



samk

Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

MINJA SILEN

# **Yritysten verkostoituminen Vakka- Suomen alueella**

Keinot verkostoitumisen lisäämiseen

TOIMITUSVERKOSTON KEHITTÄMISEN  
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA  
2022

Tekijä(t) Silen, Minja	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Kesäkuu 2022
	Sivumäärä 60	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Yritysten verkostoituminen Vakka-Suomen alueella – keinot verkostoitumisen lisäämiseen		
Tutkinto-ohjelma Toimitusverkoston kehittämisen (Yamk) tutkinto-ohjelma		
<p data-bbox="312 701 459 734">Tiivistelmä</p> <p data-bbox="312 775 1441 987">Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää keinoja yritysten väliseen verkostoitumiseen, erityisesti pienten yritysten osalta. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Ukipolis Oy, joka on Vakka-Suomen kuntien yhteisesti omistama kehittämisorganisaatio ja sen yksi päätehtävistä on luoda alueelle toimivia yritysverkostoja ja niiden kautta uusia liiketoimintamalleja. Tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan kysymykseen: Millä keinoilla verkostoitumista luodaan?</p> <p data-bbox="312 1032 1441 1283">Työn tarkoituksena oli selvittää Vakka-Suomen alueen yritysten, ja etenkin pienten yritysten verkostoitumista ja miten ne hyötyvät verkostomaisesta toiminnasta. Tutkittavia asioita olivat olemassa olevat keinot verkostoitumiseen, yhteistyötavat ja asenteet verkostoitumista kohtaan sekä siitä koettu hyöty. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Vakka-Suomen alueen yrittäjät. Opinnäytetyön teorettinen viitekehys muodostui verkostomaisen toiminnan, verkoston tuoman hyödyn ja menestykseen johtavien rakenteiden kirjallisuudesta.</p> <p data-bbox="312 1328 1441 1507">Lähestymistapa tutkimukselle oli tapaustutkimus ja tiedonkeruun menetelmänä toimi kvantitatiivinen kysely. Tutkimuksessa selvisi, että yritykset ovat jo verkostoituneet sosiaalisten verkostojen kautta, mutta kiinnostusta löytyy myös ammattimaisen verkoston rakentamiseen. Yritykset kaipaavat verkostojen rakentamiseen ulkopuolista apua, jota heille tulisi aktiivisesti tarjota.</p> <p data-bbox="312 1552 1441 1686">Tutkimuksen perusteella löydettiin keinoja Vakka-Suomen alueen yritysten verkostoitumisen tukemiseksi. Kehitysehdotusten avulla pyritään auttamaan alueen yrityksiä verkostoitumaan ja suunnittelemaan yhteistyötapoja sekä löytämään uusia liiketoimintamalleja.</p>		
<p data-bbox="312 1792 459 1825">Avainsanat</p> <p data-bbox="312 1830 1310 1928">Verkostoituminen, hyöty, menestyminen, kilpailuetu, verkostomainen toiminta, verkostoitumisen hyödyt, verkoston menestyminen</p>		

Author(s) Silen, Minja	Type of Publication Master's thesis	Date June 2022
	Number of pages 60	Language of publication: Finnish
Title of publication <b>Business networking in Vakka-Suomi – ways to increase networking</b>		
Degree programme Development of the Supply network, Master's Programme		
Abstract  <p>The aim of the thesis was to find ways to network between companies and especially for small companies. The study was commissioned by Ukipolis Oy, a development organization together owned by the municipalities of Vakka-Suomi. One of the main tasks in Ukipolis is to create business networks and new business models in the area. The thesis sought to answer the question: By what means is networking created?</p> <p>The purpose of the study was to find out the networking of companies in the region of Vakka-Suomi, and especially small companies, and how they benefit from network-like operations. The issues to be explored were the existing means of networking, the methods of co-operation and attitudes towards networking, and the perceived benefits. The target group of the study was entrepreneurs in the region of Vakka-Suomi. The theoretical framework of the thesis consisted of the literature on network-like activities, the benefits of the network and the structure leading to success.</p> <p>The approach to the study was a case study and the method of data collection was a quantitative survey. The study found that companies have already networked through social networks, but there is also interest in building professional networks. Companies needs help to build networks, and the help should be actively offered to them.</p> <p>Based on the study, ways were found to support the networking of companies in the Vakka-Suomi region. The development proposals are intended to help companies in the area to network and plan ways of co-operating, as well as to find new business models.</p>		
Keywords Networking, benefit, success, competitive advantage, the benefit of networking, network success		

## ALKUSANAT

Kiitos Katariina Torviselle, Toni Vikamalle ja Ukipolis Oy:lle saamastani tuesta. Otitte minut lämpimästi vastaan etsiessäni aihetta opinnäytetyöhöni ja sain teiltä täydellisen aiheen, joka oli mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Opiskelu ja ”mestari-teos” veivät menessään verkostojen syövereihin. Oman perheen tuki ja kannustus mahdollistivat tämän 1,5 vuoden tiukan rutistuksen. Myös opinnäytetyön ohjaajani Anne Pohjus oli mahtavana tukena ja ohjasi projektia oikeaan suuntaan yhdessä opponentinini Katja Hyytiän kanssa.

Lisäksi haluan kiittää kaikkia opinnäytetyön kyselyyn vastanneita Vakka-Suomen alueen yrittäjiä, sillä käyttämällä aikaansa he mahdollistivat tämän tutkimuksen toteuttamisen. Toivon työn tuovan toimivia keinoja alueen yritysverkostoille, jotta niillä pystytään vastaamaan yritysten tarpeisiin myös käytännössä.

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	7
2 TYÖN TARKOITUS JA TAUSTAT .....	8
2.1 Kohdeorganisaation kuvaus .....	8
2.2 Opinnäytetyön taustat.....	9
2.3 Opinnäytetyön tavoitteet .....	10
2.4 Viitekehys .....	11
3 VERKOSTOMAINEN TOIMINTA.....	14
3.1 Verkostoituminen toimintatapana .....	14
3.2 Verkostotyypit ja -mallit .....	15
3.3 Verkoston muodostuminen ja rakentaminen.....	19
3.4 Yritysryhmähankkeet .....	20
4 VERKOSTON TUOMAT HYÖDYT .....	23
4.1 Arvon tuottaminen verkostossa.....	23
4.2 Kilpailuedun luominen.....	26
4.3 Innovaatiot.....	27
4.4 Digitalisaatio .....	28
5 KULMAKIVET VERKOSTON MENESTYMISSÄ .....	31
5.1 Verkoston johtaminen .....	32
5.2 Luottamuksen merkitys verkostossa .....	33
5.3 Vuorovaikutus toimijoiden välillä.....	34
5.4 Verkostostrategia.....	35
5.5 Suorituskyvyn mittaaminen verkostossa.....	37
6 TYÖN LÄHETYSMISTAPA JA TIEDONKERUUN MENETELMÄT .....	41
6.1 Lähestymistapa.....	41
6.2 Kysely .....	42
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET .....	44
7.1 Kyselyn laadinta ja toteutus .....	44
7.2 Kyselyn tulokset.....	45
8 TYÖN TULOKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET.....	54
8.1 Verkostojen rakenteet Vakka-Suomessa.....	54
8.2 Verkoston tuoma hyöty yrityksille.....	55
8.3 Verkoston kulmakivet menestymiseen .....	56
8.4 Kehittämisehdotukset.....	56
9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI.....	59
LÄHTEET	

## LIIITTEET

## 1 JOHDANTO

Vakka-Suomen alueelta löytyy paljon pieniä rakennusalan yrityksiä, sekä yksinyrittäjiä, jotka tarjoavat työtään suuremmille rakennusliikkeille ja rakennusprojekteille. Yrityksillä saattaa olla omia kontakteja, joiden kanssa tekevät yhteistyötä, mutta usein pienemmät yritykset jäävät suurempien rakennusliikkeiden varjoon. Rakentaminen kehittyy koko ajan ja monelle pienyrittäjälle hankintakäytännöt, sekä laatuvaatimukset ovat vaikeita hallita. (Ukipolis, 2021.) Sama pätee myös muiden toimialojen yrittäjätoiminnassa. Vakka-Suomen alueella toimii Ukipolis Oy, joka auttaa paikallisia yrityksiä muun muassa verkostoitumisen suhteen.

Verkostoitumisen tarkoituksena on parantaa yritysten kilpailukykyä, sillä pienillä yrityksillä ei aina ole resursseja kehittää toimintaansa yksin. Verkostoituminen on yrityksille tärkeää, jotta toimitusketjut saadaan toimimaan kattavasti ja moitteettomasti. Yritysten tulisi täydentää toisiaan, sillä kaikki yrityksen ja sen toimittajien väliset toiminnot ovat osa toimitusketjua loppuasiakkaalle asti. Jokainen verkoston osallinen näkee roolinsa eri tavalla ja verkosto elää jatkuvasti. Yritysten tulee miettiä toimintojaan niin, että se auttaa koko ketjua yhteiseen menestykseen. (Iloranta ym., 2018, s. 340–342.)

Pienet yritykset voisivat tehdä enemmän yhteistyötä, mutta miksi sitä ei tapahdu? Verkostoitumisen myötä voi syntyä uusia liiketoimintamahdollisuuksia, mikä on tärkeää alueen kehittymisen ja elinvoimaisuuden kannalta. Elinvoimaisuuden lisääminen tulee myös Uudenkaupungin kaupungin strategiaa asukasluvun kasvattamisessa. Menestyksen tärkein edellytys on yrittäjäyyskulttuuri ja sen kehittäminen, jotta alueelle syntyy uusia yrityksiä tarjoamaan myös tulevaisuuden työpaikkoja. Mutta miten yrityksiä autetaan kehittymään? Pienyrittäjät ovat usein kiireisiä, ja suuntaavat voimavaroja käytäntöön ja tekemiseen. Tämän tutkimuksellisen työn avulla pyritään keräämään tietoa koetuista ongelmakohdista ja löytämään toimivat menetelmät onnistuneeseen verkostoitumiseen.

## 2 TYÖN TARKOITUS JA TAUSTAT

Kappaleessa kuvataan lyhyesti opinnäytetyön toimeksiantaja Ukipolis Oy ja sen toimintaympäristö. Kuten kaikissa pienissä kunnissa, myös Uudessakaupungissa on tavoitteena kasvaa. Se on kuitenkin haastavaa kasvukeskusten ulkopuolella ja työlle on todettu oleellinen tarve. Sen avulla halutaan auttaa Vakka-Suomen alueen pienyrityksiä lisäämään yhteistyötä yli kunta- ja toimialarajojen, jolloin ne pystyisivät toimimaan suurempien yritysten rinnalla. Kappaleessa esitellään myös tutkimukseen valitut teorit, jotka rakentavat työlle tietoperustan.

### 2.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Ukipolis on Uudenkaupungin, Laitilan, Vehmaan, Taivassalon, Kustavin ja Pyhärännän kuntien omistama organisaatio. Se on yritysten liiketoiminnan kehittämiseen ja verkostoitumiseen erikoistunut organisaatio, joka toimii Vakka-Suomen alueella. Ukipolis tarjoaa asiantuntijapalveluita, alueen elinkeinoelämän kehittämishankkeiden suunnittelua ja toteutusta. Yrityksen arvoihin kuuluu luottamuksellisuus ja tasapuolisuus sekä kestävä kehitys. (Ukipolis, n.d.-a)

Organisaatio antaa myös neuvontapalveluita yritystoimintaa aloittaville ja sitä suunnitteleville, sekä apua liiketoiminnan suunnitteluun ja kannattavuuslaskelmiin. Yritysten kehittämisessä Ukipolis auttaa esimerkiksi yrityksiä verkostoitumaan ja kansainvälistymään tarjoamalla teematilaisuuksia ja koulutuksia. Ukipoliksien yhteistyökumppaneita ovat muun muassa Varsinais-Suomen ELY-keskus, korkeakoulut, Novida, Winnova, TE-toimisto, Brahea-keskus, Valonia ja Varsinais-Suomen Liitto. Lisäksi sillä on yhteydet julkisiin rahoittajatahoihin, joita ovat muun muassa Tekes, Finnvera, Sitra ja eri Leader-toimintaryhmät. (Ukipolis n.d.-b)

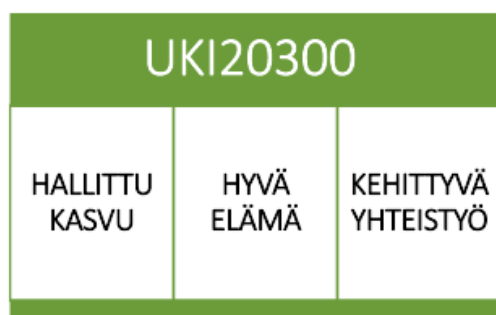
Ukipoliksella työskentelee 12 henkilöä. Suurin osa heistä on projektipäälliköitä tai -koordinaattoreita, jotka toimivat pääosin eri rahoituslähteiden tukemissa projekteissa ja kehittämishankkeissa. Hankkeita tai projekteja on niin ruokakulttuurista matkailupalveluihin, kuin hiilineutraaliudesta rakentamiseen. Kaikilla hankkeilla on



yhteisenä päämääränä parantaa Vakka-Suomen alueen elinkeinoelämän toimintaedellytyksiä. Yksi meneillään olevista hankkeista on vuoden 2021 keväällä alkanut RaK-salla-hanke. Kyseinen hanke perustuu rakennusteollisuuden yritysten tarpeisiin. Hankkeen avulla pyritään saamaan alueen pieniä yrityksiä toimimaan yhdessä ja luomaan uusia toimintamalleja. Yksi merkittävä tavoite hankkeessa on luoda uusia toimivia yritysverkostoja ja yritysryhmähankkeita. (Ukipolis, 2021.) Tämän työn avulla pyritään löytämään keinoja pienille yrityksille verkostoitumiseen, joiden avulla ne pystyvät yhdessä kilpailemaan isompien yritysten kanssa. Työn avulla voidaan myös löytää yrityksiä, jotka ovat valmiita aloittamaan verkostoitumisen ja kehittämään toimintaansa.

## 2.2 Opinnäytetyön taustat

Ukipoliksella on merkittävä rooli Vakka-Suomen alueen elinvoimaisuuden kasvattamisessa. Uusikaupunki on seudun keskus ja se on tunnettu muun muassa autotehtaastaan. Uusikaupunki on laatinut vuonna 2020 strategian (kuvio 1), jonka tavoitteena on kasvattaa väkilukua nykyisestä 15800 asukkaasta 20300 asukkaaseen vuoden 2030 loppuun mennessä (Uudenkaupungin kaupunki, 2021 s. 3). Hallittua kasvua pyritään saamaan kasvavalla ja monipuolistuvalla elinkeinotoiminnalla. Se edellyttää osaavaa työvoimaa ja innovaatioita. Jotta kasvua saadaan, kaupungin imagon tulisi olla vetovoimainen. Hyvään elämään kuuluvat monipuoliset palvelut ja kaventuneet hyvinvointierot, sekä kaupungin viihtyisyys. Kehittyvää yhteistyötä pyritään rakentamaan strategisella johtamisella ja yhteistyöllä, sekä ylläpitämään osaavan henkilöstön hyvinvointia. Yhteistyö vaatii avointa viestintää kuntalaisyhteyksissä, jotta myös kaupunkilaiset tulevat kuulluksi. (Uudenkaupungin kaupunki, 2021, s. 3–7.)



Kuvio 1. Uudenkaupungin strategia (Uudenkaupungin kaupunki, 2021, s. 3)

Alueen ikäjakauma painottuu työikäisistä vanhuksiin (Tilastokeskus, 2021). Alueen ongelmana on ollut saada osaavia työntekijöitä, jotka pysyisivät Vakka-Suomen alueella. Kun esimerkiksi autotehtaan työntekijät pystyttäisiin kotouttamaan alueelle, he myös muuttaisivat tänne perheineen. Muuttovirta voisi tuoda alueelle osaavaa työikäistä henkilöstöä myös muihin yrityksiin, tai luoda kokonaan uusia liikeideoita ja yrityksiä. Asukasmäärän kasvaessa, myös uusille asunnoille tulee tarvetta, sekä perheiden palveluihin tulee panostaa enemmän. Jotta alueelle saadaan kasvua, tulee paikallisten toimijoiden ja kuntien toimia yhteistyössä saadakseen osaavaa työvoimaa ja uusia innovaatioita strategian mukaisesti.

### 2.3 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda yrityksille verkostoitumisen eväät, jotta verkostoitumista syntyisi enemmän. Tarkoituksena on löytää keinoja yritysverkostojen kehittämiseen, sekä osoittaa verkostoitumisen hyödyt yrityksille. Jatkossa pienyritykset voivat yritysryhmien muodossa tarjota palvelujaan laajemmin suurempiin projekteihin. Yritysryhmähankkeet ovat vielä vähän käytettyjä ja niiden käyttöönotto olisi tärkeää, jotta alueelle syntyisi uusia verkostoja ja ideoita liiketoimintaan. Hankkeiden myötä yrityksille saadaan lisää osaamista, joka parantaa alueellista kilpailukykyä. Yritysten palveluita kehittämällä alueelle voidaan saada uusia liiketoimintamahdollisuuksia. (Ukipolis, n.d.-b.)

Aiheen tutkimusongelmana on verkostoitumisen puuttuminen Vakka-Suomen alueen yrityksiltä ja työn avulla pyritään selvittämään esteitä verkostoitumiseen. Työn tavoite ei ole hyödyttää yrityksiä vaan löytää keinoja, jotka hyödyttävät yrityksiä. Kehittämisen tarkoituksena on tuottaa yrityksille hyötyjä, joita niiden ei ole mahdollista saada ilman verkostoa. Ongelmien ratkaiseminen ei ole yksiselitteistä, eikä tutkimustieto aina takaa oikeaa päätöksentekoa. Esittämällä oikeat tutkimuskysymykset, pyritään löytämään ratkaisut ongelmiin, ei ainoastaan lisäämään tietämystä. (Kananen, 2010, s. 32.)

Työn tavoitteena on vastata kysymykseen:

Millä keinoilla verkostoitumista luodaan?

Lisäksi etsitään vastauksia seuraaviin tukikysymyksiin:

Mitä verkostoituminen edellyttää yrityksiltä?

Miten verkosto rakennetaan?

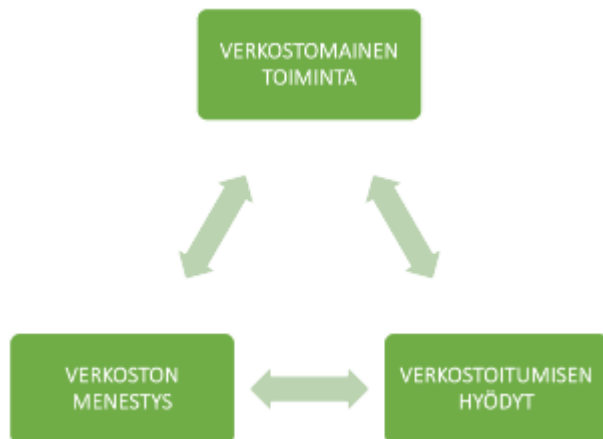
Miten yritys hyötyy verkostomaisesta toiminnasta?

Kysymysten avulla pyritään selvittämään alueen yrittäjien ajatuksia ja kokemuksia alueen yhteistyön ja verkostoitumisen tilanteesta. Kun keinot verkostoitumisen lisäämiseksi on löydetty, niitä pyritään testaamaan rakennettavaan yritysryhmähankkeeseen, jonka tarkoitus on toimia RaKSalla-hankkeen pilottina. Yritysten toivotaan huomaavan ryhmän tuomat edut muun muassa toimintatapojen ja tiedon jakamisen osalta, jolloin mallia voidaan käyttää myös tuleviin yritysryhmiin. Opinnäytetyössä käytetään pilottina RaKSalla – Rakentamisen ja kehittämisen -hanketta, mutta toimintamalli voidaan myöhemmin ottaa käyttöön myös muissa, kuten teollisuuden hankkeissa. Tutkimustyön tuloksia hyödyntämällä Ukipolis pystyy jatkossa auttamaan yrityksiä verkostoitumaan ja lisäämään sitä kautta niiden liiketoimintaosaamista. Opinnäytetyö osoittaa, mitä vaikutuksia verkostoitumisella on ja yritykset voivat ymmärtää verkostojen tuoman lisäarvon liiketoiminnan kehittämisessä. Sen myötä menestykseen vaikuttavia tekijöitä verkostoissa, yhteisöissä, organisaatioissa ja yrityksissä voidaan kehittää ja rakentaa suorituskyvyn ja kilpailuedun parantamiseksi.

## 2.4 Viitekehys

Tutkimuksen aihealueeseen on perehdyttävä hyvin, ja työn etenemiseen on valittava näkökulma, jolla edetään. Käsitteistä sekä olemassa olevasta teoriasta muodostuu tietoperusta tutkimukselle. (Ojasalo ym., 2018, s. 34.) Kustannusten alentaminen on yksi osa verkostoitumista, mutta se on rajattu työn ulkopuolelle. Työhön on valittu kolme näkökulmaa, jotka vaikuttavat verkostomaiseen toimintaan. Kuviossa 2 on työn viitekehys avattu visuaalisesti, ja siihen kuuluu verkostomaisen toiminnan keskeisimmät asiat, verkostossa toimimisen hyödyt sekä verkoston menestymiseen vaikuttavat tekijät. Tietoperusta on rakennettu näiden näkökulmien ympärille. Ensimmäisenä

käsitellään verkostoa käsitteenä, verkostojen muotoja ja niiden rakentamistapoja. Toisena näkökulmana esitellään verkostoitumisen tuomat hyödyt sen jäsenille. Viimeisenä käydään läpi tekijät, jotka vaikuttavat verkoston menestymiseen.



Kuvio 2. Tutkimuksen viitekehys

Ensimmäisessä teoriaosuudessa käsitellään verkostomaista toimintaa. **Verkosto** koostuu samankaltaisesta toimijoiden tai tekijöiden välisestä pitkäaikaisesta yhteistyösuhteesta ja sosiaalisista sidoksista. Yritykset toteuttavat liiketoimintaa yhteisöllisesti saavuttaakseen vahvan kilpailuasetelman. Verkostomainen yhteistyö ei ole rajattua, se voi elää jatkuvasti ja sitä voidaan käyttää strategisena välineenä. Verkostoitumisesta käytetään määritelmänä monenlaisia termejä ja toiminnan yhteistyömuoto vaikuttaa oikean termin valintaan, esimerkiksi alihankkija, järjestelmätoimittaja, kauppaketju, myyntiverkosto tai strategiset kumppanuudet. (Hakanen ym., 2007, s. 78, Toivola, 2006, s. 22.)

Toisessa teoriaosuudessa tutkitaan verkostoitumisen tuomia hyötyjä. **Hyötyä** pidetään tyytyväisyyden mittana, jonka oletetaan olevan mitattavissa lukuina. Ihmisten käytöstä ohjaa rationaalinen toiminta, joka tähtää hyödyn kasvattamiseen. Verkostoitumisen hyödyt ovat jokaisen itsensä kokemia, ja yritykset voivat hyötyä verkostossa toimisesta eri tavalla. Verkostossa toimiessa tulee kuitenkin tavoitteena olla jokaisen jäsenen saama hyöty, jota voidaan tavoitella eri näkökulmista. **Lisäarvo** tarkoittaa arvon muodostusta, esimerkiksi asiakkaan kokema hyöty tai vastike. Lisäarvoa voidaan tuottaa esimerkiksi tarjoamalla tuotteelle huolto- tai koulutuspalvelua. Yritysten tulisi erottaa, mitkä sen toiminnot tuovat lisäarvoa ja mitkä eivät. Kaikkia lisäarvoa

tuottamattomia toimintoja ei pystytä yritystoiminnasta poistamaan, mutta ainakin tulisi pyrkiä siihen, etteivät turhat toiminnot tuhoa arvoa. (Alhola, 2016, s. 31.) Verkoston tuottama arvo voi olla myös sen jäsenten saama hyöty tai apu. Se voi olla myös tiedon jakamista, mikä vaatii jäseniltään luottamusta. **Kilpailukyky** on kyky tuottaa oikeita tavaroita tai palveluita oikeaan hintaan ja aikaan, ja saada ne vielä kaupaksi markkinoilla. Se tarkoittaa asiakastarpeiden tyydyttämistä tehokkaammin ja paremmin kuin muut kilpailijayritykset. Verkostossa ei tarkastella pelkästään yhden yrityksen kilpailuedun varmistamista, vaan koko verkoston menestyminen on sen jäsenten yhteinen intressi. (Nieminen, 2016, luku 1.4, kohta ”Missä lisäarvo syntyy?”)

Viimeisessä teoriaosuudessa pohditaan **verkoston menestystä**. Se koostuu eri asioista, jotka linkittyvät toisiinsa. **Luottamus** on yhteistyöllä saavutettua toimintaa ihmisten välillä ja yhteisen tekemisen kautta saavutetaan luottamus. Se luo turvallisuutta ja sosiaalista pääomaa, mikä auttaa ihmisiä **vuorovaikutukseen**. Se on perusta kaikelle toiminnalle, kun rakennetaan yhteisiä tavoitteita. (Työturvallisuuskeskus, n.d.) **Strategia** on suunnitelma, jonka perusteella aiotaan päästä haluttuun tavoitteeseen ja joka sisältää konkreettisia tekoja. Strategia voidaan määritellä myös joukoksi valintoja, keinoja ja toimintaa, joilla päästään asetettuun päämäärään pitkällä aikavälillä. Strategia vastaa tärkeään kysymykseen, miten visio tavoitetaan? (Waters, 2009, s. 64.) Verkostostrategia vaatii koko verkoston **johtamista**, jotta toimintasuunnitelmassa pyritään.

### 3 VERKOSTOMAINEN TOIMINTA

Verkostoituminen on yksi viime vuosien muotitrendi ja sillä voidaan kuvata useita eri ilmiöitä. Monet yritykset ovat jo osa erilaisia verkostoja. (Järvenpää ym., 2001, s. 102.) Verkostossa toimijoita voivat olla organisaatiot, intressiryhmät, tai yksilöt ja ne pyrkivät yhdistämään osaamista ja voimavaroja. Verkostoja on erirakenteisia, ja niitä voidaan jaotella toiminnan luonteen, rakenteen tai tarkoituksen mukaan. (Verkostojohtamisen opas, 2019, s. 13.) Koska verkostolla ei ole yhtä omistajaa, sitä ei voida johtaa kuten yritystä. Verkoston osallisten tulee sopia yhteistyöstä ja pelisäännöistä. Ei enää riitä, että organisaatioiden sisällä tiimit tekevät yhteistyötä, vaan myös eri organisaatioiden tiimit pitäisi saada puhaltamaan yhteen hiileen. (Sydänmaalakka, 2015, luku 6, kohta ”Älykäs johtaminen”.) Perusideana on syventää yritysten välistä työnjakoa, joka mahdollistaa erikoistumisen ja sen myötä kustannusten vähentämisen ja tehokkaamman arvonluomisen. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 32.)

#### 3.1 Verkostoituminen toimintatapana

Operatiiviset tiimit ja niiden toimintaa auttavat tukitiimit ovat yleisiä toimintamuotoja verkostossa. Kahden yrityksen välillä voi olla yhteistyötä, jossa työntekijä voi olla kontaktihenkilönä tiimistä ulospäin yrityksen sisällä ja yritysten välillä. Näin on mahdollista saada suorat kontaktit verkoston yrityksissä tiettyjen henkilöiden välille, jolloin syntyy suoraa kommunikaatiota. Tällaisella laajennetulla liitännällä verkoston yritysten välillä pystytään edistämään toiminnan tehostamista ja palveluastetta koko verkostossa. Toimintatapaa pystyttäisiin ottamaan operatiivisesta toiminnasta myös muihin verkostojen prosesseihin mukaan. Se edistää myös yhteistyökumppaneiden tuntemusta ja luo tietovirroille ja toiminnalle läpinäkyvyyttä. (Järvenpää ym., 2001, s.116.)

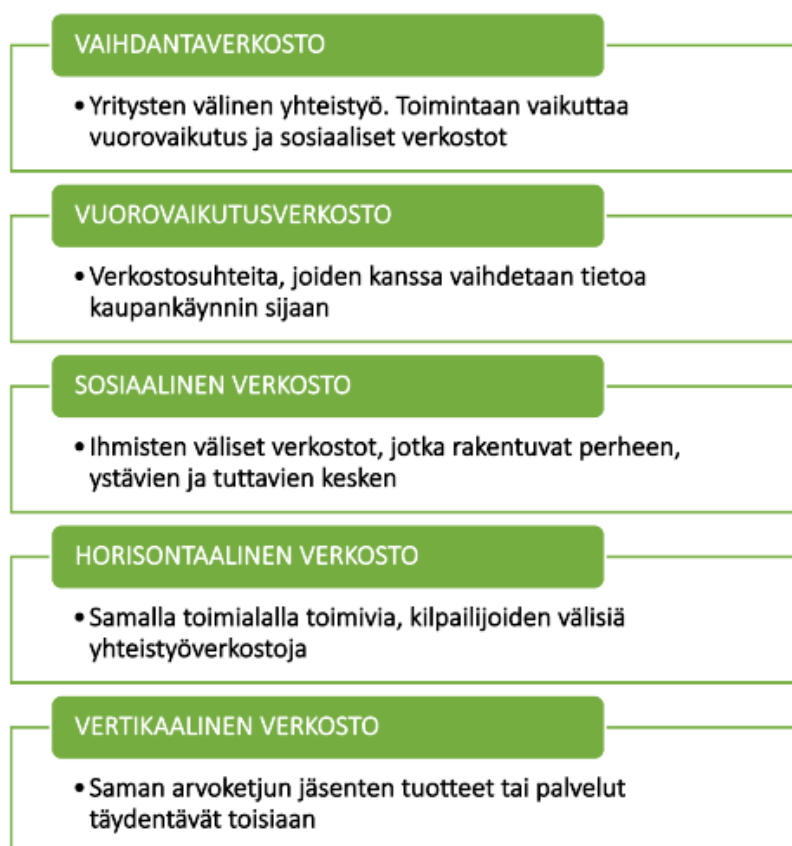
Osallistuminen verkostoon on vapaaehtoista ja jäsenten liittyminen perustuu tarpeeseen tai haluun tehdä yhteistyötä. Vaikka puhutaan vapaaehtoisuudesta, tulee kuitenkin ymmärtää sitoutuminen toimintaan. Kaikilla verkoston osallisilla on oikeus olettaa jokaisen kantavan osansa toiminnan onnistumiseksi. Toinen oletus verkostoitumisessa on vastavuoroisuuden toteutuminen ja siihen annetun ajan korvaaminen tavalla tai toisella. Vastavuoroisuus ja siitä saatava hyöty eivät välttämättä jakaudu samalla tavalla

koko verkostossa. On hyvä tiedostaa, että hyödyt eivät välttämättä tule verkoston jäsenille samasta lähteestä ja samanaikaisesti. Vastavuoroisuus auttaa jäseniä kokemaan oikeudenmukaisuutta, jolloin motivaatio sitoutumiseen ja vapaaehtoisuuteen pysyy. Verkosto on yhteistyötä ja päätöksissä pyritään tasavertaisuuteen. Verkostoa tulee johtaa ja toteuttaa kollektiivisesti sopimalla toimintaehdoista ja -tavoista. On kuitenkin tilanteita, joissa valta ja sen ilmenemismuodot näkyvät, esimerkiksi inhimilliset vuorovaikutustilanteet. Toisilla henkilöillä voi olla enemmän suhteita ja tietoa kuin toisilla, ja se voi lisätä valtaa. Tämä saattaa vähentää muiden osallisten tai toimijoiden vastuunottoa tai sitoutumista. (Verkostojohtamisen opas, 2019, s.15–16.)

### 3.2 Verkostotyypit ja -mallit

Yhä enemmän tuotteet ja palvelut syntyvät yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 32). Yritykset keskittyvät omaan ydinosaamiseensa ja ulkoistavat loput toimintonsa. Näin niiden menestymiseen vaikuttaa myös se, mitä oman organisaation ulkopuolella toimitusketjussa tapahtuu. (Kulmala, 2002, s. 38.) Yrittäjä luo itse verkostonsa, eikä verkostoituminen ole vapautta rajoittava tekijä. Henkilökohtaiset verkostot sisältävät kokemuksia, taitoja ja muodollista tietoa, jotka mahdollistavat yrittäjän oppimisprosessin. (Johannisson, 2000, s. 368–386.) Pidemmän ajan kuluessa yritysten välisestä oppimisprosessista syntyy verkosto. Yritys ei pysty yksin hallitsemaan kaikkia osa-alueita, joten verkoston avulla pystytään joustavasti kokoamaan arvon tuottamiseen tarvittavat resurssit. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 32–33.)

Verkostot voidaan luokitella virallisiin ja epävirallisiin verkostoihin. Viralliseen verkostoon kuuluvat esimerkiksi kauppakamari, tilitoimisto ja pankki. Epävirallinen verkosto koostuu taas perheestä, ystävistä ja aikaisemmista kollegoista. Sen tärkeys on varsinkin yritystoiminnan alkaessa suuri ja siihen yrittäjät luottavat paljon. Oleellista on kuitenkin kyky rakentaa ja kehittää verkostoja. (Toivola, 2006, s. 24.) Yrittäjän näkökulmasta itseluottamus ja osaaminen kasvavat verkostoitumisen myötä. Yrityksille verkostot tuovat lisää uskottavuutta ja luotettavuutta, sekä niiden avulla pystytään uudistamaan liiketoimintamalleja. Kuviossa 3 luetellaan, minkälaisiin verkostotyyppisiin yritysten verkostot voidaan jakaa.



Kuvio 3. Yritysten verkostotyypit (mukaillen Toivola, 2006, s. 24)

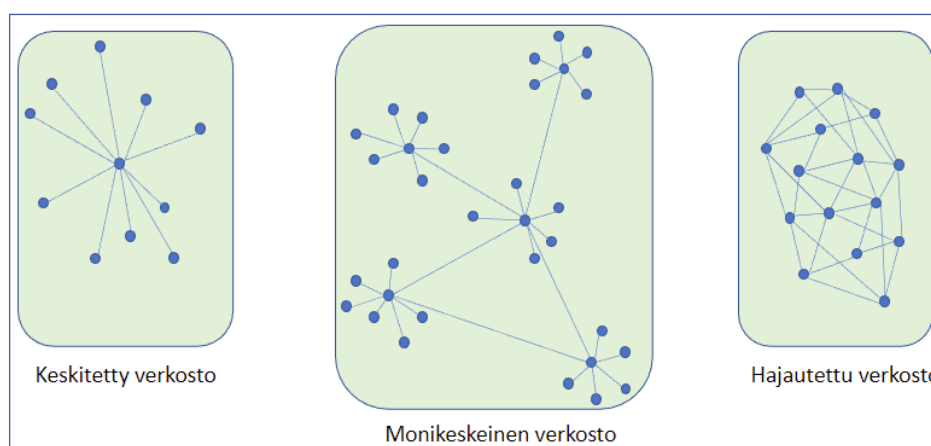
Vaihdantaverkostossa yritykset toimivat yhteistyössä, joka perustuu tuotantoon tai kaupankäyntiin. Siihen vaikuttavat sekä vuorovaikutus että sosiaaliset verkostot. Vuorovaikutusverkostoissa voi olla yksilöitä tai yrityksiä, joiden kanssa vaihdetaan tietoa. Tällaisia ovat esimerkiksi tilitoimistot, konsultit tai pankki. Sosiaalinen verkosto on henkilöiden luoma, henkilökohtainen verkosto perheen, tuttavien ja ystävien kesken. Sosiaalista verkostoa kannattaa hyödyntää liiketoiminnan kehittämisessä, sillä se muodostaa yrittäjälle tukiverkoston myös vaikeisiin tilanteisiin. Laajalla sosiaalisella verkostolla voidaan vaikuttaa yrityksen kustannuksiin ja toimintaan ja siksi sitä voidaan hyödyntää kilpailuetuna. Yritysverkostoissa yhteistyö mahdollistaa kustannusten ja informaation jakamisen sekä tekniikan siirtämisen. Pienten yritysten etuna verkostoitumisessa on mahdollisuus kilpailla isompien yritysten kanssa ja päästä mukaan uusille markkinoille. (Toivola, 2006, s. 23–24.)

Sosiaaliset verkostot voivat johtaa vertikaalisiin ja horisontaalisiin verkostoihin, jotka ovat yritysten välisiä verkostoja. Horisontaalisissa verkostoissa kilpailijat voivat



toimia yhteistyössä, ne ovat saman toimialan sisällä toimivia yhteistyöverkostoja. Vertikaalisissa verkostoissa on saman arvo- tai tuotantoketjun jäseniä, joiden tuotteet täydentävät toisiaan. (Hakanen, 2007, s. 55–57.) Perinteisesti verkostoituminen yritysten kesken tapahtuu vertikaalisten toimittaja-asiakasverkostojen kautta. Jotta yritykset voivat uudistua ja pysyä kilpailukykyisinä, on etsittävä uusia liiketoiminta- ja verkostomalleja ja nykyään syntyykin yhä enemmän myös horisontaalisia verkostoja. (Valkokari ym., 2009, s. 219.)

Kuviossa 4 on erilaisia verkostomalleja. Rakenteeseen vaikuttaa muun muassa se, miten jäsenten keskinäiset suhteet koordinoidaan (keskitetysti, monenvälisesti tai hajautetusti) ja minne verkoston johtajuus sijoittuu. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 32–33.) Keskitetyssä verkostossa yksittäiset jäsenyritykset ovat jokainen erikoistuneet omaan toimintaansa (Hyötyläinen ym., 2009, s. 138). Tällaisia verkostoja ovat tyypillisesti toimittajaverkostot, joissa on kärkiyritys ja sen alihankkijat muodostavat sille verkoston (Hakanen ym., 2007, s. 218). Tällaisissa toimitusverkostoissa on kyse pikemminkin toimitusketjuista, jolloin toimittajat ja alihankkijat eivät juuri ole tekemisissä keskenään. Keskitetyissä verkostomalleissa on vain vähän erityyppistä tietoa, mikä heikentää tiedonvaihtoa ja estää uusien tietoyhdistelmien syntyä (Hyötyläinen ym., 2009, s. 138). Tietoverkoilla saadaan verkostoon jäseniä pitkänkin maantieteellisen välimatkan päästä. Tehokkailla tietoliikenneyhteyksillä, palvelimilla, ohjelmistoilla ja tietovarastoilla päästään kohti monikeskeistä verkostoa (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 32–33).



Kuvio 4. Erityyppisiä verkstorakenteita (mukaillen Hyötyläinen ym., 2009, s. 137)

Monikeskeisessä verkostossa on useita alaverkostoja, jotka yhdistyvät toisiinsa niiden liiketoiminnoista ja teknologioista ydinorganisaatioidensa kautta (Hyötyläinen ym., 2009, s. 138). Monikeskeisessä verkostossa eri yrityksillä voi olla vaikutusvaltaa asiantuntijuuden, tai markkina-aseman kautta, mutta yhdelläkään yrityksellä ei ole vaikutusvaltaa asemaansa perustuen. Näissä verkostoissa toiminnan kehittäminen ja yhteisen strategiatyön merkitys ovat tärkeässä asemassa. Strategiatyön perustana verkostossa ovat visio sekä yhteiset päämäärät ja tavoitteet. Monikeskeinen verkosto tarvitsee ”moottorin”, joka korvaa kärkiyrityksen roolia ja pitää verkoston koossa hyödyntäen sen sisäiset voimavarat. Moottorina yhteistyölle voivat olla esimerkiksi suuret näköpiirissä olevat hyödyt tai yhteinen kilpailija tai uhka. (Hakanen ym., 2007, s. 222–224.)

Hajautettu verkosto on avoin ja rajoittamaton. Hajautettujen verkostojen rakenne mahdollistaa joustavan tiedon ja ideoiden vaihdon. Tyypillisesti hyvin innovatiiviset ja suuret yritykset pystyvät helpommin hyödyntämään tämän kaltaisia verkostoja ja mukana voi olla suuri variaatio erilaista osaamista ja teknologiaa. Yrityksellä tulee kuitenkin olla oppimiskykyä ja kannustusta oppimiseen kannustavaan kulttuuriin, jotta se voi hyötyä hyvästä verkostoasemastaan. (Hyötyläinen ym., 2009, s. 138–139.) Teknologia-alan yritykset hyödyntävät jo hajautettua mallia ja **lohkoketju** on hyvä esimerkki laajoista hajautetuista verkostoista.

Lohkoketju on hajautettu tietokanta, joka on tullut tutuksi ainakin virtuaalivaluutta Bitcoinista. Lohkoketjussa tapahtumia tallennetaan toisiaan seuraaviin lohkoihin, jotka kiinnittyvät toisiinsa ja luovat muuttumattoman ja murtamattoman lohkoketjun. Kaikki lohkoketjun käyttäjät näkevät mitä tapahtumia ketjussa on ollut ja missä järjestyksessä. (Johansson ym., 2019, s. 28.) Lohkoketjuun voidaan tallentaa kaikenlaista tietoa, jota halutaan säilyttää ja ylläpitää luotettavassa ja hajautetussa paikassa. Lohkoketjuteknologia mahdollistaa tietojen muuttamattomuuden ja tehokkaan salauksen hajautetussa ympäristössä useidenkin osapuolten välillä. Tallennettuja tapahtumia on mahdotonta väärentää, eikä lohkoketjussa olevaa dataa voida muokata enää jälkikäteen ilman jäljitettävyyttä. Eri aloilta on näyttöä, että lohkoketjun avulla yritykset voisivat säästää kuluissa ja tehostaa vaihdantaa. Esimerkiksi pankkien välisissä rahansiirroissa eri maiden välillä käytetään lohkoketjuteknologiaa ja matkatoimistot hyödyntävät lohkoketjuja tallentamalla näihin hotellivarauksia. Teknologian avulla raha vaihtaa omistajaa nopeammin ja pienemmillä kuluilla. Lohkoketjuteknologiaa voidaan käyttää

myös ilman internet-yhteyttä tekstiviestien avulla, esimerkiksi maatalouden toimitusketjuissa viljelijöiden ja lopputuotteen valmistajien välillä. Lohkoketjun toimintaperiaatteita voidaan käyttää yli toimialarajojen ja esimerkiksi älykkäät sopimukset ovat esimerkki tällaisista ratkaisuista. Uusia liiketoimintamalleja voidaan rakentaa lohkoketjua käyttämällä ja rakentamalla niiden päälle järjestelmiä. Se mahdollistaa luottamuksen rakentamisen toisilleen tuntemattomienkin välillä. (Johansson ym., 2019, s. 135.)

### 3.3 Verkoston muodostuminen ja rakentaminen

Kun yritykset keskittyvät ydinosaamiseensa, se johtaa yritysten yhteistyön kasvuun ja verkostojen muodostumiseen. Verkostoja kannattaa rakentaa vaiheittain pitkäaikaisen yhteistyön onnistumiseksi (Hakanen ym., 2007 s. 28). Ensin testataan kumppanin luotettavuutta ja yhteisten kokemusten kautta rakennetaan yhteiset toimintatavat. Sen jälkeen yritykset solmivat virallisen sopimuksen yhteistyöstä. (Toivola, 2006, s. 59.) Verkostojen rakentamista ei kannata turhaan kuitenkaan odottaa, vaan se kannattaa aloittaa saman tien. Uteliaisuus ja kiinnostus erilaisia toimijoita kohtaan auttaa löytämään monipuoliset verkostot. Se on jatkuva prosessi ja uusia verkostoja on hyvä rakentaa koko ajan. Käytännössä se voi tapahtua esimerkiksi Silvennoisen (2008, s. 115) laatimalla tavalla, joka on kuvattu visuaalisesti kuviossa 5.



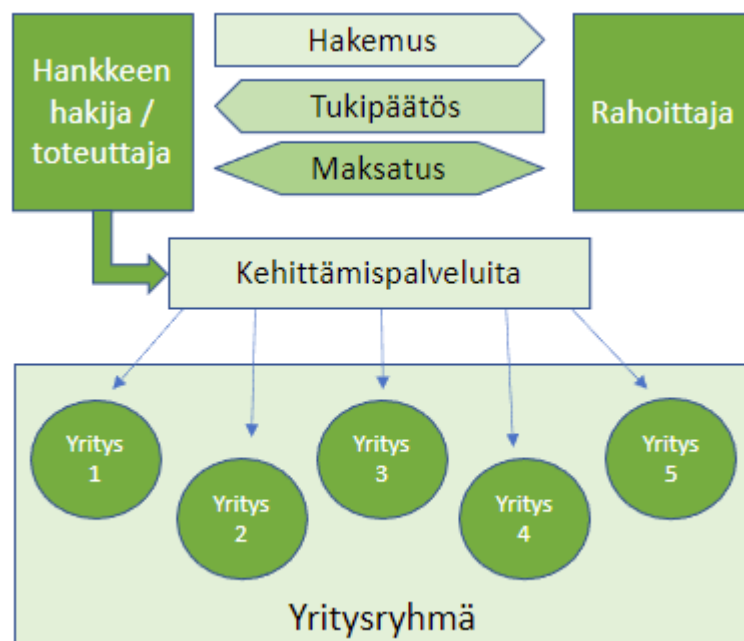
Kuvio 5. Verkoston rakentamisen prosessi

Ensin luetteloidaan sellaiset kymmenen ihmistä, joihin halutaan lähitulevaisuudessa saada yhteys tai tavata. Ne ihmiset listalla, joihin yhteydensaaminen tuntuu vaikealta, voidaan merkitä esimerkiksi rastilla. Montako potentiaalista kontaktia luetteloon jää, mitkä ollaan valmiita kontaktoimaan lähiaikoina. Mitä lisäarvoa heille voidaan tarjota ja mitä lisäarvoa voi itse saada uudesta kontaktista? Mikä asia voisi yhdistää? Miten voidaan ottaa yhteys kyseisiin ihmisiin, ja tarvitaanko apua yhteydenottoon? Tarjoaako tapahtumat tai tilaisuudet mahdollisuuden tutustumiseen, vai otetaanko suoraan yhteyttä? Onko mahdollisesti yhteisiä tuttuja, joiden kautta tapaaminen järjestyy? Kun suunnitelma on laadittu ja päätetty yhteydenotosta, kannattaa ottaa huomioon oma asenne tapaamiseen sekä odotukset sen kulusta. Mahdollisia epäluulojakin voi tilanteesta olla. Asioihin tulee perehtyä ja keskusteluun valmistautua, jolloin myös pystyy varautumaan yllätyksiin. Omat tavoitteet, jotka halutaan saavuttaa kannattaa rehellisesti kertoa, sekä esittää lisäarvon ja hyötyjen saaminen selkeästi. Tapaamisen jälkeen voi pohtia miten itse onnistui ja mitä voisi tehdä toisin. Syntyi sitten uutta verkostoa tai ei, tulee silti kiittää tai muistaa kumppania hyvän tavan mukaisesti. (Silvennoinen, 2008, s. 115.) Kuten MM-leijonien valmentaja Jukka Jalonen (Keynote, 2019) sanoo: ”Meidän pitäisi ihan kaikkien sisäistää se, että yhdessä tekemällä saadaan enemmän aikaan. Se kaikki mitä annat muille, tulee sulle jossakin kohtaa takaisin.” Laadittuun listaan palataan myöhemmin taas uudelleen, sitä voi päivittää lisäämällä tai poistamalla henkilöitä ja miettiä keneen ottaa seuraavaksi yhteyttä (Silvennoinen, 2008, s. 115). Koskaan ei voi tietää, mitkä jatkovaikutukset omalla yhteydenotolla on ollut ja mitä kiinnostusta se toisessa herättää. Se saattaa synnyttää jatkokontaktin kolmanteen osapuoleen. Verkostot muodostuvat aidosta kiinnostuksesta muita kohtaan ja syntyvät pikkuhiljaa vaatien pitkäjänteisyyttä. Toisinaan verkostoja voidaan rakentaa yritysneuvonnan avulla, jolloin voidaan hyödyntää yritysryhmähankkeita ja rakentaa verkostoja hankkeen avulla.

### 3.4 Yritysryhmähankkeet

Yritysryhmähankkeissa kiteytyy koko verkostoitumisen ydin. Kehittämishankkeeseen voi osallistua 3–10 yritystä kehittämään yhdessä toimintaansa ja samalla on mahdollisuus kehittää toimintaa yrityskohtaisilla toimenpiteillä. Hankkeeseen voidaan myöntää

tukea eri tahoilta ja saatu summa jyvitetään osallistujayrityksille. Tuella voidaan kehittää tuotteita, palveluja ja prosesseja. Hanke voi olla myös koulutusluonteinen, esimerkiksi laatuvalmennukseen perustuva. Yritysryhmähankkeen tavoitteena voi olla markkinointi- ja myyntiyhteistyön kehittäminen, tuotannollisen yhteistyön kehittäminen tai tuoteperheen suunnittelu. Yhteistyön lopputuloksena voi olla esimerkiksi yrityksiä palvelevan osuuskunnan perustaminen, tai matkailuyritysten vientirenkaan käynnistäminen. Kuviossa 6 kuvataan, miten yritysryhmähanke toimii. Yritysryhmähanke koostuu hanke- ja yritystuesta. Hakijaksi, eli hankkeen hallinnoijaksi sopii jokin kehittämisorganisaatio; kehittämissyhtiö, neuvontajärjestö tai muu vastaava yksityis- tai julkisoikeudellinen järjestö. Hakija kokoaa sopivan joukon yrityksiä ja ryhmä laatii kaikille yhteisen kehittämisosion, sekä jokaiselle yrityskohtaisen kehittämisspaketin. Näille laaditaan kustannusarvio, josta yhteiseen osioon lasketaan mukaan kulut hankkeen kokoamisesta ja hallinnoinnista. Hallinnoija hakee tukea rahoittajalta. (Nihak, n.d.)



Kuvio 6. Yritysryhmähanke (mukaillen yritystulkki.fi, n.d.)

Mahdollisia rahoittajatahoja on useita. Leader-rahoituksia voi saada yksittäiset kunnat tai seudut. Leaderin toimintaa ohjaa EU:n maaseutuohjelma ja alueiden paikallinen strategia. ELY-keskus, eli elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset hoitavat valtiohallinnon alueellisia kehittämis- ja toimeenpanotehtäviä. Ne kehittävät ja tukevat

ekologisesti kestävä, taloudellista ja sosiaalista hyvinvointia. ELY-keskus on yksi suurimmista rahoituksen myöntäjistä EU-alueella. EU:lla on erilaisia rahoitusinstrumentteja, kuten Euroopan sosiaalirahasto (ESR) ja Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR). Rahoitus voi järjestyä suoraan Leaderin tai ELY-keskuksen kautta, tai se voi järjestyä edellä mainittujen välityksellä EU:n rahastoista. (Torvinen, 2022.) Tukea voi saada 75 % hankkeeseen, loput 25 % tulee yksityisenä rahoituksena ryhmään osallistuvilta yrityksiltä. Esimerkiksi kustannukset ovat yhteensä 50 000 euroa, julkinen tuki hankkeelle on 37 500 euroa. Omarahoitusosuus on 12 500 euroa, joka jaetaan yhtä suuriin osiin osallistujayritysten kesken. Viidelle yritykselle jaettuna rahoitusosuus olisi 2500 euroa. Saatu julkinen tuki maksetaan hankkeen hallinnoijalle ja se jyvitetään yrittäjille kehittämispalveluina. Hankkeen hallinnoijan ja yritysten välille ei synny muuta rahaliikennettä yksityisen rahoituksen maksamisen lisäksi. (Yritystulkki, n.d., s. 4.) Esimerkistä tunnistetaan yritysten saavuttama kustannushyöty, mutta hyöty voi olla paljon muutakin. Hyödyn eri näkökulmista kerrotaan seuraavassa osiossa.

## 4 VERKOSTON TUOMAT HYÖDYT

Miksi yritysten kannattaa verkostoitua? Verkosto antaa monenlaista hyötyä jäsenilleen, mistä kaikki ei ole mitattavissa. Esimerkiksi vertaistuki on jokaisen itsensä kokema asia, miten sen määrittelee ja millaiseksi sen arvostaa. Arvoa voi saada myös tuotteiden tai palveluiden kautta. Kun asiakas tekee ostopäätöstä, hän valitsee tuotteen, joka itselle sopii parhaiten. Pärjätäkseen markkinoilla, yrityksellä on oltava kilpailukykyä. Kilpailukyky tuottaa kilpailuetua, joka syntyy tuotettavasta arvosta. Kilpailuetua voidaan luoda eri menetelmin, joista innovaatiot ovat kyky luoda esimerkiksi täysin uusia liiketoimintamalleja. Verkostojen avulla saadaan ideointiin eri näkökulmia, joita yrittäjä yksin ei löydä. Yhdessä ideoimalla syntyy innovaatioita ja esimerkiksi digitalisaation syntyminen on osoitus tästä. Digitalisaatio on suuri mahdollisuus saada omaan toimintaan kehitysloikka, joka tuo lisää etua kilpailijoihin nähden.

### 4.1 Arvon tuottaminen verkostossa

Verkostot koostuvat eri organisaatioista ja liiketoimintasuhteiden on oltava hyvät. Osapuolten tulee sitoutua liiketoimeen, jotta kaikkien tarpeet ja odotukset huomioidaan. Hyvässä liiketoimintasuhteessa yhteiset tavoitteet, joustavuus toisia yrityksiä kohtaan ja luottamus voivat auttaa verkostoa löytämään uusia liiketoimintamalleja. (Nieminen, 2016, luku 1.4, kohta ”Missä lisäarvo syntyy”.) Verkoston tavoitteena on tuottaa sen jäsenille lisäarvoa, joka voi olla esimerkiksi oppimiskokemuksia tai luotettavaa kumppanuutta. Lisäksi voi olla mahdollisuus saada vihjeitä, tai lisää tietoa sekä kaiken lisäksi vertaistukea ja hyvää seuraa. (Silvennoinen, 2008, s. 18.) Arvoa voidaan ajatella myös hyötynä, mutta hyödyn tulisi olla molemminpuolista ja vastavuoroista. Verkostossa on aina joku, joka tietää jotain mitä itse ei tiedä. Tiedon jakaminen auttaa luomaan myös uutta tietoa. Verkostot yli toimialojen voivat tuoda jäsenilleen tietovarantoja, joita muuten ei olisi käytössä. Tiedon jakaminen auttaa myös vastavuoroisuuteen, jolloin verkoston kaikki jäsenet tulevat kuulluiksi. (Silvennoinen, 2008, s. 48–52.)

Arvolla voidaan tarkoittaa myös sitä, miten loppuasiakkaan tuotteelle voidaan lisätä arvoa. Lisäarvoa tuotetaan työn ja raaka-aineiden muuntamisella valmisteiksi. Näistä tapahtumista syntyy arvoketjuja ja niiden suorituskykyä voidaan mitata aina asiakkaan

tilauksesta loppuun asti. (Kulmala & Paranko, 2002, s. 223.) Arvoketjuissa yritykset eivät kilpaile keskenään, vaan yritykset pyrkivät tuottamaan lisäarvoa asiakkailleen, jolloin pyritään win-win-tilanteeseen. Kun koko verkosto pärjää, myös yksittäiset yritykset pärjäävät. Muokkaamalla arvoketjuja voidaan toimintaa ohjata kilpailuedun saavuttamiseksi. (Järvenpää ym., 2001, s. 66.) Esimerkiksi tuotteen kuljettaminen toimitusketjussa eri toimijoille ei lisää tuotteen arvoa, vaan todennäköisimmin lisää tuotteen kustannuksia ja asiakas joutuu maksamaan tuotteesta korkeampaa hintaa kulujen kattamiseksi.

On kyse sitten verkostosta tai yksittäisestä yrityksestä, loppukädessä raha tulee loppuasiakkaalta. Asiakas kokee arvon eri tavalla kuin yritykset. Yritykset ja verkostot pyrkivät tekemään voittoa, mutta niiden tulee myös tuottaa arvoa asiakkaalle. Asiakas kokee saavansa hyötyä, kun hänen odotuksensa ylitetään. (Martinsuo ym., 2016, s. 23.) Raha ei ole asiakkaalle ainoa vaikutin. Asiakas saa kokonaisarvon tuotteelle saamastaan kokemuksesta. Kuviossa 7 on malli asiakkaan kokemasta kokonaisarvosta. Kustannukset muodostuvat eri näkökulmista. Rahalliset kustannukset ovat yksinkertaisesti tuotteen hankintaan käytetyt kustannukset, jotka muodostuvat esimerkiksi hankintai- tai käyttöönottokustannuksista. Ajallinen kustannus muodostuu kaikesta ajasta, jonka asiakas käyttää tuotteen hankintaan, muun muassa informaation etsiminen. Kun asiakkaalla on riittävästi tietoa tuotteesta, sen hankintaan käytetty aika muodostaa energisiä kustannuksia. Ne ovat vaikeasti mitattavia kustannuksia, kuten psyykkisetkin kustannukset, jotka koostuvat turhautumisen tai uuden oppittelun ponnisteluista. (Martinsuo ym., 2016, s. 56.)

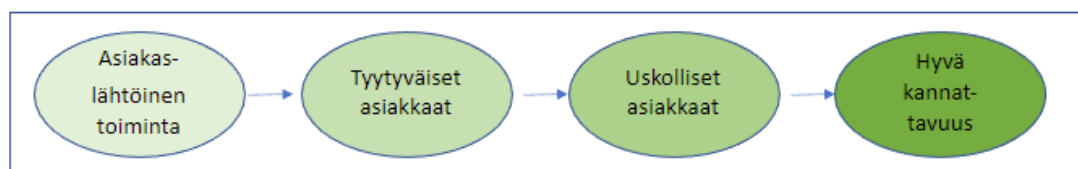


Kuvio 7. Asiakkaan kokonaisarvon muodostuminen (mukaillen Martinsuo ym., 2016, s. 55)



Asiakkaan arvo muodostuu myös neljästä eri näkökulmasta. Tuotteen suorituskyky tai muut ominaisuudet muodostavat asiakkaalle tuotteen käyttöarvon. Tuotteeseen saattaa sisältyä huoltoa tai neuvontaa, jotka lisäävät tuotteelle merkittävää palveluarvoa. Imagoarvo syntyy yrityksen viestinnästä tai asiakaslupauksista, joita asiakas arvioi omiin odotuksiinsa nähden. Jokaisella asiakkaalla on omat odotuksensa ja sen takia imagon luonti ja ylläpito ovatkin nykyään isossa osassa. Yrityksen henkilöstö toimii asiakaspinnassa ja luo mielikuvaa yrityksestä. Henkilöstön tuoma arvo esimerkiksi palvelualltiudellaan vaikuttaa suuresti siihen, minkälainen kokemus asiakkaalle yrityksestä jää. (Martinsuo ym., 2016, s. 55–56.)

Asiakastyytyväisyys on yksi tärkeimmistä asioista, joka vaikuttaa verkoston menestymiseen. Asiakslähtöisyyteen tulee panostaa läpi verkoston. (Järvenpää ym., 2020, s. 471.) Kun asiakas kokee saaneensa hyvää palvelua ja vastinetta rahoilleen, hän on tyytyväinen ja valmis palaamaan myös uudelleen. Mitä parempaa ja joustavampaa verkoston palvelu tai tuotteen laatu on, sitä uskollisempi asiakas on jatkossakin verkostolle. Verkoston tulisi hoitaa asiakslähtöisyyttä koko verkoston voimin, ei ainoastaan sen kärkiyrityksen kautta. (Järvenpää, 2020, s. 472.) Kuviossa 8 on asiakslähtöisyyden perusoletukset.

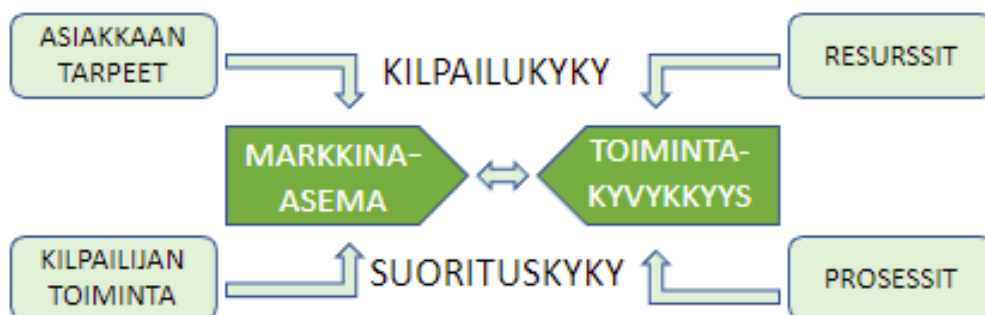


Kuvio 8. Asiakslähtöisyyden perusoletukset (mukaillen Järvenpää ym., 2001, s. 235)

Asiakslähtöisyys johtaa loppujen lopuksi lisäarvon tuottamiseen omistajille. (Järvenpää ym., 2001, s. 235.) Yritysten lisäksi myös asiakkaat toimivat erilaisissa verkostoissa. Niissä vaihdetaan kokemuksia saaduista palveluista ja listataan parhaat toimijat. Kokemuksia jakamalla voi herätä myös epäilyksiä toimijoita kohtaan ja siksi asiakastyytyväisyyden pitäminen on tärkeää. (Hänti, 2021, s. 66.) Asiakaskokemukseen vaikuttavat tuotteen tai palvelun hinta ja saatavuus, sekä palvelulupauksen taso; toimitusvarmuus ja -nopeus. Pelkkä arvon luominen tai tuottaminen ei riitä, yritysten pitäisi pystyä toiminaan paremmin kuin kilpailijansa. Tällöin puhutaan kilpailukyvyistä.

## 4.2 Kilpailuedun luominen

Tärkein syy verkostoitumiseen on luoda kilpailuetua. Liiketoimintaympäristön ja kilpailijoiden toiminnan muutokset saavat yritysjohtajat miettimään, mistä heidän kilpailuetunsa syntyy. Verkostoituminen nähdään keinona vastata asetettuihin haasteisiin globalisaation ja hintojen laskun suhteen (Kulmala ym., 2000, s. 34). Verkostossa toimijoita tulee arvioida koko ajan, jotta nähdään miten he pystyvät toimimaan muuttuvassa ympäristössä ja vaikuttamaan positiivisesti kilpailukykyyn. Toimintaa tulee kehittää yhdessä eri tahojen kanssa, jotta pystytään minimoimaan riskit ja kustannukset. Samalla voidaan saavuttaa uusia innovatiivisia ratkaisuja, joilla voidaan esimerkiksi pyrkiä vähentämään päästöjä, tai saavuttamaan kustannusetuja. (Huuhka, 2017, s.149.) Kilpailuetua saadaan hyvillä yhteistyösuhteilla ja niiden johtamisella. Yrityksillä tulee olla kustannustehokkaat ja tarkoituksenmukaiset resurssit, esimerkiksi osaavat henkilöt oikeissa paikoissa tekemässä järkeviä päätöksiä. Oikeilla prosesseilla saadaan hyvä suorituskyky, jolla luodaan lisäarvoa asiakkaalle. (Nieminen, 2016, luku 1.5, kohta ”Miten hyvä hankinta auttaa menestykseen liiketoiminnassa?”.) Kuviossa 9 havainnollistetaan, miten kilpailukyky ja suorituskyky vaikuttavat toisiinsa.



Kuvio 9. Hyvä suorituskyky tuo kilpailukykyä (mukaillen Nieminen, 2016, luku 1,5, kohta Miten hyvä hankinta...)

Kun yritys huomioi riittävästi asiakkaan tarpeita ja ymmärtää kilpailijoiden toimintaa, voidaan nähdä, miten yritys sijoittuu vallitseville markkinoille. Yrityksen tulee laatia omat prosessinsa toimiviksi ja tehokkaiksi. Sen tulee määritellä resurssit riittäviksi, jotta prosesseista suoriudutaan. Näin ollen yritys pystyy vaikuttamaan omaan toimintakyvykkyteensä ja sitä kautta markkina-asemaansa. Kun yritys on suorituskykyinen,

se pystyy myös olemaan kilpailukykyinen. Kilpailuedun luominen ja kilpailukyvyyn ylläpitäminen vaativat yrityksiltä jatkuvaa kustannusten hallintaa ja hintoihin tulee reagoida nopeasti (Kulmala, ym., 2000, s. 36). Uusien tuotteiden laadun ja ominaisuuksien oletetaan jatkuvasti paranevan, ja aikaisempaa enemmän on pienemmin kustannuksien tarjottava enemmän. (Järvenpää ym., 2001, s. 41.) Yritysverkoston kustannuksia tulisi johtaa käyttämällä kustannuslaskennan eri välineitä. Keräämällä ja analysoimalla kustannustietojaan se pystyy karsimaan päällekkäisiä toimintoja verkostossa. Näin verkosto pystyy toimimaan tehokkaasti ja vastaamaan loppuasiakkaan toiveisiin koko verkostoa kannattavalla tavalla. Analysoimalla yritysten eri toimintoja, tunnistetaan esimerkiksi kustannusten syyt, ja strategioita voidaan arvioida muun muassa taloudellisesti kestäväksi kilpailuedun luomiseksi. (Hussey & Audra, 2012, s. 4.) Arvioinnin jälkeen voidaan suorittaa toimenpiteitä, joilla voidaan saavuttaa esimerkiksi innovaatioita.

#### 4.3 Innovaatiot

Tilastokeskus (n.d.) määrittelee innovaation seuraavasti: ” Yrityksen innovaatio on uusi tai parannettu tuote tai liiketoimintaprosessi (tai niiden yhdistelmä), joka eroaa merkittävästi yrityksen aiemmista tuotteista tai prosesseista, ja jonka yritys on tuonut markkinoille tai ottanut käyttöönsä.” Tärkeä piirre innovaatioiden tuottamisessa on vuorovaikutteinen johtamistapa. Kun työntekijät kokevat tulevaisuutta kuulluksi ja heihin kohdistuu luottamusta, he uskaltavat tuottaa ideoita. (Ojasalo ym., 2018, s. 158.) Innovaatiot eivät yleensä synny yhden ihmisen johdolla, vaan tarvitsevat tuekseen kolme eri tekijää. Yrityksessä tulee olla luovia osajia, joilla on idea. Idean lisäksi tulee olla tekijät, jotka auttavat toteuttamaan ideat käytännössä. Näiden lisäksi tulee vallita luovuuden kulttuuri, joka innostaa ihmisiä ajattelemaan ja kyseenalaistamaan asioita. Innovaatio ei ole sooloilua, vaan se on monen pelaajan peli organisaatiossa ja sen ulkopuolella. (Bessant, 2018.) Verkostoitumalla hajautetusti yli toimialojen, yritykset voivat löytää erilaisia näkemyksiä asioista, ja se avaa uusia mahdollisuuksia ja ideoita.

Yleensä uudet liikeideat syntyvät, kun seuraa muiden ihmisten elämää tai työskentelyä. Havainnoimalla toimintaa voidaan esittää kysymyksiä, esimerkiksi miksi asioita tehdään tietyllä tavalla ja voiko sen tehdä helpommin? (Dyer ym., n.d.) Innovaatioita

saadaan aikaan, kun tunnistetaan kohteet, jotka voivat muuttua. Kun ongelma on tunnistettu, voidaan ideoida ja arvioida uusia toteutustapoja. (Govindarajan, 2009.) Tärkein prosessi innovaatiotoiminnassa on oppimisprosessi. Sen toiminta perustuu tiedon ja tietämyksen yhteiseen tulkintaan (Valkokari ym., 2009, s. 103). Kokeilemalla uusia tapoja saattaa tulla myös virheitä. Virheitä on kuitenkin tehtävä, jotta niistä voidaan oppia. Virheet eivät saa lannistaa ja ilmapiiriin tulisi yhteisössä pysyä siitä huolimatta positiivisena. Kielteisyys on vahingollista ja tyrehdyttää nopeasti kyvyn tuottaa uusia ratkaisuja tai ideoita. Myönteisten seikkojen esiin tuominen osoittaa, mikä ideassa oli hyvää ja sitä kautta voidaan koittaa muita lähestymistapoja. (Ojasalo ym., 2018, s. 159.) Sitä luovempia ratkaisuja voidaan löytää, mitä useamman alan ihmisiä osallistuu ideoiden tuottamiseen (Silvennoinen, 2008, s. 56).

Innovaatioita on erilaisia; Lyhyen aikavälin innovaatiot keskittyvät nykyisen tuotevalikoiman laajentamiseen, jolloin tavoitteena on saada tuloksia lyhyellä aikavälillä. Keskipitkän aikavälin innovoinnin tavoitteena on kehittää uusia toimintoja ja laajentaa tuotteita uusille markkinoille. Pitkän aikavälin innovaatiot ovat yleensä radikaaleja, ja niissä keskitytään esimerkiksi valloittamaan täysin uusi toimiala pitkällä aikavälillä. (Ahvenainen, n.d.) Innovaatiot ja uudet ajatukset voivat synnyttää uusia liiketoimintamalleja ja -tapoja tuoden lisää kilpailukykyä yrityksille ja verkostoille. Myös digitalisaatio on syntynyt innovaatioista, ja yhä enemmän erilaisia järjestelmiä sekä ohjelmistoja käytetään parantamaan ja nopeuttamaan suorituskykyä.

#### 4.4 Digitalisaatio

Digitalisaatio on muuttanut viime vuosina monia asioita. Kaikki elämän alueet, toimialat ja toiminnot yrityksissä ovat jo jossain määrin digitalisaation läpäisemiä. Sen nopeus, laajuus ja syvyys ovat monen rinnakkaisen murroksen aikaansaannoksia ja ne yhdessä muokkaavat yritysten toimintaympäristöä enemmän kuin mikään teollisen vallankumouksen jälkeen. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 51–52.) Kuviossa 10 nähdään kolme eri murrosta, jotka vaikuttavat digitalisaatioon. Asiakaskäyttäytyminen on tärkein digitalisaatiota ajava voima. Muutosta on tapahtunut viimeisen kymmenen vuoden aikana ja se jatkuu edelleen. Asiakas pystyy yhä useammin päättämään, milloin, miten ja missä hän haluaa asioida. Digitalisaation johdosta vaihtoehdot ja

kilpailijat voivat tulla mistä päin maailmaa tahansa. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 53.) Asiakkaiden tapa toimia muuttuu ja mahdollistaa yritysten tuottaa arvoa uudella tavalla.



Kuvio 10. Digitalisaation murrokset (mukailen Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 52)

Jos asiakaskäyttäytyminen toimii digitalisaation ajurina, teknologian murros on toiminnut sen käynnistävänä voimana ja koko digitalisaatiokehityksen mahdollistajana. Teknologia ei ole enää pelkästään IT-ammattilaisten hyödyntämää, nykyään jokaisen kodista jo löytyy älykkäitä laitteita. Kehitys on nopeaa ja digitaalisuus tekee tuloaan myös moniin tavaroihin, koneisiin ja laitteisiin anturi- ja sensoriteknologian myötä. Erilaisten teknologioiden, kuten RFID-teknologian (radiofrequency identification) avulla tietoa saadaan siirrettyä nopeammin ja se parantaa muun muassa toimitusketjun läpinäkyvyyttä. Teknologiaa hyödynnetään erilaisissa sovelluksissa ja infrastruktuuri-palveluissa pilvipalveluina ilman, että laitteita tai ohjelmistoja tarvitsee ostaa omaksi. Pilvipalvelujen ansiosta yritykset voivat varmistaa palvelujen sopivuuden ja ajanmukaisuuden tarpeiden muuttuessa. Lisäksi se vapauttaa resursseja tietoteknisistä asioista muuhun liiketoimintaan. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 59–64.)

Yritysten kilpailu muuttuu digitalisaation johdosta, sillä kilpailijat voivat olla globaalisti missä päin tahansa. Asiakas voi ostaa tuotteensa ulkomaisesta verkkokaupasta ja EU-lainsäädäntö sekä luottokorttimaksujen yleistymisen ovat madaltaneet kynnystä kaupankäynnille yli maarakojen. Markkinoiden murrokseen vaikuttaa globaali kilpailu,

joka tuo mukanaan uudet haastajat. Globalisoituminen on mahdollisuus ulkomaisille yrityksille rantautua Suomeen, mutta yhtä lailla suomalaisyrityksille toiseen suuntaan. Se tarjoaa keinon tavoittaa uusia asiakkaita ja laajentua uusille markkinoille. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 65–69.) Uusille markkinoille laajentuminen vaatii johdonmukaista työskentelyä ja tarkkaa suunnittelua. On kyse sitten yksittäisen yrityksen tai verkoston toiminnasta, sillä tulee olla tietyt toiminnot kunnossa menestymisen edellytykseksi. Seuraavassa osuudessa on tarkemmin kerrottu verkoston kulmakivistä menestymiseen.

## 5 KULMAKIVET VERKOSTON MENESTYMISSÄ

Verkostoituminen itsessään ei ole päämäärä, ja yrityksillä tulisi olla omat tavoitteet ja keinot verkostoitumisen suhteen. Toimintaa suunnitellessa tulisi pohtia toimenpiteiden odotettuja vaikutuksia. Verkoston menestymiseen vaikuttavat eri tekijät, joihin verkoston jäsenet pystyvät itse vaikuttamaan. Ei ole väliä minkälaisesta verkostotyypistä on kyse, kuitenkin eri toimijoiden tavoitteiden yhteensopivuus auttaa löytämään yhteisen tai yhteensopivan päämäärän. Kuvioon 11 on listattu tärkeimmät verkoston menestymiseen vaikuttavat tekijät.



Kuvio 11. Verkoston menestymisen kulmakivet

Eri yrityksillä voi olla erilaiset tavoitteet verkostossa, ja yhden mielestä epäonnistunut tulos voi olla toisen kannalta onnistunut. Epäonnistumisen perussyyt voivat löytyä strategiatyön puutteesta. Sen lisäksi onnistunutta verkostoitumista voi vaikeuttaa huono sitoutuminen ja epäselvät pelisäännöt. Luottamuksen puutetta voi syntyä, jos verkoston tuottamaa hyötyä ei nähdä samalla tavalla ja vuorovaikutus ei ole jatkuvaa ja kaikkiin suuntiin tapahtuvaa. (Hakanen ym., 2007, s. 28.) Jotta verkostoitumisessa ei kompastuta näihin seikkoihin, tulee nämä menestymisen rakenteet olla kunnossa.

## 5.1 Verkoston johtaminen

Jotta voi johtaa muita, tulee ensin oppia johtamaan itseään, löytää omat vahvuudet ja kehittämiskohteet. Itsensä johtaminen on organisaatiojohtamisjärjestelmässäkin tärkeä osa-alue. Perinteisesti johtaminen on ollut yksilöiden johtamista, mutta se on saanut rinnalleen myös tiimien johtamisen, mikä toimii kollektiivisesti. Johtaja ei enää johda vain itseään ja yksilöitä, vaan myös tiimiä. Tiimille on luotava hyvä vuorovaikutus ja vastuuta jaetaan yhteisesti kaikille osallistuville tiimin jäsenille. Yhä enemmän tiimitkään eivät enää työskentele fyysisesti samassa paikassa, ja johtaminenkin voi tapahtua virtuaalisesti. Tiimejä on useita ja niiden pitäisi pystyä tekemään yhteistyötä. Yhteistyö onnistuu yhteisillä toimintatavoilla ja prosesseilla sekä visiolla ja arvoilla. Kun organisaatiot ovat verkostomaisia, perinteiset johtamisopit eivät enää sovellu niihin. Ei enää riitä, että organisaatioiden sisällä tiimit tekevät yhteistyötä, vaan myös eri organisaatioiden tiimit pitäisi saada puhaltamaan yhteen hiileen. (Sydänmaalakka, 2015, luku 6, kohta ”Älykäs johtaminen”).

Vapaaehtoisuus ja tasavertaisuus sekä vastavuoroisuus ovat herkkiä ulkoiselle vallankäytölle ja vaikuttamiselle. Jos verkostoa ohjataan tai johdetaan liikaa ulkopuolelta, verkoston piirteet voivat estyä. Siksi jokaisen tulee ensin oppia johtamaan itseään ja ottamaan vastuuta. Johtamista tulisi toteuttaa kollektiivisesti sopimalla toimintaehdoista ja -tavoista. (Verkostojohtamisen opas, 2019 s. 16.) Verkostojohtamisessa toimintaa ohjaavat uudenlainen yhteistoiminta, tiedon jakaminen, avoimuus ja nopeus. Yksinkertaistettuna suljetusta liiketoiminnasta siirrytään kohti avointa toimintaa, kun yritykset alkavat löyhistä alihankintasuhteista siirtymään partnerisuhteisiin, kumppanuuksiin ja liiketoimintaverkkoihin. (Sydänmaalakka, 2015, luku 6.2, kohta ”verkoston ja ekosysteemin johtaminen”). Verkostojen tulee sopeutua nopeasti muutoksiin ja sen takia yhteistyötä tulisi toteuttaa jatkuvana prosessina, ei vain yksittäisenä toimenpiteenä. Verkoston toimivuutta voidaan arvioida eri näkökulmista:

- Mitä lisäarvoa verkosto tuottaa
- Päästäänkö verkoston rakenteella haluttuun lopputulokseen
- Miten toimivaa yhteistyö on ja minkälainen on vuorovaikutuksen laatu
- Miten sitoutuneita ja itseohjautuvia verkoston jäsenet ovat



Verkostolla tulisi olla kyky havaita toiminnan haasteet ja esteet, sekä nostaa ne myös esille. Pelkästään haasteiden tunnistaminen ei riitä, tulisi myös ymmärtää mistä ne johtuvat ja pyrkiä etsimään niihin ratkaisuja (Verkostojohtamisen opas, 2019, s. 16). Haasteiden tuominen esiin vaatii luottamusta jäsenten kesken ja vaikeissa tilanteissa verkoston jäsenet voivat tarvittaessa tukea toisiaan (Silvennoinen, 2008, s. 23).

## 5.2 Luottamuksen merkitys verkostossa

Aiemmin yritysten yhteistyö oli lyhytjänteistä ja sillä pyrittiin tasaamaan omia kuorimitushuippuja. Hinta oli ratkaiseva tekijä, ja hintoja polkemalla ei syntynyt luottamusta. (Kulmala & Paranko, 2002, s.17.) Jotta verkoston jäsenet pystyvät jakamaan arvokasta tietoa yrityksestään, tulee luottaa verkoston muihin jäseniin. Kun verkostolla on vastavuoroisuutta sekä yhteistä näkemystä ja arvostusta toisiinsa, saadaan sosiaalista pääomaa. Siihen liittyvä luottamus ja sitoutuneisuus vaikuttavat yhteistyöhön ja näin ollen luottamuksellisen informaation vaihtamiseen. (Tenhunen, 2006, s. 45.) Kun luottamus ja avoimuus syntyvät, ei ole tarvetta suurelle valvonnalle.

Nykyään pyritään saamaan pidempiaikaisia kumppanuuksia. Kun yhteistyö syvenee ja tiivistyy, toimijat pyrkivät tukemaan toisiaan toiminnan kehittämiseksi mahdollisuuksien mukaan, esimerkiksi esittelemällä erilaisia investointikohteita ja työtapoja. (Tenhunen, 2002, s. 161.) Kumppanuudella pyritään tasaamaan molempien taloudellista tilannetta, kykyä ottaa riskejä ja mahdollisuuksia kehittyä. (Kulmala & Paranko, 2002, s. 35.) Partneriyhteistyössä yritykset toimivat jo hyvin läheisessä yhteistyössä, jolloin verkostoituminen on tiiviimpää yhteistyötä yritysten välillä. Yritykset voivat asettaa yhteisiä tavoitteita ja strategioita. (Kulmala & Paranko, 2002, s. 33.) Partneriyhteistyössä pyritään parantamaan prosesseja, mikä vaikuttaa myös kustannuksiin. Voidaan esimerkiksi suunnitella hankintoja, varastointia ja logistiikkaa siten, että ne ovat toimivia ketjun kaikille osapuolille.

Jotta yhteistyötä pystytään syventämään löyhistä suhteista kumppanuuksiin, vaaditaan luottamusta toimijoiden välillä. Keskinäinen luottamus koostuu luottamuksesta toisten hyväntahtoisuuteen ja lupauksen pitämiseen. Luottamusta rakentaessa tarvitaan oikeudenmukaisuutta. Kun verkoston jäsenet kokevat menettelytavat reiluiksi, on helpompi

hyväksyä ratkaisut, vaikka ne eivät olisi itselle parhaiten sopivat. Osallistuminen ja osallisuuden tunne lisäävät vastuuntunnetta ja näin pystytään määrittelemään yhdessä johdonmukaiset säännöt. (Työturvallisuuskeskus, n.d.) Luottamukseen vaikuttavat myös verkoston vuorovaikutus ja sen avoimuus. Usein nämä käsitteet kulkevatkin käsi kädessä.

### 5.3 Vuorovaikutus toimijoiden välillä

Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa on kyse sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä, joita ovat eleet ja ilmeet, katseet, liikkeet ja asennot. Vuorovaikutuksen tavoitteena ei tarvitse olla yksimielisyyden saavuttaminen, vaan ymmärrys toisen mielipiteestä ja millaisiin tekijöihin se pohjautuu. (Työturvallisuuskeskus, n.d.) Verkostoissa toimimiseen tarvitaan vuorovaikutustaitoja, joita voi kutsua yhteisesti nimikkeellä verkostokyvykyys. Se on osittain käyttäytymistiedettä ja käsittelee muun muassa ihmisten välistä suhteiden rakentamista, niiden ylläpitoa ja kehittämistä. Verkostokyvykydessä tärkeimmät käsitteet ovat sosiaalinen pääoma ja yhteisökyvykyys. (Hakonen ym., 2007, s. 34.) Sosiaalinen pääoma edistää verkoston jäsenien keskinäistä sosiaalista vuorovaikutusta, jonka avulla voidaan tehostaa yksilöiden tavoitteiden toteutumista (Ruuskanen, 2001, s. 1). Sosiaalinen pääoma koostuu kolmesta ulottuvuudesta, joita ovat verkostojen rakenne, suhteen laatu ja kognitiivinen dimensio. Hakasen ym. (2007, s. 34) mukaan näitä ulottuvuuksia tulee tarkastella riittävän monipuolisesti, jotta toimivuutta voidaan tutkia ja kehittää:

#### Verkostojen rakenne

- Verkostojen laajuus ja millaisia toimijoita siihen kuuluu
- Miten tarkoituksenmukaisia toimijat ovat mission ja vision kannalta
- Hierarkia verkostossa
- Miten toimijat kytkeytyvät toisiinsa ja linkkien tiheys

#### Suhteen laatu

- Henkilöiden keskinäiset suhteet ja kemiat
- Sopeutuminen verkoston toisiin jäseniin
- Luottamus, velvollisuudet ja normit
- Ystävyys ja toisen kunnioitus

#### Kognitiivinen dimensio

- Vuorovaikutuksen ymmärrettävyys ja selkeys
- Kyky toisen tulkitsemiseen
- Yhteinen kieli, sen merkitykset ja tarinat.

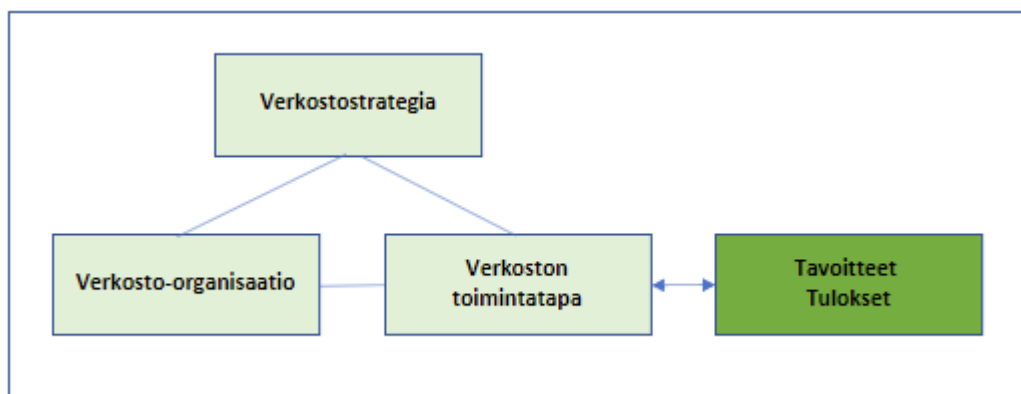
Yhteistyökyvykkyydessä on kyse taidosta rakentaa yhteistyösuhteita, jotka perustuvat sitoutumiseen, luottamukseen sekä taitoon kommunikoida. Verkoston toiminta on sitä parempaa, mitä parempi verkoston yhteistyökyvykkyys on. (Hakanen ym., 2007, s. 34–35.) Vuorovaikutus verkostossa luo toiminnalle arvoa, jolloin voidaan rakentaa yhteisiä merkityksiä ja ajatuksia tulevaisuudesta ja tavoitteista (Työturvallisuuskeskus n.d.).

#### 5.4 Verkostostrategia

Strategia-sana on peräisin kreikan kielestä ja se tarkoittaa hyvin valmisteltua sotasuunnitelmaa, jolla saavutetaan tavoiteltu päämäärä eli voitto. Liikkeenjohdossa hyvän strategian tavoitteena on saada kilpailuetua kilpailijoihin. (Iloranta ym., 2018, s. 133.) Visiolla kuvataan, minkälainen yritys haluaa tulevaisuudessa olla. Strategian tarkoituksena on suunnitella, miten visio toteutetaan. (Huuhka, 2017, s. 62.) Verkostoitumiseen lähettäessä yritysten tulee miettiä mihin on lähdössä mukaan ja onko siitä yritykselle hyötyä. Useimmiten yritykset miettivät omaa tuotettaan tai myyntiään, mutta näkökulman voisi kääntää omista tarpeista asiakkaan tarpeisiin. Mitä ja milloin asiakas on ostamassa? Menestyvät kasvuyritykset ajattelevat, että hyvillä asiakaskokemuksilla saadaan kasvua ja mahdollisesti myös kustannussäästöä. Kasvu ja kannattavuus ovat keskeisiä elementtejä yritysten strategioissa. (Mattinen, 2020, s. 23.) Ei ole olemassa yhtä johtamisstrategiaa, joka toimisi jokaiselle samanlaisena. Riippumatta yritysten tai verkostojen koosta, tavoitteena on katsoa kokonaisuutta ja parantaa tehokkuutta hankintojen, tuotannon, sekä jakelujärjestelmien suunnittelun ja hallinnan osalta. Hyvien suhteiden ylläpito toimitusketjun eri osiin ja vastaaminen asiakkaiden tarpeisiin luovat kilpailuetua, josta koko verkosto hyötyy. (Daiheng & Wenbing, 2017, s. 72.)

Kuviossa 12 on kuvattu strategisen verkoston johtamisen kolme tasoa; verkostostrategia, verkostoyhteistyön organisaatio ja toimintatapa verkostossa. Ensin tulee luoda verkostolle yhteinen, kaikille sopiva strategia ja siihen johtamisprosessi. Sen jälkeen

pohditaan rakenteita, joilla yhteistyö verkostossa saadaan toimimaan ja siihen sopivat toimintatavat. (Järvenpää ym., 2001, s. 113.)



Kuvio 12. Yritysverkoston johtamiskolmio (mukaillen Järvenpää ym., 2001, s. 114)

Verkoston toimintatapa voi perustua erilaisiin liiketoimintatyyppeihin. **Perusliiketoimintaverkoissa** pääpaino on tunnistaa ja hyödyntää olevassa oleva osaaminen ja ohjata toimintoja tehokkaasti. Tehokkuus edellyttää toimintojen vahvaa koordinoitua. Esimerkiksi tietokonekomponentteja valmistava Dell ja huonekaluja valmistava IKEA ovat rakentaneet kysyntävetoisen strategisen verkon, joissa tuotteiden kasaaminen ohjataan asiakkaalle. **Liiketoimintaa uudistavat verkot** pyrkivät tyypillisesti kehittämään ja uudistamaan nykyliiketoimintaa esimerkiksi logistiikan, johtamisen tai verkon tuottamien palveluiden tai tuotteiden osalta. Kehittäminen edellyttää taitoa rakentaa ja johtaa eri toimialojen erityisosaajien kehitystiimejä. Siihen vaaditaan laadukasta johtamista ja luottamuksellista ilmapiiriä. **Uutta liiketoimintaa luovien ja kehittävien verkkojen** tavoitteena on rakentaa jotain täysin uutta ja luoda tulevaisuutta. Tehokkaan toiminnan takaamiseksi tämänkin tyyppiset liiketoimintaverkot tarvitsevat vahvaa luottamuskulttuuria, joka tukee uuden tietämyksen tuottamista ja jakamista läpi verkoston. (Hyötyläinen ym., 2009, s. 35–40.)

Ensimmäinen askel verkoston yhteiseen visioon on pohtia omaa kantaa ja miten strategia tukee oman yrityksen liikeideaa. Yhteinen visio verkoston toiminnasta on perustana koko strategiselle verkostolle. Verkoston toimintaperiaatteet ja visio voidaan saattaa yhteiseksi verkostostrategiaksi. (Järvenpää ym., 2001, s.114.) Verkostossa eri toimintojen ja osapuolien edustajat muodostavat yhdessä vision, jolloin strategiaprosessi palvelee koko verkostossa tapahtuvaa toimintaa. Strategian johtaminen on luovaa

toimintaa, ja uusiin mahdollisuuksiin ja toimenpiteisiin pitää pystyä reagoimaan nopeasti. Ennusteita pitää pystyä päivittämään ja sen takia strateginen suunnitteluprosessi tulee laajentaa koko yritysverkon kattavaksi toiminnaksi. Tämä vaikuttaa myös toiminnan- ja tuotannonohjausjärjestelmiin, sillä ennusteet vaikuttavat niidenkin käyttöön. (Järvenpää ym., 2001, s. 115.) Kun strategialla on määritelty verkostolle selkeät tavoitteet, se mahdollistaa myös tulosten seurannan ja mittaamisen. Ilman mittaamista ei pystytä toteamaan, miten strategia on toiminut.

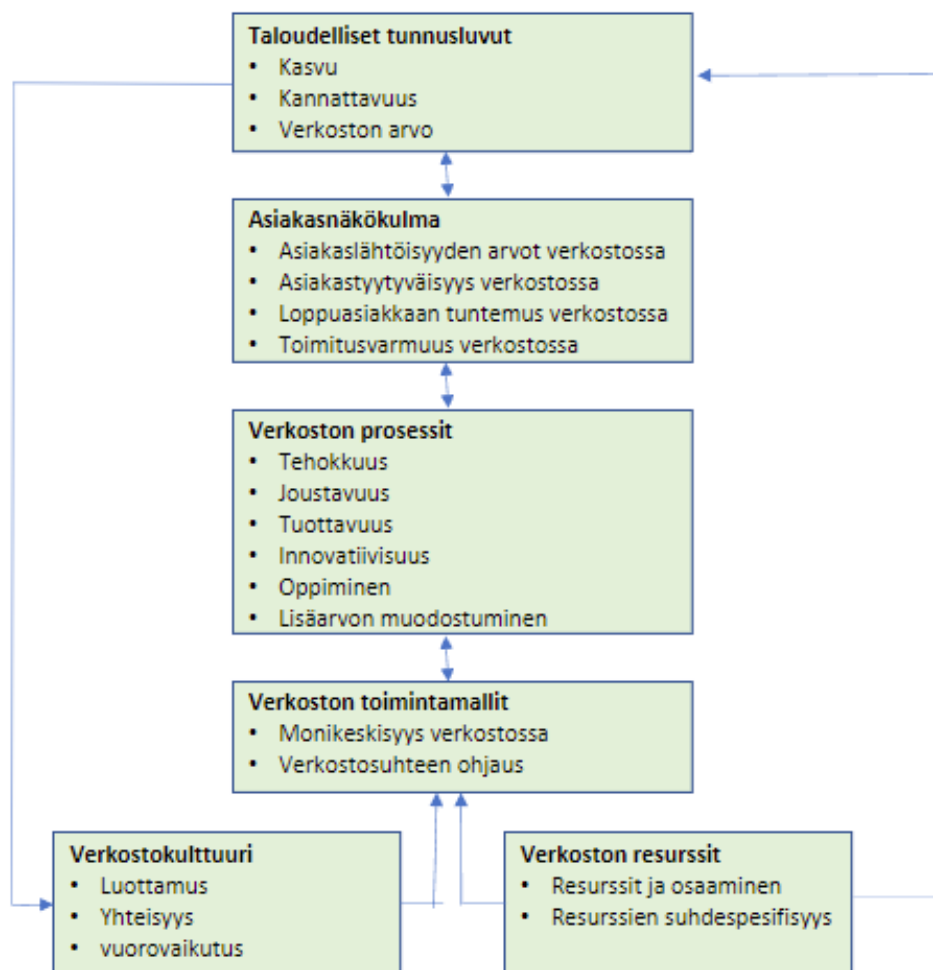
### 5.5 Suorituskyvyn mittaaminen verkostossa

Suorituksen mittaamisella tarkoitetaan toteutuneen suorituksen mittaamista, jota tutkitaan peruutuspeilin kautta katsoen menneisyyteen. Suorituskyvyn mittaaminen on taas parhaan mahdollisen suorituksen tai tavoittelemisen seuranta ja se suuntautuu tulevaisuuteen. Suorituskyvyn mittauksen tarkoituksena on toiminnan nykytason arvioiminen ja ongelmien havaitseminen. (Järvenpää ym., 2021, s. 331.) Mittaamalla voidaan seurata strategian toteutumista ja se auttaa tuottamaan päätöksentekoa tukevaa informaatiota. Hyvä mittari on helpokäyttöinen, mistä tarvittava tieto saadaan helposti analysoitavaksi. Sen avulla saadaan strategia konkretisoitumaan toteutettaviksi tavoitteiksi. Suorituskyvyn mittaamisella pyritään myös ohjaamaan henkilöstön toimintaa ja motivoimaan sitä. Sillä pyritään ennustamaan tulevia tilanteita ja voidaan määrittää esimerkiksi tulospalkkion perusteet. (Järvenpää ym., 2020, s. 331.) Mittauksella saadaan selkeä käsitys kustannusten synnystä ja voidaan pyrkiä tehostamaan toimia, joista ei synny asiakkaalle lisäarvoa (Alhola, 2016, s. 29).

Balanced Scorecardia pidetään usein strategian toteuttamisen välineenä. Se on yleisesti käytetty mittaristo, jonka avulla voidaan seurata, miten esimerkiksi yritysstrategiaa toteutetaan. Sen avulla myös nähdään, miten asetetut tavoitteet saavutetaan. Mittaristolla voidaan seurata muun muassa kannattavuutta ja kasvua. Esimerkkejä ovat liikevoitto, käyttökate ja kassavirta. Balanced scorecardilla saadaan yrityksen tietoon myös asiakasnäkökulmaa, ja juuri asiakastyytyväisyydellä pystytään lisäämään taloudellista menestymistä. (Järvenpää, 2001, s. 198–200.) Asiakasnäkökulmasta voidaan mittaristoon ottaa mukaan hinta, laatu, uusien asiakkaiden hankinta, sekä markkinaosuus (Järvenpää, 2001, s. 203).

Suorituskyvyn mittaamiseen tarkoitettu mittaristo on ollut käytössä yrityksillä sisäisesti, mutta mallia pyritään ottamaan käyttöön myös verkostoissa (Tenhunen, 2006, s. 99–100). Mittaamisen avulla voidaan viedä jatkuvaa parantamista eteenpäin (Hussey & Audra, 2012, s.133). Mittariston käyttöönotossa tulisi kuitenkin huomioida, että tavoitteet ja toimenpiteet tulisi liittää toisiinsa. Mittariston tulisi olla niin laaja, että sillä voidaan keskittyä useaan osa-alueeseen ja osoittaa, kuinka asiat vaikuttavat toisiinsa. Yhdellä alueella tehdyt päätökset vaikuttavat myös muihin suorituskyvyn ulottuvuuksiin. (Niven, 2014, s. 164.)

Mitä laajemmin verkostossa käytetään suoritusmittareita yksittäisten yritysten mittareiden sijaan, sen paremmin niitä pystytään hyödyntämään useisiin käyttö- ja hyötötarkoituksiin. Pelkästään mittareiden laadinta herättää verkostojen jäsenet oivaltaamaan, mihin asioihin pitäisi kiinnittää huomiota menestyksellisyyden ja tuloksellisuuden parantamiseksi koko verkostossa. (Järvenpää ym., 2020, s. 478.) Verkostotuloskortissa on kuusi näkökulmaa, jotka on havainnollistettu kuviossa 13. Verkoston resurssinäkökulmasta havaitaan resurssien nykyinen tilanne, kehityspotentiaali ja -tarve. Näillä voidaan mitata verkoston rakenteellisia ja toiminnallisia valintoja, joiden pohjalta koko verkoston tuloksellisuuden perusta syntyy. Verkostokulttuuri näkökulmalla johdetaan verkoston henkistä tilaa. Miten verkosto sitoutuu ja luottaa verkostoon, minkälaista verkoston viestintä ja vuorovaikutus ovat. (Järvenpää ym., 2020, s. 479.)



Kuvio 13. Verkoston tulokortti. (mukaillen Järvenpää ym., 2020 s. 479)

Toimintamallien näkökulmalla hallitaan verkoston eri toimijoiden kykyä hyödyntää ja suunnitella erilaisia toimintamalleja verkostolle. Kun verkoston toimintaan ollaan tyytyväisiä, myös oppiminen ja innovointi on toimivaa. Tämä taas auttaa tehokkuuteen, mikä näkyy verkoston prosessinäkökulmasta katsottuna eri mittareissa. Ohjauksen ja mittauksen kohteena voi olla siis verkoston oppiminen, tehokkuus, laatu ja joustavuus. Verkostossa voidaan myös mitata missä kohtaa verkostoa syntyy lisäarvoa. Lisäarvolla saadaan loppuasiakkaille tyytyväisyyttä. Sitä voidaan mitata verkoston asiakasnäkökulmasta. Siinä huomio kiinnittyy esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen tai asiakaskannattavuuteen. (Järvenpää ym., 2020, s. 480.)

Taloudellisessa näkökulmassa tulokortissa keskitytään esimerkiksi verkoston kasvuun ja kannattavuuteen. On tärkeää huomata, että taloudellisia lukuja tulee tarkastella koko verkoston näkökulmasta, jolloin voidaan mitata kokonaisuuden

kannattavuutta ja arvioida menestyksen jakautumista yritysten kesken. Kaikille verkoston jäsenille kehittyminen ei tarkoita välttämättä samaa. Toiselle se voi tarkoittaa laadullista kasvua, ja toiselle liiketoiminnan sellaista kasvu, jota yksin ei pystyisi luomaan. (Järvenpää ym., 2020, s. 480.)



## 6 TYÖN LÄHESTYMISTAPA JA TIEDONKERUUN MENETELMÄT

Kappaleessa esitellään työn tutkimuksellinen ote ja siihen valikoidut menetelmät tiedonkeräämiseksi, joita ovat kysely, haastattelu ja aivoriihi. Tiedonkeruun menetelmät ovat hyväksi havaittuja ja melko usein tutkimustöihin valikoituneita tapoja. Lähestymistapa ja menetelmät johdattavat lukijan työn empiiriseen osioon.

### 6.1 Lähestymistapa

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on yleensä luonnostella, kehitellä ja ottaa käyttöön ratkaisuja. Toiminnan päämääränä on käytännön parantaminen, ja se vaikuttaa kehittämistyön prosesseihin sekä niissä käytettäviin lähestymistapoihin ja menetelmiin. (Ojasalo ym., 2018, s. 19.) Eri lähestymistavoissa voidaan käyttää samoja menetelmiä, sillä myös tutkimuksessa voi olla piirteitä useasta lähestymistavasta. Tapaustutkimuksessa tutkitaan kohdetta sen omassa ympäristössä. Opinnäytetyö on tapaustutkimus, sillä työssä pyritään ymmärtämään organisaation, tai oikeastaan sen asiakkaiden tilannetta ja tuottamaan tutkimuksen keinoin kehittämisehdotuksia. (Ojasalo ym., 2018, s. 37.) Verkostot ovat jo osa yritysten toimintaa. Ymmärrys siitä mitä verkostoissa tapahtuu tai miksi, voi olla vielä osittain epäselvää. Tutkimalla verkostojen rakenteita ja etsimällä kulmakivet menestymiseen, voidaan ymmärtää miten muut yritykset vaikuttavat oman yrityksen pärjäämiseen ja miksi toiset verkostot menestyvät.

Lisäksi työssä on verkostotutkimuksen piirteitä, mikä on yksi esimerkki tapaustutkimuksesta. Verkostolla tarkoitetaan tiettyjen yritysten muodostamaa yhteistoimintakuvioita, jota pyritään kehittämään. Verkostoituminen ei ole varsinaisesti päämäärä, vaan sen kehittämisessä keskeistä on tuottaa yksittäisille yrityksille hyötyä. (Ojasalo ym., 2018, s. 97.) Verkostotutkimuksen tavoitteena on helpottaa verkostoitumisen peruselementtien hahmottamista. Se auttaa liikkumaan ja toimimaan verkostoissa, mutta myös rakentamaan ja johtamaan niitä. (Ojasalo ym., 2018, s. 38.) Monelle esimerkiksi kustannustehokkuus on jo käsitteenä tuttu ja sen hyöty on helppo ymmärtää. Tämän tutkimuksen avulla pyritään löytämään keinoja, jotka auttavat yrityksiä rakentamaan

ja ylläpitämään pitkäaikaisia verkostoja liiketoiminnan kehittämiseksi. Liiketoimintaa ei paranneta pelkästään laatimalla kehittämistoimenpiteitä, vaan siihen vaaditaan myös henkilöiden sosiaalisia taitoja verkostoitua ja tuottaa monenlaista hyötyä tai arvoa.

Työn lopputuloksena on kuitenkin konstruktiiivinen tuotos. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa muutos kohdistuu johonkin käytännön ongelman ratkaisuun. Keskeistä konstruktiiviselle tutkimukselle on kehitetyn ratkaisun toteuttaminen, sekä hyödyllisyyden ja käytännön toimivuuden arviointi. (Ojasalo ym., 2018, s. 37–38.) Tutkimuksellisessa kehittämistyössä menetelmät ovat välineitä, joiden avulla päästään parhaaseen mahdolliseen käytäntöön. Käytettävät menetelmät voivat olla sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia ja usein niitä voidaan yhdistellä. (Ojasalo ym., 2018, s. 104.) Opin- näytetyössä käytetään molempia menetelmiä. Määrällisellä eli kvantitatiivisella tutkimuksella saadaan aluksi yleiskäsitys tilanteesta ja sen jälkeen kvalitatiivisilla eli laadullisilla menetelmillä päästään syventymään yksityiskohtiin. (Vehkalahti, 2014, s.12.)

## 6.2 Kysely

Tyypillinen kvantitatiivinen menetelmä on tutkimuksessa käytettävä lomakekysely, jossa samoja asioita kysytään isolta määrältä pk-yrityksiä. Kyselyssä tutkija esittää kysymyksiä vastaajalle lomakkeen välityksellä. (Vehkalahti, 2014, s. 11.) Kyselyn etuna on nopeasti ja tehokkaasti saatava tutkimusaineisto. Suurelta määrältä vastaajia voidaan kysyä useita asioita. Nykyään kyselylomakkeet voidaan täyttää sähköisesti, mikä säästää aikaa tiedon keruussa. Kyselytutkimusta suunnitellessa tulee määritellä kyselytutkimuksen tavoitteet ja mittauksen kohteet. Oman haasteensa tuovat monet epävarmuudet: saadaanko tarpeeksi vastauksia, onko kysymysten asettelu ollut oikea, vastataanko kysymyksiin tarpeeksi kattavasti. (Vehkalahti, 2014, s. 12.) Tuloksen heikkoutena voi kuitenkin olla pinnallinen tieto, ja miten vakavasti kyselyyn suhtaudutaan (Ojasalo ym., 2018, s. 121).

Jotta vastauksia saadaan mahdollisimman kattavasti, vastaajan mielenkiinto pitäisi saada herätettyä kyselyä kohtaan jo saatekirjeessä. Saate kertoo vastaajalle tutkimuksen perustiedot, eli mistä tutkimuksessa on kyse ja kuka sen laatii, sekä mihin kyselyn

vastauksia käytetään. Saatekirje voi motivoida vastaamaan kyselyyn, tai jättää huomi-  
oimatta sen kokonaan, vaikka itse kysely olisi miten hyvä. Hyvällä saatekirjeellä mo-  
tivoidaan ja siksi sen merkitystä ei pidä aliarvioida. (Vehkalahti, 2014, s. 48.) Kyselyä  
laadittaessa tulee myös muistaa, että joukkoon valitaan satunnaisesti valittu otanta. Jo-  
kaisen yrityksen mielipidettä on lähes mahdotonta ottaa huomioon. On tärkeää tiedos-  
taa, että otantaan perustuvan tutkimuksen tarkoituksena ei ole selvittää näiden tiettyjen  
yritysten näkemyksiä, vaan koko Vakka-Suomen alueen yrityskannan näkemystä ja  
sitä kautta yrityksiä koskevia yleistyksiä. Satunnaisuus on tärkeää, mutta toisinaan sen  
onnistuminen ei ole mahdollista. (Ojasalo ym., 2018, s. 122–123.)

Kyselytutkimuksessa voi olla sekä avoimia, että suljettuja osioita. Tyypillisesti kysy-  
mykset ovat suljettua, mutta avoimiakin kysymyksiä tarvitaan. Avoimissa kysymyk-  
sissä pyydetään vastaajaa vastaamaan sanallisesti ja sillä pyritään saamaan vastaajalta  
tarkkaa tietoa. Tämä on tutkijalle työläämpää käsitellä, mutta näistä kysymyksistä voi-  
daan saada tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa, jota muuten ei havaita. Avoimia ky-  
symyksiä käytetään, kun ei haluta antaa vastaajalle vaihtoehtoja niitä ollessa liikaa, tai  
niitä ei voi rajata riittävästi. Suljetuissa kysymyksissä vastaajalle annetaan vastaus-  
vaihtoehdot valmiiksi. Pääsääntöisesti kyselytutkimuksissa käytetään suljettuja kysy-  
myksiä. Se helpottaa tietojen käsittelyä ja selkeyttää mittausta. (Vehkalahti, 2014, s.  
25.) Kysymysten suunnitteluun tulisi panostaa, koska tarkoituksena on saada tutkittua  
abstraktia asiaa konkreettisin mittarein. Kysymykset, väitteet ja käsitteet tulisi olla ym-  
märrettävässä muodossa, josta ne voidaan muuttaa mitattavaan muotoon. (Vehkalahti,  
2014, s. 18, 20.) Kyselyssä pyritään selvittämään yritysten mielipiteitä ja asenteita ver-  
kostoitumisesta, joita koetaan hankalaksi ja odotuksia, joita yrityksillä verkostoitu-  
mista kohtaan on.

## 7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Kyselyllä pyrittiin selvittämään sitä, miten yritykset haluaisivat verkostoitua, mitkä ne kokevat verkostoitumisessa ongelmalliseksi ja mitä mahdollisia haasteita on huomioitava. Tulokset käsiteltiin anonymisti, jolloin yksittäisen vastaajan vastauksia ei näytetä raportilla. Kyselylomakkeen teemat sovittiin yhdessä opinnäytetyön toimeksiantajan edustajan kanssa. Sisällön ymmärrettävyys ja selkeys testattiin ulkopuolisella henkilöllä ennen kyselylomakkeen lähettämistä.

### 7.1 Kyselyn laadinta ja toteutus

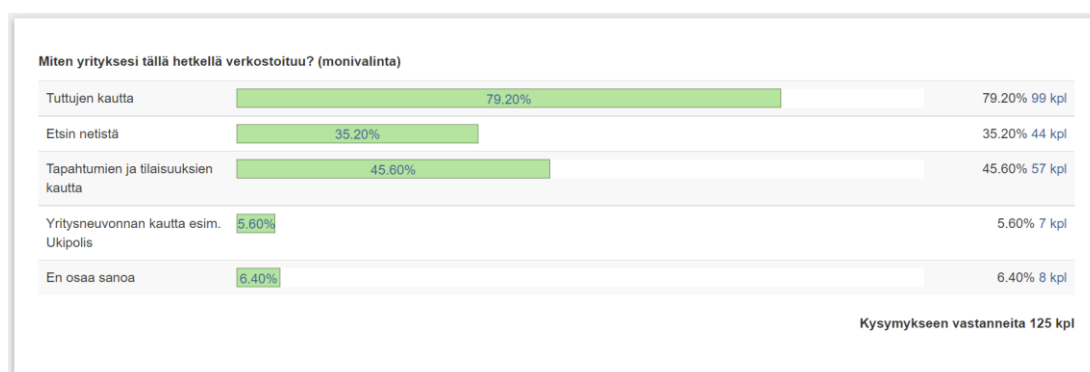
Vakka-Suomen alueen yrittäjille suunnatun kyselyn avulla pyritään selvittämään yrittäjien ja yritysten välisen yhteistyön nykytilaa. Kysymykset pohjautuvat opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Kysely sisältää 13 kysymystä, ja mukana on avoin kysymys. Pääasiassa kysymykset ovat monivalintakysymyksiä, mutta mukana on myös kaksi asteikkokysymystä. Lisäksi kyselyssä on ehdollisia lisäkysymyksiä. Kyselyssä on annettu vastaajalle myös mahdollisuus valita ”en osaa sanoa”. Kysely on rakennettu siten, että ensin kartoitetaan yritysten verkostoitumisen nykytilannetta ja rakenteita. Kyselyn avulla selvitetään myös asenteita verkostoitumista kohtaan, sekä verkostosta odotettua hyötyä. Lisäksi tavoitteena on saada selville, minkälaista yhteistyötä yrityksen haluaisivat tehdä eri tahojen kanssa.

Kyselyyn päätettiin ottaa myös esimerkkejä verkostoitumisesta, jotta yhteistyön ja verkostoitumisen tarkoitus saa yrittäjän pohtimaan erilaisia verkostoitumisen vaihtoehtoja. Kyselyyn lisättiin lopuksi avoin osio, johon vastaaja voi jättää vapaasti kommentteja koskien kyselyä tai verkostoitumisesta ylipäätään. Opinnäytetyön tekijä arvioi, että kyselyn vastaamiseen menee viisi minuuttia, jolloin vastaaminen ei veisi kohtuuttomasti aikaa. Kyselyssä pyydettiin lopuksi yhteystietoja, jotta yrityksiin voidaan olla tarvittaessa yhteydessä kyselyn päätteeksi. Tuloksia kuitenkin käsiteltiin anonymisti, jolloin yksittäisen vastaajan mielipiteitä tai vastauksia ei voi tunnistaa raportista. Kyselylomake laadittiin Ukipoliksens käyttämällä kyselytyökalulla ja linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostitse. Kyselyn saatteessa kerrottiin muun muassa kyselyn tarkoitus, toteutus ja tavoite, sekä opinnäytetyön tekijän yhteystiedot. Kyselyyn annettiin aikaa

vastata kaksi viikkoa. Sähköposti lähetettiin massalähetyksenä, ja otantaan valikoitui 950 yritystä. Tutkimuksen perusjoukkona voidaan pitää Vakka-Suomen pienyrityksiä. Kyselystä lähetettiin myös muistutusviesti kyselyn puolivälissä. Kyselyn saate ja muistutusviesti ovat liitteissä 1 ja 2. Kyselylomake on liitteessä 3.

## 7.2 Kyselyn tulokset

Kyselyyn yritysten verkostoitumisesta Vakka-Suomen alueella tuli määräajassa 125 vastausta. Kyselytutkimuksen vastausprosentti on näin ollen 13 % ja vastauksia saatiin joka kunnasta. Kyselyn onnistumista voidaan pitää vastausprosentin perusteella melko hyvänä. **Kyselyn ensimmäisenä teemana olivat verkostojen rakenteet ja mallit.** Kysymysten avulla haluttiin kartoittaa nykytilannetta yritysten verkostoitumisesta ja käytössä olevista verkstorakenteiden ja -mallien käytöstä. Kuviossa 14 on kyselyn ensimmäinen kysymys, joka oli monivalintakysymys. Vastaajalla oli mahdollisuus valita vaihtoehdoista, miten yritys tällä hetkellä verkostoituu. Tämän avulla pyrittiin selvittämään, miten aktiivisia yritykset ovat verkostoitumaan ja käyttävätkö ne hyödykseen sosiaalisten ja epävirallisten verkostojen lisäksi myös muita verkostoja.

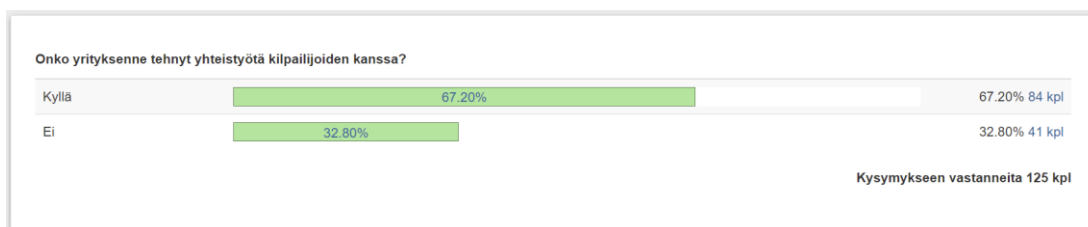


Kuvio 14. Miten yrityksesi tällä hetkellä verkostoituu?

Suurin osa vastaajista kertoi verkostoituvansa tuttujen kautta. Tuttujen kautta verkostoituminen tarkoittaa yleensä sosiaalisia verkostoja, mikä voi toki tuoda lisää työtä, mutta se ei ole proaktiivista verkostoitumista. Noin puolet yrityksistä vastaa verkostoituvansa tapahtumien ja tilaisuuksien kautta. Lisäksi noin kolmannes etsii yhteistyökumppaneita netin kautta. Muutama kertoo verkostoituvansa yritysneuvonnan kautta, sekä ”en osaa sanoa”-vastauksia saatiin myös muutama. Verkostojen rakentaminen on

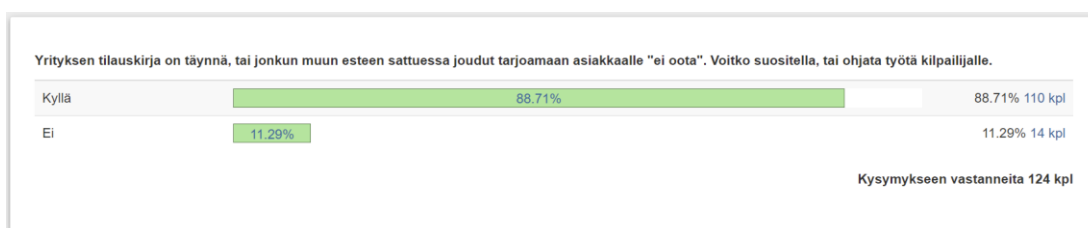
pitkäjänteistä ja suunnittelua vaativaa. Tapahtumien kautta tapahtuva verkostoituminen saattaa olla suunniteltua, kuten aiemmin teoriaosuudessa verkoston rakentamisesta kerrottiin, mutta voi olla myös sattumanvaraista kenet tilaisuuksissa tapaa.

Kyselyssä selvitettiin, hyödyntävätkö yritykset horisontaalisia verkostoja. Kysymykseen pystyi vastaamaan yksinkertaisesti ei tai kyllä. Kyllä-vastaus aktivoi ehdollisen selitekentän, johon pystyi halutessaan lisäämään avoimen vastauksen yhteistyön muodosta. Kuviosta 15 nähdään, että lähes 70 % vastaajista kertoo tekevänsä yhteistyötä myös kilpailijoiden kanssa. Suurimmalla osalla Kyllä-vastauksen antaneista yhteistyö perustui omaan kiireeseen tai resurssipulaan, jolloin on tarvittu ulkopuolista apua.



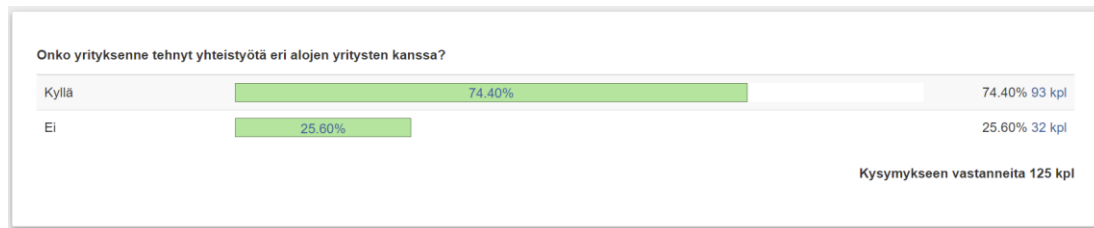
Kuvio 15. Onko yrityksenne tehnyt yhteistyötä kilpailijoiden kanssa?

Kolmas kysymys liittyi myös horisontaalisiin verkostoihin (kuvio 16). Siinä tavoiteltiin tietoa kilpailevien yritysten suosittelumallista. Lähes 90 % vastaajista pystyy suosittelemaan asiakkaalleen kilpailijaa.



Kuvio 16. Voitko suositella, tai ohjata työtä kilpailijalle?

Kyselyllä kartoitettiin lisäksi vertikaalisten verkostojen tilaa, ja onko yritys tehnyt yhteistyötä eri alojen yritysten kanssa (kuvio 17). Myös tähän kysymykseen pystyi vastaamaan yksinkertaisesti ei tai kyllä. Kyllä-vastaus aktivoi ehdollisen kysymyksen, jossa pyydettiin nimeämään eri aloja. Eri alojen kanssa tehty yhteistyö voi muodostaa monikeskeisiä tai hajautettuja verkostoja.



Kuvio 17. Onko yrityksenne tehnyt yhteistyötä eri alojen yritysten kanssa?

Vastausten perusteella eri alojen kanssa tehty yhteistyö liittyi pääasiassa rakentamiseen, sähkötöihin tai alihankintaan. Yhteistyö yli toimialojen oli mielletty alihankintaketjuna, mutta vertikaalinen yhteistyö voi parhailaan olla paljon muutakin. Vertikaalisilla verkostoilla ei tarkoiteta pelkästään alihankintaa, vaan se voi olla esimerkiksi muovijätteen hyödyntäminen lämmöneristysteollisuudessa. Tällöin kyse on vertikaalisesta verkostosta, jolla synnytetään uusi innovaatio tai toimintamalli yli toimialojen.

Yrityksiltä pyydettiin myös tarkennusta, minkälaista palvelua tai ammattiosaamista yritys tarjoaa. Kysymyksellä pyrittiin kartoittamaan vastaajien toimialaa ja suurin osa vastauksista koskikin omaan toimialaan liittyvää osaamista.

*”Matkailu, majoitus, tapahtumat, juhlat”*

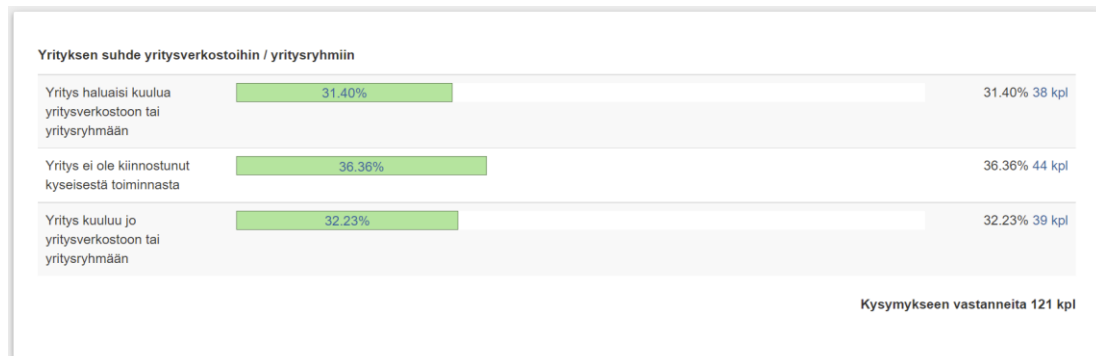
*”Maanrakennus ja metsien hoito”*

*”Rakentamista ja suunnittelut”*

*”Terveystieteet”*

*”Tietotekniikka-koulutusta”*

Nykytilanteen kartoituksessa haluttiin myös tietää yrityksen tämänhetkinen suhde yritysverkostoihin ja yritysryhmiin. Jopa kolmannes vastaajista ilmoitti, ettei yritys ole kiinnostunut kyseisestä toiminnasta kuten kuvioista 18 voidaan todeta.



Kuvio 18. Yrityksen suhde yritysverkostoihin / yritysyhmiin.

Mikäli vastaaja ilmoitti jo kuuluvansa verkostoon, pyydettiin avoimella lisäkysymyksellä kertomaan, minkälaisesta verkostosta on kyse. Vastauksia saatiin avoimeen kysymykseen monenlaisia:

*”Saman alan yritysten”*

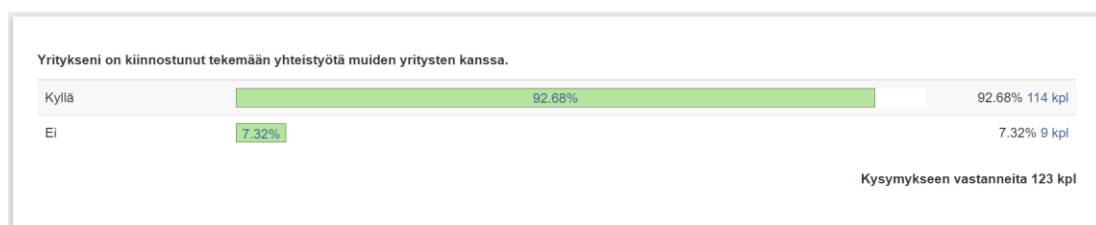
*”Itse luotu arvoverkosto”*

*”Omat alihankkijaverkostot”*

*”Uudenkaupungin yrittäjät”*

*”Yrittäjien jäsenyys”*

Vaikka edelliseen vastaukseen tuli 44 vastausta, ettei kiinnostusta kuulua yritysyhmään ole, kuitenkin 114 vastaajaa on kiinnostunut tekemään yhteistyötä yritysten kanssa (kuvio 19). Tässä kohtaa voikin pohtia, onko tutkijan kysymyksen asettelu ollut oikea, tai onko kysymys ymmärretty oikein. Tai onko verkostoitumisen merkitys kaikille täysin selvää. Yhteistyöllä synnytetään verkostoja.

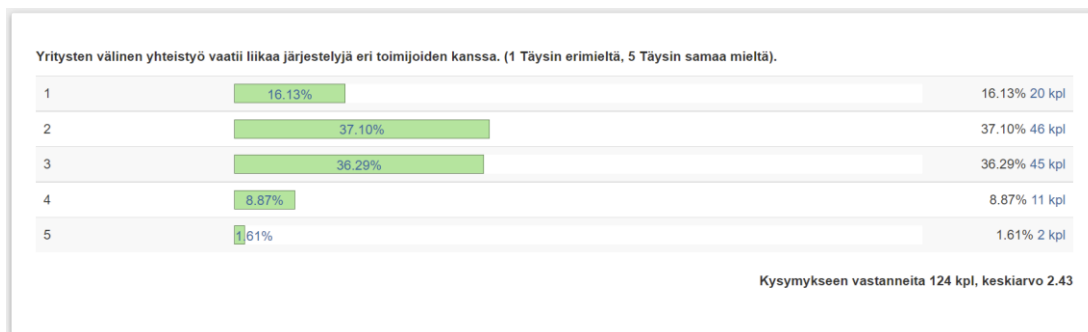


Kuvio 19. Yritykseni on kiinnostunut tekemään yhteistyötä muiden yritysten kanssa.

**Toisena teemana oli verkostosta saatava hyöty.** Kyselyn avulla selvitettiin halukkuutta verkostoitumiseen ja toimintojen kehittämiseen verkostojen avulla.

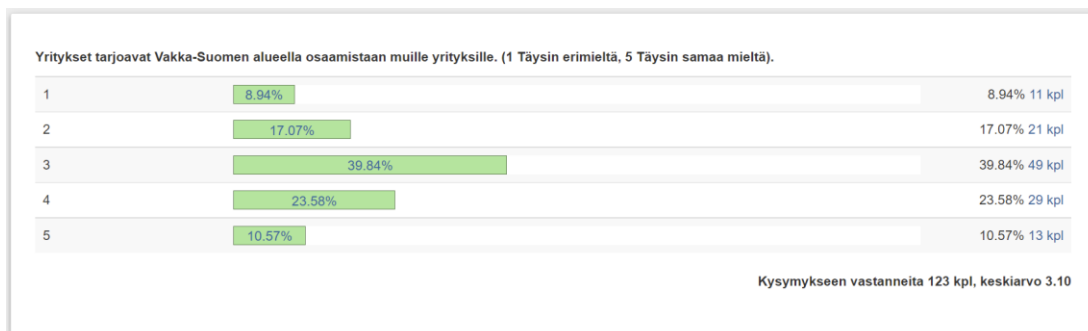


Asteikkokysymyksillä selvitettiin yrittäjien omaa asennoitumista verkostoja kohtaan sekä mielipiteitä, miten kokevat muiden yritysten verkostoituvan alueella. Asteikolla numero yksi tarkoittaa täysin erimieltä ja numero viisi on täysin samaa mieltä. (Kuviot 20 ja 21).



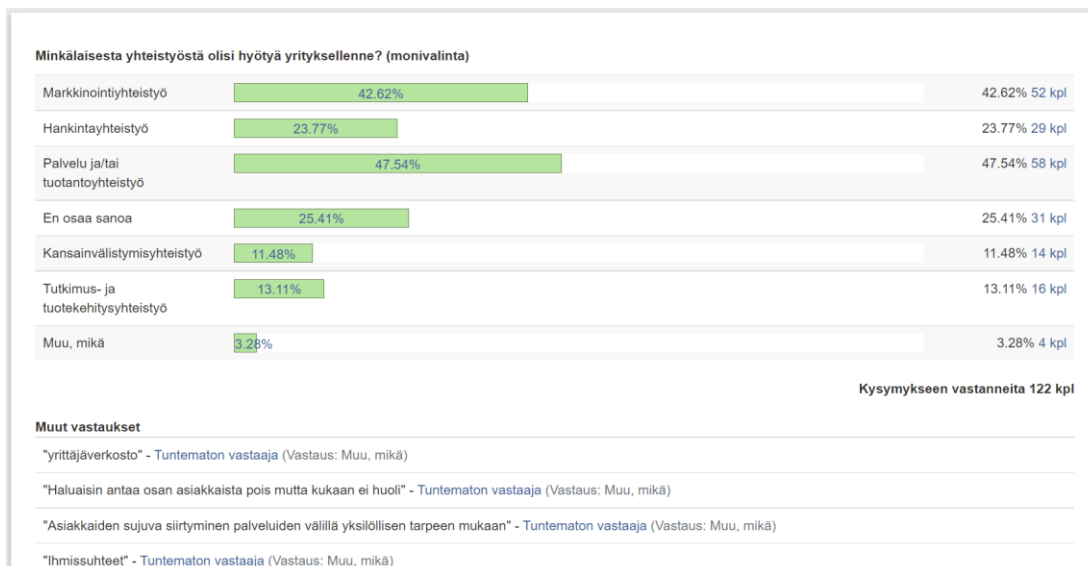
Kuvio 20. Yritysten välinen yhteistyö vaatii liikaa järjestelyjä eri toimijoiden kanssa.

Yritysten välisestä yhteistyöstä saatiin vastauksen keskiarvoksi 2,43. Sen perusteella yritysten välinen yhteistyö ei vaadi liikaa järjestelyjä. Vaikka yhteistyö ei vaatisi liikaa yhteistyötä, silti yritykset kokevat, etteivät yritykset tarjoa osaamistaan alueen muille yrityksille. Avun tarjoamisesta vastausten keskiarvoksi tuli 3,1. Vastauksissa oli hajontaa.



Kuvio 21. Yritykset tarjoavat Vakka-Suomen alueella osaamistaan muille yrityksille.

Yrityksiltä haluttiin myös tietoa, minkälaisesta yhteistyöstä olisi hyötyä yritykselle. Kysymys oli monivalintakysymys ja vastausvaihtoehdot ovat kuviossa 22. Vastauksia tuli seuraavanlaisesti:



Kuvio 22. Minkälaisesta yhteistyöstä olisi hyötyä yrityksellenne?

Eniten yrittäjät kaipaavat yhteistyötä markkinointiin ja palveluun tai tuotantoon. Lisäksi hankintayhteistyö kiinnostaa. Osa vastaajista ovat valikoineet useamman vastausvaihtoehdon, joten yritykset haluaisivat hyötyä useammastakin yhteistyön muodosta. Lisäksi kansainvälistyminen sekä tutkimus- ja tuotekehitystyö kiinnostaa osaa vastaajista. Neljännes vastaajista on valinnut vaihtoehdoksi, ”en osaa sanoa”. Muutama vastaajista lisäksi kertoo muitakin toiveita yhteistyöstä:

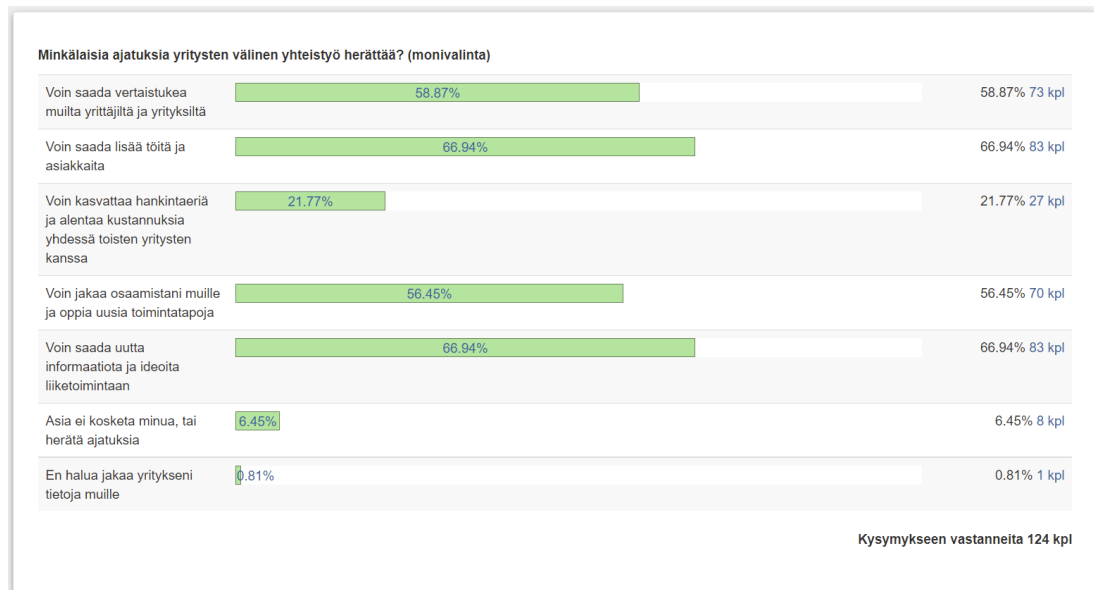
*”Yrittäjäverkosto”*

*”Haluaisin antaa osan asiakkaista pois mutta kukaan ei huoli”*

*”Asiakkaiden sujuva siirtyminen palveluiden välillä yksilöllisen tarpeen mukaan”*

*”Ihmissuhteet”*

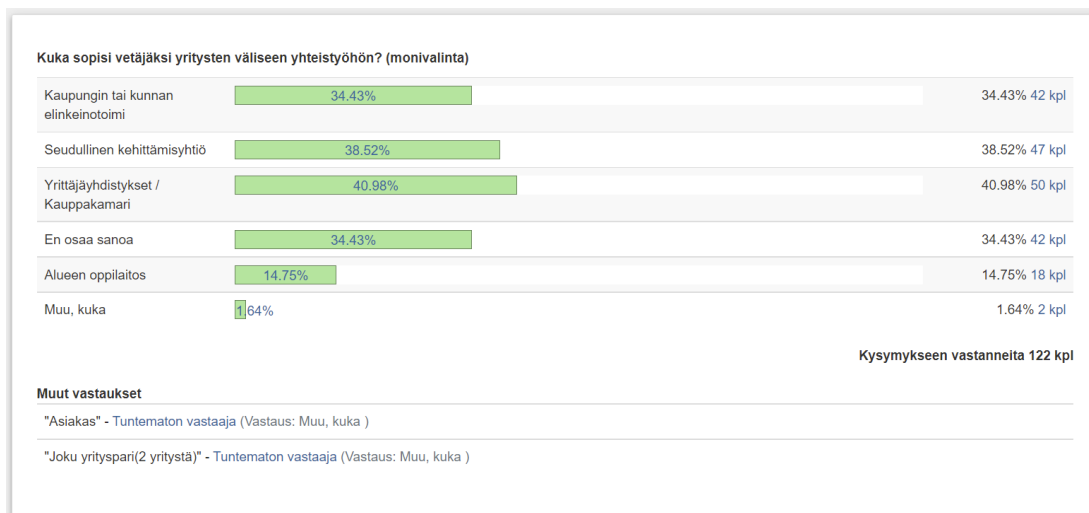
Yrityksiltä kysyttiin, mitä ajatuksia yritysten välinen yhteistyö herättää. Kysymyksellä pyrittiin etsimään hyötynäkökulmaa niin pehmeistä arvoista, kuin taloudellisesta hyödyistä. Vaihtoehtoina oli myös erilaisten hyötyjen lisäksi valita neutraali vastaus, ettei asia herätä ajatuksia tai negatiivisempi näkökulma, jos ei halua jakaa yrityksestään tietoja muille (kuvio 23).



Kuvio 23. Minkälaisia ajatuksia yritysten välinen yhteistyö herättää?

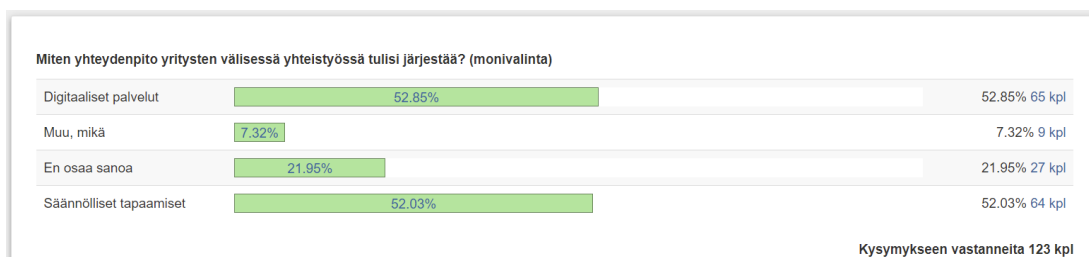
Eniten vastaajat pohtivat saavansa lisää töitä ja asiakkaita, tai voivat saada uutta informaatiota ja ideoita liiketoimintaan. Lisäksi oman osaamisen jakaminen tai uusien toimintatapojen oppiminen sekä muilta yrittäjiltä saatava vertaistuki koettiin tärkeänä. Osa vastaajista pohtii myös taloudellista hyötyä hankintaeriä kasvattamalla yhdessä toisten yritysten kanssa. Vain muutama vastaaja oli vastannut, ettei asia kosketa tai ei halua jakaa yrityksen tietoja muille.

**Kolmantena teemana oli menestymisen kulmakivet**, joista oli poimittu kyselyyn muun muassa vuorovaikutus. Kuviossa 24 nähtävällä kysymyksellä pyrittiin löytämään vastauksia, kuka olisi yrittäjien mielestä oikea taho luomaan verkostoja ja kehittämään toimintaa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Suuri osa vastaajista on sitä mieltä, että verkoston yhteistyöhön tarvitaan ulkopuolinen vetäjä joko yrittäjyhdistyksen/kauppakamarin, elinkeinotoimen tai seudullisen kehittämissyhtiön toimesta. Noin 34 % ei osannut vastata kuka yritysverkostoa voisi luotsata. Osa vastaajista kannattaa alueen oppilaitoksia ja muutama ehdottaa muita vaihtoehtoja, kuten asiakasta tai yritykset tekisivät yhteistyötä kahdenkeskisesti.



Kuvio 24. Kuka sopisi vetäjäksi yritysten väliseen yhteistyöhön?

Yrittäjiltä haluttiin myös tietää, miten haluaisivat järjestää yhteydenpidon yritysten välisessä yhteistyössä. Säännölliset tapaamiset, sekä digitaaliset palvelut olivat saaneet eniten kannatusta (kuvio 25).



Kuvio 25. Miten yhteydenpito yritysten välisessä yhteistyössä tulisi järjestää?

Yrittäjät antoivat myös muita vaihtoehtoja yhteydenpitoa varten:

*”koulutukset”*

*”Kahdenkeskiset palaverit / Henkilökohtaiset kontakti yrittäjien välillä”*

*”Alueelliset kehitysyhteistyöyritykset voisivat koota paikallisesti ja alueellisesti tarjonnat ja kysynät. Asiasta voisi järjestää alueelliset ’alinhankintamessut’, joissa ajatuksena olisi verkottua hankinnoissa, alihankinnassa ja tarjonnassa”*

*”Teams, puhelin, sähköposti”*

Lopuksi yrittäjille annettiin vielä vapaa sana, jotta he voivat kertoa ajatuksiaan verkostoitumisesta tai muista kyselyn myötä heränneistä mietteistä:

*”Tärkeä aihe, kiitos!”*

*”Hyvä homma!!!!”*

*”Tärkeä aihe ja toivon, että saataisiin toimiva kanava yritysten välille.”*

*”Hyvä ja tärkeä asia! Toivottavasti saataisiin yhteisöllisyyttä enemmän ja samanhenkiset ihmiset kerättyä yhteen ideoimaan parempaa konseptia koko alueelle!”*

*”Kunta kutsui matkailuyrittäjien yhteistyöhön mukaan, teamsin välityksellä, mistä pidin. Hyvä alku, mut siihen se sitten jäikin, yhteen tilaisuuteen. Ei ole toisesta kuulunut mitään :)”*

Tutkimuksen kannalta on hyvä huomata, että myös alueen yrittäjät kokevat verkostoitumisen tärkeänä. Yritysten voi olla vaikeaa löytää samanhenkisiä tai saman kiinnostuksenkohteen omaavia yrityksiä ja sen takia tutkimus oli täysin aiheellinen.

## 8 TYÖN TULOKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Kappaleen alussa käydään läpi kyselyn vastauksista tehty analyysi, joka on jaoteltu opinnäytetyön ja kyselyn teemojen mukaisesti. Kehittämisehdotukset pohjautuvat kyselyistä saatuihin vastauksiin ja työssä käytettyyn teoriaan. Kappaleen 8.4 Kehittämisehdotuksilla vastataan myös työn päätutkimuskysymykseen ”Millä keinoilla verkostoitumista luodaan?” sekä tukikysymyksiin: Mitä verkostoituminen edellyttää yrityksiltä? Miten verkosto rakennetaan? Miten yritys hyötyy verkostomaisesta toiminnasta?

### 8.1 Verkostojen rakenteet Vakka-Suomessa

Ammattimaisissa verkostoissa toimiminen on Vakka-Suomen alueen yrittäjille vielä melko vähäistä. Suurin osa vastaajista toteaa verkostoituvansa tuttujen kautta. Moni kokee olevansa jo osa verkostoa, mutta vastausten perusteella voidaan verkostojen todeta olevan epävirallisia, sekä sosiaalisia verkostoja tuttujen kanssa. Sosiaalisissa verkostoissa luottamus toiseen on jo olemassa ja merkitsee enemmän kuin pelkkä sopimustekniikka. Osalle vastaajista tämä on riittävä tapa verkostoitua, ja kiinnostusta yritysten väliseen verkostoitumiseen ei ole. Heillä toiminta on pienimuotoista, asiakkaita on riittävästi ja työtä on tarpeeksi nykyisellään. Nämä yritykset toimivat alihankintaketjuissa, joita voidaan kutsua myös keskitetyiksi verkostoiksi (Hakanen ym., 2007, s. 218).

Osa vastaajista kertoo löytävänsä yhteistyökumppaneita tapahtumista ja tilaisuuksista. Tämä on ollut helppo ja matalan kynnyksen keino päästä verkostoitumaan. Koronatilanne kuitenkin heikensi mahdollisuuksia yhteisiin tapaamisiin ja sosiaaliset kanssakäymiset yritysten välillä ovat jääneet lähiaikoina vähänlaisiksi. Pieni osa kertoo etsivänsä yrityksiä verkostoonsa myös netistä. Tämä toimintatapa vaatii pitkäjänteisempää otetta sekä tavoitteellisuutta. Tavoitteellisuus ja pitkäjänteisyys ovat kuitenkin tarpeen yritysten pyrkiessä kasvuun ja kohti ammattimaista verkostoa. Virallisten ja ammattimaisten verkostojen avulla voidaan saada lisää töitä, asiakkaita tai uusia toimintamalleja. Uusia asiakkaita ja työmäärän kasvua saadaan horisontaalisia ja vertikaalisia verkostoja rakentamalla. Uusia toimintamalleja voidaan saada aikaan, kun pyritään

siirtymään keskistetyistä verkostoista kohti monikeskeisiä ja hajautettuja verkostoja (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 32–33). Monikeskeisissä yritysverkostoissa on useimmiten tarvetta ulkopuoliselle vetäjälle ja yrityksillä on joku yhteinen tavoite tai kiinnostuksen kohde (Hakanen ym., 2007, s. 222–224). Erityisesti toimintamallien uudistaminen vaatii ajattelua laatikon ulkopuolelta, jolloin eri toimialojen tuomat ajatukset ja mallit voivat edesauttaa kehittymistä ja kilpailuedun luomista.

## 8.2 Verkoston tuoma hyöty yrityksille

Vastaajista lähes jokainen ajattelee saavansa verkostoitumisesta hyötyä ja niin sanotusti aineettomia hyötyjä. Erityisesti muiden yrittäjien antamaa vertaistukea ja uusia ideoita sekä informaation jakamista pidetään tärkeänä. Niin sanotut pehmeät arvot nousevat tärkeään rooliin. Vertaistuki on vuorovaikutusta ihmisten välillä ja usein samanlaisia kokemuksia jakamalla voidaan ymmärtää toista yrittäjää. Parhaimmillaan vertaistuki auttaa synnyttämään luottamusta ja sen avulla päästään hyvään vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksella voidaan jakaa omaa osaamista muille ja samalla oppia muilta uusilta toimintatapoja. Tämä mahdollistaa avoimen keskustelun, jolla löydetään ja ideoidaan uusia innovaatioita yli toimialojen. Useimmiten yritysten innovaatiot keskittyvät tuotteisiin, mutta merkittävimmät innovaatiot keskittyvät kokonaisvaltaisen liiketoimintamallin kehittämiseen (Lumijärvi, 2007, s. 47).

Lisäksi tuotanto- tai palveluyhteistyö koetaan monen yrittäjän osalta tärkeäksi. Jokainen yritys pyrkii tuottamaan asiakkailleen arvoa, ja saamaan uskollisia asiakkaita (Martinsuo ym., 2016, s. 23). Pienillä paikkakunnilla on erityisen tärkeää, että asiakas kokee saavansa hyvää palvelua ja vastinetta rahoilleen. Kun yritykset yhdessä panostavat myös palvelun laatuun, asiakas on valmis palaamaan uudelleen. Vastauksista käy ilmi, että yritykset ovat luoneet verkostoja kilpailijoiden kanssa ja pystyvät myös suosittelemaan toisiaan tietyillä toimialoilla. Tämä on erityisen tärkeää, sillä suosittelomalla kilpailijaa voi tuottaa asiakkaalle hyvän mielikuvan myös omasta toiminnastaan. Muutamilla toimialoilla myös kilpailijan kanssa tehty yhteistyö voi auttaa oman suorituskyvyn ylläpitoon. Esimerkiksi kuljetusalalla keikkoja myydään kilpailijalle, jos omat resurssit ovat rajalliset. Tällaisesta toimintatavasta hyötyy jokainen, niin asiakas kuin molemmat yrityksetkin.

Moni yritys kaipaa myös markkinointiyhteistyötä. Markkinointi on keskeisessä asemassa yritysten kannattavan kasvun mahdollistajana. Erityisesti uusien tuotteiden ja palvelujen kehittäminen yhdessä tuotekehityksen kanssa vaatii markkinoiden valloittamista. (Lumijärvi, 2007, s. 128.) Markkinoinnissa tarvitaan erilaisia toimintatapoja ja osaamista. Pienillä yrityksillä ei usein ole resursseja panostaa tähän osa-alueeseen ja yritykset voivat hyötyä markkinointiyhteistyöstä. Markkinoinnin avulla yritykset saavat näkyvyyttä, jota tarvitaan kasvun kiihdyttämiseen ja kilpailuedun luomiseen.

### 8.3 Verkoston kulmakivet menestymiseen

Jotta verkostot menestyvät, tulee jo verkostojen rakennusvaiheessa miettiä sen edellytyksiä toiminnalle ja olemassaololle. Yhteistyötä ei kuitenkaan vastausten perusteella koeta helpoksi, sillä osa vastaajista kokee, etteivät alueen yritykset tarjoa osaamistaan muille ja yhteistyö vaatii liikaa työtä. Mielenpitoita asiasta oli laidasta laitaan, joten voikin miettiä miten kysymystä on eri yrityksissä ja toimialoilla tulkittu. Aiheesta voisi käydä keskustelutilaisuuden, jossa jokainen osallistuva yrittäjä voi kertoa tarkemmin ajatuksiaan yhteistyöstä tai sen puutteesta. Koetaanko oman osaamisen tarjoaminen muille huonoksi, luulevatko muut yrittäjät, ettei itsellä ole työtä? Vai halutaanko poimia yksin työstä saadut parhaat palat? Taustalla annettuihin vastauksiin voi olla kyse luottamuksesta ja verkostokyvykkyydestä, tai niiden puutteesta. Miksi yhteistyö vaatii liikaa työtä, onko se työajasta vai vapaa-ajasta pois? Miten oma aika arvostetaan? Onko aika arvokkaampaa, kuin yhteistyöstä saatu hyöty? Kun yrityksillä on kiinnostusta verkostoja kohtaan, tulee löytää toisilleen sopivat yritykset, joilla on samat näkemykset ja tavoitteet yhteistyön suhteen. Näin pystytään rakentamaan ja johtamaan yhteistyötä hyvässä vuorovaikutuksessa.

### 8.4 Kehittämisehdotukset

Halukkuus verkostojen rakentamiseen on olemassa, mutta verkostot eivät synny itsestään. Yrittäjillä on rajalliset aikaresurssit ja verkostoituminen edellyttää sen jäseniltä sitoutumista. Silti suurin osa yrittäjistä haluaisi kuulua yritysryhmäverkostoon. Aloitamiseen ja ylläpitämiseen toivotaan ulkopuolista apua. Ulkopuolinen taho koetaan



hyväksi, jolloin yrittäjät ovat tasavertaisessa asemassa toisiinsa nähden (Verkostojohdattamisen opas, 2019, s.15–16). Tämä auttaa myös luottamuksen rakentamiseen. Tapaamiset luovat yhteishenkeä ja sitovat osallistujia enemmän yhteen. Tapaamisten etuna voidaan kokea myös uusien ideoiden syntyminen, kun ihmiset ovat vuorovaikutuksessa ja voivat vapaasti keskustella ja kertoa ajatuksistaan ja tavoitteistaan. Yhteisellä visiolla voidaan laatia verkostolle strategia, jolla yritykset menestyvät yhdessä. Säännöllisissä tapaamisissa yritykset voivat yhdessä laadittavan suoritusmittariston avulla seurata, miten verkosto noudattaa strategiaa ja johtaako se menestymiseen.

Jotta verkostoja syntyisi, Vakka-Suomen alueen kuntien on mahdollistettava ja luotava luottamuksellisia suhteita eri toimijoiden välillä. Alueella toimii eri tahoja, jotka pystyvät toimimaan erilaisten verkostojen sekä yritysryhmien moottoreina ja rakentamaan monikeskeisiä verkostoja. Opinnäytetyön toimeksiantaja on keskeisessä roolissa Vakka-Suomen alueen yritysten ja elinkeinoelämän kehittämisessä. Tällä hetkellä Ukipolis työllistää projektipäälliköitä ja -koordinaattoreita, jotka työskentelevät hankkeiden parissa. Jotta hankkeita saadaan enemmän ja yrityksiä rakentamaan verkostojaan sekä kehittämään toimintaansa, tulisi alueen yrityksillä olla käytettävissään/apunaan henkilö, joka etsii ja löytää toisilleen sopivat yritykset yhteen. Tämä etsivä **yrityskoordinaattori** tekisi selvitys- ja pohjatyötä, jonka avulla ohjataan yhteensopivia yrityksiä oikeille kehittämistahoille ja hankkeisiin.

Koordinaattori olisi kehittämissyhtiön palveluksessa ja toimisi yhdessä kuntien elinkeinotoimien, alueen yhdistysten ja oppilaitosten kanssa. Koordinaattori pystyisi järjestämään matalan kynnyksen tapaamisia ja keskustelutilaisuuksia, jotka voivat synnyttää yritysryhmähankkeita ja niiden kautta innovaatioita sekä uusia liiketoimintamalleja elinkeinoalueelle. Koordinaattori auttaa ohjaamaan yrityksiä yhteistyöhön eri tahojen kanssa. Yksi tapa rakentaa verkosto on järjestää osallistava **aivoriihi** (brainstorming), joka on niin sanotusti luovaa ongelmanratkaisua ja ideoita tuotetaan ryhmässä. Luova ongelmanratkaisu tapahtuu Higginsin (2006, s. 214) mukaan vaiheittain:

1. Todetaan ongelmat tai parannusmahdollisuudet
2. Tunnistetaan siihen liittyvät tosiasiat ja näkemykset
3. Visiointi ja tavoitteenasettelu
4. Eri lähestymistapojen ja ideoiden tuottaminen

5. Tuotettujen ideoiden arvioiminen ja ratkaisun valitseminen
6. Hyväksyntä ja toteuttaminen

Ryhmässä keskustelemalla ja toisten ihmisten läsnäololla odotetaan olevan vilkastuttava ja aktivoiva vaikutus. Tämän arvellaan motivoivan osallistujia tuottamaan ideoita tehokkaammin kuin yksin. (Hankonen ym., 2020, s. 274–275.) Aivoriihikokouksessa ideoita pyritään yhdistelemään ja kehittämään kirjaamalla tuotokset esimerkiksi taululle. Tämän jälkeen ryhmä tunnistaa käyttökelpoisimmat ideat ja valitsee niistä toteuttamiskelpoisimman idean. (Hankonen ym., 2020, s. 274–275; Ojasalo ym., 2018, s. 161.) Ideoiden syntyminen vaatii aikaa. Toisinaan niitä ei yksinkertaisesti synny ja välillä ajatuksia ja ideoita saattaa syntyä runsaasti. On tärkeää tiedostaa, että luovassa ongelmanratkaisussa määrä synnyttää laatua. Avoimuus ja positiivinen ilmapiiri auttavat keskustelussa ja se voi synnyttää esitetyistä ajatuksista vielä uusia ideoita. (Ojasalo ym., 2018, s. 158–159.) Yritysten tulisi kuitenkin muistaa, että omalla aktiivisuudellaan voi vaikuttaa syntyviin ideoihin.

Yritykset toivoivat myös yhteydenpitoon digitaalisia palveluja. Digitaalisuus voidaan mieltää yksinkertaisimmillaan Teams-tapaamisena tai Whatsapp-ryhmänä. Alueen yritykset voisivat hyötyä **digitaalisesta alustasta**, jonka toiminta perustuisi yrittäjien verkostoitumisen helpottamiseen ja toistensa löytämiseen. Alustalle voi koota paikallisten ja alueellisten yritysten tarjonnat, sekä kysynät. Alustaa käyttämällä yritykset voivat hyödyntää muun muassa isompia hankintaeriä, työvoiman tarjoamista ja informaation jakamista. Alustan tulisi olla niin helppokäyttöinen, nopea ja selkeä, että se myös jäisi yritysten aktiiviseen käyttöön. Digitaalinen alusta voidaan myöhemmin jatkojalostaa myös kuluttajien käyttöön. Digitaalisen alustan kehittäminen voisi tapahtua yhdessä alueen oppilaitoksen kanssa. Oppilaitoksilla on hyvät mahdollisuudet kehittää yritysten muutakin digitalisaatiota, mikä auttaa pärjäämään globaalejakin kilpailijoita vastaan. Esimerkiksi tuotekehitysyhteistyötä tarvitsevat yritykset voivat löytää näkökulmia eri toimialoilta ja ratkaisuja lähialueen ammattikorkeakoulujen kanssa tehdystä yhteistyöstä. Oppilaitoksista voidaan saada uusia työntekijöitä yrityksiin, jolloin olisi mahdollisuus saada seudulle myös uusia asukkaita. Tämän kehittämisajatuksen avulla pystytään vastaamaan yritysten tarpeisiin ja se tukee Uudenkaupungin kasvustrategiaa. Kyseisen alustan tai sovelluksen rakentaminen vaatii jatkopohdintaa, mutta yhteydenpitoalustan hallinnointi voisi olla osa koordinaattorin työkokonaisuutta.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Opinnäytetyön aihe, verkostoitumisen lisääminen, on ajankohtainen kohdeorganisaation asiakkaille ja alueen elinkeinoelämälle. Nopea teknologian kehittyminen, sitä kautta informaatiomäärän kasvaminen ja nopeutuminen, sekä globalisoituminen vaikuttavat muutostahdin nopeutumiseen. Tämä tekee yritysten toimintaympäristöistä epävakaamman ja monimutkaisemman. Ongelmienratkaisu vaikeutuu ja ratkaisuprosesseja tulisi lähestyä monesta näkökulmasta. Ongelmanratkaisut vaativat vuorovaikutuksellista yhteistyötä. Verkotot tarjoavat tavan ratkaista ongelmia, jotka vaativat moninäkökulmaisuutta ja laajaa yhteistyötä.

Tutkimukseen laadittuun verkostokyselyyn saadut vastaukset yllättivät positiivisesti määrällään ja vastauksista tuli esiin samankaltaisuuksia, kuten yhteinen näkemys verkostoitumisen hyödyistä. Kyselyn perusteella verkostoitumista pidettiin tarpeellisena ja yritykset kaipaavat siihen ulkopuolista apua. Suuren vastausmäärän perusteella voi todeta, että aihe koetaan myös yrittäjien keskuudessa tärkeäksi. Kyselyn avulla löydettiin ne yritykset, jotka ovat valmiita verkostoitumaan ja kehittämään uudenlaisia liiketoimintamalleja ja -ideoita, ja näin ollen pystytään luomaan uusia yritysverkostoja yli toimialojen. Kyselyn vastaukset kuitenkin käsitellään tutkimuksessa anonymisti ja yrityksiä ei työssä julkisteta. Yhteistoimintaan pystyvien yritysten ja julkisten organisaatioiden työskentelykulttuuria leimaavat avoimuus, yhteistoiminta, jakaminen ja kova työnteko.

Opinnäytetyön tulokset eivät ole sattumanvaraisia tai keskenään ristiriitaisia. Tutkimuksen lähestymistapana oli tapaustutkimus, jossa on piirteitä verkostotutkimuksesta. Tämä oli oikea valinta työhön, sillä alueen yritykset ovat opinnäytetyön toimeksiantajan asiakkaita, joille pyritään luomaan toimivat verkotot. Tutkimuksen yleistettävyyttä ja luotettavuutta voidaan pitää kyselyn vastausprosentin perusteella hyvänä. Tutkimukseen laadittua kyselyä voidaan jakaa myös laajemmalle alueelle, esimerkiksi Varsinais-Suomeen tai koko Suomeen. Verkostoitumisen ongelmat sekä yrittäjien kiiressyys ovat luultavasti alueesta riippumatta samat. Työn avulla ymmärretään, että yrittäjät tarvitsevat myös ulkopuolista apua löytääkseen itselleen ammattimaiset verkotot. Opinnäytetyön kehittämis ehdotukset ovat sovellettavissa muidenkin

elinkeinoalueiden toimintaan, sillä kehittämissuhteet ovat annettu teorian ja empi-  
rian perusteella. Kyselyyn vastanneiden yritysten erilaiset toimialat ja kokemukset vai-  
kuttivat vastauksiin, mutta erilaisilla kokemuksilla saatiin laajempi näkemys tämän-  
hetkisestä tilanteesta. Vastauksista saatiin kuitenkin selkeä ajatus siitä, että yritykset  
haluavat verkostoitua ulkopuolisen tarjoamalla avulla. Tutkimus osoitti, että ammatti-  
maiset verkostot tarvitsevat moottorin verkoston rakentamiseen. Jatkokehittämisen  
aihe voisi olla uuden digitaalisen verkostoitumisalustan kehittäminen/luonti alueen  
yrityksille.

Opinnäytetyössä käytettiin monipuolisesti luotettavina pidettyjä lähteitä, ja ne ovat  
2010-luvun molemmin puolin. Teorian ja kyselyn avulla saatiin vastaus opinnäytetyön  
tutkimuskysymykseen ja kehittämissuhteet verkoston rakentamiseen. Tämä tutki-  
muksellinen työ antaa ymmärrystä erilaisiin verkostoihin ja niissä toimimiseen. Työlle  
asetettu tavoite tuli näin ollen saavutettua. Tutkimusmenetelmiksi oli alun perin suun-  
niteltu kyselyä, haastatteluja ja aivoriihi. Haastattelu päätettiin jättää pois, sillä kyse-  
lystä saatu vastausmäärä oli kattava. Työssä oli myös tarkoitus käyttää vastauksia ano-  
nymisti, joten haastattelun ja aivoriihen toteutukset eivät olisi näin olleet toimivia  
tutkimusmenetelmiä. Empiirinen osio jäi suunniteltua kapeammaksi, mutta kyselystä  
saadut vastaukset vahvistivat opinnäytetyössä esitettyä teoriaa.

## LÄHTEET

Ahvenainen, P. (n.d.). Mikä on innovaatio. Haettu 30.11.2021 osoitteesta <http://perttuahvenainen.fi/mika-on-innovaatio/>

Alhola, K. (2016). Toimintolaskenta (viides, uudistettu painos). Alma Talent.

Bessant, J. (2018). Managing knowledge spaghetti. Haettu 9.10.2021 osoitteesta <http://www.youtube.com/watch?v=-Njo1dQglfU>

Daiheng, L. & Wenbing, W. (2017). Working Capital Management from the Perspective of Supply Chain. School of Economics and Management. Beijing Jiatong University.

Dyer, J., Gregersen, H. & Christensen, C. (n.d.). The DNA of Disruptive Innovators

Govindarajan, V. (2009). Creating an Innovation Mindset. Harvard Business Review. Haettu 9.10.2021 osoitteesta [hbr.org/video/2192249931001/creating-an-innovation-mindset](http://hbr.org/video/2192249931001/creating-an-innovation-mindset)

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. (2007). Verkostojen strategiat – menesty yhteistyössä. Edita.

Hankonen, N., Helkama, K., Jasinskaja-Lahti, I., Liebkind, K., Lipponen, J., Lönnqvist, J-E., Myllyniemi, R., Renvik, T.A. & Ruusuvuori, J. (2020). Johdatus sosiaalipsykologiaan. (11. uudistettu painos) Edita.

Higgins, J. M. (2006). 101 Creative Problems Solving Techniques: The Handbook of New Ideas for Business. New Management Publishing Company.

Huuhka, T. (2017). Tehokkaan hankinnan työkalut. Helsinki: BoD

Hussey, R. & Audra, O. (2012). Strategic cost analysis. Business Expert Press

Hänti, S. (2021). Asiakkaista ansaintaan: Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. Alma Talent. (<https://bisneskirjasto.almatalent.fi>)

Ilmarinen, V. & Koskela, K. (2015). Digitalisaatio – Yritysjohdon käsikirja. Talentum.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2018). Hankintojen johtaminen (neljäs painos). Tietosanoma.

Jalonen, J. (19.9.2019). Keynote Jukka Jalonen: Menestyvän tiimin rakentaminen. <https://tapahtumat.ekonomit.fi/keynotehelsinki>

Johannisson, B. (2000). Networking and Entrepreneurial Growth. The Handbook of Entrepreneurship. Blackwell Publishing.

- Johansson, P., Eerola, M., Innanen, A. & Viitala, J. (2019). Lohkoketju – Tiekartta päättäjille. Alma Talent.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. (2020). Talousohjaus ja kustannuslaskenta (viides painos). Sanoma Pro.
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. (2001). Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita.
- Kananen, J. (2010). Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. JAMK. Tampereen Yliopistopaino.
- Kulmala, H. I., Paranko, J. ja Uusi-Rauva, E. (2000). The role of cost management in network relationships. International Journal of Production Economics.
- Kulmala, H. I. (2002). Open-book accounting in Networks. The Finnish Journal of Business Economics.
- Kulmala, H. I. ja Paranko, J. (2002). Kustannuslaskenta yritysverkostossa. Teoksessa: Kohti oppivaa ja kehittyvää toimittajaverkostoa. Toim. Koivisto, T. & Mikkola, M. VTT.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. (2009). Prosessijohtamisen käsitteet – Terms and concepts in business process management (neljäs painos). Teknologiateollisuus.
- Lumijärvi, O-P. (2007). Huipulla – Miten yrityksen menestysytälö ratkaistaan? WSOYpro.
- Martinsuo, M., Mäkinen, S., Suomala, P. & Lyly-Yrjänäinen, J. (2016). Teollisuustalous kehittyvässä liiketoiminnassa. Helsinki: Edita.
- Mattinen, M. (2020). Mistä kasvua? Opas digiajan johtajalle. Alma Talent. (<https://bisneskirjasto.almatalent.fi>)
- Nieminen, S. (2016). Hyvä hankinta – parempi bisnes. Alma Talent. (<https://bisneskirjasto.almatalent.fi>)
- Nihak ry. (n.d.). Leader-rahoitus. Haettu 27.3. osoitteesta: <https://www.yritystulkki.fi/fi/alue/nihak/toimiva-yrittaja/rahoitus/leader-rahoitus/>
- Niven, P.R. (2014). Balanced Scorecard Evolution - A Dynamic Approach to Strategy Execution. Wiley. <https://ebookcentral.proquest.com>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2018). Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. SanomaPro.
- Ruuskanen, P. (2001). Sosiaalinen pääoma – käsitteet, suuntaukset ja mekanismit. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, VATT-tutkimuksia 81.
- Silvennoinen, M. (2008). Löydä aarteesi – verkostoidu! Tammi.

Sydänmaalakka, P. (2015). Älykäs johtaminen: Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Alma Talent. (<https://bisneskirjasto.almatalent.fi>)

[Tenhunen, J. \(2006\). Johdon laskentatoimi kärkiyritysverkostoissa, Soveltamismahdollisuudet ja yritysten tarpeet. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.](#)

Tilastokeskus. (2021). Väestörakenne [iän (1-v.) ja sukupuolen mukaan alueittain, 1972–2020]. Haettu 6.12.2021 osoitteesta <https://www.stat.fi/til/vaerak/index.html>

Tilastokeskus. (n.d). Tietoa tilastoista – käsitteet. Haettu 19.1.2021 osoitteesta <https://www.stat.fi/meta/kas/innovaatio.html>

Toivola, T. (2006). Verkostoituva yrittäjyys – strategiana kumppanuus. Edita Publishing.

Torvinen, K. (10.1.2022) Teams-keskustelu Ukipolis Oy:n toimitusjohtaja Katariina Torvisen kanssa.

Työturvallisuuskeskus. (n.d.). Digijulkaisut: Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. Haettu 1.4.2022 osoitteesta: [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/luottamuksen\\_rakentaminen\\_tyoyhteison\\_vuorovaikutuksessa](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/luottamuksen_rakentaminen_tyoyhteison_vuorovaikutuksessa)

Ukipolis. (2021). RaKsalla – Rakentamisen kehittäminen -hanke. Haettu 12.9.2021 osoitteesta <https://www.ukipolis.fi/raksalla>

Ukipolis. (n.d.-a). Asiantuntija palveluksessasi. Haettu 12.9. 2021 osoitteesta <https://www.ukipolis.fi/>

Ukipolis. (n.d.-b). Ukipoliksessa saat asiantuntevaa neuvontaa. Haettu 1.10. osoitteesta <https://www.ukipolis.fi/23>

Uudenkaupungin kaupunki. (2021). Kaupunki ja hallinto – Strategia ja suunnitelmat. [https://uusikaupunki.fi/sites/default/files/kaupunki\\_ja\\_hallinto/strategia\\_ja\\_suunnitelmat/uki20300-strategia\\_korj\\_1.1.pdf](https://uusikaupunki.fi/sites/default/files/kaupunki_ja_hallinto/strategia_ja_suunnitelmat/uki20300-strategia_korj_1.1.pdf)

Hyötyläinen, R., Kulmala, H. Malinen, P. Möller, K. Valkokari K. & Vesalainen, J. (2009). Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. WSOYpro.

Valtioneuvoston kanslian julkaisuja. (2019). Verkostojohtamisen opas. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-710-9>

Vehkalahti, K. (2014). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura. <http://doi.org/10.31885/9789515149817>

Waters, D. (2011). Supply Chain Management, An introduction to logistics (toinen painos). Kogan Page.

Yritystulkki. (n.d). Uutta virtaa yrittäjyyteen yhteistyöhankkeista. <https://www.yritystulkki.fi/application/files/3615/2171/3595/yritysyryhmaesite.pdf>

[Opinnäytetyön kysely] Yhteistyöllä uusia mahdollisuuksia Vakka-Suomen yrityksille

Hei,

Olen Minja Silen ja opiskelen työn ohessa Satakunnan Ammattikorkeakoulussa (YAMK) toimitusverkostojen kehittämistä.

Tulevan opinnäytetyöni tavoitteena on löytää Vakka-Suomen alueen yrityksille eväitä yhteistyöhön ja verkostoitumiseen, joiden avulla voidaan parantaa yritysten suorituskykyä. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Ukipolis Oy.

(kyselylinkki)

Linkistä löytyy lyhyt, noin viiden minuutin kysely yritysten välisestä yhteistyöstä.

Vastauksien saaminen on opinnäytetyöni kannalta tärkeä, joten olisitko ystävällinen ja käyttäisit muutama minuutti kyselyyn vastaamiseen, kiitos.

Kyselystä saatujen tietojen ja mielipiteiden avulla pyritään löytämään keinoja alueemme yritysverkostojen kehittämiseen sekä alueen yritysten menestymiseen.

Ystävällisin terveisin,

Minja Silen

YTK21KR

Liiketalous ja palvelualat - Toimitusverkoston kehittäminen

[minja.silen@student.samk.fi](mailto:minja.silen@student.samk.fi)

puh. 040 7099 099

Satakunnan ammattikorkeakoulu | Satakunta University of Applied Sciences

**Katse tulevaisuuteen. Think future.**

samk.fi





[Opinnäytetyön kysely] Yhteistyöllä uusia mahdollisuuksia Vakka-Suomen yrityksille

Hei,

Lähetin noin viikko sitten kyselyn liittyen Vakka-Suomen alueen yritysten väliseen yhteistyöhön. Kaikki saadut vastaukset ovat tärkeitä ja niiden avulla opinnäytetyöni edistyy.

Jos et vielä ehtinyt vastata kyselyyn, voit vastata siihen **24.5.2022 asti**. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja vastaukset käsitellään opinnäytetyössä anonymisti.

(kyselylinkki)

Linkistä löytyy lyhyt, noin viiden minuutin kysely yritysten välisestä yhteistyöstä. **Vastaathan kyselyyn 24.5.2022 mennessä.**

Vastauksien saaminen on opinnäytetyöni kannalta tärkeää, joten olisitko ystävällinen ja käyttäisit muutama minuutin kyselyyn vastaamiseen, kiitos.

Kyselystä saatujen tietojen ja mielipiteiden avulla pyritään löytämään keinoja alueemme yritysverkostojen kehittämiseen sekä alueen yritysten menestymiseen.

Ystävällisin terveisin,

Minja Silen

YTK21KR

Liiketalous ja palvelualat - Toimitusverkoston kehittäminen  
[minja.silen@student.samk.fi](mailto:minja.silen@student.samk.fi)

puh. 040 7099 099

Satakunnan ammattikorkeakoulu | Satakunta University of Applied Sciences  
**Katse tulevaisuuteen. Think future.**  
samk.fi



## VERKOSTOKYSELY VAKKA-SUOMEN YRITYKSILLE

## Sivu 1

Olen Minja Silen, ja opiskelen työn ohessa Satakunnan Ammattikorkeakoulussa (YAMK) toimitusverkostojen kehittämistä. Tavoitteenani on löytää Vakka-Suomen alueen yrityksille eväitä yhteistyöhön ja verkostoitumiseen. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Ukipolis Oy. Tuntuuko siltä, ettei kukaan ymmärrä yrittäjää ja vuorokauden tunnit eivät riitä työkuormasta selviytymiseen. Alueella on varmasti muitakin yrittäjiä, jotka tuntevat samoin. "Tarttis tehrä jottai..." Koitetaan yhdessä selvittää, mitä asialle voidaan tehdä.

---

## Sivu 2

Verkostoitumisen yhtenä tarkoituksena on parantaa kilpailukykyä ja kehittää yritysten toimintaa, jotta alueella on työtä ja työpaikkoja myös tulevaisuudessa.

---

**Miten yrityksesi tällä hetkellä verkostoituu? (monivalinta)**

- Tapahtumien ja tilaisuuksien kautta
- Tuttujen kautta
- Etsin netistä
- Yritysneuvonnan kautta esim. Ukipolis
- En osaa sanoa

**Onko yrityksenne tehnyt yhteistyötä kilpailijoiden kanssa?**

- Kyllä (valinta aktivoi kysymyksiä)
- Ei

**Minkälaisesta yhteistyöstä oli kyse? Kysymys on ehdollinen**

**Tilauskirjasi on täynnä, tai jonkun muun esteen sattuessa joudut tarjoamaan asiakkaalle "ei oota". Voitko suositella, tai ohjata työtä kilpailijalle.**

- Kyllä
- Ei

**Onko yrityksenne tehnyt yhteistyötä eri alojen yritysten kanssa?**

- Kyllä (valinta aktivoi kysymyksiä)
- Ei

**Nimeä muutama ala Kysymys on ehdollinen!**

Sivu 3

Yritysrhythmanke on yksi keino tehdä yhteistyötä eri yritysten kanssa. Esimerkiksi Satakunnassa 9 mikroyritystä ovat aloittaneet 1.8.2021 yhteisen hankkeen, jossa heidät koulutetaan matkailun osaajiksi: Kaksivuotinen hanke edistää kestävä ja vastuullisen matkailun toimia sekä paikallisesti, alueellisesti että maakunnallisesti. Tämä syventää myös yhteistyötä hankekumppaneiden kesken ja tukee uusien yhteistyökuvioiden syntymistä. Tavoitteena on hankeyritysten myynnin kasvattaminen ja kannattavuuden parantaminen. Kasvua tavoitellaan osaamisen lisäämisellä sekä ympäristötoimenpiteiden toteuttamisella. Hankkeen avulla saadaan kustannussäästöjä ja matkailuyritykset kohottavat imagollista asemaansa matkailumarkkinoilla. Lisäksi hankkeen toteutuminen mahdollistaa yritysten pääsyn mukaan Visit Finlandin kansainväliseen markkinointiin. Lähde: Matkailunkehittämiskeskus.

---

**Yritysten välinen yhteistyö vaatii liikaa järjestelyjä eri toimijoiden kanssa. (1 Täysin erimielä, 5 Täysin samaa mieltä).**

- 1  
 2  
 3  
 4  
 5

**Yritykset tarjoavat Vakka-Suomen alueella osaamistaan muille yrityksille. (1 Täysin erimielä, 5 Täysin samaa mieltä).**

- 1  
 2  
 3  
 4  
 5

**Mitä palveluja ja ammattiosaamista yrityksenne tarjoaa?**

**Yritykseni tilanne verkostoja kohtaan:**

**Minkälaisesta verkostosta kyse? Kysymys on ehdollinen!**

**Minkälaisesta yhteistyöstä olisi hyötyä yrityksellenne? (monivalinta)**

- Markkinointiyhteistyö  
 Hankintayhteistyö  
 Palvelu ja/tai tuotantoyhteistyö  
 Tutkimus- ja tuotekehitysyhteistyö  
 Kansainvälistymisyhteistyö

- En osaa sanoa
- Muu, mikä

**Yritykseni on kiinnostunut tekemään yhteistyötä muiden yritysten kanssa.**

- Kyllä
- Ei

Sivu 4

Esimerkki yritysverkostosta: “Levi saa ihmisten sielut kipinöimään useilla eri tavoilla.” Levin alueen toimijat tekevät yhteistyötä pitkäjänteisesti tämän kipinöinnin eteen. Yhteen hiileen puhaltamisella ja määrätietoisella yhteistyöllä Levin tunturikylästä on rakennettu arktisen alueen vetovoimainen ympärivuotinen elämyskeskus ja yksi hienoimmista matkailukohteista. Verkoston tavoitteena on kasvattaa koko Levin vetovoimaisuutta ja kävijämääriä yhdessä alueella toimivien yritysten kanssa. Yhteisen tavoitteen eteen tarvitaan kaikkien leviläisten panosta. (Lähde: levi.fi) Miksei tämä voisi toimia myös Vakka-Suomessa...

---

**Minkälaisia ajatuksia yritysten välinen yhteistyö herättää? (monivalinta)**

- Voin saada vertaistukea muilta yrittäjiltä ja yrityksiltä
- Voin saada lisää töitä ja asiakkaita
- Voin kasvattaa hankintaeriä ja alentaa kustannuksia yhdessä toisten yritysten kanssa
- Voin jakaa osaamistani muille ja oppia uusia toimintatapoja
- Voin saada uutta informaatiota ja ideoita liiketoimintaan
- En halua jakaa yritykseni tietoja muille
- Asia ei kosketa minua, tai herätä ajatuksia

**Miten yhteydenpito yritysten välisessä yhteistyössä tulisi järjestää? (monivalinta)**

- Digitaaliset palvelut
- Säännölliset tapaamiset
- Muu, mikä
- En osaa sanoa

**Kenet haluaisit vetäjäksi yritysten väliseen yhteistyöhön? (monivalinta)**

- Seudullinen kehittämissyhtiö
- Yrittäjäjyhdistykset / Kauppakamari
- Kaupungin tai kunnan elinkeinotoimi
- Alueen oppilaitos
- Muu, kuka
- En osaa sanoa

**Yrityksen nimi \***

**Vastaajan nimi ja titteli**

**Sähköposti \***

**Puhelinnumero**

Sivu 5

Kiitos, kun käytit aikaa vastaamiseen. Halutessanne voitte olla yhteydessä minuun minja.silen@students.samk.fi /puh. 040 7099 099 tai suoraan Ukipolikseen <https://www.ukipolis.fi>

---

**Voitte vielä jättää alle vapaasti mielipiteitänne ja ajatuksianne aiheesta, tai aiheen vierestä:**

