



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **Markkinoiden muokkaus kilpailukyvyn luomisen ja säilyttämisen keinona verkostomaisilla yritysmarkkinoilla**

Markkinoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Iida Laukkanen

Ohjaaja:  
KTT Rami Olkkonen

9.12.2025  
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Markkinointi

**Tekijä:** Iida Laukkanen

**Otsikko:** Markkinoiden muokkaus kilpailukyvyyn luomisen ja säilyttämisen keinona verkostomaisilla yritysmarkkinoilla

**Ohjaaja:** KTT Rami Olkkonen

**Sivumäärä:** 116 sivua + liitteet 6 sivua

**Päivämäärä:** 9.12.2025

Yritykset toimivat osana monimutkaisia ja laajalle ulottuvia verkostoja, joissa kilpailu perustuu paitsi yrityksen sisäisiin resursseihin ja kyvykkyyksiin myös kykyyn hallita verkostoa ja luoda arvoa yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Yksi strateginen lähestymistapa monimutkaisen toimintaympäristön proaktiiviseen hallintaan on markkinoiden muokkaus. Lisäksi johtajien verkostokuvat toimivat keskeisenä ymmärryksen rakentumisen kanavana, sillä niiden avulla johtajat jäsentävät verkoston toimijoita, suhteita ja kehityskulkuja sekä muodostavat tilannekuvaa toimintaympäristöstään strategista päätöksentekoa varten. Aiempi tieteellinen tutkimus markkinoiden muokkauksesta on hyvin rajallista, sillä tutkimusaiheena se on suhteellisen tuore. Aiempi tutkimus on keskittynyt vahvasti yleisemmän abstraktiotason käsitteelliseen tutkimukseen, minkä vuoksi ilmiön tutkiminen yksittäisen yrityksen kyvykkyytenä on jäänyt vähemmälle huomiolle. Tutkimuksessa on myös korostunut yhden markkinan näkökulma, joten kysymys siitä, miten yksittäisen organisaation sisällä voidaan samanaikaisesti toteuttaa erilaisia markkinoiden muokkausstrategioita eri kohdemarkkinoilla, on vielä rajallista.

Tämän tutkielman tarkoituksena on tarkastella, miten markkinoiden muokkaaminen toimii mekanismina kilpailuedun luomisessa ja ylläpitämisessä verkottuneilla yritysmarkkinoilla. Tutkielman tarkoitukseen vastataan seuraavien osaongelmien avulla:

1. Millaisia tulkintoja johtajat tekevät markkinasta?
2. Miten verkostomaista markkinaa pyritään muokkaamaan?
3. Miten markkinakohtaiset erityisominaisuudet näkyvät strategisissa markkinan muokkaustoimissa?
4. Miten markkinan muokkaustoimia voidaan skaalata eri markkinoiden välillä?

Tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerätään puolistrukturoiduin teemahaastatteluin, haastatteleamalla kohdeyrityksen, Gofore Oyj:n, kahden liiketoimintalueen johtajia. Tutkimuksen tulokset tukevat ja täydentävät aiempaa tutkimusta markkinoiden muokkauksesta. Tuloksista käy ilmi, että johtajat jäsentävät toimintaympäristöään verkostokuvia laajemmin markkinakuvina, joissa huomioidaan myös markkinainstituutiot ja verkoston ulkopuoliset, mutta strategisesti merkittävät toimijat. Tämä jaettu markkinaymmärrys toimii muokkausmahdollisuuksien tunnistamisen ja toteuttamisen lähtökohtana.

Tutkimuksen keskeiset tulokset osoittavat, että markkinoiden muokkaus verkottuneilla yritysmarkkinoilla rakentuu johtajien markkinakuvien varaan ja ilmenee kontekstisidonnaisina muokkaustoimina. Markkinoiden muokkauskeinojen luonne ja toteutettavuus määräytyvät markkinan erityisominaisuuksien mukaan. Samalla tutkimus kuitenkin osoittaa, että muokkaustoimissa on replikoitavia elementtejä, joita voidaan siirtää markkinasta toiseen. Replikaation hyödyntäminen osana markkinoiden muokkausta näyttäytyy strategisena kyvykkyytenä, joka mahdollistaa muokkaustoimien skaalaamisen organisaation sisällä. Saadakseen liiketoiminnallisia hyötyjä muokkaustoimien replikoinnista, suositellaan tämän tutkimuksen perusteella yrityksille replikointiin liittyvän prosessin kehittämistä ja systemaattista johtajuutta. Kokonaisuutena tutkimus yhdistää markkinoiden muokkauksen, markkinatulkinnat ja replikaatiostrategiat yhdeksi viitekehikseksi ja osoittaa, että kilpailuetua syntyy erityisesti silloin, kun organisaatio kykenee sekä tulkitsemaan markkinaa että muuntamaan muokkaustoimet laajasti hyödynnettäviksi toimintamalleiksi.

**Avainsanat:** strategisointi yritysverkostoissa, verkostokuvat, replikointi, markkinoiden muokkaus

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>7</b>
1.1	Johdatus tutkielman aiheeseen	7
1.2	Tutkielman tarkoitus ja osaongelmat	11
1.3	Tutkielman rajaukset ja rakenne	12
<b>2</b>	<b>Verkostomaisten markkinoiden muokkaus</b>	<b>14</b>
2.1	Yritys osana monimutkaista arvontuotantoverkostoa	14
2.1.1	Muuttuvat markkinat	14
2.1.2	Yritysverkostojen hallinta	17
2.1.3	Strategisointi verkostokontekstissa	20
2.2	Johdon strategiset linjaukset markkinoiden muokkauksen perustana	21
2.2.1	Johdon verkostokuvat	21
2.2.2	Toimintamallien kopiointi osana yritysstrategiaa	25
2.3	Markkinoiden muokkauksen käsite ja prosessi	27
2.3.1	Markkinoiden muokkaus käsitteenä	27
2.3.2	Markkinoiden muokkaus prosessina	30
2.4	Markkinoiden muokkauksen strategiat	32
2.4.1	Markkinoiden laajentaminen	36
2.4.2	Markkinahäiriö	37
2.4.3	Markkinoiden ylläpito	38
2.4.4	Markkinoiden supistaminen	39
2.5	Teoreettinen viitekehys	40
<b>3</b>	<b>Empiirisen tutkimuksen toteuttaminen</b>	<b>44</b>
3.1	Menetelmälliset valinnat	44
3.2	Tutkimuskohteen valinta ja esittely	45
3.3	Aineiston keruu	46
3.4	Aineiston analyysi ja tulkinta	51
3.5	Tutkimuksen laadun ja luotettavuuden arviointi	51
3.6	Tutkimuksen eettisyys	55
<b>4</b>	<b>Empiirisen tutkimuksen tulokset</b>	<b>57</b>
4.1	Johtajien tulkinnat markkinasta	57

<b>4.2 Verkostomaisen markkinan strateginen muokkaus</b>	<b>64</b>
<b>4.3 Muokkaustoimien markkinakohtaisuus</b>	<b>71</b>
<b>4.4 Markkinan muokkaustoimien skaalautuvuus</b>	<b>76</b>
<b>5 Johtopäätökset</b>	<b>83</b>
<b>5.1 Tulosten käsittely</b>	<b>83</b>
5.1.1 Johtajien tulkinnat markkinasta	83
5.1.2 Verkostomaisen markkinan strateginen muokkaus	85
5.1.3 Muokkaustoimien markkinakohtaisuus	89
5.1.4 Markkinan muokkaustoimien monistettavuus	92
<b>5.2 Työn teoreettiset kontribuutiot</b>	<b>98</b>
<b>5.3 Liikkeenjohdolliset kontribuutiot</b>	<b>101</b>
<b>5.4 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset</b>	<b>103</b>
<b>6 Yhteenveto</b>	<b>106</b>
<b>Lähteet</b>	<b>108</b>
<b>Liitteet</b>	<b>117</b>
<b>Liite 1 Haastattelurunko</b>	<b>117</b>
<b>Liite 2 Tekoälyn käyttö</b>	<b>120</b>
<b>Liite 3 Aineistonhallinnan suunnitelma</b>	<b>121</b>

## KUVIOT

Kuvio 1. Markkinoiden määritelmiä (mukaillen Mele ym. 2015, 103–105)	16
Kuvio 2. Markkinat vuorovaikutuksellisia ja integroituneina kokonaisuuksina (Mele ym. 2015, 108)	17
Kuvio 3. Verkoston hallinnan viitekehys (mukaillen Möller & Halinen 2017, 17)	19
Kuvio 4. Verkostokuvien elementit (mukaillen Ramos & Ford 2011)	22
Kuvio 5. Johtajien verkostokuvat osana strategisointiprosessia (mukaillen Laari-Salmela ym. 2015, 119)	24
Kuvio 6. Markkinoiden muokkauksen kahdeksan vaihetta (mukaillen Nenonen & Storbacka 2020) 30	
Kuvio 7. Markkinoiden muokkauksen strategioiden nelikenttä (mukaillen Flaig ym. 2021, 257, 261)	36
Kuvio 8. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	41
Kuvio 9. Goforen liiketoiminta-alueet organisaatorakenteesta johdettuina	46
Kuvio 10. Yritysjohdon markkinakuvien muodostuminen	85
Kuvio 11. Markkinoiden muokkaaminen toimija- ja kenttätason välisenä prosessina	88
Kuvio 12. Muokkaustoimien markkinakohtaisuus	91
Kuvio 13. Yrityksen sisäinen markkinoiden muokkauksen toimintamallien replikointi	96
Kuvio 14. Markkinoiden muokkaamisen viitekehys usean markkinan kontekstissa	97
Kuvio 15. Yritys osana useita yritysverkostoja ja markkinoita	100

## TAULUKOT

Taulukko 1. Organisaation sisäisen tiedonsiirron haasteet (mukaillen Szulanski 1996)	26
Taulukko 2. Markkinoiden muokkausstrategioiden elementit (mukaillen Nenonen ym. 2024, 15–16) 33	
Taulukko 3. Suuriin markkinamuutoksiin johtavat konfiguraatiot (mukaillen Nenonen ym. 2024, 19)	34
Taulukko 4. Haastattelujen tiedot	48
Taulukko 5. Operationalisointitaulukko	49

# 1 Johdanto

## 1.1 Johdatus tutkielman aiheeseen

Markkinat eivät ole staattisia tai ennalta olemassa olevia kokonaisuuksia. Sen sijaan ne ovat jatkuvasti kehittyviä ja alati liikkeellä olevia prosesseja, joissa tapahtuvat muutokset vaikuttavat paitsi yrityksiin, myös kaikkiin markkinoiden elementteihin, kuten markkinarakenteeseen ja markkinakäyttäytymistä määrittäviin instituutioihin. Yritysten on otettava huomioon markkinoiden muutokset ja joko sopeutua niihin tai toimia osana muutosta pysyäkseen kilpailukykyisenä. (Flaig ym. 2021.) Yrityksillä ei siis ole varaa jäädä passiivisesti odottelemaan, mikäli se haluaa säilyttää kilpailukykyä muuttuneilla markkinoilla (Nenonen & Storbacka 2020).

Yritysmarkkinoiden verkostomainen luonne haastaa toimijoita entisestään. Verkostomaiset yritysmarkkinat ovat monimutkaisia systeemiä vaihdantasuhdeverkostoja, joissa yritysten ja yksittäisten johtajien on toimittava pysyäkseen kilpailukykyisinä ja luodakseen kilpailuetua (Henneberg ym. 2010, 355). Kilpailukyvyllä tarkoitetaan yrityksen tai muun toimijan yleistä kykyä sopeutua eri tilanteisiin menestyäkseen markkinoilla ja säilyttääkseen toimintansa kannattavuuden (Bhawsar & Chattopadhyay 2015). Kilpailuedulla puolestaan viitataan kilpailukyvyyn taustalla vaikuttaviin resursseihin ja kyvykkyyksiin, joilla toimija eroaa kilpailijoistaan ja täten omaa mahdollisuudet parempaan suorituskykyyn (Barney 1991; Sigalas & Pekka Economou 2013). Verkostoituneessa B2B-kontekstissa kilpailutilannetta ja -dynamiikkaa määrittelevät yhä vahvemmin yrityksen asema ja kyky toimia osana laajempaa markkinasysteemiä, eivät pelkästään sen sisäiset ominaisuudet (Álvarez ym. 2009).

Yritysmarkkinoinnin tutkimus on pitkään keskittynyt dyadisten suhteiden, eli kahden yrityksen välisen toiminnan tarkasteluun (Anderson ym. 1994; Henneberg ym. 2010). Yritysten välisten suhteiden tarkastelu verkostoina on herättänyt kiinnostusta tutkijoiden piirissä jo 1980-luvulla, mutta yritysverkostojen tutkimuksen merkitys on korostunut vasta 2000-luvun aikana.

Vuosituhanneen vaihteen jälkeen käännteentekevinä kehityskulkuina globalisaatio ja teknologian kehittyminen ovat avanneet ovia kansainväliselle kilpailulle, minkä myötä myös verkostoissa olevien yritysten määrä ja skaala ovat kasvaneet. Näiden muutosten myötä markkinat ovat laajentuneet ja monimutkaistuneet ja yritykset toimivat yhä useammin osana kansainvälisiä vaihdantasuhdeverkostoja, joissa kilpailu ja yhteistyö ovat toisiinsa limittyneitä. (Halinen & Törnroos 2005; Álvarez ym. 2009.) Lisäksi perinteiset teoriat, kuten resurssipohjainen näkemys (engl. *resource-based view*, *RBV*) korostavat yrityksen sisäisten ja hallittavissa olevien resurssien

roolia kilpailuedun luomisessa (Barringer & Harrison 2000; Dekker ym. 2020). Kilpailukyvyyn säilyttäminen kompleksisissa yritysverkostoissa ei näin ollen enää perustu ainoastaan yksittäisen yrityksen sisäisten resurssien ja kyvykkyyksien suunnitteluun tai kahden yrityksen välisen suhteen onnistumiseen, vaan yhä enenevässä määrin kykyyn hallita verkostoa ja hyödyntää yhä laajempia verkostosuhteita (Álvarez ym. 2009).

Kilpailukyvyyn ja -edun säilyttämistä yritysverkostoissa haastavat muun muassa vuorovaikutussuhteiden monimutkaisuus, toimijoiden lukumäärä, vaikeasti hahmotettavat vaihdannan rakenteet ja verkostoissa tapahtuvat prosessit, jotka voivat vaikuttaa elävän omaa elämäänsä ja toimivan omasta tahdostaan (Henneberg ym. 2010, 355). Lisäksi verkostoissa vallitsee vahva keskinäisriippuvuus. Verkoston yritykset ovat riippuvaisia toisistaan, mikä rajoittaa yritysten mahdollisuutta kehittää omaa toimintaa ja strategiaa itsenäisesti. Organisaatioilta vaaditaan siis kykyä käsitellä yhä suurempia määriä epävarmuutta ja taitoa toimia osana yhä kompleksisempaa toimintaympäristöä (Trim & Lee 2008, 732; Beninger & Francis 2021, 293). Tätä kompleksisuutta lisää erilaiset muutokset ja isot maailmanlaajuiset kriisit yrityksen toimintaympäristössä. Kriisillä tarkoitetaan satunnaistapahtumaa, joka aiheuttaa epäjärjestyttä ja keskeyttää vakiintuneiden tapojen, roolien ja yhteisten viitekehysten jatkumon (Nenonen & Storbacka 2020, 266), ja väärin hoidettuna voi aiheuttaa huomattavia negatiivisia seurauksia (Pedersen ym. 2020, 315). Erinäisten pienemmän skaalan muutosten lisäksi elämme kriisien aikakautta, eräänlaista monihäiriötilaa (engl. *polycrisis*), jossa useat maailmanlaajuiset kriisit vaikuttavat samanaikaisesti markkinoilla (Helleiner 2024, 3; Rodrigues ym. 2025) haastaen yritysten toimintaa entisestään.

Polykriisi nimityksenä juontaa juurensa 1990-luvulle. Tuolloin polykriisillä on viitattu globaaleihin kriiseihin, kuten ekologisiin kriiseihin, jotka uhmaavat ihmiskuntaa. Sitten termiä on käytetty kuvaamaan erityisesti Euroopan Unionia uhmaavia kriisejä. Tuorein käsitys polykriisistä mukailee aiempia määritelmiä ja pohjautuu vahvasti taloushistorioitsija Adam Toozen käyttämään määritelmään. (Helleiner 2024, 2–3.) Nykyisessä käytössä polykriisillä viitataan samanaikaisesti esiintyvien kriisien rykelmään, jossa erityyppiset kriisit ovat keskinäisriippuvaisia ja vahvistavat toistensa vaikutuksia (Helleiner 2024, 3; Rodrigues ym. 2025). Tällaisessa monihäiriötilassa kriisien kokonaisvaikutus ylittää yksittäisten kriisien yhteenlasketun summan, ja niiden vuorovaikutus tuottaa laajempia ja vaikeammin ennakoitavia seurauksia yhteiskunnallisissa ja taloudellisissa järjestelmissä (World Economic Forum 2023, 9; Helleiner 2024, 3).

2020-luvun alkupuolen yksiä uutisoiduimpia ja tunnetuimpia kriisejä ovat olleet koronapandemia ja Ukrainan sota, mutta niiden lisäksi esimerkiksi inflaatio, ilmastokriisi, taluskriisi ja globaali

ruokakriisi ovat maailmanlaajuisia kriisejä, jotka vaikuttavat eri markkinoihin ja niiden toimijoihin ja toimintoihin (MustRead 21.2.2023; Tooze 24.6.2021; Beninger & Francis 2021). Allianz Commercial (2024) raportoi liiketoiminnan näkökulmasta suurimmiksi kriiseiksi ja uhkakuviksi kyberhyökkäykset ja liiketoiminnan keskeytymisen, johon lukeutuvat myös toimitusketjujen häiriöt. Kriisien vaikutusten uskotaan olevan pitkiä, ja samalla kun organisaatiot yrittävät selviytyä lyhyen aikavälin riskeistä, tulisi niiden varautua myös kriisien aiheuttamiin, pidemmän aikavälin riskeihin (World Economic Forum 2023).

*“Never waste a good crisis.” (Älä koskaan tuhlaa hyvää kriisiä.)*

Nenonen & Storbacka (2020, 265)

Sitaatti kiteyttää kriisien merkityksen markkinoiden kehitykselle. Samaan aatteeseen voidaan linkittää myös usea poliittinen strateginen johtaja tai ajattelija, kuten Winston Churchill ja Niccolò Machiavelli sekä Rahm Emanuel, joka käytti kyseistä sanontaa kommentoidessaan globaalia finanssikriisiä vuonna 2009. Lisäksi ajatus toistuu laajemmassa strategisen johtamisen kirjallisuudessa. Kriisejä on yleisesti pidetty hetkinä, jotka paitsi paljastavat organisaatioiden rakenteellisia haavoittuvuuksia myös avaavat mahdollisuuksia uudistumiseen ja suunnanmuutoksiin. (Nenonen & Storbacka 2020, 265.) Siksi kriisit ovat strategisen johtamisen kannalta tärkeitä hetkiä arvioida uudelleen yrityksen toimintaa, prioriteetteja ja tulevaisuuden suuntaa (Pedersen & Ritter 2022).

Käytännössä kriisejä voi hyödyntää yrityksen sisäisissä muutoksissa, kuten pienempien heikkouksien löytämisessä tai isompien liiketoiminnallisten uudistusten tekemisessä, mutta myös yritysverkoston ja täten koko markkinan kehittämisessä (Nenonen & Storbacka 2020, 265). Kriisit heikentävät markkinoiden staattisuutta ja pakottavat markkinasysteemin liikkeelle. Kun vakiintuneet toimintatavat ja roolit horjuvat, markkinasta tulee tavanomaista muovautuvampi. Näin ollen valmiiksi liikkeellä olevaa markkinaa on helpompi ohjailla haluamaansa suuntaan. Samalla kriisitilanne haastaa markkinoilla vallitsevat, syvälle juurtuneet ajattelumallit ja luovat tilaa vaihtoehtoisille arvonluonnin ja yhteistyön organisoinnin tavoille. Tämän vuoksi kriisien tunnistaminen ja niiden hyödyntäminen ponnahduslautana voi olla tehokas tapa kehittää sekä omaa toimintaa että koko verkoston yhteistä suuntaa. (Nenonen & Storbacka 2020.)

Monimutkaisen toimintaympäristön kontekstissa yksittäisen yrityksen mahdollisuudet vaikuttaa verkoston kehitykseen suoraan ovat rajalliset, ja strateginen päätöksenteko tapahtuu usein osittaisen tiedon varassa ja epävarmuuden vallitessa (Ford & Håkansson 2013). Näin ollen jatkuvassa muutoksessa olevassa markkinassa sidosryhmien ja toimintaympäristön ymmärtäminen korostuu.

Verkostomaisilla yritysmarkkinoilla ymmärryksen muodostumisen strategisena työkaluna käytetään verkostokuvia<sup>1</sup>, joiden avulla johtajat pyrkivät hahmottamaan dynaamisen verkoston toimintaa, suhteita ja omaa roolia osana monimutkaista kokonaisuutta (Henneberg ym. 2006; Laari-Salmela ym. 2015, 118). Yleisesti verkostoihin linkittyvä tutkimus on painottanut menneisyyteen katsovaa näkökulmaa, jolloin tulevaisuuden ennakointi ja strateginen visiointi ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Lisäksi strategisointi verkostoissa on usein ymmärretty sopeutumisenä muiden toimijoiden liikkeisiin, eikä niinkään proaktiivisena tulevaisuuden suunnitteluna ja omilla toimilla verkostoon vaikuttamisena. (Abrahamsen ym. 2023.) Samalla verkostokuvat rajoittuvat ainoastaan yritysverkostojen tarkasteluun, eivätkä niitä laajemman markkinakontekstin (ks. Möller & Halinen 2017) analysointiin. Aiemmassa tutkimuksessa on nostettu tarvetta tutkia markkinaymmärryksen muodostumista ja tämän tiedon hyödyntämistä osana markkinoiden muokkausta (Mele ym. 2015). Tämän vuoksi verkostokuvien ja markkinaymmärryksen muodostumisen suhdetta ja tarkastelua tulevaisuuden ennakoinnin strategisena työkaluna olisi tarpeen tutkia tarkemmin.

Verkostonäkökulman rinnalla markkinoiden muokkaus, ja erityisesti sen luomat mahdollisuudet yrityksen toiminnan ja kilpailuedun parantamisessa, on viime vuosien aikana herättänyt erityistä kiinnostusta tutkijoiden parissa (Nenonen ym. 2019b; Maciel & Fischer 2020; Flaig ym. 2021). Markkinoiden muokkauksella tarkoitetaan tarkoituksenmukaisia toimia markkinaominaisuuksien, rakenteiden ja toimintalogiikoiden muokkaamiseksi (Nenonen ym. 2019b, 168)<sup>2</sup>. Viimeaikainen tutkimus markkinoiden muokkauksesta korostaa, että yritykset eivät ainoastaan reagoi markkinamuutoksiin, vaan voivat myös aktiivisesti vaikuttaa tähän uudelleenmäärittelyyn (Nenonen ym. 2019b; Maciel & Fischer 2020; Flaig ym. 2021).

Monimutkaisuuden ja epävarmuuden lisääntyessä markkinoiden muokkaus voidaan nähdä myös resilienssiä rakentavana toimintana (Trim & Lee 2008, 732), eli keinona säilyttää tasapaino, selviytyä epävarmuuden vallitessa ja palauttaa tai jopa parantaa toimintaa vastoinkäymisten jälkeen (Sutcliffe & Vogus 2003, 96). Yritysten olisikin mielekästä ymmärtää, miten markkinoiden muokkauksella voidaan paitsi kehittää ja luoda uusia markkinoita, myös tähdätä markkinoiden ylläpitoon resilienssin saavuttamiseksi (Beninger & Francis 2021, 293; Flaig ym. 2021). Markkinoiden muokkauksen tutkimuksessa on vielä paljon aukkoja, sillä se on suhteellisen uusi tutkimussuunta. Näin ollen aihepiirissä on selkeästi tilaa jatkotutkimukselle, ja uudet empiiriset

---

1 Johtajien verkostokuvat määritellään tarkemmin luvussa 2.2.1.

2 Markkinoiden muokkaus määritellään tarkemmin luvussa 2.3.

tutkimusasetelmat voivat tuottaa teoreettisia täsmennyksiä ja syventää ilmiön ymmärrystä. (Jaworski ym. 2020, 142–143; Flaig ym. 2021.)

Markkinoiden muokkauksen rinnalla yritysten kyky hyödyntää muokkaustoimiaan organisaation sisällä nousee keskeiseksi kiinnostuksen kohteeksi. Vaikka muokkausstrategiat voivat syntyä tietyssä markkinakontekstissa tai liiketoiminta-alueella, niiden pitkäjänteinen vaikutus edellyttää, että toimivia muokkauslogiikoita pystytään siirtämään, soveltamaan ja monistamaan yli organisatoristen ja markkinakohtaisten rajojen. Tällaista toimintamallien replikointia on perinteisesti tarkasteltu tuotteiden, palvelujen ja projektikäytäntöjen siirrettävyytenä (Winter & Szulanski 2001; Szulanski & Jensen 2008; Ruuska & Brady 2011), mutta sen roolia markkinavaikuttamisessa ei ole tutkimuksen parissa tarkasteltu. Teorioita yhdistävänä linkkinä voidaan nähdä esimerkiksi se, miten muokkaustoimista kertynyt osaaminen voidaan muuntaa organisaatiotason kyvykkyydeksi, joka mahdollistaa vaikuttamisen laajentamisen eri markkinoille. Näin replikaatio asettuu luontevaksi jatkotutkimuskohteeksi markkinoiden muokkauksen tutkimukselle.

Erityistä huomiota markkinoiden muokkausta käsittelevässä tutkimuksessa on kiinnitetty markkinoiden muokkauksen strategioihin ja yleisempään abstraktiotason tutkimukseen (Flaig ym. 2021), joten konkreettinen yritystason käsitys siitä, miten strategiat ilmenevät yrityksen toiminnassa ja käytännön tasolla on toistaiseksi rajallista. Vähäiselle huomiolle tutkimuksen parissa on jäänyt myös kysymys siitä, miten yksittäisen organisaation sisällä voidaan samanaikaisesti toteuttaa erilaisia markkinoiden muokkausstrategioita. Tässä tutkielmassa pyritään pienentämään tätä teorian ja käytännön välistä kuilua tarkastelemalla johtajien markkinatulkintoja ja käytännön toimia markkinan kehittämisessä ja muutokseen vastaamisessa. Yritysverkostojen ja toimintaympäristön ollessa laajoja ja monimutkaisia, yksittäiseen organisaatioon kohdistuvalla tutkimuksella voidaan pyrkiä luomaan kontekstuaalisia tasoja läpileikkaava kuvaus tutkittavasta ilmiöstä.

## **1.2 Tutkielman tarkoitus ja osaongelmat**

Tämän tutkielman tarkoituksena on tarkastella, miten markkinoiden muokkaaminen toimii mekanismina kilpailuedun luomisessa ja ylläpitämisessä verkottuneilla yritysmarkkinoilla. Tutkielman tarkoitukseen vastataan seuraavien osaongelmien avulla:

1. Millaisia tulkintoja johtajat tekevät markkinasta?
2. Miten verkostomaista markkinaa pyritään muokkaamaan?

3. Miten markkinakohtaiset erityisominaisuudet näkyvät strategisissa markkinan muokkaustoimissa?
4. Miten markkinan muokkaustoimia voidaan skaalata eri markkinoiden välillä?

Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu markkinoilla olevien yritysverkostojen ja niissä tapahtuvan strategisoinnin ympärille. Yritysverkostoihin perustuvassa teoriaosiossa tarkastelu tarkennetaan siihen, kuinka strategisilla toimilla voidaan kehittää ja muokata markkinaa haluttuun suuntaan. Verkostomaisen kontekstin ymmärrys sekä käsitys siitä, miten yritys toimii osana verkostoa ovat keskeisiä lähtökohtia tutkimuksen tekemiselle, sillä ne ovat myös markkinoiden muokkauksen ytimessä (ks. Halinen & Törnroos 2005; Nenonen ym. 2019b). Markkinoiden muokkauksen (engl. *market shaping*) teoria tarkoittaa tutkimuksen yritysverkostoissa ja markkinoilla tapahtuviin strategiaan muokauskeinoihin. Lisäksi yritysjohton verkostokuvien teoria luo käsitystä johtohenkilöiden tavasta ja kyvyistä tulkita verkoston rakennetta, toimintaa, kehitystä ja yrityksen verkostoroolia, sekä tehdä strategisia päätöksiä markkinan muokkaamiseksi (Henneberg ym. 2006; Laari-Salmela ym. 2015, 118).

Tutkimuksessa käytetään teorian ja empiiristen havaintojen välillä vuorottelevaa abduktiivista lähestymistapaa ja laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jossa syvennytään kohdeyrityksen Gofore Oyj:n toimintaan eri toimialoilla. Aineistonkeruumenetelmänä käytetään puolistrukturoituja teemahaastatteluja yrityksen johtotason tai muuten yrityksen strategisen kehityksen kannalta avainasemassa olevien henkilöiden kanssa. Haastatteluissa kartoitetaan sekä johtajien verkostokuvia että heidän näkemyksiään yrityksen strategisista rooleista ja markkinavaikuttamisesta. Näin ollen yritysverkostoissa strategisointia pyritään tarkastelemaan tutkimuksessa ymmärryksen (tässä tapauksessa verkostokuvien) ja strategisten toimien (tässä tapauksessa markkinanmuokkauksen) vuorovaikutuksen keinoin. Tutkimuksessa perehdytään tarkemmin kohdeyrityksen kahden liiketoimintayksikön toimintaan toisistaan selvästi eroavilla markkinoilla.

### **1.3 Tutkielman rajaukset ja rakenne**

Tässä tutkielmassa on pääpiirteittäin kolme rajausta. Vahvin rajaus liittyy tutkimusasetelmaan. Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena, jossa tarkastelun kohteena on yksittäinen yritys. Näin ollen havainnot rajoittuvat yksittäiseen alaan ja yritykseen. Toinen rajaus liittyy tarkastelun kohteeseen. Vaikka markkinoilla ja kohdeyrityksen yritysverkostoissa on myös organisaatioita, jotka toimivat kuluttajamarkkinoilla, tarkastelua tehdään lähtökohtaisesti organisaatioiden välisessä

eli (business-to-business) B2B-kontekstissa. Viimeinen rajoite on nähtävissä tarkastelun laajuudessa. Tutkimuksen kohteena on yrityksen toiminta osana verkostomaista yritysmarkkinaa. Näin ollen markkina ja yritysverkostot nähdään eräänlaisina toiminnan konteksteina, mutta tarkempi tarkastelu rajataan lähinnä yksittäisen yrityksen ja sen kahden liiketoimintayksikön näkökulmaan.

Tämä tutkielma koostuu yhteensä kuudesta pääluvusta. Tutkielman johdannossa perehdytään tutkimuksen aiheeseen, aiheen valintaan ja sen ajankohtaisuuteen. Johdannossa esitellään myös aiemman kirjallisuuden perustella nousut tutkimusaukko, sekä tutkimuksen tarkoitus ja osaongelmat, joilla tarkoitukseen pyritään vastaamaan.

Johdannosta edetään toiseen lukuun, teorialukuun, jossa syvennyttään tutkimuksen kannalta keskeisiin teoreettisiin näkökulmiin. Teorialuvun tavoitteena on luoda käsitystä yritysten toiminnasta ja strategisoinnista osana monimutkaista arvontuotantoverkkoa. Luvussa tarkastellaan myös yritysten sisäisiä toimintamalleja, sekä keinoja, joilla organisaatiot keräävät ja tulkitsevat tietoa ympäristöstään. Lopuksi luvussa käsitellään vielä markkinoiden muokkausta, jota toteutetaan ympäristöstä muodostuneen ymmärryksen pohjalta. Yritysverkostoihin liittyvässä tutkimuksessa kontekstin ymmärtäminen on tärkeä osa tutkittavaa ilmiötä (Halinen & Törnroos 2005, 1286), joten siksi myös tämän tutkimuksen teoriaosion aluksi tarkastelu kohdistetaan markkinoihin ja niissä toimiviin strategisiin yritysverkostoihin, ja markkinoiden muokkauksen teoria esitellään vasta sen jälkeen yritysverkostoteoriasta johdettuna. Teorialuvun päätteeksi kirjallisuuskatsaus koostetaan teoreettiseen viitekehykseen, joka ohjaa myös empiiristä tutkimuksen toteuttamista.

Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen toteuttaminen kokonaisuudessaan. Siinä tutkimusstrategia avataan esittelemällä menetelmälliset valinnat, tutkimuskohde, aineiston keruumenetelmä ja analyysi. Lisäksi kolmannessa luvussa syvennyttään arvioimaan tutkimuksen laatua ja luotettavuutta sekä pohtimaan tutkimuseettisiä kysymyksiä ja eettisen kriteeristön täyttymistä tämän tutkimuksen osalta.

Neljännessä luvussa eli tulosluvussa esitellään empiiriset tutkimustulokset, eli asiantuntijahaastatteluista nousseet keskeiset löydökset osaongelmittain. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset. Johtopäätöksissä peilataan osaongelmakohtaisesti empiirisiä löydöksiä aiempaan tutkimukseen ja teoriaan. Viidennessä luvussa esitellään myös tutkielman rikastettu viitekehys, työn teoreettiset ja liikkeenjohdolliset kontribuutiot sekä tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset. Lopuksi kuudennessä luvussa koko tutkimus vedetään yhteen ja tutkimuksen tulokset esitellään vielä kerran tiivistetyssä muodossa.

## 2 Verkostomaisten markkinoiden muokkaus

### 2.1 Yritys osana monimutkaista arvontuotantoverkostoa

#### 2.1.1 Muuttuvat markkinat

Yleinen markkinanäkemyks on pitkään ollut vailla tarkempaa tutkimusta, vaikka markkinoista on markkinoinnin ja johtamisen kirjallisuudesta puhuttu paljon. (Storbacka & Nenonen 2011; Mele ym. 2015.) Perinteinen, uusklassinen taloustiede määrittelee markkinat yrityksestä riippumattomina, ulkoisina ja staattisina tekijöinä (Flaig ym. 2021, 261–262). Tässä määritelmässä markkinat nähdään eräänlaisina talouden rakennelmina, jotka toimivat hintojen muodostumisen mekanismeina (Nenonen ym. 2014, 270; Flaig ym. 2021, 261–262) ja myyjien ja ostajien vaihtokaupan areenana (Mele ym. 2015). Vaikka uusklassista markkinakäsitystä on kritisoitu jo useita vuosikymmeniä sitten yksittäisten tahojen osalta, isompi käsityksen ja markkinoinnin teoriaan suuremmin vaikuttanut muutos on tapahtunut vasta 1990- ja 2000-luvun aikana (Nenonen ym. 2014, 270; Mele ym. 2015). Muutosta ajava tekijä on ollut eräänlaisen markkinoiden muokkaamisen keinona pidetyn markkinoiden ohjaamisen (engl. *market driving*) teorian kehittyminen, minkä myötä markkinat mielletään staattisuuden sijaan dynaamisiksi, kompleksisiksi ja alati muuttuviksi sosiaalisiksi rakennelmiksi (Kumar ym. 2000; Hawa ym. 2020; Flaig ym. 2021, 255).

Markkinat eroavat toisistaan koon, muodon, paikan, laajuuden ja toimijoiden, sekä markkinoilla vaihdettavien tavaroiden ja palveluiden perusteella (Mele ym. 2015, 102). Työmarkkinat, pääomamarkkinat, Suomen markkinat, globaalit markkinat ja kuluttajamarkkinat ovat monelle tuttuja termejä, joissa sana ”markkina” esiintyy erilaisiin konteksteihin liitetynä. Myös kirjallisuudessa markkinat käsitteenä määritellään yhä hyvin eri tavoin. Markkinan määritelmien moninaisuutta selittää käsitteen aineettomuus; koska markkinat koostuvat sosiaalisista verkostoista (Granovetter 1992, 8–9), mitään konkreettista käsinkosketeltavaa ”markkinaa” ei oikeastaan ole olemassa ilman ihmisiä (Nenonen & Storbacka 2020, 266). Markkina myös muovautuu ihmisten toiminnan myötä, sillä markkinoiden elementit vakiintuvat tyypillisesti silloin, kun merkittävä osa markkinatoimijoista alkaa nähdä ne pysyvinä. Toisin sanoen markkinoiden elementit ovat pysyviä siinä määrin kuin markkinatoimijat kollektiivisesti rakentavat ja ylläpitävät käsitystä niiden pysyvyydestä. (Nenonen & Storbacka 2020, 266.)

Yleisesti markkinoinnin ja johtamisen kirjallisuus käsittelee markkinoita systeemeinä, verkostoina ja ekosysteemeinä (Nenonen ym. 2019b, 618–619). Määritelmät kuitenkin vaihtelevat näkökulman mukaan. Verkostonäkökulman, johon B2B-markkinoinnin kentässä viitataan myös laajemmalla

”koulukuntatermillä” IMP (engl. *Industrial Marketing and Purchasing*), mukaan markkinat tulisi mieltää laajempina konstruktiona pelkän dyadisen myyjän ja ostajan välisen suhteen sijaan (Mele ym. 2015, 104). Esimerkiksi Johanson ja Vahlne (2011, 487) viittaavat markkinoihin verkostoina. Heidän näkemyksensä markkinoista ei siis juurikaan eroa yritysverkostoista. Lisäksi IMP-ajattelumallin mukaisessa määritelmässä painotetaan markkinatoimijoita, vuorovaikutusta ja resurssiriippuvuutta muiden elementtien yli. Nenonen ym. (2014) puolestaan määrittelevät markkinaa vaihdannan näkökulmasta, ja määrittelevät markkinat jatkuviksi toiminnoiksi, jotka organisoivat taloudellista vaihdantaa.

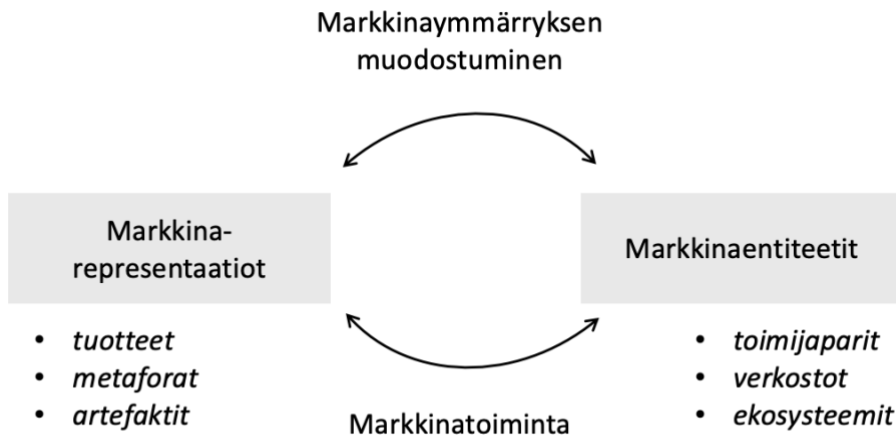
Toisaalta muun muassa palvelulähtöinen logiikka ja vastuullisuuskirjallisuus näkevät markkinat vielä laajemmin. Palvelulähtöisessä logiikassa korostetaan palveluihin perustuvan liiketoiminnan lisääntymistä, minkä myötä markkinat nähdään kokonaisina palveluekosysteemeinä (Vargo & Lusch 2011, 184–185). Vastuullisuuskirjallisuudessa puolestaan painotetaan usein vahvasti sidosryhmänäkökulmaa, jonka mukaan organisaatioiden tulisi palvella ja huomioida laajemmin useiden sidosryhmien tarpeita vain yhden, useimmiten pelkästään suoran asiakkaan, priorisoinnin sijaan (Crittenden ym. 2011, 73). Melen ym. (2015, 104) mukaan myös tämä laajentaa markkinakäsitettä kuvaamaan yhä useampia markkinatoimijoita pelkän keskeisen ekosysteemin (engl. *focal ecosystem*) sijaan.

Kuvio 1 kokoaa yhteen viime vuosina kehittyneet markkinanäkemykset Melen ym. (2015) mukaan. Vaikka markkinat käsitteenä määritellään monin eri tavoin, on selvää, että painopiste siirtyy pois staattisista ja itsestään selvyysinä pidetyistä markkinoista kohti dynaamisia, toimijoiden omien tekojen ja vuorovaikutuksen kautta rakentuvia kokonaisuuksia tai metaforia, jotka luovat toiminnalle kontekstin ja rajat (Storbacka & Nenonen 2011; Mele ym. 2015, 105). Markkinoiden epävakaata ja alati muuttuvaa tilaa alleviivaa myös tutkimus markkinan muovautumiskyvystä (engl. *market plasticity*), jolla mitataan markkinan kykyä ottaa ja ylläpitää muotoja (Nenonen ym. 2014).

	Valtavirran markkinointi	Nousevat markkinanäkemykset	
Markkina-toimijat	Dyadinen	<p><b>Verkosto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Neoklassisen taloustieteen rajausta myyjän ja ostajan välisestä dyadisesta suhteesta on liian rajattu</li> <li>➤ Huomioidaan laajempi toimijajoukko ja niiden luoma verkko</li> </ul>	<p><b>Ekosysteemi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verkostoja laajempi näkökulma markkinatoimijoihin</li> <li>➤ Poistetaan toimijoita leimaavat "ostaja" tai "myyjä" nimikkeet, ja puhutaan "toimijoista", jotka vuorovaikuttavat keskenään</li> </ul>
Markkinan määritelmä	Tuote-kategoria	<p><b>Metafora</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Jaetut tarinat toimijoiden kesken</li> <li>➤ Markkinat ovat sosiaalisia rakennelmia, jotka ovat olemassa, koska toimijat uskovat sen olemassaoloon</li> </ul>	<p><b>Artefakti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Markkinat ovat yhteisluotuja artefakteja</li> <li>➤ Markkinat syntyvät toimijoiden käyttäytymisen tuloksena</li> </ul>

Kuvio 1. Markkinoiden määritelmiä (mukaillen Mele ym. 2015, 103–105)

Tässä tutkielmassa markkinat mielletään jatkuviksi prosesseiksi, joihin markkinatoimijat pystyvät vaikuttamaan, ja näin ollen muokkaamaan omilla toimillaan (Nenonen ym. 2019b; Ottosson ym. 2020, 304). Markkinoiden nähdään muodostuvan yritysverkostoista (Johanson & Vahlne 2011, 487), jotka rakentavat kokonaisia palveluekosysteemejä (Vargo & Lusch 2011, 184–185). Tutkielmassa hyödynnetään siis markkinat verkostoina -ajattelutapaa (engl. *markets as networks*) (ks. Johanson & Vahlne 2011), joka mukailee myös IMP-ryhmän näkemystä markkinoista: markkinat ovat toisiinsa kytkeytyneitä, riippuvuussuhteisiin perustuvia vaihdantasuhdeverkkoja (Anderson ym. 1994; Ford & Håkansson 2006; Henneberg ym. 2010, 356). Kuvio 2 kuvaa tällaista integroitunutta markkinaa neljän markkinaelementin kautta. Myötäpäivään luettuna markkinarepresentaatiot (kuten tuotteet, metaforat tai artefaktit) ohjaavat sitä, miten markkinaymmärrys muodostuu, mikä puolestaan määrittää, ketkä tai mitkä markkinaentiteetit nähdään olennaisina. Markkinaymmärryksen kehä sulkeutuu, kun nämä entiteetit, kuten toimijaparit, verkostot tai ekosysteemit, ovat tekemisissä keskenään esimerkiksi resurssien vaihdannan tai integroinnin kautta. Sama kehä toimii myös toiseen suuntaan: jaetut representaatiot ohjaavat käytäntöjä, jotka kehystävät entiteettejä, ja näiden käytäntöjen kautta markkinan merkitys rakentuu uudelleen. (Mele ym. 2015.) Kuvio osoittaa siis markkinoiden määrittävän myös markkinatoimijoiden mielessä ymmärryksen muodostumisen kautta.



Kuvio 2. Markkinat vuorovaikutuksellisia ja integroituneina kokonaisuuksina (Mele ym. 2015, 108)

### 2.1.2 Yritysverkostojen hallinta

Yritysmarkkinoinnin tutkimus on vahvasti keskittynyt joko yksittäisen yrityksen tai dyadisten suhteiden, eli kahden yrityksen suhteen, analysointiin (Anderson ym. 1994; Henneberg ym. 2010, 356). Ensimmäisiä mainintoja yritysverkostoista yritysmarkkinoinnin tieteellisessä kirjallisuudessa on tehty 1980-luvulla, mutta 2000-luvun alussa niiden määrä, koko ja monimutkaisuus lisääntyivät huomattavasti muun muassa globalisaation ja teknologisten innovaatioiden myötä (Halinen & Törnroos 2005, 1285; Álvarez ym. 2009). Näistä globalisaatio levitti markkinat entistä laajemmalle alueelle, jolloin yritykset kilpailevat maailmanlaajuisten toimijoiden kanssa. Kilpailun kovenemisen myötä voidaan nähdä, että yhteistyö markkinoilla toimivien yritysten kesken on kilpailukyvyn säilyttämisen kannalta tärkeää. (Álvarez ym. 2009.) Myös resurssipohjainen näkemys (engl. *resource-based view, RBV*) alleviivaa suhdetoimintaa, jonka myötä yritys pääsee käsiksi organisaatorajojen ulkopuolisiin resursseihin. Näin ollen kaikkia resursseja ei tarvitse itse omistaa, vaan yritys voi ulkoistaa osan toiminnastaan. (Barringer & Harrison 2000; Dekker ym. 2020.) Voidaan kuitenkin todeta, että vaikka yritykset nykyään toimivatkin kompleksisissa yritysverkostoissa, verkostojen sisällä voi tapahtua myös dyadisiin suhteisiin perustuvaa suhdetoimintaa yksittäisten yritysten välillä (Anderson ym. 1994).

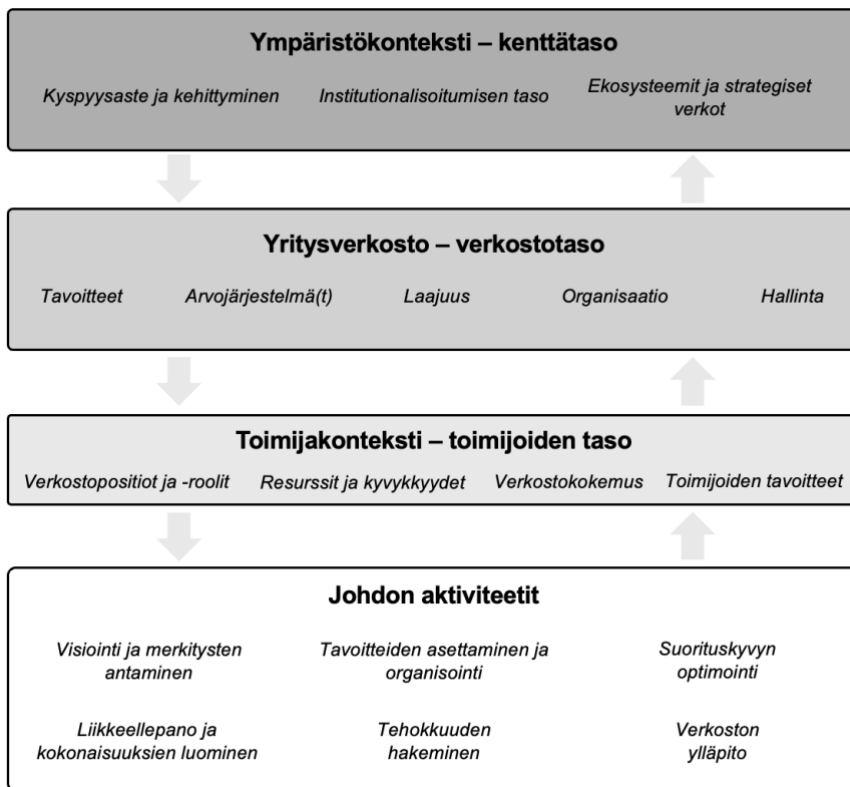
Yritysverkostoilla tarkoitetaan yritysten interaktiivisista suhteista rakentuvia monimutkaisia verkkoja (Håkansson & Snehota 1989; Ford & Håkansson 2006; Henneberg ym. 2010; Abrahamson ym. 2023). Lakhalin ym. (1999) mukaan tiettyyn pisteeseen saakka voidaan väittää, että kaikki

yrietykset ovat osa joitain verkostoja. Verkostonäkökulma (IMP) korostaa yksittäisten yritysten toisiinsa kytkeytyneisyyttä (Håkansson & Snehota 2000; Ford & Håkansson 2006; Baraldi ym. 2007; Abrahamsen ym. 2023). Verkosto ja yritykset eivät ole toisistaan täysin erillisiä käsitteitä – yritykset muodostavat verkoston, ja täten verkostoa ei ole olemassa ilman yrityksiä. Verkostonäkökulmassa huomioidaan myös yrityksen ja sen toimintaympäristön vahva kytkeytyneisyys. (Baraldi ym. 2007, 880.)

Verkostonäkökulma on vahvasti yritysverkostojen teoriaa kehittänyt näkökulma, mutta on kuitenkin vain yksi ajattelusuunta. Sen lisäksi erilaisia verkostotutkimuksen linjoja ovat muun muassa (1) strategisten verkkojen tutkimus (engl. *strategic nets*), jossa vahvoina teemoina ovat resurssipohjainen näkemys, kyvykkyydet ja dynaamiset kyvykkyydet, (2) kognitiivinen näkökulma (engl. *cognitive view*), jossa tarkastellaan verkostokuvia, ymmärryksen lisäämistä ja visiointia, sekä (3) institutionaalinen lähestymistapa, jossa vahvoina teemoina ovat toimijoiden yhteistoiminta ja verkostovaikuttaminen sidosryhmän voimin. (Möller & Halinen 2017, 6–8.)

Möller ja Halinen (2017) ovat kehittäneet verkoston hallinnan viitekehysten (engl. *Network Management Framework, NetFrame*), jonka tarkoituksena on kuvata kontekstia, jossa verkostot ja toisaalta yksittäiset yritykset toimivat. Viitekehys koostuu neljästä tasosta, jotka avaavat verkostojen tyypillistä rakennetta. Viitekehysten perimäinen ajatus on, että kolme eri tason kontekstia vaikuttavat yritysverkostojen hallintaan. Ylimpänä tasona on ympäristökonteksti, jolla viitataan toiminnan ympäristöön tai yleisemmin kenttään, jonka piirissä verkosto toimii. Toinen taso on itse verkosto, ja kolmas verkostotoimijoiden taso.

Kuviossa 3 esitetään nämä verkoston hallintaa määrittelevät kontekstien tasot ja niiden väliset yhteydet. Viitekehysten alimmalla tasolla tarkastellaan yksittäisen toimijan toimintaa ja toiminnan ympäristö on hyvin suppea. Mitä ylemmälle tasolle kuviossa nousee, sitä laajemmaksi toiminnan ulottuvuus ja osin myös toimijoiden määrä kasvavat. Tasot ovat toisiinsa linkittyneitä ja tasojen välistä vaikutusta tapahtuu kahteen suuntaan: kenttätasolta alaspäin aina johdon aktiviteetteihin saakka, sekä päinvastoin. (Möller & Halinen 2017.) Kuten moni muu yritysverkostoihin liittyvä esitys, myös tämä viitekehys on yksinkertaistettu malli. Se kuitenkin kuvaa hyvin verkostojen kontekstisidonnaisuutta, sekä sitä, millaista vaikutusta eri tasoilla tapahtuu.



Kuvio 3. Verkoston hallinnan viitekehys (mukaillen Möller & Halinen 2017, 17)

Ylimpänä ja kontekstiltään laajimpana viitekehyyksen tasona on ympäristökonteksti, eli verkoston toimintakenttä, joka määrittelee vahvasti toiminnan rajat, kuten saavutettavat tavoitteet, toimijoiden joukon ja käytettävissä olevat resurssit. Toimintakenttää voidaan kuvailla sen kypsyyssasteella, potentiaalisten strategisten verkkojen määrällä sekä sääntely- ja normiohjautuneisuudella, eli tarkemmin sen perusteella, kuinka vahvasti erinäiset syvälle juurtuneet säädökset määrittelevät verkostoa ja sen toimintaa. Nämä tekijät yhdessä tarjoavat kokonaiskuvan toimintakentän rakenteesta, sekä siellä käytävästä yhteistyöstä ja kilpailusta. (Möller & Halinen 2017, 18.)

Verkostotaso toimii ympäristökontekstin alaisuudessa. Verkostot koostuvat toimijoista ja kumppanuuksista, jotka ovat järjestäytyneet eri tavoin, ja joiden hallinta ja johto tapahtuu eri toimin. Verkostoilla on tavoitteita, jotka määrittelevät verkon arvojärjestelmiä. Kytökset toimijoiden välillä voivat siis olla löysempiä tai tarkasti rakennettuja ja tiukkojen määritelmien mukaisia riippuen siitä, millaisia tuloksia tavoitellaan ja millainen yritys kenttä on. Ylimpänä oleva ympäristötaso määrittelee vahvasti, millaisia verkostoja voi ylipäänsä muodostua. Muun muassa verkostoihin merkittävästi vaikuttavat saatavilla olevat resurssit määräytyvät ympäristön mukaan. Verkostotason mekanismit puolestaan vaikuttavat alemman tason asioihin, kuten yksittäisiin yritysjohdon päätöksiin. (Möller & Halinen 2017, 18–19.)

Viitekehyksen alimpana kontekstina on verkostotoimijoiden taso, jossa yksittäisten toimijoiden verkostotoimintaan osallistumista määrittelevät verkstorooli, resurssit ja kyvykkyydet, kokemus verkostotoiminnasta ja -johtamisesta, sekä toimijakohtaiset tavoitteet. Mitä keskeisempi ja korvaamattomampi toimija on arvonaluontijärjestelmässä, sitä vahvempi sen asema on verkoston tavoitteista ja hallinnasta neuvoteltaessa sekä arvonaluontijärjestelmässä. (Möller & Halinen 2017, 18–19.) Yritysverkostojen hallintaan liittyviä johdon aktiviteetteja on kategorisoitu viitekehyksen alimmassa laatikossa toiminnan tasolla. Aktiviteetit linkittyvät yleiseen arvonaluontijärjestelmien toiminnan ja johtamisen perusteisiin, kuten järjestelmätason suunnitelmallisuuteen, yhteisymmärrykseen ja arvoa luovien toimien toteuttamiseen (Järvensivu & Möller 2009).

### 2.1.3 Strategisointi verkostokontekstissa

Strategia-ajatus on alun perin lähtöisin sotataidoista, jossa strategialla viitataan sodankäynnin suunnitteluun omille joukoille mieluisiksi. Strategia on liiketalouden kirjallisuudessa esiintynyt vahvasti aina 1960-luvulta lähtien. (Håkansson & Snehota 1989.) Strategia on nykyisin laajasti käytetty käsite, joka on syvästi juurtunut sekä arkikieleen että liiketalouden kirjallisuuteen. Termiä käytetään monissa eri yhteyksissä ja sille harvemmin annetaan tarkkoja määritelmiä. Liiketalouden kontekstissa strategialla viitataan tavallisesti pitkän aikavälin suunnitelmaan, jonka avulla pyritään saavuttamaan ennalta määritellyt tavoitteet. Strategiaa tarkasteltaessa korostuvat kolme tyypillistä elementtiä: tavoitteiden asetanta, toimet tavoitteiden saavuttamiseksi sekä resurssit, joita toimien toteuttamiseksi tarvitaan. Yleisesti strategialla voidaan tarkoittaa joko suunnittelun ja muotoilun prosessia tai toiminnan ja toteuttamisen mallia. (Barad 2018, 3–4.) Strategiassa määritellään toimintojen rakenteita sekä niiden keskinäisiä suhteita ja linkityksiä (Lakhal ym. 1999). Kilpailukykyinen strategia perustuu kilpailijoista erottumiseen uniikin arvolupauksen ja position avulla (Porter 1996).

Håkanson ja Snehota (1989) toivat yritysstrategian silloiseen käsitykseen verkostonäkökulmaa ja yrityksen kytkeytyneisyyttä sen toimintaympäristössä toimiviin yrityksiin ja yritysjohtajiin. He kyseenalaistivat yrityksen ja sen strategian irrallisuutta muista toimijoista, ja painottivat, kuinka riippuvainen yritysstrategia todella on ulkoisista toimijoista (Håkanson & Snehota 1989; Baraldi ym. 2007, 880–881). Yrityksellä ei siis ole strategista autonomiaa, vaan sen tulee toimia muiden verkoston yritysten kautta ja yhteistyössä niiden kanssa (Baraldi ym. 2007, 880). Yrityksen strategia perustuu siis yrityksen interaktiiviseen toimintaan muiden verkostotoimijoiden kanssa (Håkanson & Snehota 1989).

Strategisointitoimet verkostokontekstissa ovat suhteisiin ja verkostoitumiseen liittyviä valintoja ja niissä tapahtuvia muutoksia (Laari-Salmela ym. 2015). Strategisointi nähdään verkostojen kehittävänä ja muokkaavana voimana (Mathur 1992, 210; Baraldi ym. 2007, 880). Strategisointi verkostoissa eroaa yksittäisen yrityksen strategianluonnin näkökulmasta ottamalla huomioon kohdeyritystä ympäröivät organisaatiot paitsi strategiaprosessin aktiivisina osapuolina (Abrahamsen ym. 2023), myös pakollisina sellaisina (Baraldi ym. 2007, 880). Parantaakseen kestävä kilpailuetua, verkostoyrityksen tulee myös osallistua strategiseen positiointiin (Lakhal ym. 1999). Verkostoissa strategisointi tarkoittaa siis jatkuvaa vuorovaikutusta ja verkostoitumista eri liiketoimintojen välillä strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi (Abrahamsen ym. 2023). Esimerkiksi organisaatioiden välisten kumppanuussuhteiden kehittäminen on noussut verkostojen kasvun myötä tärkeäksi yritysstrategian osaksi (Álvarez ym. 2009).

Yritysverkostoissa strategisointiin linkitetään vahvasti myös tulevaisuuden ennakointi visioinnin ja trendien tunnistamisen kautta. Verkostoissa tapahtuvien jatkuvien muutosten vuoksi yritysten on pyrittävä ennustamaan ja tunnistamaan merkkejä tulevaisuuden kehityssuunnista, sekä kyettävä strategisten toimien avulla vastaamaan niihin. Visiointi on osa merkityksellistämisen (engl. *sense-making*) prosessia, jolla toimijat pyrkivät tulkitsemaan ympäristöään ja antamaan ilmiöille merkityksiä ja täten luoda perustaa omille toimilleen. (Abrahamsen ym. 2023.)

Verkostokontekstissa visiointiin liitetään ympäröivän verkoston tulkinta, tapahtumien ymmärtäminen ja selvä strateginen käsitys oman organisaation toiminnasta osana ympäröivää verkostoa (Laari-Salmela ym. 2015). Tulevaisuus ei kuitenkaan ole täysin arvaamaton, vaan yrityksillä ja yksilöillä on aktiivinen rooli sen rakentamisessa (Mathur 1992; Abrahamsen ym. 2023).

## **2.2 Johdon strategiset linjaukset markkinoiden muokkauksen perustana**

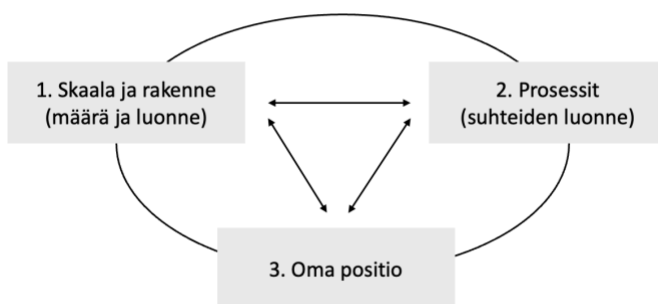
### **2.2.1 Johdon verkostokuvat**

Toimijoiden käsitykset ja tulkinnat ympäröivästä verkostosta ovat keränneet tutkijoiden kiinnostusta viimeisen kahden vuosikymmenen aikana, kun yritysverkostoihin pohjautuva käsitys liiketoiminnasta on kehittynyt. Verkostokuvat ovat keskeinen osa myös yritysverkostoissa strategisointia. (Ramos & Ford 2011.) Verkostokuvilla tarkoitetaan eri verkostotoimijoiden ymmärrystä verkostosta. (Henneberg ym. 2006, 409–413.) Ne ovat tilannekohtaisia kuvituksia dynaamisesta verkostosta, ja luovat perustan verkostoissa toimimiselle (Henneberg ym. 2006; Laari-Salmela ym. 2015, 118). Verkostokuvat ovat osa ymmärryksen muodostamisen, tilanteen

jäsentämisen ja merkitysten antamisen prosessia. Ne auttavat johtajia ymmärtämään omaa verkostoasemaa ja olemassa olevia muokkausmahdollisuuksia. (Henneberg ym. 2010.)

Verkostokuvia käytetään usein kognitiivisten karttojen muodostamisessa ja niiden hyödyntämisessä päätöksenteossa, sekä organisatorisen ymmärryksen rakentamisessa (engl. *sense-making*) (Henneberg ym. 2006; Laari-Salmela ym. 2015, 118). Ihmiset tulkitsevat ja ymmärtävät tapahtumia ja tietoa, joiden perusteella organisaation merkitystä muodostetaan. Ymmärryksen rakentamisella viitataan siis prosessiin, jossa ryhmät ja yksilöt jäsentävät kokemuksiaan ja sosiaalisesti rakentavat niille merkityksiä. (Weick 1995; Laari-Salmela ym. 2015, 118.) Koska yritysverkosto ei ole läpinäkyvä, täytyy sitä tutkia ja sen rakennetta ja muotoa selvittää erinäisin keinoin (Weick 1995; Möller & Halinen 2017, 7). Verkostoja yhdistävä tekijä onkin tiedon muodostuminen, kehittyminen ja jakaminen toimijoiden kesken (Lundberg & Öberg 2025). Monimutkaisen verkoston tulkinta mahdollistaa yrityksen verkostoaseman ymmärtämisen sekä muutosmahdollisuuksien löytämisen. Näin ollen se, millä tavoin ja kuinka onnistuneesti johtajat tulkitsevat verkostoa, on yrityksen kehityksen kannalta tärkeää (Henneberg ym. 2010, 355.)

Ramos ja Ford (2011, 449–450) ovat koostaneet aiemman verkostokuvaan liittyvän tutkimuksen pohjalta yksinkertaistetun mallin verkostokuvaan liittyvistä elementeistä. Nämä kolme elementtiä ovat (1) verkoston skaala ja rakenne, (2) verkostoprosessit ja (3) oma verkostopositio. Toimijat voivat nähdä eri asioita eri elementteihin liittyen, mihin myös koko verkostokuvien teoria kulminoituu; se, mitä eri toimijat liittävät elementteihin, määrittelee toimijan verkostokuvaa. Verkostokuvien rakenne esitellään kuviossa 4.



Kuvio 4. Verkostokuvien elementit (mukaillen Ramos & Ford 2011)

Elementeistä ensimmäinen, skaala ja rakenne, määräytyy verkostotoimijoiden määrän ja luonteen mukaan. Skaalalla viitataan siihen, kuinka monta toimijaa yksilö näkee ympäröivään verkostoon sisältyvän. Yksilö kykenee huomioimaan vain rajallisen määrän ympäröiviä verkostotoimijoita.

(Anderson ym. 1994; Ramos & Ford 2011.) Verkostotoimijoiden luonne ja yksilön näkökentässä olevat resurssit puolestaan määrittelevät verkostokuvan rakenne-elementtiä (Gadde ym. 2003; Ramos & Ford 2011). Lisäksi kuva verkoston rakenteesta muodostuu toimijoiden halujen kautta. Toimijoilla on pyrkimyksenä saavuttaa tavoitteensa, mikä ohjaa vahvasti verkostosuhteiden rakentamista; toimijat rakentavat sellaisia suhteita, joilla näkevät pääsevänsä onnistuneesti tavoitteisiin. (Ramos & Ford 2011.)

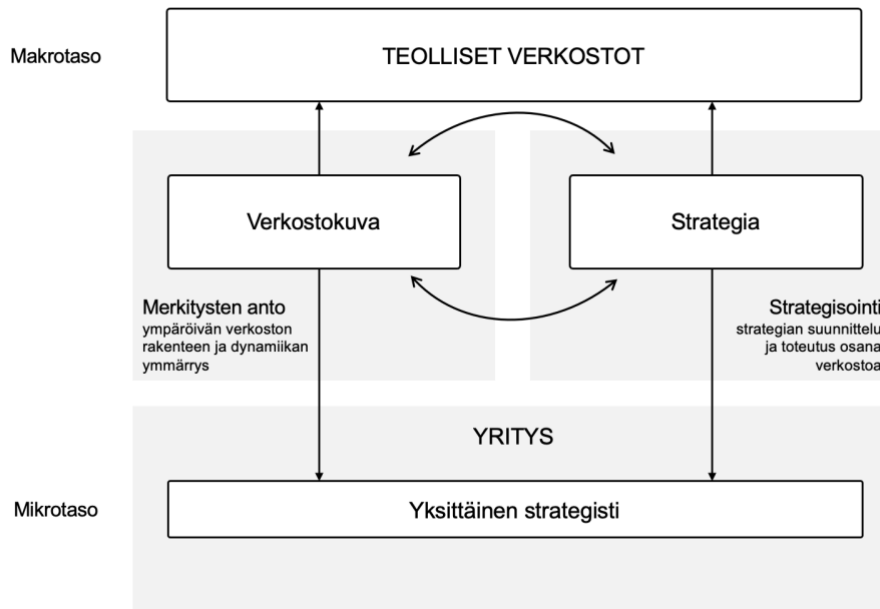
Verkostokuvien toinen elementti, prosessit, sisältää verkostotoimijoiden väliset suhteet, resurssien väliset kytkökset ja toimintojen väliset linkitykset. Toimijoiden välisiin sidoksiin liittyy erilaisia ominaisuuksia, kuten valta, sitoutuminen, läheisyys, luottamus, yhteistyö, odotukset ja ymmärrys. (Ramos & Ford 2011.) Resurssikytkentöjen osalta jokaisella yrityksellä on oma resurssikokonaisuutensa, joka koostuu teknisistä ja kaupallisista resursseista, hallinnollisesta osaamisesta sekä konkreettisista resursseista, kuten työvoimasta, laitteista, tuotantotiloista ja tiedosta. Verkoston sisällä resurssit voivat siirtyä toimijoiden välillä tai muuntua uuteen muotoon, ja niiden luonne voi olla inhimillinen, informatiivinen, relationaalinen, taloudellinen, organisatorinen, juridinen tai fyysinen. (Hunt & Morgan 1995; Ramos & Ford 2011.)

Verkostoposition elementti kuvaa tietyn toimijan asemaa verkostossa. Position muodostumiseen vaikuttaa toimijan ympärillä toimivien muiden toimijoiden, resurssien ja toimintojen muodostaman kokonaisuuden perusteella sekä niiden suhteiden ja vuorovaikutussidosten kautta, joihin kyseinen toimija on itse kytkeytynyt. (Ramos & Ford 2011.) Strategisten toimien avulla toimijat pyrkivät parantamaan omaa asemaansa verkostossa hyödyntämällä muiden toimijoiden resursseja, osaamista ja suhteita (Johanson & Mattsson 1985; Ramos & Ford 2011). Strateginen toiminta osana verkostoa tarkoittaa siis kykyä vaikuttaa verkoston muihin jäseniin niin, että toimijan asema tai arvonluontikyky vahvistuu.

Strategisoinnin yhteydessä verkostokuvien ja strategian keskinäisvaikutus tapahtuu kahteen suuntaan: verkostokuvat toimivat informaation lähteinä strategisoinnissa, mutta ne myös muokkaantuvat strategisoinnin seurauksena. Näin ollen verkostokuvat strategisoinnissa muokkaavat yksittäisten johtajien käyttäytymistä. (Laari-Salmela ym. 2015.) Yksittäisten johtajien verkostokuvat auttavat ymmärtämään, mitä verkostossa tapahtuvia asioita päätöksentekijät pitävät tärkeinä ja relevantteina yrityksen toiminnan kannalta (Henneberg ym. 2006; Öberg ym. 2007; Henneberg ym. 2010, 257).

Laari-Salmelan ym. (2015) mukaan johtajan verkostokuvan rinnalle muodostuu strategiakuva, eli ymmärrys yrityksen strategiasta ja selitys siitä, mitä yritys tekee. Strategiakuva on siis hahmotelma

yrityksen toiminnan luonteesta, pitkän aikavälin tavoitteesta ja kilpailuedun lähteestä. Kuviossa 5 esitetään yksittäisen johtajan ja verkostomaisen markkinan välissä tapahtuva strategisoinnin prosessi, missä verkostokuvat toimivat ymmärrystä lisäävässä roolissa.



Kuvio 5. Johtajien verkostokuvat osana strategisointiprosessia (mukaillen Laari-Salmela ym. 2015, 119)

Johtajien verkostokuvat ohjaavat vahvasti päätöksentekoa, kuten sitä, millaisia mahdollisuuksia nähdään olevan, miten muut toimijat tulevat reagoimaan yrityksen toimintaan ja miten tehdyt päätökset vaikuttavat resurssilinkkeihin (Ford ym. 2011). Strategisointi ei kuitenkaan tapahdu tyhjiössä eikä useinkaan vain yhden johtajan toimesta. Verkostokuvat eivät myöskään ole täysin subjektiivisia, vaan niiden taustalla tapahtuu paljon niitä muokkaavaa toimintaa, kun johtajat ovat vuorovaikutuksessa kollegoiden, kilpailijoiden ja asiakkaiden, sekä muiden verkostotoimijoiden kanssa. Tällainen vuorovaikutus on tärkeä osa johtajien ymmärryksen rakentumista, sillä tämän ymmärryksen pohjalta muodostetaan myös organisaatiotason strategiat. Verkostokuvien muovaantuminen vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa on tärkeä osa koko prosessia, sillä yksittäisellä johtajalla on vain rajattu näkyvyys monimutkaiseen yritysverkostoon. Näin ollen ymmärryksen rakentamisella pystytään täydentämään aukkoja, jotka muuten jäisivät vain johtajan henkilökohtaisten arvelujen varaan. (Henneberg ym. 2010; Laari-Salmela ym. 2015.)

## 2.2.2 Toimintamallien kopiointi osana yritysstrategiaa

Toimintamallien kopioinnilla viitataan yrityksen kykyyn hyödyntää ja yhdistellä organisaatiossa kertynyttä tietoa, teknologisia kyvykkyyksiä ja kokemuksia. Yritykset, joissa tapahtuu tuotteisiin tai palveluihin liittyvää toimintamallien kopiointia ovat yleensä menestyneempiä. (Winter & Szulanski 2001; Szulanski & Jensen 2008; Ruuska & Brady 2011, 422.) Toimintamallien kopioinnista käytetään myös nimitystä replikaatio. Replikaatiolla, joka on alun perin lähtöisin resurssipohjaisen näkemyksen piiristä, viitataan yrityksen kykyyn oppia ja toisintaa hyväksi todettuja toimintamalleja. (Winter & Szulanski 2001; Ruuska & Brady 2011.)

Yritys, jossa suoritetaan samantyyllisiä projekteja tai toimintoja, pystyy parantamaan kokonaisvaltaista toimintaansa replikaation avulla ja täten saa etua jo opitun hyödyntämisestä (engl. *exploitative learning*). Tietoa ja kokemusta kertyy sekä yksilö-, projektitiimi-, yritys- että toimialatasolla. Tämä pätee useimmissa tapauksissa, sillä samankaltaiset projektit sisältävät toistettavia ja ennakoitavia aktiviteetteja, jolloin ristiin tapahtuva ymmärryksen lisääminen, hyödyntäminen ja rutinointi auttaa toimintamallien parantamisessa. (Davies & Brady 2000; Ruuska & Brady 2011, 423–424.) Projektin loppuessa projektitiimi hajautuu ja aloittaa uusia tehtäviä, jolloin riskinä on, että projektin aikana kertynyt ymmärrys ja kokemus menetetään. Mikäli tätä ymmärrystä ei onnistuta jakamaan tarpeellisesti organisaation sisällä, on myös riski, että samat virheet toistetaan uudelleen. (Ruuska & Brady 2011.)

Tiedon ja taitojen taltiointi ja jakaminen laajemmin organisaation sisällä koetaan usein hankalaksi (Szulanski 1996; Ruuska & Brady 2011). Yleinen väärinkäsitys siitä, että organisaatiossa toteutettavat projektit olisivat uniikkeja ja toisistaan täysin erilaisia, vähentää olemassa olevien oppien hyödyntämistä (Ruuska & Brady 2011, 423–425). Toimintamallien hyödyntämisen sekä ymmärryksen ja oppien jakaminen on hankalaa jopa yksittäisten yritysten sisällä tiedon ”tahmeuden” (engl. *stickiness*) vuoksi (Szulanski 1996). Juurisyitä tiedon liikkumisen tahmeudelle on useita. Toisin kuin usein mielletään, yleisimmät syyt eivät liity organisaatorakenteista johtuviin ongelmiin tai edes motivaation puutteeseen, vaan ihmisten kykyyn hyödyntää oman yksikkönsä ulkoa tulevaa tietoa. Lisäksi työlääät kommunikaatioyhteydet sekä tiedon monitulkintaisuus hankaloittavat tiedon liikkumista entisestään. (Szulanski 1996.) Taulukossa 1 esitellään nämä kolme haastetta tarkemmin.

Taulukko 1. Organisaation sisäisen tiedonsiirron haasteet (mukaillen Szulanski 1996)

<b>Kyky hyödyntää tietoa</b> (vastaanottajaan liittyvä tahmeus)	<b>Työläät yhteydet</b> (kontekstiin liittyvä tahmeus)	<b>Tiedon monitulkintaisuus</b> (vaihdettavaan tietoon liittyvä tahmeus)
<p>Uusi tieto tulee vakiinnuttaa osaksi pysyviä toimintatapoja.</p> <p>Mikäli pysyvyys on heikkoa, palataan helposti toimimaan vanhojen toimintamallien mukaisesti.</p>	<p>Tiedon siirtäminen vaatii monesti useita vaihdannan kertoja erityisesti, mikäli siihen liittyy hiljaista tietoa.</p> <p>Tiedonsiirron onnistuminen riippuu tiedon välittäjän ja vastaanottajan välisen kommunikaation toimimisesta, sekä siitä, kuinka läheisissä suhteissa he ovat keskenään.</p>	<p>Tietoon liittyy paljon epämääräisyyttä, kuten hankalasti määriteltävä määrä ihmisistä johtuvaa epäsuoraa tai hiljaista tietoa, mitä on vaikea siirtää.</p> <p>Tiedon siirtäminen ympäristöstä toiseen vaatii usein kontekstiin liittyvien ominaisuuksien ymmärrystä tiedon suoran sisällön tulkinnan lisäksi.</p>

Replikaatiolla ei viitata vain pienten, hyvien ajatusten siirtämiseen yrityksen liiketoiminta-alueelta toiselle. Strategiatasolla replikaatio edellyttää pitkäjänteistä työtä ja vaativia investointeja. Strateginen replikaatio on monimutkaisten, toisiinsa kytkeytyneiden ja hiljaista tietoa sisältävien prosessien, rutiinien ja asiakasarvoa tuottavien toimien tunnistamista ja niistä oppimista. (Winter & Szulanski 2001.) Siitä hyötyvät erityisen hyvin yritykset, jotka toimivat nopeasti muuttuvalla toimialalla, esimerkiksi informaatioteknologian alalla (Wirtz ym. 2007).

Toimintamallien kopiointi edistää muun muassa yritysten kasvua (Szulanski & Jensen 2008; Friesl ym. 2018), joustavuutta (Wirtz ym. 2007) ja kustannustehokkuutta (Friesl ym. 2018). Tiedon ja kyvykkyyksien replikoinnista saatavat hyödyt realisoituvat usein joko ulkoisena kasvuna tai sisäisenä oppimisena. Replikaatio voi mahdollistaa nopean ja tehokkaan (maantieteellisen) laajenemisen, kun toimintamalleja tuodaan korkeamman maturiteetin toimintayksiköistä uusiin yksiköihin. (ks. Szulanski & Jensen 2008.) Toisaalta replikaatiota ja sen kautta saatuja hyötyjä realisoituu yrityksen sisäisissä prosesseissa ja niiden parantamisessa myös ilman ulkoisia kasvutavoitteita (Wirtz ym. 2007). Replikaatiostrategioiden hyödyt on tutkimuksen parissa onnistuneesti osoitettu linkittyvän suoraan yritysten tuottavuuteen. Esimerkiksi Asparan ym. (2010) mukaan isot yritykset (liikevaihto yli kaksi miljoonaa), jotka integroivat replikaation osaksi liiketoimintamallin innovointia, saavuttavat keskimäärin ylivoimaisesti parempia tuloksia kuin yritykset, jotka eivät hyödynnä replikaatiota lainkaan.

## 2.3 Markkinoiden muokkauksen käsite ja prosessi

### 2.3.1 Markkinoiden muokkaus käsitteenä

Markkinoiden muokkaus ei ajatuksena ole kovin uusi, vaan sitä on tutkittu jo muutaman vuosikymmenen ajan. Se on kuitenkin tutkimuksen myötä kehittynyt ja muuttanut muotoaan. Juuret markkinoiden muokkauksella on markkinaorientaatiossa. Kun markkinat alettiin nähdä dynaamisempina kokonaisuuksia, markkinalähtöisyyden rinnalle nostettiin ajatus markkinoiden ohjaamisesta (Jaworski ym. 2000, 46). Tässä tutkielmassa linjataan käsitteellinen ero markkinoiden muokkaamisen ja ohjaamisen välillä. Markkinoiden muokkaamisella viitataan nykypäivän käsitykseen markkinoilla toimimisesta ja niiden kehittämisestä eri markkinatoimijoiden osalta. Näin ollen tässä tutkielmassa markkinoiden ohjaaminen nähdään yhtenä markkinoiden muokkauksen alakäsitteenä, eikä termejä tule sekoittaa keskenään.

Kumar ym. (2000) esittelevät markkinoiden ohjaamisen yhtenä neljästä markkinaorientaatiosta myyntilähtöisen (engl. *sales driven*), asiakaslähtöisen (engl. *customer driven*) ja markkinalähtöisen (engl. *market driven*) rinnalla. He kuvailevat markkinoiden ohjaajaa toimijaksi, joka määrittelee markkinoilla vallinneen arvonluontimallin uudelleen ja kehittää innovatiivisen, uniikin liiketoimintamallin. Vuosituhannen vaihteessa markkinoiden ohjaaminen nähtiin vaihtelevasti eri lähteiden välillä hieman eri tavoin. Kumar ym. (2000, 130–132) kuvailevat markkinassa tapahtuvia muutoksia todella radikaaleiksi. Heidän mukaansa ohjaajan tulisi olla jossain määrin markkinajohtajan tasolla, tai vaihtoehtoisesti täysin uusi markkinatoimija, eräänlainen pioneeri, joka räjäyttää markkinan innovaation keinoin. Joka tapauksessa markkinoita muokataan suurella voimalla disruptiivisesti täysin uuteen suuntaan. Jaworski ym. (2000) puolestaan lukevat markkinoiden ohjaamiseen myös hieman lievemmat, markkinarakenteen tai markkinoilla käyttäytymisen muutokseen tähtäävät toimet.

Kuten innovaatioiden kehityskaari, myös markkinoiden ohjaajan rooli hiipuu vähitellen ja organisaation markkinaorientaatio muuttuu markkinoiden ohjaamisesta takaisin markkinalähtöiseksi (Kumar ym. 2000, 138–139). Huomion arvoista kuitenkin on, että nämä kaksi markkinaorientaatiota voivat vallita organisaatiossa samanaikaisesti, eivätkä täten välttämättä ole toistensa korvikkeita, vaan pikemminkin toisiaan täydentäviä toimintatapoja. Organisaatio voi siis toimia passiivisemmassa roolissa jollain liiketoiminta-alueellaan, kun taas toisella ottaa vahvempaa asemaa markkinoilla ja ohjata markkinaa siltä osin haluamaansa suuntaan. (Jaworski ym. 2000, 47; Carpenter 2023.)

Markkinoiden ohjaus on luonut polkua nykyiselle käsitykselle markkinoiden systemaattisesta muokkauksesta. Markkinoiden muokkaantumiskyky, eli kyky ottaa ja ylläpitää erilaisia muotoja, vaihtelee. Perusidea pysyy kuitenkin samana, eli nähdään, että markkinoita, niiden rakennetta ja toimintoja pystyy muokkaamaan. (Nenonen ym. 2014.) Nenonen ym. (2019b) käsittelevät markkinoiden muokkausta resurssinäkökulmasta. Heidän mukaansa markkinoiden muokkausta harjoittava yritys pyrkii parantamaan arvonluontia linkittämällä resursseja uudelleen ja täten luomalla uusia mahdollisuuksia. Markkinoiden muokkaus tarkoittaa siis tarkoituksenmukaisia toimia markkinaominaisuuksien muuttamiseksi muokkaamalla joko vaihdannan sisältöä, sidosryhmäverkostoja tai instituutioita, jotka määrittelevät kaikkien sidosryhmien käyttäytymistä markkinoilla (Nenonen ym. 2019b, 618; Nenonen & Storbacka 2020, 269).

Nenosen ym. (2019b) mukaan markkinoiden muokkausta voidaan tarkastella myös kyvykkyyksien (engl. *capabilities*) näkökulmasta. Kyvykkyydet syntyvät, kun yksilöt ja ryhmät organisaation sisällä hyödyntävät tietoa ja taitoja yhdistelläkseen resursseja yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Teece ym. 1997; Morgan 2012, 103). Kyvykkyydet ovat siis monimutkaisia tiedon ja taidon malleja, jotka hiljalleen juurtuvat osaksi organisaation rutiineja (Winter 2000; Morgan 2012, 103). Kyvykkyysteoria laajentaa pelkkiin resursseihin pohjaavaa näkökulmaa huomioimalla, että vaikka arvokkaiden, harvinaisten ja korvaamattomissa olevien resurssien omistaminen voi olla hyödyllistä, tulee yrityksen kuitenkin osata hyödyntää ja yhdistellä niitä strategisen kilpailukyvyyn saavuttamiseksi (Teece 1997; Morgan 2012, 103–104).

Kyvykkyydet ovat dynaamisia, kun ne mahdollistavat uusien strategioiden toteuttamisen ja muuttuneeseen markkinatilanteeseen vastaamisen (Morgan 2012, 103; Kachouie ym. 2018, 1009). Verrattuna niin kutsuttuihin operatiivisiin kyvykkyyksiin, joita kuvaillaan lyhyen aikavälin liiketoiminnan pyörittäjiksi ja nykytilan ylläpitämisen keinoiksi, dynaamiset kyvykkyydet ovat ominaisuuksiltaan korkeamman tason, pidemmän aikavälin ja vahvan tulevaisuusorientoituneisuuden kokonaisuuksia (Kachouie ym. 2018, 1009–1010). Dynaamisilla kyvykkyyksillä viitataan siis yrityksen kykyyn rakentaa, integroida ja uudelleen konfiguroida sisäisiä ja ulkoisia osaamisia (Teece ym. 1997, 516), ja täten suorittaa toimintoja kilpailijoita tehokkaammin (Morgan 2012). Samalla ne viestivät yrityksen kyvystä pysyä kilpailukykyisenä. Dynaamisiin kyvykkyyksiin liittyy myös vahvasti erottautuvuustekijöiden ja vaikeasti kopioitavissa olevien hyötyjen rakentaminen, ylläpito ja parantaminen, sillä juuri ne ominaisuudet rakentavat kilpailuetua. (Teece ym. 1997, 516.)

Yritysten dynaamisten kyvykkyyksien nähdään olevan yhteydessä yrityksen kykyyn vaikuttaa markkinoihin. Dynaamiset kyvykkyydet voivat siis mahdollistaa jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön vastaamisen ja sen muokkaamisen. (Teece 2007; Kachouie ym. 2018; Nenonen ym. 2019b, 618.) Lisäksi ne auttavat yrityksiä aistimaan muuttuvaa markkinaa ja tarttumaan tilaisuuksiin (Teece 2007; Werner ym. 2022, 13). Dynaamisten kyvykkyyksien teoriassa johtotaso ja erityisesti ylimmän johtoportaan henkilöt nähdään ydintoimijoiksi, joiden vastuulla on pyrkiä ymmärtämään epävarmaa toimintaympäristöä ja huomata muutoksen tarve sekä vastata siihen (Augier & Teece 2009; Teece 2016). Toimintaympäristön tarkkailu ja sen ymmärtäminen, eli jo aiemmin käsitelty merkityksellistäminen ja siihen liittyvät verkostokuvat nähdään markkinoiden muokkauksen kannalta erityisen tärkeänä. Mikäli markkinaa ja sen tulevaisuutta luetaan väärin, johtaja voi toimeenpanna vääränlaisia dynaamisia kyvykkyyksiä, jotka eivät paranna yrityksen tulosta. Dynaamisten kyvykkyyksien kehittäminen voi olla hyvinkin kallista ja aikaavievää, minkä vuoksi niiden oikea-aikainen ja oikeanlainen suunnittelu ja aluille laittaminen on tärkeää. (Kachouie ym. 2018, 1024–1025.)

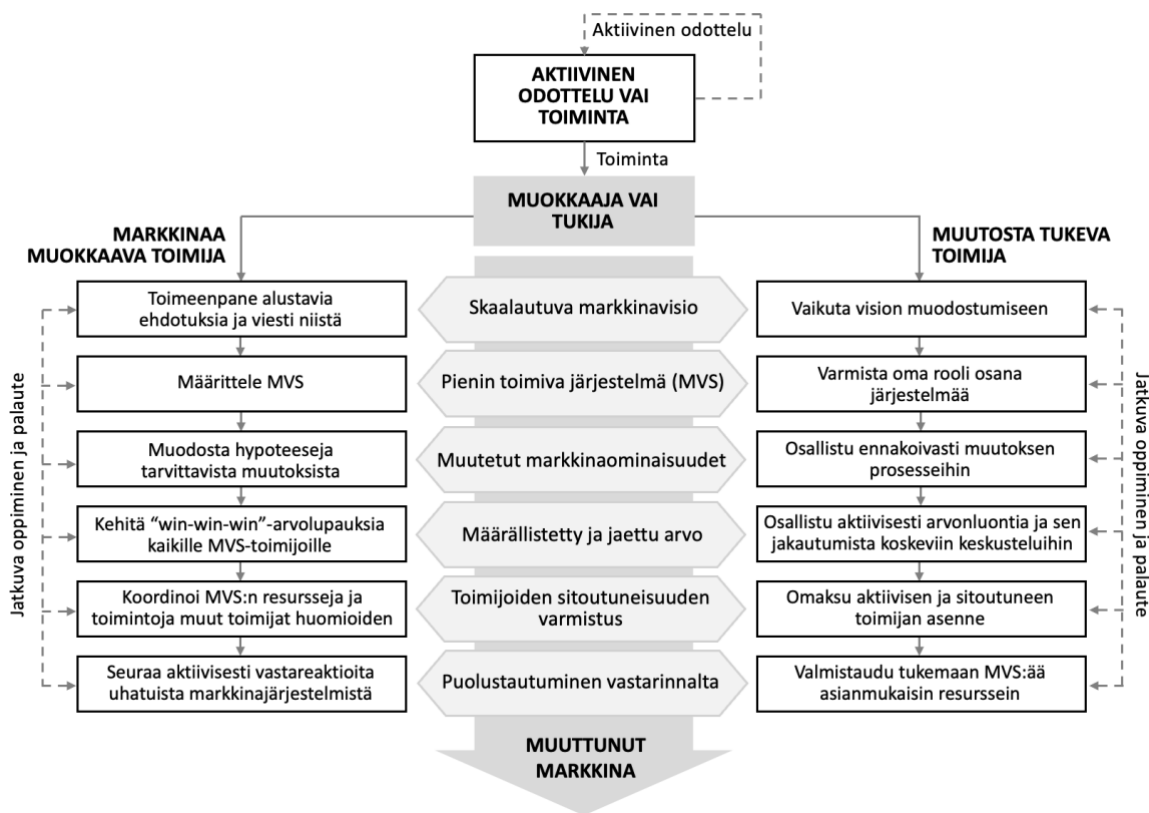
Markkinoiden muokkauskyvykkyyksiä on lähtökohtaisesti kahdenlaisia: muutoksen käynnistäviä ja sitä edistäviä. Käynnistävillä kyvykkyyksillä luodaan uusia linkkejä resurssien välille. Näillä kyvykkyyksillä vaikutetaan suoraan useisiin markkinan ominaisuuksiin esimerkiksi muotoilemalla vaihdanta tai verkosto uudelleen tai muodostamalla täysin uusia toimintamalleja. (Nenonen ym. 2019b, 622–623.) Esimerkiksi strategisella muotoilulla voidaan pyrkiä vaikuttamaan ja uudelleen muotoilemaan kokonaisten arvonluontisysteemien tarkoitusta (Windahl ym. 2020, 1418). Edistävillä kyvykkyyksillä puolestaan viitataan yrityksen kykyyn hyödyntää käynnistäviä kyvykkyyksiä oikein ja oikea-aikaisesti (Nenonen ym. 2019b, 622–623). Arvonluontisysteemin strategisen uudelleenmuotoilun kannalta edistävät kyvykkyydet ovat avainasemassa arvopotentiaalin löytämisen ja resurssien käytön kannalta (Windahl ym. 2020, 1419).

Markkinoita muokkaavan organisaation tulee ymmärtää, miten useita organisaatioita ja yksilöitä sisältävä, isokokoinen markkinasysteemi voi yhteisluoda arvoa. Lisäksi muokkaajan tulisi ymmärtää instituutioita, jotka määräävät markkinatoimijoiden käyttäytymistä. Markkinoiden muokkauksen keskiössä on ymmärtää ja muokata organisaation toimintaympäristöä ja laajempaa yritysverkosta useiden toimijoiden hyödyksi. (Nenonen ym. 2019b, 619–620.) Tähän pyrkiessään organisaatiolla tulisi olla selkeä markkinavisio, johon tämä muokkaustoimillaan pyrkii. Markkinavisiolla tarkoitetaan muokkaajan näkemystä siitä, miltä markkinakonfiguraation tulisi näyttää (Storbacka & Nenonen 2011, 253; Nenonen ym. 2014). Koska markkinoiden muokkauksessa usein pyritään systemaattisesti isompaan muutokseen useiden toimijoiden hyödyksi,

voi sitä harjoittaa yksittäispanoksen sijaan myös yhteistyössä eri toimijoiden kanssa (Maciel & Fischer 2020).

### 2.3.2 Markkinoiden muokkaus prosessina

Markkinoiden muokkaus ei tapahdu yhdessä yössä, vaan ihan kuten mikä tahansa muukin strategia, myös markkinoiden muokkausstrategiat vaativat pitkäjänteistä suunnittelua, työtä ja useita päätöksiä toteutuakseen (ks. Kindström ym. 2018; Nenonen & Storbacka 2020; Nenonen ym. 2024). Nenonen ja Storbacka (2020) ovat kehittäneet markkinoiden muokkauksen ja muokkausstrategioiden tutkimuksen perusteella kahdeksanportaisen prosessimallin muokkauksen etenemiselle. Mallin vaiheet ovat 1) päätös aktiivisen odottamisen ja toiminnan välillä, 2) päätös muokkaavan ja muutosta tukevan toimijan välillä, 3) vision luominen tulevaisuuden markkinasta, 4) pienimmän toimivan järjestelmän (engl. *minimum viable system, MVS*) määrittely, 5) markkinatason muutosten toteuttaminen, 6) arvon määrittelyn ja jakamisen varmistaminen, 7) toimijoiden osallistaminen muutoksen toteutukseen, ja 8) muutosvastarintalaisten hyökkäyksiltä puolustautuminen. Kuvio 6 kuvaa tämän prosessin, ja nostaa tasokohtaisesti sekä muokkaavan että tukevan toimijan tärkeimpiä tehtäviä.



Kuvio 6. Markkinoiden muokkauksen kahdeksan vaihetta (mukailen Nenonen & Storbacka 2020)

Nenosen ja Storbackan (2020, 266) mukaan strategiatutkimus painottaa turhan vahvasti tekoja ja toiminnan aloittamista. Aivan yhtä tärkeä osa strategiaa on aistia tilanteet ja mahdollisuudet, joihin organisaatio ei halua tarttua. Näin ollen aktiivinen odottaminen, jossa yritys kriittisesti arvioi eri mahdollisuuksien hyödyllisyyttä, voi yhtä lailla olla osa markkinoiden muokkausstrategiaa (Nenonen & Storbacka 2018). Kun markkinoiden muokkaustoimiin päätetään lähteä, tulisi organisaation miettiä, haluaako se johtaa vai toimia muutosta tukevassa roolissa. Yleensä, mikäli markkinoilla on selvä markkinajohtaja tai avainasemassa oleva toimija, tämä ottaa muokkaajan roolin. Mikäli tilanne puolestaan on suhteellisen tasa-arvoinen markkinoilla, voi muokkaajan roolin ottaa useampikin toimija. (Nenonen & Storbacka 2020, 267.) Tukijan roolissa oleva toimija seuraa markkinaa muokkaavien toimijoiden tekoja ja täten pystyy toisintamaan tai kopioimaan hyväksi todetut toimintatavat (Posen ym. 2013). Kuitenkin, koska markkinoiden muokkaus vaatii kollektiivisia toimia (Baker & Nenonen 2020), ovat myös tukijat tärkeässä roolissa muutoksen systemaattisessa läpiviennissä.

Markkinoiden muokkausprosessin alkuvaiheessa tulisi miettiä tapoja, joilla nykytilanteen ongelmat saataisiin ratkaistua (Nenonen & Storbacka 2020, 267). Muokkaajan tulisi siis luoda visio, johon muokkaustoimet tähtäävät (Storbacka & Nenonen 2011, 253; Nenonen ym. 2014). Vision tulisi olla skaalautuva, sillä jopa radikaaleja muutoksia on suhteellisen helppo toteuttaa pienellä skaalalla, mutta niiden toteutettavuus isommassa mittakaavassa on hankalaa ja vaatii usein riittävän laajan vaikuttavuuden onnistuakseen (Patvardhan & Ramachandran 2020). Vision lisäksi tulisi määritellä pienin toimiva järjestelmä (MVS), eli yksinkertaisin järjestelmä, jolla markkinavision päästään. Muokkaavan toimijan tulisi ymmärtää toimintaympäristöään ja nähdä lähimpien toimittajien ja asiakkaiden yli myös muille markkinan tasoille, sekä arvioida, mitkä toimijat tarvitaan muutokseen mukaan, jotta se onnistuu. (Nenonen & Storbacka 2020, 268–269.) Tukijan roolissa olevan toimijan tulisi puolestaan varmistaa paikkansa pienimmästä toimivasta järjestelmästä, ja osallistua siellä tapahtuvaan verkosto-oppimiseen (Knight & Pye 2005; Storbacka & Nenonen 2015; Nenonen & Storbacka 2020, 269).

Alkuvaiheen jälkeen markkinarakenteita ja -toimintatapoja tulee aktiivisesti muokata (Storbacka & Nenonen 2015; Nenonen & Storbacka 2020, 269; Flaig ym. 2021). Myös tässä tarvitaan sekä muokkaajia että tukevassa roolissa olevia toimijoita – muokkaajat suunnittelevat ja tunnistavat muutoksia, ja tukijoiden täytyy viedä muutoksia yhä eteenpäin (Nenonen & Storbacka 2020, 269). Muokkaavat toimet linkittyvät yleensä vaihdannan ja liiketoimintamallin, toimijaverkoston ja markkinainstituutioiden muutoksiin (Nenonen & Storbacka 2020, 269; Flaig ym. 2021).

Konkreettisia toimia käsitellään tarkemmin luvussa 2.5 markkinoiden muokkauksen strategioiden yhteydessä.

Jotta markkinoiden muokkauksessa onnistutaan, tulee markkinatoimijoiden oikeasti muuttaa toimintaansa. Tähän tähdätään arvolupausten kehityksellä, ja arvolupausten tulisikin olla avainasemassa markkinoiden muokkauksen strategiassa (Kindström ym. 2018; Nenonen & Storbacka 2020, 269). Lähtökohtaisesti tavoitteena tulisi olla jokaisen pienimpään toimivaan järjestelmään kuuluvan toimijan tilanteen parantaminen tai vähintään samanlaisena pitäminen, ja täten luoda ”win-win-win”-tilanne (Nenonen & Storbacka 2018; Nenonen & Storbacka 2020, 269; Nenonen ym. 2020).

Tavoitteista ja suunnitelmista käytäntöön siirtyminen on kuitenkin usean strategian kompastuskivi. Markkinoiden muokkauksen strategioiden toteuttaminen vaatii hyvin vahvaa sisäistä ja ulkoista yhteistyötä sekä sitoutumista onnistuakseen (Ketchen Jr. ym. 2007; Nenonen ym. 2019b; Baker & Nenonen 2020; Nenonen & Storbacka 2020, 269–270), sillä markkinoita muokkaavalla toimijalla ei yleensä ole valtaa suoraan sanella muiden toimijoiden tekemistä. Lisäksi kilpailevien markkinavisioiden ja niistä johtuvien vastaiskujen monitorointi ja niihin varautuminen ovat olennainen osa markkinoiden muokkausta. (Nenonen & Storbacka 2020, 269–270.)

## **2.4 Markkinoiden muokkauksen strategiat**

Markkinoiden muokkausstrategioita on hyvin erilaisia. Ne eivät myöskään aina tavoittele samankaltaisia tai laajuisia muutoksia. Yksi yleinen markkinoiden muokkaukseen liittyvä luulo on, että sillä tavoitellaan aina hyvin radikaaleja, markkinoita perustavanlaatuisesti muokkaavia tuloksia. Vaikka markkinoiden muokkaus soveltuukin suurempienkin muutosten ajamiseen hyvin, sitä voi hyödyntää myös pienempiin markkinarakenteen muunnoksiin. (Flaig ym. 2021.) Olipa tavoitteena minkä laajuinen muutos hyvänsä, tulee markkinoita muokkaamaan pyrkivällä yrityksellä olla selkeä ja tietoisesti laadittu markkinastrategia, jossa määritellään ehdot yrityksen toiminnalle. Tällaisia voivat olla esimerkiksi päämäärän saavuttamiseksi tarvittavat kyvykkyydet, pitkän tähtäimen tavoitteet, sekä nimetyt johtotason henkilöt, jotka huolehtivat strategian mukaisten arvonluontitoimien toteutuksesta. (Kindström ym. 2018.)

Toinen yleinen luulo liittyy markkinoiden muokkausstrategioiden elementteihin. Toisin kuin usein mielletään, teknologia ei yleisesti ole tapa, jolla markkinaa muokataan, vaan se yleensä toimii passiivisemmassa roolissa markkinoiden muokkauksen välineenä (Nenonen ym. 2019b). Sen sijaan Nenosen ym. (2024) mukaan aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden perusteella markkinoiden

muokkauksen strategioihin voidaan liittää yhteensä kuusi elementtiä, joita toimija pyrkii muokkaamaan. Näitä ovat tarjooma, hinnoittelu, asiakkaat, hankinta, markkinanäkemykset sekä standardit tai säännöt (engl. *norms*). Taulukko 2 kokoaa yhteen nämä kuusi tekijää, sekä niihin liittyvät selitykset.

Taulukko 2. Markkinoiden muokkausstrategioiden elementit (mukaillen Nenonen ym. 2024, 15–16)

Elementti	Selite
Tarjooma	Käyttöarvon kasvattaminen tarjooman muutoksilla tai täysin uuden tarjooman esittelyllä Tarjooman laajuuden muutokset joko niputtamalla tuotteita erilaisiksi kokonaisuuksiksi tai päinvastoin tällaisten tarjontakokonaisuuksien hajottaminen ja tuotteiden myynti yksittäin
Hinnoittelu	Hintapisteen muutokset halvempaan tai kalliimpaan suuntaan Hinnan muodostumisen mekanismien muutokset (esim. arvoon pohjautuva hinnoittelu)
Asiakkaat	Asiakkaat ja tarjoajat linkittävien kanavien muutokset tai täysin uuden kanavan luominen Uusien asiakasryhmien houkuttelu Markkinoilla vallitsevien rajoitteiden purkaminen (esim. asiakkaan käyttöprosessien tukeminen paremmalla infrastruktuurilla)
Hankinta	Palveluntarjoajien lukumäärän muutokset (esim. yritysostot) Muutokset asiakkaiden ja toimittajien välisessä vuorovaikutuksessa Markkinoilla vallitsevien rajoitteiden purkaminen (esim. muutokset toimittajien määrässä tai ominaisuuksissa tai työn jakautumisessa toimittajien ja palveluntarjoajien välillä)
Markkinanäkemykset	Terminologian muutokset ja uusien termien luominen Median markkinakuvaan vaikuttaminen Markkinatutkimukseen, statistiikkaan ja muuhun markkinatoimijoiden markkinatietoon liittyvä vaikuttaminen (esim. omat tutkimukset)
Standardit ja säädökset	Markkinoilla vallitsevien standardien muuttaminen tai niiden luominen (esim. tuotteeseen, laatuun tai teknologiaan liittyvät standardit) Sääntöihin ja lakeihin vaikuttaminen lobbaamalla Vakiintuneisiin mieltymyksiin, käsityksiin ja käyttäytymismalleihin vaikuttaminen

Elementit selityksineen antavat käsitystä yksittäisistä markkinoiden muokkaukseen liittyvistä käsitteistä. Taulukon selitteet avaavat elementtikohtaisesti konkreettisia toimia, joilla elementteihin voi pyrkiä vaikuttamaan. Muokkausstrategiat, erityisesti tehokkaat sellaiset, koostuvat kuitenkin yhden elementin sijaan useista toimista markkinavision saavuttamiseksi (Flaig ym. 2021; Nenonen ym. 2024). Markkinoiden muokkaus ei myöskään tapahdu tyhjiössä, vaan markkinatoimijoilla voi yhtäaikaaisesti olla useita toisistaan eroavia muokkausaikeita ja markkinavisiota, minkä vuoksi muokkaavan toimijan on sopeutettava strategiaansa vastaamaan alati muuttuvaa markkinatilannetta (Flaig ym. 2021, 262). Kattavampi strategia suurempien markkinamuutosten ajamiseksi syntyy

yhdistelemällä eri elementtejä erilaisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Nenonen ym. 2024).

Taulukossa 3 mallinnetaan suuriin markkinamuutoksiin johtavien elementtiyhdistelmien vaihtoehtoja Nenosen ym. (2024) tutkimuksen mukaisesti.

Taulukko 3. Suuriin markkinamuutoksiin johtavat konfiguraatiot (mukaillen Nenonen ym. 2024, 19)

Selite	Strategiat					
Strateginen fokus	1. Pelisääntöjen muuttaminen	2. Markkinan muodostaminen uusille tuotteille	3. Markkinan muodostaminen uusille palveluille	4. Uusien asiakkaiden saaminen	5. Tilausmalliin siirtyminen	6. Uuden (digitaalisen) kanavan luominen
Sisältää elementit	Markkinanäkemykset Standardit ja säädökset	Tarjooma Hankinta Markkinanäkemykset Standardit ja säädökset	Tarjooma Hinnoittelu Asiakkaat Hankinta	Tarjooma Asiakkaat	Tarjooma Hinnoittelu Markkinanäkemykset	Hinnoittelu Asiakkaat Markkinanäkemykset
Ei sisällä elementtejä	Tarjooma Asiakkaat Hankinta	Hinnoittelu Asiakkaat	-	Hinnoittelu Markkinanäkemykset	Asiakkaat Hankinta	Tarjooma Hankinta
Yksinkertaistettu strategian kuvaus	Säädöksiin vaikuttaminen ja standardien muutokset sekä arvokäsitykseen ja käyttäytymisen normeihin vaikuttaminen: Termien kehittäminen ja luotettavan tutkimuksen ja tiedon jakaminen Mediayhteistyö Toimialajärjestöihin vaikuttaminen	Asiakkaiden kannustaminen uusien teknologioiden ja tuotteiden käyttöön Tuotteiden nimeäminen ymmärrettävästi Luotettava, katkeamattoman jakelu Tarvittavien standardien ja säästösten luominen ja niiden tukeminen luotettavalla tiedon jakamisella	Uuden palvelun kaupallistaminen, usein muuttamalla toimintatapoja niin, että aiemmin asiakkaan itsensä tehtävän toimen voi ostaa ulkoiselta palveluntarjoajalta Luotettava, katkeamattoman palvelun ylläpito Työn jakautumisen (uudelleen)sopiminen asiakkaan ja yrityksen välillä	Nykyisen markkinan laajentaminen uusien asiakkaiden houkuttelulla ja sitouttamisella Käyttöarvon lisääminen uusille asiakkaille kehittämällä palvelun ominaisuuksia vastaamaan paremmin asiakkaan tarvetta Vaihda tai laajenna kanavoihin, joita potentiaaliset uudet asiakkaat käyttävät	Jäsenyyteen tai tilaukseen perustuvan mallin käyttö asiakkaiden lukitsemiseksi Erityisesti B2B-yrityksillä: palveluiden niputtaminen isommiksi ratkaisukokonaisuuksiksi Hintapisteiden määräytyminen palvelun laajuuden perusteella Termien kehittäminen, luotettavan tiedon tarjoaminen ja yhteistyö median kanssa pätevyyyden saavuttamiseksi	(Digitaalisen) kanavan luominen, uudenlaisten asiakkaiden houkuttelu ja heidän kouluttaminen kanavan käyttöön Hinnoittelun innovointi: hinnan muodostumisen mekanismin kehittäminen ja hintapisteiden muutokset osallistumisen maksimoimiseksi Markkinanäkemyksiin vaikuttaminen (uudet termit, median hyödyntäminen, tiedottaminen) hinnoittelun perustelemiseksi

Kuten huomataan, konfiguraatiot koostuvat kahden, kolmen tai neljän elementin yhdistelmästä. Ensimmäinen strategia perustuu markkinoilla vallitsevien markkinanäkemyksien ja standardien muutoksiin. Käytännössä pelisääntöjen muuttaminen tarkoittaa vaikuttamista markkinoita ohjaaviin standardeihin, virallisiin sääntöihin sekä institutionaalisiin käsityksiin, mieltymyksiin ja toimintatapoihin. Muutos toteutuu usein markkinanäkemyksien kautta, kun muokkaava toimija luo uusia käsitteitä, tuottaa uskottavaa tutkimustietoa ja tekee yhteistyötä median sekä muiden sidosryhmien kanssa. Myös taulukon toinen strategia sisältää markkinanäkemyksien ja standardien ja säästösten elementit. Kuitenkin, kun organisaation tavoitteena on markkinan luominen uusille tuotteille, tulee tämän huomioida myös tarjoaman ja hankinnan muutokset, eli tarjoaman kehitys uuden tuotteen mukaisesti sekä luotettavan jakelun varmistaminen.

Taulukon kolmas strategia muokkaa markkinaa tarjoaman, hinnoittelun, asiakkaiden ja hankinnan elementtien kautta. Markkinan luominen uusille palveluille eroaa aineellisten tuotteiden strategiasta siinä, että se edellyttää usein innovatiivisia hinnoitteluratkaisuja ja asiakkaan roolin ja vastualueiden uudelleenmuotoilua. Tällöin markkinan muokkaus voi tarkoittaa esimerkiksi työnjaon määrittelyä uudelleen siten, että yritys ottaa hoitaakseen tehtäviä, jotka aiemmin kuuluivat

asiakkaalle. Tällainen roolien muutos edellyttää samalla yhteistä näkemystä hinnoittelun perusteista, kuten siitä, miten arvo ja riskit määräytyvät eri osapuolten välillä.

Neljäs strategia puolestaan keskittyy uusien asiakkaiden hankkimiseen. Markkinaa pyritään muokkaamaan tarjoomaan ja asiakkaisiin linkittyvien elementtien kautta. Uusia asiakkaita pyritään hankkimaan esimerkiksi palvelun tai tuotteen toiminnallisuuksien muutoksilla, joiden tarkoituksena on tehdä tarjonnasta kiinnostavampi uusille ryhmille. Asiakaspuolella keskeistä sen sijaan on uusien kanavien käyttöönotto. Neljännen strategian kohdalla muutokset hinnoittelussa eivät ole kriittinen elementti strategian kannalta, mikä osoittaa uusien asiakkaiden saamisen olevan mahdollista myös ilman hinnan alentamista.

Viidennen strategian fokuksena on tilausmalliin siirtyminen, johon pyritään tarjoomaan, hinnoittelun ja markkinanäkemyksen elementtien avulla. Tässä markkinan muokkausstrategiassa yritys siirtyy kohti tilauspohjaista liiketoimintamallia, jossa palvelu tarjotaan esimerkiksi jatkuvana jäsenyytenä tai palvelupaketteihin perustuvan hinnoittelun mukaisesti. Kun palveluita yhdistellään laajemmiksi kokonaisuuksiksi, täytyy muutoksia tehdä myös tarjoomassa ja arvon muodostumisessa. Uuden toimintamallin vakiinnuttaminen edellyttää usein myös aktiivista viestintää ja markkinanäkemyksen muokkausta, kuten uusien termien käyttöönottoa, luotettavan tiedon tuottamista sekä yhteistyötä median ja sidosryhmien kanssa. Tällaista markkinanäkemyksiin vaikuttamista täytyy toteuttaa myös viimeisen, eli kuudennen strategian kohdalla, kun tavoitteena on täysin uuden kanavan luominen ja vakiinnuttaminen. Kuudennessa muokkausstrategiassa keskeistä on uuden, tehokkaamman asiointikanavan luominen, jolloin tarjooman sijaan markkinan muokkauselementeistä painottuu asiakkaiden huomioiminen. Muokkaavan toimijan tulee panostaa asiakkaiden kouluttamiseen ja osaamisen kehittämiseen, jotta he aidosti omaksuvat uuden kanavan käytön.

Muokkausstrategioiden elementit, eli tarkemmin ne teot, joilla strategisiin tavoitteisiin pyritään, vaihtelevat siis tavoitekohtaisesti. Markkinoiden muokkausstrategioita on useita, mutta ne voidaan laajimmassa määritelmässä jaotella kahteen kategoriaan: hyökkäävät ja puolustavat strategiat. (Flaig ym. 2021.) Hyökkäävät strategiat aiheuttavat proaktiivisesti markkinamuutoksia tavoitteenaan muokata markkinaa organisaatiolle mieluisalla tavalla (Kachouie ym. 2018; Kindström ym. 2018; Flaig ym. 2021). Markkinaa hyökkäävästi muokkaavat toimijat ovat yleisesti markkinajohtajuutta tavoittelevia tahoja, markkinajärjestyksestä irrallisia toimijoita tai uusia markkinatulokkaita (Santos & Eisenhardt 2009; Adner 2017; Flaig ym. 2021, 257). Puolustavat strategiat puolestaan pyrkivät ylläpitämään ja puolustamaan tiettyä markkinarakennetta. Tällaisia strategioita mukailevat tahot ovat yleensä niitä, jotka erityisesti hyötyvät nykyisestä markkinarakenteesta, kuten markkinajohtajat

ja muut toimijat, jotka ovat riippuvaisia kyseisestä markkinasta. (Santos & Eisenhardt 2009; Adner 2017; Flaig ym. 2021, 257.)

Flaig ym. (2021) ovat kehittäneet yksinkertaistetun nelikenttämallin markkinoinnin muokkauksen strategioista. Malli jaottelee strategiat hyökkäävien ja puolustavien lähestymistapojen lisäksi sen perusteella, näkeekö organisaatio markkinarakenteen olevan vakaa vai epävakaa. Kuvio 7 visualisoi markkinoiden muokkauksen neljä strategiaa tähän nelikenttämalliin sovitettuna.



Kuvio 7. Markkinoiden muokkauksen strategioiden nelikenttä (mukaillen Flaig ym. 2021, 257, 261)

Kuviosta nähdään, että markkinoiden laajentaminen ja häiriö ovat hyökkääviä strategioita, kun taas markkinan ylläpito ja supistaminen puolustavia. Toisaalta markkinoiden häiriö ja supistaminen ovat yleisesti strategioita, joita hyödynnetään epävakailla markkinoilla, ja markkinoiden laajentamista ja ylläpitoa markkinoilla, jotka muokkaava toimija näkee vakaiksi. Seuraavaksi käsitellään mallin neljä strategiaa sekä niihin liittyviä toimia ja markkinaseurauksia tarkemmin.

#### 2.4.1 Markkinoiden laajentaminen

Markkinoiden laajentamisessa (engl. *market widening*) ei yleensä pyritä muuttamaan syvällisempää markkinavisiota, vaan muuntelemaan markkinaa tavoilla, jotka mahdollistavat pääsyn uusille tulokkaille ja toiminnoille (Flaig ym. 2021, 257). Laajentamisstrategia tähtää siis lähtökohtaisesti

nykyisen, jo olemassa olevan markkinan uudelleen muotoiluun ja kasvattamiseen pyrkimyksenään parantaa markkinan kykyä luoda ja kaapata arvoa (engl. *value-capture*) (Flaig ym. 2021, 257), sekä rakentaa sidosryhmäverkostoa, jossa arvoa pystytään luomaan yhä tehokkaammin ja useammille osapuolille (Jaworski ym. 2000, 49–50; Tantalo & Priem 2016; Nenonen ym. 2019b, 625–626). Markkinoiden laajentaminen muokkausstrategiana toimii parhaiten suhteellisen vakailta markkinoilla, ja sen tuloksena on markkinan kasvu (Flaig ym. 2021, 257, 261).

Laajentamiseen pyritään erilaisin keinoin. Markkinasta löydettävien pullonkaulojen eliminointi esimerkiksi yritysverkoston kasvattamisella ja roolien muokkaamisella voivat toimia markkinan laajentamisyrityksissä (Jaworski ym. 2000, 49–50; Nenonen ym. 2019b, 625–626). Toisaalta myös yleisempi markkinainfrastruktuurin kehittäminen auttaa markkinoiden laajentamisessa (Lee ym. 2018; Flaig ym. 2021, 257–258). Esimerkiksi tuotteiden käytön helpottaminen, parantaminen ja lisääminen (Burr 2014, 22–23), tuotekategorian kehittäminen yksittäisen tuotteen sijaan, sekä tiedon jakaminen toimijoiden kesken (Lee ym. 2018, 245–246) vahvistavat kaikki markkinaa ja tuottavat täten koko markkinan laajuisia hyötyjä (Flaig ym. 2021). Laajentamisstrategian myötä markkina kasvaa, kun sidosryhmäverkoston toimijat (Nenonen ym. 2019b, 625–626) ja markkinarakenteet lisäävät markkinan arvonluonnin potentiaalia (Flaig ym. 2021, 259).

Flaig ym. (2021, 257–258) luettelevat markkinoiden laajentamiseen tähtääviksi keinoiksi aiemman kirjallisuuden perusteella myös hintojen alentamisen (Kumar ym. 2000; Nenonen ym. 2019a) ja markkinoiden vapauttamisen erinäisistä sitä rajoittavista säädöksistä (Kjellberg & Olson 2017). Lisäksi standardien käyttöönotto voi sekä aloittaa markkinan laajuisen muutoksen että toimia markkinan skaalaamisessa (Ulkuniemi ym. 2015; Nenonen ym. 2019b, 626). Markkinoilla vaihdettaviin tuotteisiin linkittyä vahvasti erinäisiä miellelyhtymiä, joiden onnistunut muokkaaminen toimii myös osana laajentamisstrategiaa. Tuotteen perimmäisen merkityksen uudelleen muotoilemisella voidaan laajentaa liiketoimintamahdollisuuksia. (Azimont & Araujo 2007, 858; Humphreys 2010; Flaig ym. 2021, 258–259.) Esimerkiksi autovalmistaja Tesla määritteli sähköauton merkityksen uudelleen ja täten laajensi markkinaa useammille uusille toimijoille (Flaig ym. 2021, 258–259).

#### 2.4.2 Markkinahäiriö

Markkinahäiriö (engl. *market disruption*) tapahtuu epävakassa tilassa olevilla markkinoilla. Tämä disruptiivinen strategia tähtää suureen muutokseen, jossa markkinalla vallinneet aiemmat käsitykset muuttuvat lähes täysin. Markkinahäiriö tapahtuu yleensä silloin, kun uusi markkinavisio on isossa epäsuhdassa vanhan vision kanssa, eikä niitä voida sovittaa yhteen. (Flaig ym. 2021, 259.)

Markkinahäiriön strategiassa toimija pyrkii joko luomaan täysin uutta markkinarakennetta tai muuttamaan olemassa olevaa radikaalisti (Flaig ym. 2021, 259; Nenonen ym. 2019b, 619). Flaig ym. (2021, 259) luettelevat aiempaan kirjallisuuteen perustuen ihanteelliseen markkinatilanteeseen pyrkivinä toimina uusien sääntöjen ja standardien lobbauksen (Diaz Ruiz ym. 2020), institutionaalisten muutosten käynnistämisen (Ghaffari ym. 2019), liiketoimintamallin innovoinnin (Foss & Saebi 2016), sekä radikaalit innovaatiot (O'Connor & Rice 2013). Myös yritysverkostojen uudelleenjärjestämällä voidaan pyrkiä isoihin muutoksiin. Uudelleenjärjestämisessä voidaan esimerkiksi rakentaa uusia resurssilinkityksiä (Nenonen ym. 2020) tai muokata markkinatoimijoiden asemia tai tapaa, jolla yritysverkosto luo arvoa (Storbacka & Nenonen 2011; Nenonen ym. 2019b, 618).

Institutionaaliset muutokset voivat toimia vahvojenkin perinteiden murtajina ja uudistusten tukena. Markkinainstituutiot nojaavat vahvasti siihen, mitä on perinteisesti tehty. Toimintojen uudelleensanoitus ja median hyödyntäminen viestin vahvistajana, uusien merkitysten antaminen, normien toimeenpano ja yleisiin sääntöihin ja lakeihin vaikuttaminen ovat kaikki toimia vanhojen instituutioiden hajottamiseksi (Nenonen ym. 2019b, 626).

Markkinan häiriö voi johtaa täysin uuden markkinan syntymiseen, kun muokkaavalla toimijalla on näkemys uudesta markkinavisiosta sekä -rakenteesta (Kjellberg ym. 2015; Diaz Ruiz & Makkar 2021; Flaig ym. 2021, 259). Markkinan häiriö on muokkausstrategiana todella syväle ulottuva ja disruptiivinen toimintatapa, jossa lähtökohtaisesti tavoitellaan koko markkinakentän laajaa muutosta.

### 2.4.3 Markkinoiden ylläpito

Markkinoiden ylläpidolla (engl. *market maintenance*) viitataan toimiin, jotka vahvistavat olemassa olevaa markkinaa. Markkinoiden ylläpitostrategiassa toimija pyrkii vakiinnuttamaan markkinavision ja -rakenteen niin vahvoiksi, etteivät ulkopuoliset häiriötekijät vaikuta niihin. Näin ollen markkinoiden muokkauksella voidaan siis tavoitella myös resilienssiä. Ylläpitostrategia voi olla käyttökelpoinen markkinalla, jonka rakenteet vaativat muutoksia pysyäkseen vakaina. (Beninger & Francis 2021.) Tätä strategiaa hyödyntävät toimijat pyrkivät vahvistamaan markkinatoimia ja kumoamaan häiriötekijöitä onnistuakseen ylläpidossa. Muokkaajan tulisi lähtökohtaisesti myös olla suhteellisen tärkeä markkinatoimija, sillä ylläpito vaatii joko statuksen tai verkostoaseman kautta saatua neuvotteluvoimaa muihin markkinatoimijoihin nähden. (Flaig ym. 2021, 259.)

Yksi tapa ylläpitää markkinoita on siirtyä suorasta kilpailusta yhteistyöhön, ja rakentaa ja ylläpitää pitkäaikaisia kumppanuussuhteita (Beninger & Francis 2021). Yhteistyöhön linkittyy vahvasti myös yhteenkuulumisen tunteen luominen ja yhteishengen vahvistaminen (Palmer ym. 2015; Flaig ym. 2021). Markkinan ylläpitoon voi pyrkiä myös vahvistamalla rutiininomaisia käytäntöjä, sääntöjä ja normeja, joita markkinoilta jo löytyy (Yngfalk 2019; Hawa ym. 2020). Tutkimuksessa on myös huomattu, että markkinoiden ylläpitoon voidaan pyrkiä vapaaehtoisuuden sijaan pakottamalla tai jopa uhkailemalla muita markkinatoimijoita toimimaan tietyllä ennalta määritellyllä tavalla (Baker & Nenonen 2020, 248). Flaig ym. (2021, 259) listaavat aiemman kirjallisuuden perusteella muiksi ylläpitoon tähtääviksi toimiksi voimakkaan statuksen luomisen esimerkiksi brändin kautta (Beverland ym. 2010; Humphreys & Carpenter 2018) sekä kilpailijoiden eliminoimisen yritystoin (Santos & Eisenhardt 2009).

Ylläpitostrategian katsotaan onnistuneen, mikäli markkinan ydintoiminnot ja rakenne säilyvät lähes entisellään häiriötekijöistä huolimatta (Beninger & Francis 2021). Kun markkinasta on saatu muokattua vakaa ja muokkaaja on vahvistanut sitä tarpeeksi erilaisin rutiinein, on resilienssin kannalta saavutettu tilanne, jossa mikä tahansa häiriö ei vaikuta markkinaan merkittävästi (Flaig ym. 2021, 259).

#### 2.4.4 Markkinoiden supistaminen

Markkinoiden supistamisessa (engl. *market reduction*) pyritään poistamaan markkinoilta ne toimijat tai toimet, jotka uhkaavat tai vaikeuttavat muokkaavan organisaation visiota markkinasta. Tällaisia voivat olla esimerkiksi toimijat, joilla on hyvin erilainen visio markkinan tulevaisuudesta. Supistusstrategiaa hyödyntävät toimijat yleensä pyrkivät vahvistamaan ja kasvattamaan omaa asemaansa markkinassa. (Jaworski ym. 2000, 48–49; Flaig ym. 2021, 260–261.)

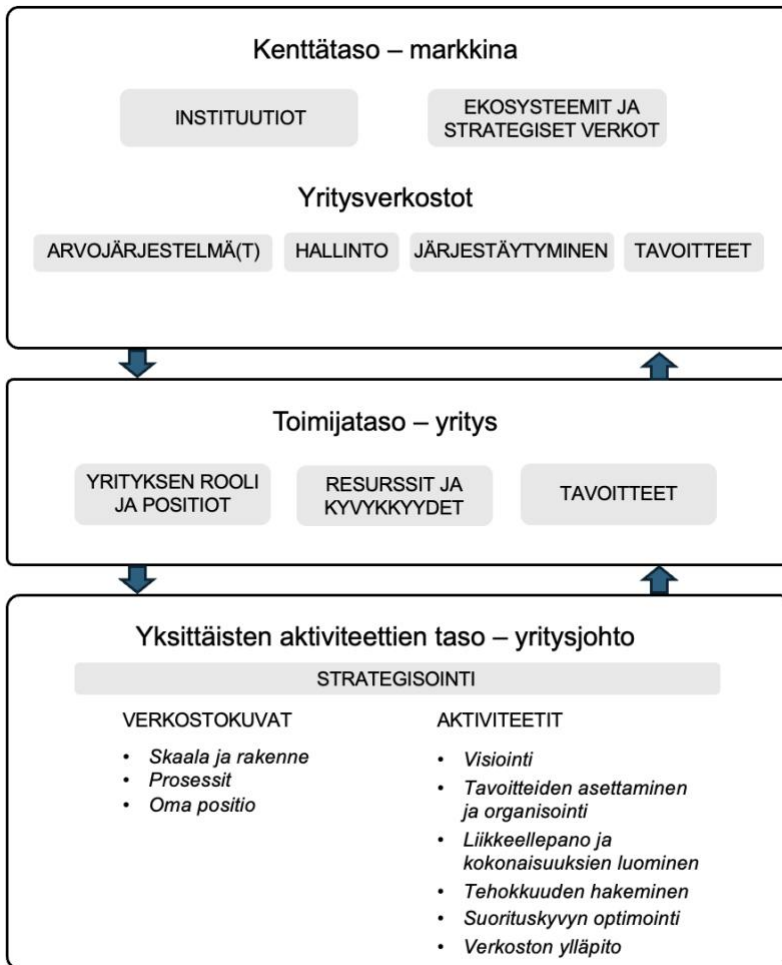
Yksiä tunnetuimmista markkinatoimijoiden poistamistoimista ovat yritystotot. Organisaatio voi siis parantaa omaa kilpailuetuaan ja markkina-asemaansa ostamalla kilpailijoitaan (Kachouie ym. 2018, 1011, 1021; Flaig ym. 2021, 260) tai muita toimijoita, kuten toimittajia, jakelijoita, tukkumyyjiä tai muulla tavoin avainasemassa olevia toimijoita (Jaworski ym. 2000, 48–49). Yritystotot, jopa aggressiiviset sellaiset, voivat olla vastaus vanhojen toimijoiden tai uusien tulokkaiden systemaattiseen poistamiseen markkinoilta. Supistamisstrategiaa voi kuitenkin toteuttaa myös proaktiivisesti esimerkiksi perustamalla strategisia liittoumia, jotka hankaloittavat uusien toimijoiden pääsyä markkinoille (Jaworski ym. 2000, 48–49; Kachouie ym. 2018, 1021; Baker & Nenonen 2020; Flaig ym. 2021, 260–261).

Uusien tulokkaiden ja vanhojen markkinatoimijoiden toimintaa voi hankaloittaa myös patentoinnilla (Flaig ym. 2021, 261). Tässä toimijalla on pyrkimys immateriaalioikeuksien, eli aineettoman omaisuuden suojaukseen, jolloin muiden markkinatoimijoiden ei ole mahdollista kopioida patentoitua toimintaa (Lawlor & Kavanagh 2015; Geiger & Finch 2016). Toisaalta markkinoiden supistamiseen pyrkivä toimija voi tavoitella hinnanmuutoksia, jolloin hintavaihteluihin herkästi reagoivat toimijat poistuvat markkinoilta. Hinnanmuutokset toimivat molempiin suuntiin. Kun hintoja lasketaan, kilpailijoiden tulee tehdä suuria rakenteellisia muutoksia liiketoiminnassaan pystyäkseen vastaamaan hintojen alenemiseen ja kattamaan siitä aiheutuneet kustannukset. Kun hintoja nostetaan, markkinoilla selviävät vain ne yritykset, joiden arvolupaus kestää hintojen korotuksen. (Kumar ym. 2000, 133–134; Nenonen ym. 2019a.)

Muita markkinoiden supistamisen keinoja ovat esimerkiksi tiettyjen määräysten ja asetusten ajaminen ja vahvistaminen, jolloin kaikkien markkinatoimijoiden tulisi mukauttaa toimintansa näihin säädöksiin (Doganova & Karnøe 2015; Flaig ym. 2021, 260–261). Lisäksi rajapintatyöskentelyllä, jossa markkinan rajoja määritellään uudelleen, voidaan tähdätä markkinoiden supistamiseen. Rajapintatyöskentelyssä määritellään uudelleen markkinan rajoja, eli sitä, mitä markkinaan kuuluu ja mitä ei, sekä mahdollisesti rakennetaan esteitä ja uusia rajoja tiettyjen toimintojen tai toimijoiden ympärille. (Diaz Ruiz & Makkar 2021; Flaig ym. 2021, 260–261.)

## **2.5 Teoreettinen viitekehys**

Tutkielman teoreettisella viitekehyksellä pyritään luomaan yleiskatsaus markkinoiden muokkaamisesta monimutkaisissa yritysverkostoissa. Teoreettinen viitekehys on rakennettu tutkielman teoriaosiossa käsitellyn kirjallisuuskatsauksen perusteella (ks. Baraldi ym. 2007; Henneberg ym. 2010; Johanson & Vahle 2011; Ramos & Ford 2011; Mele ym. 2015; Laari-Salmela ym. 2015; Törnroos & Halinen 2017; Kachouie ym. 2018; Nenonen ym. 2019b; Nenonen & Storbacka 2020; Flaig ym. 2021; Nenonen ym. 2024). Se pyrkii kokoamaan aiemman tieteellisen kirjallisuuden yritysverkostojen hallinnasta ja markkinoiden muokkauksesta yritysjohtajien verkostokuvien ja strategisoinnin näkökulmasta. Aiemman tutkimuksen perusteella nähdään, miten verkostokuvat toimivat ympäröivän toimintaympäristön tulkitsemisen apuna ja yritysjohton työkaluna strategisten markkinan muokkaustoimien suunnittelussa, toteutuksessa ja replikoinnissa. Viitekehukseen on koottu aiemman tutkimuksen relevantit löydökset. Lisäksi se toimii empiirisen tutkimuksen toteuttamisen pohjana. Teoreettinen viitekehys esitellään kuviossa 8.



Kuvio 8. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys on pyritty rakentamaan tutkimuksen osaongelmien ympärille. Koska yritysverkostoihin liittyvä tutkimus on todella kontekstisidonnaista (Halinen & Törnroos 2005, 1286), osaongelmien täydellinen eristäminen toisistaan kuvion muodossa on haastavaa. Tämä on kuitenkin pyritty toteuttamaan linkittämällä osaongelmat teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyihin analyysin eri tasoihin.

Tutkimuksen ensimmäinen osaongelma käsittelee johtajien verkostokuvia. Yritysjohton taso on teoreettisen viitekehksen alin taso, jossa yksittäiset johdon aktiviteetit tapahtuvat. Verkostokuvat toimivat ymmärryksen rakentamisessa. Johtajat tulkitsevat ympäröivää toimintaympäristöä, ja muodostavat siitä kuvia yksin ja kollektiivisesti. Tämä tapahtuu osin tietoisesti sosiaalisen vuorovaikutuksen ja yhteisen keskustelun kautta, mutta myös tahattomasti erilaisten vaikutteiden, kokemusten ja vuorovaikutustilanteiden myötä. Käsitteiden muodostumisen pohjalta johtajat toteuttavat strategisointiprosessiin liittyviä aktiviteetteja. Näitä ovat esimerkiksi visiointi, tavoitteiden asettanta, tehokkuuden hakeminen, verkoston ylläpito ja suorituskyvyn optimointi.

Toisessa osaongelmassa tutkitaan verkostomaisen markkinan muokkausmahdollisuuksia ja keinoja, joilla mahdollisuuksiin vastataan. Nämä muokkauksen keinot linkittyvät yrityksen strategiaan ja yritystasolla tapahtuvaan verkoston hallintaan, mutta myös markkinan ominaisuuksiin. Teoreettisen viitekehyksen kaksi ylintä analyysitasoa, toimijoiden ja ympäristön tasot, vastaavat tutkimuksen toiseen osaongelmaan. Osaongelman ytimessä on kysymys siitä, miten yritys voi strategisesti hyödyntää ja muokata toimintaympäristöään pystyäkseen edistämään omaa tavoitetilaansa ja luomaan markkinoille uusia rakenteellisia ja toiminnallisia mahdollisuuksia. Tutkimuksen toisessa osaongelmassa tarkastellaan markkinan muokkausta ennen kaikkea aktiivisena ja tavoitteellisena yritystoimintana, eli prosessina, jossa verkostojen hallinta toimii keskeisenä markkinan kehittämisen ja strategisen kilpailuedun saavuttamisen keinona.

Tutkimuksen kolmas osaongelma muodostaa synteessin kahden aiemman osaongelman välille. Kolmannessa osaongelmassa analyysi kohdistuu siihen, miten markkinakohtaiset erityisominaisuudet ilmenevät ja vaikuttavat markkinan muokkaustoimissa. Tähän osaongelmaan vastataan myös viitekehyksen kahdella ylimmällä tasolla, eli kenttä- ja toimijatasoilla. Kenttätaso kuvaa laajempaa institutionaalista toimintaympäristöä, jossa yritys ja sen eri sidosryhmät toimivat. Kenttätaso nähdään myös muokkaustoimien toimintaympäristönä, jossa erilaiset markkinatoimijat, kuten yritykset, julkiset organisaatiot ja sääntelyelimet, määrittävät markkinan rakenteita ja kehityssuuntaa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Kenttätasoon sisältyy myös markkinoilla toimivat kompleksiset ja usein päällekkäiset yritysverkostot sekä strategiset verkot, jotka osaltaan määrittelevät markkinan muokkaustoimien sovellettavuutta ja onnistumista. Kolmannessa osaongelmassa tarkastelua laajennetaan yhden markkinan tarkastelun sijaan kahteen markkinaan, joilla kohdeyritys toimii samanaikaisesti. Kolmannessa osaongelmassa pyritään siis tarkastelemaan markkinan muokkausta erityisesti kontekstisidonaisuuden kautta, jossa kenttätason erityispiirteet määrittävät, millaiset muokkaustoimet ovat ylipäättään mahdollisia ja millaisin keinoin voidaan saavuttaa pysyvää vaikutusta markkinoiden kehityksessä.

Neljäs osaongelma puolestaan huomioi viitekehyksen kaikki tasot. Neljännessä osaongelmassa syvennyttään tarkastelemaan, miten markkinan muokkaustoimia voidaan skaalata eri markkinoiden välillä. Tarkastelun painopiste siirtyy siis yksittäisten markkinakontekstien ja toimenpiteiden tarkastelusta niiden välisiin siirtomekanismeihin, joiden avulla yritys voi hyödyntää aiemmista muokkaustoimista syntyneitä osaamista uusissa ympäristöissä. Markkinatasolla piilevät erityisominaisuudet, kuten sääntely, kilpailun rakenne ja toimijaverkostojen luonne, määrittävät kuinka hyvin yritys kykenee hyödyntämään jo aiemmin kehittämiään toimintamalleja sellaisenaan ja missä määrin niitä on mukautettava uuteen kontekstiin. Yritystasolla neljäs osaongelma keskittyy

tarkastelemaan ennen kaikkea horisontaalista akselia, eli miten toimintamallien kopiointi, siirtäminen ja soveltaminen onnistuvat organisatoristen rajojen yli. Yksittäisten aktiviteettien tasolle osaongelma linkittyy lähinnä johdon aktiviteettien osalta. Markkinan muokkaustoimien replikointi edellyttää johdolta taitoja tunnistaa toistettavissa olevat toimet, sekä kykyä priorisoida ja kohdentaa resursseja, jotta skaalautumisen hyödyt realisoituvat organisaation eri osissa. Johdon rooli korostuu organisatoristen kyvykkyyksien ja kulttuuristen muutosten toimeenpanemisessa sekä muokkausstrategioiden siirtokyvyn ja yhtenäisyyden varmistamisessa.

### 3 Empiirisen tutkimuksen toteuttaminen

#### 3.1 Menetelmälliset valinnat

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Toisin kuin määrällinen tutkimus, joka soveltuu paremmin hypoteesien testaukseen, tilastolliseen analyysiin ja ilmiöiden selittämiseen, laadullisella tutkimuksella tavoitellaan tutkittavien aiheiden syvällisempää tulkintaa ja ymmärtämistä (Eskola & Suoranta 1998; Eriksson & Kovalainen 2016, 5). Laadullisella tutkimuksella vastataan yleensä ”mitä”, ”miksi” ja ”miten” -kysymyksiin (Eriksson & Kovalainen 2016, 42). Lisäksi tutkimusote on abduktiivinen, eli teoriaan sidottu, sillä tutkimuksen empiiriseen osuuteen siirrytään teoreettisen kirjallisuuskatsauksen tarkastelun jälkeen.

Laadullisia tutkimusmenetelmiä on useita. Tämä tutkimus tehdään laadullisena case- eli tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus on empiiristä tutkimusta, joka tutkii ilmiötä tosielämän kontekstissa (Yin 2014). Siksi se on hyvin yleinen tutkimusmenetelmä yritystutkimuksessa, jossa tutkittavia ilmiöitä usein sovelletaan tosielämän tilanteisiin (Eriksson & Kovalainen 2016, 132). Tapaustutkimus soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa ilmiön ja kontekstin väliset rajat eivät ole helposti erotettavissa, sekä tilanteisiin, joissa käytetään useita tietolähteitä (Yin 2014). Näiden erinäisten lähteiden kautta saatua tietoa yhdistelemällä pyritään luomaan kokonaisvaltaista ja syväluotaavaa käsitystä tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimuksessa pyritään välttämään liian yksinkertaistettuja malleja, minkä vuoksi se soveltuu myös monimutkaisempien ilmiöiden tutkimiseen. (Eriksson & Kovalainen 2016, 131.) Myös tämä vahvistaa sen käytettävyyttä tosielämän ilmiöiden tutkimisessa.

Tapaustutkimukset voidaan jakaa niiden ominaisuuksien perusteella kahteen kategoriaan: yksittäis- ja monitapaustutkimukset (Yin 2014). Yksittäistapaustutkimuksessa tai intensiivisessä tapaustutkimuksessa perehdytään yksittäiseen ”caseen” eli tapaukseen. Tavoitteena on luoda syvälinen, kuvaileva ja kontekstisidonnainen tulkinta. Monitapaustutkimus puolestaan on laajempi ote useammasta tapauksesta ja tähtää teorian kehittämiseen tai luomiseen sekä yleistämiseen tapausten vertailun kautta. (Eriksson & Kovalainen 2016, 133.) Tässä tutkimuksessa hyödynnetään yksittäistapaustutkimusta, sillä tutkimuksen kohteena on yksittäinen yritys. Analyysivaiheessa kuitenkin sovelletaan joitain monitapaustutkimuksen piirteitä, kuten vertailua (Eriksson & Kovalainen 2016, 133), sillä yrityksen toimintaa tarkastellaan kahden liiketoiminta-alueen kautta ja niiden toimintaympäristöjä vertailemalla.

Tapaustutkimus on erityisen toimiva tutkimusstrategia tilanteisiin, joissa tarkastellaan ja pyritään ymmärtämään yksittäisten asetelmien dynamiikkaa (Eisenhardt 1989, 534). Näin ollen tapaustutkimus soveltuu erityisen hyvin yritysverkostojen tutkimiseen, sillä se mahdollistaa tilannekohtaisen tarkastelun ilmiöstä, joka on hankala irrottaa kontekstistaan. Yritysverkostojen tutkimuksessa erityisesti juuri konteksti on tärkeä osa ilmiötä, ja tulisi täten huomioida osana tutkimuksen tekemistä. (Halinen & Törnroos 2005, 1286.)

### **3.2 Tutkimuskohteen valinta ja esittely**

Tämän tutkimuksen kohdeyritykseksi valikoitui kansainvälinen digitaalisen muutoksen konsulttiyhtiö Gofore Oyj. Organisen kasvun rinnalla yritysostoin kasvaneena organisaationa Gofore on laajentanut tarjontaansa useisiin toisiaan täydentäviin, mutta myös toisistaan eroaviin palveluihin. Kohdeyrityksen asiakasportfolio on samalla tavoin hyvin laaja ja vaihteleva.

Maantieteellisesti kohdeyritys jakautuu Suomeen ja DACH-alueeseen, eli saksankieliseen Eurooppaan. Tässä tutkimuksessa tarkastelu rajataan Suomen organisaatioon, joka organisatoristen tukitoimintojen rinnalla jakautuu viiteen liiketoiminta-alueeseen: Julkinen sektori, Vähittäiskauppa ja palvelut, Terveys ja hyvinvointi, Turvallisuus sekä Älykäs teollisuus. Tutkimuksessa tarkastellaan tarkemmin Julkisen sektorin ja Älykkään teollisuuden liiketoiminta-alueita, sillä näiden nähdään edustavan toisistaan hyvin eroavia kokonaisuuksia. Eroavaisuuksien katsotaan mahdollistavan tutkimuksen kannalta mielekkään ja arvokkaan vertailun. Liiketoiminta-alueiden jaottelu perustuu kohdeyrityksen sisäisten palveluiden sijaan asiakas- ja markkinakohtaisiin eroavaisuuksiin. Tarjooma on lähtökohtaisesti suhteellisen sama liiketoiminta-alueesta riippumatta, mutta palveluissa huomioidaan asiakas- ja markkinakohtaiset erot ja palvelut kustomoidaan aina kontekstiin sopiviksi. Kuvio 9 havainnollistaa Goforen Suomen liiketoiminnan aluejaottelun. Kuvioista nähdään toiminta-aluekohtaisesti Goforen nykyinen positio ja tunnistettu kasvupotentiaali kyseisessä markkinassa sekä alueelle kuuluvia esimerkkiasiakkaita.

	DIGITAALINEN YHTEISKUNTA				ÄLYKÄS TEOLLISUUS
	Julkinen sektori	Vähittäiskauppa ja palvelut	Terveys ja hyvinvointi	Turvallisuus	Koneet, laitteet ja valmistava teollisuus
Nykyinen positio	Markkinajohtaja	Vahva, markkinajohtaja konsultoinnissa	Ketterä haastaja	Uusi pelaaja markkinalla	Vahva, erityisesti koneiden ja laitteiden parissa
Kasvupotentiaali	Maltillinen kasvu	Vahva kasvu	Vahva kasvu	Nopea kasvu	Vahva kasvu
Esimerkkiasiakkaita	Traficom Espoon kaupunki Vero	KELA Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue	Elisa S-ryhmä	Ekosysteemejä: Internal security and public safety Puolustus	Metso Ponsse

Kuvio 9. Goforen liiketoiminta-alueet organisaatorakenteesta johdettuina

### 3.3 Aineiston keruu

Laadulliselle tutkimukselle tyypillisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelut, havainnointi ja erilaisiin sähköisiin ja muihin dokumenttityyppeihin perustuva analyysi. Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelut. Haastattelu soveltuu hyvin tilanteisiin, joista ei löydy valmiina olevaa materiaalia tai joissa halutaan erityisesti tarkastella ihmisen näkemyksiä ja ajatuksia aiheesta. (Eriksson & Kovalainen 2016, 83–92.) Aineiston keruumenetelmänä haastattelujen katsotaan sopivan tähän tutkimukseen, sillä tutkittavasta aiheesta ei nähty löytyvän valmista materiaalia. Haastattelujen katsottiin myös täyttävän tutkimuksen tavoitteet parhaiten, sillä tutkimuksessa halutaan tarkastella johtajien näkemyksiä kohdemarkkinasta ja kohdeyrityksen toiminnasta verkostokontekstissa. Näin ollen haastattelujen nähtiin tuottavan syvällistä näkemystä tutkimuskohteesta ja -aiheesta. Lisäksi aineistonkeruumenetelmänä laadulliset haastattelut voivat tuottaa uusia ja ennalta arvaamattomia tuloksia (Eriksson & Kovalainen 2016).

Aineistonkeruumenetelmänä haastattelut soveltuvat sekä laadulliseen että määrälliseen tutkimukseen. Kaikessa yksinkertaisuudessaan laadullinen haastattelu on keskustelua, jota tutkija johdattelee. (Eskola & Suoranta 1998.) Se kuitenkin eroaa normaalista arjen keskustelusta sillä, että haastattelija valmistautuu tilanteeseen vähintään jonkinlaisen haastattelurungon muodossa (Eriksson & Kovalainen 2016, 83). Haastattelut jaetaan yleensä kolmeen eri tyyppiin: 1) strukturoitu ja standardisoitu, 2) ohjattu ja puolistrukturoitu ja 3) strukturoimaton, epävirallinen ja avoin haastattelu (Eriksson & Kovalainen 2016, 94).

Strukturoitu haastattelu on näistä kaikista tiukin rakenteensa puolesta. Siinä on tarkka muoto ja järjestys, ja samat kysymykset kysytään samassa järjestyksessä kaikilta haastateltavilta. (Eskola & Suoranta 1998.) Strukturoidussa haastattelussa voi olla valmiit vastausvaihtoehdot, joista haastateltava valitsee tilanteeseen mielestään sopivimman (Eskola & Suoranta 1998), mutta yleensä laadullisessa strukturoidussa haastattelussa vastaukset pyritään pitämään avoimina (Eriksson & Kovalainen 2016, 94). Tällainen haastattelutyyppi sopii esimerkiksi tilanteeseen, jossa haastateltavat eivät ole asian ammattilaisia tai kun vastauksia tulee pystyä vertailemaan systemaattisesti. Täysin strukturoituun haastatteluun liittyy kuitenkin suuri riski siitä, ettei haastattelukysymykset vastaa täysin tutkittavaa sosiaalista ilmiötä, ja haastattelijalla on hyvin rajalliset mahdollisuudet vastata asioihin, jotka haastateltava näkee erityisen tärkeinä. Näiden haasteiden vuoksi se nähdään useaan tilanteeseen liian rajaavana aineiston keruumenetelmänä. (Eriksson & Kovalainen 2016, 94.)

Täysin strukturoimaton, avoin haastattelu puolestaan on lähes päinvastainen. Haastattelutyypeistä avoin haastattelu muistuttaa tilanteena eniten normaalia keskustelua. Siinä kaikkien haastateltavien kanssa keskustellaan samasta aiheesta, mutta tilanne on hyvin vapaamuotoinen, eikä kaikkia teemoja välttämättä käydä kaikkien haastateltavien kanssa läpi. (Eskola & Suoranta 1998.) Lisäksi haastattelijalla on mahdollisuus viedä keskustelua mihin suuntaan tahansa ilman painetta siitä, että kaikki teemat tai haastattelukysymykset olisi tarpeen käydä läpi. Tämä mahdollistaa yksittäisiin teemoihin tai tutkimuksen osa-alueisiin syventymisen juuri niissä kohdissa tai aiheissa, mitkä haastateltava näkee tärkeiksi tai mistä hän kokee suurinta asiantuntijuutta. (Eriksson & Kovalainen 2016, 94–95.)

Puolistrukturoitu haastattelu on näiden kahden välimuoto, sillä siinä yhdistyy molempien piirteitä. Tässä haastattelutyyppissä haastattelijalla on jonkinlainen ennalta suunniteltu pohja aiheista tai teemoista, mutta kysymysten asettelu ja niiden järjestys voi vaihdella haastattelukohtaisesti. Puolistrukturoidun haastattelun etu on se, että tuloksena saadaan suhteellisen systemaattista, kokonaisvaltaista ja vertailukelpoista dataa, mutta haastattelutilanne on vapaamuotoisempi. Tämän ansiosta haastattelussa on mahdollista painottaa haastateltavan mukaan joitain osa-alueita tai teemoja yli muiden. (Eriksson & Kovalainen 2016, 94.) Tiukemmin strukturoituun haastatteluun verrattuna vapaamuotoisempi haastattelu voi tuottaa näkemyksiä, joita tutkija ei teorian pohjalta haastatteluun itse nosta tai niitä painota ja täten tuottaa mielenkiintoisia tuloksia (Eskola & Suoranta 1998).

Laadulliselle tutkimukselle ominaista on myös harkinnanvarainen otanta, eli näyte, jolla viitataan sattumanvaraisuuden sijaan harkittuun ja perusteltuun tutkittavan joukon poimintaan. Tässä tutkija rakentaa vankan teoriapohjan, joka ohjaa tutkittavien valintaa. Tällöin esimerkiksi syvähaastatteluihin valittu joukko koostuu todennäköisemmin tutkittavan aihepiirin tunnusmerkit täyttävistä henkilöistä. (Eskola & Suoranta 1998.)

Tässä tutkimuksessa aineisto kerätään puolistrukturoiduin teemahaastatteluin. Haastateltavat ovat tutkittavan kohdeyrityksen työntekijöitä. Haastateltaviksi valittiin roolin ja päävastuualueen perusteella tutkimuksen kannalta merkityksellisimmiksi nähdyt henkilöt. Tutkimusaineiston saturaatiopiste uskotaan saavutettavan valituilla haastatteluilla, sillä ne sisältävät tarkasteltavien liiketoiminta-alueiden merkittävimmät johtohenkilöt. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin välityksellä syys- ja lokakuun aikana vuonna 2025. Kaikki haastattelut tehtiin suomeksi. Jokaisen haastattelun aluksi haastateltavalta kysyttiin lupa tittelin sisällyttämisestä tutkimukseen. Lisäksi pyydettiin lupa haastattelun tallentamisesta sekä suorien lainausten käyttämisestä osana tutkimuksen tuloksia. Haastateltavia tiedotettiin myös tallennetun materiaalin käytöstä, sekä sen säilytykseen ja hävitykseen liittyvistä seikoista. Taulukossa 4 esitellään tarkemmin haastateltavien tiedot sekä haastattelujen tapahtuma-aika ja kesto.

Taulukko 4. Haastattelujen tiedot

Haastateltava	Titteli	Liiketoiminta-alue ja lyhenne	Haastattelun päivämäärä	Haastattelun kesto	Haastateltavan päävastuualue
Haastateltava 1	Director of Intelligent Industry Business	Älykäs teollisuus (II = Intelligent Industry)	6.10.2025	79 min	Älykkään teollisuuden toimialakohtainen vastuu; toiminnan kasvusta ja kannattavuudesta huolehtiminen, strateginen ja operatiivinen suunnittelu, tarjoaman rakentaminen teollisuuden näkökulmasta.
Haastateltava 2	Senior Advisor	Älykäs teollisuus (II)	19.9.2025	105 min	Liiketoimintaa hyödyttävien teknologisten ratkaisujen luominen
Haastateltava 3	Head of Business	Älykäs teollisuus (II)	24.9.2025	62 min	Älykkäiden koneiden ja laitteiden liiketoiminnan vetovastuu
Haastateltava 4	Head of Delivery	Älykäs teollisuus (II)	22.9.2025	95 min	Liiketoiminta-alueen portfoliotason vastuu ja asiakkaiden projektien etenemisen hoitaminen ja kannattavuudesta huolehtiminen
Haastateltava 5	Head of Business, Strategic Offering	Julkinen sektori (DG = Digital Government)	23.9.2025	82 min	Koko digitaalisen yhteiskunnan toimialakohtainen vastuu, sekä julkisen sektorin liiketoimintajohtaja; toiminnan kasvusta ja kannattavuudesta huolehtiminen, strateginen ja operatiivinen suunnittelu, tarjoaman rakentaminen

Haastateltava 6	Head of Delivery	Julkinen sektori (DG)	29.9.2025	87 min	Liiketoiminta-alueen portfoliotason vastuu ja asiakkuuksien projektien etenemisen hoitaminen ja kannattavuudesta huolehtiminen
Haastateltava 7	Head of Delivery	Julkinen sektori (DG)	8.10.2025	72 min	Liiketoiminta-alueen portfoliotason vastuu ja asiakkuuksien projektien etenemisen hoitaminen ja kannattavuudesta huolehtiminen
Haastateltava 8	Head of Sales	Julkinen sektori (DG)	3.10.2025	107 min	Julkisen sektorin myynnin ja asiakkuuksien kehittäminen sekä myynnin ohjaaminen

Taulukossa 5 esitetään tutkimuksen operationalisointi. Taulukosta nähdään teorian ja empirian linkittyminen. Tutkimuksen tarkoitus on kuvattu taulukon alussa. Muuten operationalisointitaulukko on jaoteltu tutkimuksen neljän osaongelman mukaisesti. Näin osaongelmakohtaisesti nähdään teoriasta nousevat käsitteet. Tutkimukselle tärkeitä asioita on johdettu teoriasta teemarunkoon, jonka mukaisesti ennalta muodostetut haastattelukysymykset on jaoteltu. Teemoittelun kannalta on erityisen tärkeää, että teoria ja empiria ovat linjassa keskenään (Eskola & Suoranta 1998). Tämän tutkimuksen haastatteluteemoja ovat (1) markkinan nykytila, (2) markkinan trendit ja tulevaisuus, (3) yrityksen markkinakohtainen strategia, (4) markkinan muokkaus, (5) liiketoiminta-aluekohtaiset ominaisuudet ja markkinavaikuttaminen ja (6) toimintamallien kopiointi. Näiden teemojen pohjalta luodun haastattelurungon (Liite 1) nähdään vastaavan tutkimuksen tarkoitukseen.

Taulukko 5. Operationalisointitaulukko

<b>Tutkimuksen tarkoitus</b> miten markkinoiden muokkaaminen toimii mekanismina kilpailuedun luomisessa ja ylläpitämisessä verkottuneilla yritysmarkkinoilla			
<b>Osaongelmat</b>	<b>Teoreettiset käsitteet</b>	<b>Haastattelu-teemat</b>	<b>Haastattelukysymyksiä (ks. tarkemmin Liite 1)</b>
<i>1. Millaisia tulkintoja johtajat tekevät markkinasta?</i>	Johtajien verkostokuvat Johtajien strategiakuvat	Markkinan nykytila	Miltä yrityksen toimintaympäristö tässä markkinassa näyttää? Millaisia toimijoita markkinalla on? Mikä on yrityksen rooli tässä markkinassa? Millaiset säädökset ja toimintatavat tai syvälle juurtuneet aatteet määrittävät liiketoimintaa markkinassa?
<i>2. Miten verkostomaista markkinaa pyritään muokkaamaan?</i>	Strategisointi verkostokontekstissa Markkinoiden muokkauksen roolit	Markkinan trendit ja tulevaisuus Yrityksen markkinakohtainen strategia	Millaisia trendejä markkinassa havaitaan? Mihin suuntaan uskot markkinan kehittyvän tulevaisuudessa?

	Markkinoiden muokkausstrategiat	Markkinan muokkaus	<p>Millaisia uhkakuvia, rajoitteita tai haasteita markkinassa nähdään?</p> <p>Mikä on yrityksen strateginen tavoitetila tässä markkinassa?</p> <p>Millaisia mahdollisuuksia näet markkinassa?</p> <p>Miten yrityksen tavoitetilaan on pyritty, eli millä keinoin yrityksen roolia on kehitetty?</p> <p>Millä keinoin markkinatilanteeseen, markkinalla huomattuihin trendeihin ja siellä tapahtuvaan kilpailuun on vastattu?</p> <p>Oletteko tehneet jotain toimia yrityksen kilpailuedun parantamiseksi ilman, että muut markkinatoimijat (esim. kilpailijat) olisivat toimineet samalla tavalla?</p>
3. Miten markkinakohtaiset erityisominaisuudet näkyvät strategisissa markkinan muokkaustoimissa?	<p>Markkinoiden muokkauksen elementit</p> <p>Muokkauselementtien konfiguraatiot</p>	<p>Liiketoiminta-aluekohtaiset ominaisuudet ja markkina-vaikuttaminen</p>	<p>Miten tämä liiketoiminta-alue eroaa mielestäsi yrityksen toisesta valitusta toiminta-alueesta?</p> <p>Mitkä ovat tämän markkinan erityispiirteitä, jotka kuvaavat juuri tätä markkinaa?</p> <p>Onko markkinassa havaittavissa jotain erityisiä rajoitteita markkinoiden muokkaustoimien toteuttamiselle?</p> <p>Mitkä markkinan muokkaustoimet toimivat kyseisessä markkinassa?</p> <p>Kuvitellaan tilanne, että saat vapaat kädet, eikä resurssien riittävyydestä tarvitse huolehtia. Miten lähtisit muokkaamaan alueen markkinaa (yritykselle mieluisammaksi)?</p>
4. Miten markkinan muokkaustoimia voidaan skaalata eri markkinoiden välillä?	Replikaatio	Toimintamallien kopiointi	<p>Millaista yhteistyötä liiketoiminta-alueet tekevät keskenään?</p> <p>Hyödynnättekö jotain jo testattuja, hyväksi todettuja toimintamalleja muista liiketoiminta-alueista?</p> <p>Kuvitellaan tilanne, että toinen liiketoiminta-alue tekee selviä markkinan muokkaustoimia (esim. täysin uusi strateginen palvelukokonaisuus tai hinnanmuutokset). Millaisen prosessin tällaisen toimintamallin monistaminen sinun liiketoiminta-alueelle vaatisi?</p> <p>Minkä pitäisi muuttua/Miten yrityksen sisäistä toimintaa tulisi kehittää, jotta pystyisitte paremmin hyödyntämään toimintamalleja liiketoiminta-alueiden rajojen yli? Uskotko, että tällainen edes olisi mahdollista?</p>

			Kuvitellaan tilanne, että liiketoiminta-alue on itsenäinen yritys kyseisellä markkinalla. Koetko markkinoiden muokkauksen helpompana vai vaikeampana tässä tilanteessa?
--	--	--	---

### 3.4 Aineiston analyysi ja tulkinta

Tämän tutkimuksen aineiston tulkinnassa hyödynnetään kvalitatiivista sisällönanalyysiä.

Laadullisessa sisällönanalyysissä kiinnostuksen kohteena on datan kontekstuaaliset merkitykset ja pyrkimyksenä on syvällisen ymmärryksen luominen tutkittavasta ilmiöstä (Eriksson & Kovalainen 2016, 119). Tässä tutkielmassa sisällönanalyysillä siis viitataan laadulliseen sisällönanalyysiin, joka eroaa kvantitatiivisesta sisällönanalyysistä sen yksilöllisyyden ja standardoimattomuuden (Mäkelä 1990, 59) sekä tarkastelukulman (Eriksson & Kovalainen 2016, 119) puolesta.

Laadullisessa sisällönanalyysissä aineistoa tulkitaan koodauksen keinoin. Tällä viitataan aineistosta löytyvien yhteneväisten elementtien tunnistamiseen ja näiden teemojen nimeämiseen. Laadullisen sisällönanalyysin teemat nousevat useimmiten kerätyistä empiirisestä aineistosta. Aineistolähtöinen kategorisointi mahdollistaa uusien teoreettisten ja käsitteellisten ajatusten tunnistamisen. (Eskola & Suoranta 1998; Eriksson & Kovalainen 2016, 119–120.) Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluin, jotka litteroitiin sisällönanalyysia varten. Litteroinnilla viitataan esimerkiksi haastatteluin kerätyn, äänitallenteena olevan materiaalin tekstiksi muuttamista, jolloin analysointi pystytään tekemään tekstistä (Eriksson & Kovalainen 2016, 85).

Haastattelut toteutettiin ja tallennettiin Teamsissa. Teams tuotti myös haastattelujen tallenteet, joiden litterointi tehtiin Turun yliopiston Transcribe-litterointipalvelulla. Litterointi pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman tarkasti, puhutun ja kirjoitetun kielen erot huomioiden.

Litteroinneista jätettiin tietoisesti pois turhat täytesanat ja sanatoistot, joita puhutussa kielessä käytetään. Transcribe-palvelun tuottama pohja käytiin huolellisesti läpi tutkijan toimesta, ja tarvittavat kirjoitusvirheet ja puuttuvat tekstit muokattiin ennen analyysivaiheen aloitusta.

Litterointien teksti luokiteltiin aluksi tutkimuskysymyksen kohteiksi kokonaisuuksiksi, minkä myötä teksti vastasi tulososion jaottelua. Tämän jälkeen suoritettiin tarkempi aineiston sisällönanalyysi ja koodaus.

### 3.5 Tutkimuksen laadun ja luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuus on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen peruspilareita. Luotettavuutta arvioidaan usein eri kriteerein. Tämän tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa hyödynnettiin

Lincoln ja Guban (1985) määrittelemiä ja Tynjälän (1991) suomentamia laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kriteerejä. Sekä laadullisin että määrällisin menetelmin tehtävän tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida neljän luotettavuuskäsitteen kautta: totuusarvo (*truth value*), sovellettavuus (*applicability*), pysyvyys (*consistency*) ja neutraalius (*neutrality*). Käsitteellisesti näillä viitataan kuitenkin vahvemmin määrälliseen tutkimukseen, minkä vuoksi niistä on johdettu laadullisen tutkimuksen piiriin samankaltaiset, mutta tutkimusasetelmaan sopivammat käsitteet. Laadullisessa tutkimuksessa näillä käsitteillä viitataan samassa järjestyksessä tutkimuksen vastaavuuden (*credibility*), siirrettävyyden (*transferability*), tutkimustilanteen (*dependability*), sekä vahvistettavuuden (*confirmability*) arviointiin. Seuraavaksi tarkastellaan käsittekohtaisesti tarkemmin, miten nämä neljä laatukriteeriä huomioitiin tässä tutkimuksessa.

**Vastaavuus** viittaa siihen, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset heijastavat tutkittavaa aihetta sekä tutkittavien näkemyksiä ja kokemuksia (Lincoln & Guba 1985, 290). Vastaavuuteen pyrittiin kattavalla aineistolla ja teoriakatsauksella, jossa alakohtaiset ominaisuudet, kuten yritysmarkkinoiden erityispiirteet on huomioitu. Tämä kuvaillaan työn teoreettisessa viitekehityksessä. Lisäksi tutkimuksen vastaavuutta pyrittiin luomaan aineiston huolellisella dokumentoinnilla. Tutkimusprosessi on pyritty raportoimaan mahdollisimman puolueettomasti ja läpinäkyvästi niin, että lukija voi tehdä omia johtopäätöksiä lukemastaan. Läpinäkyvyyttä lisättiin myös empiirisestä aineistosta nostetuina suorin lainauksin. Sitaatit ovat tutkimusaineiston osia ja haastatteluissa nousseita näkemyksiä, jotka on puhekielestä muutettu kirjoitettuun muotoon sopiviksi. Tämän lisäksi niitä ei kuitenkaan olla muokattu mitenkään muuten, mikä mahdollistaa johtopäätösten perustelun läpinäkyvästi ja todelliseen aineistoon pohjaten.

Haasteena vastaavuuden kannalta on aineiston rajallisuus. Koska tutkimus tehtiin tapaustutkimuksena, perustuu se vahvasti yhden yrityksen perspektiiviin ja yksittäisten johtajien näkökulmiin asiasta. Monipuolisuuden lisäämiseksi ja tulosten uskottavuuden tukemiseksi monitapaustutkimus, jossa tarkastellaan, vertaillaan ja arvioidaan samanaikaisesti useamman yrityksen näkökulmia tutkimusaiheesta (Eriksson & Kovalainen 2016, 133), voisi olla hyödyllinen. Monitapaustutkimus ei kuitenkaan lähtökohtaisesti poista kaikkia tapaustutkimukseen liittyviä ongelmia.

**Siirrettävyydellä** tarkoitetaan tutkimuksen toimivuutta erilaisissa olosuhteissa, eli sitä, missä määrin tutkimustuloksia voidaan soveltaa muissa konteksteissa tai tilanteissa. Laadullisessa tutkimuksessa täydelliseen kopioitavuuteen on lähes mahdotonta päästä, sillä tutkijalla ei ole täyttä varmuutta tutkimuksen toimivuudesta erilaisissa olosuhteissa tai edes samassa kontekstissa, mutta

eri aikana toteutetussa toisinnossa. Siirrettävyyttä voidaan vahvistaa huolellisella tutkimusprosessin ja -kontekstin kuvauksella ja yksityiskohtaisella erittelyllä. (Lincoln & Guba 1985, 290, 297, 316.) Siirrettävyyteen liitetään myös termi 'toistettavuus', jolla tarkoitetaan analyysin kuvausta niin tarkasti, että toinen tutkija voi päästä samankaltaisiin tuloksiin niitä soveltamalla (Mäkelä 1990, 53).

Myös Mäkelän (1990, 53) mukaan tismalleen samat lopputulokset eivät ole siirrettävyyden, tai yleisesti laadullisen tutkimuksen vaatimuksena, vaan tarkoituksena on antaa lukijalle mahdollisimman hyvät edellytykset arvioida tutkijan tekemiä ratkaisuja sekä soveltaa niitä omassa kontekstissään. Tutkijan tehtävänä ei siten ole valmiin mittariston luominen siirrettävyydelle. Sen sijaan tutkijan tulisi tuottaa riittävän kattava aineistopohja, jonka perusteella lukijat voivat arvioida tulosten relevanttiutta ja sovellettavuutta omiin tilanteisiinsa (Lincoln & Guba 1985, 316.)

Tässä tutkimuksessa siirrettävyyttä on pyritty vahvistamaan yksityiskohtaisella kuvauksella tutkimusprosessista ja aineistosta, joka mahdollistaisi tulosten hyödyntämisen mahdollisimman laajasti. Lisäksi tutkimuksen tulosten kuvaamisessa, luvussa 4, on pyritty johdonmukaisuuteen. Syvällisen kuvauksen tuottaminen sellaisella tasolla, että se palvelisi täysin ulkopuolisia tutkijoita toisintamisyriyksissä, on kuitenkin haasteellista. Tutkimustulosten ymmärretään olevan myös vahvasti sidonnaisia tutkittavaan kohteeseen, minkä vuoksi tulosten ja niiden pohjalta tehtyjen havaintojen ei oleteta toistuvan toisistaan olennaisesti poikkeavissa ympäristöissä. Tutkimuksen kontekstisidonnaisuus, eli yritysverkostoiden tutkimiseen olennaisesti liittyvä toimintaympäristön ja kontekstin huomiointi osana tutkimuksen toteuttamista (Halinen & Törnroos 2005, 1286), luo oman haasteensa tutkimusympäristöstä toiseen siirryttäessä.

Voidaan kuitenkin todeta, että tutkimus on siirrettävissä samankaltaisiin tilanteisiin, esimerkiksi silloin, kun ilmiötä tarkastellaan erilaisissa markkinakonteksteissa tai eri organisaatioissa. Lisäksi, vaikka tutkimus painottuu vahvasti IT-konsultointipalveluiden tarkasteluun, on tutkimusasetelmaa ja tutkimusmenetelmiä mahdollista soveltaa myös yleisemmin muihin, markkinoiden muokkausta käsitteleviin tutkimuksiin, joissa tarkastellaan yksittäisen yrityksen näkökulmaa. Siirrettävyyttä ja täten tulosten yleistettävyyttä olisi voitu parantaa esimerkiksi lisäämällä tutkimukseen muita lähestymistapoja, kuten yhdistämällä dokumenttianalyysia vahvemmin tutkimusaineistoon, eikä pelkästään taustojen ja yrityksen kokonaiskuvan rakentamisessa.

**Tutkimustilanteen** arvioinnilla viitataan tutkimusprosessin loogisuuteen, läpinäkyvyyteen ja tarpeelliseen dokumentointiin (Eriksson & Kovalainen 2016, 307, 326). Tässä tutkijan on huomioitava erilaiset ulkoiset tekijät sekä tutkimuksesta ja tarkasteltavasta ilmiöstä itsestään

johtuvat tekijät, jotka voivat aiheuttaa vaihtelua tutkimuksen tekemiseen ja sen tuloksiin (Tynjälä 1991, 391). Tässä tutkimuksessa tutkimusprosessi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman kattavasti luvussa 3. Lisäksi tutkimusprosessin uskottavuutta on pyritty vahvistamaan tutkimusasetelman, teorian ja aineiston yksityiskohtaisella erittelyllä, sekä aineiston huolellisella dokumentoinnilla.

Lopuksi **vahvistettavuudella** tarkoitetaan tulkintojen ja löydösten linkittämistä dataan niin, että johtopäätökset ovat myös ulkopuolisen lukijan ymmärrettävissä (Eriksson & Kovalainen 2016, 307). Vahvistettavuudessa arvioidaan sitä, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset voidaan osoittaa riippumattomiksi tutkijan omista ennakko-oletuksista ja -asenteista (Tynjälä 1991, 391–392) ja pohjautuvat tutkimusaineistoon, eivät tutkijan mielikuvitukseen (Eriksson & Kovalainen 2016, 307). Vaikka tutkimus on pyritty toteuttamaan mahdollisimman objektiivisesti, tutkimuksen kaltaiseen tilanteeseen on vaikea asennoitua ilman minkäänlaisia ennakko-oletuksia. Koska tutkimus on toteutettu abduktiivisesti, myös valittu teoriapohja voi osaltaan luoda tiedostamattomia ennakkoasenteita tutkimukseen ja siten rajata tietynlaisten tulosten havaitsemista. Lisäksi tutkijan rooli kohdeyrityksen työntekijänä altistaa tutkijan omille ennakko-oletuksille, sillä hänen käsityksensä organisaatiosta, sen toiminnasta ja käytännöistä rakentuvat osittain henkilökohtaisten kokemusten varaan, vaikka sitä pyrittäisiin välttämään. Tällainen kaksoisrooli voi vaikeuttaa täydellisen objektiivisuuden tavoittelua, koska tutkijan tulkinnat saattavat värittyä hänen aiemmista näkemyksistään ja odotuksistaan (Lincoln & Guba 1985, 301–302; Eriksson & Kovalainen 2016, 58–59).

Kaksoisrooli ei kuitenkaan ole vain negatiivinen asia, sillä rooli tutkittavan ympäristön hyväksyttynä jäsenenä voi myös auttaa syvällisempien tulosten saamisessa (Lincoln & Guba 1985, 302). Tutkijan asema yrityksen työntekijänä voi myös edesauttaa käytännön asioiden hoitamisessa, kuten yhteydenpidossa haastateltaviin (Eriksson & Kovalainen 2016, 59). Tässä tutkimuksessa tutkijan sisäpiiriläisyys sujuvoitti lisätietopyyntöjen esittämistä ja nopeutti niihin reagointia, kun pyynnöt pystyttiin toteuttamaan yrityksen sisäisiä kanavia pitkin ja yrityskulttuurin mukaisesti. Lisäksi haastatteluihin käytetty alusta oli yhteinen ja tuttu ja tarvittavat aikataulumuutokset pystyttiin hoitamaan joustavasti ja nopeasti, jolloin haastatteluita ei tarvinnut perua kokonaan. Tämä kaikki tukee tutkimusprosessin etenemistä ja aineiston täydentämistä tarvittaessa.

Ennakko-oletusten vaikutusta voidaan hallita tutkimusprosessin refleksiivisyyden avulla, jolloin tutkija tietoisesti tarkastelee ja tekee näkyväksi oman asemansa, kokemustensa ja asenteidensa mahdollista vaikutusta havaintoihin ja tulkintoihin (Tynjälä 1991, 393). Lisäksi aineiston keruun ja analyysin huolellinen dokumentointi sekä tutkimusprosessin läpinäkyvä kuvaus vahvistavat

tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksessa pyrittiin objektiivisuuteen niin suuressa määrin, kuin se oli mahdollista, ja heikkoudet tunnistettiin, jotta niihin pystyttiin puuttumaan tietoisesti mahdollisimman hyvin. Näiden menetelmien avulla on pyritty lieventämään tutkijan kaksoisroolista aiheutuvia vinoumia ja lisätä myös tutkimuksen uskottavuutta ja vahvistettavuutta.

### 3.6 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimus noudattaa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) määrittelemää hyvää tieteellistä käytäntöä (HTK) koskevaa ohjeistusta. TENK on opetus- ja kulttuuriministeriön asiantuntijaelin, jonka tehtävänä on tieteellisen tutkimuksen eettisten kysymysten käsittely ja tutkimuseetiikan edistäminen Suomessa. Tähän TENK pyrkii varmistamalla tieteellisen tutkimuksen laadun ja eettisyyden sekä valvomalla hyvän tieteellisen käytännön toteutumista. (Tenk.fi 19.3.2024.) Hyvä tieteellinen käytäntö muodostuu menettelytavoista, joiden tarkoituksena on varmistaa tieteellisen käytännön toteutuminen koko tutkimusprosessin läpi (Tenk.fi 22.4.2024).

HTK:n peruseriaatteet pohjautuvat eurooppalaiseen tutkimuseettiseen ohjeistukseen. Nämä neljä periaatetta ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. TENK määrittelee ohjeistuksessaan (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 12) peruseriaatteet seuraavasti:

1. Luotettavuus: varmistetaan tieteellisen toiminnan laatu suunnittelussa, menetelmissä, analyyseissä ja voimavarojen käytössä.
2. Rehellisyys: suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan tieteellistä toimintaa sekä raportoidaan ja viestitään siitä avoimesti, oikeudenmukaisesti, puolueettomasti ja yksityiskohtia salaamatta.
3. Arvostus: osoitetaan arvostusta kollegoita, tieteellisen toiminnan osapuolia, yhteiskuntaa, ekosysteemejä, ympäristöjä ja kulttuuriperintöä kohtaan.
4. Vastuunkanto: kannetaan vastuu tieteellisen toiminnan koko elinkaaresta, joka alkaa ideasta ja ulottuu hallintaan, koulutukseen, ohjaukseen, toteutukseen, julkaisemiseen ja vaikutuksiin.

Tutkija on sitoutunut noudattamaan HTK:n peruseriaatteita tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa. Eettisen arvioinnin lisäksi tutkimuksessa varmistettiin tietosuoja yleisen tietosuoja-asetus GDPR:n mukaisesti. Haastateltavat osallistuivat haastatteluihin vapaaehtoisesti ja jokaiselta haastateltavalta pyydettiin erikseen lupa haastattelun tallentamisesta, tittelin sisällyttämisestä tutkimukseen, sekä suorien lainausten käyttämisestä. Haastateltavilla oli myös oikeus siirtää

haastattelun ajankohtaa ja tarvittaessa keskeyttää haastattelu tarvittaessa. Henkilötietoja sisältävät dokumentit säilytetään kohdeyrityksen suojatussa pilvipalvelussa ja tuhoaan tutkimuksen valmistuttua. Osana tutkimusprosessia luotiin aineistohallinnan suunnitelma (Liite 3), jossa aineistoon liittyvät menetelmät kuvataan yksityiskohtaisemmin. Tekoälyn hyödyntämistä osana tutkimusprosessia avataan erikseen liitteessä 2.

## 4 Empiirisen tutkimuksen tulokset

### 4.1 Johtajien tulkinnat markkinasta

Kun tarkastellaan markkinaa ja markkinan muokkausta, on tärkeää ymmärtää kohdeyrityksen sidokset sen ympärillä olevaan verkostoon ja toimintakenttään. Tämä kontekstin ymmärrys mahdollistaa tarkastelun syventämisen myöhemmässä vaiheessa. Koska haastateltavat ovat kohdeyrityksen johtotason henkilöitä, tarkastellaan ilmiönä johtajien verkostokuvia ja toimintaympäristön, eli markkinan kuvailua. Tässä tutkimuksessa keskitytään verkostokuvien muodostumisen sijaan niiden luonteeseen – miten johtajat kuvailevat ympäröivää verkostomaista markkinaa. Näin ollen verkostokuvia käsitellään osana strategisoinnin prosessia, organisatorisen ymmärryksen muodostumisen keinona (ks. Weick 1995; Henneberg ym. 2006; 2010; Ramos & Ford 2011; Laari-Salmela ym. 2015; Mele ym. 2015; Lundberg & Öberg 2025). Tässä luvussa vastataan ensimmäiseen osaongelmaan ”*Millaisia tulkintoja johtajat tekevät markkinasta?*”.

#### Verkoston skaala, rakenne ja markkinatoimijat

Asiantuntijoiden haastatteluissa painottui asiakkaiden ja asiakasryhmien kuvailu.

Verkostotoimijoista kilpailijat ja ylipäänsä markkinalla vaikuttavat toimittajat nousivat haastatteluissa vasta myöhemmin ja tarkennuksina. Asiakkaiden asiakkaita käsiteltiin vain muutamassa haastattelussa välillisesti, kun loppukäyttäjänä oli kansalainen.

Haastateltavat kuvailevat asiakkaita usein eri tavoin. Julkisen sektorin haastatteluissa asiakaskenttä kuvaillaan laajaksi ja jaotellaan pääpiirteittäin kahteen ryhmään: kaupungit ja kunnat, sekä valtionhallinto. Asiakasorganisaatiot kuvataan laajoiksi, isokokoisiksi ja verkottuneiksi toimijoiksi, joilla on isoja vaikuttimia muihin markkinatoimijoihin. Julkisen sektorin haastatteluissa asiakkaisiin liitetään vahvasti myös asiakkaiden näkeminen asiakasryhminä, sillä jo Suomen julkisen sektorin rakenteesta juontuvat organisaatioiden keskinäiset linkitykset luovat eräänlaisia riippuvuussuhteita toimijoiden välille.

*Valtionhallinnossa puhutaan hallinnon rajoista, eli eri ministeriöiden alla olevista virastoista, ja siellä tullaan niiden toimintamalleihin. Ensinnäkin, että miten ne toimivat, miten niitä rahoitetaan ja sitten hallinnon rajat ylittävää yhteistyötä myös, eli eri ministeriöiden välillä tapahtuvaa ja heidän alla olevien virastojen välistä. Mutta tämä on tällainen aika laaja ja hyvin verkottunut. – Haastateltava 5, DG*

Myös älykkään teollisuuden haastatteluissa nousi asiakkaiden jaottelu kahteen ryhmään. Toinen näistä koostuu yrityksistä, joiden tuotteissa itsessään on ohjelmistoja. Tällaisia ovat erilaiset laitteita

lopputuotteinaan valmistavat yritykset. Toinen ryhmä koostuu prosessiteollisuudesta, jossa asiakasorganisaatioiden lopputuotteet itsessään eivät sisällä älyä, mutta niiden tuottamiseen liittyvistä prosesseista sekä muista toiminnoista löytyy älykkäitä ohjelmistoja. Asiakaskirjo on laaja, mutta tyypillistä asiakasta kuvaillaan yleisesti isoksi toimijaksi, joka usein myös toimii globaaleilla markkinoilla. Älykkään teollisuuden verkosto nähdään ulottuvan siis julkista sektoria laajemmalle kansainvälisellä tasolla.

Suorat kilpailijat tai yleisemmin markkinoilla samojen asiakkaiden kanssa yhteistyötä tekevät toimittajat nousivat molempien liiketoimintayksiköiden haastatteluissa toiseksi näkyväksi teemaksi heti asiakkaiden jälkeen. Julkisen sektorin haastatteluissa toimittajaverkostoa kuvaillaan hyvin suljetuksi. Toimittajien määrä on näin ollen hyvin rajattu, ja julkisiin kilpailutuksiin osallistuu yleensä vain muutama toimittaja, minkä vuoksi kilpailijat tunnetaan yleensä läpikotaisin. Kilpailu on kovaa yksittäisten toimijoiden kesken, mutta määrällisesti vähäistä ja sitä kuvaillaan jopa markkinataloudelle altistumattomaksi.

Älykkään teollisuuden haastatteluissa asiakkaiden rinnalla puhuttiin yritysverkostossa toimivista kilpailijoista, mutta myös kumppanit nostettiin tärkeäksi verkostotoimijaryhmäksi. Haastatteluiden perusteella teollisuuteen keskittyneitä ohjelmisto- ja digitalisaatiopalvelutarjoajia on markkinassa useita. Kilpailijakenttä kuvataankin laajana ja moninaisena. Myös älykkään teollisuuden haastatteluissa tunnistettiin toimijoita, joita ei nähdä kohdeyrityksen suorina kilpailijoina, mutta jotka toimivat samalla markkinalla.

*Kilpailijakenttä on aika moninainen. Mutta se, että ketkä on aidosti domain-osaajia tuolle alueelle, niin niitä on sitten paljon vähemmän. – Haastateltava 3, II*

Kilpailijat eroavat toisistaan koon ja palveluiden laajuuden perusteella. Osa kilpailijoista on laajoja, globaalisti toimivia tahoja, mutta markkinalta löytyy myös niche-toimittajia, jotka ovat erikoistuneet esimerkiksi jonkin tietyn palvelun tai osaamisen tarjotaan. Haastateltavat jaottelevat kilpailijat myös alatuntemuksen ”domain-osaamisen” perusteella. Markkinalla on siis aidosti teollisuuspuolelle erikoistuneita toimijoita, mutta myös generisempiä toimittajia, joiden osaaminen perustuu ohjelmistoratkaisujen tarjoamiseen ilman vahvaa toimialakohtaista erityisosaamista kilpailuvaltinaan.

### **Verkostoprosessit, toimintamallit ja markkinainstituutiot**

Prosessinäkökulmasta asiantuntijoiden haastatteluissa painottui vahvasti verkostossa tapahtuvien muutosten kuvailu, asiakasorganisaatioiden sisäiset ja väliset toimintamallit ja niiden tuntemisen

tärkeys, sekä erilaiset markkinalla vallitsevat institutionaaliset näkökulmat, jotka määrittävät liiketoiminnan tekemistä. Julkisen sektorin haastatteluissa painotettiin vahvasti eri virastojen toiminnan ja rahoituksen merkitystä, sekä niiden tuntemista. Tähän teemaan linkitettiin myös sekä hallinnon rajat että virastojen rajat ylittävä yhteistyö. Julkisen sektorin puolella eri toimijat tekevät siis paljon yhteistyötä keskenään. Jopa jo rahoituksen näkökulmasta olisikin tärkeää ymmärtää toimijoiden keskinäisiä linkityksiä, sillä jo rahoitus tietyille hankkeille voi olla yhteinen.

*Jos mä vertaan esimerkiksi yksityisen puolen markkinaa, niin täällä on paljon sellaista, mitä pitää ymmärtää, että ketkä tekee yhteistyötä, ja keillä on yhteistä rahoitusta myös. Eli ei ole pelkästään niin, että on yksi asiakas, ja sitten miten heille tehdään asioita. – Haastateltava 5, DG*

Julkisen sektorin puolella loppuasiakkaat ovat pääosin samoja, eli suomen kansalaisia, joten prosessit ovat osittain päällekkäisiä. Haastatteluista kuitenkin käy ilmi, että yhteistyötä voisi lisätä verkostotoimijoiden välillä, jotta pistemäisistä kokeiluista päästäisiin aidosti arvoa tuottaviin kokonaisuuksiin. Pyrkimyksenä olisi vähentää ratkaisujen kehittämistä siiloissa, ja hyödyntää organisaatioiden välillä vahvemmin jo kehitettyjä komponentteja.

*Yksi keino, millä Suomen julkishallinto saataisiin järjestelmänäkökulmasta nousuun, on varmasti, että heidän pitäisi yhdessä enemmän rakentaa tällaisia komponenttikirjastoja esimerkiksi. Sellaisia vahvemmin yhteiskäyttöisiä järjestelmiä, joista hyödynnetään osia, jolloin kaikki ei tekisi alusta alkaen itse, vaan pystyttäisiin hyödyntämään jo olemassa olevaa enemmän, ja sitten räätälöidä se tapauskohtaisesti käyttöön. Yleisesti siis, että hyödynnettäisiin niitä muiden virastojen ja ministeriöiden ja toimijoiden tekemiä tuotoksia. – Haastateltava 7, DG*

Julkisen sektorin haastatteluissa verkostossa tapahtuvat prosessit ja toiminta kuvattiin hyvin strukturoiduksi ja formaaleiksi. Esimerkiksi virat jakautuvat hallituksessa ministeriöittäin, joiden alla on erilaisia virastoja, jotka puolestaan toimivat omina organisaatioinaan. Tämän takia päätäntäketjut kuvataan pidemmiksi kuin esimerkiksi yrityspuolella. Haastatteluissa ei kuitenkaan yleistä toimintaa kuvailtu erityisen raskaaksi ainakaan prosessinäkökulmasta.

Yleisesti verkosto nähtiin julkisen sektorin haastatteluissa hyvin vakaana ja suhteellisen muuttumattomana. Useassa haastattelussa nostettiin kilpailutuksiin osallistuvien toimittajien vähäisyys ja selviä toimittajien ja asiakkaiden välisiä kytköksiä, joiden nähtiin vaikuttavan vahvasti kilpailun laatuun ja koko markkinan kehitykseen. Verkoston vakaudessa on kuitenkin pieniä muutoksen merkkejä uusien toimijoiden markkinalle tulon myötä.

*Toimintakenttä siellä markkinassa ei ihan hirveästi pääse kehittymään, koska ei ole toimittajia kovin paljon. Ja kyllä ne [asiakkaat] käytännössä haluaa sen edellisen toimittajan jatkavan, koska se toimittaja on niin vahvasti määritellyt sen toimintakentän*

*sille hankkijalle. Eli vaikka se ei sinänsä ole teknologian tai toimittajan puolesta lukossa, niin kyllä ne monesti haluavat säilyä siinä saman toimittajan piirissä. Ja se vaikuttaa sitten siihen, että sinne syntyy semmoisia niin sanotusti toimittajan näköisiä ympäristöjä. – Haastateltava 8, DG*

Formaaliuden rinnalla julkisen sektorin haastatteluissa nousi myös muita verkostotoimintaa määrittäviä muodollisia ja epämuodollisia markkinainstituutioita. Regulaation ja lainsäädännön nähdään ohjaavan vahvasti julkisia toimijoita. Julkisorganisaatioiden omiin prosesseihin vaikuttaa sekä Suomen lainsäädäntö, että EU-tasolta valuvat direktiivit. Lisäksi säädökset vaikuttavat yhä laajempaan toimijakuntaan. Toimijoiden täytyy yhä enenevässä määrin päästä käsiksi, ymmärtää, tulkita ja ylläpitää dataa. Haastattelujen perusteella tämä vaatii syvää ymmärrystä toimintaympäristöstä ja siellä vallitsevista vaikuttimista.

*Säädöksiä tulee jatkuvasti, ja välillä ei edes itse meinaa pysyä kärryllä, että mikä kaikki koskee mitä kaikkea. Esimerkiksi kun on vaikka metsien ennallistamislaki, niin se ei olekaan pelkästään maa- ja metsätaloustoimijoille, vaan sen juuret tulee ihan perus kaupankäyntiinkin. – Haastateltava 7, DG*

Laeista selvimpänä nousi ylivoimaisesti hankintalaki, joka määrittää koko markkinan toimintaa ja verkostoprosesseja. Julkisiin hankintoihin liittyy hankintalainsäädännön määrittämä prosessi, jota noudattaen julkisorganisaatioiden tulee hankkia tiettyjä palveluita. Haastattelujen perusteella kilpailutus- ja tarjousprosessit ovat siis hyvin strukturoituja ja ennalta määriteltyjä, joiden tavoitteena on pisteyttää toimijat ja näin laittaa heidät paremmuusjärjestykseen. Hankintalaki siis vaikuttaa verkoston dynamiikkaan ja siihen, miten suhteita ylipäänsä voidaan rakentaa ja ylläpitää.

Lisäksi haastatteluista oli havaittavissa, että verkostossa tapahtuva vuorovaikutus ei perustu pelkästään toimijoiden haluun tehdä yhteistyötä, vaan sitäkin ohjaavat erinäiset institutionaaliset säädökset, määräajat ja läpinäkyvyyteen liittyvät vaatimukset. Muutama haastateltava nosti huomion myös hankintalain epämuodollisemmista vaikutuksista. Kun ostaminen on vahvasti säädeltyä julkisia hankintoja tehtäessä, on markkinassa havaittavissa tiettyihin muodollisiin toimintamalleihin tukeutumista ilman lain pakottamaa tarvetta. Käytännössä esimerkiksi neuvottelumenetelmien hyödyntäminen voi jäädä vähäisemmälle, vaikka sen hyödyntäminen lain näkökulmasta olisi mahdollista.

*Ostavat organisaatiot tarvitsisivat tukea siihen ostamiseen, että minkälaisin menetelmin ja minkälaisilla malleilla, ihan toimitusmalleista lähtien lähdetään. Ja tokihan me tarjotaan siihen palveluita, mutta sitten taas se usein aiheuttaa meille niitä eturistiriitoja, että me ei voida tarjota, kun ollaan oltu tukemassa tätä hankintaa. – Haastateltava 7, DG*

*No eihän meillä ole julkisella puolella mahdollisuutta käydä kovin pitkää vuoropuhelua. Lakihan kieltää sen, että me ei voida tarjouspyynnön julkaisun jälkeen keskustella asiakkaan kanssa. Silloinhan me ei voida iteroida sitä tarjousta kertaakaan yhdessä asiakkaan kanssa, että te olette pyytäneet noin, mutta mitä jos te pyytäisittekin näin, jolloin me pystyttäisiin tarjota paljon parempi ratkaisu. Sitten vaan pitää mennä sen mukaan, mitä se tarjouspyyntö sanoo. Eli sieltä tavallaan puuttuu se sellainen keskustelu. – Haastateltava 8, DG*

Älykkään teollisuuden haastatteluissa puolestaan nousi osittain samankaltaisia teemoja, mutta eri painotuksin jo pelkästään sen vuoksi, että yksityisen puolen hankinta on paljon vapaampaa. Haastatteluissa korostui eroavaisuuksiin liittyvä kaksijakoisuus. Toisaalta verkostotoimijoiden välillä on paljon eroavaisuuksia, mutta myös jo organisaatioiden sisäisiin prosesseihin liittyy toimintamallieroja. Esimerkiksi ostoprosesseissa on toimijakohtaisia eroja. Lähtökohtaisesti ostoprosessit ovat hyvin epämuodollisia, mutta myös jäykempiä prosesseja omaavia toimijoita löytyy. Ostoprosesseihin linkitettiin haastatteluissa myös niin kutsuttuja hiljaisia toimintamalleja, sillä älykkään teollisuuden puolella myynti rakentuu vahvasti henkilökohtaisten suhteiden ja henkilömyynnin ympärille. Käytännössä kauppa voi olla usein jo keskusteluissa sovittu ennen virallista tarjouspyyntöä.

Organisaatioiden sisäisten toimintamallierojen kohdalla haastatteluissa korostettiin muun muassa osastokohtaisia toimintoja. Haastateltavat tunnistivat asiakasorganisaatioista verkostojen alaverkostoja, joiden välinen yhteistyö vaikuttaa koko organisaation toimintaan ja vuorovaikutukseen muiden yritysverkoston toimijoiden kanssa.

*Siellä on selkeästi erilaisia toimintatapoja, kun puhutaan teollisuudesta. Ensiksikin tuotekehityksessä on oma toimintamalli ja pitää osata aika paljon sitä substanssia, että osaa puhua sitten sitä moottoria ja voimansiirtoa. Eli mennään helposti syvällekin siinä myyntityössä. Ja sitten toinen on IT-osasto, joka huolehtii esimerkiksi siitä, että siellä on ERP:t ja tuotannon ohjausjärjestelmät ja tiedonhallintajärjestelmät paikallaan. Ja sitten kolmas kerros on tuotanto ja toimitusketju, ja siellä on taas ehkä vähän omat toimijat ja omat pelisäännöt sitten sillä puolella. Ja tietysti tuotanto on erilainen ostaja, koska heidän pitää olla tosi tarkkoja siitä hinnasta, koska sitä halutaan paljon optimoida. Että noi kolme on tavallaan erilaista pelikenttää täällä yrityksen sisälläkin, missä on omat pelisäännöt. – Haastateltava 2, II*

*Ja ei pelkästään se, että sinä menet puhumaan teollisuusyritykselle, mutta sinun pitää ymmärtää erikseen se osasto vielä. Juuri, että tuotekehitykselle jutella eri asioista kuin mitä sä juttelet tuotannon kanssa, tai jälkimarkkinoinnille jutella ihan eri asioista kuin niiden digitaalisten palvelujen kehittäjien kanssa ja niin edelleen. – Haastateltava 3, II*

Toinen vahva teema, joka älykkään teollisuuden puolen haastatteluissa korostui, oli toimialan yritysten historiasta kumpuavat perinteet. Pitkää historiaa kuvailtiin sekä etuna että taakkana. Toisaalta pitkään voimassa olleet toimintamallit vahvistavat yritystä ja sen toimintaa. Tällaisissa

organisaatioissa on usein kertynyt paljon hiljaista tietoa, mikä auttaa kilpailukyvyyn ylläpitämisessä. Pitkät juuret vahvistavat siis yritystä, jolloin ulkoisista lyhytaikaisista kriiseistä ja toimintaympäristön muutoksista on helpompi palautua. Lisäksi verkostoprosesseihin liittyvät perinteet vahvistavat yritystä entisestään, kun yrityksillä voi olla vuosikymmenten mittaisia suhteita kumppaneihin, alihankkijoihin ja jopa kilpailijoihin. Pitkät perinteet nähtiin kuitenkin myös haasteena. Kun toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia, joihin yritysten tulisi vastata, ei se tapahdukaan välttämättä niin ketterästi, kuin tilanne mahdollisesti vaatisi. Haastateltavat nostivat toimialaa leimaavana piirteenä prosessien hitaan reagoimisen asioihin. Muun muassa säädöksiin ja vaatimukseen vastaaminen tunnistettiin esimerkkinä muutosten kankeudesta. Säädösten implementointi isoihin teollisuusorganisaatioihin voi olla vaikeaa, mikä puolestaan hankaloittaa innovaatiota ja koko liiketoimintaa.

*Tämä teollisuuden toimiala tietyllä tavalla reagoi aika hitaasti asioihin. Ja se johtuu siitä, että heillä on vaikka laite, joiden käyttöikä on 50 vuotta tai kauemmin, niin semmoista ei hetkessä modernisoida. Ja sitten myös se historia, mistä he ponnistavat, on hyvin pitkä. Eli tämä legacy voi olla sekä hirveä etu heille, valtava assetti, heillä on jotain tosi arvokasta käsissään, mutta sitten se on myös semmoinen hitausmomenttia tuova. – Haastateltava 1, II*

*Sen tuotannon modernisointi ei ole ihan niin yksinkertaista, että tavallaan ruvettaisiin vaan käyttämään toisella tapaa. Siinä on ehkä semmoista raskasta legacya siinä mielessä siellä perinteisessä teollisuudessa. Ja kyllähän sekin modernisoituu, mutta se ottaa oman aikansa ja on välillä haastavaa. – Haastateltava 4, II*

Verkostoprosessit yleisesti nähtiin kohtalaisen hitaiksi. Kuitenkin esimerkiksi toimittajavaihdoksia tapahtuu julkista sektoria nopeampaan tahtiin, sillä projektien kesto on yksityisellä puolella lyhyempää, jolloin myös toimittajan vaihdos voi tapahtua nopeammin ja useammin. Verkostoprosesseihin on viimeisen muutaman vuoden aikana vaikuttanut vahvasti markkinan yleinen tila, eli laskukausi. Kovat säästöpainet ovat pakottaneet teollisuusyrityksiä miettimään toimittajiaan ja kumppaneitaan uudelleen. Yhtenä trendinä on ollut toimintojen siirtäminen oman organisaation sisälle, eli osaamisen hankkiminen omille palkkalistoille, jolloin ulkoisia kumppanuuksia ja alihankkijoita on ollut mahdollista vähentää. Toinen vahva trendi verkostoprosesseista on palveluiden hakeminen halvemmista Euroopan maista tai Intiasta. Myös tässä tapauksessa verkostoprosessit kehittyvät uuteen suuntaan, toimijasuhteet muuttuvat ja uusia toimijoita tulee mukaan kuvioihin.

*Tekemistä on viimeisen kahden vuoden aikana kovasti vähennetty. Tämä voi olla ihan, että projekteja on lopetettu, mutta sitten asiakkaat on myös hakenut bisnestä halvemmilla keinoilla, eli mahdollisesti viety nearshoreen, offshoreen jotain kehitystä.*

*Samoin näkyy tuo trendi siitä, että hankitaan mieluummin niitä tekijöitä omille palkkalistoille kuin välttämättä ostetaan konsulteilla. – Haastateltava 1, II*

Markkinainstituutioiden osalta korostui erityisesti kansainvälinen näkökulma ja siellä vaikuttava politiikka. Koska asiakkaiden verkostot ovat laajoja ja ulottuvat globaaleille markkinoille, haastaa heitä myös siellä vallitsevat säädökset. Esimerkiksi Yhdysvaltojen ja Kiinan välinen kauppasota ja siitä johtuvat tullit nostettiin markkinaa tällä hetkellä haastavaksi säännöstelyksi. Yleisesti markkinatoimijoiden riskiprofiilin nähdään muuttuneen; markkinalla on uudenlaisia riskejä, jotka ovat aiempaa suurempia ja arvaamattomampia. Myös kriisit luovat omanlaista painetta verkoston resilienssille ja markkinan arvaamattomuudelle.

### **Positiointi verkostossa**

Asiantuntijahaatatteluissa oman yrityksen verkostopositioinnissa oli paljon yhtäläisyyksiä kahden eri markkinan välillä. Julkisen sektorin puolella kohdeyritys nähdään isona, jopa yhtenä suurimpana toimittajana. Yrityksellä on pitkät ja syvät juuret julkisella sektorilla. Yritystä kuvaillaan tunnetuksi, arvostetuksi ja näkyväksi toimijaksi, jolla on vahva toteuttajan rooli asiakkuuksissa. Haastatteluissa korostui myös kohdeyrityksen kuvailu luottamuksen ja innovatiivisuuden kautta. Yhdeksi roolikehityksen työkaluksi tunnistettiin ajatusjohtajuus, eli laaja-alainen näkemys markkinan tilanteesta, sen kehityksestä ja tulevaisuudesta. Haastateltavat näkevät, että yrityksen positioinnin ja sen kehittämisen kautta yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa verkoston toimintaan, ja toimia vuorovaikutusta vahvistavassa ja yhteistyötä lisäävässä roolissa sekä eräänlaisena linkkinä eri julkisen sektorin toimijoiden välillä. Lisäksi muutama haastateltava nostaa kohdeyrityksen position kehittämisen näkökulmasta myös yksityisen puolen näkemysten jakamisen ja sieltä saatujen oppien hyödyntämisen osaksi julkisen sektorin puolella tehtävää yhteistyötä.

Älykkään teollisuuden haastatteluissa korostui paljon samoja ajatusjohtajuuteen liittyviä teemoja. Tällä puolella kohdeyrityksen rooli nähtiin kaksijakoisena. Älykkäiden tuotteiden puolella rooli nähtiin suhteellisen vahvana ja prosessiteollisuuden puolella kasvavana. Rooli ja verkostopositio on kuitenkin kehittynyt paljon viimeisten vuosien aikana yritysostojen myötä. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että toimintaympäristö on laajentunut ja kilpailijakenttä muuttunut. Haastatteluista käy ilmi, että positio älykkään teollisuuden puolella hakee vielä paikkaansa verrattuna julkiseen sektoriin, joka on ollut kohdeyrityksen ydintekemistä paljon pidempään. Position maturiteetti on siis vielä suhteellisen nuori älykkään teollisuuden osalta. Kohdeyrityksen rooli nähdäänkin vahvaksi pitkissä asiakkuuksissa, mutta heti ydinverkoston ulkopuolelle mentäessä tunnettuus heikkenee huomattavasti. Haastateltavat näkevät kohdeyrityksen position yleisesti hyvänä, vaikka

tunnettuuden laajentaminen vaatii vielä työtä. Kohdeyritys nähdään uskottavan kokoisena toimijana, johon myös isot asiakasorganisaatiot voivat luottaa.

*Minun mielestä ei ole täysin vastaavaa toimijaa. Riippuu tietty keissistä, koska aina löytyy niitä, jotka pystyy sen toteuttamaan. Ja sitten on noita Big 4 sun muut isot konsulttitalot, jossa on samaa, mutta ne on jotenkin taas omalla tavallansa niin eri paikkaan positioituneita. – Haastateltava 4, II*

Ajatusjohtajuudessa älykkään teollisuuden haastateltavat korostivat kohdeyrityksen konsulttimaista roolia, eli näkemystä yksittäisen yrityksen sijaan laaja-alaisemmin koko markkinasta. Tällä viitataan myös älykkään teollisuuden puolella siihen, että kohdeyrityksellä nähdään olevan mahdollisuuksia jossain määrin kehittää verkostoprosesseja. Isotkin asiakkaat ovat valmiita kuulemaan kohdeyrityksen näkemyksiä siitä, mihin suuntaan markkina on menossa. Position näkökulmasta kohdeyritys nähdään lisäksi tarpeeksi monipuolisena toimijana, jolla on näkemys kokonaisuudesta, mutta jolla on osaamista olla apuna myös toteutusvaiheessa.

*Me ollaan semmoinen kumppani, joka osaa tavallaan sen kokonaisuuden, että on se strateginen näkemys ja kyky nähdä iso kuva ja liiketoiminnan realiteetit, mutta sitten me ollaan se kaveri, joka käärii hihat ja tekee ne asiat heidän kanssaan. – Haastateltava 1, II*

Vaikka toimintaympäristöjen maturiteetti kohdeyrityksen roolin osalta vaihtelee, molemmissa verkostoissa tunnistetaan tarpeita verkostoposition kehittämiseksi. Lähtökohtaisesti positio kuitenkin nähdään luonteeltaan molemmissa verkostoissa sellaisena, että verkoston kehittäminen ja siellä tapahtuvien prosessien muokkaaminen ei ole mahdotonta, joskin se vaatii jatkokehittämistä, ylläpitämistä ja tavoitteellista työtä.

## **4.2 Verkostomaisen markkinan strateginen muokkaus**

Verkoston ja yrityksen toimintaympäristön, eli verkostomaisen markkinan ymmärrys luovat pohjaa markkinanmuokkaukselle (ks. Jaworski ym. 2000; Kumar ym. 2000; Baraldi ym. 2007; Mele ym. 2015; Möller & Halinen 2017; Abrahamsen ym. 2023). Markkinaa muokkaavat toimet kumpuavat yrityksen strategisesta tavoitetilasta ja markkinassa tunnistetuista mahdollisuuksista sekä yrityksen toiminnan ja kyvykkyyksien kehittämisestä tavoitteiden saavuttamiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi (ks. Kachouie ym. 2018; Kindström ym. 2018; Nenonen ym. 2019b; Nenonen & Storbacka 2020; Flaig ym. 2021; Nenonen ym. 2024). Markkinoiden muokkaus on terminä vahvasti teoreettinen, eikä näin ollen entuudestaan tuttu haastateltaville johtajille, minkä vuoksi asiaa lähestyttiin juuri yllä lueteltujen näkökulmien kautta. Tässä luvussa perehdytään tarkemmin tutkimuksen toiseen osaongelmaan ”Miten verkostomaista markkinaa pyritään muokkaamaan?”, eli

siihen, miten markkinan muokkausmahdollisuuksia löydetään, ja millaisin toimin markkinaa käytännössä muokataan.

### **Markkinan tila ja tulevaisuus**

Asiantuntijoiden haastatteluissa korostui markkinoiden tilaan ja siellä nähtäviin trendeihin liittyvät teemat. Markkinat ovat muutoksessa, ja markkinoiden tilat ovat hyvin päällekkäisiä älykkään teollisuuden ja julkisen sektorin välillä. Molemmilla markkinoilla on käynnissä voimakas teknologinen murros, jossa digitalisaatio, automaatio ja tekoäly nähdään keskeisinä kehityssuuntina. Tekoäly näyttäytyy ennen kaikkea välineenä, ei itsenäisenä lopputuotteena: teollisuudessa sitä hyödynnetään laadunvarmistuksen, datan hallinnan ja tuotekehityssykliden nopeuttamisen tukena, kun taas julkisella sektorilla sen potentiaali liittyy erityisesti päätöksenteon tukemiseen, palveluiden digitalisointiin ja kansalaisten arjen helpottamiseen.

Toinen merkittävä yhteinen haastatteluista nouseva trendi on myös siirtymä pistemäisistä ratkaisuista kohti kokonaisuuksien toteutusta. Teollisuudessa tämä näkyy siirtymisenä yksinkertaisesta resurssikaupasta kokonaisvaltaisten ratkaisujen myyntiin. Teollisuusasiakkaat arvostavat ja ostavat yhä enenevässä määrin konsultin asiantuntemusta, kokonaisuuden ymmärrystä, valmiita ratkaisuja ja aitoa näkemyksellisyyttä asioihin. Myös julkisen sektorin puolella on nähtävissä trendi ratkaisujen ja lopputulosten painotuksessa osana hankinnan muutosta. Julkisen sektorin haastatteluissa ratkaisumyynnin rinnalla nousi vahvasti esiin yhteistyön merkityksen kasvaminen aina EU-tasolle saakka. Tämä trendi on voimistunut jo hetken aikaa, mutta haastateltavat näkevät, että tulevaisuudessa EU-tasoisien yhteisen suunnan kehittäminen on osana lähes kaikkia julkisen sektorin kehitysprojekteja.

*Toinen tärkeä ja iso asia mun mielestä on EU-tasoinen yhteinen suunta. Eli se, että me pelkästään täällä Suomessa meidän asiakkaalle tehdään jotain ei riitä, vaan me aika usein ollaan sitten mukana siinä EU-tasoisessa yhteistyössä...Varmaan noin viidessä vuodessa on tapahtunut semmoinen muutos, ja se yhä enemmän trendinä näkyy, että meidän asiakkaista useat ovat monissa EU-tasoisissa kokoonpanoissa mukana, ja sitä mitä me täällä Suomessa osataan, niin sitä viedään myös sinne EU:n tasolle. –  
Haastateltava 5, DG*

Molemmilla markkinoilla vastuullisuus, eettisyys ja turvallisuus korostuvat vahvasti. Keskeinen ero on, että teollisuudessa vastuullisuus näyttäytyy ennen kaikkea teknologian ja tuotteiden elinkaarihallinnan kautta, kun taas julkisella sektorilla kyse on kansalaisten turvallisuuden ja palveluiden jatkuvuuden turvaamisesta. Molemmissa tapauksissa kuitenkin turvallisuuden tunne ja luottamus mainittiin keskeisiksi arvoiksi, joita markkinatoimijoiden täytyy pyrkiä vahvistamaan

enenevissä määrin myös tulevaisuudessa. Toimija, joka onnistuu turvallisuuden tunteen luomisessa, on haastateltavien mukaan positioinut itsensä niin hyvin, että muokkaustoimien läpivienti on helpompaa.

Markkinan tulevaisuuteen linkitettiin myös haasteita. Isoimpina haasteina molemmilla markkinoilla nähtiin epävarmuus, erilaisten säädösten ja ulkoisten kriisien vaikutukset sekä kustannuspaineet. Älykkään teollisuuden puolella haastateltavat painottivat erityisesti sääntelyn määrää ja sen raskautta. Yritykset joutuvat investoimaan paljon resursseja säädösten valmisteluun ja näin päädytään ohjaamaan panoksia pois tuottavasta työstä. Markkinaa erityisesti haastavana tekijänä lisätään myös säädöksiin liittyvä epävarmuus ja niiden voimaantulo puolivalmiina. Organisatorisissa haasteissa painotus oli puolestaan uudistumisen kankeudessa ja järjestelmien vanhenemisessa. Haastateltavat kokevat, että mikäli teknologia ja toimintatavat vanhenevat liikaa ja hiljaista tietoa menetetään esimerkiksi eläköitymisten yhteydessä, organisaation osaaminen rappeutuu, modernisoinnin kulut nousevat tähtitieteellisiksi ja kyky palauttaa liiketoiminta kannattavaksi heikkenee.

*Ja sitten ihan myös regulaatioiden osalta, niin osa asiakkaista sanoo suoraan, että X prosenttia kaikesta tuotekehityksestä menee pelkästään siihen, että pystytään täyttämään ne regulaatiot. Tavallaan se on kaikki sitten pois siitä tuotekehityksestä.*  
– Haastateltava 3, II

*Halvaantuminen siitä, kun ei uusiuduta riittävän ajoissa... Että sitten kun ruvetaan niitä teknologioita muuttaa niin siellä ei enää puhuta kymmenistä eikä sadoista tuhansista ja miljoonaakin on aika pieni raha. Niin ne on isoja investointeja ja ne on tehtävä jossain kohtaa, mutta jos niitä rupeaa tekemään liian myöhäisessä vaiheessa, niin mikä on sun tämmöinen ”recovery-kyvykyys” sitten enää, että sä saat sen bisneksen rullaamaan. Ja ylipäätään saada tavallaan ne uudistukset ja uudistuminen jotenkin vietyä läpi.*  
– Haastateltava 4, II

Julkinen sektori puolestaan kärsii ennen kaikkea taloudellisista ja organisatorisista rajoitteista. Jatkuvat säästöpainheet ja valtion velkaantuminen johtavat siihen, että kehityshankkeita leikataan, vaikka ne voisivat pitkällä aikavälillä parantaa tuottavuutta. Tämä synnyttää ”niukkuuden kulttuurin”, jossa hankintojen painopiste siirtyy voimakkaasti hintaan laatupisteiden kustannuksella. Lisäksi julkisten organisaatioiden päätöksenteko on usein hitaampaa ja moniportaista, mikä heikentää ketteryyttä. Myös toimittajalukkojen syntyminen mainittiin yhtenä ketteryyttä heikentävänä tekijänä. Vanhat toimittajat säilyttävät asemansa uusissakin kilpailutuksissa, vaikka markkinoilla olisi innovatiivisempia vaihtoehtoja.

Kustannuspaineet ja kilpailun koveneminen korostuivat kuitenkin molempien markkinoiden haastatteluissa. Molemmilla markkinoilla koetaan, että hinta on noussut keskeiseksi

kilpailutekijäksi, mikä kaventaa mahdollisuuksia erottautua laadulla tai innovaatiolla. Esimerkiksi älykkään teollisuuden haastatteluissa nostettiin paljon markkinan disruptiota ja hintaeroosiota, ja kuinka esimerkiksi tekoälyn kehittyminen ja palveluiden hankkiminen halvemmista maista tulee haastamaan markkinaa entisestään. Markkinoita yhdistäviksi haasteiksi nousivat myös epävarmuus ja ulkopuoliset shokit, kuten kyberuhat ja geopoliittinen epävakaus, jotka luovat yhteistä tarvetta resilienssille ja turvallisuuden tunteen vahvistamiselle.

### **Yrityksen strateginen tavoitetila**

Yrityksen strategian osalta haastateltavat painottivat kahta teemaa: kasvu ja rooli. Julkisen sektorin haastatteluissa kasvu nähtiin vähäisenä kohdeyrityksen vahvan aseman ja laajan verkoston vuoksi. Tavoitteena valtavan kasvun sijaan nähtiin vahvan aseman säilyttäminen, vakauden tuominen ja yrityksen kivijalkana toimiminen. Vaikka suurta kasvutavoitetta ei julkiselle sektorille ole asetettu, haastatteluissa painotettiin, että myös aseman ylläpito vaatii aktiivista työtä. Kasvua haetaan pääsääntöisesti olemassa olevista asiakkuuksista lisä- ja ristiinmyynnin keinoin, eli tarjoamalla kohdeyrityksen palveluita nykyisiin asiakkuuksiin laajemmalla otteella. Haastateltavien mukaan uusasiakashankintaa on pienissä määrin mahdollista toteuttaa, mutta sitä ei nähdä pääasiallisena kasvun lähteenä.

*Meillä on todella laaja asiakaskunta, niin meillä on myös mahdollisuus, jos meillä on vain resursseja täällä tiimissä, käydä läpi niitä pienempiä, ehkä vähän uinuvia asiakkuuksia. Ja pyrkii löytämään myös sieltä sitä kasvun paikkaa sitten.*  
– Haastateltava 6, DG

*Me ollaan ehkä sellaisessa kivijalka-asemassa. Halutaan taata se, että muualta saadaan se kovempi kasvu. Että ei ehkä olla se keihäänkärki, mutta vakautta tuova.* –  
Haastateltava 7, DG

Älykkään teollisuuden puolella kasvutavoitteet ovat kovemmat. Markkinassa nähdään hyvin tilaa kasvulle sekä nykyisissä asiakkuuksissa että uusasiakashankinnan kautta. Tavoitteena on jopa noin kolminkertaistaa liiketoiminta-aluekohtainen liikevaihto vuoteen 2029 mennessä. Myös tämän liiketoiminta-alueen haastatteluissa painotettiin, kuinka nykyisissä asiakkuuksissa ollaan usein suhteellisen kapealla kärjellä liikkeellä, ja kohdeyritys leimataan tietyn rajatun palvelun tuottajaksi. Näin ollen kasvun lähteiksi tuotiin esiin ristiinmyynti ja kohdeyrityksen palveluportfolion holistinen hyödyntäminen olemassa olevissa asiakkuuksissa. Myös tunnettuuden kasvu ja uusasiakashankinta mainittiin yhtenä isona kasvun lähteenä. Organisen kasvun lisäksi mainittiin kasvun tavoittelu yritysostoin. Tällöin ostettujen yritysten tarjoomaa voidaan hyödyntää ja ristiinmyydä kohdeyrityksen palveluiden kanssa.

Tavoitetilan roolinäkökulmasta julkisen sektorin haastatteluissa teemoina painottuivat ajatusjohtajuuden vahvistaminen ja asema alan suunnannäyttäjänä. Tällä tarkoitetaan, että yrityksen asiantuntijat ovat entistä näkyvämmiin esillä ja osallistuvat aktiivisesti yhteiskunnalliseen keskusteluun digitalisaation ja yleisesti koko julkisen hallinnon kehittämistä. Ajatusjohtajuuden vahvistaminen edellyttää myös kokonaisuuksien hallintaa, eli kykyä toimia johdonmukaisesti koko prosessin ajan suunnittelusta toteutukseen ja tukea asiakkaita kaikissa digitalisaation vaiheissa.

Haastateltavien mukaan yrityksen roolia kehitetään siirtymällä reaktiivisesta toiminnasta kohti proaktiivista vaikuttamista, jossa tavoitteena on olla läsnä oikeissa verkostoissa, keskusteluissa ja päätöksentekopöydissä. Tämä proaktiivisuus kytkeytyy vahvaan asiakaslähtöisyyteen, eli tavoitteena on syventää markkinavuoropuhelua, jotta asiakkaiden todelliset haasteet ja tarpeet ymmärretään entistä paremmin. Lisäksi haastateltavat näkevät yhteistyön lisäämisen erityisesti asiakkaiden välillä. Kohdeyrityksen rooli näiden linkkien rakentamisessa nähdään isona mahdollisuutena. Esimerkiksi yhteiskäyttöisten komponenttikirjastojen rakentaminen vahvistaisi yhteistyötä ja kokonaisratkaisujen hyödyntämistä.

*Se mahdollisuus, mihin meidän pitäisi pystyä lähteä tarttumaan on, se että me saadaan asiakaskenttä puhaltamaan yhteiseen hiileen. Eli yhteistyön lisäämistä, ja näen tässä nimenomaan sen, että se ei ole niin vahvasti pelkästään sitä, että me eri toimittajat lisätään yhteistyötä, vaan nimenomaan, että miten siellä asiakaskentässä he lisäävät sitä yhteistyötä ja tekevät niitä yhteishankintoja. – Haastateltava 7, DG*

Älykkään teollisuuden osalta haastateltavat kuvaavat kohdeyrityksen roolin kaksijakoisena, mikä heijastelee strategisia toimialakohtaisia painotuksia. Yleinen tavoitetila on, että markkinatoimijat tunnistaisivat kohdeyrityksen markkinoiden johtavana digitalisaatiotoimijana. Älykkäiden laitteiden parissa tavoitetilana on entistä vahvempi ajatusjohtajan rooli ja saavuttaa paikka kolmen merkittävimmän toimijan joukossa. Haastatteluissa korostuu näin ollen hyvin kunnianhimoiset tavoitteet myös roolinäkökulmasta: yritys tavoittelee suunnannäyttäjän roolia, johon pääsemiseksi tarvitaan entistä vahvempia ja näkyvämpiä markkinatoimia. Prosessiteollisuuden puolella kohdeyritys on vielä enemmän haastajan roolissa, minkä vuoksi tavoitteena on uskottavuuden vahvistaminen ja relevanttina kumppanina näkyminen.

*Yleisesti semmoinen markkina- ja ajatusjohtajan rooli. Ja top kolmosen playeri, mikä asiakkaalla on kuitenkin aina mielessä, vähintään yhtenä shortlista-vaihtoehtona aina siihen projektiin. – Haastateltava 3, II*

*Tavallaan sellainen kaksiteräinen miekka, että halutaan olla se johtava peluri siellä älykkäiden tuotteiden puolella. Eli jos puhutaan vaikka liikkuvista koneista niin se on se meille semmoista pelikenttää missä me ollaan vahvoja ja tiedetään että meillä on siellä*

*semmoista tiettyä ajatusjohtajuuttakin. Ja sitten toisena, että halutaan rakentaa sitä uskottavuutta sinne prosessiteollisuuden puolelle. – Haastateltava 2, II*

### **Strategiset toimet tavoitetilaan pääsemiseksi**

Haastatteluista on nähtävissä kolme selkeää teemaa, joilla tavoitellaan strategian toteutumista: palvelutarjoaman uudistaminen ja tarkentaminen asiakastarpeisiin, roolien kehittäminen ja organisaatorakenteen uudistaminen, sekä ajatusjohtajuuden, toimintamallien ja yhteistyön kehittäminen. Tarjoomakehityksen osalta haastateltavat nostivat integroitujen palveluiden ja valmiiden ratkaisujen kehityksen sekä palveluiden niputtamisen kokonaisuuksiksi, eli tarjooman modularisoinnin. Tarjoomakehityksessä painotetaan läpi haastattelujen myös toimialaymmärryksen vahvistusta ja kehityksen tekemistä asiakasrajapinnasta tulevan viestin perusteella. Tarjooman kytkeytyminen ja perustaminen aitoihin asiakasongelmiin nähtiin erityisen tärkeänä toimen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa, erityisesti markkinajohtajaroolin saavuttamisessa, koska sillä varmistetaan, ettei kehitystyö ole mennyt hukkaan ja markkinalla on oikeasti tarve kyseiselle palvelulle. Lisäksi molempien liiketoiminta-alueiden haastateltavat painottivat tarjooman muotoilua ja sanoitusta toimialuekohtaisesti. Tällä viitattiin kohdeyrityksessä tapahtuvien, eri aloja läpileikkaavien palveluiden muotoilua kohdemarkkinaan ja -yleisölle sopivaksi.

*Esimerkiksi integroiduilla tarjoomilla yritetään tuoda semmoista näkemyksellisyyttä tuohon pelikenttään ja ehkä niitä valmiita ratkaisuja. Ettei pelkästään mennä tyhjän paperin kanssa asiakkaalle kyselee, että mitäs tarpeita teillä on, vaan meillä on myös omia tällöisiä valmISRatkaisuja. Eli sellaista pientä tuotteistamista. – Haastateltava 2, II*

*Ollaan rakennettu sitä vahvaa tarjoomaa. Ollaan tehty myös tarjooman kehitystyötä, ollaan modularisoitu sitä, ollaan rakennettu kehystarinaa ja niin sanotusti asiaa, mikä kuuluu sinne johdon agendalle. Eli pyritään puhumaan monesta eri näkökulmasta ja pidetään aina se ratkaisulähestyminen mukana. – Haastateltava 1, II*

*Me ei ole lähdetty tuottamaan tavallaan semmoista valmista tuotetta tai palvelua ihan nollasta semmoisena tuotekehitysprojektina, vaan ne kehitysaihiot tulee sen pohjalta, että mitä asiakkaat sanovat tarvitsevänsä. – Haastateltava 8, DG*

Julkisen sektorin haastatteluissa tarjoomakehityksen rinnalla puhuttiin myös hinnoittelustrategian kehittämisestä. Kehitystyön taustalla on vahvat markkinaindikaattorit hintakilpailun kovenemisesta, mihin on pyritty reagoimaan hinnoitteluosaamisen kartuttamisella ja skenaariotyöskentelyllä. Älykkään teollisuuden haastatteluissa puolestaan tarjoomakehityksen yhteydessä yritysostot mainittiin yhtenä keinona vahvistaa kokonaisratkaisujen tarjontaa. Yritysostojen kautta on

rakennettu entistä kattavampaa ja syvempää tarjoamaa, joka laajentaa kohdeyrityksen kyvykkyyksiä ja mahdollistaa asiakkaille aiempaa integroidumpien palvelukokonaisuuksien tarjoamisen.

*Tämä meidän viimeisin yrityskauppa nyt entistä enemmän vielä tuo sen mahdollisuuden, että me voidaan asemoitua sellaisiin rooleihin, mitä me ei olla pienempänä toimijana pystytty olemaan, mutta isompana kyllä. – Haastateltava 1, II*

Toinen iso teema strategisista toimista on roolikehitys ja organisaatiomuutos. Organisaatio on rakennettu vahvemmin asiakkaiden ympärille, eikä osaamisalueittain eriytyneisiin yksiköihin, millä pyritään mahdollistamaan kokonaisvaltaisempi liiketoiminta-aluekohtainen vastuu. Haastattelujen mukaan myyjien sijoittumisella liiketoiminta-alueisiin pyritään vahvistamaan asiakastyötä ja myyjien toimialakohtaisen osaamisen karttumista. Vanhoja rooleja on päivitetty ja sisällöllisesti kirkastettu vastaamaan uudenlaista toimintaympäristöä. Lisäksi yritykseen on rekrytoitu uusia asiantuntijoita yrityksen ulkopuolelta täydentämään osaamista ja tuomaan tuoreita näkökulmia.

*Me pyritään toimimaan niin, että me kohdistetaan kaikki työ sinne asiakkaisiin. Yritetään käyttää enemmän aikaa ihan siellä asiakkaita tavaten, eikä käherrystä niinkään sisäänpäin, vaan pyritään siihen, että kaikki se työ, mitä tehdään hyödyttäisi meidän asiakkaita. – Haastateltava 6, DG*

*Tietyllä tavalla kilpailukyvyyn parantamisessa tää organisaatiomuutos, että meillä on nyt se oma älykkään teollisuuden myyntiporukka ja se business area ja tavoitteet ja sillä pyritään luomaan sitä parempaa kilpailukykyä. – Haastateltava 2, II*

Kolmantena strategisten toimintojen painopisteenä ovat ajatusjohtajuuden kehittäminen. Haastateltavat nostivat yleisesti asiakasrajapintatyöskentelyn vahvistamisen esimerkiksi juuri tiiviimmän yhteydenpidon ja yhteistyön kautta. Lisäksi tärkeinä konkreettisina elementteinä ajatusjohtajuuden kehittämiselle nimettiin asiakastiimien perustaminen ja tiedonjako sekä omissa järjestelmissä olevan datan ylläpito ja seuraaminen esimerkiksi asiakkuudessa asetettujen tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Asiakastiimin osalta molempien liiketoiminta-alueiden osalta pidettiin tärkeänä huolehtia, että asiakkaan kanssa työskentelevillä työntekijöillä, oli se myyjä tai konsultti, on aidosti kyky kuunnella asiakasta, tuoda näkemyksiä ja tarjota ratkaisuja. Julkisen sektorin puolella ajatusjohtajan tai markkinajohtajan asemaan linkitettiin myös laaja-alaisen verkostoyhteistyön eteen tehdyt toimenpiteet. Kohdeyritys pyrkii jatkuvasti olemaan vahvemmin mukana hallinnon rajat ylittävissä yhteistyöverkostoissa, joissa puolin ja toisin on mahdollista jakaa näkemyksiä yhteisen tekemisen parantamiseksi. Muita ajatusjohtajuutta alleviivaavia asioita ovat omien markkinatutkimusten ja erilaisten asiakkaille tehtävien tutkimusten ja selvitysten tuottaminen, erilaisissa tapahtumissa esiintyminen, medianäkyvyys ja artikkelien tuotto, brändimielikuvan kehitys ja yleisesti rohkeampi kannanotto asioihin.

*Ja sitten me ollaan tietenkin ajatusjohtajuustyötä tehty hyvin systemaattisesti, nyt varsinkin yhdessä tuon Marcomin kanssa saatu viimeisen vuoden aikana tähän hyvää boostia. Ollaan pidetty hienoja tapahtumia ja ollaan myös esiinnytty tapahtumissa, ollaan julkaistu artikkeleita, ollaan pyritty näkymään hyvin monella tasolla ja ottaa myöskin kantaa aika rohkeasti asioihin. – Haastateltava 1, II*

Usea haastateltava liiketoiminta-alueesta riippumatta painotti, että lähtökohtaisesti heidän pitää tuntea kilpailijansa ja ymmärtää, mitä näiden päässä tapahtuu. Loppujen lopuksi täytyy kuitenkin pitää oma suunta ja keskittyä ja luottaa omaan tekemiseen, sekä tehdä aidosti strategian mukaisia asioita tavoitteiden saavuttamiseksi.

*Mä sanoisin että kyllä se, että miten me kehitetään meidän toimintaa, niin se tulee vahvasti sieltä markkinasta. Ja sitä voitaisiin vielä enemmän jotenkin jakaa, että mitä siellä markkinassa puhutaan. Mutta mä en niinkään näe kauheasti, että me oltaisiin katseltu, että mitä kilpailijat tekee siinä mielessä, että olisimme jotain sieltä suunnalta lähteneet kopioimaan. – Haastateltava 4, II*

Haastatteluaineistosta nousee esiin myös läpileikkaava havainto, jonka mukaan ihmisenäkökulman huomioiminen on keskeinen osa muokkaavien toimien onnistumista. Muutos nähdään vaikuttavana vasta, kun se ulottuu yksilöiden arkeen ja perustuu aitoon vuorovaikutukseen asiakkaiden ja toimijoiden välillä.

*Katseen kääntäminen esimerkiksi ihan asiakkaan henkilöihin ja heidän luona käyminen ja yhteiset hetket ihan kasvotusten, niin tämä on myöskin sitä ihmiseltä ihmiselle. Että me pyritään tekemään itseämme tykö ja itseämme heille tutuksi, että se yhteistyö on sujuvampaa silloin, kun niillä nimillä on kasvot. – Haastateltava 6, DG*

*Tavallaan oleellista on päästä ihan sinne ihmisten arkeen ja ytimeen, koska sieltä se maailma sitten kuitenkin loppujen lopuksi muutetaan. – Haastateltava 8, DG*

### **4.3 Muokkaustoimien markkinakohtaisuus**

Ensimmäisissä kahdessa osaongelmassa syvennytään tarkastelemaan markkinoiden ja kohdeyrityksen tilaa yleisesti; millaisena johtajat kuvailevat markkinan tilannetta ja siellä toimivia yritysverkostoja ja millaista strategiaa yritys toteuttaa kullakin markkinalla. Johtajien verkostokuvat kahden eri liiketoiminta-alueen välillä ovat erilaisia, kuten ensimmäisen osaongelman tuloksissa huomataan. Tämä viittaa paitsi johtajien ymmärryksen muodostumiseen liittyviin yksilöiden eroihin myös markkinoiden keskinäisiin eroavaisuuksiin. Vaikka aiemmassa tutkimuksessa markkinoiden eroavaisuudet ovat jääneet vähemmälle huomiolle, markkinoita kuvaavien elementtien (ks. Mele ym. 2015; Möller & Halinen 2017; Nenonen & Storbacka 2020; Flaig ym. 2021) ja yrityksen markkinaorientaatioiden päällekkäisyyden (ks. Jaworski ym. 2000; Carpenter 2023) perusteella

voidaan todeta, että markkinakohtaisia eroavaisuuksia on olemassa ja yrityksen strateginen kanta voi vaihdella liiketoiminta-aluekohtaisesti. Tässä luvussa vastataan kolmanteen osaongelmaan ”Miten markkinakohtaiset erityisominaisuudet näkyvät strategisissa markkinan muokkaustoimissa?”. Tarkoituksena on tutkia, eroavatko toteutettavat muokkaustoimet eri liiketoiminta-alueiden välillä sekä arvioida markkinan muokkaustoimien toimivuutta eri markkinakonteksteissa ja näin pyrkiä ymmärtämään, ovatko toimet sidoksissa ympäröivään toimialueeseen.

## Hinnoittelu ja tarjooma

Hinnoitteluun ja tarjoomaan liittyvät markkinan muokkauskeinot linkittyvät haastatteluissa vahvasti markkinoilla olevaan sääntelyyn ja ostamisen logiikkaan. Julkisella sektorilla hinnoittelun muokkausmahdollisuuksiin vaikuttaa vahvasti ostamista ohjaava hankintalaki. Laki ohjaa kilpailutuksia muun muassa läpinäkyvyyden, tasavertaisuuden ja vertailtavuuden vaatimusten mukaisesti. Haastateltavat näkevät arvopohjaisten hinnoittelumeکانismien kehittämisen ja yksilöllisten ratkaisukokonaisuuksien myymisen haastavana julkisen sektorin markkinassa, sillä asiakkaat suosivat hankintalain vuoksi muodoltaan selkeitä, vertailukelpoisia ja helposti pisteytettäviä hinnoittelumalleja. Kohdeyritystä luonnehditaan kuitenkin yhdeksi niistä toimittajista, joka ei ole lähtenyt painamaan hintoja alaspäin vaikeassa markkinatilanteessa, vaan pyrkii aktiivisesti muuttamaan markkinan toimintalogiikkaa esimerkiksi paketoimalla omia palveluitaan isommiksi kokonaisuuksiksi ja korostamalla lisäarvon tuottamista yksittäisten konsultointituntien sijaan. Näin kohdeyritys pyrkii siirtämään hankintakulttuuria pois hintakeskeisyydestä ja vahvistamaan hankintalain laatupisteiden painotusta osana toimittajien arviointia.

*Markkinavuoropuhelussa viimeistään pyritään luomaan ne keinot, että siellä sopimuksissa on mahdollista myös jonkun näköinen, juurikin vaikka palveluna tai kiinteällä hinnalla jonkun lopputuloksen myyminen. Ja myös ihan perus hintojen nostaminen ja laskeminen siinäkin mun mielestä me ollaan kyllä nyt se aktiivinen osapuoli, joka pyrkii myös nostamaan näiltä hintoja – Haastateltava 5, DG*

*Aiemmin vahvasti ollaan myyty, ja asiakaskin on ehkä ostanut sillä mallilla, että he ostaa vaikka kaksi koodaria ja yhden testaajan, niin pyrittäisikin kääntämään sitä toisinpäin, että mitä lisäarvoa tai palvelua me tuotettaisiin asiakkaalle. – Haastateltava 6, DG*

Hankintalaki haastaa markkinaa formaaliudellaan. Toisaalta sillä on helpompaa myös perustella vanhoissa toimintatavoissa pysymistä, jolloin ikään kuin piiloudutaan muodollisuuden taakse. Osan asiakkaiden toimissa vaikuttava virkamiesvastuu voi johtaa erityiseen varovaisuuteen, jolloin uusien

hinnoittelumallien kokeilu koetaan riskinä. Tämä näkyy siinä, että vaikka markkina voisi hyötyä uudennlaisista, hankintalakiä noudattavista ostamisen tavoista, muutokset käytännöissä ovat hitaita.

Älykkään teollisuuden markkinassa hinnoittelun muokkausmahdollisuudet ovat laajemmat, sillä yksityisen puolen hankintaa ei määrittele muodollinen laki ja päätöksenteko on yleisesti vapaampaa. Haastateltavien mukaan markkina on taipuvainen ottamaan uudennlaisia toimittamisen malleja vastaan. Kohdeyritys onkin kehittänyt arvopohjaista hinnoittelua ja ratkaisumyyntiä erityisesti älykkään teollisuuden markkinassa.

*Meidän pitäisi pystyä myymään lisäarvoa ja sitä kautta muuttaa hinnoittelun ja ostamisen logiikkaa. Ja juuri sen takia tää palvelullistaminen, eli tarjooman niputtaminen helpommin markkinoitavaksi, myytäväksi ja toimitettavaksi kokonaisuudeksi on ensiarvosen tärkeitä. – Haastateltava 2, II*

*Mutta sinänsä se on asia, joka on myös meidän itsemme käsissä jonkun verran, että tietyllä lailla me voidaan opettaa markkinaa. Me voidaan opettaa ostajia näkemään, että tässä on teille hyötyä ja tässä on yhdessä jaettu sitä riskiä ja vastuuta. Mä näkisin myös esimerkiksi arvopohjaisen hinnoittelun tai palvelullistamisen semmoisena markkinajohtajan tai mielipidejohtajan peliliikkeenä. – Haastateltava 4, II*

Haastateltavat nostavat kuitenkin, että hintahäiriköt ja markkinahinta asettavat samanaikaisesti rajoja muokkaustoimille. Älykkään teollisuuden asiakkaat ovat erittäin hintatietoisia ja tuntevat oman toimintansa, erityisesti tuotteensa perinpohjaisesti. Kohdeyritys pyrkii vastaamaan tähän tarjoomakehityksellä. Haastatteluissa nostettiin tarjooman osalta esimerkiksi konseptoitujen palveluiden rakentamisen asiakkaiden tuotteiden linkaaren ympärille sekä oman, palveluista koostuvan tarjooman rikastuttamisen tuotteilla.

### **Asiakkaat, toimijarakenteet ja hankinta**

Asiantuntijahaastatteluiden perusteella hankintaan liittyvät rakenteet ja toimijaverkostot linkittyvät vahvasti markkinan muokkaustoimiin ja yrityksen mahdollisuuksiin muokata toimintamalleja. Julkisen sektorin hankintaa ohjaava lainsäädäntö rajoittaa toimittajien ja asiakkaiden välistä vuorovaikutusta hankintaprosessin aikana. Kohdeyritys pyrkii vaikuttamaan markkinaan toimintatapojen ja prosessien kehittämisen keinoin esimerkiksi osallistamalla hankintojen suunnitteluvaiheeseen ja vaikuttamalla tulevaisuuden hankintoihin sitä kautta, sekä edistämään uudennlaisia yhteistyön malleja.

Haastateltavat eivät näe yritysostoja ja tätä kautta markkinatoimijoiden määrään vaikuttamista relevanttina muokkaustoimena julkisen sektorin puolella. Kohdeyrityksen vahvat juuret ja pitkä historia kyseisessä markkinassa ovat luoneet tilanteen, jossa yritysostoin kasvaminen ja sitä kautta

jalansijan raivaaminen ei nähdä kannattavana. Myöskään asiakkaiden kanssa tehtävien strategisten kumppanuuksien ei nähdä toimivan julkisen sektorin markkinassa, sillä julkiset toimijat haluavat usein säilyttää valinnanvaran, eivätkä täten mielellään ulkoista liian isoja kokonaisuuksia yksittäiselle toimittajalle. Tällä ehkäistään myös toimittajalukkojen syntymistä. Kumppanuudet muiden verkostotoimijoiden, kuten teknologiatoimittajien kanssa nähdään puolestaan hyödyllisenä ja toimivana keinona muokata verkoston rakennetta. Lisäksi kohdeyrityksen verkostoposition puolesta haastateltavat näkevät yhtenä muokkausmahdollisuutena markkinatoimijoiden välisten siilojen purkamisen. Tällaisten toimijarakenteessa tapahtuvien uusien linkitysten luomisen kautta olisi mahdollista lisätä ja edesauttaa tiedon jakamista myös asiakkaiden välillä.

*Ei me pystytä muuttamaan sitä peliä sillä, että me vaikka sulauduttaisi jonkun isomman kanssa yhteen tai jotain. Se ei hirveästi enää toisi tässä vaiheessa mitään mun mielestä. Enemmän mä näen sillä, että me vahvistetaan meidän kyvykkyyttä, nimenomaan varmaan tekoäly- ja data-alueella, niin se toisi meille sellaista etua. Ja ehkä jollain teknologiakumppanuuksien vahvistamisella. – Haastateltava 5, DG*

*Kyllähän julkisella sektorillakin valitaan välillä vain yksi toimittaja johonkin tiettyyn alueeseen, mutta sitten siellä ehkä pyritään kuitenkin yleisesti siihen, että olisi enemmän valinnanvaraa, jolla syntyisi myös enemmän kilpailua sopimuskumppaneiden välillä. Ehkä siinä on myös se hyvä puoli, että ei pysty syntymään semmoista yhden toimittajan loukkoa tai sellaista, mikä voisi olla meidän kansalaisten näkökulmasta huono. – Haastateltava 6, DG*

Älykkään teollisuuden puolella hankintarakenteet ovat taas selvästi markkinaehtoisempia ja verkottuneempia. Päätöksenteko usein nojaa vahvasti liiketoiminnalliseen kannattavuuteen ja teknologiseen kilpailukykyyn, mikä tarjoaa haastateltavien mukaan kohdeyritykselle laajemmat mahdollisuudet toteuttaa markkinan muokkaustoimia. Haastatteluiden perusteella markkinan muokkaustoimien tavoitteena olisi toimia vahvemmin verkostojen kokoonpanijan ja integraattorin roolissa. Käytännössä kohdeyritys pyrkii vahvistamaan asemaansa keskeisenä toimijana arvoketjun keskellä.

*Ihannetilahan olisi, että saataisiin semmoinen vahvempi asema siinä markkinassa, ja että ne muut toimijat pystyisivät toimimaan meidän kautta. Jos lähdetään vaikka sitä asiakkaan digitalisaatiostrategiaa kehittämään paremmaksi isossa kuvassa, ja pala kerrallaan laitetaan sitä asiakkaan organisaatiota ja tuotteita kuntoon, niin että meillä olisi se toimijaverkosto sellainen vahva, joka pystyisi elämään meidän kautta ja kaikki osapuolet hyötyisi siitä myös. – Haastateltava 2, II*

Haastateltavat näkevät yritysostot vahvana markkinan muokkauskeinona älykkään teollisuuden puolella. Kohdeyrityksen nähdään pystyvän kasvattamaan markkinaosuuttaan yritysostoin ja vahvistamaan asemaansa strategisten kumppanuuksien ja teknologiatoimittajien ja tarjoamaan liittyvien tahojen yhteistyön avulla. Julkisen sektorin jäykkyyteen verrattuna teollisuudessa nähdään

enemmän liikkumatilaa myös kumppanuuksien ja yhteistyön saralla. Haasteena painotetaan asiakkaiden haluttomuutta luovuttaa ydinliiketoimintaansa toimittajilleen, vaikka he näkisivät sen hyödyt ja ilmaisisivat halua tällaiselle työn uudelleenjärjestelylle. Tästä huolimatta mahdollisuus vastuunsiirtoon ja kokonaisuuksien hallintaan nähdään merkittävänä muokkauskeinona markkinarajoitteiden purkamisen ja työn jakautumisen näkökulmasta.

*Meillähän on näitä strategisia, ei niinkään teknologiapartnereita minkä kanssa tehdään, mutta nimenomaan tänne älykkään teollisuuden tarjoomaan liittyviä kumppanuuksia. Niin kyllähän se tavallaan, me yhdessä pystytään taas positioitua paremmin, kun joku muu kilpailija. Niin kyllä ne strategiset partneruudet on siinä mielessä erittäin relevantteja. – Haastateltava 4, II*

### **Markkinanäkemykset, standardit ja säädökset**

Haastatteluista nousi myös muokkauskeinoja, jotka liittyvät ajatusjohtajuuteen, lobbaamiseen ja standardien kehittämiseen, eli siihen, miten yritys pyrkii vaikuttamaan markkinatoimijoiden käsityksiin ja markkinalla vallitseviin pelisääntöihin. Julkisella sektorilla kohdeyritys toteuttaa vahvasti ajatusjohtajuuden ja mielikuvien muokkaamisen toimia. Tätä toimintaa kuitenkin rajoittaa yrityksen asema neutraalina ja poliittisesti riippumattomana toimijana. Lisäksi haastatteluissa painotetaan, että markkinan muutosvauhti on hidas, ja sääntely valuu Suomeen EU-tasolta, mikä haastaa yksittäisen markkinatoimijan suoria vaikutusmahdollisuuksia. Tästä huolimatta haastatteluissa korostuu tarve lisätä vaikuttamistyötä esimerkiksi osallistumalla työryhmiin, strategiaan ohjausryhmiin, hallitusohjelmien jalkautukseen ja hallinnon rajat ylittäviin yhteistyöverkostoihin. Tavoitteena on tehdä vaikutustyötä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta hankintojen kilpailutukset palvelisivat loppukäyttäjiä eli kansalaisia mahdollisimman hyvin. Lisäksi säästösten taustalla olevien päätösten lobbaaminen nähdään julkisen sektorin puolella toimivaksi keinoksi.

*Ajatusjohtajuutta just niiden asiakaskeskusteluiden kautta ja kun me asiakkaiden ylintä johtoa tavataan ja meillä on ohjausryhmiä ja tällaisia yhteisiä tilaisuuksia, niin on aika paljon kuitenkin mahdollisuuksia keskustella ja jakaa niitä näkemyksiä sitäkin kautta. – Haastateltava 6, DG*

Julkisen sektorin markkinalle on kuitenkin ominaista, että kehitys tapahtuu sykleissä. Tämä juontaa juurensa julkisen sektorin rakenteisiin, eli toiminnan määräytymiseen hallituskausien mukaisesti. Kehitystyön painopisteet vaihtelevat monesti eduskunnan mukaan, mikä luo neljän vuoden syklisyyden useille markkinoilla tapahtuville toimille. Syklisyys haastaa markkinaa muokkaavaa toimijaa muun muassa markkinanäkemyksiin vaikuttamisessa.

*Onhan tämä kenttä vähän arvaamaton siinä, että neljän vuoden välein vaihtuu eduskunta. Eduskunta vaihtuu, niin painopisteet vaihtuu. Ja käytännössä sitä lobbaustahan pitää tehdä, ja on pakko aloittaa jo lobbaus seuraaviin eduskuntavaaleihin. Mitkä on teemat siellä, mihin ministeriöihin halutaan vaikuttaa, minkälaisia asioita siellä pitää nostaa, miten me saadaan varmistettua, että tietyt asiat lähtee etenemään ja niin edelleen. – Haastateltava 7, DG*

Älykkään teollisuuden markkinassa markkinanäkemyksiin vaikuttaminen on luonteeltaan vähemmän poliittista ja enemmän teknologista ja tutkimusperustaista. Tämän vuoksi haastateltavat eivät näe lobbaamista älykkään teollisuuden puolella merkittäväksi markkinan muokkaustoimeksi. Kohdeyritys rakentaa ajatusjohtajuutta erilaisten joko asiakkaille tehtävien tai yritysten sisäisten selvitysten, markkinatutkimusten ja kehitysprojektien kautta. Selvitystyön avulla yritys pyrkii määrittämään alan tulevaisuuden painopisteitä, esimerkiksi automaation, tekoälyn ja datan hyödyntämisen osalta. Lisäksi älykkään teollisuuden puolella on alettu tekemään enenevässä määrin omia tutkimuksia, joilla markkinatoimijoiden käsityksiin alan toiminnasta ja tulevaisuudesta pyritään vaikuttamaan. Tutkimustyötä tehdään sekä yrityksen omin voimin, että ulkoisten yhteistyökumppaneiden, kuten tutkimuslaitosten kanssa. Tämä strategia heijastaa älykkään teollisuuden kilpailullista ja dynaamista luonnetta; markkinan muokkaus tapahtuu ennen kaikkea tietoa ja asiantuntemusta tuottamalla, ei niinkään hallinnollisten rakenteiden kautta.

*Tutkimuksista tosiaan ollaan tehty asiakkaalle vaikka aiheista tai markkinatutkimusta, ja sitten meillä on tätä oma tutkimushanke myös Business Finlandin rahoittamana. – Haastateltava 2, II*

#### **4.4 Markkinan muokkaustoimien skaalautuvuus**

Markkinan muokkaustoimien skaalautuvuus, eli se, miten hyvin muokkaustoimia voidaan hyödyntää ja kopioida organisaation eri toiminnoista toisiin, on tärkeässä roolissa organisatorisen tiedon kerryttämässä ja kehitykseen tehtyjen investointien hyödyntämisessä. Valmiiksi hyväksi koettujen toimintamallien jalkautus laajemmalle organisaatioon sekä epäonnistumisista kommunikointi ja niistä oppiminen auttavat organisaatioita toimimaan paremmin ja ketterämmin. Tällaisten yhteishyödyllisten toimintatapojen tunnistaminen ja todellinen laaja-alainen hyödyntäminen voi kuitenkin olla haastavaa. (ks. Szulanski 1996; Winter & Szulanski 2001; Szulanski & Jensen 2008; Ruuska & Brady 2011.) Tässä luvussa pyritään vastaamaan tutkimuksen neljänteen osaongelmaan ”Miten markkinan muokkaustoimia voidaan skaalata eri markkinoiden välillä?”.

## Yhteistyö ja rakenteet

Haastatteluissa korostui organisaation sisäisen yhteistyön lisääminen ja rakenteiden vahvistaminen osana markkinan muokkaustoimien skaalaamista. Skaalaaminen edellyttää siis vahvempia ja erityisesti rakenteellisesti tuettuja yhteistyömuotoja liiketoiminta-alueiden välillä. Haastatteluissa korostui, että nykyinen yhteistyö perustuu pitkälti henkilökohtaisiin suhteisiin ja epämuodolliseen tiedonvaihtoon, kuten spontaaneihin keskusteluihin työarjen kohtaamisissa lounaalla tai kahvikupin äärellä. Tämä tekee tiedon jakamisesta ja hyvien käytäntöjen leviämisestä laajemmalle organisaatioon hyvin sattumanvaraista ja henkilösuhteista riippuvaista. Näin ollen jo se, missä työntekijät fyysisesti työskentelevät, joko paikkakuntaakohtaisesti tai lähi- ja etätyöskentelyn näkökulmasta, vaikuttaa saatavilla olevaan tietoon ja sen liikkumiseen.

*Kyllä se [yhteistyö] on ihan liian vähäistä. Ne keskustelut mitä tapahtuu, on enemmän tämmöisistä henkilösuhteista johtuvia. Eli jos sinulla on kollega tai tuttu siellä toisessa Business areassa, niin silloin tulee keskusteltua, että mitäs teillä tapahtuu. – Haastateltava 8, DG*

Myös roolikohtainen toimijuus tiedonjaossa näkyi vahvasti haastateltavien kommentteissa. Liiketoiminta-alueiden vetäjät ja erityisesti Head of Delivery -rooleissa työskentelevät henkilöt nousivat merkittäviksi rajapintatoimijoiksi. Haastatteluista kuitenkin käy ilmi, että laajempi horisontaalinen yhteistyö eri alueiden välillä on vähäistä ja tiedon liikkuminen tapahtuu yksittäisten henkilöiden kautta. Vuoden sisällä tehty organisaatiomuutos on lisännyt siiloutumista, mikä on puolestaan heikentänyt tiedon kulkua ja toimintojen välistä ristiinoppimista. Tilanteen nähdään kuitenkin muuttuvan tulevaisuudessa, kun organisaatiomuutoksesta on hieman pidempi aika, ja toiminta on saatu rauhoitettua. Myös Suomen johtoryhmä mainittiin kanavaksi, joka yhdistää eri liiketoiminta-alueiden johtajat, mutta sitä ei nähdä oikeana alustana toimintamallien jakamiselle. Sen sijaan yhteistyön kehittämiseksi pitäisi rakentaa täysin oma alusta.

*Nythän me ollaan oltu ihan ymmärrettävästikin kaiken tämän muutoksen ja tiukkojen talouslukujen valossa pelastamassa tätä päivää. Nyt pitää sitten alkaa vahvemmin tekemään investointeja tulevaan. Niin, ja onhan tämä organisaation muutoskin aika tuore, että hirveästi tässä ei ole vielä kerennyt tapahtua. – Haastateltava 1, II*

Haastateltavat korostavat muodollisempien yhteistyörakenteiden kehittämisen tärkeyttä osana markkinoiden muokkaustoimien skaalaamista organisaation sisällä. Tällaisia kanavia olisivat esimerkiksi teemoitellut foorumit ja yhteiset kehityspäivät, joissa eri liiketoiminta-alueiden edustajat voivat jakaa kokemuksiaan ja kehittää yhteisiä käytäntöjä. Lisäksi erityisesti myynnin johtamista ja tarjoaman kehitystä tulisi tarkastella aidosti organisaatorajat ylittävänä kokonaisuutena. Haastatteluissa mainittiin nykyisen yhteistyön sitoutuvan vahvasti

asiakkuudenhoito- ja toimitusmallien ympärille. Nämä mallit ovat koko organisaation taseisia, ja niihin liittyvä kehitys tapahtuu liiketoiminta-alueiden välisessä yhteistyössä.

*Nämä opit saattaa jäädä yksittäisten ihmisten kokeiluiksi, kun ne on kuullut siitä tai joku on lähtenyt testaamaan ja sitten ne ei koskaan monistu toimintatavoiksi, vaan ne on semmoisia ad hoc toimintoja, yksittäisiä. Mutta että semmoinen dedikoitu foorumi varmaan äkkiseltään tulee mieleen, missä näitä kokemuksia jaettaisi, jotta se ylipäänsä olisi edes sovellettavissa. On se sitten että myynti jakaa keskenään kokemuksia tai joku kapeampikin juttu. – Haastateltava 4, II*

*Tarvitaan jotain käytäntöjä. Varmaan jotain yhteisiä törmäämisiä se tarvitsee ja silleen, että ihan oikeasti kerrotaan, mitkä on niitä onnistumisia ja epäonnistumisia. Ja sitten tietoisesti lähdetäisi koeponnistaan niitä. Mutta ehkä se tarvitsisi jonkun foorumin sitten. Riittävän kevyen, ei mitään kauheata komiteaa siis, vaan että jossakin pääsisi ylipäänsä jakamaan niitä ajatuksia. – Haastateltava 2, II*

Usea haastateltava painotti yhteisten foorumien ja kehityspäivien rinnalla kuitenkin pelkotilaa, jossa jo ennestään raskaan palaverikulttuurin päälle muodostuisi entistä enemmän kokouksia.

Haastatteluista paistaa siis vahva jännite. Toisaalta yhteiset foorumit nähdään välttämättöminä, koska niiden kautta syntyy jaettua ymmärrystä, oppimista ja strategista suuntaa tukevia oivalluksia, mutta niiden lisääminen koetaan ajankäytöllisesti kuormittavana ja ainakin alkuun työn tehokkuutta heikentävänä.

*Mä aina samaan aikaan pelkään sitä, että sit me istutaan pelkästään sisäisissä palavereissa ja mietitään, miten me näitä meidän prosesseja kehitetään. Että tietyllä lailla meidän pitää löytää vielä se tasapaino. – Haastateltava 7, DG*

Yleisesti haastateltavat kokivat yhteisten toimintamallien kehittämisen ja tiedon jakamisen meneillään olevista toiminnoista, onnistumisista ja epäonnistumisista hyödylliseksi. Näkemykset siitä, miten paljon hyödynnettävää olisi, puolestaan vaihtelee haastateltavien välillä. Osa näki useitakin päällekkäisyyksiä, mutta silti moni haastateltava lähestyi aihetta varauksella ja pohti, kuinka paljon yhteneväistä tekemistä liiketoiminta-alueiden välillä todella olisi.

*Siitä puhutaan paljon, että julkishallinto ja yksityisen puolen myynti esimerkiksi eroaa paljon toisista, niin ei se myynti sinänsä eroa hirveästi. Että se on se hankintaprosessi, mikä eroaa...vaikuttaminen ja ihmisten tapaaminen ja muu pitäisi olla hyvin samantyyppistä. – Haastateltava 5, DG*

*Siis ihan varmasti ne opit ja keskustelut kannattaisi käydä läpi. Pelikenttä vaan on tosi erilainen. En rehellisesti sanottuna osaa vastata kyllä, mutta on vaikea kuvitella, että tavallaan sukkana menisi sen takia, kun tämä on niin eri pelikenttä. – Haastateltava 3, II*

Haastattelujen aikana tapahtui myös uusia oivalluksia yhteishyödyllisistä toimintamalleista ja tiedon jakamisesta. Esimerkiksi markkinoiden muokkaustoimien monistettavuudesta puhuttaessa ajatukset jalostuivat jopa kesken lauseen.

*Vaikka nyt esimerkkinä se hintojen muokkaus, niin sitä mä en usko, että se esimerkiksi – tai no itse asiassa! Mekanismeja sieltäkin voisi hyödyntää. Että jos siellä on todettu, että tällä tavalla saatiin esimerkiksi asiakashintoihin hyvät korotukset, niin sehän on helposti monistettavissa tietyllä lailla se mekanismi ja toimintamalli tännekin II-puolelle. Että kyllä siinä mielessä sekin. – Haastateltava 4, II*

Erityisen mielenkiintoinen huomio markkinoiden muokkauksesta nousi kuitenkin, kun haastateltavilta kysyttiin, näkisivätkö he markkinoiden muokkauksen helpompana vai vaikeampana, mikäli liiketoiminta-alueen rinnalla ei olisi toisia yksiköitä, vaan se olisi kohdeorganisaation ainut kärki. Kolme neljästä älykkään teollisuuden haastateltavasta oli sitä mieltä, että markkinoiden muokkaaminen olisi huomattavasti helpompaa, kun viesti ja fokus olisivat selkeämmät. Sen sijaan kolme neljästä julkisen sektorin haastateltavasta näki usean liiketoiminta-alueen olemassaolon positiiviseksi ja kokivat organisaation hyötyvän laajan skaalan asiakasportfoliosta ja usean markkinan lähestymistavasta.

*Ihan puhdas ajatus tai mikä ekana tulee mieleen niin tuntuisi helpommalta. Meillä olisi helpompi erottautua, koska tuota meillä on selkeämpi fokus. – Haastateltava 2, II*

*Kyllä mä väitän, että se olisi vaikeampaa. Tietyllä lailla meidän asiakkaat jonkin verran arvostaa sitä, että me tuodaan näkökulmia laaja-alaisemmin myös sieltä yksityiseltä puolelta, että mitä siellä tapahtuu. Mä uskaltaisin väittää, että se on kuitenkin asetti myös, että me pystytään tuomaan sitäkin näkökulmaa. – Haastateltava 7, DG*

## **Organisaation prosessit**

Toinen haastatteluista nouseva keskeinen teema oli toimintamallien monistamiseen liittyvät prosessit, jotka mahdollistavat markkinan muokkaamisen käytäntöjen tunnistamisen, arvioimisen ja tehokkaan siirtämisen eri liiketoiminta-alueiden ja markkinoiden välillä. Haastateltavien mukaan kohdeyrityksessä ei ole vielä käytössä systemaattista prosessia, joka mahdollistaisi onnistuneiden toimintamallien skaalautuvuuden arvioinnin ja toistettavuuden. Käytännössä onnistuneiden toimintatapojen löytäminen perustuu yksittäisten henkilöiden havaintoihin ja oma-aloitteisuuteen. Niiden leviäminen puolestaan tapahtuu tällä hetkellä epämuodollisiin henkilöstöverkostoihin perustuen. Myöskään niiden sovellettavuutta ei arvioida järjestelmällisesti.

Haastatteluiden perusteella toimintamallien monistamiseen liittyvään prosessiin sisältyisi siirrettävissä olevien käytäntöjen tunnistaminen, sovellettavuuden arviointi, kontekstisidonnaisten ominaisuuksien muokkaus, testaus uudessa markkinaympäristössä, toimivuuden arviointi ja onnistuneiden käytäntöjen laajamittainen skaalaaminen. Haastateltavat näkivät prosessin alkupään erityisen tärkeänä. Sovellettavuuden arvioinnissa organisaation olisi kyettävä tunnistamaan myös ne toimintamallit, jotka ovat aidosti kontekstisidonnaisia eivätkä tuota arvoa siirrettäessä toiselle liiketoiminta-alueelle tai markkinalle. Tällaiset mallit voivat olla vahvasti sidoksissa tiettyihin markkinaelementteihin, jolloin niiden siirtäminen ilman syvällistä kontekstin ymmärrystä voi johtaa tehottomuuteen.

*Tuossa ollaan varmaan vähän siinä, että meidän pitäisi organisatorisesti tunnistaa niitä, mitkä ovat yhteisiä ja mitkä ovat yksittäisen liiketoiminta-alueen omia kehityskohteita. – Haastateltava 7, DG*

*Tässä talossa on kauhean vähän prosesseja käytössä, mikä on sitten toinen aihekokonaisuus, mutta mä luulen, että hyvässä mielessä se on hyvinkin jotenkin nopeasti monistettavissa. Mutta mä luulen, että se prosessi sinänsä on ylipäättään sen arviointi, että onko tää sovellettavissa vai ei. Ja jos todetaan että on, niin miltä osin ja saadaanko sillä tavallaan riittävästi niitä samoja hyötyjä aikaiseksi, mitä sitten siellä Julkisen sektorin puolella oli saatu? Ja sitten taas tavallaan miten tää tässä Älykkään teollisuuden kontekstissa sitten toimisi tai pyörisi? – Haastateltava 4, II*

Haastateltavat korostivat tarvetta kevyille, mutta selkeästi määritellyille prosesseille, jotka mahdollistaisivat nopean testaamisen. Haastateltavat uskoivat, että ainakin yksittäiset kokeilut onnistuisivat suhteellisen pienellä prosessilla. Yleisesti prosessin pitäisi olla ketterä, ja haastateltavat alleviivasivatkin ketteryyteen liittyvää ”fail-fast”-ajattelutapaa, jolla viitattiin nopeaan kokeiluun, oppimiseen ja toimivuuden testaukseen ennen suuria investointeja. Olennaisena prosessin osana arvioinnin rinnalla nähtiin myös markkinakohtainen mukauttaminen, eli kontekstin sitominen osaksi toimia. Tämä puolestaan vaatii syvällistä ymmärrystä kohdemarkkinasta ja kykyä soveltaa tätä tietoa.

*Mun mielestä aika kevyellä prosessilla kannattaa mennä ja lähteä testaamaan asiakkaan kanssa jutellen, koska meillä on hyvät kontaktit asiakkaisiin, ja me päästään juttelemaan aika avoimesti. Että ei kannata mitään hirveätä alkuprosessia ainakaan luoda siihen. Ja mielellään aika nopeita kokeiluja ja epäonnistumisia kannattaa tehdä. – Haastateltava 2, II*

*En mä usko, että se mikään älytön prosessi olisi. Varmaan se lähtisi siitä, että ylipäänsä keskustellaan ja ymmärretään. – Haastateltava 1, II*

## Kulttuuri ja johtaminen

Haastatteluista nouseva kolmas teema liittyi kulttuurisiin ja johtajuuteen kytkeytyviin tekijöihin, jotka joko edesauttavat tai vaikeuttavat markkinan muokkaustoimien skaalaamista. Haastateltavat nostivat, että organisaation oppimiskulttuuri on vielä hajanaista organisaatiomuutoksen alhaisen maturiteetin vuoksi. Onnistumisia ja epäonnistumisia ei systemaattisesti jaeta liiketoiminta-alueiden rajojen yli, minkä seurauksena toimintamallit jäävät helposti yksittäisiksi kokeiluiksi, jotka eivät jalkaudu laajempaan käyttöön. Alkuun liiketoiminta-aluekohtainen tulosvelvollisuus painosti alueita tuloksen tekemiseen, jolloin näkökulma suuntautui vahvasti omiin toimintoihin ja niiden siiloutuneeseen kehittämiseen. Haastatteluista käy kuitenkin ilmi, että toiminnan hieman rauhoituttua, on myös havaittu tarve järjestelmällisemmille prosesseille, vahvemmalle yhteistyölle ja toimintamallien yhtenäistämiseksi.

*Tulee nyt mieleen se skaalaaminen, kun me kuitenkin kasvetaan koko ajan ja meillä on tavoitteellinen kasvustrategia, että tämä ei tule tästä helpottumaan, vaan siihen tarvitaan yhä enemmän sellaista systemaattisuutta. – Haastateltava 6, DG*

*Nyt alkuvuosi on mennyt niin että tää uusi organisaatio on pumpattu käyntiin ja tavallaan nää Business areat on lähtenyt hakemaan vähän muotoa...Ja varmaan toi kulma on jäänyt vielä aika paitsioon, mutta sen tarve on noussut nyt esiin. Niin ja kun nyt laitettiin tää uusi organisaatorakenne pystyyn ja sitten lyötiin noille business areoille isot tavoitteet, niin totta kai kaikille tulee ajatus, että nyt pitää vähän investoida kasvuun...Ja nyt taas pitää siirtää katsetta enemmän kokonaisuuteen. – Haastateltava 2, II*

Johtajuudella havaittiin olevan keskeinen rooli skaalautuvuuden mahdollistajana. Ilman ylimmän johdon selkeää tukea ja aiheen priorisointia toimintamallien kopiointi jää yksittäisten henkilöiden vastuulle. Osa haastateltavista sanoitti myös tarvetta johtotason hyväksynnälle ja sieltä tulevalle motivoinnille. Haastateltavat näkevät, että yksittäiset kokeilut ovat jossain määrin monistettavissa jo nykyhetkessä, mutta mikäli hyötyjä halutaan skaalata laajemmalle, tulisi sitä myös johtaa systemaattisesti ja saada kulttuurin tasolle rakennettua ajatus siitä, että toimintamallien ja oppien jakaminen on yhteisen hyvän edistämisen kannalta tärkeää.

*Tietyllä lailla semmoinen foorumi vaatii sitten vielä sellaisen hyväksynnän. Jos mennään sillä Julkinen sektori ja Älykäs teollisuus esimerkillä, että kyllä, nämä ovat hyvin erilaisia toimijoita, mutta mitkä siitä huolimatta siellä olisi näitä mekanismeja, mitkä kopioituu. Niin se ikään kuin sinne taustaoletukseksi, että eroavaisuuksista huolimatta voimme jakaa parhaita käytäntöjä keskenämme. – Haastateltava 4, II*

Lisäksi organisaatorakenteen näkökulmasta usea haastateltava painotti myös, ettei liiketoiminta-alueilla ole kykyä nähdä kaikkiin rinnalla toimiviin alueisiin. Näin ollen toimintamallien

monistamisen omistajuus pitäisi olla jollain organisaation horisontaalisella toiminnolla, jolla on laajempaa tietoa ja näkymä organisaation kaikkiin liiketoiminta-alueisiin. Vain tällöin haastateltavat kokevat skaalaustoiminnan olevan aidosti hyötyä tuottavalla tasolla. Sitaateissa esiintyvällä ”Gonnect”-ilmaisulla viitataan kohdeyrityksen horisontaaliseen, liiketoiminta-alueista irralliseen ja koko Suomen organisaation läpäisevään toimintoon.

*Kyllä, ehkä se Gonnect voisi olla hyvä, koska sinne lähtökohtaisesti kuuluu se prosessikehitys ja muu. Heillä on kuitenkin tietämys, miten ne toimii tai pitäisi toimia eri liiketoiminta-alueilla. Kyllä se johtajuus pitäisi olla siellä. – Haastateltava 6, DG*

*Ehkä se tulee tällaisessa meidän tyyppisessä uudessa organisaatiomallissa jollain tavalla jonkun Gonnectin kautta tai tarjoamakehityksen kautta. Eli niiden yhteisten toimintojen kautta se muodostaminen, että tämä toimisi varmaan teilläkin, ja sitä kautta niiden hyödyntämispisteiden esiin tuominen. – Haastateltava 5, DG*

Lopuksi haastatteluissa korostettiin muutosjohtamisen ja kannattavuuden huolehtimisen tärkeys osana skaalausprosessia. Haastateltavien mukaan markkinan muokkaustoimien skaalaaminen laajemmalle organisaatioon vaatii useiden eri toimintojen kyvykkyyksien uudelleenmuotoilua. Tämä linkittyy olennaisesti ihmisten johtamiseen osana muutosta, mikäli muutoksesta halutaan pysyvä osa organisaation kulttuuria ja toimintoja. Näin ollen johtamisen tulisi tukea jatkuvaa oppimista ja tietoisesti rakentaa ristiinoppimisen kulttuuria muutosjohtamisen keinoin, jolloin toimet juurtuvat aidosti osaksi ihmisten arkea.

*Sitten vaan muutosjohtamisen kautta niin sanotusti, että sehän vaatii myynnin kyvykkyyksien muuttumista, delivery-kyvykkyyksien muuttumista, pre sales-kyvykkyyksien muuttamista, tai tarjoaman uudelleenpaketoimista tai mihin se nyt sitten kohdistuukaan...Ja tietty se, että varmistetaan kannattavuus ja kaikki tällainen siitä huolimatta, että joku muutos tulee. – Haastateltava 1, II*

## 5 Johtopäätökset

### 5.1 Tulosten käsittely

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella, miten markkinoiden muokkaaminen toimii mekanismina kilpailuedun luomisessa ja ylläpitämisessä verkottuneilla yritysmarkkinoilla. Tässä luvussa tarkastellaan empiirisiä tutkimustuloksia syvemmällä tasolla. Alaluvut on jaoteltu tutkimuksen neljän osaongelman mukaan.

#### 5.1.1 Johtajien tulkinnat markkinasta

Tässä luvussa vastataan tutkimuksen ensimmäiseen osaongelmaan ”*Millaisia tulkintoja johtajat tekevät markkinasta?*”. Johtajien markkinatulkintojen teemoittelun pohjana hyödynnettiin Ramosin ja Fordin (2011) linjaamia verkostokuvien elementtejä: (1) verkoston skaala ja rakenne, (2) verkostoprosessit sekä (3) oma verkostopositio. Näitä elementtejä sovellettiin kuitenkin laajempaan kontekstiin, sillä alkuperäisesti ne painottavat verkostoja markkinan sijaan. Tutkimuksen empiiristen tulosten mukaan asiantuntijat kuvailevat ympäristöään paitsi verkoston skaalan, rakenteen, prosessien ja oman roolinsa kautta, myös osana laajempaa markkinajärjestelmää, jossa toimijoiden rajat ja roolit, myös toisistaan erilliset yritysverkostot, ja markkinainstituutiot ovat jatkuvasti läsnä.

Markkinakuvat eroavat verkostokuvista ennen kaikkea niiden laajuudessa ja moniulotteisuudessa. Kohdeyrityksen johtajat eivät kuvaile markkinaa vain oman välittömän verkostonsa tai asiakassuhteidensa kautta, vaan huomattavasti laajempaa kokonaisuutena ja nostavat asioita myös oman ydinverkostonsa ulkopuolelta. Johtajat näkivät tärkeäksi kuvailla toiminnan rakentumista myös asiakkaiden asiakkaat, epäsuorat kilpailijat, potentiaaliset asiakkaat ja kumppanit sekä markkinoiden toimintaa määrittävät säädökset ja lakeihin perustuvat reunaehdot mukaan luettuina. Tämä tulos vahvistaa käsitystä siitä, että markkinan tulkinta ei rajoitu pelkästään operatiivisiin yritysverkostoihin, vaan johtajien tulkinnat rakentuvat monitasoisesti myös taloudelliset, institutionaaliset ja yhteiskunnalliset elementit huomioiden. Vaikka yritysverkostot määritellään tieteellisessä kirjallisuudessa monin eri tavoin (Abrahamsen ym. 2023; Henneberg ym. 2010; Ford & Håkansson 2006; Håkansson & Snehota 1989), ja esimerkiksi IMP-verkostonäkökulmassa huomioidaan myös yrityksen ja sen toimintaympäristön vahva kytkeytyneisyys (Baraldi ym. 2007, 880), markkinat nähdään vielä laajempina kokonaisuuksina (Möller & Halinen 2017). Näin ollen markkinakuvien voidaan katsoa laajentavan perinteistä verkostokuvien käsitettä.

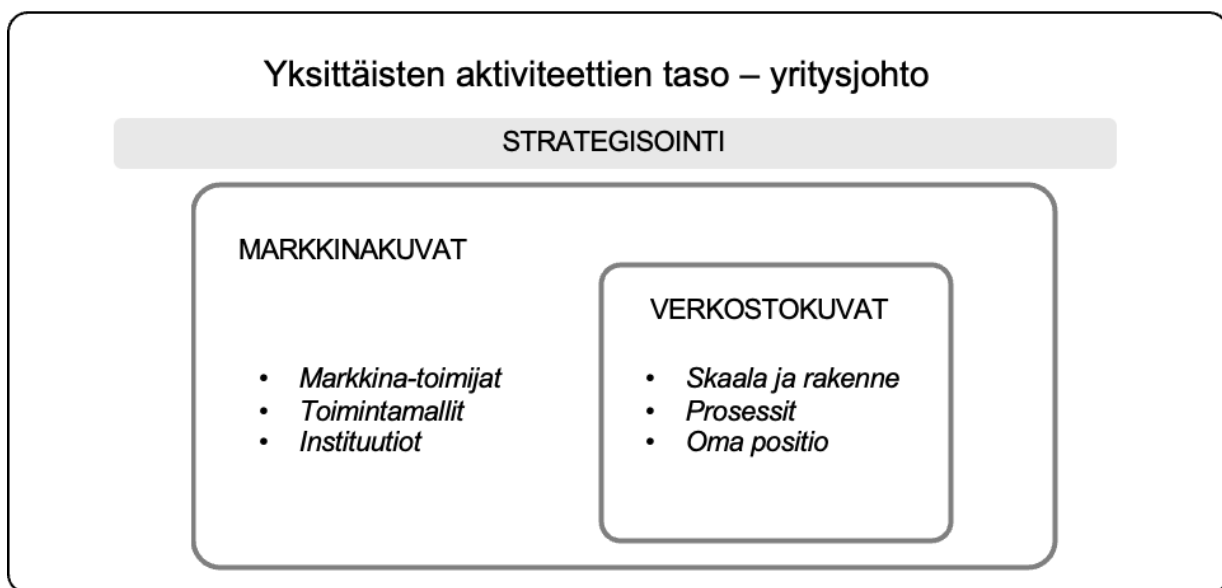
Johtajat tulkitsevat ympäristöään jatkuvasti. Johtajien markkinatulkinnat osoittavat, että ymmärrys toimintaympäristöstä ei ole täysin yhtenäinen. Aiemman tutkimuksen mukaisesti kuva ympäristöstä muodostuu osittain yksilöllisesti ja osittain vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa.

Yksilöllinen kuva muodostuu yksilön tulkinnoista ja havainnoista, jotka perustuvat johtajan omaan kokemukseen, rooliin ja saatavilla olevaan tietoon. (Laari-Salmela ym. 2015; Ramos & Ford 2011; Henneberg ym. 2010; Henneberg ym. 2006.) Tämä näkyi myös empiirisissä tuloksissa, sillä saman liiketoiminta-alueen johtajilla oli myös toisistaan eroavia käsityksiä markkinan rakenteesta, dynamiikasta ja kehityksestä. Osaltaan näkemuserot linkittyivät samoihin aiheisiin. Isolta osin eroavaisuudet kuitenkin juontavat juurensa johtajan rooliin ja vastuualueeseen. Strategisemmissä tehtävissä toimivat johtajat käsittelivät markkinaa laajana ja moniulotteisena kokonaisuutena, jossa huomio kohdistui erityisesti strategiaan suuntaviivoihin, laajempiin toimijaryhmiin ja pitkän aikavälin kehityssuuntiin. Myynnillisemmissä rooleissa toimivat johtajat rakensivat markkinakuvaa käytännönläheisemmin myyntiprosessien, asiakasprojektien ja tarjouskilpailujen kautta. Markkinan hahmottaminen on näin ollen tietyssä määrin subjektiivinen prosessi, johon yksilön erilaiset taustatekijät ja kokemukset vaikuttavat.

Toisaalta kuva ympäröivästä markkinasta ei rakennu tyhjiössä vaan myös sosiaalisen kanssakäymisen kautta (Laari-Salmela ym. 2015; Henneberg ym. 2010). Empiiriset tulokset puoltavat tätä, sillä haastateltavat kertovat tekevänsä läheistä yhteistyötä saman liiketoiminta-alueen sisällä muiden johtajien sekä yleisesti alueen myyjien ja asiakasvastaavien kanssa. Näin ollen liiketoiminta-alueen henkilöt ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään ja vaikuttavat toistensa markkinakuvien muodostumiseen. Strategian työstö ja sen toteutumisen seuraaminen tapahtuu läheisessä yhteistyössä liiketoiminta-alueen sisällä sekä vuorovaikutuksessa kohdeyrityksen muiden toimintojen kanssa. Käytännön tasolla liiketoiminta-alueen sisäistä vuorovaikutusta tapahtuu ihan viikkotasolla erilaisissa palaverissa, virtuaalisissa keskustelufoorumeissa ja epämuodollisissa keskusteluissa. Nämä foorumit toimivat tärkeänä tiedonvaihdon ja yhteisen käsityksen muodostumisen väylänä ja markkinakuvien kollektiivisen muodostumisen mahdollistajina.

Yrityksen sisäisen vuorovaikutuksen lisäksi markkinatulkintoihin vaikuttavat ulkoiset sidosryhmät ja laajemmat yhteiskunnalliset diskurssit. Usea haastateltava viittasi esimerkiksi asiakkaiden tai potentiaalisten asiakkaiden johtoportaan henkilöihin, tunnettuihin ajatusjohtajiin tai poliittisiin päätöksentekijöihin, joiden näkemykset ovat muokanneet yksittäisen johtajan markkinakuvaa. Tiedon nopea liikkuminen ja helppo saatavuus vahvistavat ilmiötä markkinakuvien kollektiivisen muokkaantumisen ilmiötä entisestään. Markkinakuvat ovat jatkuvassa liikkeessä, ja johtajien tulkinnat päivittyvät jatkuvasti uuden informaation ja kokemusten myötä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että johtajien markkinatulkinnat muodostavat dynaamisen ja monitasoisen kokonaisuuden, jossa yksilöllinen kokemus, sosiaalinen vuorovaikutus ja institutionaaliset vaikutteet limittyvät. Tämä tekee markkinakuvista paitsi johtamisen ja strategiatyön välineen, myös keskeisen tekijän yrityksen kyvyssä hahmottaa ja muokata markkinoita. Tulokset osoittavat, että markkinan muokkaaminen edellyttää ensisijaisesti tietoa markkinasta, ja täten kykyä tulkita markkinaa monesta eri näkökulmasta, ei ainoastaan oman verkoston, vaan myös laajemman toimintaympäristön tasolla. Kuvio 10 esittää markkinakuvien muodostumisen yritysjohton tasolla osana strategisoinnin prosessia.



Kuvio 10. Yritysjohton markkinakuvien muodostuminen

### 5.1.2 Verkostomaisen markkinan strateginen muokkaus

Tässä luvussa vastataan tutkimuksen toiseen osaongelmaan “*Miten verkostomaista markkinaa pyritään muokkaamaan?*”. Markkinakuvien kautta johtajilla on käsitys markkinan toiminnasta ja toiminnan kontekstista sekä yleisistä raameista. Verkostokuvien lailla ne toimivat pohjana myös markkinoiden muokkaukselle (Nenonen & Storbacka 2020; Nenonen ym. 2019b; Kachouie ym. 2018). Kohdeyritys ilmentää markkinan strategista muokkausta hyvin, sillä sen strateginen tavoitetilä perustuu molemmilla markkinoilla tavoitteelliseen ajatusjohtajuuteen ja aktiiviseen rooliin markkinoiden suunnan määrittämisessä. Empiiristen tulosten perusteella kohdeyrityksen pyrkimyksenä on vahvistaa asemaansa innovatiivisena ja näkemyksellisenä toimijana, joka ei ainoastaan seuraa markkinan kehitystä, vaan myös ohjaa sitä. Tutkimustuloksissa jatkuva uudistuminen ja sen rinnalla oppiminen korostuvat osana muokkausprosessia, mikä osoittaa, että

markkinoiden muokkaaminen ei ole kertaluonteinen hanke, vaan jatkuvaa yhteiskehittämistä ja strategista sopeutumista verkottuneessa toimintaympäristössä. Lisäksi tuloksista nähdään, että yrityksellä on käsitys markkinan tilasta, sekä oman strategisen tavoitetilansa rinnalla myös visio koko markkinan tulevaisuudesta.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kohdeyrityksen toimintaympäristö on ollut jatkuvassa murroksessa jo pidemmän aikaa. Eri kriisitilanteet, teknologiset ja institutionaaliset muutokset ovat haastaneet vakiintuneita toimintamalleja ja pakottaneet yritykset tarkastelemaan rooliaan markkinoilla uudesta näkökulmasta. Tulokset kuitenkin osoittavat, että tällainen epävakaa ja muutosherkkä markkina voidaan nähdä myös mahdollisuutena markkinoiden muokkaukselle. Tämä vahvistaa käsitystä markkinoiden muokkaamisesta dynaamisena ja jatkuvana prosessina, joka edellyttää yrityksiltä herkkyyttä tunnistaa muutossignaaleja ja kykyä kääntää ne strategisiksi mahdollisuuksiksi (Nenonen ym. 2019; Storbacka & Nenonen 2021).

Myös aiemman tutkimuksen perusteella liikkeessä olevaa ja muutosvaiheessa elävää markkinaa on helpompi ohjata haluttuun suuntaan, kuin vakaata ja lukkiutunutta järjestelmää. Kun markkinan rakenteet ovat jo valmiiksi liikkeessä ja järjestelmä etsii uusia tasapainotiloja, on uusien ideoiden ja toimintamallien omaksuminen todennäköisempää. (Nenonen & Storbacka 2020.) Tällaisessa kontekstissa yritys, joka kykenee tarjoamaan uskottavan ja yhteistä hyötyä korostavan vision markkinan tulevaisuudesta, voi toimia muutoksen suunnannäyttäjänä. Samalla kuitenkin korostuu muokkaustoimien keskeinen reunaehto, jonka mukaan muutoksen on hyödytettävä myös muita markkinatoimijoita. Vain silloin se voi tulla laajemmin hyväksytyksi ja saavuttaa tarpeeksi kattavan sitoutumisen. (Nenonen & Storbacka 2020; Nenonen ym. 2020; Nenonen & Storbacka 2018.)

Kriisit ja häiriötilanteet toimivat siten strategisen johtamisen näkökulmasta kriittisinä arviointipisteinä, jotka avaavat mahdollisuuden määritellä yrityksen suuntaa ja toimintalogiikkaa uudelleen (Pedersen & Ritter, 2022). Ne pakottavat yritykset tarkastelemaan paitsi omaa kilpailuasemaansa, myös markkinoiden rakenteellisia ja institutionaalisia tekijöitä, mikä tekee niistä otollisia hetkiä markkinoiden muokkaamiselle. Empiirisissä tuloksissa korostuu kriiseihin ja häiriötilanteisiin liittyvä tarve vakaalle suunnannäyttäjälle. Empiirisen datan mukaan suunnannäyttäjän roolilla viitataan juuri markkinaa muokkaavaan toimijaan, joka määrittelee markkinan toimintaa uudelleen ja samalla luo turvallisuuden tunnetta epävarmaan tilanteeseen. Näkemyksellisyys ja tiedon vaihdannan linkkinä toimiminen nousevat empiriasta konkreettisina esimerkkeinä muutosten keskellä toimimiselle ja johtajan roolin tavoittelulle.

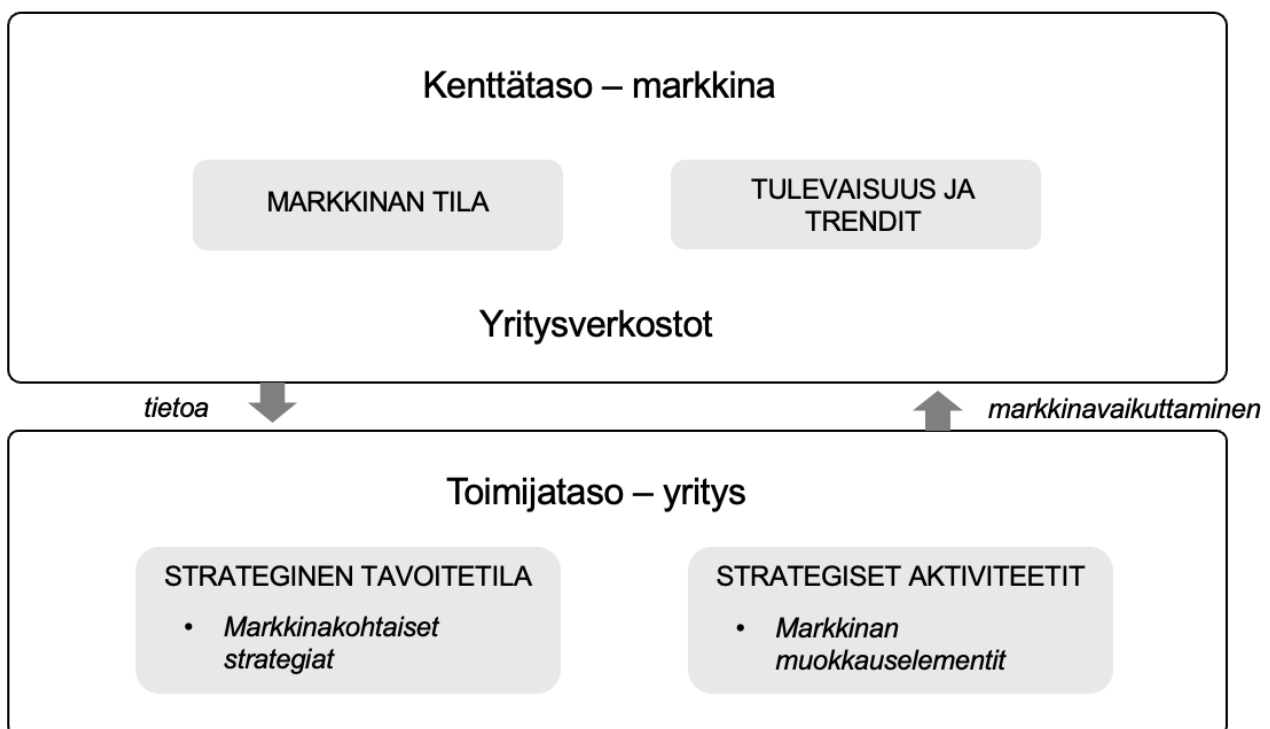
Epävarmuustila linkittyy osittain myös resilienssin rakentamiseen osana markkinoiden muokkausmahdollisuuksien tunnistamista. Monimutkaisuuden lisääntyessä yritykset pyrkivät usein resilienssiin (Trim & Lee 2008, 732), eli selviytymiseen epävarmuuden vallitessa (Sutcliffe & Vogus 2003, 96). Muutoksen ja epävarmuuden keskellä toimiva yritys ei ainoastaan reagoi markkinoiden kehitykseen, vaan voi aktiivisesti vahvistaa markkinan vakautta ja jatkuvuutta muokkaustoimien avulla. Tähän viitataan myös markkinoiden ylläpidon strategialla. (Flaig ym. 2021.) Näin markkinoiden muokkaaminen toimii keinona hallita kompleksisuutta ja rakentaa joustavuutta, ei pelkästään yksittäisen yrityksen, vaan koko markkinajärjestelmän tasolla (Beninger & Francis 2021; Flaig ym. 2021).

Viimeaikainen tutkimus markkinoiden muokkauksesta on korostanut, etteivät yritykset ainoastaan reagoi markkinoilla tapahtuviin muutoksiin, vaan pystyvät myös tietoisesti vaikuttaa markkinoiden rakenteeseen ja toimintalogiikkaan (Flaig ym. 2021; Maciel & Fischer 2020; Nenonen ym. 2019b). Markkinoiden muokkaus edellyttää kykyä tarkkailla toimintaympäristöä, tulkita markkinan kehityssuuntia ja havaita niistä nousevia mahdollisuuksia, jotka voivat avata tilaa uusille toimintatavoille ja arvolupauksille (Kachouie ym. 2018, 1024–1025). Empiirisissä tuloksissa nousi myös esiin proaktiivisuuden lisääminen strategisissa toiminnaissa. Myös teorian puolella yrityksen johtotaso, erityisesti ylin johto, nähdään keskeisessä asemassa: johtajien tehtävä on paitsi havaita muutossignaaleja, myös muuntaa ne strategisiksi toimenpiteiksi, jotka suuntaavat organisaation toimintaa (Teece 2016; Augier & Teece 2009).

Markkinoiden muokkaaminen edellyttää lisäksi tietoista ja johdonmukaista strategista suuntaa. Se ei ole yksittäinen reagentitietä, vaan pitkäjänteinen prosessi, joka vaatii rakenteellisia ja organisatorisia edellytyksiä toteutuakseen (Nenonen ym. 2024; Nenonen & Storbacka 2020; Kindström ym. 2018). Riippumatta muutoshankkeen laajuudesta, yrityksen on kyettävä määrittelemään selkeästi ne rakenteet, kyvykkyydet ja johtamiskäytännöt, joiden varaan sen arvonluonti ja markkinoihin kohdistuva vaikuttaminen rakentuvat. Strateginen tahtotila ja sen toimeenpanoa tukevat vastuutahot muodostavat perustan, jonka varassa muokkaustoimet voidaan toteuttaa suunnitelmallisesti ja vaikuttavasti (Kindström ym. 2018.) Yrityksen on kyettävä rakentamaan jaettu käsitys muutoksen suunnasta ja perustelemaan sen hyödyt myös muiden toimijoiden näkökulmasta, jotta muokkaus saa hyväksynnän ja pysyvyyden (Maciel & Fischer 2020).

Empiiriset tulokset osoittavat, että markkinoiden muokkaus ei ole yksittäisen toimijan suoraviivainen teko, vaan monitasoinen prosessi, joka kytkeytyy laajoihin strategiaan verkostoihin

ja niiden keskinäisriippuvuuksiin. Markkinoiden muokkausstrategioiden toteuttaminen edellyttää vahvaa sisäistä ja ulkoista yhteistyötä sekä sitoutumista (Baker & Nenonen 2020; Nenonen & Storbacka 2020, 269–270; Nenonen ym. 2019b; Ketchen Jr. ym. 2007). Empiirinen data korostaa markkinatoimijoiden välisen tiedonjaon ja yhteistyön lisäämistä, sekä verkostojen rajapintatyöskentelyn syventämistä. Tutkimustulosten mukaan muutosta ei voida toteuttaa yksipuolisesti, vaan se edellyttää yhteistyötä, jossa kaikki osapuolet tunnistavat hyötyjä omalle toiminnalleen. Tämä vahvistaa näkemystä siitä, että muokkaaminen tapahtuu lähes aina vuorovaikutuksen, neuvottelun ja yhteisten tavoitteiden kautta (Baker & Nenonen 2020; Nenonen & Storbacka 2020, 269–270; Nenonen ym. 2019b). Lisäksi tutkimustuloksissa nähdään markkinan muokkaustoimiin liittyvä kaksisuuntainen prosessi: johtajat tulkitsevat markkinasta ja sen kehityksestä saatavilla olevia tiedon signaaleja, joiden perusteella yrityksen toimintaa kehitetään ja markkinaa pyritään muokkaamaan. Tieto siis ”valuu” markkinasta ja yritysverkostoista yritys- ja johtotasolle, kun taas muokkaustoiminta tapahtuu yrityksestä verkostoihin ja markkinaan päin. Myös tämä on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa (ks. Möller & Halinen 2017).



Kuvio 11. Markkinoiden muokkaaminen toimija- ja kenttätason välisenä prosessina

Empiiriset tutkimustulokset todentavat markkinoiden muokkausta sekä prosessina että muokkauselementtien kautta. Aiemmassa tutkimuksessa muokkauselementeiksi tunnistetaan tarjooma, hinnoittelu, asiakkaat, hankinta, markkinanäkemykset sekä standardit tai säännöt, joiden

kautta markkinaa pyritään vaikuttamaan (Nenonen ym. 2024, Flaig ym. 2021). Myös empiirisestä aineistosta nousseet strategiset toimet pystytään listaamaan näiden elementtien alle. Kuvio 11 kuvaa markkinoiden muokkausta toimija- ja kenttätason välisenä prosessina. Tässä prosessissa toimijatasolle virtaa tietoa markkinasta, sen tilasta ja tulevaisuuden kehityksestä. Toimija- eli yritystasolla toimintaa määrittelee strateginen tavoitetilä, jonka pohjalta strategisin toimin, joihin myös markkinan muokkauselementit sisältyvät, pyritään vaikuttamaan markkinan toimintaan. Markkinoiden muokkaus nähdään siis teoreettisen viitekehyksen kahden ylimmän tason välisenä prosessina.

### 5.1.3 Muokkaustoimien markkinakohtaisuus

Tässä luvussa vastataan kolmanteen osaongelmaan ”*Miten markkinakohtaiset erityisominaisuudet näkyvät strategisissa markkinan muokkaustoimissa?*”. Kuten tutkimuksen teoriaosuudessa mainitaan, markkinoiden muokkaus ei tapahdu tyhjiössä, vaan muiden markkinatoimijoiden ja näiden näkemysten vaikutuksen alaisena (Flaig ym. 2021, 262). Lisäksi muokkaavan toimijan tulisi ymmärtää markkinoilla vallitsevia instituutioita, jotka määrittävät markkinatoimijoiden käyttäytymistä (Nenonen ym. 2019b, 619–620). Aiempi tutkimus viittaa siis siihen, että markkinoiden muokkaus on syvästi sidoksissa markkinoiden rakenteellisiin, kulttuurisiin ja institutionaalisiin ominaispiirteisiin. Markkinoiden muokkauksen strategioiden nähdään myös määrittävän sen perusteella, näkeekö muokkaava toimija markkinan vakaana vai epävakaana (Flaig ym. 2021).

Kuten luvussa 5.1.2 todettiin, tutkimuksen ensimmäisen osaongelman tulokset osoittavat, että yritysten strategiset muokkaustoimet rakentuvat sen ympärille, millaiset säännöt, ostamisen logiikat ja vuorovaikutusverkostot markkinoilla vallitsevat. Toisin sanoen tuloksista nähdään, että markkinan erityispiirteet määrittävät paitsi sen, *mitä* voidaan muokata, myös sen, *miten* muokkaaminen on ylipäätään mahdollista. Vaikka empiiriset tulokset osoittavat, että ylätasolle vietyinä samoja markkinoiden muokkauksen elementtejä on havaittavissa toisistaan perustavanlaatuisesti eroavia markkinoita muokattaessa, on niiden alla tapahtuvat toimet ja toimilla tavoiteltavat päämäärät keskenään erilaisia. Nämä eroavaisuudet linkittyvät markkinarakenteiden ominaispiirteisiin, joihin syvennyttään seuraavaksi.

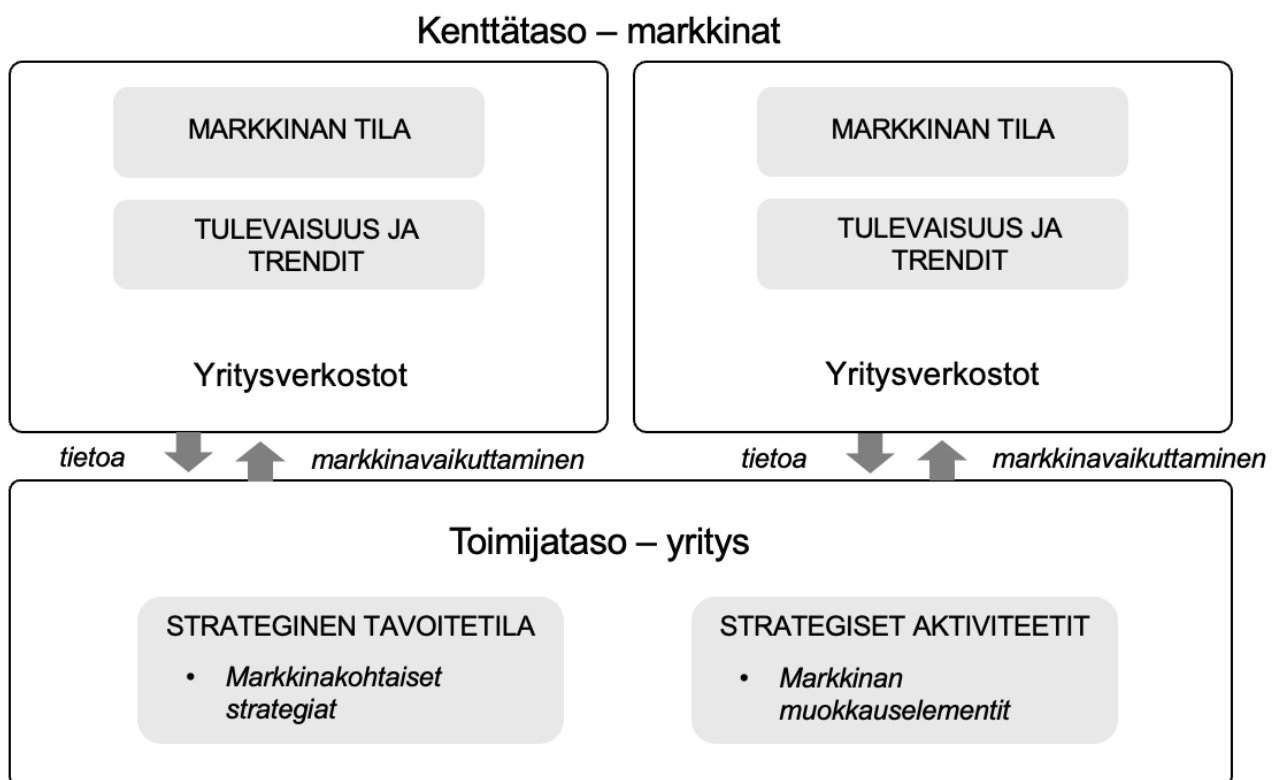
Tutkimuksen tuloksista nähdään, että institutionaalisesti vahvasti säännellyissä tai hierarkkisesti ohjatuissa markkinoissa muokkaus etenee ensisijaisesti prosessien, vuorovaikutuksen ja yhteistyörakenteiden kautta. Suora markkinoiden muodollisten rakenteiden muuttaminen on haastavaa, sillä niitä ohjaa vahvasti voimassa oleva lainsäädäntö. Sen sijaan yritykset voivat pyrkiä

vaikuttamaan siihen, miten sääntöjä tulkitaan, miten toimijat ymmärtävät roolinsa ja millaisia käytäntöjä ja teemoja markkinoilla pidetään tärkeinä. Empiirisen datan mukaan tällaisessa rakenteeltaan muodollisessa kontekstissa markkinoiden muokkaus on luonteeltaan hitaampaa ja perustuu toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen kilpailullisuuden sijaan. Parhaisiin tuloksiin päästään, kun toimintoja esitellään markkinaa yhteisvoimin muiden markkinatoimijoiden kanssa. Tämä löydös vahvistaa myös teoriasta nousevaa markkinoiden yhteismuokkaamista, minkä nähdään auttavan muokkaustoimien onnistumisessa (Baker & Nenonen 2020; Nenonen & Storbacka 2020, 269–270; Nenonen ym. 2019b). Yritys menestyy muokkaajana silloin, kun se kykenee asemoitumaan luotettavaksi asiantuntijaksi ja rakentamaan markkinatoimijoiden välille jaettua ymmärrystä tulevaisuuden suunnasta.

Dynaamisemmissa ja kilpailullisemmissa markkinoissa muokkaustoimet puolestaan keskittyvät arvonluonnin rakenteisiin ja kaupallisiin logiikoihin. Näissä ympäristöissä yrityksillä on enemmän mahdollisuuksia kokeilla uusia hinnoittelumalleja, palveluratkaisuja ja verkstorakenteita, mitkä listataan myös aiemmassa tutkimuksessa markkinoiden muokkaustoimien yksiksi pääelementeiksi (Nenonen ym. 2024). Markkinoiden muokkaus konkretisoituu liiketoimintamallien ja yhteistyön muotojen kehittämisenä, jolloin yritys toimii enemmän markkinoiden uudelleen muotoilijan kuin institutionaalisen neuvottelijan roolissa. Näin ollen muokkaava toimija pystyy rakentamaan myös täysin uusia vaihdannan rakenteita, joissa arvon jakautumisen logiikka määrittää uudelleen.

Yleisesti voidaan todeta, että markkinan muokkaus onnistuu vain silloin, kun yritys kykenee yhdistämään strategisen tavoitetilansa ja kyseessä olevan markkinan rakenteelliseen ymmärryksen. Empiiristen tulosten mukaan markkinakohtaiset erityisominaisuudet eivät siis ole pelkästään rajoittavia tekijöitä, vaan ne voivat myös avata uusia mahdollisuuksia. Tämä havainto kytkeytyy myös markkinoiden muokkausta käsittelevässä teoriassa nostettuun dynaamisten kyvykkyyksien kirjallisuuteen (ks. Nenonen ym. 2019b). Yrityksen dynaamisilla kyvykkyyksillä tarkoitetaan sen valmiutta tunnistaa, hyödyntää ja uudistaa resurssejaan muuttuvassa toimintaympäristössä (Teece 2007; Teece ym. 1997). Näiden kyvykkyyksien nähdään olevan keskeisiä yrityksen markkinoihin kohdistuvan vaikuttamiskyvyn kannalta, sillä ne mahdollistavat paitsi markkinoiden muutoksiin reagoimisen myös niiden aktiivisen muokkaamisen. Dynaamisten kyvykkyyksien kautta yritys pystyy aistimaan markkinoiden kehityssuuntia, tunnistamaan piileviä mahdollisuuksia ja muuntamaan ne strategisiksi toimiksi. (Werner ym. 2022; Nenonen ym. 2019b; Kachouie ym. 2018; Teece 2007; Teece ym. 1997.)

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että yksi markkinoiden muokkauksen kyvykkyys on kyky lukea markkinaa, ymmärtää markkinan erityispiirteitä ja markkinaa ohjaavia voimia, sekä ylipäättään tunnistaa muutoksia, joita tarkasteltava markkina on valmis ottamaan vastaan. Tällainen (markkina)kontekstin tunteminen korostuu empiirisessä datassa erityisen vahvasti. Kun kontekstisidonnaiset tekijät on huomioitu markkinan muokkausstrategioissa ja tulevaisuuden visioissa, ovat markkinatoimijat myös vakuuttuneempia toimijan näkemyksistä ja valmiimpia ottamaan muutoksia vastaan. Kontekstisidonnaisten seikkojen huomioiminen osana markkinan muokkausstrategiaa voidaan nähdä yhtenä keinona sitouttaa markkinatoimijoita muutokseen (ks. Baker & Nenonen 2020; Nenonen & Storbacka 2020, 269–270; Nenonen ym. 2019b). Yritysten strategiset muokkaustoimet vaativat siten yhtä paljon markkinan tulkittamisen kuin sen uudelleen muotoilun taitoja.



Kuvio 12. Muokkaustoimien markkinakohtaisuus

Kuviosta 12 nähdään markkinakontekstin jakautuminen kahteen eri markkinaan tutkimuksen toisessa osaongelmassa esitetyn yhden markkinan sijaan. Tällä pyritään esittämään markkinoiden monimuotoisuutta sekä sitä, kuinka yksittäinen yritys voi toimia samanaikaisesti usealla eri markkinalla ja useissa yritysverkostoissa. Kuviota on yksinkertaistettu, jotta se pystytään esittämään visuaalisessa muodossa. On kuitenkin huomioitavaa, että sekä markkinat että niissä sijaitsevat

yritysverkostot voivat olla ja usein ovatkin keskenään osittain päällekkäisiä toimijoiden välisten verkostojen ja vuorovaikutussuhteiden vuoksi (ks. Ojansivu ym. 2020; Laari-Salmela ym. 2015; Baraldi ym. 2007; Ritter ym. 2004). Tämä ilmenee myös empiirisistä tuloksista, sillä markkinoiden välillä on myös paljon yhteistä, kuten yhteisiä verkostotoimijoita, muun muassa kilpailijoita, ja institutionaalisia säädöksiä.

#### 5.1.4 Markkinan muokkaustoimien monistettavuus

Tässä luvussa vastataan tutkimuksen viimeiseen, eli neljänteen osaongelmaan ”*Miten markkinan muokkaustoimia voidaan skaalata eri markkinoiden välillä?*”. Toimintamallien monistaminen eli replikointi toimii avainasemassa markkinan muokkaustoimien hyödyntämisessä yrityksen liiketoiminta-alueiden rajat ylittävästi. Toimintamallien monistamisella viitataan yrityksen kykyyn siirtää, soveltaa ja yhdistää organisaatiossa kertynyttä tietoa, teknologisia kyvykkyyksiä ja käytännön kokemuksia uusiin tilanteisiin (Ruuska & Brady 2011; Winter & Szulanski 2001). Tällainen rakenteiden ja toimintatapojen uudelleenkäyttö parantaa yrityksen kykyä hyödyntää aiempia onnistumisia ja skaalata hyväksi todettuja ratkaisuja laajemmalle organisaatioon. Aiemman tutkimuksen mukaan yritykset, jotka pystyvät tehokkaasti kopioimaan ja levittämään tuotteisiin tai palveluihin liittyviä toimintamalleja, menestyvät keskimäärin paremmin kuin yritykset, joissa tämä kyvykkyys on heikompi. (Ruuska & Brady 2011, 422; Szulanski & Jensen 2008; Winter & Szulanski 2001.)

Yrityksissä, joissa toteutetaan samankaltaisia projekteja tai toistuvia toimintoja, voidaan hyödyntää aiemmin kertynyttä osaamista ja kokemuksia, jolloin tekeminen tehostuu ja työn tulos paranee. Toimintamallien monistaminen perustuu oletukseen, jossa samankaltaiset projektit sisältävät toistettavia ja ennakoitavia aktiviteetteja. Pyrkimyksenä on tunnistaa, dokumentoida ja juurruttaa nämä aktiviteetit osaksi organisaation laajempaa toimintaa. Tällöin ristiin tapahtuva oppiminen, hiljaisen tiedon jakaminen ja rutiinien muodostuminen edistävät toimintamallien tehostamista. (Ruuska & Brady 2011, 423–424; Davies & Brady 2000.)

Empiirinen aineisto vahvistaa teoreettista näkemystä replikaatiosta. Toimivien mallien monistaminen ja jo olemassa olevan ja hyväksi testatun hyödyntäminen koetaan arvokkaaksi. Sen nähdään vähentävän päällekkäistä työtä ja mahdollistavan resurssien suuntaamisen uuden luomiseen sen sijaan, että samoja ratkaisuja rakennetaan useilla liiketoiminta-alueilla pistemäisesti erikseen. Näin ollen, mikäli hyväksi todettuja toimintamalleja pystyttäisiin pienin muokkauksin tai jopa ihan sellaisenaan hyödyntämään liiketoiminta-alueelta toiselle, säästettäisiin myös resursseja. Tämä on linjassa replikaatiostrategioiden aiemmasta tutkimuksesta nousevien keskeisten hyötyjen

kanssa. Toimintamallien kopioinnin hyödyt on yhdistetty muun muassa yritysten kasvuun (Friesl ym. 2018; Szulanski & Jensen 2008), joustavuuteen (Wirtz ym. 2007) ja kustannustehokkuuteen (Friesl ym. 2018) sekä aina yritysten tuottavuuteen asti (Aspara ym. 2010). Näin replikaatiosta tulee strateginen väline, jolla organisaatio voi vahvistaa kyvykkyyksiään horisontaalisesti yksikkörajojen yli.

Tämän tutkimuksen tulokset kuitenkin osoittavat, että vaikka replikaation hyödyt tunnustetaan, käytännön toteutus törmää usein aloittamisen vaikeuteen. Arjen kiire, välittömän asiakastyön paine ja tarve saada nopeasti tuloksia johtavat siihen, että nopea "tee se itse" -ratkaisu koetaan lyhyellä aikavälillä helpommaksi kuin rakenteellisen replikaatioprosessin käynnistäminen. Tämä heijastelee klassista replikaatio-ongelmaa: prosessin alkuvaihe vaatii investointeja, koordinoitua ja uudenlaista ajattelua, jolloin lyhyen tähtäimen tehokkuus syrjäyttää pitkän aikavälin hyödyt (Szulanski & Jensen 2008).

Toinen haaste tiedon ja taitojen taltioinnissa ja laajemmassa jakamisessa organisaation sisällä linkittyy yleiseen väärinkäsitykseen siitä, että organisaatiossa toteutettavat projektit olisivat uniikkeja ja toisistaan täysin erilaisia. Tämä vähentää olemassa olevien oppien laajempaa replikointia ja siitä hyötymistä. (Ruuska & Brady 2011; Szulanski 1996.) Uniikkiuteen liittyvä jännite on havaittavissa myös empiirisissä tuloksissa. Johtajien näkemykset toimintamallien monistamisen toimivuudesta liiketoiminta-alueiden välillä olivat osin ristiriitaisia, sillä eri markkinakontekstien koettiin asettavan huomattavia eroja toimintalogiikkaan ja käytäntöihin. Samanaikaisesti tulokset kuitenkin viittaavat siihen, että monistaminen on lähtökohtaisesti mahdollista silloin, kun toimintamalleja tarkastellaan riittävän yleisellä tasolla. Kun huomio siirretään yksittäisten liiketoimintakohtaisten erojen sijaan markkinan muokkaustoimien taustalla oleviin periaatteisiin ja ylätasoon toimintalogiikkaan, voidaan tunnistaa useita elementtejä, jotka ovat siirrettävissä ja hyödynnettävissä markkinasta toiseen.

Kolmas empiirisistä tuloksista nouseva haaste linkittyy tiedon liikkumiseen. Aiemmassa tutkimuksessa organisaation sisäiseen tiedonsiirtoon liittyy erityisesti kolme haastetta: ihmisten kykenemättömyys hyödyntää oman yksikkönsä ulkoa tulevaa tietoa, työläät kommunikaatioyhteydet sekä tiedon monitulkintaisuus (Szulanski 1996). Kuten jo aiemmin uniikkiuteen liittyvän haasteen kohdalla mainittiin, empiirisistä tuloksista nähdään, että markkinan muokkauksen toimintamallien nähdään olevan hyvin kontekstisidonnaisia. Tämä näyttäytyy teoriassa erityisesti tiedon tahmeuteen liittyvässä monitulkintaisuudessa. Tietoon linkittyy paljon epämääräisyyttä, kuten hiljaista tietoa, jota on vaikea siirtää. Näin ollen tiedon siirtäminen

ympäristöstä toiseen vaatii yleensä kontekstin tuntemista pelkän tiedon sisällön lisäksi. (Szulanski 1996.) Empiiristen tulosten perusteella voidaan sanoa, että juuri kontekstisidonnaisuuden ymmärtäminen nähdään markkinoiden muokkaukseen liittyvän replikoinnin onnistumisen kannalta erityisen tärkeänä, ja näin ollen se tulisi myös huomioida osana replikointiin liittyvää prosessia.

Yrityksen sisäisten toimien replikoimisen aloittamiseen liittyvien haasteiden ylittäminen on kuitenkin pitkällä tähtäimellä useimmiten kannattavaa. Szulanskin ja Jensenin (2008) mukaan käytäntöjen siirtämisen arvo maksimoituu vasta, kun onnistuneita toimintamalleja levitetään systemaattisesti kaikkiin niihin organisaation yksiköihin, joissa niistä on hyötyä. Tämä edellyttää siirtoprosessin rakenteellistamista, eli selkeää dokumentaatiota, toistettavia toimintamalleja, replikaatiolle omistettuja resursseja sekä mekanismeja, jotka tukevat tiedon liikkumista organisaatorajojen yli (Winter & Szulanski 2001). Lisäksi organisatorinen oppimiskäyräteoria korostaa, että yksittäisen toiminnon kustannukset pienenevät jokaisen toiston myötä, jolloin replikaatiosta tulee ajan myötä itseään vahvistava prosessi (Davies & Brady 2000, 941).

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että muokkaustoimien replikaatio vaatii selkeästi määritellyn kopiointiprosessin, vastuuhenkilöiden nimeämisen, hyvien käytäntöjen kirjaamisen ja systemaattisen jakamisen ollakseen aidosti arvoa tuottava ja tehokas toiminnan tapa. Tulosten mukaan markkinoiden muokkaustoimiin liittyvien toimintamallien kopiointiprosessin pitäisi olla ennalta määritelty ja selkeä, ja sen tulisi sisältää ainakin (1) siirrettävissä olevien käytäntöjen tunnistaminen, (2) sovellettavuuden arviointi, (3) kontekstisidonnaisten ominaisuuksien muokkaus, (4) testaus uudessa markkinaympäristössä, (5) toimivuuden arviointi ja (6) onnistuneiden käytäntöjen laajamittainen skaalaaminen yrityksen sisällä.

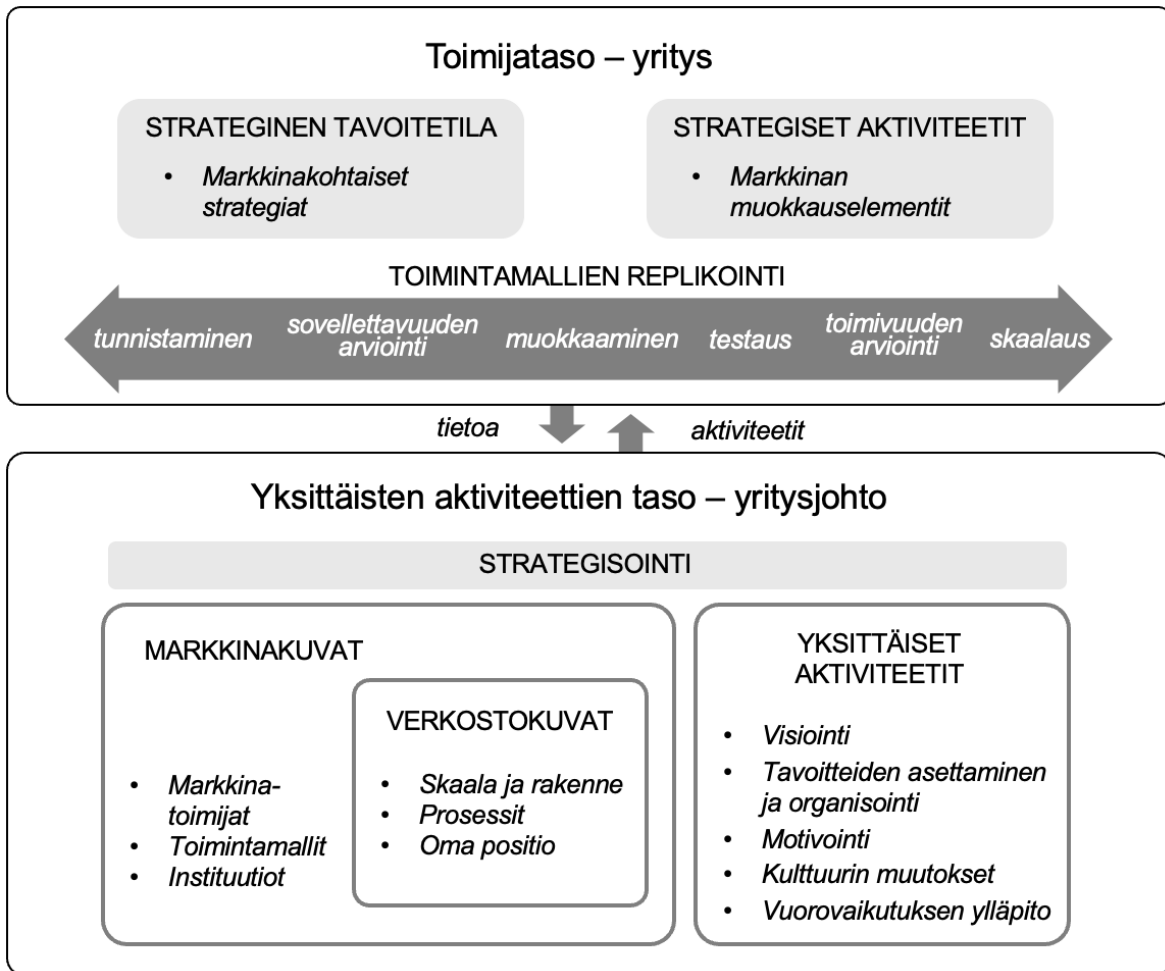
Empiirisistä tuloksista nousevat prosessin vaiheet linkittyvät vahvasti Szulanskin (1996, 28–29) määrittelemään tiedon välittämisen prosessiin, joka puolestaan koostuu neljästä vaiheesta: aloitus, implementointi, laajennus ja integraatio. Tämän prosessimallin aloitusvaiheeseen kuuluu kaikki tapahtumat, jotka edeltävät yrityksen sisäistä parhaiden toimintojen siirron päätöstä, kuten tarpeen muodostuminen, siirtoon tarvittavan ymmärryksen kasvattaminen sekä siirron toteutettavuuden tarkastelu. Aloitusvaiheeseen sisältyy siis yrityksen sisäisen vertailuanalyysin (engl. *benchmarking*) toteutus sekä selvitys siitä, miten tuloksiin on päästy. Empiirisissä tuloksissa nousevista prosessivaiheista kaksi ensimmäistä istuvat Szulanskin (1996, 28–29) määrittelemään aloitusvaiheeseen.

Aloitusvaiheen jälkeen siirrytään implementointiin, mikäli toimintojen siirtoon päätetään ryhtyä. Implementointivaiheessa yrityksen toimintojen välille rakennetaan kytköksiä, joilla pyritään

parantamaan tiedon liikkumista, sekä mukauttaa siirrettäviä käytäntöjä vastaanottajalle sopivaksi. Kun siirrettyä ymmärrystä aletaan hyödyntämään uudessa ympäristössä, siirrytään teorian mukaisen prosessin kolmanteen, eli laajentamisen vaiheeseen. Tässä vaiheessa vastaanottaja keskittyy ennen kaikkea havaitsemaan ja korjaamaan yllättäviä haasteita, jotka vaikeuttavat siirron jälkeisten suorituskykytavoitteiden saavuttamista. Uuden tiedon soveltaminen on alkuun usein haastavaa, mutta kokemuksen karttuessa käyttö tehostuu, jolloin myös suorituskyky kohenee ja etenee asteittain kohti toivottua tasoa. (Szulanski 1996, 28–29; Adler 1990.) Tämän tutkimuksen tuloksissa nousseen markkinoiden muokkaustoimien replikointiprosessin vaiheet 3–5, eli kontekstisidonnaisten ominaisuuksien muokkaus, toimien testaus ja toimivuuden arviointi, linkittyvät teoriasta nousseen siirtoprosessin implementointi- ja laajennusvaiheisiin.

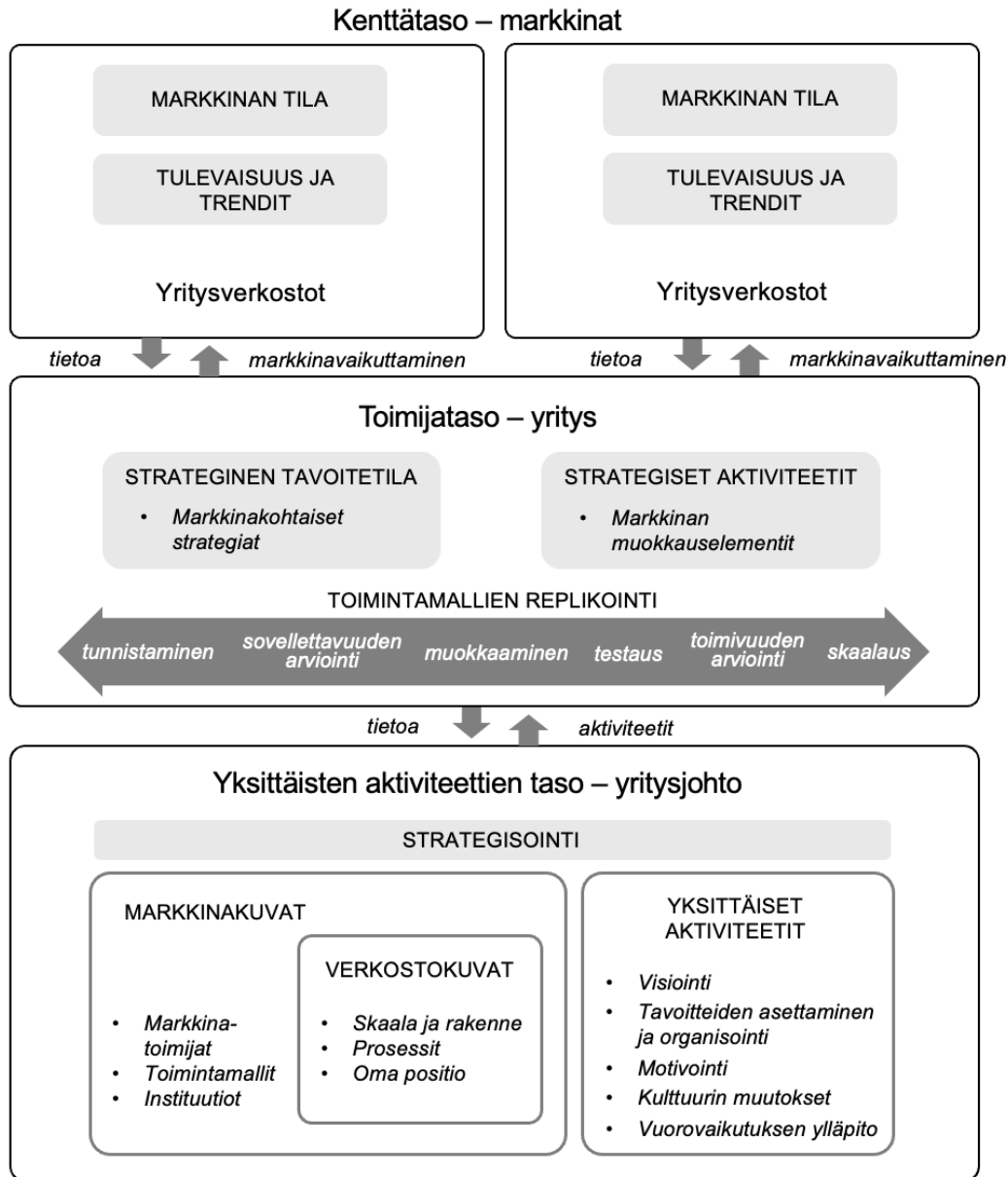
Viimeisessä teorian mukaisessa siirtoprosessin vaiheessa toimintatavat integroituvat aidosti uuteen ympäristöön ja osaksi ihmisten rutiineja (Szulanski 1996, 29). Tämä kytkeytyy empiiristen tulosten kuvaaman prosessin viimeiseen vaiheeseen, jossa replikoidut toimet on saatu siirrettyä liiketoiminta-alueelta toiselle ja niitä ryhdytään laajentamaan asteittain organisaation laajuisiksi käytännöiksi.

Kun replikaatio vakiinnutetaan osaksi organisaation toimintaa, sen alkuvaiheen kustannukset muuttuvat pitkän aikavälin hyödyiksi, kuten tehokkuudeksi, tasalaatuisuudeksi ja kyvykkyyksien kumuloitumiseksi (Friesl ym. 2018; Szulanski & Jensen 2008; Davies & Brady 2000). Empiiristen tulosten perusteella tällaisen kokonaisuuden vahvistaminen vaatii samanaikaisesti yrityksen johdon tasolta muun muassa yrityskulttuurin kehittämistä, motivointia, organisointia, vuorovaikutuksen lisäämistä ja selvää johtajuutta.



Kuvio 13. Yrityksen sisäinen markkinoiden muokkauksen toimintamallien replikointi

Kuviossa 13 esitellään viitekehyksen kaksi alinta tasoa replikointistrategiaan liittyvillä elementeillä täydennettyinä. Toimintamallien replikointi on yrityksen horisontaalisesti läpäisevä toiminto, joka koostuu empiriasta nousseista prosessin vaiheista aina markkinan muokkaustoimien tunnistamisesta niiden kokonaisvaltaiseen skaalaukseen yrityksen sisällä. Yritysjohdon aktiviteetteihin on täydennetty empiriasta nousevat johdon toimet, joita replikaatiostrategioiden systemaattinen toteutuminen vaatii.



Kuvio 14. Markkinoiden muokkaamisen viitekehys usean markkinan kontekstissa

Tutkimuksen tulokset on vedetty yhteen kuvioon 14. Kuviossa esitellään markkinoiden muokkauksen toteutuminen useita tasoja läpileikkaavana ilmiönä yrityksissä, jotka toimivat useassa eri markkinassa samanaikaisesti. Kenttätasolla markkinat määrittelevät kontekstin, eli sen, millainen markkina on ja miltä sen tulevaisuus näyttää, sekä mitä markkinan elementtejä ylipäänsä voidaan pyrkiä muokkaamaan. Markkinoiden tasolta virtaa tietoa sen toiminnasta ja siellä toimivista organisaatioista ja niistä muodostuvista verkostoista tarkasteltavan yrityksen ja aina yksittäisten johtajien tasolle. Tämä tieto voi olla vajavaista ja siihen voi olla haastava päästä käsiksi, mutta sen perusteella johtajat pyrkivät muodostamaan kuvaa markkinasta ja siellä toimivista verkostoista yksin ja kollektiivisesti vuorovaikutuksessa muiden yksilöiden kanssa. Markkinavaikuttamiseen

pyrkivät toimet puolestaan suuntautuvat yritysjohton tasolta markkinaaan päin. Toimijatasolla yrityksen strateginen tavoitetila ja aktiviteetit siihen pääsemiseksi sisältävät markkinakohtaisia muokkauksen strategioita ja elementtejä, joilla kuhunkin markkinaaan pyritään vaikuttamaan. Jotta yritys olisi entistä kilpailukykyisempi tulisi muokkaustoimintoja skaalata yrityksen sisällä, eli jakaa tietoa toimivista toimintamalleista ja pyrkiä replikoimaan niitä yrityksen muissa toiminnoissa. Näin ollen markkinoiden muokkaustoimet tehostuvat ja onnistumisia saadaan laajemmin organisaatiossa.

## 5.2 Työn teoreettiset kontribuutiot

Yleisellä tasolla tämä tutkimus rikastuttaa markkinoiden muokkauksen teoriaa. Markkinoiden muokkaukselle polkua on luonut 2000-luvun alun tutkimus markkinoiden ohjauksesta (Jaworski ym. 2000), proaktiivisesta markkinaorientaatiosta (Narver ym. 2004) sekä suorituskyvystä markkinoilla (Kjellberg & Helgesson 2006). Ilmiönä markkinan muokkausta on siis tutkittu verrattain vähän aikaa (ks. Nenonen ym. 2024). Tämän tutkimuksen kaltainen tapaustutkimus antaa syvää ymmärrystä ilmiöstä yrityskontekstissa.

Markkinoiden muokkauksen teorian rinnalla tämä tutkimus lisää ymmärrystä siitä, mitä markkinat ovat ja kuinka johtajat jäsentävät markkinasta tulevaa tietoa. Verkostokuvien teorian mukaan tällaisia tilannekohtaisia kuvituksia (Laari-Salmela ym. 2015, 118; Henneberg ym. 2006) hyödynnetään yritysverkostoissa strategisoinnissa (Ramos & Ford 2011). Johton työkaluina ne auttavat ymmärtämään omaa verkostoasemaa ja olemassa olevia muokkausmahdollisuuksia (Henneberg ym. 2010). Tässä tutkimuksessa yritysverkostojen ja markkinan välinen ero haluttiin selventää, sillä useassa aiemmassa tutkimuksessa niitä käytetään toisilleen rinnasteisina ja monesti ilman tarkempaa käsitteellistä eroa tai yksityiskohtaista kuvausta. Teoriassa törmätään siis usein tilanteeseen, jossa markkinalla viitataan samanaikaisesti kaikkeen, mutta ei mihinkään.

Möller ja Halinen (2017) erottavat yritysverkostoista ympäristökontekstin ja asettavat sen verkostotason yläpuolelle kuvaamaan verkostoja laajempaa kokonaisuutta. Tässä tutkimuksessa johtajien verkostokuvien käsite on laajennettu ympäristökontekstin, eli markkinan tasolle. Nämä *markkinakuvat* täydentävät verkostokuvia huomioimalla markkinainstituutioiden ja -toimijoiden roolin osana johtajan kognitiivista karttaa. Tällainen käsitteellinen laajennus nousi tutkimuksen tuloksista, sillä yritysjohtajat eivät pelkästään kuvailleet ympäröivää yritysverkostoa, vaan laajemmin markkinan tilaa, ominaisuuksia, rajoitteita sekä verkoston ulkopuolisia toimijoita, jotka kuitenkin nähtiin niin tärkeiksi oman toiminnan kannalta, että ne mainittiin useaan otteeseen. Verkostokuvien lailla markkinakuvien nähdään auttavan johtajia ymmärtämään olemassa olevia muokkausmahdollisuuksia (ks. Henneberg ym. 2010) sekä hyödyllisiksi työkaluiksi

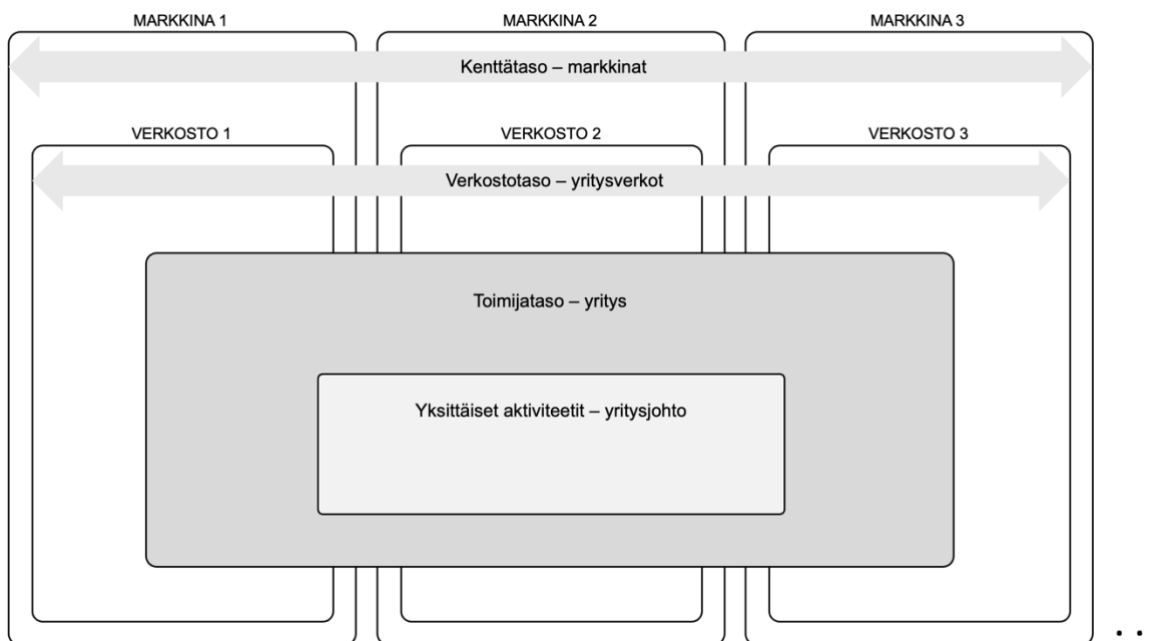
päätöksenteossa ja organisatorisen ymmärryksen rakentamisessa (ks. Laari-Salmela ym. 2015, 118; Henneberg ym. 2006).

Tämä tutkimus on kirjoitushetkellä ensimmäinen, jossa on tehty linkitys markkinoiden muokkauksen ja replikaatiostrategioiden välille. Tämän yhteyden avaaminen laajentaa markkinoiden muokkauksen kirjallisuutta tuomalla siihen organisaation sisäisen oppimisen ja toimintamallien siirrettävyyden näkökulman. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että markkinoiden muokkauksen mahdollisuudet ja keinojen luonne ovat vahvasti kontekstisidonnaisia, mutta niiden taustalla olevia peruslogiikoita voidaan tunnistaa sekä niissä kertyneitä oppeja siirtää organisaation sisäisesti toiminnosta toiseen. Tässä mielessä tutkimus tarjoaa käsitteellisen sillan markkinatason ja yritystason selitysten välille: markkinan muokkaus näyttäytyy yhtä aikaa ulkoiseen ympäristöön kohdistuvana strategisena vaikuttamisena sekä sisäisenä kyvykkyytenä rakentaa, ylläpitää ja levittää toimivia muokkauslogiikkoja organisaation eri osiin. Tämä on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, sillä se haastaa ajatuksen markkinoiden muokkaustoimista täysin “uniikkeina” ilmiöinä (ks. Ruuska & Brady 2011, 423–425). Sen sijaan muokkaustoimissa on tunnistettavissa replikoitavia elementtejä, vaikka niiden soveltaminen vaatii kontekstuaalisten ominaisuuksien muokkausta.

Lisäksi tutkimus vahvistaa teoreettista käsitystä markkinoiden muokkauksesta dynaamisten kyvykkyyksien ilmentymänä (Nenonen ym. 2019b, 618, Kachouie ym. 2018; Teece 2007). Markkinoiden muokkauksen ja replikaation linkittäminen tuo esiin, että aistiminen, tarttuminen ja uudelleenmuotoilu eivät kohdistu vain yksittäisiin markkinan muokkausmahdollisuuksiin, vaan myös organisaation tapaan oppia muokkaustoimista ja tehdä niistä toistettavia käytäntöjä. Tällöin yrityksen markkinavaikuttamiskyky ei perustu pelkästään yksittäisiin onnistuneisiin kokeiluihin, vaan kykyyn institutionalisoida ja skaalata kokeilut toimintamalleiksi organisaation sisällä, markkinasta toiseen mentäessä. Näin tutkimus tarjoaa uuden näkökulman markkinoiden muokkauksen kirjallisuuteen siitä, miten strateginen markkinavaikuttaminen voi kuroutua organisaatiotasoiseksi kyvykkyydeksi.

Tutkimuksen yhtenä tärkeimpänä teoreettisena kontribuutiona nähdään markkinoiden muokkauksen tutkiminen usean markkinan kontekstissa. Tapaustutkimus yksittäisen yrityksen kontekstissa mahdollisti tällaiseen kompleksiseen ympäristöön syventymisen. Myös tämä löydös juontaa juurensa jo aiemmin mainittuun markkinakonseptin kirkastamiseen ja tarkkaan määrittelyyn. Aiempaan tutkimukseen pohjautuen, tässä tutkielmassa markkinat mielletään jatkuviksi prosesseiksi, joihin markkinatoimijat pystyvät vaikuttamaan, ja näin ollen muokkaamaan omilla toimillaan (Ottooson ym. 2020, 304; Nenonen ym. 2019b). Markkinoiden nähdään muodostuvan

yritysverkostoista (Johanson & Vahlne 2011, 487), jotka rakentavat isompia ekosysteemejä (Mele ym. 2015; Vargo & Lusch 2011, 184–185). Markkinoita on siis erilaisia ja ne eroavat toisistaan koon, muodon, paikan, laajuuden ja toimijoiden, sekä markkinoilla vaihdettavien tavaroiden ja palveluiden perusteella (Mele ym. 2015, 102). Kuten luvussa 5.1 todettiin, tutkimuksen tulokset osoittavat, että yritys voi toimia usealla markkinalla samanaikaisesti, jolloin yrityksen sisäiset toiminnot ja toimien replikointi mahdollistavat monimutkaiseen ympäristöön vastaamisen ja luovat kilpailuetua.



Kuvio 15. Yritys osana useita yritysverkostoja ja markkinoita

Kuviossa 15 esitellään yrityksen linkittyminen useisiin yritysverkostoihin ja markkinoihin. Kuvion mukainen viitekehys on rakennettu tässä tutkimuksessa esiteltyjen tulosten pohjalta. Saman tyyliin tuloksiin on viitattu vain yksittäisissä aiemmissa tutkimuksissa. Esimerkiksi Esbjerg ym. (2024) ovat tapaustutkimuksessaan tutkineet tanskalaista sianlihan tuotantoa ja löysivät päällekkäisiä markkinoita, joita hallitsevat erilaiset odotuksen ja ajalliset syklit. Näin ollen heidän mukaansa selkeiden markkinarajojen piirtäminen oli haastavaa. Laajempaa teoreettista perustaa useassa markkinassa toimiminen ja niiden samanaikainen muokkaaminen ei kuitenkaan ole vielä saanut. Olisi mielekästä kehittää markkinoihin ja markkinan muokkaukseen liittyvää teoriaa pidemmälle ja tarkastella ilmiötä laajemmassa, useita markkinoita käsittävässä kontekstissa.

### 5.3 Liikkeenjohdolliset kontribuutiot

Tämän tutkimuksen tulokset tuottavat näkemyksiä liiketoiminnan johdolle kolmen teeman kautta: replikaatio, eli toimintamallien monistaminen organisaation sisällä, markkinoiden muokkaus osana yrityksen toimiala- tai markkinakohtaista strategiaa sekä markkinoiden lukutaito organisatorisena kyvykkyytenä. Replikointia voidaan suositella erityisesti isoille yrityksille, joiden liikevaihto on yli kaksi miljoonaa euroa, sillä yritykset, jotka pystyvät systemaattisesti monistamaan toimivia toimintamalleja yksikkörajojen yli, ovat tyypillisesti kilpailukykyisempiä ja saavuttavat parempaa suorituskykyä kuin ne, joissa hyvät käytännöt jäävät paikallisiksi tai tapauskohtaisiksi (Ruuska & Brady 2011, 422; Szulanski & Jensen 2008; Winter & Szulanski 2001). Mikäli replikaatiosta saatavia liiketoiminnallisia hyötyjä, kuten kustannustehokkuutta, liiketoiminnan tuloksellisuutta, kasvua ja joustavuutta (Friesl ym. 2018; Aspara ym. 2010; Szulanski & Jensen 2008; Wirtz ym. 2007) halutaan lähteä tavoittelemaan, vaatii se johtotason sitoutumista ja motivaatiota sekä selkeän prosessin onnistuakseen. Lisäksi, koska resurssien käyttö replikointikyvykkyyden vahvistamiseen muun työn sijaan voidaan nähdä epäolennaiseksi, vaatii toimintamallien monistamiseen ryhtyminen usein myös johtotason selkeän hyväksynnän ja tavoitteiden asetannan.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella yrityksille voidaan ehdottaa vaiheittaista prosessia toimintamallien monistamisen tueksi. Replikaation aloitus edellyttää siirrettävän toimintamallin tunnistamista, sovellettavuuden arvioimista ja mallin keskeisten, toistettavien periaatteiden erottamista kontekstisidonnaisista toteutustavoista. Tämän jälkeen replikaatioprosessi on syytä rakenteellistaa nimeämällä sille omistajuus, jotta siirto ei jäisi yksittäisten henkilöiden satunnaisen motivaation varaan. Replikaation onnistuminen vahvistuu, kun toimien käyttöönotto toteutetaan hallitusti pilotoinnin kautta. Tällöin toimintamallia voidaan soveltaa uuteen kontekstiin hallittavissa olevalla riskillä ja samalla kerätä oppia jatkokehitystä varten.

Koska replikaatiota haastaa usein hiljaisen tiedon "tahmeus" (Szulanski & Jensen 2008; Szulanski 1996) ja aloittamisen vaikeus, prosessin tueksi tarvitaan systemaattisia tiedon näkyväksi tekemisen mekanismeja, kuten mallipohjia, esimerkkitoteutusten ja onnistumisten jakamista sekä tiedon välityksen foorumeja. Kun replikoitu malli on osoittautunut toimivaksi testausvaiheessa, voidaan se skaalata vaiheittain laajempaan käyttöön ja institutionalisoida osaksi organisaation vakiintuneita prosesseja. Lopuksi replikaation vaikuttavuutta tulisi seurata ja tukea, jotta toimintamallien jakaminen muuttuu organisaation ihmisten arjessa helpoksi ja houkuttelevaksi valinnaksi. Näin replikaatio toimii strategisena ja aidosti ymmärrystä lisäävänä prosessina, joka voi ratkaista

empiirisissä tuloksissakin esiin nousseita aloittamisen, kiireen, tiedon liikkumisen ja kontekstieroihin liittyvän epävarmuuden haasteita.

Markkinoiden muokkaus puolestaan on sekä markkinaaan suuntautuvia tekoja että markkinan ominaisuuksien ja siellä tapahtuvien kehityssuuntien ymmärrystä. Markkinoiden muokkaus välittyy vahvasti yritysten strategisista tavoitteista, vaikkei suoranaista markkinakohtaista muokkausstrategiaa yrityksessä olisikaan luotu. Lisäksi markkinan tilaa ja sen tulevaisuuden kehitystä seurataan yrityksissä jatkuvasti. Yritykset voisivat hyötyä markkinakohtaisista muokkausstrategioista, sillä markkinoiden ollessa erilaisia keskenään, eroavat niissä tavoiteltavat muutokset myös usein toisistaan. Käytännön tasolla yritykset voisivat hyötyä siis markkinasta kerätyn ymmärryksen, eli eri rooleissa toimivien yksilöiden markkinakuvien yhdistämisestä. Tällöin organisaation tasolla muodostuu moniulotteinen, jaettu käsitys markkinasta ja sen kehityksestä. Täydellistä kuvaa markkinasta on käytännössä mahdotonta luoda, sillä kaikkeen tietoon käsiksi pääseminen ei yksittäisten toimijoiden osalta ole mahdollista. Organisaation tasoinen jaettu markkinakuva on todennäköisesti kuitenkin kokonaisvaltaisempi representaatio markkinasta yksittäisen johtajan markkinakuvaan verrattuna, jolloin myös tämän ymmärryksen pohjalta muodostetut markkinavisiot ja toimet niiden saavuttamiseksi ovat uskottavampia ja helpommin vastaanotettavia myös muiden markkinatoimijoiden puolesta. Näin voidaan todeta, sillä muokkaustoimien läpiviemisen näkökulmasta markkinatoimijoiden tulee nähdä, että markkina muokkautuu myös heille mieluisaan suuntaan. Muokkaustoimien kannattavuuden vahvistamisessa kannattaakin hyödyntää laajasti tietoa sekä osallistamista, eli toimia kannattaa viedä läpi myös yhteistyössä muiden markkinatoimijoiden kanssa.

Yhteenvedon voidaan todeta, että markkinoiden muokkausta voi tapahtua yrityksissä jatkuvasti, vaikka markkinakohtaisia muokkausstrategioita ei olisi erikseen määriteltä. Markkinan lukutaito, eli markkinatietoon käsiksi pääseminen ja sen pohjalta rakentuva organisaatiotason markkinaymmärrys, on avainasemassa muokkaustoimien onnistumisessa. Sekä markkinatiedon liikkuminen että muokkaustoimien replikointi organisaation eri toimintojen välillä voidaan nähdä kilpailuetua tuottavina kyvykkyyksinä, sillä ne mahdollistavat johdonmukaisen ja kontekstisidonnaisen markkinavaikuttamisen. Näiden kyvykkyyksien vahvistaminen tukee yrityksen edellytyksiä tunnistaa muokausmahdollisuuksia ajoissa ja hyödyntää niitä laajemmin koko organisaation tasolla. Loppujen lopuksi onnistuminen kuitenkin nojaa siihen, miten hyvin ajatusmalli implementoidaan käytännön tasolla. Mikäli tieto ei virtaa organisaation yksikköjen välillä, kehitystyö tapahtuu silloissa tai horisontaalisia organisaation funktioita ei valjasteta osaksi

ratkaisua, markkinavaikuttaminen jää paikallisiksi kokeiluiksi eikä kumuloidu organisaatiotason kyvykkyydeksi.

#### **5.4 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset**

Tämän tutkimuksen tuloksia on tarkasteltava tutkimusasetelman asettamien rajoitteiden valossa. Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jossa tarkastelu kohdistuu yhteen yritykseen tietyllä toimialalla. Tällaisen case-asetelman vahvuutena on syvälinen ja kontekstuaalinen ymmärrys ilmiöstä, mutta samanaikaisesti se rajaa tulosten siirrettävyyttä. Tarkastelu kohdistuu yritysmarkkinoille ja sisältää toimialakohtaisen kontekstin. Näin ollen markkinoiden muokkausta tarkastellaan väistämättä yrityksen oman tulkinnan ja yksilöiden kokemusten kautta. Tällöin esimerkiksi asiakkaiden, kumppaneiden tai kilpailijoiden näkökulma jää epäsuoraksi arvuutteluksi.

Lisäksi tutkimus tarkastelee markkinoiden muokkaamista kahdessa markkinakontekstissa, mikä vahvistaa tulosten kontekstisidonnaisuutta. Vaikka tutkimuksessa tarkastellaankin kahta markkinaa, ei niistä kumpikaan ole homogeeninen. Markkinoilla voi toimia useita alatoimialoja ja ostajaprofiileja, mikä tarkoittaa, että tutkimuksessa tarkasteltavat “markkinan ominaispiirteet” voivat vaihdella myös markkinan sisällä. Näin ollen tutkimuksen tulokset heijastavat kohdeyrityksen toimintaympäristöä, strategisia valintoja ja organisatorisia käytäntöjä, minkä vuoksi niitä ei voida sellaisenaan yleistää laajemmin muihin organisaatioihin ja markkinoihin.

Tutkijan asema kohdeyrityksen työntekijänä vaikuttaa tutkimuksen asetelmaan. Tutkijan kaksoisrooliin liittyvä sisäpiiriläisyys on mahdollistanut pääsyn keskeisiin haastateltaviin ja syvälle pureutuviin haastatteluihin, mutta samanaikaisesti se voi lisätä riskiä ennako-oletusten muodostumiselle ja vaikuttaa tulkintoihin. Tutkimus on pyritty toteuttamaan mahdollisimman objektiivisesti, aineistolähtöisesti ja ilman ennako-oletuksia, mutta tutkijan kytköksiä kohdeyritykseen ei voida täysin irrottaa tutkimusprosessista.

Lisäksi aineistonkeruun ja tulkinnan luonne asettavat rajoitteita tulosten yleistettävyydelle. Tutkimuksen empiirinen aineisto perustuu kahdeksan johtotason henkilön puolistrukturoituihin teemahaastatteluihin. Haastattelujen tavoitteena oli tuottaa syvällistä ymmärrystä kohdeilmiöstä. Samanaikaisesti rajattu haastateltavien määrä kuitenkin tarkoittaa, että tulokset heijastavat ennen kaikkea näiden informanttien tulkintoja ja kokemuksia, eikä niitä voida sellaisenaan pitää edustavana kuvauksena koko markkinasta tai yleisistä alan toimijoiden näkemyksistä. Toisaalta laadullisessa sisällönanalyysissä teemat eivät löydy aineistosta automaattisesti, vaan tutkija rakentaa ne tulkinnan tai aiemman tutkimuksen kautta. Vaikka analyysi olisi systemaattinen, on se myös

tutkijakohtainen, jolloin säilyy mahdollisuus, että toinen tutkija painottaisi aineistosta eri asioita tai nimeäisi teemat toisin.

Tutkimuksen teoreettista tarkastelua rajoittaa aiemman tutkimuksen rajallisuus. Markkinoiden muokkaamisen ja replikaatiostrategioiden tutkimus on suhteellisen vähäistä, eikä niiden välistä yhteyttä ole tutkittu aiemmin. Erityisesti markkinoiden muokkauksen kirjallisuus on verrattain nuorta. Tällä on sekä positiivisia että tutkimusta rajoittavia vaikutuksia; tutkimus nojaa ajankohtaiseen ja nopeasti kehittyvään teoriaperustaan, mutta vakiintuneita käsitteellisiä malleja ja empiirisiä vertailukohtia on vielä rajallisesti.

Tutkimuksen tulokset ja rajoitteet luovat tarkastelemisen arvoisia mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. Ensiksi, koska tämä tutkimus on toteutettu case-tutkimuksena yksittäisen kohdeyrityksen näkökulmasta, olisi mielekästä tutkia ilmiötä erilaisissa yritys konteksteissa yksittäis- tai monitapaustutkimuksen keinoin. Tämän tutkimuksen kaltaisia tuloksia voisi rikastuttaa huomioimalla useampia näkökulmia yksittäisen tapauksen ympäriltä. Jatkotutkimuksessa voisi kerätä aineistoa näin ollen myös tutkittavan yrityksen asiakkaiden, kumppaneiden ja kilpailijoiden, markkinaregulaattorien tai muiden verkostotoimijoiden näkökulmasta. Näin kyettäisiin muodostamaan tasapainoisempi kuva siitä, miten muokkaustoimet koetaan ja millaisia vaikutuksia niillä on kyseisessä markkinassa. Tämän kaltainen tutkimus markkinan muokkauksesta yleisesti avaisi uusia näkökulmia, mutta erityisesti tilanteessa, jossa pystytään jakamaan markkinat useaksi erilliseksi kokonaisuudeksi, ja tutkimaan ilmiötä usean markkinan kontekstissa.

Toisekseen markkinoiden muokkaus ja replikaatio ovat prosesseja, jotka kehittyvät pitkällä aikavälillä. Markkinoiden tila voi muuttua nopeastikin erinäisten kriisien, teknologisten murrosten, sääntelyn ja markkinatoimijoissa tapahtuvien muutosten myötä. Vastaavasti yrityksen sisäiset toiminnot ovat jatkuvassa muutoksessa, kun organisaation rakennetta ja strategisia tavoitteita päivitetään. Tämän tutkimuksen tulokset antavat tilannekuvaa yksittäisestä hetkestä, mutta tutkittavan ilmiön prosessimaisen luonteen vuoksi pitkittäistutkimuksen omaista menetelmää hyödyntämällä pystyttäisiin syventymään tarkemmin syy-seuraussuhteiden tarkasteluun, eli siihen, onnistutaanko markkinan muokkaustoimin todella ohjaamaan markkinaa haluttuun suuntaan tai toisaalta, kuinka menestyksekkäästi markkinan muokkaustoimia ja niihin liittyvää ymmärrystä kyetään siirtämään yrityksen sisällä.

Olisi myös mielekästä tutkia markkinan muokkaustoimien onnistumista erityisesti siitä kulmasta, kuinka pitkään markkinan muokkauksen realisoitumisessa kestää. Markkinoiden muokkaus ei aina ole radikaalia, vaan siihen lasketaan myös pienemmät muokkaavat toimet (Flaig ym. 2021;

Jaworski ym. 2000). Markkinat ovat koko ajan muutoksessa, sillä markkinatoimijat muovaavat niitä jatkuvasti omilla toimillaan. Näin ollen markkinat ovat koko ajan ”tekeillä”. (Flaig ym. 2021; Kjellberg & Helgesson 2006.) Silti radikaalitkaan muutokset eivät usein tapahdu yhdessä yössä (ks. Nenonen ym. 2024; Nenonen & Storbacka 2020; Kindström ym. 2018), joten olisi mielenkiintoista jatkotutkia, milloin markkinan muutokset voidaan aidosti linkittää yksittäisiin toimiin tai yksittäisiin yrityksiin, ja kuinka paljon ulkoisilla toimijoilla on vaikutusta markkinan kehitykseen. Erityisen kiinnostavaa olisi myös tutkimus siitä, onko markkina mahdollisesti jo valmiiksi ollut liikkeellä kyseiseen suuntaan, ja olisiko markkinan lopputulema saavutettu myös ilman yrityksen muokkaustoimia. Lisäksi se, millaisella aikajänteellä muutokset tapahtuvat, ja kuinka kauas menneisyyteen markkinan muutos voidaan linkittää markkinatoimijoiden tekoihin, olisi mielekästä tutkia tarkemmin. Näillä jatkotutkimusehdotuksilla syvennyttään erityisesti siihen, missä määrin yksittäinen yritys aidosti pystyy markkinaa muokkaamaan, ja minkä verran muovautumista tapahtuu jo entuudestaan.

## 6 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ja analysoida, miten markkinoiden muokkaaminen toimii kilpailuedun luomisen ja ylläpidon mekanismina verkottuneilla yritysmarkkinoilla.

Tutkielman tarkoitukseen syvennyttiin neljän osaongelman kautta:

1. Millaisia tulkintoja johtajat tekevät markkinasta?
2. Miten verkostomaista markkinaa pyritään muokkaamaan?
3. Miten markkinakohtaiset erityisominaisuudet näkyvät strategisissa markkinan muokkaustoimissa?
4. Miten markkinan muokkaustoimia voidaan skaalata eri markkinoiden välillä?

Tutkimuksessa koostettu kirjallisuuskatsaus luo teoreettisen pohjan tutkimuksen toteuttamiselle. Tieteelliseen tutkimukseen pohjautuvassa teoriaosiossa tarkasteltiin aluksi käsitteellisellä tasolla, mitä markkinat ja yritysverkostot ovat ja miten ne eroavat toisistaan. Tämän jälkeen teoreettinen tarkastelu syvennettiin yritysverkostoissa toimimiseen, kun toiminta perustuu dyadisten suhteiden sijaan monimutkaisiin suhdeverkostoihin. Teoriaosiossa painotettiin strategisointia verkostokontekstissa, mihin linkitettiin myös johtotason rooli osana verkostoa. Yritystä ympäröivä konteksti, mukaan luettuna yritysverkostot ja laajempi markkina, linkitettiin johtotasolle verkostokuvien teorian avulla. Teoreettisen tarkastelun lopuksi näkökulma laajennettiin takaisin markkinatasolle, kun organisaatioiden strategisointiin syvennyttiin vielä markkinoiden muokkaamisen, sekä siihen liittyvien muokkauselementtien ja -strategioiden näkökulmasta. Tutkimuksen teoriaosuuden perusteella koostettiin tasoista koostuva teoreettinen viitekehys, jonka pohjalta ilmiötä lähdettiin tutkimaan empiirisesti.

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin laadullisena case-, eli tapaustutkimuksena.

Kohdeyrityksenä toimi digitaalisen muutoksen konsulttiyhtiö Gofore Oyj, jonka sisällä tarkastelu kohdennettiin kahteen, toisistaan lähtökohtaisesti eroavaan liiketoiminta-alueeseen. Empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoiduin teemahaastatteluin, haastatteleamalla liiketoiminta-alueiden johtohenkilöitä. Aineiston analyysissä hyödynnettiin sisällönanalyysia, jossa haastattelut jaoteltiin ensin osaongelmittain, minkä jälkeen aineiston sisältö koodattiin tarkemmin.

Ensimmäinen osaongelma auttoi luomaan pohjaa ilmiön tarkastelulle. Sen avulla päästiin syventymään siihen, millaiselta kahden tarkasteltavan liiketoiminta-alueen toimintaympäristöt näyttävät, miten johtajat tulkitsevat niitä, ja miten tulkinnat ympäröivästä markkinasta mahdollisesti

eroavat toisistaan. Toisen ja kolmannen osaongelman avulla pystyttiin syventymään markkinan muokkaukseen, yrityksen toimiin ympäröivän markkinan muokkaamiseksi sekä siihen, näkykö markkinavisioissa ja niiden saavuttamiseksi tehdyissä muokkaustoimissa markkinakohtaisia eroavaisuuksia. Neljännessä osaongelmassa syvennyttiin vielä markkinan muokkaustoimien skaalaamiseen yrityksen sisällä, eli siihen, millainen yrityksen kyvykkyys on kopioida hyväksi todettuja toimintamalleja yrityksen toimintojen välillä.

Toimintaympäristön kuvailun osalta kävi ilmi, että yritysjohtajat kuvailevat toimintaympäristöään yritysverkoston näkökulmasta, myös oman ydinverkoston ulkopuoliset asiat, kuten säädökset ja verkoston ulkopuoliset toimijaryhmät nähdään tärkeinä, sillä myös ne määrittelevät yrityksen toimintaa. Näin ollen teoriassa käsiteltävien johtajien verkostokuvia laajennettiin markkinakuviin, jotka käsittelevät toiminnan kontekstia laajemmin markkinan tasolla. Tämän lisäksi tulokset osoittavat, että markkinakuvat eivät ole täydellisiä ja yhteneväisiä totuuksia markkinasta, vaan yksilöllisesti ja kollektiivisesti muiden toimijoiden vaikutuksen alaisena muovautuvia ja jatkuvasti kehittyviä tilannekuvia, joiden perusteella markkinavisiot suunnitellaan ja muokkaustoimet niiden saavuttamiseksi toteutetaan.

Toimintamallien replikoinnin osalta havaittiin, että markkinan muokkaustoimien skaalaaminen markkinasta toiseen ei perustu yksittäisten käytäntöjen suoraviivaiseen kopiointiin, vaan organisaation kykyyn tunnistaa muokkaustoimien taustalla olevia toiminnan logiikoita ja soveltaa niitä uuteen kontekstiin. Skaalaaminen edellyttää siten replikaatiokyvykkyyttä. Tulokset osoittavat, että replikaatio on erityisen herkkä arjen kiireelle, toimien uniikkiusharhalle ja tiedon kontekstisidonnaisuudelle, minkä vuoksi se vaatii tietoista prosessia, johtamiskäytäntöjä ja tukitoimintoja tullakseen pysyväksi osaksi organisaation tekemistä. Kun muokkaustoimien replikaatio onnistutaan vakiinnuttamaan, siitä muodostuu strateginen väline, jonka avulla markkinavaikuttamisesta saatavia hyötyjä voidaan siirtää liiketoiminta- ja markkinarajojen yli.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että markkinoiden muokkaus toimii kilpailuetua luovana keinona, mikäli ympäröivää markkinakontekstia osataan lukea oikein ja uudet markkinavisiot saadaan onnistuneesti jalkautettua osaksi markkinan toimintaa. Markkinan muokkauksesta saatavat hyödyt vahvistuvat, mikäli organisaatio kykenee skaalaamaan toimia sisäisesti, eli kopioimaan hyväksi todettuja toimintamalleja liiketoiminta-alueiden rajat ylittävästi.

## Lähteet

- Abrahamsen, M. H. – Halinen, A. – Naudé, P. (2023) The role of visioning in business network strategizing. *Journal of Business Research*, Vol. 154 (113334).
- Adler, P. S. (1990) Shared learning. *Management Science*, Vol. 36, (8), 938–957.
- Adner, R. (2017) Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, Vol. 43 (1), 39–58.
- Allianz Commercial (2024) Allianz risk barometer – Identifying the major business risks for 2024.
- Álvarez, I. – Marin, R. – Fonfría, A. (2009) The role of networking in the competitiveness of firms. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 76 (3), 410–421.
- Anderson, J. C. – Håkansson, H. – Johanson, J. (1994) Dyadic Business Relationships within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, Vol. 58 (4), 1–15.
- Aspara, J. – Hietanen, J. – Tikkanen, H. (2010) Business model innovation vs replication: financial performance implications of strategic emphases. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 18 (1), 39–56.
- Augier, M. – Teece, D. J. (2009) Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, Vol. 20 (2), 410–421.
- Azimont, F. – Araujo, L. (2007) Category reviews as market-shaping events. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, 849–860.
- Baker, J.J. – Nenonen, S. (2020) Collaborating to shape markets: Emergent collective market work. *Industrial Marketing Management*, Vol. 85, 240–253.
- Barad, Miryam (2018) Definitions of Strategies. Teoksessa: *Strategies and Techniques for Quality and Flexibility*, SpringerBriefs in Applied Sciences and Technology, 3–4. Springer, Cham.
- Baraldi, E. – Brennan, R. – Harrison, D. – Tunisini, A. – Zolkiewski, J. (2007) Strategic thinking and the IMP approach: A comparative analysis. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36 (7), 879–894.
- Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17 (1), 99–120.
- Barringer, B.R. – Harrison, J.S. (2000) Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, Vol. 26 (3), 367–403.
- Beninger, S. – Francis, J. N. P. (2021) Collective market shaping by competitors and its contribution to market resilience. *Journal of Business Research*, Vol. 122, 293–303.

- Beverland, M.B. – Napoli, J. – Farrelly, F. (2010) Can all brands innovate in the same way? A typology of brand position and innovation effort. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 27 (1), 33–48.
- Bhawsar, P. – Chattopadhyay, U. (2015) Competitiveness: Review, Reflections and Directions. *Global Business Review*, Vol. 16 (4), 665–679.
- Burr, T.C. (2014) Market-widening: Shaping total market demand for French and American bicycles circa 1890. *Marketing Theory*, Vol. 14 (1), 19–34.
- Carpenter, G. S. (2023) Market driving, market driven, or both? toward a concept of dual market orientation. *Industrial Marketing Management*, Vol. 113, 357–359.
- Crittenden, V. L. – Crittenden, W. F. – Ferrell, L. K. – Ferrell, O. C. – Pinney, C. (2011) Market-oriented sustainability: a conceptual framework and propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39 (1), 71–85.
- Davies, A. – Brady, T. (2000) Organisational capabilities and learning in complex product systems: towards repeatable solutions. *Research Policy*, Vol. 29, 931–953.
- Dekker, H. C. – Mooi, E. – Visser, A. (2020) Firm enablement through outsourcing: A longitudinal analysis of how outsourcing enables process improvement under financial and competence constraints. *Industrial Marketing Management*, Vol. 90, 124–132.
- Diaz Ruiz, C.A. – Baker, J.J. – Mason, K. – Tierney K. (2020) Market-scanning and market-shaping: Why are firms blindsided by market-shaping acts? *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 35 (9), 1389–1401.
- Diaz Ruiz, C.A. – Makkar, M. (2021) Market bifurcations in board sports: How consumers shape markets through boundary work. *Journal of Business Research*, Vol. 122, 38–50.
- Doganova, L. – Karnøe, P. (2015) Building markets for clean technologies: Controversies, environmental concerns and economic worth. *Industrial Marketing Management*, Vol. 44, 22–31.
- Eisenhardt, K. M. (1989) Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, Vol. 14 (4), 532–550.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2016) *Qualitative Methods in Business Research*. 2. p. SAGE Publications Ltd., London.
- Esbjerg, L. – Laursen, K. B. – Olsen, J. V. (2024) Great expectations: intersecting markets, conflicting temporalities and the difficulty of shaping markets. *Journal of Marketing Management*, Vol. 40 (17–18), 1740–1770.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.

- Flaig, A. – Kindström, D. – Ottosson, M. (2021) Market-shaping strategies: A conceptual framework for generating market outcomes. *Industrial Marketing Management*, Vol. 96, 254–266.
- Ford, D. – Håkansson, H. (2006) IMP—some things achieved: Much more to do. *European Journal of Marketing*, Vol. 40, 248–258.
- Ford, D. – Gadde, L. E. – Håkansson, H. – Snehota, I. (2011) *Managing business relationships*. John Wiley & Sons, Chichester.
- Ford, D. – Håkansson, H. (2013) Competition in business networks. *Industrial Marketing Management*, Vol. 42 (7), 1017–1024.
- Foss, N.J. – Saebi, T. (2016) Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, Vol. 43 (1), 200–227.
- Friesl, M. – Larty, J. – Jacobs, C. (2018) Putting strategy into action – the role of artefacts for business format replication. *European Management Review*, Vol. 15 (2), 221–235.
- Gadde, L. E. – Huemer, L. – Håkansson, H. (2003) Strategizing in industrial networks. *Industrial Marketing Management*, Vol. 32 (5), 357–364.
- Geiger, S. – Finch, J. (2016) Promissories and pharmaceutical patents: Agencing markets through public narratives. *Consumption, Markets and Culture*, Vol. 19 (1), 71–91.
- Ghaffari, M. – Jafari, A. – Sandikci, O. (2019) The role of mundane and subtle institutional work in market dynamics: A case of fashion clothing market. *Journal of Business Research*, Vol. 105, 434–442.
- Granovetter, M. (1992) Economic institutions as social constructions: A framework for analysis. *Acta Sociologica*, Vol. 35 (1), 3–11.
- Halinen, A. – Törnroos, J. Å. (2005) Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, Vol. 58 (9), 1285–1297.
- Hawa, J. – Baker, J. – Plewa, C. (2020) Composing markets: A framework of intentionality in market-shaping. *Journal of Business Research*, Vol. 121, 47–57.
- Helleiner, E. (2024) Economic globalization's polycrisis. *International Studies Quarterly*, Vol. 68 (2), sqae024.
- Henneberg, S.C. – Mouzas, S. – Naudé, P. (2006) Network pictures: Concepts and representations. *European Journal of Marketing*, Vol. 40 (3/4), 408–429.
- Henneberg, S.C. – Naudé, P. – Mouzas, S. (2010) Sense-making and management in business networks — Some observations, considerations, and a research agenda. *Industrial Marketing Management*, Vol. 39 (3), 355–360.

- Humphreys, A. (2010) Megamarketing: The creation of markets as a social process. *Journal of Marketing*, Vol. 74 (2), 1–19.
- Humphreys, A. – Carpenter, G.S. (2018) Status games: Market driving through social influence in the U.S. wine industry. *Journal of Marketing*, Vol. 82 (5), 141–159.
- Hunt, S. D. – Morgan, R. M. (1995) The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, Vol. 59 (2), 1–15.
- Håkansson, H. – Snehota, I. (1989) No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 4 (3), 187–200.
- Håkansson, H. – Snehota, I. (2000) The IMP perspective, assets and liabilities of relationships. Teoksessa: *Handbook of relationship marketing*, toim. Jagdish N. Sheth – Atul Parvatiyar, 69–94. Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Jaworski, B.J. – Kohli, A.K. – Sahay, A. (2000) Market-driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, 45–54.
- Jaworski, B.J. – Kohli, A.K. – Sarin, S. (2020) Driving markets: A typology and a seven-step approach. *Industrial Marketing Management*, Vol. 91, 142–151.
- Johanson, J. – Mattsson, L. G. (1985) Marketing investments and market investments in industrial networks. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 2 (3), 185–195.
- Johanson, J. – Vahlne, J. (2011) Markets as networks: implications for strategy-making. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39(4), 484–491.
- Järvensivu, T. – Möller, K. (2009) Metatheory of network management: A contingency perspective. *Industrial Marketing Management*, Vol. 38 (6), 654–661.
- Kachouie, R. – Mavondo, F. – Sands, S. (2018) Dynamic marketing capabilities view on creating market change. *European Journal of Marketing*, Vol. 52 (5/6), 1007–1036.
- Ketchen Jr., D.J. – Ireland, R.D. – Snow, C.C. (2007) Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 1 (3–4), 371–385.
- Kindström, D. – Ottosson, M. – Carlborg, P. (2018) Unraveling firm-level activities for shaping markets. *Industrial Marketing Management*, Vol. 68, 36–45.
- Kjellberg, H. – Helgesson, C.-F. (2006) Multiple versions of markets: Multiplicity and performativity in market practice. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35 (7), 839–855.
- Kjellberg, H. – Azimont, F. – Reid E. (2015) Market innovation processes: Balancing stability and change. *Industrial Marketing Management*, Vol. 44, 4–12.
- Kjellberg, H. – Olson, D. (2017) Joint markets: How adjacent markets influence the formation of regulated markets. *Marketing Theory*, Vol. 17 (1), 95–123.

- Knight, L. – Pye, A. (2005) Network learning: An empirically derived model of learning by groups of organizations. *Human Relations*, Vol. 58 (3), 369–392.
- Kumar, N. – Scheer, L. – Kotler, P. (2000) From market driven to market driving. *European Management Journal*, Vol. 18 (2), 129–142.
- Laari-Salmela, S. – Mainela, T. – Puhakka, V. (2015) Beyond network pictures: Situational strategizing in network context. *Industrial Marketing Management*, Vol. 45, 117–127.
- Lakhal, S. – Martel, A. – Oral, M. – Montreuil, B. (1999) Network companies and competitiveness: A framework for analysis. *European Journal of Operational Research*, Vol. 118 (2), 278–294.
- Lawlor, J. – Kavanagh, D. (2015) Infighting and fitting in: Following innovation in the stent actor – network. *Industrial Marketing Management*, Vol. 44, 32–41.
- Lee, B.H. – Struben, J. – Bingham, C.B. (2018) Collective action and market formation: An integrative framework. *Strategic Management Journal*, Vol. 39 (1), 242–266.
- Lincoln, Y. S. – Guba, E. G. (1985) *Naturalistic Inquiry*. Vol 75. Sage Publications, 1985.
- Lundberg H. – Öberg C. (2025) A network of networks: knowledge development across network boundaries. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 40 (13), 77–86.
- Maciel, A. F. – Fischer, E. (2020) Collaborative market driving: How peer firms can develop markets through collective action. *Journal of Marketing*, Vol. 84 (5), 41–59.
- Mathur, S. S. (1992) Talking straight about competitive strategy. *Journal of Marketing Management*, Vol. 8 (3), 199–217.
- Mele, C. – Pels, J. – Storbacka, K. (2015) A holistic market conceptualization. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43, 100–114.
- Morgan, N. A. (2012) Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40, 102–119.
- MustRead 21.2.2023 Koronapandemia oli vasta alkusoittoa – monihäiriötila haastaa Suomen kriisinkestävyiden. Ville-Pekka Sorsa, Marja-Kristiina Lerkkanen, Johanna Hautakorpi, Heini Hakosalo, Ville Valkonen. <<https://www.mustread.fi/artikkelit/koronapandemia-oli-vasta-alkusoittoa-monihairiotila-testaa-suomen-kriisinkestavyyden/>>, haettu 17.9.2024.
- Mäkelä, Klaus (1990) Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa: *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*, toim. Mäkelä, K. 42–61. Gaudeamus, Helsinki.
- Möller, K. – Halinen, A. (2017) Managing business and innovation networks—From strategic nets to business fields and ecosystems. *Industrial Marketing Management*, Vol. 67, 5–22.

- Narver, J.C. – Slater, S.F. – MacLachlan, D.L. (2004) Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21 (5), 334–347.
- Nenonen, S. – Kjellberg, H. – Pels, J. – Cheung, L. – Lindeman, S. – Mele, C. – Sajtos, L. – Storbacka, K. (2014) A new perspective on market dynamics: Market plasticity and the stability–fluidity dialectics. *Marketing Theory*, Vol. 14 (3), 269–289.
- Nenonen, S. – Storbacka, K. (2018) Learn Shaping Principles and Plays. Teoksessa: *Smash*, 145–197. Emerald Publishing Limited, Leeds.
- Nenonen, S. – Storbacka, K. – Frethey-Bentham, C. (2019a) Is your industrial marketing work working? Developing a composite index of market change. *Industrial Marketing Management*, Vol. 80, 251–265.
- Nenonen, S. – Storbacka, K. – Windahl, C. (2019b) Capabilities for market-shaping: triggering and facilitating increased value creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 47, 617–639.
- Nenonen, S. – Storbacka, K. (2020) Don't adapt, shape! Use the crisis to shape your minimum viable system–And the wider market. *Industrial Marketing Management*, 88, 265–271.
- Nenonen, S. – Storbacka, K. – Sklyar, A. – Frow, P. – Payne, A. (2020) Value propositions as market-shaping devices: A qualitative comparative analysis. *Industrial Marketing Management*, Vol. 87, 276–290.
- Nenonen, S. – Storbacka, K. – Sklyar, A. – Kjellberg, H. (2024) Identifying effective market-shaping strategies: A fuzzy-set qualitative comparative analysis approach. *Industrial Marketing Management*, Vol. 123, 12–30.
- O'Connor, G.C. – Rice, M.P. (2013) New market creation for breakthrough innovations: Enabling and constraining mechanisms. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 30 (2), 209–227.
- Ojansivu, I. – Hermes, J. – Laari-Salmela, S. (2020) Business relationships in the industrial network literature: Three approaches and their underlying assumptions. *Industrial Marketing Management*, Vol. 87, 181–195.
- Ottosson, M. – Magnusson, T. – Andersson, H. (2020) Shaping sustainable markets – A conceptual framework illustrated by the case of biogas in Sweden. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, Vol. 36, 303–320.
- Palmer, M. – Simmons, G. – Robinson, P.K. – Fearne, A. (2015) Institutional maintenance work and power preservation in business exchanges: Insights from industrial supplier workshops. *Industrial Marketing Management*, Vol. 48, 214–225.

- Patvardhan, S. – Ramachandran, J. (2020) Shaping the Future: Strategy Making as Artificial Evolution. *Organization Science*, Vol. 31 (3), 671–697.
- Pedersen, C. L. – Ritter, T. – Di Benedetto, C. A. (2020) Managing through a crisis: Managerial implications for business-to-business firms. *Industrial Marketing Management*, Vol. 88, 314–322.
- Pedersen, C. L. – Ritter, T. (2022) The market-shaping potential of a crisis. *Industrial Marketing Management*, Vol. 103, 146–153.
- Ritter, T. – Wilkinson, I. F. – Johnston, W. J. (2004) Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33 (3), 175–183.
- Porter, M. (1996) What is strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 74 (6), 61–78.
- Posen, H. E. – Lee, J. – Yi, S. (2013) The power of imperfect imitation. *Strategic Management Journal*, Vol. 34 (2), 149–164.
- Ramos, C. – Ford, I. D. (2011) Network pictures as a research device: Developing a tool to capture actors' perceptions in organizational networks. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 (3), 447–464.
- Rodrigues, V. P. – Lawrence, M. – Janzwood, S. (2025) The polycrisis is here, and system dynamics can help: a call to action. *System Dynamics Review*. Vol. 41 (1), e1796.
- Ruuska, I. – Brady, T. (2011) Implementing the replication strategy in uncertain and complex investment projects. *International Journal of Project Management*, Vol. 29 (4), 422–431.
- Santos, F. M. – Eisenhardt, K. M. (2009) Constructing markets and shaping boundaries: Entrepreneurial power in nascent fields. *Academy of Management Journal*, Vol. 52 (4), 643–671.
- Sigalas, C. – Pekka Economou, V. (2013) Revisiting the concept of competitive advantage: Problems and fallacies arising from its conceptualization. *Journal of Strategy and Management*. Vol. 6 (1), 61–80.
- Storbacka, K. – Nenonen, S. (2011) Markets as configurations. *European Journal of Marketing*, Vol. 45 (1/2), 241–258.
- Storbacka, K. – Nenonen, S. (2015) Learning with the market: Facilitating market innovation. *Industrial Marketing Management*, Vol. 44, 73–82.
- Sutcliffe, K.M. – Vogus, T.J. (2003) Organizing for resilience. *Teoksessa: Positive Organizational Scholarship*, toim. Cameron, K.S. – Dutton, J.E. – Quinn, R.E. 94–110. Berrett-Koehler, San Francisco, California.
- Szulanski, G. (1996) Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (S2), 27–43.

- Szulanski, G. – Jensen, R. J. (2008) Growing through copying: The negative consequences of innovation on franchise network growth. *Research Policy*, Vol. 37 (10), 1732–1741.
- Tantalo, C. – Priem, R.L. (2016) Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, Vol. 37 (2), 314–329.
- Teece, D. J. – Pisano, G. – Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (7), 509–533.
- Teece, D. J. (2007) Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 28 (13), 1319–1350.
- Teece, D. J. (2016) Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, Vol. 86, 202–216.
- Tenk.fi 19.3.2024 TENK. <<https://tenk.fi/fi/tenk>>, haettu 27.10.2025.
- Tenk.fi 22.4.2024 Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). <<https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytantom-hk>>, haettu 27.10.2025.
- Tooze, A. 24.6.2021 Chartbook #130 Defining polycrisis - from crisis pictures to the crisis matrix. <<https://adamtooze.substack.com/p/chartbook-130-defining-polycrisis>>, haettu 17.9.2024.
- Trim, P. R. J. – Lee, Y. (2008) A strategic marketing intelligence and multi-organisational resilience framework. *European Journal of Marketing*, Vol. 42 (7/8), 731–745.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2023) *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. <[https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)>, haettu 27.10.2025.
- Tynjälä, Päivi (1991) Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta (Reliability of Qualitative Research Methods). KASVATUS, Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja, Vol. 22, (5–6), 387–398.
- Ulkuniemi, P. – Araujo, L. – Tähtinen, J. (2015) Purchasing as market-shaping: The case of component-based software engineering. *Industrial Marketing Management*, Vol. 44, 54–62.
- Vargo, S. L. – Lusch, R. F. (2011) It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, 181–187.
- Weick, K. E. (1995) Sensemaking in organizations. 3. p. Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Werner, V. – Flaig, A. – Magnusson, T. – Ottosson, M. (2022) Using dynamic capabilities to shape markets for alternative technologies: A comparative case study of automotive incumbents. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, Vol. 42, 12–26.

- Windahl, C. – Karpen, I. O. – Wright, M. R. (2020) Strategic design: orchestrating and leveraging market-shaping capabilities. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 35 (9), 1413–1424.
- Winter, S. G. (2000) The satisficing principle in capability learning. *Strategic Management Journal*, Vol. 21 (10–11), 981–996.
- Winter, S. G. – Szulanski, G. (2001) Replications as a strategy. *Organizational Science*, Vol. 12 (6), 730–743.
- Wirtz, B. W. – Mathieu, A. – Schilke, O. (2007) Strategy in high-velocity environments. *Long Range Planning*, Vol. 40 (3), 295–313.
- World Economic Forum (2023) Global risks report 2023.  
<[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf)>, haettu 2.3.2025
- Yin, R. K. (2014). Case study research: design and methods. 5. p. SAGE, Los Angeles.
- Yngfalk, C. (2019) Subverting sustainability: Market maintenance work and the reproduction of corporate irresponsibility. *Journal of Marketing Management*, Vol. 35 (17–18), 1563–1583.
- Öberg, C. – Henneberg, S. C. – Mouzas, S. (2007) Changing network pictures: Evidence from mergers and acquisitions. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36 (7), 926–940.

## **Liitteet**

### **Liite 1 Haastattelurunko**

#### **Taustoittavat kysymykset**

Saako haastattelun tallentaa ja käyttää osana tutkimuksen tekemistä?

Saako tittelin sisällyttää tutkimukseen?

Saako tutkimukseen nostaa tarvittaessa suoria lauseita haastattelusta?

Mikä on roolisi ja vastualueesi?

—

*Osaongelma 1: Millaisia tulkintoja johtajat tekevät markkinasta?*

#### **Teema 1: Markkinan nykytila**

Miltä yrityksen toimintaympäristö tässä markkinassa näyttää? Millaisia toimijoita markkinalla on?

Mikä on yrityksen rooli tässä markkinassa?

Millaiset säädökset ja toimintatavat tai syvälle juurtuneet aatteet määrittävät liiketoimintaa markkinassa?

—

*Osaongelma 2: Miten verkostomaista markkinaa pyritään muokkaamaan?*

#### **Teema 2: Markkinan trendit ja tulevaisuus**

Millaisia trendejä markkinassa havaitaan? Mihin suuntaan uskot markkinan kehittyvän tulevaisuudessa?

Millaisia uhkakuvia, rajoitteita tai haasteita markkinassa nähdään?

#### **Teema 3: Yrityksen markkinakohtainen strategia**

Mikä on yrityksen strateginen tavoitetila tässä markkinassa?

Millaisia mahdollisuuksia näet markkinassa?

#### **Teema 4: Markkinan muokkaus**

Miten yrityksen tavoitetilaan on pyritty, eli millä keinoin yrityksen roolia on kehitetty?

Millä keinoin markkinatilanteeseen, markkinalla huomattuihin trendeihin ja siellä tapahtuvaan kilpailuun on vastattu?

Oletteko tehneet jotain toimia yrityksen kilpailuedun parantamiseksi ilman, että muut markkinatoimijat (esim. kilpailijat) olisivat toimineet samanlailla?

—

*Osaongelma 3: Miten markkinakohtaiset erityisominaisuudet näkyvät strategisissa markkinan muokkaustoimissa?*

#### **Teema 5: Liiketoiminta-aluekohtaiset ominaisuudet ja markkinavaikuttaminen**

Miten tämä liiketoiminta-alue eroaa mielestäsi yrityksen toisesta valitusta toiminta-alueesta?

Mitkä ovat tämän markkinan erityispiirteitä, jotka kuvaavat juuri tätä markkinaa?

Onko markkinassa havaittavissa jotain erityisiä rajoitteita markkinoiden muokkaustoimien toteuttamiselle?

Millaisia markkinan muokkaustoimia kohdeyrityksessä toteutetaan? Millaiset muokkaustoimet yleisesti toimivat kyseisessä markkinassa? Millaisia markkinakohtaisia haasteita näihin liittyy?

Kuvitellaan tilanne, että saat vapaat kädet, eikä resurssien riittävydestä tarvitse huolehtia. Miten lähtisit muokkaamaan alueen markkinaa (yritykselle mieluisammaksi)?

—

*Osaongelma 4: Miten markkinan muokkaustoimia voidaan skaalata eri markkinoiden välillä?*

#### **Teema 6: Toimintamallien kopiointi**

Millaista yhteistyötä liiketoiminta-alueet tekevät keskenään? Hyödynnättekö jotain jo testattuja, hyväksi todettuja toimintamalleja muista liiketoiminta-alueista?

Kuvitellaan tilanne, että toinen liiketoiminta-alue tekee selviä markkinan muokkaustoimia (esim. täysin uusi strateginen palvelukokonaisuus tai hinnanmuutokset). Millaisen prosessin tällaisen toimintamallin monistaminen sinun liiketoiminta-alueelle vaatisi?

Minkä pitäisi muuttua/Miten yrityksen sisäistä toimintaa tulisi kehittää, jotta pystyisitte paremmin hyödyntämään markkinan muokkauksen toimintamalleja liiketoiminta-alueiden rajojen yli?

Uskotko, että tällainen edes olisi mahdollista?

Kuvitellaan tilanne, että liiketoiminta-alue on itsenäinen yritys kyseisellä markkinalla. Koetko markkinoiden muokkauksen helpompana vai vaikeampana tässä tilanteessa? Hyötyykö liiketoiminta-alue siis sen takana olevasta organisaatiosta, vai rajoittaako se toimintaa?

## **Liite 2 Tekoälyn käyttö**

Onko tekoälyä käytetty tutkimuksen tekemisessä: Kyllä

Vastuu tekoälyn käytöstä: Tekoälyn tuottama materiaali on tutkijan vastuulla.

Hyödynnetyt tekoälytyökalut: ChatGPT (OpenAI), Transcribe

Käyttötarkoitukset:

ChatGPT: Ideoiden iterointi ja kielellisten seikkojen tarkistus ja hiominen.

Transcribe: Haastattelujen litterointipohjat, jotka tutkija kävi läpi ja korjasi tarvittavilta osin.

## Liite 3 Aineistonhallinnan suunnitelma

### 1. Tutkimusaineisto

Aineistotyyppi	Sisältää henkilötietoja*	Tuotan aineiston itse	Joku muu on tuottanut aineiston	Muuta huomioitavaa
Aineistotyyppi 1: <i>Haastattelut</i>	x	x		
Aineistotyyppi 2: <i>Taustamateriaali, yrityksen dokumentit</i>			x	

\* Henkilötietoja ovat sellaiset tiedot, joiden perusteella henkilö voidaan tunnistaa suoraan tai välillisesti esimerkiksi yhdistämällä yksittäinen tieto johonkin toiseen tietoon, joka mahdollistaa tunnistamisen. Esimerkkejä henkilötiedoiksi katsotuista tiedoista löydät [Tietosuojavaltuutetun toimiston sivuilta](#)

### 2. Henkilötietojen käsittely tutkimuksessa

Laadin tutkittavilleni tietosuojailmoituksen\*\* ja toimitan sen heille ennen aineiston keruuta

Henkilötietojen osalta rekisterinpitäjänä\*\* toimii opiskelija  yliopisto

Aineistoni ei sisällä henkilötietoja

\*\*Lisätietoja yliopiston intranetin [Tietosuojaohjeita opinnäytetyöhön -sivulta](#)

### 3. Aineiston käyttöön liittyvät luvat ja oikeudet

#### 3.1 Itse tuotettu aineisto

Aineistotyyppi 1: Haastattelut

Haastattelut toteutetaan kohdeyrityksen Microsoft Teams-ympäristössä. Haastatteluun kerättyä aineistoa käytetään vain tutkimustarkoituksiin. Aineisto sisältää henkilötiedoista haastateltavan nimen ja tittelin.

#### 3.2 Jonkun muun tuottama aineisto

Aineistotyyppi 2: Kohdeyrityksen dokumentit

Kohdeyrityksen dokumentit ovat kaikille julkisia, yrityksen nettisivuilta löytyviä materiaaleja, joita hyödynnetään tutkimustarkoituksiin. Kyseiset dokumentit eivät sisällä henkilötietoja.

#### 4. Aineiston säilyttäminen tutkimuksen aikana

- Yliopiston verkkokansiossa   
Yliopiston tarjoamassa Seafile-pilvipalvelussa   
Jossakin muualla, missä?

Henkilötietoja sisältäviä dokumentteja (Teams-alustan tallenne haastattelusta) säilytetään ja käsitellään vain tutkittavan kohdeyrityksen omilla laitteilla. Haastatteluista luodut litteroidut tekstitiedostot tallennettiin kohdeyrityksen Microsoft-pilvikansioon.

#### 5. Aineiston dokumentointi ja metadata

##### 5.1 Aineiston dokumentointi

Käytän aineiston dokumentointiin

- tutkimuspäiväkirjaa   
erillistä dokumenttia, johon kirjaan aineiston pääasiat, kuten tehdyt muutokset, analyysin vaiheet sekä esim. muuttujien merkitykset   
aineiston mukana kulkevaa readme-tiedostoa, jossa kuvataan aineiston pääasiat   
jotain muuta, mitä?

##### 5.2 Aineiston järjestys ja eheys

Säilytän alkuperäisen aineiston erillään tutkimuksenteon aikana käyttämästäni aineistosta, jotta voin palata alkuperäiseen, jos tarvetta ilmenee.

Versionhallinta: mietin jo ennen tutkimuksenteon alkua, miten tulen nimeämään eri aineistoversiot ja noudan sitä systemaattisesti

Tiedostan jo tutkimuksen alussa aineistoni elinkaaren, ja varaudun tilanteisiin, joissa data saattaa huomaamatta muuttua, kuten esim. nauhoitus, litterointi, konversio toiseen tiedostomuotoon, tallentaminen jne.

##### 5.3 Metadata

Tallennan aineistoni arkistoon tai tietopankkiin, joka huolehtii metadatatista puolestani.

Minun pitää luoda metadata, koska arkisto, johon tallennan aineiston edellyttää sitä.

En tallenna aineistoani julkiseen arkistoon, enkä tarvitse metadatatia.

#### 6. Aineisto tutkimuksen valmistuttua

Tuhoan koko datan heti tutkimuksen valmistuttua, koska se sisältää henkilötietoja ja luottamuksella kerrottuja yksityiskohtia.