. Ratkaisutarjooma on nähtävä läpi koko yrityksen leikkaavana ajatuksena, joka näkyy niin strategiassa kuin käytännön toteutuksessakin. Ratkaisutarjooma on pitkäaikaista ja se on suunniteltu yhdessä asiakkaan kanssa, vastaten asiakkaan muuttuviin tarpeisiin. (Storbacka & Pennanen 2014, 4-6.)

Tarjooman soveltaminen asiakkaan tarpeisiin sopivaksi on sekä olennainen osa ratkaisuliiketoimintaa että arvoketjun muodostumista. Ratkaisuiden tarjoajan on oltava aidosti tietoinen asiakkaan tarpeista ja liiketoimintatavoista voidakseen mukauttaa oman tarjoomansa tilanteeseen sopivaksi. Tarjooma on kyettävä integroimaan asiakkaan liiketoimintaan tarvittaessa nopeallakin aikataululla. Tämä muuttaa myös kokonaisprosessia ja liittää tarvittaessa mukaan uusia toimijoita verkoston sisältä. Soveltaminen vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta asiakkaan kanssa, jotta ratkaisun tarjoajan resurssit kykenevät tarvittaessa vastaamaan muuttuviin vaatimuksiin. (Storbacka 2011.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

5.1 Tutkimuskohde

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa tarkastellaan kansainvälisesti toimivaa suunnittelutoimistoa, jonka organisaatio jakautuu useisiin palvelualueisiin maakohtaisten organisaatioiden sijaan. Palvelualueilla on yhteisiä asiakkaita, joille tarjotaan erityyppisiä ratkaisuja.

Etteplan Oyj tarjoaa asiakkailleen palveluita muun muassa teknisestä dokumentoinnista, ohjelmisto- ja sulautettujen järjestelmien sekä laitos- ja laitesuunnittelun ratkaisuista. Asiakkaita ovat perinteisesti teollisuuden yritykset. Yrityksen liikevaihto vuonna 2019 oli noin 263 miljoonaa euroa, ja henkilöstöä on yli 3400 kuudessa eri maassa. Omiksi arvoikseen yritys määrittelee asiakaslähtöisyyden, proaktiivisuuden sekä houkuttelevuuden. Yrityksen tarkoitus on auttaa asiakkaitaan luomaan parempaa maailmaa insinööriosaamisen, innovaatioiden ja digitalisaation kautta. (Etteplan a 2020.)

Yrityksostojen ja kansainvälistymisen kautta organisaatiossa on olemassa lukuisia sisäisiä verkostoja, minkä lisäksi palveluyksikkölähtöinen strategia tukee niiden muodostumista. Sisäisiä verkostoja muodostuu sekä organisaation sisällä että hallitusti, mutta niiden täyttää potentiaalia ei toistaiseksi ole hyödynnetty.

5.2 Tutkimusmenetelmät

Perinteisesti tutkimusmenetelmät jaetaan määrällisiin eli kvantitatiivisiin sekä laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Kvantitatiivisista menetelmistä tyypillisin on strukturoitu lomakehaastattelu, jossa kysymykset ovat ennalta määrättyjä ja niitä kysytään

suurelta joukolta ihmisiä. Menetelmä sopii hyvin tilanteeseen, jossa testataan tietyn teorian paikkansapitävyyttä. Saatu materiaali analysoidaan tilastollisin menetelmin, jotta tieto saadaan yleistettyä koskemaan koko perusjoukkoa. (Ojasalo et al. 2009.)

Kvalitatiivinen menetelmä puolestaan on tyypillisesti avoimempi, kuten avoin tai teemahaastattelu. Menetelmää käytetään erityisesti silloin, kun halutaan saada lisää tietoa käsiteltävästä aiheesta. Tutkittavia on määrällisesti kvantitatiivista menetelmää vähemmän, mutta analysoitavaa aineistoa kertyy siitä huolimatta runsaasti. Lähtökohtana on kuvata todellista elämää ja käytetty näyte on huolellisesti harkittu ja suunniteltu. Menetelmän luotettavuutta lisätään triangulaatiolla, eli tutkimalla ilmiötä useista eri näkökulmista. (Ojasalo et al. 2009.)

Tutkimus kuitenkin harvoin on täysin yksiselitteisesti vain määrällistä tai laadullista, vaan molemmissa on piirteitä toisesta. Kumpikaan menetelmistä ei ole toista parempi tai tehokkaampi, vaan niiden soveltaminen riippuu käsillä olevasta tilanteesta ja tutkittavan aineiston laadusta. Menetelmiä käytetään usein myös rinnakkain, jolloin ne tukevat toisiaan ja varmistavat aiheen syvällisen käsittelyn. (Saaranen-Kauppinen et al. 2006.)

5.2.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen keinoin pyritään hahmottamaan kokonaisvaltaisesti ja laajasti tutkittavan kohteen ominaisuuksia, kuten laatua ja merkityksiä. Kvalitatiivista tutkimusta voi tehdä lukuisilla eri tavoilla, eikä aineistonkeruulle tai analyysille ole yhtä ainoata oikeaa tapaa. Tutkimuksen kohteista saatava tieto on kokemuksellista ja siten usein hyvin yksityiskohtaista ja luotettavaa. Lisäksi kvalitatiivisella tutkimuksella saavutetaan realistista tietoa, jota ei tilastollisesti olisi mahdollista saada. (Auvinen & Tarkiainen 2018.) Tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen tutkimus antaa tutkittaville henkilöille mahdollisuuden kertoa aihealueen kokemuksistaan ja ajatuksistaan vapaamuotoisesti, mikä nostaa saadun tiedon arvoa (Tilastokeskus 2020).

Laadulliseen tutkimukseen liittyvä voimakas ominaispiirre on aineiston ainutlaatuisuus. Jokaiseen yksittäiseen aineistoon voi ja tulee suhtautua irrallisena osana kokonaisuutta, ja niitä on mahdollista tutkia erillisinä paloinaan. Tutkimusmuotoon liittyy vahvasti myös induktiivinen päättely, jonka mukaisesti lähdetään liikkeelle yksittäisistä havaintojoukoista ja edetään niistä yleistyksen ja mahdolliseen teoriaan. Kvalitatiivinen tutkimus vaatii herkkyyttä ja kykyä yhdistää aineistoja ja niiden asiayhteyksiä toisiinsa. (Auvinen & Tarkiainen 2018.)

Laadullinen tutkimus on menetelmänä joustava, ja tutkija osallistuu prosessiin ulkopuolista havainnointia laajemmin. Kun tavoitteena on ymmärtää ilmiötä subjektin näkökulmasta, vaaditaan tutkijalta herkkää otetta ja syventymistä aiheeseen. Edeltä määritettyjä hypoteeseja ei ole, vaan tavoitteena on muodostaa niitä aineistonkeruun edetessä ja aineistoa tutkittaessa. Tutkimusaineisto kerätään todellisessa tilanteessa, mikä antaa tutkijalle mahdollisuuden aidosti osallistua. Omilla havainnoilla on kriittinen merkitys, ja ne tuovat olennaista tietoa tutkimuksen tuloksiin. (Järvenpää 2006.)

5.3 Tutkimusstrategia

Työhön on valittu tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivinen tutkimus, sillä tutkimuksen kohteet rajattiin valitun organisaation sisään, ja tutkimusotanta on pientä, aineiston määrän siitä kärsimättä. Tavoitteena oli saada lisää tietoa kohdeyrityksen sisäisistä verkostoista sekä niiden toiminnasta, ja haastatteluun haluttiin valita henkilöt, joiden tietotaso aiheesta on mahdollisimman laaja. Työssä haluttiin kuvata todellisen liike-elämän aitoja tilanteita ja olemassa olevia verkostorakenteita, mikä osaltaan puolsi tutkimusmenetelmän valintaa. Omakohtainen kokemus yrityksen työntekijänä toi henkilökohtaisen otteen tutkimukseen, mikä lisäsi perusteluja kvalitatiivisen menetelmän valintaan.

Käytännössä työhön on valittu tutkimusstrategia, joka sisältää tutkimusmenetelminä puolistrukturoidut haastattelut sekä vapaamuotoisen kirjallisuuskatsauksen. Näiden

menetelmien yhdistelmällä oli tarkoitus saada käsitys sisäisten verkostojen nykytilasta sekä ymmärrys niiden elinkaaresta. Jatkossa työssä käytetään Hirsjärvi & Hurmeen mukaan puolistrukturoidusta haastattelusta termiä teemahaastattelu (Hirsjärvi & Hurme 2018, 47). Kirjallisuuskatsauksen avulla työhön saatiin riittävä teoriapohja kokemuspohjaa tukemaan.

Teemahaastattelun valinta päätutkimusmenetelmäksi johtui osaltaan valitusta strategiasta ja osaltaan tutkimusaiheen monitahoisuudesta. Etukäteen oli jo tiedossa, että kysymyksien termit saatetaan käsittää hyvinkin eri tavalla, jolloin tutkimuksen luotettavuus voi kärsiä. Tähän pyrittiin kiinnittämään erityishuomiota haastattelujen toteutuksessa. Tarkoituksena oli myös samalla saada käsitystä, onko tutkimuksen aihetta mietitty kohdeyrityksen eri tasoilla ja missä mittakaavassa. Haastateltavien tarkoituksellinen korostaminen subjektina ja heille aktiivisen roolin antaminen nähtiin tutkimusta vahvistavana tekijänä. (Hirsjärvi & Hurme 2018, 35.) Subjektin vapaus kertoa omista mielipiteistään ja näkemyksistään katsottiin erinomaiseksi mahdollisuudeksi tutustua aiheeseen, jota ei organisaation sisällä ole riittävästi tutkittu (Ojasalo et al. 2009). Haastatteluja aineistonkeruumenetelmänä perusteli erityisesti niiden tarjoama mahdollisuus kerätä organisaation sisällä oleva hiljainen tieto.

5.4 Luotettavuus ja validiteetti

Perinteisesti termejä reliabiliteetti eli luotettavuus sekä validiteetti käytetään kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa. Kvantitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen haasteena luotettavuuden osalta on sen subjektiivinen luonne, sillä tutkijan läsnäolo vaikuttaa tutkimuksen lopputulokseen. Tämän lisäksi otannan ollessa pieni ja aiheen tarkkarajainen, ovat lisäksi osallistujat mukana vahvasti omalla persoonallaan, yksilöinä. (Kyngäs 2018.) Tutkijan läsnäolo tutkimustilanteessa voi vaikuttaa sen lopputulokseen: tutkittava voi antaa tutkijan läsnäolon vaikuttaa joko tietoisesti tai tiedostamatta. Tämä kuitenkin kuuluu ihmisyyteen, ja ulkopuolisten vaikutustekijöiden mahdollisuus on jokaisessa tutkimusmenetelmässä. (Denzin 1970, 26.)

Aineiston luotettavuutta parantaa haastattelujen huolellinen etukäteissuunnittelu sekä haastattelijoiden koulutus. Haastattelurungon suunnittelu sekä mahdollisten lisäkysymysten suunnittelu ja niihin varautuminen lisäävät luotettavuutta, vaikkakin on ymmärrettävä haastattelun muovautuminen tilanteen mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2018, 184.) Tässä työssä haastattelihoita oli vain yksi, jolloin usean haastattelijan tuoma epävarmuus tuloksiin on automaattisesti poissuljettu. Tämän lisäksi haastattelurunko suunniteltiin etukäteen.

Haastattelujen tekninen varmuus tuo materiaaliin varmuutta ja luotettavuutta. Ulkoinen tallennin sekä kirjalliset muistiinpanot toimivat tutkijan muistin tukena sekä varmistavat aineiston oikeellisuuden. (Hirsjärvi & Hurme 2018, 184.) Haastatteluja ei ollut tarvetta litteroida, sillä aikaikkuna oli lyhyt ja tutkija teki haastattelut itse. Tämän lisäksi työn tekemisen käytännön toteutuksen yksityiskohdat ja sisältöteemat on kuvailtu tässä työssä.

Aineiston reliaabelius tarkoittaa sitä, että sama tulos saavutetaan usealla eri tutkimuskerralla tai kaksi erillistä arvioitsijaa päätyy samaan lopputulemaan. Reliaabelius voidaan myös ymmärtää siten, että eri tutkimusmenetelmät johtavat samaan tulokseen. Nämä ovat kuitenkin hyvin perinteisiä määritelmiä aineiston reliaabeliudesta, ja todellisuudessa merkittävintä kvalitatiivisessa tutkimuksessa onkin tutkijan analyysi aineistosta sekä yleinen käytös. Kaikki tutkittava materiaali on huomioitava analyysissa ja ymmärrettävä aineiston heijastavan tutkittavien subjektien ajatusmaailmaa. Myöskään tutkijan ja tutkittavan keskinäistä vuorovaikutusta ja sen vaikutuksia aineistoon ei voi jättää huomiotta. (Hirsjärvi & Hurme 2018, 186-189.)

Tässä työssä aineiston luotettavuus ja validiteetti on varmistettu haastattelurungon huolellisella valmistelulla, teknisen toteutuksen varmistamisella sekä pikkutarkalla tutustumisella saatuun aineistoon. Vaikka aineistoa ei ole litteroitu, on se saatavilla laadukkaana audiotallenteena, johon tutkija voi palata tarvittaessa uudelleen. Aineiston triangulaatio tarkoittaa eri menetelmillä saatujen tietojen vertailua keskenään (Hirsjärvi &

Hurme 2018, 189). Tässä työssä triangulaatio on toteutettu vertaamalla sekä eri haastatteluista saatua materiaalia toisiinsa, että vertaamalla haastatteluaineistoa muihin tutkimuksiin kirjallisuuskatsauksen avulla.

5.5 Aineisto

Työn tavoitteiden ja valitun strategian mukaisesti aineisto kerättiin teemahaastatteluilla sekä tutkimalla aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Vapaamuotoinen kirjallisuuskatsaus toteutettiin tukevana toimintona, tutustuen mahdollisimman laajalti aiheeseen liittyvään eri tasoiseen materiaaliin. Yksittäisiä julkaisuja tai teoksia ei ollut tarkoitus nostaa esiin, sillä yksittäisen julkaisun analysointi ei tässä tapauksessa ole tarkoituksenmukaista. Kirjallisuuskatsauksen avulla kerättiin pohjatietoa teemahaastatteluja varten, sekä tukemaan jo olemassa olevaa tietopohjaa.

Aineiston otanta pidettiin tietoisesti pienenä, jotta saatiin hallittua sekä tutkimuksen aikataulu että aiheen tiukka rajaaminen valittuun organisaatioon. Tämän lisäksi sisäiset verkostot ovat laajamittainen tutkimusalue, eikä aihetta ole järjestelmällisesti tutkittu kohdeorganisaatiossa. Organisaatiossa harva tunnistaa sisäisten verkostojen olemassaolon tai kykenee aidosti niitä hyödyntämään. Tämä jouduttiin huomioimaan myös otannassa.

Vaikka haastatteluissa kysymysrunko ja teemoittelu oli täysin sama, nousi jokaisessa yksittäisessä haastattelussa esiin eri näkökulmia aiheeseen. Tässä näkyi haastateltavien subjektiivisuus ja teemahaastattelun ominaispiirteet tutkimusmenetelmänä. Tällä varmistui pienestä otannasta huolimatta aiheen laaja ja kattava käsittely, ja selkeä ymmärrys kohdeyrityksen sisäisten verkostojen tilanteesta.

Osa haastattelumateriaalista sisältää salassa pidettävää tietoa, eikä sitä tämän vuoksi ole voitu tässä työssä käyttää. Erityisesti tieteellistä tekstiä kirjoitettaessa on tärkeää pyrkiä asettumaan lukijan asemaan ja kirjoittaa haastatteluista saatu aineisto auki siten,

että se on myös lukijan helppo ymmärtää (Hirsjärvi et al. 1997). Tämän vuoksi haastatteluvien sitaatit on muokattu helpommin luettavaan muotoon, poistettu kielioppivirheet ja osittainen puhekielisyys. Lainaukset eivät näiden lähtökohtien vuoksi välttämättä ole täysin suoria sitaatteja haastattelutallenteista, mutta haastatteluvien mielipiteisiin ja ajatuksiin ei muilta osin ole puututtu, vaan ne on kuvailtu kuten ne on haastattelutilanteessa esitetty.

Teemahaastattelu A. 11.2019

Teemahaastattelu A toteutettiin kasvokkain yrityksen omissa tiloissa. Haastattelutilanne oli yksityinen, ja siellä oli mukana ainoastaan tutkija sekä haastateltava. Haastattelussa nousi esiin erityisesti se, miten sisäiset verkostot tuottavat arvoa, jota hyödynnetään myyntiprosesseissa. Huomionarvoista oli myös se, että jokaisen yksikön toimintaympäristö poikkeaa jollain tavalla toisistaan. Eroavaisuuksia eri yksiköiden välillä nähtiin nousevan esiin erityisesti yritysostojen aiheuttamasta kulttuurieroista.

Teemahaastattelu B. 11.2019

Teemahaastattelu B toteutettiin kasvokkain yrityksen omissa tiloissa. Haastattelutilanne oli yksityinen, ja siellä oli mukana ainoastaan tutkija sekä haastateltava. Haastattelussa nousi esiin erityisesti ihmisten henkilökohtaiset verkostot ja organisaation vaikutus sisäiseen verkostoitumiseen. Huomioon otettiin myös ihmisten henkilökohtaisten piirteiden vaikutus ja verkostoitumisen johtamisen vaikeus.

Teemahaastattelu C. 12.2019 ja 01.2020

Teemahaastattelu C toteutettiin etäyhteyden avulla, käyttäen yrityksen sisäistä Microsoft Teams-ohjelmistoa. Haastatteluja tehtiin kaksi kappaletta, ja ensimmäistä haastattelua syvennettiin ja tarkennettiin toisella haastattelukerralla. Haastatteluissa nousi esiin erityisesti yrityksen näkökulma sisäiseen verkostoitumiseen sekä se, miten arvokäsitystä täytyy käsitellä rahallista arvoa huomattavasti laajempaan kokonaisuutena.

Tämän lisäksi käsiteltiin systemaattista ja prosessimaista otetta sisäiseen verkostoitumiseen.

Teemahaastattelu D. 02.2020

Teemahaastattelu D toteutettiin kasvokkain yrityksen omissa tiloissa. Haastattelutilanne oli yksityinen, ja siellä oli mukana ainoastaan tutkija sekä haastateltava. Haastattelussa nousi esiin erityisesti se, miten sisäisistä verkostoista löydetään tarvittaessa tietoa yrityksen sisäisistä osaajista. Pelkkä osaamisen luettelointi ei kuitenkaan riitä eikä anna tarvittavaa hyötyä, vaan tarvitaan käytännön tietoa siitä, keneltä asiasta todella kannattaa kysyä. Katsottiin, että oman alansa asiantuntijoiden täytyy pitää yhtä, ja näiden osaamisen supersolujen täytyy myös verkottua muiden alueiden solujen kanssa. Huomionarvoista on myös se, että haastattelussa paneuduttiin työhyvinvointiin ja huomioitiin sen merkitys sisäisessä verkostoitumisessa.

5.6 Haastattelujen toteutus

Haastatteluja toteutettiin neljä kappaletta aikavälillä 01.10.2019 - 30.04.2020. Haastattelut toteutettiin joko lähihaastatteluina tai etäyhteyden avulla. Haastateltavat valittiin yrityksen sisäisen tiedon ja suositusten avulla, ja jokainen haastateltavista on työsuhteessa kohdeyritykseen.

Mahdollisuuksien mukaan haastattelut tehtiin kasvokkain keskustellen haastateltavien omassa työympäristössä, mutta osa haastatteluista jouduttiin toteuttamaan etänä. Aineiston keräämiseen käytettiin sanelinta, ja etähaastattelut nauhoitettiin videomuodossa. Etähaastattelut toteutettiin Microsoft Teams -ohjelmalla ja tallennukseen käytettiin Microsoftin Stream -ohjelmaa. Ohjelmat valittiin, koska ne olivat saatavilla kaikilla haastateltavilla ja kohdeyrityksessä käytetään niitä jatkuvasti. Tällä tavoin ohjelmat ja niiden tekninen käyttö ei luonut haastateltaville ylimääräistä kynnystä. Haastatteluti-

lanteen onnistumisen kannalta teknisen välineistön on oltava kunnossa, ja sen toimivuus on hyvä varmistaa (Hirsjärvi & Hurme 2018, 184). Aineiston kerääminen etänä aiheutti hieman etäisemmän yhteyden haastateltavaan, mutta muut hyödyt korvasivat vähentynyttä kontaktia. Suurimpana hyötynä voidaan pitää haastateltavan esittelemien materiaalien tallentumista suoraan mukaan haastatteluihin. Selkeä teemoihin jaettu kysymysrunko auttoi varmistamaan haastattelujen riittävän syvyyden ja pysymisen aiheessa (Hirsjärvi & Hurme 2018, 66.), vaikka samalla haastateltavalle annettiin mahdollisuus oma-aloitteisesti kertoa näkemyksiään haastattelun aiheeseen liittyen.

Haastatteluja ei litteroitu ollenkaan, sillä haastattelutallenteista kirjattiin kysymyksiä vastaavien vastausten aikaleimat ylös ja nimettiin ne. Tämän tavan valintaa puolsi tiukka aikataulu, haastattelujen määrä sekä se, että tutkija toteutti haastattelut itse. Aikaleimoilla varmistettiin mahdollisuus vastausten nopeaan löytymiseen sekä materiaalin teemoitteluun. Tärkeänä osana haastatteluissa oli antaa haastateltaville aikaa kertoa omia näkemyksiään valitusta aiheesta. Näin varmistuttiin, ettei kysymysten asettelulla ole tiedostamatta jätetty jotain tärkeää aihetta tutkimuksen ulkopuolelle (Hirsjärvi & Hurme 2018, 66). Menetelmällä saavutettiin teemojen tarkentumista ja tutkittavan asian sitoutumista muuhun kohdeyrityksen kehitystoimintaan.

6 TULOKSET JA NIIDEN ARVIOINTI

6.1 Sisäisten verkostojen nykytila

Koko tutkimuksen ensimmäisenä ja kenties tärkeimpänä pääkysymyksenä on se, mitä verkostoja kohdeyrityksessä on tunnistettu. Tämän tiedon olemassaolo loi pohjan muille teemoille ja koko tutkimukselle. Verkostoja voi olla vaikea tunnistaa, mutta ominaispiirteensä voi pitää esimerkiksi työnjaon tapahtumista neuvottelevin perustein sekä toiminnan yleistä joustavuutta ja muutosvalmiutta (Järvensivu 2019). Teemahaastattelussa ilmenneet haastateltavien näkemykset kohdeyrityksen sisäisten verkostojen olemassaolosta olivat kuitenkin hyvin yhteneväisiä.

”Verkostoituminen on meillä aika voimakas ilmiö johtuen organisaatiorakenteesta.” (Etteplan C)

Verkostot eivät kuitenkaan ole staattisia, ja niiden rajat ja muodot ovat häilyviä. Sisäisen verkoston jäsenet voivat ja usein kuuluvatkin useisiin eri verkostoihin, jolloin niitä voi olla vaikeaa tunnistaa. (Valkokari et al. 2014.) Teemahaastattelussa erovaihteluita mielipiteissä ilmeni erityisesti juuri kysyttäessä, millaisia ja minkä tyyppisiä verkostoja on tähän mennessä tunnistettu. Teemahaastattelun subjektiivisuus nousi erityisesti tässä esiin, ja haastateltavan persoona oli voimakkaasti läsnä. Subjektille annettiin vapaus kertoa omista mielipiteistään ja näkemyksistään, jotta saavutettiin mahdollisimman syvä tietämys aiheesta (Ojasalo et al. 2009). Vastaukset heijastelivat haastateltavan nykyisiä työtehtäviä, riippuen siitä oliko haastateltavalla ollut työssään tarvetta hahmottaa sisäisiä verkostoja tai verkostoitumista ylipäätään. Tämä tuli esille varsinkin haastattelussa Etteplan B, jossa henkilötason verkostojen merkitys korostui.

”(Henkilön) tullessa tiettyyn pisteeseen tai tiettyyn asemaan. Tulipa mihin tahansa, sehän jo luo sellaisen peruskattauksen, kenen kanssa tulet olemaan tekemisissä ensimmäiset intensiiviset vuodet. Onko se hyvin rajallinen, vai onko se joukko koko ajan laajeneva. Mitä ne ihmiset tekevät

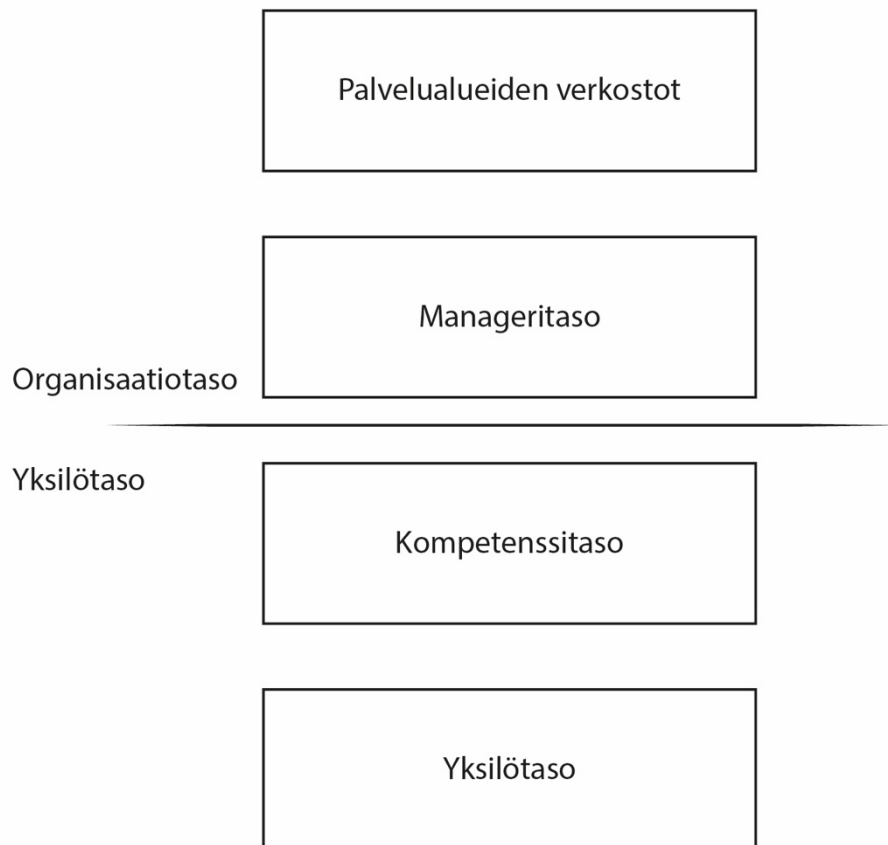
kolmen - viiden vuoden päästä? Mitä tapahtuu sille ydintiimille, jonka kanssa olet ollut alun perin yhteydessä? Pysyykö ne kontaktit, koska on oltu hyviä työkavereita?” (Etteplan B)

”Meidän virallinen organisaatiomme on se verkosto, joka kaavioksi puettuna kertoo kuinka meidän tulisi toimia. Minä en ainakaan tunnista, että olisi pidetty mitään varjo-organisaatiota.” (Etteplan B)

Verkostoja voidaan jakaa erilaisiin tyypeihin, ja pyrkiä sitä kautta tunnistamaan niitä. Erityyppisiä verkostoja voi olla esimerkiksi toimittajaverkostot, uudistavat verkostot ja innovaatioverkostot. Mikäli asiaan ei ole perehtynyt, voi verkosto jäädä tunnistamatta. (Valkokari et al. 2014.) Haastatteluissa havaittiin, että sisäisiä verkostoja pidettiin osittain normaaleina työsuhteina, eikä niitä tämän vuoksi osattu nimetä oikein. Niiden olemassaolo yleisesti on kuitenkin ymmärretty ja niitä pidetään erittäin tärkeänä tekijänä yrityksen arvonluontiprosessissa.

Yritysverkkoja voi jaotella ja määritellä eri tavoin, ja ne voidaan myös jakaa kahteen päätyyppiin: perustoimintaverkkoihin ja strategisiin verkkoihin. Perustoimintaverkkojen toiminnot keskittyvät nimensä mukaisesti yrityksen perustoimintoihin, mutta eivät liity strategiaan ja liiketoimintaan. Perustoimintaverkoilla ei ole suurta merkitystä arvonluontiin, eivätkä ne vaadi merkittävää sitoutumista. Strategiset verkot puolestaan sisältävät osaamista, oppimista ja tiedon jakamista ja siitä aiheutuvaa synergiaa. (Oinas & Packalén 1998.) Jos pysytellään yleisemmällä tasolla, niin karkeasti kuvaten verkostot voidaan jakaa horisontaalisiin ja vertikaalisiin verkostoihin. Horisontaaliseen verkostoon yhdistyy rinnakkaisia toimijoita ja palveluita, kuten osaajia, ja vertikaalisuus puolestaan merkitsee toimijoiden yhdessä tuottamaa palvelua tai ratkaisua. (Niemelä 2002, 19-20.) Tällä ajatusmallilla ja tutkijan avustuksella haastattelujen edetessä kohdeyrityksen sisäisistä verkostoista kyettiin tunnistamaan ja nimeämään neljä päätasoa. Verkostot ovat tyypillisesti päällekkäisiä (Oinas & Packalén 1998), ja päällekkäisyys näkyy myös näissä kohdeyrityksen tunnistetuissa tasoissa.

Kohdeyrityksen tunnistetuista sisäisten verkostojen tasoista kaksi ensimmäistä ovat laajempia, ja ne mukailevat organisaation kokonaisrakenteita ja hierarkiaa. Tasot ovat muodostuneet kohdeyrityksen ratkaisupohjaiseen liiketoimintaan ja sen lainalaisuuksiin perustuen. Toiset kaksi ovat enemmän yksilöiden työnkuvaan ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin keskittyviä tasoja. Yksilöiden työtehtävät ja henkilökohtaiset ominaisuudet ovat määritteleviä tekijöitä näissä verkostoissa ja niiden muodostumisessa. Kohdeyrityksen sisäisten verkostojen haastattelujen perusteella tunnistetut neljä päätasoa on esitelty kuvassa 8.



Kuva 8 Verkostojen päätasot.

Palvelualueiden verkostot muodostuvat yrityksen organisaatorakenteen perusteella. Kohdeyritys toimii yli valtio- ja maakuntarajojen, jaotellen toimintansa palvelukokonaisuuksiin. Näitä kokonaisuuksia ovat suunnitteluratkaisut, teknisen dokumentoinnin ratkaisut sekä ohjelmisto- ja sulautetut ratkaisut. Palvelualueiden verkostot muodostuvat eri tasoisista ammattinimikkeistä samankaltaisella työnkuva-alueella. Ollessaan organisaatorakenteita, palvelualueista muodostuvat sisäiset verkostot ovat laajoja ja kohdullisen staattisia.

”Yrityksen strategisesta valinnasta johtuen palvelualueet muodostavat yhden verkostotason. Se on yhdistelmä osaamista, myyntiä ja manageritason verkostoa.” (Etteplan A)

Manageritason sisäiset verkostot koostuvat erilaisilla johtotasoilla toimivista henkilöistä. Manageritason verkostoja on useita, ja ne ovat osittain päällekkäisiä: paikkakunta- ja maakohtaisuus näkyy verkostoissa osittain, ja pienempiä sisäisiä verkostoja on yleistason sisäisen verkoston sisällä. Manageritason verkostoja johdetaan ja pidetään yllä muita verkostoja paremmin.

”Manageritason verkosto koostuu henkilöistä, joilla on tulosvastuu ja yli-päättään toiminnan ohjaamisvastuu. Tämä on aika tärkeä osa.” (Etteplan A)

Kompetenssitason verkostot muodostuvat yksittäisen henkilön tai tiimin osaamisen ja ammattikuvan perusteella. Yksittäisellä henkilöllä tunnustetaan tietty osaaminen, jota hyödynnetään hänen oman tiiminsä ja yksikkönsä ulkopuolella arvionluonnin maksimiseksi. Kompetenssitason verkostot voidaan muodostaa esimerkiksi yksittäisen projektin ajaksi, jolloin sillä on hallittu, selkeä elinkaari ja sitä johdetaan.

”Kompetenssiperustainen verkosto, jossa henkilöillä on yhtenäinen osaaminen mahdollisesti hyvinkin kapealta alalta. Esimerkiksi voidaan nostaa lujuus- ja virtauslaskenta.” (Etteplan A)

Yksilötason verkostot muodostuvat yksittäisistä työntekijöistä ja heidän osaamisestaan. Yksilötason verkostot eroavat kompetenssitason verkostoista siten, että verkosto muodostuu erityisesti työntekijän persoonan perusteella, eikä niinkään hänen osaamisensa mukaan. Yksilötason verkostot voivat muodostua myös vapaaehtoisesti, työajan ulkopuolella. Näitä voi muodostua myös erilaisissa yritysostoissa ja yksikköjen sulautuksissa aiempien työsuhteiden jäädessä elämään.

”Yksilötason kontakteja pidän merkittävänä, koska täällä on ihmisiä, jotka ovat olleet yrityksessä kauan.” (Etteplan A)

Eri yrityksillä on oma taustansa, omat toimintatapansa ja resurssinsa. Yritysostot eivät ole kivuttomia, ja organisatorista yhteensopimattomuutta voi esiintyä. Tämä heijastuu myös sisäiseen verkostoon ja sen toimintaan. Eri osapuolten luottamus toisiaan kohtaan on vähäistä eikä sitä pääse edes syntymään, ja samalla vähenee myös mahdollisuus sisäisen verkoston muodostumiseen. (Hakanen 2012.) Haastatteluissa nousi esille kohdeyrityksen historian vaikutus olemassa olevien verkostojen rakenteeseen. Yritys on kasvanut vuosien aikana voimakkaasti, ja kasvun perustana on pääasiallisesti ollut erilaiset yritysostot. Erityistä haastetta verkostoitumisen pohjaksi tuo pienten yritysten liittyminen suurempiin (Hakanen 2012), mikä kohdeyrityksen tapauksessa on ollut tyyppillistä. Yritysrakennetta on kuitenkin pyritty muuttamaan ja haitalliseksi katsottuja, sisäisiä ryhmittymiä kohdeyrityksessä on pyritty purkamaan.

”Kasvu on tapahtunut tulosvastuullisten osastojen ja pienten yritysryppäiden kautta. Aikaisemmin oli paljon itsenäisiä yksiköitä, jotka olivat tulleet yrityskauppojen kautta, tai niille oli annettu organisatorisesti lähes autonominen asema” (Etteplan C)

Jatkuva kasvu ja organisaation rakenteiden muuttuminen vuosien saatossa on luonut erilaisia sisäisiä verkostoja, mutta rakenteiden purkautuessa ja muuttuessa samalla myös lopettanut niitä. Organisaatiokulttuurien erot on huomioitava ja niihin on etsittävä

ratkaisu johdon tasolla: koko organisaation yhteisten sääntöjen on oltava samassa linjassa verkoston hengen kanssa (Hakanen 2012). Epätoivottujen ryhmittymien tunnistaminen ja erottaminen hedelmällisistä sisäisistä verkostoista on avainasemassa verkostoja johdettaessa.

”Organisaatiossa syntyy tämmöisiä epävirallisia verkostoja, että Pekka tietää, että Kalle on aina tehnyt tämmöisiä ja ollut näiden kanssa aina tekemisissä. Meillä on paljon tämmöisiä informaaleja verkostoja, joita on syntynyt historian painolastista.” (Etteplan C)

”Meillä on hyvin paljon ei-prosessinomaista toimintaa, joka perustuu enemmänkin siihen, että on yksilöitä, tämmöisiä supersuorittajia ja osaa keskittymiä.” (Etteplan C)

Kulttuurierot organisaatioissa vaikeuttavat sekä työntekoa että sisäistä verkostoitumista. Verkostojen ongelmista osa johtuu usein siitä, että erilaisilla taustoilla olevat ihmiset työskentelevät keskenään, eivätkä sosiaaliset normit tai edes kieli ole yhteistä. (Hakanen 2012.) Tämä on havaittu myös kohdeyrityksessä. Organisaatorakenteen muoto tuo omia haasteitaan, ja kohdeyrityksen kansainvälinen toiminta vaikuttaa varsinkin yksilötason verkostojen muodostumiseen. Yksilötason suhteiden luominen on hyvin rajallista, jos kielitaito ei kaikilla ole riittävä. Toimipisteiden henkilöstö edustaa monia eri kansallisuuksia, ja mikäli kommunikointi vähintään yhdellä yhteisellä kielellä ei ole luontevaa, ei sisäistä verkostoitumista pääse tapahtumaan.

”Meillä pitäisi kaikilla olla se homma hanskassa, että he pystyvät tulemaan omasta pienestä siilostaan ja olemaan yhteisön jäseniä.” (Etteplan B)

6.2 Sisäisten verkostojen edistäminen ja johtaminen

Perinteiset johtamismallit eivät verkostomaisessa työnteossa ole käyttökelpoisia. Toimittaessa verkostomaisessa mallissa ovat projektit ja tilanteet nopeasti muuttuvia ja monitahoisia. Asiakaskeskeinen toiminta on sisäisten verkostojen ydintä, ja tämä on kyettävä huomioimaan myös johtamisessa. (Vilkman 2019.) Tämän teeman sisällä ilmeni jonkin verran hajontaa näkemyksissä myös teemahaastatteluja tehdessä. Vaikka kohdeyrityksessä sisäisiä verkostoja on pyritty edistämään ja osittain myös johtamaan, eivät kaikki toimenpiteet kuitenkaan ole antaneet haluttua tulosta. Eräänä verkostoitumisen esteenä nähtiin yrityksen kannustinjärjestelmät.

”Palkitsemisjärjestelmät ovat omalta osaltaan sellaisia, että ne keskittävät meidän energiaamme ja tarmoa hyvin pitkälti oman tontin hoitamiseen. Tämä ei toisaalta taloudellisessa mielessä kannusta verkostoitumiseen, ellei sillä ole yhteisiä businesslähtöisiä hedelmiä nähtävissä.” (Etteplan B)

Kuten yhteistyössä ylipäättään, myös verkostossa on olennaista jakaa saavutetut tulokset osallistujien kesken (Gardet & Mothe 2011: 215). Tämä lienee haasteena myös sisäisten verkostojen edistämässä: mikäli työnkuvaan kuuluvan palkkion lisäksi rahallista korvausta ei verkostoitumisella voida saavuttaa, on verkostoja ja niiden syntymistä edistettävä muilla kannustimilla. Asiakasarvoon liittyvät lainalaisuudet ovat pitkälti sovellettavissa tähän, sillä asiakasarvo on suhde asiakkaan tuotteesta tai palvelusta kokeeman arvon ja siihen tehdyn investoinnin välillä. Asiakkaan omaan kokemukseen vaikuttaa monet henkilökohtaiset asiat, kuten mieltymykset, asenteet ja omat arvot. (Matter 2019.) Verkoston jäsenen arvokokemus voidaan arvottaa käytännössä samalla tavoin, ja suhteuttaa siten verkostoihin mahdollisesti tehdyt investoinnit todelliseen, saatuun arvoon sekä sen kokemiseen. Tätä voidaan käyttää pohjana suunniteltaessa verkostojen edistämistä sekä siihen käytettäviä resursseja.

Keskeistä verkostojohtamisessa on dialogisuuden tukeminen, eli kannustaminen verkoston jäsenten väliseen yhteiseen ajatteluun (Järvensivu 2019.) Kohdeyrityksessä sisäisiä verkostoja pyritään edistämään ja muodostamaan niitä hallitusti: pyrittäessä ennakoidaan tulevaa, rakennetaan johdetusti siltoja organisaation eri henkilöiden välille. Tämä koskee erityisesti sisäisten verkostojen kahta ylintä, organisaatiotasoisia verkostotasoa. Eri verkostotasoa pyritään myös yhdistelemään, jotta yksittäinen henkilö kuuluisi mahdollisimman moneen sisäiseen verkostoon. Henkilöstön innostaminen keskinäiseen verkostoitumiseen onkin yksi verkostojohtamisen merkittävimmistä haasteista (Järvensivu 2019).

”Budjetti kick-off ja manageripäivät, (ovat tapahtumia) mitä järjestetään. Kyllä ne on äärettömän tärkeitä isolle osalle niistä osallistuvista henkilöistä, jos heillä on aito halu ja tarve luoda niitä kontakteja, jos heillä ei muuten ole kontaktointikanavaa muista syistä.” (Etteplan B)

”On ollut tahtotila ohjata systemaattisesti verkostoja johdon edesauttamana: on pyritty luomaan virtuaalisia verkostoja, joita on luotu eri kompetenssialueille. (Etteplan C)

Kuten ihmisten väliset suhteet muutenkin, myös verkostot ovat vuorovaikutussuhteita. Mahdollisuus ristiriitatilanteisiin on aina olemassa, ja johdon on huomioitava tämä ja puututtavat mahdollisiin konflikteihin hyvissä ajoin. (Vilkman 2019.) Epämuodollisten verkostojen edesauttaminen johdetusti koettiin vaativaksi, ja osassa tapauksista niistä saadut tulokset ovat olleet jokseenkin vähäisiä. Henkilökohtaisiin, persoonalähtöisiin suhteisiin katsottiin kohdeyrityksessä olevan vaikeaa vaikuttaa, mutta siitä huolimatta niiden muodostumista on pyritty edistämään eri keinoin. Osa näistä suhteista syntyy vapaa-ajalla ja epämuodollisissa tapahtumissa, mikä koettiin erityisenä haasteena suhteiden johdettuun muodostamiseen.

”Osaamiseen perustuva verkostoituminen perustuu henkilökohtaisiin sosiaalisiin taitoihin. Tällöisen organisoiminen on vaikeaa. Niitä on yritetty lähestyä kompetenssiryhmien kautta, että nämä ihmiset voisivat keskustella. On ollut virallisia ja epävirallisia.” (Etteplan C)

Verkostotyössä yhteistyön opettelu automaattiseksi toimintatavaksi johtaa usein optimaaliseen lopputulokseen. Hyödynnettäessä koko sisäisen verkoston osaamista yhteisöllisesti saavutetaan tilanne, jossa koko organisaation osaaminen ja tietotaito saadaan valjastettua hyötykäyttöön. Tämä vaatii johtamiselta luottamuksen rakentamista ja empatiakykyä yhdistettynä henkilöstön tuntemukseen. (Järvensivu 2019.) Nopea kasvu asettaa haasteita ihmisten väliselle verkostoitumiselle, johon monesti tarvittaisiin suunniteltuja ja johdettuja tapoja ja tilaisuuksia. Integroitaessa uusia yksiköitä tai yrityksiä organisaatioon jää verkostoituminen helposti muun kokonaisuuden varjoon. Henkilöstöä ei opita tuntemaan riittävän hyvin johtotasolla. Verkostoja johdetaan ja muodostetaan usein projektikäytöisellä tavalla, jolloin todellinen voimavara eli henkilöstö verkoston takana unohtuu (Järvensivu 2019). Vaikka sisäisten verkostojen hyöty näissäkin tilanteissa on ymmärretty, ei sitä välttämättä saada valjastettua. Integraatioprosesseissa henkilösuhteisiin ei kiinnitetä riittävästi huomiota, jotta saataisiin maksimoitua sisäisten verkostojen tuoma hyöty sekä henkilöstön hyvinvointi.

”Kasvu yhdeltä osalta perustuu yritysostoihin. Projektitoiminnalle ei ole luotu minkäänlaista kanavointia, milloin ja miten lähdetään katsomaan yhteistä intressiä.” (Etteplan B)

”Integroitumisprosessi on se vuosi. Näkisin, että sen uudenkin yksikön näkökannalta, jos me ei jossain asiassa olla aktiivisia vuoteen niin minusta se jo on signaali, ettei se ole tärkeää. Kahden, kolmen vuoden aikajänteellä on jo isompi kynnyks päästä tekemään jotain, jos ei sitä verkostoa ole silloinkaan olemassa. (Jos ei ole) minkäänlaisia kontakteja niihin uusiin henkilöihin, niin on menetetty aikapaljon sellaista synergiaa, jota olisi voinut pohjustaa ja rakentaa vähän paremmin.” (Etteplan B)

Yrityksen kannalta on tärkeää pystyä johtamaan ja hahmottamaan verkostoja varsinkin niiden purkautuessa, jotta kokemus ja tietotaito eivät pääse katoamaan. Sisäisiä verkostoja purkautuu useista syistä: ne voidaan organisaatiotasolla purkaa, tai ne voivat muuttua henkilöstön vaihdunnan myötä. Verkostosta voi poistua luonnollisesti ja vapaaehtoisesti jäseniä, tai ne voidaan purkaa tavoiteristiriitojen tai erimielisyyksien vuoksi (Valkokari et al. 2016). Yksittäisellä henkilöllä voi olla merkitystä kokonaisen asiakkuuden kannalta. Erityisesti kompetenssitasolla tällä voi olla merkittävä vaikutus koko yrityksen arvonluontikykyyn sekä muun henkilöstön hyvinvointiin ja sitoutumisen tasoon.

”Tunnistaa verkosta ne ihmiset tai semmoista tietotaitoa, joka osaa hyödyntää sitä tietoa mitä asiakas antaa, ja toisaalta he ymmärtävät meidän kyvykkyyttämme.” (Etteplan C)

Sisäisten verkostojen hyödyt ovat laajalti tiedossa, mutta niiden johtaminen ja tukeminen vaatii lisäponnisteluja. Organisaation asettaessa tavoitteita, tulee samalla antaa ihmisille vapauksia luoda verkostoja ja kokeilla asioita. Liiketoiminnan ja ongelmanratkaisun tulisi olla verkostolähtöistä, jolloin verkosto itsessään saisi toimia parhaaksi katsomallaan tavalla ja toteuttaa omaa tarkoitustaan. Johdon ei ole tarkoitus johtaa verkostoa ja tehdä päätöksiä sen puolesta, vaan mahdollistaa sen olemassaolo ja toiminta. (Järvensivu 2019.) Erityisesti uusia ideoita ja innovaatioita tavoiteltaessa on ihmiselle myös annettava mahdollisuus epäonnistua, ja heitä on myös rohkaistava kokeilemaan. Kohdeyrityksen mahdollisuuksista tukea henkilöstöä eri tilanteissa ei vielä ole kyetty täysin hahmottamaan: on hieman epäselvää, kuinka verkostoille annetaan vapautta samalla tukien niiden toimintaa.

”Kyllä meidän pitää antaa verkostoille mahdollisuus tehdä ja kokeilla asioita. Täytyy vain tietää mitä ne tekevät.” (Etteplan C)

Verkostoja hallinnoitaessa on analysoitava sen tuomaa synergiaa, ja kuunneltava sen sisältämää strategista yhteensopivuutta. Tämä voi muuttua tai kadota kokonaan verkos-

ton jäsenten intressien, tarpeiden tai ympäristöjen muuttuessa. Tällöin muutoksia vaaditaan koko verkostoon, ja sitä on tarvittaessa kyettävä muuttamaan tai jopa purettava kokonaan. (Hakanen 2012.) Voidaankin todeta, että verkostojen johtaminen ja hallinnointi vaatii herkkyyttä ja jatkuvaa seuranta ja ymmärrystä verkoston tilasta.

6.3 Sisäisten verkostojen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat

Sisäisiä verkostoja tarkasteltiin työn kolmannessa teemassa SWOT-analyysin kautta. SWOT-analyysi on Albert Humphreyn kehittämä menetelmä, jossa nelikentässä tutkitaan nykytilannetta selvittämällä vahvuudet ja heikkoudet sekä analysoimalla tulevaisuutta mahdollisuuksien ja uhkien kautta. Kaksi ensimmäistä nelikentän osaa koskevat sisäisiä tekijöitä ja kaksi viimeistä ulkoisia. (Professional Academy.) Käytännössä vahvuudet ovat niitä resursseja, joita aidosti pystytään hyödyntämään ja heikkoudet puolestaan epäkohtia, jotka estävät optimaalista toimintaa. Mahdollisuudet voivat edesauttaa toimintaa ja uhat puolestaan voivat vaarantaa menestyksen. (Suomen riskienhallintayhdistys 2012.) Analyysia suoritettaessa on hyvä asetella kysymykset huolellisesti, jotta SWOT palvelee tarkoitustaan mahdollisimman tehokkaasti (Professional Academy).

Teemahaastattelujen aikana ei alun perin ollut tarkoitus kasata SWOT-analyysia, eikä haastatteluja suunniteltu sen pohjalta. Yhdessä haastatteluista aihe kuitenkin nousi esiin, ja jälkikäteen materiaalia oli mahdollista analysoida SWOT-nelikentän kautta. Haastatteluissa näkyi selvästi, kuinka sisäisten verkostojen vahvuudet ja mahdollisuudet korostuivat, ja ne näyttäytyivät yleisesti positiivisena asiana. Sisäisten verkostojen laaja potentiaali yrityksen arvontuotossa korostui. Suurimmat heikkoudet ja samalla uhat puolestaan nähtiin sisäisten verkostojen hallinnassa ja johtamisessa. Tarkoituksena ei tässä SWOT-analyysissa ole käsitellä sisäisiä verkostoja yleisellä tasolla, vaan koota nimenomaan niitä tekijöitä, joita haastatteluissa nousi esille. SWOT-analyysi on tiivistettynä esitelty kuvassa numero 9.

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Osaava henkilöstö - Organisaatorakenne - Toiminta lähellä asiakasta - Asiakslähtöisyys - Asiakkaan tarpeen mukaan mukautuminen - Sisäiset verkostot yleisesti - Tietämys verkoston sisällä 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verkostojen johtaminen - Verkostojen hallitsemattomuus - Puutteellinen kommunikointi - Sisäinen viestintä - Toimintojen päällekkäisyys - Verkostojen hyödyntämättä jättäminen - Verkostojen toimimattomuus yleisesti
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstön osaamispotentiaali - Tiedon jakaminen - Organisaation kehittäminen verkostojen kautta - Uudet tuotteet ja innovaatiot - Verkostojen parempi tunnistaminen - Verkostojen hyödyntäminen - Työhyvinvoinnin lisääminen - Kommunikaation parantuminen - Sisäinen viestintä - Innovoinnin johtaminen 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verkostoista syrjäytyminen - Työhyvinvoinnin kärsiminen - Kommunikaatiovälineet ja teknologia - Tietotaidon katoaminen - Verkoston rakentamisen riskit - Aikataulut - Verkostojen toimimattomuus - Verkostojen hyödyntämättä jättäminen

Kuva 9 SWOT-analyysi kohdeyrityksen sisäisistä verkostoista.

6.3.1 Vahvuudet

Organisaation menestymiseen ja arvonluonnin onnistumiseen vaikuttaa sen kyky rakentaa verkostoja ja hyödyntää eri toimijoiden voimavaroja. (TTL.) Nykyiset vahvuudet nousevat erityisesti osaavasta henkilöstöstä ja organisaation rakenteesta. Tämän lisäksi yrityksen tapa toimia lähellä asiakasta nähtiin vahvuutena. Sisäisten verkostojen merkitys on molemmissa suuri: aito asiakaslähtöisyys syntyy asiakkaan toiminnan tuntevasta henkilöstöstä, ja tämä voidaan erityisen tehokkaasti saavuttaa nimenomaan sisäisten verkostojen avulla. Asiakkaalle voidaan tarjota täysin tiettyyn tarpeeseen suunnattuja ratkaisuja, sisäisen verkoston hyödyntäessä osaamistaan ja hiljaista tietoaan oman organisaationsa sisällä.

”Meidän yksi verkottumisemme malli on tietämykseen ja asiantuntemukseen perustuva, joka on aika voimakkaasti toimintaa ohjaava. Meillä on vain ihmisiä, joista tiedetään, että ovat päteviä jollain alueella.” (Etteplan C)

”Ollaan hyviä asiakkaan kuuntelussa ja ymmärtämisessä.” (Etteplan C)

”Sisäisissä verkostoissa ilman muuta niiden vahvuus tällaisella yrityksellä on niiden tehokas toimiminen ja heikkous on se, jos se ei toimi. Jos se ei toimi meillä ollenkaan, niin mehän ollaan juuri sen kokoinen, kuin sattuu siinä ryhmässä tai siinä toimistossa osaamista olemaan.” (Etteplan D)

6.3.2 Heikkoudet

Erityisenä heikkoutena nähtiin sisäisten verkostojen johtaminen sekä niiden hallitsemattomuus. Verkostoja ei osata tunnistaa riittävän hyvin, eikä niiden potentiaalia hyödyntää tarpeeksi. Muutosherkkyys on ratkaisuliiketoiminnassa suurta, ja muutoksiin on

kyettävä reagoimaan nopeasti (Räty 2017). Mikäli reagointi ei onnistu riittävän tehokkaasti, voi tämä aiheuttaa haasteita sekä liiketoimintaan että verkoston toimimiseen. Tämän lisäksi verkostoissa nähtiin päällekkäisten toimintojen aiheuttamaa tehottomuutta, joka johtuu pitkälti puutteellisesta kommunikoinnista ja sisäisestä viestinnästä. Yksi verkostojohtamisen tavoitteista onkin usein päällekkäisyyksien tunnistaminen ja niiden poistaminen (SOSTE 2020).

”Meillä on joku verkosto paikassa X, joka ratkaisee asiakasongelmaa Y ja sitten meillä paikassa Z on samanlainen verkosto, joka ratkaisee samantyyppistä ongelmaa.” (Etteplan C)

Sisäisten verkostojen toiminnassa nähtiin päällekkäisyyksiä: sama asia toistui sekä vahvuutena että heikkoutena. Sisäisten verkostojen toimimattomuus tekee uusien asioiden tekemisen hyvin hankalaksi ja vaikeuttaa arvonluontia ja ratkaisun tuottamista.

”Sisäisissä verkostoissa ilman muuta niiden vahvuus tällaisella yrityksellä on niiden tehokas toimiminen ja heikkous on se, jos se ei toimi. Jos se ei toimi meillä ollenkaan, niin meidän ollaan juuri sen kokoinen, kuin sattuu siinä ryhmässä tai siinä toimistossa osaamista olemaan.” (Etteplan D)

6.3.3 Mahdollisuudet

Sisäisten verkostojen suurimpana mahdollisuutena nähtiin henkilöstön valtaisan osaamispotentiaalin hyödyntäminen tehokkaasti yrityksen tarpeisiin. Valtio- ja maakuntarajat ylittävät verkostosuhteet mahdollistavat organisatorisen kehittymisen ja tiedon jakamisen uuden ulottuvuuden. On kuitenkin huomattava, ettei henkilöstöä voi käsitellä kasvottomana osana liiketoimintaprosessia, vaan aktiivisina, osaavina yksilöinä (Psycon 2006). Henkilöstöpotentiaalin lisäksi verkostomainen toiminta nähtiin yhtenä avaintekijänä myös uusien tuotteiden ja innovaatioiden tuottamisessa.

”Henkilöt, kun heillä on ideoita tai ajatuksia, miten (nämä) voitaisiin ottaa vielä paremmin huomioon arvopohjaisessa myynnissä tai arvoketjuissa.” (Etteplan C)

”Organisatorinen kyvykkyys lisääntyisi innovaatioiden alueella.” (Etteplan C)

”Rakentaa kyvykkyyttä, osaamista ja menetelmiä talon sisällä ja samalla tunnistaa ja hyödyntää paremmin verkkoja.” (Etteplan C)

”Verkostomainen toimintamalli on tällaisessa innovaatioprosesseissa aika ”key” (merkittävä) juttu.” (Etteplan C)

Mahdollisuutena nähtiin myös sisäisten verkostojen tarjoama tiedon ja osaamisen jakaminen. Verkostojen ansiosta yrityksen eri yksiköt eivät lokeroidu erilleen, ja yrityksen henkilöstöllä on mahdollisuus jakaa osaamistaan toisilleen (Vilkman 2019). Yleinen ongelma kohdeyrityksessä oli kuitenkin tietämyksen ja osaamisen sekä arvotekijöiden sitoutuminen yksittäisiin henkilöihin, jolloin tieto siiloutuu eikä kulje laajemmalle. Ongelma voidaan ratkaista tehokkaalla sisäisellä verkostoitumisella, joka parantaa sekä kommunikaatiota että yleistä tiedonkulkua. Ollessaan aidosti osa hyvin kommunikoiivaa yhteisöä ja verkostoa, voi työntekijä hyvin ja antaa parhaansa organisaatiolle (Psycon 2016).

”Miten manageerataan innovointia. Miten me saatetaan enemmän ihmisten osaaminen ja tunnistetut arvotekijät organisatoriseksi osaamiseksi. Me kuullaan aika usein, että joku tietää tai tuntee jonkun, jolla on kokemusta.” (Etteplan C)

Sisäisten verkostojen tuoma pääoma ei ole ainoastaan arvontuontia asiakkaalle tai suoraa taloudellista arvoa. Ne luovat käytännössä myös viihtyvyyttä, työhyvinvointia, si-

toutumista yritykseen sekä yleisesti parempaa osaamista. Sisäisen kommunikaation parantuminen, työhyvinvointi ja -tyytyväisyys ja motivaatio ovat suoria tuloksia onnistuneesta sisäisestä verkostoitumisesta (Thiefels 2019).

”Asiantuntijoiden täytyy keskenään jutella, koska se lisää työviihtyvyyttä, kun näkee, että kollegalla on tuollainen murhe ja he alkavat auttaa toisiaan ja yhtäkkiä osaaminen kehittyy siinä jutussa.” (Etteplan D)

6.3.4 Uhat

Uhkakuvat liittyivät verkostojen mahdollisiin tapoihin toimia, ja erityistä huolta aiheutti tietyn tyyppisten kommunikaatiovälineiden käyttäminen. Ihminen voi syrjäytyä vain siksi, ettei osaa käyttää tiettyä teknologiaa tai digitaalisia palveluita (Tiainen 2018). Osa henkilöstöstä vierastaa tiettyjä viestintävälineitä, ja heidän syrjäytymisensä on todellinen uhka. Sisäisten verkostojen olisi huolehdittava, että koko henkilöstö saadaan mukaan, ettei osa ihmisistä jää ulkopuolelle. Samalla heidän tietotaitonsa pääsee katoamaan.

”Sosiaalisen kanssakäymisen tavat ja välineet korostavat ihmisten luontaisia ominaisuuksia, suuntaan tai toiseen.” (Etteplan B)

Toisena varsinaisena uhkana koettiin liiketoiminnalliset riskit, joita liittyy uusien konnaisuuksien rakentamiseen sekä niiden aikatauluttamiseen.

”Ollaan liian aikaisin rakentamassa verkostoa, jolloin investointi menee hukkaan, ettei löydetä casea, tai sitten me tullaan liian myöhään. Kyllä tällainen osaaminen, asiakastarve ja trendit versus se minkälaisia verkostoja meillä on. Niin kyllähän näiden pitää kulkea käsi kädessä.” (Etteplan C)

Myös sisäisten verkostojen toimimattomuus ja niiden puuttuminen on todellinen riski ratkaisuliiketoiminnalle sekä arvonluonnille. Ilman sisäisiä verkostoja yksittäiset toimipisteet muuttuvat pieniksi toimijoiksi, joilla ei ole kykyä palvella asiakaskuntaansa.

”Sinälläänhän tämä on aivan kriittinen asia, että tämän (sisäisten verkostojen) täytyy toimia.” (Etteplan D)

6.4 Sisäisten verkostojen arvontuotto

Verkostot tarjoavat merkittäviä hyötyjä liiketoimintaan. Sisäiset verkostot ovat tehokkaita, ja niiden jäsenet voivat oppia toisiltaan työskennellessään yhdessä ja sitoutua yhteiseen toimintaan. (Vilkman 2019.) Sisäisten verkostojen kyky tuottaa lisää arvoa asiakkaille on kohdeyrityksessä tunnistettu, ja sitä on jo osittain voitu hyödyntää tarjottaessa ratkaisuja asiakkaille. Suurin osa asiakkaille tuotetusta lisäarvosta on saatu aikaiseksi nimenomaan sisäisten verkostojen arvontuottokyvyn takia. Sisäisten verkostojen arvontuotto ja koko toiminta perustuu yhteiseen tavoitteeseen ja siihen, että kaikkien osapuolten tarpeet tulevat tyydytetyksi (Järvensivu 2019). Kohdeyrityksessä työ sisäisten verkostojen hyödyntämiseksi on kuitenkin kesken, eikä niitä toistaiseksi ole kyetty hyödyntämään maksimaalisella teholla.

”Miten me tunnistetaan paikallisella tasolla asiakkaiden tarpeita, jotka saattavat usein olla yli palvelualueiden mitä me tehdään.” (Etteplan C)

”Verkoston rooli on todella tärkeä, sillä meillä on "vain" osaamista, joka kävelee aina kello 17 ulos talosta. Verkostojen ja ihmisten osaamisen merkitys on aivan valtava meille. Sehän on se millä se arvo tuotetaan. Jos ajatellaan verkostoa laajemmassa mittakaavassa ja verkostojen sekä henkilöstön käyttöä: verkoston käyttäminen erilaisissa rooleissa, esimerkiksi tuottavuuden kasvun tai arvon tuottamisessa on valtavan merkityksellistä.

Miten arvo varsinaisesti tuotetaan, ja miten se tunnistetaan, kuinka arvoa tuotetaan. Aina tarvitaan joukko ihmisiä, verkosto.” (Etteplan C)

”Mä nyt ehkä yleistän vähän, mutta väittäisin, että suurin osa siitä lisäarvosta mitä me asiakkaalle on saatu aikaiseksi, perustuu tämmöiseen verkostoon. (Täytyy) tunnistaa se, mitä asiakas tarvitsee ja nähdä isompi kuva. Verkosto osaa rakentaa sellaisen tarjouksen, ehdotuksen tai mallin, jossa arvoelementtejä tarkastellaan paremmin, kuin mitä asiakas on konsanaan pyytänyt.” (Etteplan C)

”Uusia projekteja käynnistetään, joiden pohjana on verkoston synnyttämä lisäarvoon perustuva näkemys.” (Etteplan C)

”Tosi vaikeaa on key account managerin keksiä jotain uutta tietoa asiakkaalle, mutta meidän sisäisistä verkostoistamme pitäisi tulla sitä uutta tietoa.” (Etteplan D)

Verkostojen peruseriaatteisiin kuuluu kolme tekijää: tunteminen, luottamus ja sitoutuminen. Verkoston jäsenten on tunnettava toisensa, jotta yhteistyö on ylipäätään mahdollista. Tämän lisäksi jäsenten on luotettava toisiinsa, jotta osaamista ja ajatuksia voidaan avoimesti jakaa, ja lisäksi sitouduttava yhteiseen päämäärään ja kokonaisuuteen, eli verkostoon. (Järvensivu 2019.) Jotta sisäisten verkostojen arvontuottokyky saadaan maksimoitua, on ammatillisten huippuosaajasolujen oltava toisiinsa verkottuneita. Tutustuminen on tehokas tapa aloittaa positiivinen verkostoitumisen kehä: kun toisen henkilön kanssa on puheyhteys, voi syntyä myös luottamussuhde, joka johtaa sitoutumiseen (Järvensivu 2019). Perusta tutustumiselle ja siten verkostoitumiselle voidaan luoda vapaamuotoisena, kuten keskusteluilla harrastuksista, mutta tiedonvaihdon on oltava pääasiassa työkeskeistä.

”Jotta sisäisestä verkottumisesta alkaa syntyä lisää arvoa, niin pitää vaihtaa ammatillista tietoa.” (Etteplan D)

6.5 Sisäisten verkostojen mitattavuus

Yleensä puhuttaessa verkostomaisesta liiketoiminnasta tavoitteet on jaoteltu kolmeen eri osa-alueeseen: kehitystyöhön, markkinointiin sekä tuotantoon. Verkostolla pyritään tehostamaan tiettyjen osa-alueiden toimintaa ja siihen liittyviä prosesseja. Tässä kuitenkin olennaista on valita huolellisesti verkoston osapuolet, jotta vastuualueet määrittyvät oikein ja toiminta todella tehostuu. (Oinas & Packalén 1998.) Tämä perusperiaate pätee myös sisäisiin verkostoihin. Kuten arvioinnissa yleensä, myös sisäisiä verkostoja voidaan arvioida verkoston tehtävien ja tavoitteiden kautta. Mikäli tehtävät ja tavoitteet on määritelty selkeästi, on myös verkoston arviointi helpompaa. (SOSTE 2020.) Haasteena kohdeyrityksessä kuitenkin on, että sisäisiä verkostoja ei välttämättä ole itsessäänkään määritelty, eikä niille siten ole määritetty tehtäviä tai tavoitteitakaan. Verkostoissa harvoin on olemassa yhteisesti sovittuja mittareita (Valkokari et al. 2006). Myös yleisesti ottaen verkostojen hyötyvaikutukset yrityksen kokonaistoimintaan suhteutettuna ovat vaikeasti mitattavissa (Keränen 2015).

Kohdeyrityksessä sisäisten verkostojen arvo tunnustetaan monella tasolla, mutta tällä hetkellä ei ole kunnollisia mittareita, joilla voitaisiin seurata verkoston eri tasojen tuotavuutta ja arvoa. Useita mittareita on pyritty kehittämään, mutta ne eivät ole toistaiseksi olleet laajemmin käytössä. Käytettyjen mittareiden perustavanlaatuisena ongelmana on ollut niiden luotettavuus asian monitahoisuuden vuoksi. Voitaisiinkin todeta, että verkostoja kannattaa mitata niiden kyvykkyyden mukaan (SOSTE 2020).

On myös huomattava, että mikään aiemmin suunnitelluista mittareista ei myöskään mitata suoraan sisäisiä verkostoja, vaan niihin liittyviä osia ja tekijöitä. Mikäli verkostoa haluttaisiin itsessään mitata, tarkoittaisi se siihen liittyvien henkilöiden tutkimista. Tässä vaiheessa on kuitenkin syytä huomioida lainsäädäntö, sillä henkilötietojen keräämistä rajoitetaan erilaisin tietosuojasetuksin. Vaikka tietosuojalain mukaan henkilötietoja saa kerätä sopimukseen nojautuen (Kalliola 2018), on harva sisäinen verkosto niin muodollinen, että sitä sitoisi minkäänlaiset sopimukset. Tällöin henkilötietojen

käyttöön mittauksien edistämiseksi tulisi saada jokaisen verkoston jäsenen henkilökohtainen suostumus.

Sisäisten verkostojen hyötyä voi mitata myös muilla tavoin: sisäisen kommunikaation parantuminen, työhyvinvointi ja -tyytyväisyys ja motivaatio ovat suoria tuloksia onnistuneesta sisäisestä verkostoitumisesta. Tämä puolestaan näkyy yritykselle työn tuottavuudessa ja työntekijöiden sitoutuneisuudessa. (Thiefels 2019.) Henkilöstön hyvinvointia ja motivaatiota mitataan vuosittain nimettömällä Evalua-kyselyllä, jonka tuloksista voidaan saada viitteitä verkoston yksilötason toiminnasta. Kysely ei kuitenkaan tuota tietoa suoraan lukuisista yksilötason verkostoista. Sisäiset verkostot ovat kuitenkin suoraan yhteydessä henkilöstön hyvinvointiin, joten yhtymäkohta tähän mittariin on olemassa.

MSI eli Managed Service Index on mittari, jota kohdeyritys käyttää osavuosikatsauksissaan määrittämään johdettujen palveluiden osuutta koko palvelualueen liikevaihdosta (Etteplan 2019). Tämä johdettujen palvelumallien indeksi on suuntaa antava mittari myös verkostojen tehon mittaamiseen. Tämä perustuu sisäiseen tietoon siitä, että osa lisääntyneestä liikevaihdosta on tunnistetusti seurausta sisäisten verkostojen toiminnasta.

”Yrityksen kannaltahan sisäiset verkostot on erittäin iso potentiaali tehdä lisämyyntiä. Sehän voi ratkaista meille kokonaan uuden asiakassuhteen ja niinhän on käynytkin. Tällöinen verkostoituminen on mahdollistanut kokonaan uuden asiakassuhteen luomisen.” (Etteplan A)

6.6 Teemahaastattelujen yhteenveto

Teemahaastatteluista saatiin kerättyä laadukas aineisto, jonka laatua varmistettiin haastattelurungolla, hyvällä valmistautumisella sekä teknisen välineistön varmistamisella. Haastattelusta pidettiin myös päiväkirjaa, johon kirjattiin huomioita haastattelun aikana,

varsinaisten kysymysten ja vastausten lisäksi. (Hirsjärvi & Hurme 2018.) Teemahaastattelujen merkittävin anti oli sisäisten verkkojen tunnistaminen ja nimeäminen. Vaikka niiden olemassaolo on tiedostettu, ei niitä ole osattu tunnistaa tai johtaa. Sisäisten verkostojen johtamisen haasteet tulivat haastatteluissa toistuvasti ilmi, eikä tämän työn tekemisen aikana kyseiseen teemaan ole löytynyt ratkaisua tai tapahtunut muutosta. Myös verkostojen mitattavuus aiheutti haasteita: kohdeyritys on pyrkinyt mittaamaan sisäisten verkostojen tuloksia, mutta mittaus ei ole mahdollista ilman määriteltyjä tavoitteita. Tämä puolestaan ei ole onnistunut ilman nimettyjä verkostoja.

Ilahduttavaa oli huomata, kuinka teemahaastatteluissa korostui henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen. Tulostavoitteet ja arvonaluonti nousivat toki esille, mutta sisäisten verkostojen anti henkilöstön hyvinvoinnille ja viihtyvyydelle saivat ansaitusti huomiota. Yleisesti ottaen sisäisiä verkostoja haluttaisiin hyödyntää nykyistä paremmin, ja niiden tasojen tunnistaminen on siihen hyvä alku.

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa kohdeyrityksessä olevia sisäisiä verkostoja sekä niiden välisiä sidoksia, jotka vaikuttavat asiakasarvoon. Tutkimuksen empiirisessä osassa tarkasteltiin sisäisten verkostojen muotoja ja tasoja kohdeyrityksessä. Tarkastelun kohteena oli erityisesti se, millaisia sisäisiä verkostoja yrityksellä on ja kykenevätkö ne tuottamaan lisäarvoa asiakkaille. Työssä keskityttiin nimenomaan sisäisiin verkostoihin, eikä yritysverkostoja yleisesti ottaen ollut tarkoitus käsitellä syvällisesti. Lisäksi pois rajattiin verkostojen syntyminen sekä niiden elinkaari. Kyseisiä teemoja sivuttiin teemahaastatteluissa, mutta niihin ei pureuduttu syvemmällä tasolla.

Verkostojen tärkeys yleisesti on ymmärretty sekä kohdeyrityksessä että liike-elämässä, ja niiden merkitys on jatkuvasti kasvanut. Voidakseen tyydyttää asiakkaiden tarpeet mahdollisimman arvotehokkaasti globaaleilla markkinoilla, on kohdeyrityksenkin keskityttävä omaan ydinosaamiseensa. Sisäisten toimintojen ollessa laajat ja yritysostojen muodostaessa omia osaamiskeskittymiään, muodostuu toimintaan myös sisäisiä verkostoja. Tässä työssä käsitelty, olennainen kiinnostuksen kohde on sisäisten verkostojen tarjoama tuki lisäarvon muodostumisessa asiakkaalle. Sisäisten verkostojen tilaa kohdeyrityksessä lähestyttiin teemahaastatteluissa seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

1. Mitä verkostoja on tunnistettu?
2. Hyödyttävätkö sisäiset verkostot yritystä?
3. Voidaanko näitä sisäisiä verkostoja johtaa?
4. Tuottavatko sisäiset verkostot arvoa asiakkaille?

5. Voidaanko sisäisten verkostojen arvoa määrittää ja mitata?

Teemahaastatteluja toteutettiin yhteensä neljä kappaletta, ja vaikka osa saadusta tiedosta on salassa pidettävää ja siten jouduttiin jättämään tästä työstä pois, saatiin haastattelujen avulla muodostettua kattava kuva yrityksen sisäisten verkostojen nykytilasta. Kirjallisuuskatsauksen materiaaleja on käytetty tässä työssä lähteenä ja sen tuomaa tietopohjaa alustana sekä teemahaastatteluille että aiheen ymmärtämiselle kokonaisuutena.

7.2 Johtopäätökset

Johtopäätökset on koottu vastaamalla työssä esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

Mitä verkostoja on tunnistettu?

Sisäiset verkostot voivat olla muodollisia ja järjestäytyneitä mutta myös epämuodollisia, työn ulkopuolella syntyneitä. Ratkaisuliiketoiminnassa sisäisiä verkostoja muodostetaan usein työnantajan toimesta, mutta niitä voi syntyä myös vapaaehtoisesti. (Thiefels 2019.) Kohdeyrityksessä sisäisiä verkostoja tunnistettiin neljä eri tasoa, joista kaksi olivat organisatorisia ja kaksi yksilötasoisia. Organisatoriset verkostotasot, eli *palvelu-alue* ja *manageritaso*, ovat organisaation muodostamia ja paremmin hallittuja. Näitä tasoa johdetaan tietoisesti ja niitä pidetään yllä. Yksilötasoiset verkostot, eli *kompetenssitaso* sekä *yksilötaso*, voivat olla vapaamuotoisempia ja ilmavampia verkostoitumisen muotoja. Erityisesti yksilötasolla verkostoituminen tapahtuu usein omasta tahdosta, ja usein jopa työajan ulkopuolella. On kuitenkin huomioitava, että vaikka verkostoituminen olisikin vapaamuotoista, on sen työkeskeisyyttä pidettävä yllä. Todellinen hyöty saavutetaan vain työkokemuksia jakamalla. Vapaaehtoinen verkostoituminen vaatii myös yksilöltä itseltään halua muodostaa sosiaalisia suhteita, eikä työnantaja voi siihen pakottaa (Thiefels 2019).

Hyödyttävätkö sisäiset verkostot yritystä?

Sisäisten verkostojen hyöty näkyy sekä yrityksen arvoketjussa että työntekijöiden hyvinvoinnissa. Sisäisen kommunikaation parantuminen, työhyvinvointi ja -tyytyväisyys ja motivaatio ovat suoria tuloksia onnistuneesta sisäisestä verkostoitumisesta. Tämä puolestaan näkyy yritykselle työn tuottavuudessa ja työntekijöiden sitoutuneisuudessa. (Thiefels 2019.) Myös haastatteluissa sisäisten verkostojen hyöty osoittautui merkittäväksi. Sisäisistä verkostoista voidaan nähdä, kuinka sen eri jäsenet täydentävät toisiaan, ja heidän osaamisensa liikkuu yrityksen sisäisenä voimavarana eri henkilöstöryhmien ja yksittäisten henkilöiden välillä (Vilkman 2019). Osaamisen tunnistaminen ja sen siiloutumisen estäminen ovat sisäisen verkoston kenties tunnustetuin hyöty. Myös kohdeyrityksessä ilmeni osaamisen jakamisen tunnistaminen, ja sen merkitys arvontuotolle korostui. Sisäiset verkostot nähtiin suorana voimavarana sekä liiketoiminnan ominaispiirteiden vuoksi että yleisesti arvontuoton kannalta. Merkittävä huomio kuitenkin oli, että hyödyt nähtiin selkeinä, mutta sisäisten verkostojen potentiaalia ei kyetty valjastamaan maksimaalisella tasolla.

Voidaanko näitä sisäisiä verkostoja johtaa?

Sisäisiä verkostoja voi ja tulee johtaa – omalla tavallaan. Verkostojen – niin sisäisten kuin ulkoistenkin – johtaminen on ennen kaikkea fasilitointia, ja se perustuu luottamukseen sekä vastavuoroisuuteen (SOSTE 2020). Verkostoilla ei ole erikseen määritettyjä sääntöjä, joiden mukaan niiden olisi toimittava, ja tämä tuo asettaa haasteita niiden johtamiselle. Niiden toiminta perustuu pitkälti itseohjautuvuuteen, ja johdettaessa on tasapainoteltava ohjaamisen ja vapauttamisen välillä (Järvensivu 2019). Merkittävänä heikkoutena kohdeyrityksessä nähtiin sisäisten verkostojen hallitsemattomuus sekä, ettei niitä osata tunnistaa. Tämä johtaa sekä mahdollisiin ristiriitatilanteisiin, nurkkakuntaisuuteen sekä osaamisen häviämiseen. Johtamisen merkitys korostuu sisäisten verkostojen arvopotentialissa. Mikäli verkostoa ei hallita millään tavalla, ei sen hyöty voi näkyä asiakkaalle täydessä mittakaavassaan. Tämä näkyy erityisesti organisaatorisilla tasoilla, eli palvelualue- sekä manageritasoilla. On myös huomioitava, että

erityisesti epämuodollisista verkostoista saattaa pudota osa henkilöstä pois, jolloin sekä työhyvinvointi laskee että osaaminen jää hyödyntämättä. Oikealla johtamisella sekä vähintäänkin osittain hallitulla verkostoitumisella tämä voidaan estää.

Tuottavatko sisäiset verkostot arvoa asiakkaille?

Arvoketjumainen ajattelu liitetään usein verkostomaiseen liiketoimintaan, sillä yritysverkosto on jo itsessään arvoketju (Pietiläinen et al 2005: 23). Tämä pätee myös sisäisiin verkostoihin. Usein arvoketjun eri osia toteutetaan verkostojen kautta, eivätkä arvoketjut eivät ole yksittäisiä ja irrallisia tekijöitä, vaan ne ovat yhteydessä toisiinsa (StrategyTrain 2009). Sisäisissä verkostoissa toimijat ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa, ja vaikka omia tavoitteita olisi, on päämäärä aina jollain tavalla yhteinen. Arvonluonnissa onkin kyse juuri siitä, että pyritään tavoitteellisesti kohti arvokkaaksi koettua toimintaa (Työterveyslaitos). Sisäisten verkostojen arvonnissa korostuu yrityksen arvonnuprosessin läpinäkyvyys ja sen yksiselitteisyys läpi organisaation. Tämä maksimoi arvonnun ja henkilöstön sitoutuneisuuden siihen. Kohdeyrityksessä sisäisten verkostojen kyky tuottaa lisää arvoa asiakkaille on tunnustettu, ja sitä on jo osittain voitu hyödyntää tarjottaessa ratkaisuja asiakkaille. Suurin osa asiakkaille tuotetusta lisäarvosta on saatu aikaiseksi nimenomaan sisäisten verkostojen arvontuottokyvyn takia. Sisäisten verkostojen kyky luoda lisäarvoa sekä asiakkaalle että organisaatiolle hahmotetaan sekä uusissa projekteissa että olemassa olevissa asiakastuotannoissa. On kuitenkin huomioitava, että sisäisten verkostojen arvontuottokykyä ei kohdeyrityksessä ole kyetty toistaiseksi maksimoimaan. Jotta se onnistuu, on ammatillisten huippuosaajajäsenten oltava toisiinsa verkottuneita.

Voidaanko sisäisten verkostojen arvoa määrittää ja mitata?

Kohdeyrityksessä sisäisten verkostojen arvo tunnustetaan ja tunnustetaan monella tasolla, mutta käytössä ei ole varsinaisia mittareita, joilla seurata verkoston eri tasojen tuottavuutta ja arvoa. Verkostojen arvoa mitataan usein niille määriteltyjen tehtävien ja

tavoitteiden sekä saavutetun kyvykkyyden mukaan (SOSTE 2020), mutta koska sisäiset verkostot kohdeyrityksessä ovat jokseenkin hallitsemattomia, ei tämä mittaustapana ole yksiselitteisesti käyttökelpoinen. Verkoston onnistumista voi mitata myös sen perusteella, kykeneekö se tarjoamaan ratkaisun sille esitettyyn haasteeseen (SOSTE 2020), mutta tätä mittaria puolestaan voi olla vaikeaa määritellä tietyn yksittäisen sisäisen verkoston meriitiksi. Useita mittareita on pyritty kehittämään, mutta ne eivät ole tois- taiseksi olleet laajemmin käytössä. Ongelmana niissä on ollut niiden luotettavuus. On myös huomattava, että mikään aiemmin suunnitelluista mittareista ei mittaa suoraan sisäisiä verkostoja, vaan pikemminkin niihin liittyviä osia ja tekijöitä. Mikäli sisäisiä verkostoja haluttaisiin laajemmin mitata ja tutkia, tulisi prosessissa huomioida myös lainsäädäntö ja henkilön tietosuoja.

Kohdeyrityksen sisäisten verkostojen nykytilaan perustuvat vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuutta arvioivat mahdollisuudet ja uhat on kerätty kuvassa 10 tiivistettyyn nelikenttään.

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Osaava henkilöstö - Organisaatorakenne - Toiminta lähellä asiakasta - Asiakslähtöisyys - Asiakkaan tarpeen mukaan mukautuminen - Sisäiset verkostot yleisesti - Tietämys verkoston sisällä 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verkostojen johtaminen - Verkostojen hallitsemattomuus - Puutteellinen kommunikointi - Sisäinen viestintä - Toimintojen päällekkäisyys - Verkostojen hyödyntämättä jättäminen - Verkostojen toimimattomuus yleisesti
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstön osaamispotentiaali - Tiedon jakaminen - Organisaation kehittäminen verkostojen kautta - Uudet tuotteet ja innovaatiot - Verkostojen parempi tunnistaminen - Verkostojen hyödyntäminen - Työhyvinvoinnin lisääminen - Kommunikaation parantuminen - Sisäinen viestintä - Innovoinnin johtaminen 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verkostoista syrjäytyminen - Työhyvinvoinnin kärsiminen - Kommunikaatiovälineet ja teknologia - Tietotaidon katoaminen - Verkoston rakentamisen riskit - Aikataulut - Verkostojen toimimattomuus - Verkostojen hyödyntämättä jättäminen

Kuva 10 Sisäisten verkostojen nelikenttä.

Saatujen tulosten perusteella käytännön jatkotoimenpiteiksi suositellaan olemassa olevien sisäisten verkostojen rakenteiden kokonaisvaltaista kartoittamista sekä aktiivisten toimijasolujen etsimistä. Jotta yritys voi hahmottaa todellisen tarpeensa verkostorakenteisiin, tulisi sen analysoida nykytilaansa entistä tarkemmin ja selvittää, mihin tarpeisiin sisäiset verkostot voisivat vastata (Vättö 2017). Organisaatiossa olisi selvitettävä,

kuinka sisäisten verkostojen toimintaa voidaan tukea ja kuinka niitä johdetaan oikein. Mitattavuus ei yleisesti ole verkostomaisen rakenteen vahvuus, joten tähän lienee turha paneutua ilman erillistä, spesifiä tarvetta. Sisäisten verkostojen toimivuus näkyy osana muita mittauspisteitä, kuten asiakasarvon lisääntymisenä ja henkilöstön hyvinvointina.

Kohdeyrityksen liiketoimintaan kuuluu myös innovaatiot, joiden syntyä voi sisäisillä verkostoille tukea. Olisi hyödyllistä selvittää, kuinka innovaatioiden synty ja elinkaari voitaisiin verkostomaisesti määritellä sekä johtaa. Merkittävää olisi tätä varten myös ymmärtää, kuinka voidaan luoda positiivinen ja hedelmällinen työilmapiiri, jotta innovaatioille saadaan ylipäättään otollinen maaperä.

Jatkotutkimuksen osalta voisin suositella kvantitatiivista verkostanalyysia, sillä olemassa olevien sisäisten verkostojen nykytilaa olisi kartoitettava vielä tätä enemmän. Sisäisten verkostojen synty ja elinkaari olisi mielenkiintoinen tutkimuskohde, ja erityisesti tulisi paneutua sisäisten verkostojen johtamiseen, sillä johtamisen vaikutus verkoston onnistumiseen on tunnustettu (Barringer & Harrison 2000, 398-397). Koko sisäisen verkostorakenteen mallinnus johtaisi laajempaan tietopohjaan, mikä edelleen synnyttäisi lisäarvoa aiheeseen ja tarkempia tuloksia.

Yleisesti ottaen voidaan todeta, että sisäisten verkostojen merkitys liiketoiminnassa on merkittävä, tutkitaan niiden vaikutusta sitten henkilöstön hyvinvoinnin, asiakasarvon tai liiketoiminnallisen arvon kautta. Niiden organisaatiolle tuoma on kiistaton, mutta ennen sen hyödyntämistä on verkostot kyettävä tunnistamaan. Tämä tuo oman haasteensa, sillä sisäiset verkostot sekoitetaan usein tiimeihin tai osastoihin, eikä niiden potentiaalia saada näkyviin. Käytännössä yrityksen on löydettävä oma tapansa tunnistaa omat sisäiset verkostonsa ja havainnoitava niiden ominaispiirteet. Sisäiset verkostot ovat monitahoisia ja usein vapaamuotoisia, ja tästä huolimatta – tai kenties juuri sen vuoksi – ne vaativat johtamista ja vähintään jonkintasoista hallintaa. Verkostoja hallinnoitaessa on myös kyettävä estämään nurkkakuntien syntyminen ja yksittäisten työntekijöiden rajautuminen verkostoista pois.

Jotta henkilöstö saadaan sitoutettua sisäisiin verkostoihin ja niiden muodostamiseen, on arvonluontiprosessi oltava läpinäkyvä ja merkityksellinen jokaiselle organisaation osalle – myös yksittäiselle työntekijälle. Lähtökohtaisesti jokainen yritys koostuu verkostoista, ja menestyksen takana on usein toimiva sisäinen verkostoituminen. Tämä työ kiteytyy mainiosti haastattelussa (Etteplan C) esiin nousseeseen toteamukseen: *aina tarvitaan joukko ihmisiä, verkosto.*

LÄHTEET

Angel, R., & Sexsmith, J. (2011). Social Networking: The Corporate Value Proposition. *Ivey Business Journal* (Online).

Almquist, E., Senior, J & Bloch, N. 2016. The Elements of Value. *Harvard Business Review*. September 2016.

Anttila, P. 17.05.2014. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Verkkoartikkeli. [Viitattu 28.03.2020] Saatavissa: <https://metodix.wordpress.com/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>

Apilo, T., Kaunisto, K., Koskela, M., Rajala, A., Salminen, J., Valkokari, K. 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. Kuopio: VTT

Auvinen, A. & Tarkiainen, E. Soluessee: kvalitatiivinen tutkimus. Verkkoartikkeli. [Viitattu 28.05.2020] Saatavissa: <https://essee pankki.proakatemia.fi/soluessee-kvalitatiivinen-tutkimus-2/>

Barringer, B.R. & Harrison, J.S. 2000. Walking on a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. *Journal of Management* 26 (3), 367-403.

Baumeler F., Johnston C. S., Hirschi A., Spurk D. 2018. Networking as predictor of work-nonwork enrichment: Mechanisms on the within- and between-person level. *Journal of Vocational Behavior* 109 (2018) s. 166–177.

Cabeza-Pullés D., Fernández-Pérez V., Roldán-Bravo M. 2019. Internal networking and innovation ambidexterity: The mediating role of knowledge management processes in university research. *European Management Journal* 38 (2020) s. 450-461

Denzin, N.K. 1970. The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods. Chicago, Aldine.

Etteplan a. Tietoa meistä. Verkkosivusto. [Viitattu 10.06.2020] Saatavissa: <https://www.etteplan.com/fi/>

Etteplan b. 2019. Etteplan vuosikatsaus 2019. Punamusta Oy

Gardet, E. & Mothe, C. 2011. The Dynamics of Coordination of Innovation Networks. European Management Review 8, 213-229.

Gargiulo, M. 2016. When internal networking undermines innovation. Fontainebleau: INSEA

Hakanen, M. 2012. Verkostoyritysten yhteensopivuus. Modulcon Oy. Verkkoartikkeli. [viitattu 16.06.2020]. Saatavissa: <http://www.modulcon.fi/wp-content/uploads/2012/05/Verkostojen-yhteensopivuus.pdf>

Harmaala, M-M. 2017. Yrityksen uudenlainen arvonluonti. Markkinointi&Mainonta. Verkkoartikkeli. [viitattu 15.05.2020]. Saatavissa: www.marmai.fi/blogit/yrityksen-uudenlainen-arvonluonti/5706034a-ea4d-3844-b3af-567253d87630

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2018. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Turenki, Hansaprint Oy.

Hirsjärvi, s., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki, kustannusosakeyhtiö Tammi.

Integrated reporting. Resources. Verkkoartikkeli. [viitattu 10.06.2020]. Saatavissa: <http://integratedreporting.org/what-the-tool-for-better-reporting/>

Järvenpää, E. Laadullinen tutkimus. Verkkojulkaisu. [viitattu 10.06.2020]. Saatavissa: <http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>

Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen. Opi ja etene yhdessä. Helsinki, BoD.

Keränen, V. 2015. Monenkeskisen verkostoyhteistyön kehittäminen. Tapaustutkimus matkailualan verkostosta. Opinnäytetyö. Kajaani: Kajaanin ammattikorkeakoulu.

Kotler, P. & Keller, K.L. 2009. Marketing Management. Pearson International Edition. 13th Edition. London: Pearson Education Ltd.

Kotler, P. & Keller, K.L. 2010. Solutions offerings: a critical review and reconceptualisation, *Journal of Service Management*, 21(4), s. 441–459.

Lund, M. & Nielsen, C. 2014. The Evolution of Network-based Business Models Illustrated Through the Case Study of an Entrepreneurship Project. *Journal of business Models*, vol.2. No 1 pp. 105-121.

Maslow, A. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 1943, nro 50(4), s. 370–396. Verkkoartikkeli. [Viitattu 27.05.2020]. saatavissa: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>

Matter. 2019. Asiakasarvo – mikä se on ja miksi se on tärkeä jokaiselle yritykselle? Verkkoartikkeli. [viitattu 13.05.2020]. Saatavissa: <http://matter.fi/mika-on-asiakasarvo/>

Nordin F. & Kowalkowski C. (2010) Solutions offerings: a critical review and reconceptualisation, *Journal of Service Management*, 21(4), s. 441–459.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYPro.

Oparaocha, G.O. 2016, Towards building internal social network architecture that drives innovation: a social exchange theory perspective. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20 No. 3, s. 534-556. Emerald Group Publishing Limited

Pietiläinen, T., Lehtimäki, H., Keso, H. 2005. *Liiketoimintaosaamisen lähtökohdat – innovatiivinen ja verkostomainen yrittäjyys*. Helsinki: Tekes.

Porter, M. 1985. *Competitive advantage*. New York: Free Press.

Professional Academy. *Marketing theories - Swot-analysis*. Verkkojulkaisu. [Viitattu 21.06.2020]. Saatavissa: <http://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---swot-analysis>

Psycon 2016. *Henkilöstön kehittämistä vai aitoa potentiaalin hyödyntämistä?* Verkkojulkaisu. [Viitattu 21.06.2020]. Saatavissa: <https://www.psycon.fi/blogi/henkiloston-kehittamista-vai-aitoa-potentiaalin-hyodyntamista>

Räty, R. 2017. *Palveluliiketoiminnan johtamisen ytimessä: Mitä asiakkaasi kokee saavansa sinulta?* AaltoEE. 2017. Verkkojulkaisu. [Viitattu 12.06.2020]. Saatavissa: <http://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2017/palveluliiketoiminnan-johtamisen-ytimessa-mita-asiakkaasi-kokee-saavansa-sinulta>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Verkkojulkaisu. [Viitattu 10.06.2020]. Saatavissa: http://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html

Sanastokeskus TSK. TEPA- termipankki. 2010. Verkkojulkaisu. [Viitattu 12.06.2020]. Saatavissa: <http://termipankki.fi/tepa/fi/haku/palveluliiketoiminta>

SOSTE. *Verkostojohtaminen*. 2020. Verkkojulkaisu. [Viitattu 16.06.2020]. Saatavissa: <https://www.soste.fi/jarjestoopas/verkostojohtaminen/>

Storbacka K. 2011. A solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions. *Industrial marketing management*. 40. s. 699–711

Storbacka, K. & Pennanen, R. 2014. *Solution Business: Building a Platform for Organic Growth*. Switzerland, Spiringer.

StrategyTrain. 2009. Strategien muodostaminen: arvoketjuanalyysi. Verkkootikkeli. [Viitattu 10.06.2020]. Saatavissa: <http://st.merig.eu/index.php?id=272&L=2>

Suomen riskienhallintayhdistys 2012. Nelikenttäanalyysi - SWOT. Verkkootikkeli. [Viitattu 21.06.2020]. Saatavissa: <http://pk-rh.fi/tools/swot.html>

Söderman, A. 2014. Verkostokyvyyden merkitys yritysjohdon menestysreseptissä. Väitöskirja. *Acta Wasaensia No 309*. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Tiainen, A. 2018. Kasvava joukko tavallisia suomalaisia syrjäytyy – digielkasta voi pudota lähes kuka tahansa, ja silloin on kuin lukutaidoton, varoittaa asiantuntija. *Helsingin sanomat*. Verkkootikkeli. [Viitattu 21.06.2020]. Saatavissa: <https://www.hs.fi/teknologia/art-2000005720700.html>

TTL - työterveyslaitos. Askelia uuteen arvonluontiin. Verkkootikkeli. [Viitattu 10.06.2020]. Saatavissa: <http://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/arvonluonti/mista-e-arvonluonnissa-kyse/>

Valkokari, K., Airola, M., Hakanen, T., Hyötyläinen, R., Ilomäki, S-K. & Salkari, I. 2016. *Yritysverkoston strateginen kehittäminen*. Espoo: VTT.

Valkokari, K., Valjakka, T., Hakanen, T., Kupi, E ja Kaarela, I. 2014. *Palveluverkostojen kehittämisen työkirja*. Kuopio, VTT.

Vilkman, U. Miten johtaa verkostoja menestyksellisesti. Ilmarinen. Verkkoartikkeli. [Viitattu 25.05.2020]. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/ilmiot/blogit/vieraskynalla-vilkman/miten-johtaa-verkostoja-menestyksellisesti/>

Vilko, J. & Ritala, P. 2016. IAM VALUE - Identification, analysis, and management of customer value in supply networks. Lappeenranta, LUT Scientific and Expertise Publications.

Vättö, A. 2017. Verkstomainen liiketoiminta mainosalan pienyrityksessä. Diplomityö. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Yrjölä, M. 2020. Eye on the customer: breaking away from the inside-out mindset. Journal of Business Strategy. Verkkoartikkeli. [Viitattu 27.05.2020]. Saatavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBS-02-2020-0022/full/html>