



Verkostoitumisen työkalut kauppakeskusyhteistyön tukena

Annette Pelkonen

Tekniikan alan opinnäytetyö
Tuotantotalouden koulutusohjelma
Insinööri (AMK)

KEMI 2012

TIIVISTELMÄ

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU, Tekniikka

Koulutusohjelma:	Tuotantotalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyön tekijä:	Annette Pelkonen
Opinnäytetyön nimi:	Verkostoitumisen työkalut kauppakeskusyhteistyön tukena
Sivuja (joista liitesivuja):	93 (36)
Päiväys:	30.8.2012
Opinnäytetyön ohjaaja:	Tuomo Palokangas/Kemi-Tornio amk
Opinnäytetyön toimeksiantaja:	Tuija Postari-Kivistö/Nordlett Oy
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda työkaluja myynti-, markkinointi- ja yhteistyöverkostojen rakentamiseen Nordlett Oy:lle. Työkalujen luomisessa käytettiin hyväksi malleja, jotka kuvataan kirjassa Yritysverkoston strateginen kehittäminen, työkirja (2007). Kirjan tekijöitä ovat Katri Valkokari, Taru Hakanen ja Merja Airola.</p> <p>Teoriaosuudessa käytiin aluksi läpi erilaiset liiketoimintaverkostot ja niiden rakenteet sekä yhteistyömuodot. Verkoston linkkaaren teoria käsiteltiin ennen varsinaista työkaluihin liittyvää teoriaa. Empiirisessä osuudessa edellä mainittujen teorioiden avulla määriteltiin aluksi Nordlett Oy verkoston jäsenenä ja sen perusteella pyrittiin luomaan tarvittavia työkaluja matkailullisesti houkuttelevan outlet-kylän rakentamiseksi. Nordlett-kylän toiminta tulee perustumaan tiiviiseen yrittäjien väliseen yhteistyöhön, joten myös se pyrittiin ottamaan huomioon työkaluja suunniteltaessa.</p> <p>Verkostoitumisen työkalut toteutettiin työkirjan avulla mukaellen sieltä löytyviä pohjia siinä määrin kuin se Nordlett Oy:lle on tarpeellista. Sisältöä työkaluihin saatiin Nordlett Oy:n liiketoimintasuunnitelmasta, hankejohtajan haastattelusta, yrittäjille lähetetystä kyselystä sekä opinnäytetyöntekijän omista ajatuksista ja kehitysehdotuksista.</p> <p>Lopputyön tuloksena saatiin työkaluluonnoksia Nordlett Oy:n käyttöön. Toiminta on vielä alkuvaiheessa, joten tiedon lisääntyessä työkaluja tulee täydentää tarpeen mukaan. Työkalut ovat myös hyvä tapa hahmottaa vaikeitakin verkostosuhteita tai kehittämiskohteita muuallakin kuin tuotannollisessa ympäristössä. Lisäksi niitä voidaan käyttää dokumentoinnin välineenä.</p>	
Asiasanat: verkostoituminen, verkosto, yhteistyö.	

ABSTRACT

KEMI-TORNIO UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, Technology

Degree programme:	Industrial Management
Author:	Annette Pelkonen
Thesis title:	Networking Tools Supporting Cooperation of a Shopping Center
Pages (of which appendixes):	93 (36)
Date:	30 August, 2012
Thesis instructor:	Tuomo Palokangas/Kemi-Tornio University of Applied Sciences
Thesis commissioner:	Tuija Postari-Kivistö/Nordlett Oy
<p>The aim of this thesis was to create tools for Nordlett Ltd to build the sales, marketing and cooperation networks. In the tool creation some templates from the publication named Yritysverkoston strateginen kehittäminen, työkirja (2007) were utilized. The authors of the publication are Katri Valkokari, Taru Hakanen and Merja Airola.</p> <p>First of all business network models, their structures and cooperation models were presented. The life cycle of network was studied before going through the actual theory of the networking tools. At the beginning of the empirical part of the thesis Nordlett Ltd as a networking partner was defined. Based on that definition the networking tools were created for building an attractive outlet village for tourists. The operation in Nordlett village will be based on close cooperation between the entrepreneurs what was taken into account in the tool creation process.</p> <p>The networking tools were implemented utilizing the templates from the source publication as much as it was reasonable for Nordlett Ltd. The business content for the networking tools was collected from the Nordlett business plan, project manager's interview, the questionnaire sent to the entrepreneurs, and thesis writer's own ideas and development proposals.</p> <p>The main outcome of the thesis was the networking tool designs created for Nordlett Ltd. Shopping center creation is still in the beginning phase thus the tools should be replenished when new information is gathered, as regularly as needed. The networking tools are also a good way to perceive difficult network relationships or development subjects everywhere in addition to production environment. Furthermore they serve as documentation tools.</p>	
Key words: network, networking, cooperation.	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	2
ABSTRACT	3
SISÄLLYS	4
1 JOHDANTO.....	6
2 VERKOSTOTALOUS JA VERKOSTOYRITTÄJYYS	8
2.1 Perusliiketoimintaverkot.....	9
2.2 Liiketoiminnan uudistamisverkot.....	11
2.3 Uuden teknologian ja liiketoiminnan kehittämisverkot.....	12
3 VERKOSTORAKENTEET JA YHTEISTYÖSTRATEGIAT	14
3.1 Verkstorakenteet.....	14
3.2 Yhteistyöstrategiat	14
3.2.1 Kärkiyritysvetoinen malli	15
3.2.2 Strategisten verkkojen malli	16
3.2.3 Strategisten allianssien malli	16
3.2.4 Avoimen innovaation malli	17
5 VERKOSTON ELINKAARI JA SEN VAIHEET.....	19
6 YRITYSVERKOSTON STRATEGINEN KEHITTÄMINEN	21
6.1 Verkostoyhteistyön organisointi.....	22
6.2 Luottamuksen merkitys verkostossa.....	23
6.3 Verkostoitumisen onnistuminen	25
7 VERKOSTOITUMINEN JA TYÖKALUT	26
7.1 Kehittämisen suunnittelu	26
7.2 Omien verkostosuhteiden jäsentäminen	28
7.3 Verkoston muodostaminen ja kehittäminen	33
8 NORDLETT VERKOSTON LÄHTÖKOHDAT	39
8.1 Nordlettin yritysprofili ja lähtötilanne.....	39
8.2 Tietoa kumppaniehdokkaista.....	40
9 NORDLETTIN VERKOSTOITUMISTYÖKALUT	42
9.1 Nordlettin verkostosuhteiden jäsentäminen.....	42
9.2 Verkoston muodostaminen ja kehittäminen	47

10 YHTEENVETO JA POHDINTA.....	55
LÄHTEET	56
LIITTEET.....	57

1 JOHDANTO

Verkostoitumisen työkalut kauppakeskusyhteistyön tukena on Kemi-Tornion ammattikorkeakoululle tehtävä tuotantotalouden insinööriyö. Toimeksiantajana oleva Nordlett Oy on nuori yritys, jonka tarkoituksena on perustaa Suomeen ensimmäinen outlet-kylä. Kylän nimi tulee olemaan Nordlett.

Keväällä 2011 järjestetyllä Alihankinta ja verkostoituminen -opintojaksolla kiinnostuivat kovasti Katri Valkokarin, Taru Hakasen ja Merja Airolan (2007) kehittämistä työkaluista, jotka on tarkoitettu yritysverkostojen strategiseen kehittämiseen. Työkalut antavat vinkkejä kehitystyön organisoimiseen, ohjaavat omien verkostosuhteiden jäsentämiseen sekä verkoston muodostamiseen ja kehittämiseen. Verkostot ja kyseiset työkalut liittyvät useimmiten tuotannolliseen yritystoimintaan, mutta työkaluja mainittiin voitavan soveltaa myös esimerkiksi julkiselle sektorille tai muuhun verkostomaiseen toimintaan. Kaikkia työkaluja ei ole pakko käyttää, vaan niistä voi valita omaan tarkoitukseen ja tilanteeseen sopivat.

Nordlett outlet-kylä tulee olemaan edullinen globaalien brändien ja paikallisten tuotteiden ostospaikka. Tuotteet ja palvelut koostuvat muodin, vapaa-ajan ja kodin sisustuksen outlet-tuotteista, lasten viihtymiskeskuksesta sekä ravintola- ja matkailupalveluista. Tarjonnan on tarkoitus olla merkkituotteiden valmistajien valikoimista poistettuja tuotteita, sekundaaria, palautuneita tilauksia tai mallikappaleita, joiden hinnoittelu on pysyvästi 30 - 70 % alle markkinahintojen. Nordlett outlet-kylä haluaa toimia myös hyvänä koko perheen taukopaikkana ohikulkijoille ja samalla kehittyä tapahtumia järjestäväksi matkailukohteeksi, joka tarjoaa viihtyisän ja elämyksellisen kokemuksen. Nordlett outlet-kylän johtava toiminta-ajatus on, että yritykset toimisivat vahvassa yhteistyössä ja kylää myös johdetaan sekä kehitetään verkostosuhteita hyödyntäen. Näiden seikkojen vuoksi outlet-kylä voisi hyötyä verkostoitumiseen liittyvistä työkaluista alkuvaiheessa yhteistyömuotoja etsittäessä ja myöhemmin kylän toiminnan organisoimisessa ja yhteistyön tehostamisessa.

Opinnäytetyön tekeminen aloitetaan tutustumalla erilaisiin liiketoimintaverkkoihin, verkostojen rakenteisiin ja erilaisiin yhteistyöstrategioihin. Aiheen tutkimista jatketaan verkoston elinkaareen ja strategiseen kehittämiseen liittyvällä teorialla ennen varsinaiseen työkalujen teoriaan tutustumista. Empiirisen osuuden aluksi määritellään Nordlett outlet-kylä verkostona teorian mukaisesti. Määritelmän jälkeen on tavoitteena hahmotella verkostoitumisen työkalujen tarvetta Nordletin näkökulmasta. Tavoitteena on luoda tarvittavat työkalut Valkokari ym. (2007) tekemien ohjeiden pohjalta niin, että niitä voidaan käyttää aluksi yhteistyön rakentamiseen ja myöhemmässä vaiheessa toiminnan kehittämiseen esimerkiksi strategiakerroksien aikana tai uusien yritysten kanssa yhteistyötä aloitettaessa. Työkaluihin tarvittavia pohjatietoja tullaan keräämään haastattelemalla Nordlett Oy:n hankejohtajaa ja perehtymällä liiketoimintasuunnitelmaan. Outlet-kylässä toimivien yritysten näkökulmaa pyritään löytämään lähettämällä kyselylomake kaikille, jotka ovat aiemmin ilmoittaneet olevansa kiinnostuneita liiketilasta outlet-kylässä.

Opinnäytetyössä valmisteltavat työkalut tehdään vain outlet-kylässä toimivalle yritysverkostolle, mutta niitä voidaan tarvittaessa käyttää ja muokata myös Nordletin muiden verkostojen tarpeisiin. Opinnäytetyössä ei pyritä antamaan vastauksia Nordletin ongelmiin, vaan tarjoamaan työkalut, joiden avulla voidaan havainnollistaa ja jäsentää haluttu asiasisältö, helpottaa asioiden hahmottamista ja auttaa ongelmien ratkaisussa.

2 VERKOSTOTALOUS JA VERKOSTOYRITTÄJYYS

Teollisuusyhteiskuntamme on siirtymässä yhä enemmän verkostoyhteiskuntaan, joka voi olla myös globaali yhteisö painottuen kansainvälistymiseen, inhimilliseen pääomaan ja luovuuteen. Verkosto on siis meidän aikakautemme organisoitumisen muoto, jolloin osaamisessa korostuu luottamuksen rakentamisen kyvyt. (Toivola, 2006 ref. Wilenius 2004, 9.)

Verkostoituminen on käsitteenä laajempi kuin verkottuminen. Englannin kielessä käytetään käsitettä network, joka useimmiten suomennetaan verkostoksi. Verkko-käsitteellä kuvataan samantyyppisistä tekijöistä tai toimijoista koostuvaa kokonaisuutta, esimerkiksi yritysverkkoa tai alihankintaverkkoa. Verkosto-käsitteellä kuvataan verkoista koostuvaa kokonaisuutta: useat verkot yhdessä muodostavat verkoston. Yhdestä keskipisteestä lähtevän verkon kehittymistä kuvataan verkottumiseksi, ja verkostoituminen on verkkojen kohtaamista ja verkoston kehittymistä kuvaava käsite. (Toivola, 2006, ref. Raatikainen 1994, s. 17.)

Verkostoituminen on nykyaikainen tapa tehdä yhteistyötä (Opetushallitus 2012, hakupäivä 26.6.2012). Verkostoa voidaan lähestyä yhden yrityksen tai useiden yritysten muodostaman kokonaisuuden näkökulmasta. Verkosto perustuu siihen, että yritykset erikoistuvat tekemään erilaisia asioita. Yhden yrityksen ei kannata eikä sen ole usein mahdollistakaan tehdä kaikkea itse, vaan yritys voi ostaa erilaisia tuotteita tai palveluja markkinoilta. Verkostoituminen on koko yritystoiminnan vaihdannan tai kaupankäynnin perusidea, eli ”ostaako markkinoilta tai valmistaako itse”. Kaikkea osaamista ei ole yhdessä yrityksessä eikä sitä ole taloudellisesti järkevä pyrkiä sinne hankkimaan. Pienet yritykset voivat näin toteuttaa suurempia kokonaisuuksia yhdessä, kuin mihin ne pystyisivät yksinään. Ne myös menestyvät paremmin hyödyntämällä muiden vahvuuksia ja hankkimalla osaamista ja voimavaroja muilta yrityksiltä. Verkostoituminen merkitsee siis käytännössä kustannussäästöjen syntymistä ja riskien jakamista, mutta myös sitä, että verkosto voi saavuttaa jotain sellaista, mihin mikään yritysistä ei yksin pystyisi. Joukkovoiman myötä myös uskottavuus kohentuu. Yritysten tavoitteena on kilpailukyvyyn ja samalla laadun sekä toiminnallisen laadun että

lopputuotteiden tai palvelun laadun parantaminen. Esimerkkinä verkostoitumisesta voidaan mainita yhteismarkkinointi, yhteishankinnat ja yhteinen tuotekehitys. (Opetushallitus 2012, hakupäivä 26.6.2012.)

Verkostomaisessa yhteistyössä liiketoimintaprosesseja suunnitellaan yhdessä, joten keskeisinä tekijöinä yhteistyön toimivuudessa ovat luottamus, yhteiset arvot ja joustavuus (Toivola 2006, 14). Verkostoituminen on prosessi, jossa yritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi, joka tähtää kilpailukyvyyn edistämiseen. Verkostoitumisen voidaan sanoa olevan strategista kumppanuutta, joka on tavanomaista yhteistyötä syvempää ja monitasoisempaa. Strategiset verkostot voivat toimia oppimisympäristöinä ja innovaatioiden lähteenä. (Toivola 2006, 17 - 18.)

Teoksessa Tulevaisuutena liiketoimintaverkot – johtaminen ja arvonluonti (Möller, Rajala & Svahn 2009) liiketoimintaverkot jaetaan kolmeen eri tyyppiin: perusliiketoimintaverkot, liiketoiminnan uudistamisverkot sekä uuden liiketoiminnan ja teknologian kehittämisverkot.

2.1 Perusliiketoimintaverkot

Perusliiketoimintaverkoissa pääpaino on verkon jäsenten nykyisen ydinosaamisen hyödyntämisessä, joten on tärkeää tunnistaa mahdollisimman tehokas toimintatapa ja sen edellyttämä arvotoimintojärjestelmä. Usein tarvitaan tuotteiden modularisointia ja niiden kodifiointia, jotta voidaan rakentaa verkon informaatiojärjestelmä. Perusliiketoimintaverkon tehokas toiminta vaatii vahvaa koordinaointia ja ohjausta. (Möller, Rajala & Svahn 2009, 39.)

Perusliiketoimintaverkkojen rakentamisella tavoitellaan päämääriä, joita ei katsota tavoitettavan yhden yrityksen voimavaroilla ja osaamisella. Verkottumisella arvioidaan saatavan selkeitä kustannusetuja tai muita etuja yhden yrityksen ponnisteluihin verrattuna. Perusliiketoimintaverkoilla tavoitellaan tehokkuusetua.

Perusliiketoimintaverkkojen rakentamisessa erotetaan kaksi pääsuuntausta, jotka eroavat strategisilta tavoitteiltaan:

1. Asiakas-toimittaja -ketjun tehostaminen kysyntävetoisella arvoverkolla. Kyseisen verkon on rakentanut esimerkiksi Puustelli.
2. Alan arvojärjestelmän innovaatio, jonka esimerkiksi IKEA on tehnyt organisoimalla perinteisen alan arvontuottamisjärjestelmän uudelleen verkon avulla.

Valtaosa perusverkoista rakennetaan askelittain pienten parannusten myötä aloittaen juuri-oikeaan-aikaan -toimitusverkon kehittämisellä, joka lähtee esimerkiksi kokoonpanoyrityksen hallinnoidessa alemman tason toimittajia ja vastaten itse osasta komponenttikehitystä ja tuotantoa. Halutessaan tehostaa toimintaa yritys ottaa vastuun kokonaisuuden kehittämisestä ja toimittamisesta, jolloin toimintaa tehostaakseen solmii juuri-oikeaan-aikaan -sopimuksen 1. tason yritysten kanssa. Tällaiset integraattoriyritykset toimivat joustavammin kuin yritykset, jotka pyrkivät hallinnoimaan koko ketjua alusta loppuun. Nike on vienyt tällaisen verkon rakentamisen huippuunsa. Se hallitsee enää brändin rakentamista ja markkinointia – valmistuksen ja jakelun hoitavat perusliiketoimintaverkkoon kuuluvat yritykset ja muut palveluita tarjoavat kumppanit. (Möller ym. 2009, 42 - 44.)

Jälkimmäisessä eli arvojärjestelmän innovaatiossa on kyse perinteisen arvontuottamisketjun uudistamisesta. Esimerkkinä mainittu IKEA on poistanut perinteiset jakelukanavayritykset pääyrityksen ja asiakaskunnan väliltä ja luonut asiakaskysynnän mukaan ohjautuvan tarjooman ja sen tehokkaan tuottamisen. Arvotuotantoinnovaatio voi johtaa kypsälläkin alalla toimivan yrityksen merkittävään kasvuun. (Möller ym. 2009,44.)

Perusliiketoimintaverkkojen ydintavoitteet ovat toiminnallisen tehokkuuden kasvattaminen, joka perustuu sisäisen tehokkuuden eli panos-tuotos -suhteen parantamiseen ja kilpailukykyisemmän tarjooman kehittämiseen, joka viittaa taas ulkoiseen tehokkuuteen eli yrityksen kykyyn toimia tehokkaasti suhteessa kilpailijoihin ja markkinoihin. Mittareina voivat toimia esimerkiksi laatu, asiakastyytyväisyys ja

markkinaosuus. Liiketoimintaverkon avulla on mahdollista saada toiminnallisia hyötyjä kuten kustannusten laskua, laadun paranemista, nopeuden lisääntymistä, toimitusvarmuuden lisääntymistä ja joustavuuden lisääntymistä. Näiden myötä myös asiakaskilpailukyky paranee laadun ja nopeutuvien sekä varmojen toimitusten avulla ja kun kustannussäästöt siirretään tuotteiden hintoihin kysyntä kasvaa ja yksikkökustannukset laskevat. Kilpailukykyisemmän tarjooman tavoittelemisen esimerkkejä ovat mm. tarjooman laajentaminen, laajemman asiakaskunnan tavoittelu, vahvemman asiakassuhteen hallitseminen ja asiakaskunnan segmentoinnin hyödyntäminen. (Möller ym. 2009, 46 - 49.)

Verkon tuomat edut vaativat uudenlaisen johtamisjärjestelmän ja koordinoitavuuden kehittämistä ja soveltamista, joten ihan itsestään verkoston tuomat edut eivät synny. Verkottuminen on myös investointiprosessi, jonka edut realisoituvat panostuksen jälkeen ja strateginen prosessi, joka vaatii verkon jäsenten vakuuttamista verkoston hyödyistä ja taloudellisesta tuloksesta. (Möller ym. 2009, 49.)

2.2 Liiketoiminnan uudistamisverkot

Liiketoiminnan uudistamisverkoissa pääpaino on verkon erityisosaajien tietämyksen ja kyvykkyyksien yhdistämisessä kehitysprojektien avulla. Kehitysprojektien tavoitteena on liiketoimintaprosessien ja/tai verkon tuotteiden ja palveluiden askelittainen uudistaminen. Uudistamisprosessi sisältää aina myös uuden tietämyksen kehittämistä. Tietämyksen kehittäminen edellyttää kykyä rakentaa ja johtaa erityisosaajien yhteisöjen rajat ylittäviä monijäsenisiä kehitystiimejä. Luottamuksellisen kulttuurin ja johtamismallin kehittäminen on tärkeää, ilman luottamusta ei verkon jäsenten välinen uusien ratkaisujen tuottaminen ja yhteinen käyttöönotto onnistu. (Möller ym. 2009, 39.)

Uudistamisverkkojen arvotoiminnot ovat hyvin määriteltyjä, ne ovat usein projektiluonteisia kehityshankkeita, joilla on selkeästi määritelty ja aikatauluun sidottu toimintakonsepti. Hanke perustetaan usein kehittämään perusliiketoimintaverkkoa sen uudistamiseksi ja kilpailukykyyn kasvattamiseksi tai markkina-aseman ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. Sen tavoitteena on toteuttaa selvä laadullinen parannus tietyssä

toiminnossa ja siihen liittyvässä arvontuotantojärjestelmässä, esimerkiksi palvelukonseptin kehittäminen tai liiketoimintaprosessien tehostaminen. Yritys voi olla mukana erilaisissa uudistamisverkoissa. Laajemmassa mielessä uudistamisverkko voi olla kehittämisverkko, jossa pyritään esimerkiksi alueellisen osaamisen yhdistämiseen tai kehityskumppaneiden kesken perustettaviin strategisiin alliansseihin, mutta silloin se usein on jatkuva yhteinen horisontaalinen verkottumISRatkaisu. (Möller ym. 2009, 79 - 80.)

Tuotteisiin liittyvät uudistamisverkot voivat liittyä varsinaiseen tuotteeseen, sen saatavuuden kehittämiseen tai laajennettuun tuotteeseen, jolloin siihen kuuluu myös lisäarvopalveluita kuten esimerkiksi asennus. Uudistamisverkoilla pyritään tekemään parannuksia myös tuotteeseen tai sen valmistuksessa käytettävään teknologiaan. (Möller ym. 2009, 81.)

Liiketoimintaprosessien uudistamisessa on kyse yritysten keskeisten toimintojen, toimintatapojen ja niihin liittyvien prosessien parantamisesta ja uudelleen organisoinnista. Aluksi uudistamiset kohdistuivat tuotannon ja valmistuksen prosesseihin ja toimitusaikojen lyhentämiseen (Möller ym. 2009 ref. Tinnilä 1997), mutta seuraavan vaiheen kehityshankkeissa on uudistettu asiakasrajapintojen prosesseja. Uudistamispainet yritykseen voivat tulla ulkoapäin johtuen esimerkiksi kilpailutilanteen muuttumisesta tai yhteiskunnallisten arvojen kuten kestävän kehityksen vaatimusten lisääntymisestä. Sisältäpäin tulevat prosessimuutoksen tarpeet voivat johtua esimerkiksi uuden teknologian käyttöönotosta uudessa tuotteessa, jolloin sen tarpeet edellyttävät tuotanto-, markkinointi- ja jakeluprosessien uudistamista. Uudistaminen voi lähteä liikkeelle myös yhdenmukaistamisen tarpeista. Yleisesti tavoitteena on aikaansaada merkittävä parannus johonkin arvontuotantojärjestelmän osaan. (Möller ym. 2009, 82 – 83.)

2.3 Uuden teknologian ja liiketoiminnan kehittämisverkot

Uuden teknologian ja liiketoiminnan kehittämisverkkojen pääpaino on radikaalisti uuden teknologian tai liiketoiminnan kehittämistä ajavan verkon synnyttämisessä,

kokoamisessa ja ohjauksessa. Kyse ei ole vain verkon yrityksille uudesta liiketoiminnasta, vaan koko alalle ja asiakkaille uusista ratkaisuista. Uusi ratkaisu edellyttää kykyä hahmottaa ja arvioida tulevaisuuden kehitystä ja luoda muita organisaatioita kiinnostava tulevaisuusvisio ja sen saavuttamiselle uskottava ja vetovoimainen kehitysagenda. Vahva kehitysagenda auttaa luomaan innovatiivisten toimijoiden yhteisön, mutta lisäksi tarvitaan kykyä rakentaa siitä toimiva kehitysverkko. Toimiva kehitysverkko edellyttää sellaisen luottamuksellisen kulttuurin ja johtamismallin kehittämistä, mikä tukee uuden tietämyksen tuottamista ja jakamista verkossa, mutta sisältää myös riittävän vahvan ohjauksen ja koordinoinnin, joiden avulla kehitysprojektit viedään menestyksellä läpi. Hyvissä ajoin ennen kaupallistamisvaihetta kehitysverkkoa täytyy usein täydentää riittävän vahvan markkinointi- ja jakelukanavaosaamisen saamiseksi elimelliseksi osaksi verkkoa. (Möller ym. 2009, 39 - 40.)

Uuden liiketoiminnan kehittämisen maailma löytyy siis edellisissä kappaleissa käsiteltyjen ulkopuolelta. Se sisältää uusia, radikaaleja ja epäjatkuvia innovaatioita, joista syntyvät uudet teknologiat ja tulevaisuuden toimialat. (Möller ym. 2009, 116 - 117.) Innovaatiot voidaan jaotella askelittaisiin innovaatioihin, radikaaleihin innovaatioihin, uusiin teknologiajärjestelmiin ja uusiin teknillis-taloudellisiin paradigmoihin eli teknologisiin vallankumouksiin. Askelittaiset innovaatiot perustuvat teknologiseen jatkuvuuteen ja niitä tehdään koko ajan kaikilla aloilla, esimerkkinä korvalappustereomallien uusien mallien kehitys. Radikaaleihin innovaatioihin ei päästä pelkästään muokkaamalla nykyisiä tuotteita, järjestelmiä tai prosesseja, vaan on keksittävä jotain uutta. Esimerkiksi siirtyminen analogisista digitaalisiin puhelinjärjestelmiin on radikaali innovaatio. Uudet teknologiajärjestelmät ovat vaikutuksiltaan laaja-alaisia ja pitkäaikaisia vaikuttaen moniin talouden ja yhteiskunnan osa-alueisiin - esimerkkinä matkapuhelinala. Teknologiset vallankumoukset ovat murroksia, jotka vaikuttavat sekä taloudelliseen että yhteiskunnalliseen käyttäytymiseen ja instituutioihin. Siirtyminen höyryvetoisesta energiasta polttomoottoreihin on kuvaava esimerkki teknologisesta vallankumouksesta. (Möller ym. 2009, 121.)

3 VERKOSTORAKENTEET JA YHTEISTYÖSTRATEGIAT

3.1 Verkostorakenteet

Verkostoja on päätyypiltään kahdenlaisia - hierarkkinen kärkiyritysverkosto tai tasavertaisten kumppaneiden verkosto. Rakenne kuvaa toimijoiden välisiä suhteita esimerkiksi valta- ja vastuukysymyksissä sekä ohjauksessa ja päätöksenteossa. Hierarkkisen verkoston päätehtävät ovat usein osia tuotteen tai palvelun toimittamisen arvoketjusta. Tasa-arvoinen verkosto voi olla esimerkiksi alueellinen myyntiverkosto, jossa ohjaavana kärkiyrityksenä voi toimia mikä vain verkoston yrityksistä vuorollaan riippuen verkoston tuotteesta, elinkaaresta tai asiakkaasta. Toisaalta tasa-arvoinen verkosto voi myös valita keskuudestaan yrityksen koordinoimaan toimintaa. (Valkokari & Airola & Hakanen & Hyötyläinen & Ilomäki & Salkari 2006, 9 - 10.)

Rinnakkainen evoluutio on käsite, jonka mukaan organisaatio vaikuttaa ympäristöön ja vastaavasti toimintaympäristön kehitystarpeet vaikuttavat yrityksen toimintamalliin. Sekä ympäristö että yritys kehittyvät siis vuorovaikutuksessa ylittäen perinteisten sisäisten ja ulkoisten toimintojen rajat. Avoimissa tasavertaisten kumppanien muodostamissa verkostoissa tämä vuorovaikutus voi olla voimakkaampaa ja monitasoisempaa kuin hierarkkisessa, useiden toimijoiden verkostossa. (Valkokari ym. 2006, 25 - 26.)

3.2 Yhteistyöstrategiat

Keskisuuri yritys pystyy harvoin kasvuun ja kansainvälistymään yksin, joten yhteistyöstrategioista voi löytyä apua kehittymiseen (Valkokari & Hyötyläinen & Kulmala & Malinen & Möller & Vesalainen 2009, 83.) Valitulla yhteistyöratkaisulla on suuri merkitys yritysten kykyyn kansainvälistyä, kasvaa ja uudistua. Yhteistyöstrategiat jaotellaan yhteistyön laajuuden ja liiketoiminnan fokusta kuvaavien ulottuvuuksien mukaan neljään erilaiseen toimintamalliin: kärkiyritysvetoiseen malliin, strategisten verkkojen malliin, strategisten allianssien malliin ja avoimen innovaation malliin.

Strategiat on havainnollistettu kuvassa 1, jonka lähteenä Valkokari ym. (2009) kirjoittama kirja Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä.

Yhteistyösuhhteiden laajuus	Monenkeskinen	<p>Strategisten verkkojen malli:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tavoitteena toiminnan uudistaminen ja yhteisten ratkaisujen muodostaminen - vuorovaikutus jaettujen näkemysten ja toimintatapojen mahdollistajana 	<p>Avoimen innovaation malli:</p> <ul style="list-style-type: none"> -toiminta kansainvälisillä markkinoilla edellyttää useita erilaisia yhteistyö- ja verkostomalleja, joilla on erilaisia tavoitteita - tulevaisuuden kilpailuedun varmistaminen
	Kahden välinen	<p>Kärkiyritysvetoinen malli:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tavoitteena usein toiminnan tehostaminen - resurssien täydentäminen, lisäkapasiteetin hankkiminen ja omaan erikoisosaamiseen keskittyminen 	<p>Strategisten allianssien malli:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tavoitteena ainutlaatuisen osaamiskokonaisuuden muodostaminen - partnerisuhteilla mahdollistetaan pääsy uusille markkinoille ja erilaisiin osaamisiin
		Valmistusorientoitunut yritys	Innovatiivinen asiakaslähtöinen yritys
		Liiketoiminnan fokus	

Kuva 1. Keskisuurten yritysten yhteistyömallit. (Valkokari ym. 2009, 86.)

3.2.1 Kärkiyritysvetoinen malli

Kärkiyritysvetoisessa mallissa nimensä mukaisesti kärkiyritys on määräävässä asemassa ja toiminta perustuu sen nykyiseen liiketoimintaan ja toiminnan kehittämiseen. Mallin kilpailuetu muodostuu sopivien resursseja täydentävien kumppaneiden hankinnasta ja investointien sopimisesta. Kärkiyritys on muiden verkostoon kuuluvien yritysten asiakas, joiden toimintaan kärkiyritys kuitenkin pyrkii panostamaan, jotta myös niiden kehittyminen varmistuu. Verkostoyhteistyö etenee varovaisesti. Yleensä kehittäminen perustuu aluksi erityisesti kärkiyrityksen operatiivisen tuotantotoiminnan tehostamiseen, ensimmäinen yhteistehtävä voi olla valmistettavuuden parantaminen. Yhteistyö voi kuitenkin laajentua tuotekehitykseen ja -suunnitteluun. Kumppanit kansainvälistyvät kärkiyrityksen kautta esimerkiksi viemällä osia tai järjestelmiä sen ulkomaisiin

toimipisteisiin, mutta toiminnan tehostaminen voi vaatia myös osakokonaisuuksien hankintaa kansainvälisiltä toimijoilta. Tästä seuraava looginen askel kumppaniyritykselle voi olla oman toimipaikan perustaminen ulkomaille kärkiyrityksen läheisyyteen. (Valkokari ym 2009, 88 – 89.)

3.2.2 Strategisten verkkojen malli

Strategisten verkkojen malli erottuu kärkiyritysvetoisesta verkoston monenkeskisellä kehittämisellä ja vastavuoroisuudella. Lähtökohtana on verkoston tai sen keskusyrityksen visio ja näkemys tulevista mahdollisuuksista. Strategisiin tavoitteisiin ja tulevaisuuden visioihin vaikuttaa voimakkaasti asiakkaiden tarpeet ja käsitys asiakaskunnan kehityssuunnista. Usein monenkeskiseen yhteistyöhön pyrkivät yritykset ovat pieniä tai keskisuuria yrityksiä, joiden toiminnan kehittäminen vaatii asiakkaiden tarpeiden laajaa huomiointia. Yhdessä yritysryhmä kykenee vaativiin ja laajentuviin tuote- ja palvelutoimituksiin sekä etenemään vientiin uusille markkina-alueille. Etenemistapa monenkeskisessä yhteistyössä on kokeileva ja kilpailuetu muodostuu yhteisistä strategisista päätöksistä ja riittävän isojen resurssien ja kyvykkyyden luomisesta. Monenkeskisen yhteistyön kautta voidaan keskustella tulevaisuuden tavoitteista, työnjaosta, operatiivisista toiminnoista ja niiden kehittämisestä. Yhdessä verkosto voi myös keskustella yhteistoiminnan strategisista kysymyksistä, kuten sen tuomista hyödyistä kaikkien osapuolten näkökulmasta. Toiminnan kehittämisessä on tärkeää luoda yhteiset pelisäännöt ja mittarit, seurata tavoitteiden saavuttamista sekä yhteistoiminnan kustannuksia. (Valkokari ym. 2009, 88, 91.)

3.2.3 Strategisten allianssien malli

Strategisten allianssien mallin lähtökohtana on yritys, joka liittoutumalla useiden yhteistyökumppaneiden kanssa haluaa rakentaa ainutlaatuisen osaamiskokonaisuuden, jolla tarjota asiakkaille tuotteita ja palveluita. Yleensä tämä yritys on innovatiivinen ja asiakaslähtöinen, omaa erittäin selkeän käsityksen markkinoista ja ymmärtää markkinoiden odotuksia. Mukana voi olla useamman kokoisia yrityksiä ja niiden välillä voi olla myös omistuksellisia suhteita. Tavoitteena voi olla uskottavuuden parantaminen

ja neuvotteluaseman vahvistaminen. Yhteistyöllä pyritään tukemaan kansainvälistymishankkeita – tätä kautta keskisuuri yritys voi päästä mukaan merkittäviin vientihankkeisiin tai löytää kansainvälisiä toimittajia, jolloin eteneminen kansainvälisissä toiminnoissa ja omien toimipisteiden avaaminen tietyille markkinoille helpottuu. Strategiset allianssit etenevät askeleittain. Niiden kilpailuetu muodostuu uskottavuudesta, kumppanien sitoutumisesta ja luottamuksen rakentamisesta. Kumppanuussuhteiden rakentamisessa ulkoisen uskottavuuden luominen onkin haaste keskisuurille yrityksille. Vasta uskottavuuden myötä yritys voi liittoutua asiakkaiden ja suurempien yritysten kanssa ja siten edetä isojen hankkeiden toteuttamisessa ja toimijoiden sitouttamisessa sekä ohjaamisessa tavoittelemaansa suuntaan. Edelleen hyödyt on kyettävä kuvaamaan kaikille osapuolille, jotta ne pystyvät sitoutumaan ja tunnistamaan mahdollisuudet. (Valkokari 2009, 88, 92.)

3.2.4 Avoimen innovaation malli

Avoimen innovaation malli perustuu tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen ja näkemykseen niihin tarvittavista yhteistyöverkostoista. Uudet teknologiakonseptit, niitä ohjaavat standardit tai liiketoimintamallit ovat tärkeä osa uutta yhteistyöverkostoa rakennettaessa. Uuden liiketoiminnan syntyminen vaatii yrityksiltä sitoutumista uuden liiketoimintayhdistelmän muodostamiseen, jossa on riski, että menestystä ei synny. Strateginen toiminta vaatii yhteistyöverkostosta syvää keskinäistä luottamusta. Liiketoimintakonseptin ja teknologisen pohjan tarkennuttua alkaa toimintamallin rakentaminen. Onnistuessaan yhteistyö tukee yritysten kansainvälisten toimipisteiden avaamista sekä uusien toimintojen muodostumista markkinoiden laajentuessa ja yhteistyöstä muodostuu uusi verkostomainen yritysten, verkostojen, asiantuntijoiden ja muiden toimijoiden kudos. Liiketoimintaympäristössä voi myös edelleen syntyä erilaisia tilannesidonnaisia kehityshankkeita. Avoimen innovaation malliin tuo herkkyyttä se, että mukana olevat yritykset voivat olla keskenään kilpailijoita joillain alueella, joten yhteistyössä voidaan päätyä siihen, että vain osa yrityksistä muodostaa tapauskohtaisen kumppanuussuhteen tuote- tai markkinakohtaiseen ratkaisuun. Niitä voi olla useita osaverkostoja eri markkinoilla, joita kehitetään rinnakkain ja vaihteittain, koska eri markkinat vaativat oikeanlaisen

verkoston. Kilpailuetu muodostuu kilpailuasetelmasta, kehitysagendan luomisesta ja epäjatkuvuuskohtien tunnistamisesta. (Valkokari ym. 2009, 88, 93 – 95.)

Miten verkostoyhteistyötä kannattaa hyödyntää?

Verkostoituminen ei automaattisesti tue esimerkiksi kannattavuutta, kasvua tai kansainvälistymistä. Usein yhteistyö muotoutuu vähittäisenä prosessina liiketoimintatavoitteiden ja yhteistyömuotojen painottuessa eri tavoin. Lähtökohtana toimii yrityksen omien verkostoitumisvalmiuksien parantaminen ja strategisten tavoitteiden jäsentäminen oman aseman ohella. Kumppanien sitoutumista auttaa yhteistoiminnan hyötyjen ja merkityksen ymmärtäminen kaikkien osapuolten näkökulmasta. Verkostojen kehittämisessä joutuu hyväksymään myös toimintatapojen ja -kulttuurien muutoksia ja näkemään ne uudistusmahdollisuuksina. Toimiminen monimuotoisessa verkostoympäristössä auttaa löytämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia. (Valkokari ym. 2009, 95 - 96.)

5 VERKOSTON ELINKAARI JA SEN VAIHEET

”Yritysverkoston strateginen kehittäminen” -julkaisun (2006) tutkimusryhmä Katri Valkokari, Merja Airola, Taru Hakanen, Raimo Hyötyläinen, Sanna-Kaisa Ilomäki ja Iiro Salkari ovat muodostaneet kirjallisuuden erilaisten kuvausten ja VTT:n aiemmin toteuttamien verkostohankkeiden pohjalta elinkaarimallin, joka muodostuu seuraavista vaiheista:

- synty- ja tunnistusvaihe (muodostuminen)
- käynnistys- ja organisoitumisvaihe
- operatiivinen toimintavaihe
- kehitys- ja muutosvaihe
- toiminnan uudelleenarviointi, jossa verkosto joko hajoaa tai se muodostetaan uudelleen. (Valkokari ym. 2006, 16.)

Nimensä mukaisesti synty- ja tunnistusvaiheessa on huomattu tarve muodostaa verkosto ja näin aletaan etsiä yhteistyökumppaneita. Tarve voi syntyä erilaisista syistä – asiakasvaatimusten muuttumisesta, ulkoistamistarpeista tai uuden liiketoiminnan muodostamisesta. Tässä vaiheessa kärkivetoinen yritys täsmentää asiakastarpeitaan ja verkostoyhteistyön tavoitteita sekä arvioita mahdollisista toimittajista. Tasa-arvoisen verkoston muodostamisvaiheessa neuvotellaan potentiaalisten yhteistyökumppaneiden kanssa yritysten rooleista ja tehtävistä verkostossa sekä verkoston yhteisistä tavoitteista. (Valkokari ym. 2006, 16 – 17.)

Käynnistys- ja organisoitumisvaiheessa yhteistyötä aloitellaan valittujen verkostokumppanien kanssa. Verkoston kokoonpano on siis selvillä ja yritysten roolit neuvoteltu. Tässä vaiheessa tehdään verkostolle oma strategia ja sovitaan toimintaa ohjaavista pelisäännöistä sekä mittareista ja organisoidaan verkoston kehitystyö ja operatiivinen toiminta. Operatiivisen toiminnanvaiheessa verkosto toteuttaa käytännössä toimintaansa. Tuotantoverkosto toimittaa tuotetta tai palvelua ja esimerkiksi oppimisverkosto vaihtaa kokemuksia ja oppimiskokemuksia yhteisillä verkostopäivillä. (Valkokari ym. 2006, 17.)

Edellisten vaiheiden kautta toiminta on siis saatu käyntiin. Jossain vaiheessa voidaan kuitenkin huomata sisäisiä kehittämistarpeita tai verkoston ulkopuolelta tulevia signaaleja. Tällöin siirrytään kehitys- ja muutosvaiheeseen, jossa verkoston toimintaa pyritään kehittämään yritysten sisäisesti, niiden välisesti tai koko verkoston tasolla. Verkoston kehitystyö voi keskittyä erilaisten kehitysteemojen ympärille kuten esimerkiksi toiminnan tai tuotteen laadun parantamiseen tai strategisen yhteistyön kehittämiseen. (Valkokari ym. 2006, 17.)

Elinkaari mallin viimeinen vaihe on yhteistyösuhteen arviointi – uudelleenmuodostuminen tai purkaminen. Toimittaja-arviointien kautta kärkiyritys päättyy joko yhteistyön jatkamiseen tai päättämiseen tai vastaavasti toimittaja voi erota verkostosta esimerkiksi palvelukseen paremmin isoa asiakasta. Purkamiseen voi johtaa myös verkoston ja yrityksen tavoitteiden ristiriitaisuus tai erimielisyys pelisäännöistä tai työnjaosta. Jos verkostossa on otettu käyttöön toimintaa mittaavat suorituskykymittarit, voidaan yhteistyötä arvioida jatkuvasti. (Valkokari ym. 2006, 17.)

Kaikki yritykset eivät välttämättä käy läpi kaikkia elinkaarimallin vaiheita – yhteistyö voi jatkua arvioinnin jälkeen tai se voi päättyä käynnistysvaiheeseen. Toisaalta vaiheet voidaan käydä läpi monta kertaa samojen kumppanien kanssa, nopeassa syklissä tai monivuotisella prosessilla. Etenemiseen vaikuttavat mm. yritysten, tuotteiden ja toimintaympäristön muutokset. (Valkokari ym. 2006, 17.)

6 YRITYSVERKOSTON STRATEGINEN KEHITTÄMINEN

Valkokari, Airola, Hakanen, Hyötyläinen, Ilomäki & Salkari (2006) käsittelevät julkaisussaan ”Yritysverkoston strateginen kehittäminen” case-tapauksia, joiden pohjalta he havaitsivat erityisen tarpeen menetelmille, joiden avulla yritys voi tarkastella omaa asemaansa verkostossa tai verkostoissa. Yrityksen ja verkostojen rajapinnan analysointi- ja kuvausmenetelmän avulla yritykset voivat pohtia omaa asemaansa toimialan kilpailutilanneessa, arvонуomisjärjestelmää ja verkostojen käyttämistä kilpailuedun parantamiseen. Näin voidaan arvioida, mihin verkostoihin kannattaa kuulua ja millaiseen yhteistyöhön panostaa. (Valkokari ym. 2006, 24.)

Yksittäisen verkostoyrityksen asemoinnin lisäksi ryhmä on nähnyt tarpeen asemoida koko verkosto liiketoimintaympäristöönsä – tarvitaan menetelmiä verkostoympäristön ja -suhteiden jäsentämiseen sekä erilaisten verkostojen rakenteen ja tavoitteiden ymmärtämiseen. Näiden myötä menetelmien avulla voidaan pyrkiä parantamaan verkoston kilpailukykyä, muodostamaan yhteistä strategiaa tai varmistamaan yritysten sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. (Valkokari ym. 2006, 8.)

Ryhmä on case-tarkastelussaan tullut johtopäätöksen, että systemaattisesti etenevän elinkaarimallin vaiheisiin osoitetut menetelmät auttavat toteuttamaan kehitystyötä järjestelmällisesti sekä jäsentämään verkostoa ja sen yhteistyötä. Elinkaaren avulla voidaan myös helpottaa muutosten hallintaa ja verkoston johtamista. Se voi olla apuna yhteistyön kehityksessä ja tulevaisuuden haasteita arvioitaessa. Verkoston kehittäminen vaatii kehitysryhmiä ja muuten henkilöstön osallistamista, kun taas verkoston muutostilanne vaatii strategisen tason menetelmiä. Osaa menetelmistä voidaan käyttää useissa elinkaaren vaiheissa, joten kehitystyön vetäjän on tunnistettava verkoston rakenne, ajankohtainen kehitysteema ja siihen sopiva menetelmä. Menetelmän valintaa ohjaa kehitysteema, johon taas vaikuttaa verkoston perustehtävä, verkostostrategia ja toimintaympäristön muutokset. Menetelmän valintaan vaikuttaa myös se, onko kyseessä uuden liiketoiminnan luomiseen muodostettu verkosto vai olemassa oleva verkosto. Oleellista on yhteinen näkemys siitä, millä tasoilla verkosto-organisaatio voi toimia. Verkoston kehitysmallien ja -tavoitteiden kuvaus auttaa verkostoon kuuluvia

hahmottamaan, millaisten käsitteiden ja toimintatapojen uudistamisella tai verkoston strategialla voidaan muuttaa verkoston toimintaa ratkaisevasti. (Valkokari ym. 2006, 24.)

Toimintatapojen ja kehittämismenettelyjen muutoksiin vaikuttaa verkoston rakenne, organisoitumistapa, tavoitteet ja liiketoimintaympäristö muutoksineen. Kärkivetoisissa yrityksissä korostuu yhteistyön tekemisen merkitys ja tasa-arvoisten kumppaneiden verkostossa strategisen suunnittelun ja yhteistyön kehittämisen menetelmät. Case-tarkastelun pohjalta tutkimusryhmä on löytänyt tarpeen menetelmille, joiden avulla tarkastellaan verkoston asemaa toimintaympäristössään sekä yrityksen asemaa verkostossa ja verkostoissa. Yrityksen tulisi pystyä asemoimaan itsensä erilaisiin asemiin ja rooleihin verkostoissa ja sopeuttaa omaa toimintaansa niiden tavoitteisiin. Tärkeää on pohtia verkoston kilpailukykyä. Verkoston kokoonpanoa mietittäessä on tärkeää arvioida potentiaalisten kumppaneiden verkostoitumishalua ja -kykyä sekä miettiä yritysten välistä työnjakoa verkostossa. (Valkokari ym. 2006, 23 - 24.)

Verkoston rakentamiseen vaikuttaa myös verkoston ylläpidon hinta. Yhteistyösuhteeseen liittyvän kustannuksen tulee olla jollain aikavälillä pienempi kuin yhteistyösuhteeseen liittyvän hyödyn. Verkoston hallinnan kustannuksia voidaan laskea luottamuksen vahvistamisella ja hyödyntämisellä ja toisaalta kustannuksia voidaan alentaa pitämällä aktiivisena vain hyödyllisimpiä ja tärkeimpiä suhteita muiden suhteiden jäädessä epäsuoriksi. Teollisuusyritysten pyrkimys ulkoistaa yhä suurempia kokonaisuuksia ja lisätä järjestelmätoimittajien vastuuta on esimerkki tällaisesta toimintatavasta, jossa epäsuorat suhteet hoituvat jonkin toisen yrityksen kautta. (Valkokari ym. 2006, 40.)

6.1 Verkostoyhteistyön organisointi

Verkoston sisäisen ohjauksen, verkoston hallinnan ja ohjauksen helpottamiseksi sekä henkilöstön sitouttamiseksi tehtäviä on hyvä jakaa eri organisaatiotasolle. Koko henkilöstön sitoutuminen on myös verkoston kilpailukykyyn edellytys. Selkeä ja

systemaattinen työnjako ehkäisee myös verkoston sisäisten ristiriitojen syntymistä. (Valkokari ym. 2006, 41.)

Verkoston muodostaminen vaatii ponnisteluja. Jokainen verkosto vaatii omanlaisensa organisoitumisen ja resurssit, esimerkiksi myynti- ja markkinointiverkostot eivät välttämättä vaadi yhtä laajaa organisoitumista kuin tuotantoverkostot. Koulutus- ja hankintaverkostojen toteuttamiseen on useammanlaisia vaihtoehtoja. Kuitenkin riittävän monitasoisessa organisaatiossa mm. tiedonkulku ja viestintä eri yritysten sisällä ja välillä tehostuu ja uusien toimintatapojen käyttöönotto ja kehittäminen helpottuu. Verkoston toiminnallisia organisoitumismuotoja ovat esimerkiksi verkostopäivät, strategiaryhmä, työparimalli sekä yritysten sisäiset kehitysryhmät. Verkoston organisoitumismalli-menetelmää voidaan käyttää kuvaamaan tavat, joilla verkoston toiminta tai kehitystyö organisoidaan. Samassa menetelmässä voidaan määritellä myös toimijoiden tehtäviä ja aikatauluja. (Valkokari ym. 2006, 41.)

Verkoston tavoite määrittelee verkoston rakenteen: tuotekehitys-, tuotanto, palvelu-, oppimis- vai myynti- ja markkinointiverkosto. Kärkiyritysvetoisista verkostoista löytyy rakenteellisia aukkoja verkoston jäsenten väliltä – kärkiyritys ei ole vuorovaikutuksessa kaikkien verkosto partnereiden kanssa. Erityisesti, jos verkostoon kuuluvat yritykset ovat toistensa kilpailijoita. Haasteena voi myös olla vuorovaikutuksen ja avoimuuden säilyttäminen verkoston toimintaympäristössä. Tasa-arvoisessa verkostossa yritysten välille muodostuu enemmän vuorovaikutusta. (Valkokari ym. 2006, 41.)

6.2 Luottamuksen merkitys verkostossa

Tärkeä voima verkostojen kannalta on luottamus, koska toisiinsa luottavien kumppaneiden kaupankäyntiin ei ulkopuolinen pääse niin helposti tunkeutumaan. Luottamuksen luominen ei ole ilmaista, mutta Matikaisen (1998) mukaan luottamuksen rakentamisen ja toiminnan seurannan kustannukset ovat vaihtoehtoisia, joten yritys voi valita kumpaan panostaa. Luottamusta rakennetaan vähitellen ja jatkuvan vuorovaikutuksen kasvattama luottamus helpottaa suhteen hallintaa ja lisää strategisesti tärkeän tiedon vaihtamisen määrää. (Valkokari ym. 2006, 40.)

Luottamus kuvaa ihmisten tai yritysten välistä toimintaa. Läheinen yhteistyö yritysten välillä rikkoo hierarkkisia valta- ja luottamusrakenteita. Tiivis yhteistyö tuo myös tuotannollisiin yrityksiin joustavuutta ja nopeutta siten kasvattaen kilpailukykyä - yhteistyön nähdään myös mahdollistavan uusien innovaatioiden esiintuloa. Erityisesti verkostoyhteistyön alkuvaiheessa luottamuksen vaikutus yhteistyöhön on suuri. Luottamusta rakennetaan vähitellen ja jatkuvan vuorovaikutuksen kasvattama luottamus helpottaa suhteen hallintaa ja lisää strategisesti tärkeän tiedon vaihtamisen määrää. (Valkokari ym. 2006, 43.)

Yritysverkostoista puhuttaessa luottamus voidaan jaotella välineelliseen ja sosiaaliseen luottamukseen (Valkokari ym. 2006 ref Tyler 2003). Välineellinen luottamus on yhteistyön hyötyjen ja haittojen arviointia kuten panos-tuotos -analyysin käyttämistä. Laskelmointiin perustuu myös sopimukset, joissa sanktioilla avulla pyritään välttämään yhteistyöhön liittyviä riskejä. Vaikka sopimukset ovat isossa roolissa liikesuhteissa, ne eivät välttämättä takaa osapuolten sitoutumista toimia niiden mukaan, vaan on tutkimustuloksia, joiden mukaan tarkat sopimukset jopa lisäävät erimielisyyksiä. Yritysten välisenä tavoitteena on usein win-win -tilanne, jossa voidaan arvioida luottamusta ja laskea hyöty rahassa. (Valkokari ym. 2006, 44.)

Verkoston strategisen kehittämisen toimintamallit, esimerkiksi säännölliset tapaamiset, pohjustavat luottamuksen syntyä ajallisesti etenevänä prosessina. Yhteistyön alussa aikaa käytetään tutustumiseen ja yhteisten mielenkiinnonkohteiden kartoittamiseen, tavoitteisiin ja pelisääntöihin. Yhteistyön jatkuessa ja luottamuksen kasvaessa voidaan edetä karkeista yhteistyön viitekehysistä yksityiskohtaisempiin asioihin ja edelleen syvemmälle operatiiviseen toimintaan. Toiminnan jatkuessa etukäteen sovitut ja kirjatut, menettelytavat ja pelisäännöt helpottavat osapuolia omassa toiminnassaan ja muun muassa muutostenhallinnassa. (Valkokari ym. 2006, 45.)

6.3 Verkostoitumisen onnistuminen

1. Yritysten pitää hyväksyä se, että verkostoituminen on myös sosiaalinen investointi: se vie aikaa ja voi olla raskastakin. Henkilökemioiden on toimittava.
2. Yritysten pitää hyväksyä se, että verkostostrategiaa ei voi suunnitella valmiiksi, vaan verkostoituminen tapahtuu ajan kuluessa ja sen muodot muuttuvat koko ajan.
3. Tiedonkulun avoimuus on otettava toimintatavaksi. Yritysten pitäisi tiedottaa mahdollisimman paljon ja kaikille verkoston osapuolille.
4. Yritysten pitää aktiivisesti seurata ympäristönsä tapahtumia, eikä verkostoituminen saa olla itsetarkoitus. Mikäli yrityksen ympäristössä tapahtuu huomattavia muutoksia, esimerkiksi lakimuutoksia, verkostoitumisen merkitys voi kadota. Tietenkin yhteistyö voi jatkua toisensa tuntevien yritysten välillä, mutta alkuperäinen yhteinen tavoite voi hävitä.
5. Yritysten täytyy hyväksyä se, että muutosten tekeminen yritysten toimintakulttuureissa vie aikaa. Näin ollen ”pienten askelten politiikka” on hyvä tapa kehittää verkostosuhteita.

(Opetushallitus 2012, hakupäivä 26.6.2012)

7 VERKOSTOITUMINEN JA TYÖKALUT

7.1 Kehittämisen suunnittelu

Ensimmäisessä vaiheessa työhön olisi hyvä valita koordinaattori, joka vie verkoston kehitystyötä eteenpäin, menetelmäosaamisen ja toimialanäkemyksen avulla. Tarvittaessa hän keskustelee yritysten kanssa tavoitteista, reunaehdoista, kehittämistarpeista sekä resursseista. Yritysten välille muodostetaan linkit tarvittaessa eri toimintojen ja organisaatioiden välille, jotta voidaan edistää erilaisten näkemysten ja kehittämisideoiden esittämistä, motivointia ja verkostostrategian käyttöönottoa. Verkoston organisoitumismuotoja voivat olla esimerkiksi verkostopäivät, verkoston strategiaryhmä, työparit ja yritysten sisäiset ja väliset yhteistyöryhmät. (Valkokari & Hakanen & Airola 2007, 23 - 34.)

Seuraava taulukko 1 on Valkokari ym. (2007) työkirjasta Yritysverkoston strateginen kehittäminen, työkirja. Siinä esitetään yhteistyömuotoja ja niiden tehtäviä ja työskentelyä.

Taulukko 1. Yhteistyömuodot, tehtävät ja työskentely (Valkokari ym. 2007, 25.)

Yhteistyöryhmä	Tehtävät ja käsiteltävät asiat	Työskentely
Strategiaryhmä - verkostoyritysten johdon edustajat	- asiakasyhteistyön pelisääntöjen sopiminen ja asiakaskontaktien luominen - verkostostrategian laadinta - verkoston toimintamallin luominen ja yhteisistä pelisäännöistä sopiminen - tavoitteiden asettaminen, yhteisten kehityssuunnitelmien tekeminen ja seuranta	säännöllisesti esim. 2-3 krt vuodessa

<p>Verkostoryhmät</p> <ul style="list-style-type: none"> - yritysten yhteiset kehitysryhmät - eri henkilöstöryhmien edustajia ja toimintaprosessien asiantuntijoita 	<ul style="list-style-type: none"> - yritysten välisten toimintaprosessien rajapintojen kehittäminen - kaikkia verkostoyrityksiä koskevien asioiden käsittely ja kehittäminen (esim. yhteiset pelisäännöt, laatuasiat, T&K, sähköinen tiedonsiirto) 	<p>Ryhmän päätöksen mukaan tehtävästä riippuen</p>
<p>Yritysten väliset työparit</p> <ul style="list-style-type: none"> - kahden yrityksen väliset vastuuhenkilöt 	<ul style="list-style-type: none"> - Yritysten välinen operatiivinen toiminta - kehitystoimenpiteiden suunnittelu ja toteutus 	<p>Jatkuvasti</p>
<p>Yritysten sisäiset kehitysryhmät</p> <ul style="list-style-type: none"> - yrityksen henkilöstöä eri henkilöstöryhmistä käsiteltävän aiheen mukaan 	<ul style="list-style-type: none"> - yrityskohtaisten kehitystoimenpiteiden suunnittelu ja toteutus 	<p>Yrityksen päätöksen mukaan esim. 1 kertaa /kk</p>
<p>Verkostopäivät ja koulutukset</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yritysten henkilöstöä eri henkilöstöryhmistä - Mahdollisesti verkoston asiakkaiden tai muiden sidosryhmien edustajia 	<ul style="list-style-type: none"> - verkoston strategian ja kehityssuunnitelmien käsittely - yhteisten kehitystavoitteiden ja tulosten käsittely - verkoston tuotteiden, palvelujen ja toiminnan esittely asiakkaille ym. sidosryhmille - tiedottaminen viimeisimmistä tapahtumista ja verkostoyhteistyön etenemisestä - verkoston tasolla järjestettävät koulutukset sovituista teemoista 	<p>Säännöllisesti esim. 1 – 2 kertaa /vuosi.</p>

7.2 Omien verkostosuhteiden jäsentäminen

Jäsentämällä omia verkostosuhteitaan yritys voi hahmottaa itselleen, millaisten yritysten kanssa tekee yhteistyötä ja millaisissa verkostoissa kannattaisi olla mukana sekä omaa rooliaan erilaisissa verkostoissa. Edellisiin voi perehtyä yrityksen verkostoportfolio- ja verkstoroolit-menetelmällä. Lisäksi jäsenetään omaa osaamista ja sen tarvetta sekä pohditaan, millaista yhteistyötä tavoitellaan. Näiden määrittelemisessä voi käyttää apuna yrityksen osaamiskartta-menetelmää ja yrityksen verkostotaktiikka-menetelmää. Lisäksi verkostoyhteistyötä suunnittelevan on hyvä tehdä oma, alustava liikeidea, jonka pohjalta yhteistyöneuvotteluita on helppo aloittaa. (Valkokari ym. 2007, 27.)

Verkstoportfolio-menetelmä

Verkstoportfolio kuvaa verkostot, joissa yritys on mukana. Näin voidaan saada kuva siitä, miten yritys hyötyy niistä ja mitkä ovat yritykselle tärkeimpiä. Menetelmän avulla voidaan arvioida verkostojen kokoonpanoa ja hahmottaa suuntaa, johon yrityksen verkostoimista halutaan viedä. (Valkokari ym. 2007, 28.)

Jotta verkoston toiminta voi olla tehokasta, on sen jäsenillä oltava yhdensuuntaiset tavoitteet ja yritysten sisäisten toimintatapojen on tuettava verkostossa toimimista. Pitkäjänteisen yhteistyön kehittämisen tulee perustua ymmärrykselle, missä verkostoissa ja minkä yrityksen kanssa kannattaa pyrkiä strategisen yhteistyön tasolle. Verkstoportfolio-menetelmällä arvioidaan, miten yrityksen osaaminen ja panostus tukevat verkostoa ja toisaalta, miten verkoston tavoitteet tukevat yrityksen strategiaa. (Valkokari ym. 2006, 31.)

Verkstokonsepti-menetelmä

Yritys saattaa toimia samanaikaisesti erilaisissa verkostoissa, esimerkiksi tuotantoverkostossa ja myynti- ja markkinointiverkostossa sekä lisäksi osallistua yritysten välisiin kokemustenvaihtofoorumeihin tai toimialat ylittäviin innovaatioverkostoihin. Verkstokonsepti-menetelmä on kehitetty yhteistyöverkostojen jäsentämiseksi. Siinä kuvataan verkostojen perustehtävät, asiakaskunta, kokoonpanot,

rakenteet, työnjaot ja yhteistyökumppaneiden roolit, hinnoittelu- ja ansaintamallit sekä verkoston asema liiketoimintaympäristössä. Verkostokonsepti toimii apuna, kun muodostetaan näkemystä verkoston perustehtävästä, yhteistyön tavoitteista, siinä tarvittavasta osaamisesta ja yhteistyökumppaneista. Verkostokonseptia voidaan käyttää kuvauksena verkoston tavoitteista jo kumppaneita etsittäessä. Siten se luo pohjaa yhteisen strategian muotoilemiseen ja toimintamallin luomiseen. (Valkokari ym. 2006, 28 - 29.)

Yrityksen verkstoroolit -menetelmä

Yritysten on tärkeää tietää, mikä on heidän roolinsa verkostossa ja missä roolissa on kannattavinta toimia. Sen ymmärtämiseksi liiketoimintaympäristön tunteminen on tärkeää. Rooli voi olla esimerkiksi kärkiyritys, tasa-arvoinen kumppani tai järjestelmätoimittaja. Yritysten erilaisuus, toistensa täydentäminen ja eri rooleissa toimiminen on tärkeää, jotta voidaan uudistua ja säilyttää kilpailukyky. Toimintaympäristön ja toimialan tilanne vaikuttaa verkoston vuorovaikutukseen ja sosiaalisten suhteiden hallintaan. Dynaamisessa ympäristössä avoin verkostoituminen ja vuorovaikutus on tärkeä kilpailutekijä, mutta kypsässä toimintaympäristössä on enemmän harkittava yhteistyösuhteiden hyötyjä ja haittoja. (Valkokari ym. 2006, 29 – 30.)

Yrityksen verkstoroolit -menetelmää voidaan käyttää osana verkostosuhteiden hallintaa ja yrityksen aseointia. Menetelmä jakaa	<p>Erikoisosaaja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • korkea innovatiivisuus ja turbulentti toimintaympäristö • yhteistyö ja kehittäminen asiakkaiden kanssa tiivistä mm. tuotekehityksessä • muutamia avaintoimittajia, kehittäminen lähinnä kahden keskistä. 	<p>Veturiyritys:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tuotetta ajatellaan asiakkaan ongelmien ratkaisijana ja palveluna • merkittävä asema liiketoimintaympäristössä • laaja yhteistyöverkosto (asiakkaat, avaintoimittajat, asiantuntijapalvelut) • verkoston kehittäminen usein monenkeskistä
	<p>Perustoimija:</p> <ul style="list-style-type: none"> • toiminta keskittynyt kypsälle ja hitaasti muuttuvalle toimialalle • tuotteet perinteisiä • toimii riippumattomasti liiketoimintaympäristön muista toimijoista • muutamia avaintoimittajia • kehittäminen lähinnä yrityksen sisäistä 	<p>Vahva päämies:</p> <ul style="list-style-type: none"> • toiminta kypsällä hitaasti muuttuvalla toimialalla • laaja toimittajaverkosto, joilta ostetaan lähinnä yksittäisiä komponentteja • ostotoiminta perustuu pitkälti kilpailuttamiseen, vähän yhteistä toiminnan kehittämistä
	Verkostosuhteiden monimutkaisuus - - - >	

Kuva 2. Yrityksen verkstoroolit (Valkokari ym. 2006, 30.)

Verkstoroolit-menetelmän avulla selvitetään, missä roolissa yritys on vahvimmillaan ja minkä roolin kautta voisi löytyä uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Sen avulla voidaan myös tunnistaa kehitystarpeita ja tehdä päätöksiä, mihin yrityksen olisi hyvä keskittyä tulevaisuudessa. Erilaiset roolit voivat olla vahvuus, mutta ne voivat myös lisätä kehityshaasteita tai aiheuttaa haasteita verkostoyhteistyöhön ristiriitaisten tavoitteiden takia. (Valkokari ym. 2006, 31.)

Osaamiskartta-menetelmä

Osaamiskartta-menetelmällä on tarkoitus määritellä se yrityksen osaaminen, johon kilpailukyky nojautuu. Kartalla avulla suhteutetaan se, kuinka yrityksen panostukset ja osaaminen tukevat verkoston tavoitteiden saavuttamista siihen, kuinka verkoston tavoitteet tukevat yrityksen tavoitteita. Sijoittamalla osaamiset verkoston vs. yrityksen

tavoitteiden nelikenttään voidaan helpottaa päätöstä siitä, millaista yhteistyötä kannattaa kasvattaa, kehittää tai mistä kannattaa mahdollisesti luopua. (Valkokari ym. 2007, 34.)

Kuva 3 on lainattu mukaellen Valkokari ym. (2006) kirjasta. Siinä on sijoitettu yrityksen panostukset ja osaaminen nelikenttään suhteessa siihen, kuinka lujasti verkoston tavoitteet tukevat yrityksen tavoitteita. Nelikentästä voidaan nähdä, kuinka kovasti työtä kannattaa yhteistyön onnistumisen eteen tehdä.

Voimakkaasti	Panosta yhteistyön kehittämiseen valikoidusti. Jos yhteistyöllä on suuri merkitys, pyri vaikuttamaan verkoston tavoitteisiin	Kasvata yhteistyötä ja vahvista yrityksen asemaa verkostossa
Yrityksen panostukset ja osaaminen tukevat verkostoa	Ylläpidä ainoastaan, jos yhteistyöllä on taloudellista merkitystä.	Ylläpidä yhteistyötä ja kehitä yrityksen osaamista tukemaan verkoston tavoitteiden saavuttamista. Panosta yrityksen asemaan verkostossa.
Heikosti	Heikosti	Verkoston tavoitteet tukevat yrityksen tavoitteita
		Voimakkaasti

Kuva 3. Yrityksen ja verkoston tavoitteiden yhdensuuntaisuus (Valkokari ym. 2006, 32.)

Osaamiskartta on siis kuvaus sekä yrityksen että verkoston ydinosaamisesta ja osaamisen kehitystavoitteista. Sen avulla voidaan listata tarvittavat uudet osaamiset ja mahdolliset yhteistyökumppanit. Osaamisia ja osaamistarpeita voidaan kartoittaa myös kysymyksillä kuten, millaista osaamista palvelun tarjoaminen edellyttää ja mitä uutta osaamista täytyy hankkia, jotta palvelun tarjoaminen onnistuu. (Valkokari ym. 2007, 34 - 35.)

Verkoston pyrkiessä löytämään toimintaansa täydentäviä kumppaneita arvioi yritys omalta osaltaan, millaiseen yhteistyöhön sen kannattaa panostaa. Yritys voi suunnata halutessaan toimintaansa verkoston tavoitteiden mukaisiksi tai saavutettuaan vahvan aseman verkostossa se voi pyrkiä suuntaamaan verkoston tavoitteita omien tavoitteidensa mukaisesti. Verkosto muodostetaan yritysten sisäisten päätösten ja verkostokumppaniehdokkaiden kanssa käytyjen neuvottelujen perusteella. (Valkokari ym. 2006, 32.)

Verkostotaktiikka-menetelmä

Verkostotaktiikan tavoitteena on kuvata verkostoitumisen tavoitteet sekä keinot, joilla tavoitteet pyritään saavuttamaan. Kuvauksessa määritellään keskeiset kumppanit ja se, millaista yhteistyötä heidän kanssaan tullaan tekemään. Kuvauksen avulla pyritään myös yksilöimään kumppanit, joiden toiminta tukee hyvin yrityksen omaa verkostotaktiikkaa. (Valkokari ym.2007, 36.)

Verkostotaktiikan mukaan yhteistyö voi olla operationaalista, taktista tai strategista. Strateginen yhteistyö tähtää pitkän tähtäimen hyötyihin, jonka tuotto-odotukset ovat viiden vuoden päässä. Yhteistyösuhde on luottamusta vaativaa ja siinä on suuria riskejä. Taktisen yhteistyön tavoitteena on synergiahyöty - siinä yhdistetään osaamista, resursseja ja prosesseja, joiden avulla tarjotaan asiakkaille yhdessä projekteja. Taktisen yhteistyön tuotto-odotukset ovat muutaman vuoden päässä. Operationaalisen yhteistyön tavoitteena on kustannusten alentaminen. Sillä ei ole suuria pitkän aikavälin tuotto-odotuksia, vaan hyödyt näkyvät lyhyellä tähtämellä. (Valkokari ym. 2007, 37.)

Verkostotaktiikan hiomiseksi yrityksen on määriteltävä siis millä tasolla se haluaa tehdä yhteistyötä eri kumppaneiden kanssa. On myös mietittävä, miten uusia kumppaneita aiotaan etsiä sekä mietittävä etukäteen, onko jollekin yhteistyön tekemiselle esteitä tai sitä vaikeuttavia tekijöitä. (Valkokari ym. 2007, 37.)

Verkoston alustava liikeidea -menetelmä

Alustava liikeidea -menetelmässä yhteistyöneuvottelut käynnistävän yrityksen tehtävänä on kuvata, mitä palvelua verkosto tarjoaa, kenelle, miksi ja miten. Siinä kuvataan myös tuote tai palvelu, yhteistyöverkoston kokoonpano, työnjako ja karkeasti ansaintalogiikka. Samalla pyritään miettimään, miten markkinoidaan, miten ratkaistaan vastuukysymykset ja miten kukin toimija hyötyy yhteistyöstä. Liikeidean tulisi olla mahdollisimman houkutteleva mahdollisten yhteistyökumppanien kiinnostuksen herättämiseksi. (Valkokari ym. 2007, 38.)

7.3 Verkoston muodostaminen ja kehittäminen

Verkoston muodostamiseen ja kehittämiseen liittyvien menetelmien tarkoituksena on tukea yhteistyöneuvotteluita ja verkoston yhteisten toimintamallien muodostumista. Muodostamis- ja kehittämismenetelmiin kuuluvat verkoston liike-idean määrittäminen, verkostoitumisen edellytysten selvittäminen, verkostostrategian määrittäminen ja verkoston toiminnan arvioiminen. Kaikkien näiden menetelmien perusteella voidaan luoda viimeinen työkalu Verkoston käyntikortti.

Verkoston liikeidea -menetelmä

Verkoston liikeidea voidaan muotoilla verkostoa kasaavan yrityksen alustavan liikeidean pohjalle. Liikeidea työstetään mahdollisten verkostokumppaneiden kesken ja osapuolet voivat tuoda siihen omaa näkemystään esimerkiksi asiakatarpeista, joita voisi hyödyntää tarjoaman kehittämisessä tai kuinka he näkevät verkoston alustavan kokoonpanon. Liikeideassa kuvataan yhteistyön tavoitteet sekä muodostettu strategia ja toimintamalli. Verkostoitumisen tavoitteet voivat perustua toiminnan ja kannattavuuden kehittämiseen tai uusien mahdollisuuksien tunnistamiseen. Toiminnan ja kannattavuuden kehittämisessä keskitytään esimerkiksi ydinosaamiseen ja kustannusten alentamiseen tai läpimeno- ja toimitusaikojen lyhentämiseen. Tavoitteena voi olla myös joustavuuden lisääminen, tiedonkulun käytäntöjen muodostaminen tai tiiviimpi asiakasyhteistyö. Uusien mahdollisuuksien tunnistamisen tavoitteena voi olla markkina-alueen laajentaminen, kyvykkyyksien ja voimavarojen yhdistäminen tai uusien

liiketoimintamallien ja ansaintalogiikan muodostaminen. Voidaan myös kehittää laajalaisia tuote- ja palvelukonsepteja tai uusia teknologioita. (Valkokari ym. 2007, 41 - 42.)

Verkostoitumisen edellytykset -menetelmä

Verkostoitumisen edellytykset -menetelmää käytetään niiden kumppaniehdokkaiden kanssa, jotka ovat osoittaneet kiinnostuksensa liikeideaan. Se koostuu kolmesta osiosta: verkostoitumisen mahdollisuudet ja uhat sekä kumppanin verkostoitumishalu ja kumppanin verkostoitumiskyky. Mahdollisuudet ja uhat voidaan käsitellä yhteisessä tilaisuudessa esimerkiksi kehitystyötä käynnistettäessä, jolloin saadaan hyödynnettyä kumppaniehdokkaiden näkemyksiä. Verkostoitumishaluista ja -kyvyistä on keskusteltava ensin yrityksissä esimerkiksi verkostokehittäjän vetämänä, jotta on mahdollista arvioida kumppaniehdokkaan sitoutumisen astetta ja kyvykkyyttä yhteistyöhön. (Valkokari ym. 2007, 32.) Yhteistyö ja tiedon jakaminen on vapaaehtoista ja se on itseorganisoituva prosessi. Yhteistyön tekemiseen ja verkoston syntymiseen voidaan kuitenkin rohkaista ja aktivoida, mutta avoimuuteen ja luottamuksen syntyyn ei voida pakottaa. (Valkokari ym. 2006, 33.)

Verkostoitumisen mahdollisuudet ja uhat tulee arvioida verkoston liiketoimintaympäristön ja sidosryhmien suhteen. Näkökulmiksi tulee siis ottaa poliittinen tilanne, lainsäädäntö, talous, teknologia, toimiala, asiakkaat, edustajat, omistajat, työntekijät ja yhteiskunta. (Valkokari ym. 2006, 33.)

Työkirjassa Yritysverkoston strateginen kehittäminen Valkokari ym. (2007) ovat keränneet mahdollisuuksien ja uhkien kartoittamiseksi taulukossa 2 olevia kysymyksiä ympäristöön ja sidosryhmiin liittyen.

Taulukko 2. Verkostoitumisen mahdollisuudet ja uhat (Valkokari ym. 2007, 44.)

	Mahdollisuudet	Uhat
Teknologia ja kehittyminen	Millaiset viranomaispäätökset (esim. standardointiin liittyvät) voivat tarjota verkostolle uusia liiketoimintamahdollisuuksia?	Minkä korvaavien teknologisten ratkaisujen kehittyminen voi uhata verkoston liiketoimintaa?
Toimialan kehittyminen	Millaisia innovaatioita verkostossa olisi mahdollista kehitellä? Mitä mahdollisuuksia verkoston liikeidea tuo?	Onko verkosto riittävän uskottava markkinoita, joilla se toimii?
Asiakkaat	Miltä verkoston asiakkaiden tulevaisuuden näkymät näyttävät? Miten asiakkaiden määrän ja toimitusten volyymin tulisi kehittyä tulevaisuudessa?	Onko verkoston liikeidea riittävän uskottava? Onko verkostolla riittävästi asiakkaita?
Omistajat ja sidosryhmät	Mitä uusia mahdollisuuksia verkoston yritysten sidosryhmät tarjoavat yhteistyölle?	Ovatko yhteistyökumppanit ja näiden sidosryhmät riittävän sitoutuneita yhteistyön kehittämiseen?
Taloudelliset tavoitteet	Millaisia taloudellisia etuja verkostossa toimiminen voisi tuoda?	Mitä taloudellisia uhkia verkostomaiseen toimintaa voi liittyä?
Yhteistyön taso	Onko verkostossa riittävän avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri neuvottelujen eteenpäin viemiseksi?	Mitä uhkia yhteiskehittelyyn ja esim. uusien innovaatioiden tekemiseen liittyy?
Kokoonpano	Millaisia mahdollisuuksia verkostoitumiseen ja osaamisten yhdistelyyn liittyy potentiaalisten kumppanien kanssa?	Millaisia uhkia yhteinen toiminnan suunnittelu ja kehittäminen tuovat?

Mahdollisten kumppanien **verkostoitumiskykyä** voidaan arvioida seuraavien asioiden perusteella:

- riskien hallinta ja toiminnan jatkuvuus
- toiminnan tuloksellisuus ja parantaminen (hinnoittelu ja kannattavuus)
- toteutuneet tulokset (asiakkaat, henkilöstö ja taloudelliset mittarit),

- prosessien hallinta (tilaus-toimitus, kustannusten ja materiaalin hallinta, yhteistyövalmiuksien kehittäminen)
- strateginen kehittäminen (muutosten hallinta, asiakassuuntautuneisuus, uudistuminen, osaaminen ja henkilöstö)
- liikeidea. (Valkokari ym. 2006, 33.)

Verkostoitumishalusta puolestaan kertovat motivaatio ja odotukset, joihin liittyvät tavoitteet, visio, tehtävä, rooli, arvot ja prioriteetit (Valkokari ym. 2006, 33). Niitä voidaan saada selville esimerkiksi vastauksista kysymyksiin, joissa tiedustellaan halua pidemmän aikavälin yhteiseen kehittämiseen tai millä reunaehdoilla yritys on valmis yhteistyöhön. Viitteitä antaa myös avoimuus – onko yritys halukas jakamaan kokemuksiaan muiden yritysten kanssa. (Valkokari ym. 2007, 45.) Yhteistoiminnan onnistuminen vaatii halua tiedon jakamiseen, ja se on vapaaehtoista (Valkokari ym. 2006, 33).

Kumppanien valinnan jälkeen voidaan kuvailla tarkemmin verkoston rakenne, kokoonpano ja tehtävänjako. Näiden pohjalta voidaan muodostaa verkoston strategiaa ja kehityssuunnitelmia. (Valkokari ym. 2006, 34.)

Verkostostrategia

Verkostostrategialla haetaan yhteistä näkemystä verkoston visiosta ja tavoitteista – tai yhteistyön myöhäisemmässä vaiheessa arvioidaan niitä uudelleen – sekä kilpailuetua. Yhteisen strategian muodostaminen on verkoston strategisen ja rakenteellisen kontekstin vuoropuhelua. Strateginen konteksti tarkoittaa virallista, johtotason määrittelemää strategiaa ja rakenteellinen konteksti sitä, miten käytännössä toimitaan strategian mukaan ja millä tavalla se vaikuttaa strategiseen kontekstiin. Strategiaprosessin tulee olla jatkuvaa verkoston toimintaympäristön muutosten, johdon näkemysten, visioiden ja käytännön toiminnan yhteensovittamista. (Valkokari ym. 2006, 34 - 35.)

Verkoston toiminnalle ja menestykselle on tärkeää yhteisesti muodostettu näkemys verkoston perustehtävästä, koska verkoston kehittäminen vaatii selkeän kuvan verkostoyhteistyön tavoitteesta. Perustehtävä voi olla esimerkiksi tuotanto, myynti- ja markkinointi tai tuotekehitys. (Valkokari ym. 2006, 37.)

Verkostostrategia jaetaan työkirjassa kuuteen osa-alueeseen: verkoston liiketoiminnan määrittely, verkoston vision valinta ja määrittely, verkoston kilpailustrategia, verkoston ydintoiminnot ja ydinosaaminen, resurssien hallinta ja kehittäminen, suorituskyvyn kehittäminen ja mittaaminen. Tarkoituksena on selvittää jokaisen osa-alueen nykytilanne ja tehdä suunnitelmaa siihen, mikä on tavoitetila 3-5 vuoden kuluessa. Työkirjan tekijät ovat määritelleet valmiiksi esimerkkikysymyksiä, joilla helpotetaan määrittelyn tekemistä. (Valkokari ym. 2007, 47.) Strategia sisältää myös kuvauksen verkoston ohjausmallista – tavoitteiden seuraaminen, mittareiden hyödyntäminen ja toimenpiteistä päättäminen (Valkokari ym. 2006, 37 – 38).

Verkoston toiminnan ja kehitystyön arviointi

Toiminnan ja kehitystyön arviointia on hyvä suunnitella etukäteen. Yhteisiä mittaamis-, palaute- ja arviointikäytäntöjä suunniteltaessa voidaan sopia myös vastuualueista, mittaamispisteistä ja -tiheydestä ja edelleen analysointi käytänteistä. Lisäksi voidaan sopia itsearvoinnista ja strategiakerrosten aikataulusta. (Valkokari ym. 2007, 51.)

Mittariston suunnitteleminen koostuu mittariston rakenteen ja tavoitteiden määrittämisestä, mittariston sisällön käsittelystä verkoston kehitysryhmissä, mittariston käyttöönoton ja sääntöjen suunnittelusta, mittariston varsinaisesta käyttöönotosta sekä mittariston arvioinnista ja tavoitteiden seurannasta. Jokaiselle mittarille määritellään nimi ja mittauspiste sekä määritellään, miten mittaus lasketaan ja kuinka usein se tehdään sekä etukäteen arvioidaan mitattavan aiheen nykytila ja tavoitearvo. Etukäteen sovitaan myös se, kuka tiedon kerää ja miten se tulee tehdä, miten tiedot tallennetaan ja miten ne käsitellään. Prosessin loppua varten tulee myös suunnitella, mitä tuloksilla

tehdään - miten ja kuka päättää tarvittavista toimenpiteistä tulosten perusteella. (Valkokari ym. 2007, 52.)

Arviointia suunniteltaessa on hyvä määritellä myös strategiakerrosten aikataulu ja kokoonpano sekä se, miten päätetään strategiaan tai esimerkiksi kehitystoimenpiteisiin liittyvistä toimenpiteistä. (Valkokari ym. 2007, 52.)

Verkoston käyntikortti -menetelmä

Valkokari ym. (2006) kehottavat Yritysverkoston strateginen kehittäminen -kirjassaan kuvaamaan yhteistyön toimintamallin verkostosopimukseen, koska sen ajatellaan vahvistavan verkoston yhteistä näkemystä siitä, miksi verkosto on luotu. Toimintamalliin tulisi kirjata ainakin verkoston kokoonpano ja tehtävänjako, tarjottu tuote tai palvelu, asiakkaat, verkoston vision, kilpailustrategia, lähivuosien kehitysteemat, yhteiset mittarit ja referenssit. Toimintamallin voi tällä tavoin selkiyttää koko henkilöstölle. (Valkokari ym. 2006, 42 - 43.)

Toimintamallin kuvauksen voi muokata myös Verkoston käyntikortiksi ja käyttää markkinointimateriaalina asiakkaille. Käyntikortissa kannattaa kuvailla verkon osaamiset ja tarjonta asiakkaalle: verkoston kokoonpanon, tarjottu tuote tai palvelu, keskeinen asiakaskunta, verkoston visio ja keskeiset teemat, referenssit ja yhteystiedot. Käyntikorttia suunniteltaessa on hyvä tehdä yhdessä yhteenveto verkoston liikeideasta, sopia käyttötarkoituksesta ja muodosta, aineiston kokoamisesta sekä tehdä viestintäsuunnitelma, jotta Verkoston käyntikortin käyttö olisi yhtenäistä. (Valkokari ym. 2007, 53.)

8 NORDLETT VERKOSTON LÄHTÖKOHDAT

8.1 Nordlettin yritysprofiili ja lähtötilanne

Liikekeskus verkostona poikkeaa tuotannollisista verkostoista. Nordlettin tavoitteena on rakentaa outlet-keskittymä, jossa asioiminen on asiakkaalle elämyksellinen kokemus. Tätä elämyksellisyyttä pyritään tarjoamaan mukavalla ja kodikkaalla rakennustyylillä, hyvän palvelun ravintoloilla ja monipuolisella koko perheen tarjonnalla kuten sisäleikkipuistolla, nuorten pelipaikalla ja lukuisilla ostosmahdollisuuksilla. (Nordlett Oy:n kotisivut 2012, hakupäivä 27.8.2012.)

Outlet-kylässä toimiva verkosto ei sovi suoraan minkään liiketoimintaverkoston kuvaukseen, vaan on sekoitus useampaa. Nordlett on uutta liiketoimintaa kehittävä verkosto siksi, että se tulee olemaan ensimmäinen outlet-kylä Suomessa. Se on myös liiketoimintaa uudistava verkosto pyrkiessään tuomaan yritykset ja yrittäjät perinteistä tiiviimpään yhteistyöhön. Innovatiivisuutta outlet-kylään on tarkoitus tuoda tuotekehittelyllä, joka voi liittyä esimerkiksi toiminnan kehittämiseen tai uusien teknologioiden käyttöönottoon. Yritykset muodostavat hierarkialtaan tasa-arvoisten kumppaneiden verkoston, jota hoitaa ja koordinoi Nordlett.

Yhteistyö tulee olemaan strategisten verkkojen mallin kaltainen, koska lähtökohtana on Nordlettin visio ja näkemys Oulun seudulle tarvittavasta matkailullisesta panostuksesta sekä outlet-toiminnan kasvamisesta. Toiminnan toteuttamiseksi ja houkuttelevan tuote- ja palvelukokonaisuuden rakentamiseksi Nordlettin täytyy verkostoitua erilaisten toimijoiden kanssa sekä myynnin että matkailun alalla. Yhdessä yritykset voivat käsitellä strategiaa kaikkien osapuolten näkökulmista. Strategisen verkon kokeileva etenemistapa tulee näkymään myöhemmin outlet-kylässä tuotekehittelynä ja uusiutumisenä.

Nordlettin elinkaari on alkanut synty- ja tunnistusvaiheella - on havaittu liiketoimintamahdollisuus, jonka käyttämiseksi on etsitty kiinnostuneita tuotebrändejä ja muita yrityskumppaneita. Tällä hetkellä yhteistyösopimuksien kirjoittamisen myötä verkosto on siirtymässä käynnistys- ja organisoitumisvaiheeseen. Tämä vaihe aktivoituu

suuremmissa määrin rakennusvaiheen alkamisen myötä, asioiden konkretisoituessa. Operatiivisen toiminnan vaihe alkaa siinä vaiheessa, kun liikkeet voivat alkaa sisustamaan toimitilojaan hiukan ennen outlet-kylän avaamista. Toiminnan vakiinnuttua, ehkä jo ensimmäisen strategiakerroksen aikaan, voi alkaa ensimmäinen kehitys- ja muutosvaihe, jossa muokataan verkoston sisäisiä toimintoja, ulkoisia puitteita tai tuodaan uusia malleja toimintaan.

8.2 Tietoa kumppaniehdokkaista

Yksi Nordlettin kantavista ajatuksista on luoda toimiva yhteistyöilmapiiri yrittäjien kesken. (Postari-Kivistö, 2012.) Siksi opinnäytetyötä varten luotiin kyselylomake, jonka avulla pyrittiin ottamaan selville yrittäjien ajatuksia yhteistyöstä ja löytämään hyviä ideoita yhteistyön rakentamiseksi. Kutsu nettikyselyyn lähetettiin sähköpostilla kaikille yrityksille tai yrittäjiksi aikoville, jotka ovat olleet kiinnostuneita Nordlettista huolimatta siitä, onko päätöstä liittymisestä tehty. Kysymyksillä haluttiin kartoittaa yrittäjien mielipiteitä yhteistyön lisäksi siitä, millaiseksi he haluaisivat Nordlettia kehittää – saada siis indikaatiota sekä sisäisen että ulkoisen toiminnan kehittämiseksi.

Kysymyksiä valmisteltiin yleisesti verkostoitumisen ja yhteistyön kannalta sekä erikseen verkostotyökalujen kannalta pyrkien varmistamaan, että vastaukset olisivat käyttökelpoisia työkaluja tehtäessä. Esimerkiksi kysyttäessä, millaisena yritys haluaa Nordlettin olevan tunnettu, saadaan vastauksia strategiaan kehityskohteisiin. Kysymysten haluttiin olevan helposti vastattavia, jotta aloittaminen ei ole kynnyskysymys ja lomakkeen täyttäminen ei keskeydy siihen, että joutuu liikaa käyttämään aikaa. Kirjallisuudesta löydetyn tiedon mukaan kysymysten määrän ei ole hyvä olla yli 40. Nordlettin kyselyssä lopulliseksi kysymysmääräksi tuli 36, joista 16 oli pakollista. Kysymyksistä 24 kpl oli arviointi- tai rästitystehtäviä. Loput olivat avoimia kysymyksiä.

Kysymyksiä ja lomakkeen täyttämistä testattiin valikoidulla joukolla ennen kuin se lähetettiin yrittäjille. Yrittäjien vastaukset käsiteltiin anonymisti. Mikäli yrittäjä oli halukas antamaan haastattelun, oli hänellä mahdollisuus jättää yhteystietonsa

lomakkeen loppuun. Vain yksi jätti yhteystietonsa. Haastattelukierrosta ei tehty, koska yksi haastattelu antaisi liian yksipuolista tietoa.

Itse kysely tehtiin Internetissä. Liitteessä 1 on kumppaniehdokkaille lähetetty kyselylomake. Vastausten perusteella tehty analyysi löytyy liitteestä 2. Kyselyn tuloksia on käytetty apuna seuraavissa kappaleissa kutakin verkostotyökalua ja sen sisältöä suunniteltaessa.

9 NORDLETTIN VERKOSTOITUMISTYÖKALUT

9.1 Nordlettin verkostosuhteiden jäsentäminen

Aiemmin esiteltyjen työkalupohjien avulla hahmotellaan seuraavaksi Nordlletille omia työkaluja. Omien verkostosuhteiden jäsentämiseen liittyvät työkalut, joita tullaan käyttämään, ovat alustava liikeidea, verkostoportfolio sisältäen verkostokonseptit, verkostoroolit, osaamiskartta sekä verkostotaktiikka.

Nordlettin alustava liikeidea

Nordlettin alustava liikeidea on luoda outlet-kylä, joka on edullinen globaalien brändien ja paikallisten tuotteiden ostospaikka. Tuotteet ja palvelut koostuvat muodin, urheilun, ulkoilun ja erän sekä kodin sisustuksen outlet-tuotteista, lasten viihtymiskeskuksesta, ravintola- ja matkailupalveluista. Tarjonnan on tarkoitus olla muista kauppakeskuksista poikkeava ja hinnoittelun tulee olla pysyvästi 30 - 70 % alle markkinahintojen. Nordlett outlet-kylä haluaa toimia hyvänä koko perheen taukopaikkana ohikulkijoille ja samalla kehittyä matkailukohteeksi, joka tarjoaa viihtyisän ja elämyksellisen kokemuksen. Ohikulkijoiden ja paikallisten asukkaiden lisäksi asiakkaita pyritään houkuttelemaan myös kauempaa erilaisten tapahtumien järjestämisellä. (Nordlett Oy:n kotisivut, hakupäivä 27.8.2012.)

Imagoltaan Nordlett pyrkii olemaan edullinen, laadukas, nykyaikainen, elämyksellinen ja ympäristöystävällinen. Sen kohderyhmiä ovat autoilevat lapsiperheet, ostosmatkailijat kauempaa Suomesta, Venäjältä, Norjasta ja Ruotsista sekä Oulun seudun asukkaat. (Postari-Kivistö, 10.2.2012.)

Johtavina arvoina Nordlettissa ovat asiakaslähtöisyys, elämyksellisyys, ympäristöystävällisyys ja kannattavuus. Tyypillistä toiminnalle tulee olemaan aktiivisuus, asiakkaan kuuntelun taito ja elämysten tuottaminen. Lisäksi tyypillistä tulee olemaan edelläkävijän rooli, sillä Nordlett pyrkii laajentamaan palvelutarjontaa sekä

kehittämään ja testaamaan uusia palveluita aktiivisesti. (Nordlett Oy, Liiketoimintasuunnitelma 2012.)

Verkoston markkinoinnissa tullaan käyttämään sekä perinteisiä menetelmiä että nykyaikaisia menetelmiä, kuten sosiaalista mediaa (Nordlett Oy, Liiketoimintasuunnitelma 2012.). Nordlettin liiketoimintasuunnitelmassa oleva liikeidea on hyvä työkalu jo sellaisenaan, joten sen voi tarvittaessa erottaa omaksi materiaaliseen yhteistyökumppaneita varten.

Nordlettin verkostoportfolio

Koska Nordlettin tavoitteena on hoitaa toimintaa mahdollisimman vähällä henkilökunnalla käyttäen hyödyksi erilaisia verkostoja, tulee verkostoportfolio koostumaan useista konsepteista. Liitteeseen 3 on kuvattu ehdotus sekä Nordlettin verkostoportfoliosta että verkostokonsepteista, joihin Nordlettin olisi hyvä kuulua sekä muutamia ehdotuksia yhteistyömuodoista.

Liitteessä on kuvattu Nordlettin horisontaaliseksi verkostoiksi myynnin ja markkinoinnin verkostot, jotka liittyvät asiakashankintaan. Myynti- ja markkinointiverkosto tarvitaan sekä kaupan että matkailun osa-alueille. Verkostojen tavoitteena on saada julkisuutta, tavoittaa uusia asiakkaita ja vanhoja uudelleen ja edelleen lisätä myyntiä ja matkailijoiden määrää.

Vertikaalisia verkostoja ovat ne, joiden kautta Nordlett tai Nordlettissa toimiva yritys hankkii tarvittavia tuotteita tai palveluita. Tähän kuuluu myös asiantuntijaverkosto, jota voidaan hyödyntää mm. toiminnan pyörittämisessä ja koulutuksessa.

Toimialat ylittäviä innovaatioverkostoja on myös kaksi: verkosto, jonka tavoitteena on seudullinen kehitystyö ja verkosto, joka testaa ja uusia innovaatioita tai kokeilee uusia teknologioita.

Yrittäjille tehdyssä kyselyssä yrittäjät toivoivat Nordlettin verkostoituvan lehdistön, matkailuyritysten ja Lapin matkailukeskusten kanssa. Lisäksi esimerkiksi Oulun

Yritystakomo on luonnollinen verkostokumppani, josta voi löytyä potentiaalisia yrittäjiä sekä saada apua uusien ideoiden työstöön.

Nordlettin verkostorooleja

Nordlett on paikka, joka kokoaa yrityksiä yhteen ja siksi sen luonnollinen rooli horisontaalisissa verkostoissa on toimia integraattorina ja veturiyrityksenä. Horisontaalisissa verkostoissa, joiden tarkoituksena on hankkia yhdessä palveluita, voi Nordlett toimia yhtenä perustoimijoiden joukossa, jolloin toimijat ovat tasavertaisia ja on mahdollista, että mikä vaan niistä voi toimia veturina eri hankinnoille. Mikäli Nordlett hankkii jotain outlet-kylän yrityksille, esimerkiksi järjestää koulutusta, on se luonnollisesti silloin kärkiyrityksen roolissa.

Seudullisessa kehitysverkostossa Nordlett on perustoimija tuoden omia näkemyksiään kehitysyhteistyöryhmään. Myös innovaatioverkostossa Nordlett on periaatteessa perustoimija, mutta tarvittaessa se tulee toimimaan toteutusympäristön mahdollistajana eli eräänlaisena veturiyrityksenä.

Verkostojen toiminnan myötä tulee varmistumaan, missä roolissa Nordlett on vahvimmillaan ja minkälaisia rooleja tarvitaan enemmän tai minkälaisia rooleja tarvitaan lisää Nordlettin toimintaa vahvistamaan – esimerkiksi toiminnan kehittämisessä saatetaan löytää tarve toimia veturiyrityksenä uudelle mallille tai olla mahdollistajana kylässä toimivien yritysten ideoille.

Toiminnan käynnistyessä ja erilaisten verkostojen aktivoituessa voidaan mahdollisesti käyttää hyödyksi teoriaosuudessa käsiteltyä (kuva 1) roolien nelikenttää, jonka avulla Nordlettin roolia voi pyrkiä määrittelemään ottamalla huomioon kyseisten verkostosuhteiden monimutkaisuuden suhteessa innovatiivisuuteen ja liiketoimintaympäristön turbulentsuuteen. Tällä hetkellä oman työkalun tekemiseen roolien selventämiseksi ei ole tarvetta.

Nordlettin osaamiskartta

Tuotanto-organisaation osaamiskartan rakentaminen on selkeää silloin, kun verkosto toimittaa tiettyä tuotetta asiakkaalle. Verkoston osaamisen on vastattava asiakkaan tilaaman tuotteen tarpeita ja asiakassuhteen hoitamisen tarpeita. Liikekeskuksen, jossa toimii itsenäisiä yrityksiä osittain myös erilaisille asiakasryhmille, osaamiskarttaa on lähdettävä katsomaan siitä näkökulmasta, mikä on liikekeskuksen lupaus kuluttajalle ja mikä on liikeidean tavoite. Osaaminen tulee rakentaa niitä tukevaksi kokonaisuudeksi. Lisäksi osaamiskartan hahmottamisessa kannattaa ottaa huomioon imagolliset tekijät, arvot ja yritykselle tyypillinen toiminta ja samalla ottaa huomioon tiedostetut uhkat sekä pyrkiä panostamaan asioihin, jotka koetaan heikkouksiksi. Tietysti on hyvä myös tunnistaa osaamista, joka tukee vahvuuksia ja mahdollisuuksia.

Teoriaosuudessa esiteltiin Valkokari ym. (2007) menetelmä, jossa yrityksen osaaminen ja panokset sijoitettiin yritystä tukevien verkoston tavoitteiden kanssa samaan nelikenttään (kuva 2.) ja päästiin näin arvioimaan sitä, kuinka paljon yhteistyöhön kannattaa panostaa. Nordlettin tapauksessa kyseinen menetelmä voi auttaa arvioimaan, kuinka paljon kannattaa panostaa yhteistyöneuvotteluihin verkostoa rakentaessa. Tehokkaasti menetelmää voidaan käyttää vasta, kun omat tavoitteet ovat selkiytyneet, jotta voidaan tietää, millaista osaamista ja panostusta tarvitaan. Ensin outlet-kylän suunnittelussa tulee siis määritellä oma osaaminen ja profiili liiketoimintaympäristössä.

Yritykset toivoivat kyselyn vastausten perusteella Nordlettin ensisijaisesti tulevan tunnetuksi kielitaitoisesta henkilökunnasta, hyvästä palvelusta ja tasokkaasta tarjonnasta. Nämä kaikki täsmäävät niihin tavoitteisiin, joita Nordlettin suunnitelmassa on kuvattu toiminnasta – olla asiakaslähtöinen ja tarjota globaaleja brändejä täydennettynä paikallisilla tuotteilla.

Liitteessä 4 olevaan osaamiskarttaan on poimittu liiketoimintasuunnitelmasta määritelmiä, millaisena Nordlett haluaa kohdata asiakkaat. Näitä määreitä ovat: matkailukohde, taukopaikka, ekologinen, asiakaslähtöinen, sosiaalisuutta korostava, viihtyisä, elämyksellinen, edelläkävijä, aktiivinen, kannattava ja koko perheen paikka.

Työkalussa on sarake, jossa luetella esimerkkejä määritelmästä ja asioita, millaisena se voisi näkyä asiakkaalle. Seuraavaan sarakkeeseen voi lisätä ajatuksia, millaisella osaamisella ko. tavoite voitaisiin saavuttaa sekä antaa lisävinkkejä esimerkiksi koulutuksista tai materiaalista, josta tietoa haluttaessa löytyy. Osaamiskarttaa rakennettaessa voidaan nähdä, että monet osaamiset liittyvät useampaan tavoitteeseen, esimerkiksi verkostoitumis- ja markkinointitaidot, siksi rivin lopussa on vielä tietoa, mikäli jotkin tavoitteista linkittyvät suoraan toisiinsa. Osaamiskartasta on jouduttu jättämään taulukoiden sisältö pois liikesalaisuuden säilymiseksi, joten näkyviin jää määreet, joita kohti osaamista kannattaa rakentaa. Osaamiskartta on aika laaja käsiteltäväksi yhtenä kokonaisuutena. Se kannattaa käsitellä pienempinä osina esimerkiksi tavoite kerrallaan pohtien siihen liittyviä osaamistarpeita.

Liitteen toiselle sivulle on poimittu Valkokari ym. (2007) Yritysverkoston strategisen kehittämisen työkirjasta Nordletille sopivia kysymyksiä, joiden avulla voi aika ajoin pohtia osaamista ja sen kehittämisen tarpeita. Kysymykset soveltuvat sekä outlet-kylän kehittämiseen että laajemmalla tasolla verkostojen rakentamiseen. Kolmannella sivulla on verkoston tavoitteet vs. yrityksen osaaminen -nelikenttä, mikäli sitä halutaan käyttää yrityksistä verkostoon houkuteltaessa tai myöhemmin auttamaan arviointia esimerkiksi johonkin uuteen verkostoon liittymisessä.

Nordlettin verkostotaktiikka

Nordlettin verkostotaktiikassa ei voi kuvata kumppaneita, koska verkostokuvio on avoin. Voi kuitenkin pyrkiä määrittelemään, millaisia kumppaneita tarvitaan, millaisia asioita on hyvä hoitaa verkoston kautta ja mihin kumppanuudella pyritään. Nordlettin toimintaa on tarkoitus pyörittää pienellä henkilökunnalla, joten verkostoitumista tarvitaan ja sitä on oltava monessa muodossa.

Kehittämisverkostojen, seudullisen kehittämisen ja innovaatioverkostojen yhteistyö on luonnollisesti strategista, koska siinä hyötyajattelu on pidemmällä aikavälillä ja laajojen asiakokonaisuuksien kehittämisessä.

Nordlett-yritysverkostosta on tarkoitus saada koottua kokonaisuus, joka kiinnostaa monenlaisia ihmisiä ja lisäksi saa heidät viihtymään Nordlettissa sekä palaamaan sinne yhä uudelleen. Tähän tavoitteeseen tulisikin pyrkiä huolellisella yritysvalinnalla – näkyviksi yrityksiksi olisi saatava maineikkaita brändejä mahdollisimman monipuolisesti. Tätä korostaa myös se, että useat yritykset odottavat muiden brändien mukaantuloa ennen kuin uskaltavat liittyä mukaan. Koska tarjonnassa halutaan painottaa koko perheen viihtymistä, kannattaisi ehkä erityisesti panostaa siihen, että aloitukseen saadaan yrityksiä, joita ei muissa kauppakeskuksissa ole - esimerkiksi miehille suunnattuja brändejä urheilun, metsästyksen ja kalastuksen alueelta. Brändisuunnittelua varten tulisi laatia paletti, jossa on jokaiselta halutulta osa-alueelta edustajia kattavuuden varmistamiseksi. Saadakseen haluamansa brändit mukaan tulisi harkita näille strategisille brändeille tarjottavaksi nopean liityjän erityisetua. Sinänsä kaikkien Nordlettissa toimivien yritysten kesken verkoston yhteistoiminnan on oltava operationaalista, jolla etsitään yhteistyömuotoja ja sitä kautta säästöjä.

Taktista yhteistyötä Nordlett voi halutessaan tehdä matkailuun liittyvien yritysten kanssa, esimerkiksi luoda matkailupaketteja turisteille. Myös kauppakeskuksessa olevien yritysten kesken mahdolliset markkinoinnilliset toimenpiteet, mukaan lukien tilaisuudet, on järjestettävä taktisessa yhteistyössä – on yhdistettävä voimat, jotta kaikille tilaisuuteen osallistuville asiakkaille on jotain annettavaa. Tilaisuuksien ja tapahtumien onnistuessa osallistujat kertovat kokemuksistaan muille markkinoiden paikkaa tuttavilleen.

Jokaisen kumppanin kanssa tehtävää yhteistyötä voi pohtia liitteeseen 5 Valkokarin ym. (2007) työkirjasta poimitujen kysymyksien avulla ja täydentää yrityksen saman liitteen toisella sivulla olevaan kuvaan. Kuvan täydentyessä voi miettiä esimerkiksi, millaista yhteistyötä tarvittaisiin mahdollisesti enemmän.

9.2 Verkoston muodostaminen ja kehittäminen

Tässä kappaleessa kehitetään työkaluja ottaen huomioon koko tuleva Nordlett-verkosto. Sen muodostamista ja kehittämistä varten tulee pohtia verkoston liikeideaa,

verkostoitumisen edellytyksiä, verkoston strategiaa, toiminnan ja kehityksen arviointia sekä hahmotella verkoston käyntikorttia.

Nordlett-verkoston liikeidea

Nordlett-verkoston liikeidea tulee muodostumaan hyvin pitkälle veturiyrityksen, Nordlettin, liikeidean mukaisesti. Koko verkoston liikeideaksi Nordlettin liikeidea voi jalostaa siten, että kumppanit kommentoivat ja antavat omia ehdotuksiaan siihen. Tätä kautta liikeidea on mahdollista muokata, mikäli uusia ulottuvuuksia löytyy tai outlet-toimintaa harjoittavilta yrityksiltä löytyy vankkaan kokemukseen perustuvia neuvoja. Periaatteessa mukaan tulevien yritysten on tuettava Nordlettin ideaa eikä ristiriitaisuuksia pitäisi verkostosta löytyä.

Outlet-kylään liittyville yrityksille voidaan antaa mahdollisuus kommentoida Nordlettin liikeidea. Sitä voi pohtia esimerkiksi Valkokari ym. (2007) työkirjassa olevien seuraavien kysymysten avulla. Kysymyksistä on tehty lomake liitteeseen 6, lomakkeeseen voi lisätä uusia kysymyksiä, kun niitä kokemuksen myötä tulee lisää.

Yrittäjille lähetetyssä kyselyssä kysyttiin mielipiteitä, millaisena Nordlettin haluttaisiin näkyvän asiakkaille ja mihin asioihin haluttaisiin panostettavan. Näkyvyyteen panostaminen nousi esiin kaikilla vastaajilla, seuraavaksi eniten kannatusta saivat viihtyvyys ja pohjoismaiseen yhteistyöhön panostaminen. Yrittäjät halusivat Nordlettin erottuvan muista kauppakeskuksista enimmäkseen edullisilla hinnoilla, muut vapaat ehdotukset olivat aika kirjavia kuten mielenkiintoa ja tarjontaa koko perheelle, vähemmän ravintola ja kahvila palveluita tms.

Yksi Nordlettin arvoista on ympäristöystävällisyys ja liikekeskus sijaitseekin alueella, joka on tunnettu linnuista. Siksi yrittäjiltä kysyttiin luonnonläheisen teeman soveltuvuutta heidän brändiinsä. Luonto/linnut teeman nähtiin mahtuvan yritysten omaan brändiin keskiarvolla 2.71. Outlet-teeman lisäksi muun yhteisen teeman ei nähty olevan kovin tärkeä – asian tärkeys sai keskiarvon 2.43 asteikolla 1 – 5. Avoimella kysymyksellä pyydettiin ehdotuksia yhteiseksi teemaksi, jonka ympärille voitaisiin

rakentaa aktiviteetteja. Vastauksia tuli muutama: pohjoisuutta ja luontoa, Lapin taikaa ja tunnelmaa ehdotettiin. Samaan kategoriaan sopii ehdotus nuorekkaasta pohjoisen matkailukohteiden etäpisteestä, luonnollisesta pysähtymispaikasta ennen päätepysäkkiä. Yhden ehdottajan mielestä konseptin pitää erottua selvästi Zeppeliinin peltomarketista ja Oulun keskustan erikoisliikkeistä.

Nordlettin työkalut verkostoitumisen edellytysten selvittämiseksi

Nordlettin liiketoimintasuunnitelmaa varten on tehty SWOT-analyysi. Jotta tiedostetut uhat eivät toteutuisi, niitä kannattaa pyrkiä välttämään jo tässä vaiheessa, kun yrityksiä lähestytään toiminnan aloittamiseksi. Useita luetelluista uhkista voi vähentää selvittämällä verkostoitumishalukkuutta ja -kyvykkyyttä. Valkokari ym. (2007) työkirjassa määrittellään kysymyksiä, joiden avulla ko. asioita voi pyrkiä selvittämään (Valkokari ym. 2007, 45). Muutamat niistä ovat käyttökelpoisia myös Nordlettille, joten niitä voi käyttää suoraan alkuvaiheen selvityksissä. Näin Nordlett voi pyrkiä selvittämään sekä pelkästään outlet-kylään liittyviä asioita, että yhteistyön rakentamiseen liittyvää halua ja asennetta. Myöhemmässä vaiheessa kokemuksen myötä löytyy varmasti myös omia kysymyksiä, jotka nähdään tarpeelliseksi selvittää. Työkirjasta poimittuja kysymyksiä, jotka voisivat olla Nordlettille hyödyllisiä, löytyy liitteestä 7.

Yhteistyöhön liittyviin kysymyksiin yrittäjät vastasivat kyselyssä hiukan kirjavasti. Kukaan kyselyyn vastanneista ei taustatietoja kysyttäessä olettanut Nordlettin auttavan yhteistyökumppanien löytämisessä, apua sen sijaan oletettiin tulevan pohjoiseen myyntiin. Sisäistä toimintaa arvioitaessa kaikki odottivat hyötyjä yhteismarkkinoinnista, 57 % vastanneista odotti yhteistapahtumia ja vain 29 % säästöjä.

Kuitenkin kysyttäessä ”Kuinka vahvaa yhteistyötä toivotte Nordlettin yritysten tekevän keskenään” asteikolla 1 (ei yhteistyötä) – 5 (todella paljon) keskiarvoksi tuli 4.1 eli vahvaa. Tämä on ristiriidassa siihen nähden, että taustatiedoissa kukaan ei etsinyt yhteistyökumppaneita. Selitys voi olla se, että yrittäjät eivät ole tottuneet yhteistyöhön, mutta voivat alkaa siihen sopivan tilaisuuden tullen. Yhteistyöksi ehdotettiin vapaissa

vastauksissa markkinointia, myyjäkoulutusta, osa-aika-apulaisia, tiedonjakamista, tapahtumien järjestämistä, yhteistä palveluhankintaa.

Yhteistyön merkityksen menestyksen kannalta nähtiin olevan aika tärkeää, keskiarvolla 3.7. Ennen liikekeskuksen avaamista yhteistyömuodoiksi toivottiin tapaamisia ja suunnittelukokouksia, konseptin jalkauttamista, näkyvyyden luomista, yhteisiä mainoskampanjoita ja tempauksia. Yhteistyön ei nähty kuitenkaan varsinaisesti houkuttimena liittyä liikekeskukseen, sillä kysymyksen ”kuinka houkuttelevana näet yhteistyön” keskiarvo oli hieman alhaisempi kuin muut yhteistyötä kuvaavat tunnusluvut - 3.5.

14 % vastaajista haluaa olla todella aktiivisesti mukana verkoston toiminnan kehittämisessä ja ovat valmiita panostamaan siihen. Näistä yrityksistä voisi löytyä strategisia kumppaneita, mikäli muut näkemykset täsmäävät ja strategiat tukevat toisiaan. Loput vastaajista halusivat olla mukana toiminnan kehittämisessä ja valmiita panostamaan siihen keskiarvolla 3.5.

Nordlettin liiketoimintasuunnitelmassa esitetyn SWOT-analyysin lisäksi mahdollisuuksia ja uhkia voisi käsitellä mahdollisten strategisten kumppaneiden kanssa. Näin saataisiin laajempaa näkökulmaa sekä tuotaisiin eri alojen kokemuksia mukaan ja voitaisiin pyrkiä välttämään virheitä. Ottamalla muita yrityksiä mukaan, kysymällä heidän mielipiteitään, saadaan heitä samalla sitoutettua verkoston tavoitteisiin. Valkokarin ym. (2007) työkirjassa määrittelemät kysymykset mahdollisuuksien löytämisestä ja uhkien havaitsemisesta ovat käyttökelpoisia yhteistyön aloitusvaiheessa. Liitteessä 8 on taulukko, joka sisältää Valkokarin ym. (2007) työkirjassaan luomat kysymykset verkostoitumisen mahdollisuuksista ja uhkista. Taulukon sisältöä jouduttiin poistamaan liikesalaisuuksien pitämiseksi, joten nähtävillä on tyhjä pohja. Käytännön työssä taulukkoa voi täydentää jatkuvasti tiedon lisääntyessä. Toiminnan alussa kysymyksiä käytetään siis mahdollisuuksien ja uhkien kartoittamiseen. Myöhemmin työkalua voi käyttää strategiakerroksien apuna, mikäli halutaan tarkistaa, onko liiketoimintaympäristössä tapahtunut muutoksia.

Kyselyssä oli avoin kysymys siitä, millaisia uhkia yrittäjät näkevät verkostomaisessa yhteistyössä. Kysymykseen tuli yksi ainoa vastaus, jossa uhkaksi nähtiin sisäisen kilpailun lisääntyminen. Uhka on tietysti todellinen ja onkin syytä miettiä, miten toimintaa voidaan organisoida ja puhaltaa yhteen hiileen niin, että kilpailu ei mene niin veriseksi, että se aiheuttaa eripuraa ja mahdollisesti näkyy negatiivisena asiakkaille.

Kyselyssä pyydettiin myös yrittäjiä pohtimaan Nordletin heikkouksia ja vahvuuksia sen perusteella, mitä tietoa heillä vastaushetkellä on Nordlettista. Heikkouksia -kohdan vastaukset menivät ehkä enemmän kategoriaan ”uhkat” tai ”askarruttavat asiat”, kuten ”jos hinnat eivät houkuttele, ostosinto loppuu lyhyeen”, ”asiakkaiden kiinnostuksen herättäminen lanseerausvaiheessa, mitä vahvuuksia voimme markkinoida yhdessä”, ”outlet-tuotteiden laatu ja tarjonnan tasainen määrä”.

Vahvuuksiksi nähtyjä asioita on kyselyssä löydetty selkeämmin: uusi konsepti, ale-hintamyy Suomessa, yhteistoiminta yrittäjien kesken, yhteismarkkinointi, uusi aluevaltaus Oulun alueella sekä sijainti on vahvuus, jos konsepti tukee matkailijoiden pysäyttämistä.

Nordlett verkoston strategia

Nordletin strategia on määritelty liiketoimintasuunnitelmassa. Vaikka strategiaa ei olisi tarpeen lähteä työstämään muiden outlet-kylään kuuluvien kanssa, voi työkalua käyttää selkeyttämään omia tavoitteita sekä mahdollisesti pyytää ideoita muilta yrityksiltä strategian työstämiseen. Siten voi jalkauttaa strategiaa yritysten keskelle, selkeyttää yrityksille tulevaisuuden suunnitelmia ja ideoiden pyytämällä sekä strategian jakamisella sitouttaa yrittäjiä. Mikäli Nordlett haluaa tehdä strategista yhteistyötä tiettyjen yritysten kanssa, helpottaa strategia-työkalun käyttäminen tulevaisuuden suunnitelmien yhteistä hahmottamista.

Liitteeseen 9 on Valkokari ym. (2007) työkirjan mallia noudattaen määritelty Nordletin liiketoiminnan tämän hetkisiä tavoitteita toiminnan aloittamiseksi sen puitteissa, mitä on mahdollista julkistaa liikesalaisuuksien pitämiseksi. Työkalussa määriteltävät osa-alueet

ovat liiketoiminta, visio, kilpailustrategia, ydinosaaminen ja -toiminnot, resurssien hallinta ja kehittäminen sekä suorituskyvyn kehittäminen ja mittaaminen. Jokainen osalue koostuu sitä määrittelevistä kysymyksistä, joilla kuvataan vasemman puoleisessa sarakkeessa nykytilaa tai tavoitetilaa Nordlettin aloittaessa toimintansa. Oikean puoleiseen sarakkeeseen voi kuvailla tavoitetilan, johon pyritään 3 – 5 -vuoden kuluessa. Taulukkoa voi täydentää toiminnan hahmottuessa ja viimeistään esimerkiksi ensimmäisen strategiakerroksen aikaan tehdä myös tulevaisuuden tavoitteita. Taulukko toimii muistin apuna siinä, millaisia kysymyksiä kannattaa käydä läpi toimintaa kehitettäessä.

Verkoston organisoitumiseen voidaan käyttää apuna myös työkalua, joka on poimittu Valkokari ym. (2007) Verkoston strateginen kehittäminen -kirjasta liitteeseen 10. Siinä voidaan kuvata yritysten osallistuminen erilaisiin työryhmiin, esimerkiksi strategiatyöryhmän tai mittaristoa kehittävän työryhmän kokoonpano.

Nordlettin toiminnan ja kehitystyön arviointi

Yrityksille lähetetyssä kyselyssä pyydettiin kommenttia siitä, miten toimintaa pitäisi mitata. Vastaukseksi saatiin kävijämäärän seuranta päivä- ja vuositasolla, myynnin määrän seuranta sekä palautteen kerääminen asiakkailta ja yrityksiltä. Myös hintatasoa on tärkeää seurata, jotta lupaus halvemmista hinnoista tulee toteutettua.

Mittariston kehittämiseksi ja toiminnan seuraamiseksi Nordlettin kannattaa teorian mukaisesti perustaa ryhmä, joka koordinoi toiminnan mittaamista, analysoi tulokset sekä ehdottaa kehitystoimenpiteitä. Kehitysryhmä on tarpeellinen siksi, että toimenpiteissä tulisi otetuksi huomioon erilaisten yritysten tarpeet sekä tiedon kulkeutuminen myös kehitysryhmästä yrityksille toimisi paremmin - ehkä myös parannukset tulisi tehtyä tehokkaammin. Normaalin kävijämäärän seurannan suhteessa myyntiin lisäksi kannattaa seurata tapahtumiin osallistuvien määrää suhteessa myyntiin ja markkinointipanoksiin. Koska Nordlettin tarkoituksena on toimia tapahtumajärjestäjänä, on erityisen tärkeää myös seurata tapahtumapalautetta ja ottaa oppia myöhempään järjestelyihin. Liitteessä 11 on esimerkki lomakkeesta mittaristoa

kehittävän ryhmän käytettäväksi. Mittarille tulee määritellä mittauspiste, mittaustiheys, seurantajakso, tulosten käsittely ja kehitysehdotuksien käsittely.

Yritysten palautteenantoon ja itsearviointia varten voisi kehittää vakiomuotoisen ”mikä meni hyvin ja missä on kehitettävää” -palautelomakkeen, joka kerättäisiin esimerkiksi tapahtumien jälkeen pikaisena palautteena. Lisäksi vuosittain voisi olla jonkinlainen pidemmän aikavälin palautteen anto tai keskustelutilaisuus.

Myös asiakkailta kerättävässä palautteessa voi olla useampia tasoja. Toisinaan esimerkiksi ravintolassa kysytään ”kuinka tänään palvelimme” -kysymykseen nopealla hymynaama-palautteella, joka antaa kerääjälle indikaatiota päivittäisestä työstä. Toisaalta vuosittain ja tapahtumien yhteydessä voitaisiin asiakkailta pyytää palautetta ja kehitysehdotuksia kyselyllä, johon joutuu käyttämään hiukan enemmän aikaa. Kehitysryhmä voisi kerätä samalla myös asiakkailta tulevia vapaita ideoita toteutettavaksi tukemaan jatkuvan uusiutumisen tavoitetta. Tapahtumapalautteesta ja pikapalautteesta on esimerkki liitteessä 12.

Strategiatyöryhmälle kyselyn perusteella saadaan evästystä strategiakerrosten tiheydestä. 86 % vastaajista on sitä mieltä, että lyhyen aikavälin suunnittelua tulee tehdä neljännesvuosittain. Pitkän tähtäimen suunnittelusta kysyttäessä mielipiteet vaihtelivat enemmän – 43 % on sitä mieltä, että puolivuositain, 43 % haluaisi kierroksen vuosittain ja 14 % joka toinen vuosi. Eli keskiarvo kallistuu hiukan vuosittaisen kierroksen puolelle.

Strategiatyöryhmän tehtävänä on siis arvioida erilaisten tunnuslukujen ja palautteen perusteella toimintaa, määritellä kehityssuunnitelma muutamien keskeisten kehitysteemojen ympärille, katselmoida toiminnan mittareita ja päättää strategiakerroksen aikataulusta. Nordlettin kehityssuunnitelmassa voisi ensimmäisinä kehityskohteina olla esimerkiksi asiakaspalvelu ja kielitaidon kartoitus, jotka nähtiin tärkeinä kyselyssä. Toisaalta strategianryhmän voisi olla hyvä analysoida yrittäjien kyselyssä indikoimat verkoston heikkoudet ja pyrkiä ennakoivilla toimenpiteillä välttämään ne. Esimerkiksi kyselyyn vastanneen pelkona on, että konsepti ei toimi,

mikäli matkailijoita ei saada pysäytettyä - strategiaryhmä voisi pohtia, miten matkailijat saadaan pysähtymään. Toisaalta voidaan pyrkiä vahvistamaan niitä asioita, jotka oletetaan vahvuudeksi – kyselyssä mm. hinnan katsottiin olevan hyvä myyntivaltti Suomessa ja Lappiin menevän liikenteen määrä on paikallisen tien vahvuus.

Nordlett verkoston käyntikortti

Nordletin verkostokäyntikorttiin tulee laittaa houkutteleva visio, jonka tarkoituksena on saada uusia brändejä mukaan ja innostumaan outlet-kylästä ideana. Kaikki outlet-kylässä toimivat yritykset tulee listata ja niiltä olisi hyvä saada referenssiksi jonkinlaisia positiivisia kommentteja esimerkiksi kylän yhteistyöstä ja toimintamalleista. Verkoston käyntikortissa on hyvä kertoa arvoista, jolloin jo lähtökohta uusien yritysten kanssa keskustelulle on selkeä. Asiakasystävällisyys on aina hyvä arvo myyntityössä, mutta tavoitteista olisi hyvä mainita esimerkiksi tuotekehittely, joka voi herättää kiinnostusta erikoisuudellaan outlet-kylään tutustuvissa yrityksissä. Kunhan suunnitelmia tapahtumien järjestämisestä on, myös niitä voi mainita referenssinä, jotta yritykset näkevät, että asiakkaita pyritään saamaan myös muuten kuin pysäyttämällä ohikulkijat. Liitteeseen 13 on laitettu esimerkinomaisesti tietoja, joita käyntikortissa voisi olla.

10 YHTEENVETO JA POHDINTA

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi luonnoksia useista työkaluista, joita voidaan käyttää toimintaa aloitettaessa, mutta myös myöhemmin apuna yhteistyökumppaneiden kanssa käytävissä neuvotteluissa. Työkalut jäävät luonnollisesti tässä vaiheessa luonnoksiksi, koska toiminta ei ole vielä alkanut ja suuri osa asioista on vielä avoimena. Outlet-kylän perustamisen konkretisoituessa ja yhteistyökumppaneiden astuessa kuvaan asiat muovautuvat ja muuttuvat, jolloin työkalujakin voidaan täydentää ja muokata omia tarpeita vastaaviksi.

Ongelmia työn tekemisessä aiheutti hiukan se, että verkostoitumisen teoria keskittyy enimmäkseen tuotannollisiin organisaatioihin. Teorian työkaluja muovatessa joutui ottamaan huomioon, että verkoston jäsenet ovat itsenäisiä yrityksiä suunnitelmiseen ja haluineen eikä velvollisuuksia veturiyrityksen suuntaan ole samalla tavalla kuin kärkiritysvetoisessa verkostossa. Empiirisen osuuden ongelmana taas olivat asioiden keskeneräisyys ja dokumentoidun tiedon puute, jolloin vanhaa sanontaa apuna käyttäen luiden eli työkalupohjien ympärillä oleva liha eli yrityskohtainen tieto, jäi laihanlaiseksi. Kyselyn anti puolestaan ei ollut kovin luotettava, koska vastausprosentti oli ainoastaan neljä. Tuloksia otettiin kuitenkin mukaan suuntaa-antavana tietona.

Oppimiskokemuksena verkostoitumiseen perehtyminen oli todella mielenkiintoista. Osa työkaluista tuntui aluksi hiukan tarpeettomalle dokumentoinnille, esimerkiksi minkä tasoista yhteistyötä tehdään kunkin yrityksen kanssa, mutta toisaalta asia tulee dokumentoinnin myötä selväksi kaikille yrityksen johtoryhmän jäsenille, se voidaan myös esitellä halutessa ja tieto myös siirtyy vastuunkantajalta toiselle. Edelleen asian kirjaaminen tai kuvaaminen kirjalliseksi tuotokseksi usein selkiyttää päätöksen tekoa. Työn tekemisen jälkeen jäi jäljelle tunne, että aiheessa olisi vielä paljon opittavaa ja työkaluissa työstettävää siirryttäessä aktiiviseen verkostoitumisen vaiheeseen.

Uskon, että opinnäytetyön tuloksia saadaan hyödynnettyä yhteistyön rakentamisessa. Ne ovat hyvä lähtökohta ja tukiranka neuvotteluille, mutta nähtäväksi jää, kuinka verkoston rakentamiseen suhtaudutaan yhteistyökumppaneiden taholla.

LÄHTEET

- Matikainen Esa, 1998. Efficient Governance of Interorganizational Business Relationships. Report A-141. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Möller, Kristian & Rajala, Arto & Svahn, Senja 2009. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot – johtaminen ja arvonluonti, 3. painos. Tampere: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Nordlett Oy:n kotisivut. <www.nordlett.com>. Hakupäivä, 27.8.2012.
- Nordlett Oy, Liiketoimintasuunnitelma (LTS). 31.3.2012.
- Opetushallitus. Etälukio - Yrittäjyysväylä. <<http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/>>. Hakupäivä 26.6.2012.
- Postari-Kivistö, Tuija, hankejohtaja. Nordlett Oy. Haastattelu 10.2.2012.
- Tinnilä, Markku 1997. Division of Service and Business Processes. Helsinki: Helsinki School of Economics, A-132.
- Toivola, Tuija 2006. Verkostoituva yrittäjyys. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Tyler, Tom R. 2003. Trust Within Organisations. Personnel review, Vol.32. s.556 – 568.
- Valkokari, Katri & Airola, Merja & Hakanen, Taru & Hyötyläinen, Raimo & Ilomäki, Sanna-Kaisa & Salkari, Iiro 2006. Yritysverkoston strateginen kehittäminen. Espoo: VTT. (URL:< <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>>)
- Valkokari, Katri & Hakanen, Taru & Airola, Merja 2007. Yritysverkoston strateginen kehittäminen, työkirja. Helsinki: VTT.
- Valkokari, Katri & Hyötyläinen, Raimo & Kulmala, Harri I & Malinen, Pekka & Möller, Kristian & Vesalainen, Jukka 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Wilenius, Markku, 2004. Luovaan talouteen, 1.painos. Helsinki: Edita.

LIITTEET

- LIITE 1. Kysely yhteistyön rakentamiseksi Nordlettissa
- LIITE 2. Analyysi kyselyyn annetuista vastauksista
- LIITE 3. Nordlettin verkostoportfolio
- LIITE 4. Nordlettin osaamiskartta
- LIITE 5. Nordlettin yhteistyömuodot
- LIITE 6. Kysymyksiä verkostoliikeidean pohdintaan Nordlettiin liittyville yrityksille
- LIITE 7. Potentiaalisten kumppaneiden verkostoitumishalu ja -kyky
- LIITE 8. Verkostoitumisen mahdollisuudet ja uhat
- LIITE 9. Nordlett-verkoston strategiamäärittely
- LIITE 10. Verkoston kehitystyön organisointi
- LIITE 11. Mittaristo Nordlettin toiminnan seuraamiseen
- LIITE 12. Palautteen kerääminen Nordlettissa
- LIITE 13. Verkoston käyntikortti -esimerkki

LIITE 1 1(7)

Kysely yhteistyön rakentamiseksi Nordlettissa

Nordlettissa yritysten välinen hyvä ja toimiva yhteistyö nähdään avainasiana kaikkien osapuolten menestykseen. Toimivassa kokonaisuudessa työntekijöiden on miellyttävää työskennellä ja hyvä tunnelma näkyy houkuttelevana myös asiakkaille. Vastaamalla alla olevaan kyselyyn, jakamalla ajatuksianne, mielipiteitänne ja ideoitanne, annatte arvokasta tietoa toimivan yhteistyön rakentamiseen. Taustatietojen lisäksi mielipidettänne pyydetään sisäisen toiminnan rakentamiseen ja ulkoiseen, asiakkaillepäin näkyvään olemukseen. Voitte vastata kyselyyn riippumatta siitä, mikä on päätöksenne Nordlettiin liittymisestä. Vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Kysely sulkeutuu 13.3.2012, johon mennessä toivomme ”laatikon” täydeltä vastauksia. Mikäli haluatte vastata kyselyyn, mutta ette ehdi annetun aikataulun puitteissa, olkaa hyvä ja ottakaa siinä tapauksessa ja muissa kyselyyn liittyvissä asioissa yhteyttä Annette Pelkoseen (pelkonenannette@gmail.com xxx-xxxxxxx). Nordlettiin liittyvissä asioissa voitte ottaa yhteyttä Tuija Postari-Kivistöön (tuija@nordlett.com xxx-xxxxxxx). Toivomme teidän kunnioittavan kyselymme luottamuksellisuutta. Vastauksianne käsitellään luottamuksellisesti ja ne tulevat vain meidän käyttöömme. Mukavia vastaushetkiä!

Asema yrityksessä:

Onko yrityksellänne outlet-myyvälöitä?*

- Kyllä
 Ei

Toimitteko outlet-kylässä?*

- Kyllä
 Ei

Näemme, että Nordlett voisi auttaa brändiämme seuraavissa asioissa

- myynti Pohjois-Suomessa
 myynti pohjoisessa osassa naapurimaita
 löytämään yhteistyökumppaneita
 Other:

LIITE 1 2(7)

Arvioi, kuinka paljon seuraavat seikat vaikuttavat päätökseenne uuden toimipisteen avaamisesta. 1= todella vähän, 5= todella paljon

	1	2	3	4	5
Maantieteellinen sijainti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alueen kilpailutilanne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikekeskuksen toiminta-konsepti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikekeskuksen imago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikekeskuksen mainosarv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Toimipisteen avaamiseen vaikutta erittäin paljon jokin muu, mikä?

SISÄINEN TOIMINTA

Halutessamme luoda yhteen hiileen puhaltavan verkostomaisen yhteisön, on sisäisen toiminnan oltava yhtenäistä. Yhtenäisyyttä rakentaaksemme kysymme teiltä seuraavaksi odotuksistanne ja toiveistanne Nordlettin sisäisen toiminnan rakentamiseksi.

Mitä hyötyjä odotatte Nordlettissa toimimiselta?*

- säästöjä
- yhteismarkkinointia
- yhteisiä tapahtumia
- Other:

Miten vahvaa yhteistyötä toivotte Nordlettin yritysten tekävän keskenään?*

	1	2	3	4	5	
ei mitään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	todella paljon

Millaista yhteistyö voisi olla?*

Kuinka merkityksellisenä näette yritysten välisen yhteistyön menestyksen kannalta?*

	1	2	3	4	5	
ei merkitystä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	todella merkityksellisenä

Millaista yritysten välistä yhteistyötä toivoisitte ennen liikekeskuksen avaamista?

LIITE 1 3(7)

Haluatteko olla aktiivisesti mukana toiminnan kehittämisessä ja valmis panostamaan siihen?*

	1	2	3	4	5	
En halua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	todella aktiivisesti

Millaisia vaikuttamisen kanavia tai toimintamalleja toivoisitte Nordlettissa olevan?*

- kauppiasyhdistys
- verkostopäivät
- nettiportaali palautekanavana
- Other:

Millaisella syklillä näette tarpeelliseksi tehdä lyhyen aikavälin suunnittelua?

- kuukausittain
- neljännesvuosittain
- puolivuosittain
- Other:

Millaisella syklillä näette tarpeelliseksi tehdä pitkän tähtäimen suunnittelua?

- puolivuosittain
- vuosittain
- joka toinen vuosi
- Other:

Mitä uhkia näette verkostomaisessa yhteistyössä?

Yhteistyötahoja tai omaa toimintaanne tukevia yrityksiä, jollaisten haluaisitte olevan mukana Nordlettissa?

- logistiikkayritys
- mainostoimisto

LIITE 1 4(7)

- viiheellinen yritys(esim. lapsille)
- henkilöstöpalveluita tarjoava yritys
- Other:

Millaista päivittäistä / viikoittaista yhteistyötä Nordlettissa toimivilta yrityksiltä toivolle? Kohtaa ”muuta” voit tarkentaa listalta valitsemiasi vaihtoehtoja.

- yhteisiä sosiaalisia tilanteita esim. aamukahvipaikka
- tilaisuuksia, palveluita
- Other:

Tulisiko Nordlettissa toimivien yritysten tarjota Nordlett-alueella työskenteleville erityisalennuksia tms. etuja?

- Kyllä
- Ei
- Yrityksen harkinnan mukaan

Miten houkuttelevana näet Nordlett-konseptin?

- | | | | | | | |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| En lainkaan | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | erittäin
houkuttelevana |

Kuinka houkuttelevana näette yhteistyön eri yritysten välillä Nordlettissa?

- | | | | | | | |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| En lainkaan | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | erittäin
houkuttelevana |

ULKOINEN OLEMUS

Hyvin toimiva sisäinen yhteistyö näkyy myös ulospäin, asiakkaille. Seuraavaksi kysymme mielipidettänne siitä, mihin asioihin tulisi kiinnittää huomiota mielenkiinnon herättämiseksi ja säilyttämiseksi.

Mihin asioihin haluaisitte erityisesti panostettavan Nordlettissa?*

- viihtyvyyteen

LIITE 1 5(7)

- näkyvyyteen
- yhteistyöhön alueellisten tai valtakunnallisten yritysten kanssa
- pohjoismaiseen yhteistyöhön
- Other:

Miten haluaisitte Nordlettin erottuvan muista kauppakeskuksista?*

Mistä osaamisesta toivoisitte Nordlettin olevan tunnettu?*

- kielitaitoisesta henkilökunnasta
- hyvästä palvelusta
- tasokkaasta tarjonnasta
- edullisista hinnoista
- mielenkiintoisista tapahtumista
- vaihtuvista teemoista
- hyvästä sijainnista, helppo poiketa
- koko perheen viihtymisestä
- riittävästä määrästä parkkipaikkoja
- Other:

Voitte kertoa ideoitanne, miten haluaisitte edellä mainittuihin panostettavan?

Kuinka toimintaa pitäisi mitata? esimerkiksi kävijämäärä, myynti, vierailijapalaute

Millaisten ulkopuolisten tahojen kanssa Nordlettin tulee olla verkostoitunut?

LIITE 1 6(7)

Nordlettin tavoitteena on olla matkailullinen yritys, joka houkuttelee asiakkaita neljän valtakunnan alueelta. Nordlett sijaitsee Oulun seudulla Limingan kunnassa Ankkurilahti -nimisellä alueella, jossa katulamput ovat ankkurin muotoiset. Lisäksi Liminganlahti on maailmanlaajuisesti tunnettu linnuistaan.

Pystyisittekö yhdistämään alueen teeman ”luonto / linnut” omaan toimintaanne?*

	1	2	3	4	5	
en ollenkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	erittäin hyvin

Miten tärkeäksi näette, että Nordlettilla on outlet-mallin lisäksi jokin muu yhteinen teema?*

	1	2	3	4	5	
ei tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	erittäin tärkeä

Ehdotuksenne temaksi ja ideoitanne aktiviteeteista sen ympärille. Teema voi olla uusi tai omasta brändistäne jotain, minkä uskoisitte soveltuvan yleisemminkin Nordlettissa käytettäväksi:

Sen perusteella, mitä tällä hetkellä tiedätte Nordlettista: Mitä heikkouksia näette Nordlettin konseptissa tai sijainnissa?

Mitä vahvuuksia näette Nordlettin konseptissa tai sijainnissa?

Lisätietoja: Kyselyssä jäi ehkä mielestänne tärkeitä asioita käsittelemättä. Alla olevaan kenttään voitte antaa vapaasti mielipiteitänne ja ideoitanne. Mikäli teillä on outlet-myymälöitä tai toimitte outlet-kylässä, toivomme teidän jakavan hyviä kokemuksiaan käytännöistä, joiden usotte toimivan myös Nordlettissa ja toisaalta kertovan asioita, joita mielestänne pitäisi välttää.

LIITE 1 7(7)

Yhteystiedot: Teemme mielellämme myös tarkentavia haastatteluita. Mikäli ehditte osallistua mahdolliseen haastatteluun, olkaa hyvä ja jättäkää yhteystietonne alla olevaan ruutuun.

PALJON KIITOKSIA VASTAUKSISTANNE!

Aurinkoista kevättä toivottaen,

Annette Pelkonen / tuotantotalouden insinööri-opiskelija, Kemi-Tornio AMK

Tuija Postari-Kivistö / CEO & founder, Nordlett Oy

LIITE 2 1(5)

Analyysi kyselyyn annetuista vastauksista

Asema yrityksessä:
TJ/omistaja/yrittäjä 6 kpl
myyntijohtaja 1 kpl

Outlet-myymlöitä 2 kpl, ei kylissä.

Vastauksiin on eritelty niiden yrittäjien vastaukset, joilla oli outlet-myymlöitä, jotta voidaan nähdä poikkeako heidän vastauksensa muista.

Näemme, että Nordlett voisi auttaa brändiämme seuraavissa asioissa

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että Nordlett voi auttaa heidän brändiään Pohjois-Suomen myynnissä. Kolme oli sitä mieltä, että Nordlett voi auttaa myös myyntiä pohjoisessa osassa naapurimaita. Yksikään vastaajista ei hakenut Nordlettin kautta yhteistyökumppaneita. Kysymyksen oleminen ns. taustakysymyksissä voi vaikuttaa siihen, että vastaajalla on tietty ennakkokäsitys toimimisesta kauppakeskuksessa. Vain harvat näkevät Nordlettin auttavan myynnissä naapurimaihin. Eivätkö he usko Nordlettin vetävän asiakkaita naapurimaista vai onko heille Pohjois-Suomen liikkeeseen tuleva asiakas Pohjois-Suomen myyntiä, vaikka asiakas olisi venäläinen turisti?

Arvioi, kuinka paljon seuraavat seikat vaikuttavat päätökseenne uuden toimipisteen avaamisesta?

Tausta kysymyksiin kuului myös arvioinnit siitä, kuinka paljon tietyt asiat vaikuttavat päätökseen uuden toimipisteen avaamisesta. Keskiarvoja verraten eniten päätökseen uuden toimipisteen avaamisesta vaikutti liikekeskuksen imago (keskiarvo 4,6), outlet-myymlän omaavista yrittäjistä sen sijaan molemmat nostivat liikekeskuksen toimintakonseptin tärkeimmäksi kriteeriksi. Molempien arvio siitä oli 5, kun kaikkien arvioiden keskiarvo oli 4,3. Samaan keskiarvoon ylsivät myös maantieteellinen sijainti ja liikekeskuksen mainosarvo. Pienimmälle painoarvolle jäi alueen kilpailutilanne keskiarvolla 4,1.

Kysymyksen asettamisesta jäin miettimään, olisiko ollut parempi pyytää vastaajia laittamaan ko. kriteerit tärkeysjärjestykseen, jolloin kaikille ei olisi voinut antaa esimerkiksi painoarvoa 4. Kyseessä on kuitenkin nyt taustakysymys, josta opinnäytetyön varsinaiseen tehtävään saadaan tieto, että erityisesti liikekeskuksen imagoon ja toimintakonseptiin kannattaa panostaa brändejä lähestyttäessä.

Toimipisteen avaamisesta tehtävään päätökseen muiksi vaikuttaviksi seikoiksi on mainittu ”merkkituotteet ja niiden huluttelevaisuus”, vuokrataso, aukioloajat, franchising sopimuksen saaminen.

Mitä hyötyjä odotatte Nordlettissa toimimiselta?

Kaikki vastaajat odottivat Nordlettissa toimimiselta yhteismarkkinointia, yhteisiä tapahtumia odotti 4 kpl, mutta säästöjä vain kaksi. Omavalintaiseen ”other”-kohtaan tuli yksi vastaus: Lapin matkailijoiden pysäyttäminen.

LIITE 2 2(5)

Se, että säästöjä odottaa saavansa vain kaksi vastaajaa kielii mielestäni siitä, että yhteistyön ja yksittäin toimimisen kuluja ei ole punnittu tai säästöjä ei ole vielä etsitty.

Miten vahvaa yhteistyötä toivotte Nordlettin yritysten tekevän keskenään?

Kysymykseen, miten vahvaa yhteistyötä yritykset toivovat Nordlettin yritysten tekevän keskenään, tuli keskiarvoksi 4,1. Viitotia annettiin kaksi ja ne tulivat molemmat outletmyymälöiden edustajilta. Tieto on ristiriitainen siihen nähden, että taustakysymyksissä kukaan ei hakenut yhteistyökumppaneita, vaikka siinä kysymyksessä olisi ollut mahdollista valita useampi vaihtoehto. Ristiriidan voi mielestäni tulkita myös niin, että yritykset eivät ole tottuneet yhteistyöhön, joten he eivät sitä oleta. Kuitenkin, kun asiaa pyydetään harkitsemaan, se saa kannatusta.

Avoimeen kysymykseen, millaista yhteistyö voisi olla, saatiin vastaukseksi markkinointi, tiedon ja kokemusten kommunikointi sekä yhteiset palveluhankinnat ja tapahtumat.

Kuinka merkityksellisenä näette yritysten välisen yhteistyön menestyksen kannalta?

Vaikka yhteistyön mahdollisuus nähdään mielekkäänä ajatuksena, sitä ei nähty kovinkaan merkityksellisenä menestyksen kannalta – keskiarvoksi tuli 3.7. Yksikään ei nähnyt asiaa viitosen arvoiseksi. Yrittäjät ovat tottuneet tekemään asiat itse eivätkä ilmeisesti ole vielä nähneet yhteistyön tuovan apua menestykseen. Yhteistyöllä on siis mahdollisuus sitouttaa yrittäjiä, mikäli saadaan vakuutettua tai näytettyä sen tuoma etu yrittäjille sen lisäksi, että yhdessä tekeminen on mukavaa.

Ennen liikekeskuksen avaamista yritykset toivoisivat yhteistyötä seuraavissa muodoissa: tapaamisia ja suunnittelukokouksia, konseptin jalkauttamista, näkyvyyden luomista, yhteisiä mainoskampanjoita ja tempauksia.

Haluatteko olla aktiivisesti mukana toiminnan kehittämisessä ja valmis panostamaan siihen?

Keskiarvolla 3.7 halutaan olla aktiivisesti mukana toimintaa kehittämässä ja on valmis panostamaan siihen. Yksi antoi numeron viisi. Tämä vahvistaa sitä, että yhteistyömalleja kannattaa kehittää.

Millaisia vaikuttamisen kanavia tai toimintamalleja toivoisitte Nordlettissa olevan?

Kaikki valmiit ehdotukset vaikuttamisen kanavista ja toimintamalleista saivat kannatusta, mutta mikään niistä ei saanut kannatusta jokaiselta vastaajalta. Outletmyymälöiden edustajat valitsivat kaikki vaihtoehdot.

Verkostopäivät 5 kpl

Kauppiaasyhdistys 4 kpl

Nettiportaali 4 kpl

other 1: Vuokran antajan info tilaisuudet ja kävijämäärä seuranta

Vaihtoehdot eivät olekaan päällekkäisiä, vaan tuottavat erilaista tietoa, joten niitä ei keskenään tarvitse laittaa tärkeysjärjestykseen.

LIITE 2 3(5)

**Millaisella syklillä näette tarpeelliseksi tehdä lyhyen aikavälin suunnittelua?
Millaisella syklillä näette tarpeelliseksi tehdä pitkän tähtäimen suunnittelua?**

Lyhyen aikavälin suunnittelun sykliksi nousee selkeästi neljännesvuosittain (6 kpl), vain yksi haluaisi suunnitella kuukausittain. Pitkän aikavälin suunnittelun sen sijaan jakaa mielipiteitä. Puolivuositain haluaisi suunnitella 3 kpl, vuosittain 3 kpl ja joka toinen vuosi 1 kpl. Keskiarvo kallistuu siis lievästi vuosittaiselle syklille, mikä onkin enemmän pitkän aikavälin suunnittelua.

Puolivuositainen suunnittelu voisi liittyä sesonkeihin – talvi- tai kesäkauden suunnittelua.

Mitä uhkia näette verkostomaisessa yhteistyössä?

Avoimeen kysymykseen verkostomaisen yhteistyön uhkista tuli vain yksi vastaus: sisäisen kilpailun lisääntyminen. Sisäisen, liiallisen kilpailun välttämiseen voi hiukan vaikuttaa muodostamisvaiheessa yhteistyökumppaneiden valinnalla. Riittävän heterogeeninen yrittäjäkunta voi työskennellä yhdessä pelkäämättä salaisuuksiensa paljastumista liikaa. Myös asiakaskunta on sen mukaisesti heterogeenisempää.

Yhteistyötahoja tai omaa toimintaanne tukevia yrityksiä, jollaisten haluaisitte olevan mukana Nordlettissa?

Yhteistyötahoista tai omaa toimintaa tukevista yrityksistä, sai eniten kannatusta mainostoimisto (5kpl). Toiseksi eniten tarvetta nähtiin henkilöstöpalveluita tarjoavalle yritykselle (4 kpl) ja kolmanneksi tuli viihteellinen yritys lapsille (3 kpl). Yhden kannattajan sai logistiikkayritys sekä other-kohtaan mainittu ”Ravintolapalveluita”. Tähän kysymykseen pystyi valitsemaan niin monta kuin halusi, mutta kukaan vastaajista ei valinnut kaikkia vaihtoehtoja, joten kysymyksessä on todella harkittu palvelun tarpeellisuus.

Millaista päivittäistä / viikoittaista yhteistyötä Nordlettissa toimivilta yrityksiltä toivotte?

Päivittäisenä /viikoittaisena yhteistyön yrityksistä ainoastaan kolme toivoi tilaisuuksia tai palveluita ja kaksi yhteisiä sosiaalisia tilaisuuksia, esimerkkinä oli yhteinen aamukahvipaikka. Mielestäni tämä vastaus antaa viitteitä siihen, että vaikka yhteistyötä kovasti haluttiin aiemmissa vastauksissa, sen halutaan olevan suunnittelua ja täysin ammatillista toimintaa eikä yleistä sosiaalista kanssakäymistä.

Tulisiko Nordlettissa toimivien yritysten tarjota Nordlett -alueella työskenteleville erityisalennuksia tms. etuja?

Yrittäjät eivät myöskään halua velvoitteita alennuksien antamiseen Nordlettin alueella työskenteleville ihmisille, vaan haluavat sen olevan yrityksen harkinnan varassa.

Miten houkuttelevana näette Nordlett -konseptin?

Nordlett-konseptin houkuttelevuus oli keskiarvoltaan 4.14. Outlet-myymlöiden edustajien keskiarvo 4,5, joten outlet-konsepti kiinnostaa siinä jo valmiiksi mukana olevia. Muutoinkin voidaan ajatella, että vastaajiksi ovat valikoituneet ne, joita konsepti kiinnostaa.

LIITE 2 4(5)

Kuinka houkuttelevana näette yhteistyön eri yritysten välillä Nordlettissa?

Yritysten välisen yhteistyön houkuttelevuus oli keskiarvoltaan 3.5 (outlet-myyvälän omistavien 4 ja 4). Yritykset eivät siis näe, että yksinomaan yhteistyön takia Nordlettiin kannattaisi liittyä. Yhteistyön arvostusta sen sijaan voisi kuvailla sen olevan ”ihan ok” lisänä.

Mihin asioihin haluaisitte erityisesti panostettavan Nordlettissa?

Erityisen panostuksen kohteeksi yritykset haluaisivat näkyvyyden (7 kpl). Sitä seuraavana järjestyksessä ovat viihtyvyys ja yhteistyö alueellisten ja valtakunnallisten yritysten kanssa (molemmat 5 kpl) ja kolme haluaisi panostettavan pohjoismaiseen yhteistyöhön.

Muista kauppakeskuksista Nordlettin haluttaisiin erottuvan seuraavasti: Ravintola ja kahvila palveluja vähemmän enemmän kauppa, korostaa outlet-konseptia, aletaso!, tarpeeksi vetävät tarjoukset ja tyylikkyys, Nordlett ainutlaatuinen!, mielenkiintoa ja tarjontaa koko perheelle.

Millaisesta osaamisesta haluaisitte Nordlettin olevan tunnettu?

Kysymys tuntuu jälkikäteen hiukan vääränlaiselle, sillä ensin näytti siltä, että kaikkiin pitäisi panostaa. Olisi kannattanut pyytää esimerkiksi kolme tärkeintä. Kaikki eivät onneksi kuitenkaan ole rastiittaneet kaikkea tarpeelliseksi:

Kielitaitoisesta henkilökunnasta 6 kpl

Hyvästä palvelusta 6 kpl

Tasokkaasta tarjonnasta 6 kpl

Vaihtuvista teemoista 5 kpl

Hyvästä sijainnista, helppo poiketa 5 kpl

Riittävästä määrästä parkkipaikkoja 5 kpl

Koko perheen viihtymisestä 4 kpl

Edullisista hinnoista 3 kpl

Mielenkiintoisista tapahtumista 3 kpl

Hyvä ja kielitaitoinen palvelu yhdessä tasokkaan tarjonnan kanssa näyttää olevan tärkeää. Vähiten ääniä saivat edulliset hinnat ja tapahtumien järjestäminen. Edulliset hinnat tulevat kuitenkin outlet-konseptin vanavedessä (kumpikaan outlet-myyvälöiden edustajista ei nähnyt edullisia hintoja tärkeinä), joten tämä äänestys on hiukan ristiriidassa outlet-konseptin kanssa.

Kuinka edellisiin tulisi panostaa? Vastauksena ”hintataso ja tyylikkyys”, joka viittaa vastaajan kannattavan edullisia hintoja eli vähemmistöön.

Toimintaa pitäisi vastaajien mielestä **mitata** kävijämäärällä, myynnillä ja palautekyselyillä.

Yrittäjien mielestä **Nordlettin tulisi verkostoitua** lehdistön, matkailuyritysten ja pohjoisten matkailukeskusten kanssa.

LIITE 2 5(5)

Limingan/alueen teeman ”luonto/linnut” yritykset näkevät pystyvänsä yhdistämään omaan toimintaansa keskiarvolla 2.71. Kuusi yrittäjää arvioi 3 ja yksi 2. Tämän teeman tulee ilmeisesti näkyä yrittäjissä riippumattomassa Nordlettin imagossa, jonka tavoitteena on muutoinkin olla ympäristöystävällinen ja ekologinen.

Tarvitaanko jokin muu yhteinen teema outlet-teeman lisäksi?

Outlet-teeman lisäksi muuta yhteistä teemaa ei nähdä kovin tärkeäksi – keskiarvo 2.43.

Ehdotuksia teemaksi: Vastauksissa korostuu pohjoisuuden korostaminen - liittyminen pohjoisen matkailukeskuksiin ja Lapin taika ja tunnelma. Pohjoisuus, luonto... Ehkä saataisiin vedettyä Lapin taikaa ja tunnelmaa mukaan.

Sen perusteella, mitä tällä hetkellä tiedät Nordlettista: mitä heikkouksia näet konseptissa tai sijainnissa:

Ainoa heikkous löytyy vastauksesta, jossa mainitaan lähialueen vähäinen väkimäärä, jos matkailijoita ei saada pysäytettyä, konsepti ei toimi. Hiukan ollaan huolissaan myös sijainnista – ei satunnaiskävijöitä eikä vielä tietoa alueen muista rakennussuunnitelmista

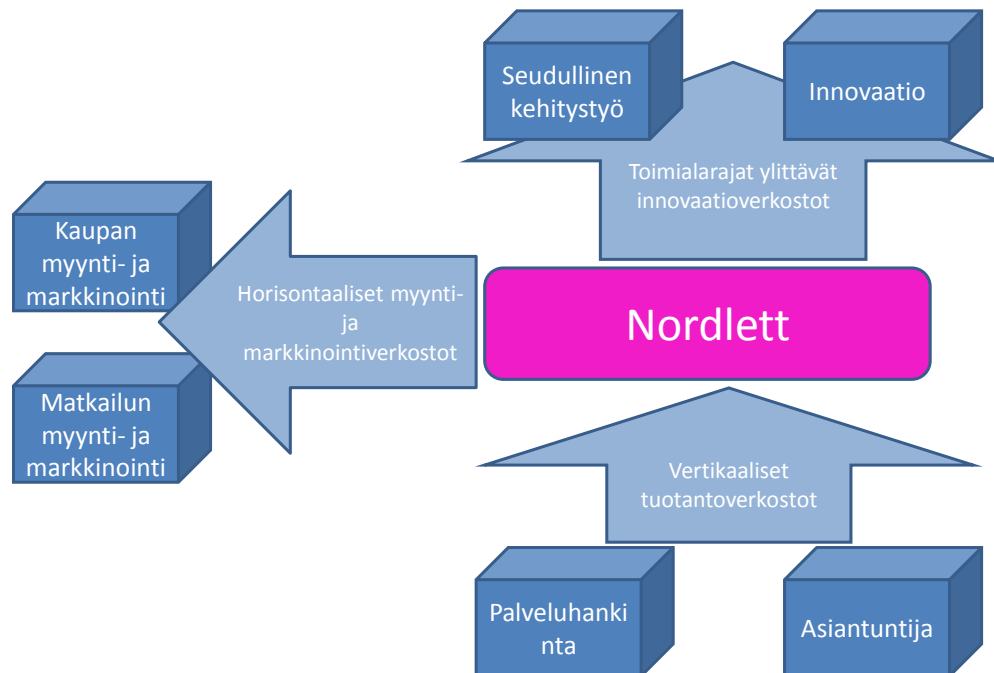
Mitä vahvuuksia:

Vahvuuksia löydetään vastauksiin yllättävän paljon. Erityisesti korostuu outlet-konsepti: sen uutuus ja ale-hinnat. Myös sijainti nähdään vahvuutena, jos ohikulkeva liikenne saadaan pysäytettyä. Myös yhteistoiminta mainitaan yhdessä vastauksessa vahvuudeksi.

LIITE 3 1(4)

Nordlettin verkstoportfolio ja konseptit

Nordlettin verkstoportfoliookuvaus



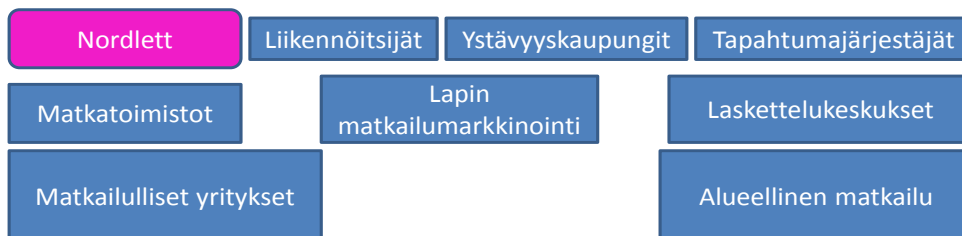
Horisontaalinen kaupan myynti- ja markkinointiverkostokonsepti

Nordlett				
Yritys A	Yritys B	Yritys C	Yritys D	Yritys E
Yritys F	Yritys G	Yritys H	Yritys I	Yritys J
Yritys R	Yritys S	Yritys T	Yritys U	Yritys V
Yritys L	Yritys K	Yritys X	Yritys Y	Yritys W
Yritys M	Yritys N	Yritys O	Yritys P	Yritys Q
Jne ...				

- Kaikki Nordlettin alueella toimivat yritykset
- Nordlett on veturiyritys ja integraattori
- Verkoston tehtävä on hankkia asiakkaita, saada julkisuutta ja lisätä myyntiä, innovoida uusia markkinoinnin keinoja, luoda imagoa, auttaa brändin rakentamisessa
- Asiakkaita kuluttajat
- Suomen liiketoimintaympäristössä verkosto on outlet village-konseptinsa ansiosta ainutlaatuinen

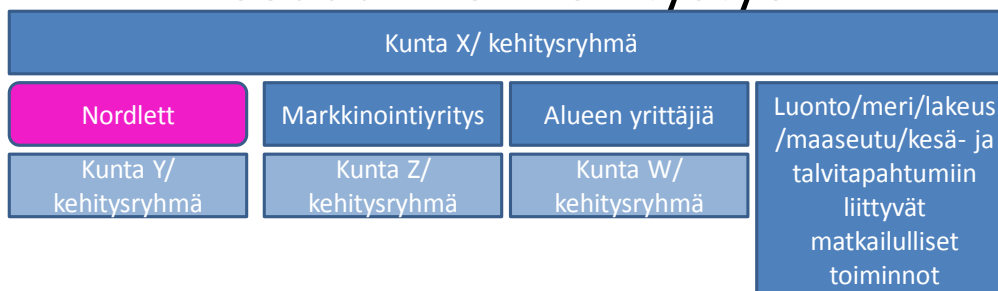
LIITE 3 2(4)

Horisontaalinen matkailun myynti- ja markkinointiverkosto



- Yrityksiä, joiden tavoitteena on saada Pohjois-Suomeen matkailijoita
- Verkosto koostuu tasavertaisista kumppaneista, joista jokainen voi toimia veturina riippuen hankkeesta
- Verkoston tehtävä on hankkia/tuoda asiakkaita/turisteja, saada julkisuutta, luoda elämyksiä, lisätä myyntiä ja matkailua Pohjois-Suomessa, (esimerkiksi koota matkailupaketti, paikallinen liikennöitsijä ajamaan Oulu - Tupos -väliä, talvella matkalla hyvä pysähdyspaikka pohjoiseen meneville, Limingan musiikkileiri, Niittokisat, Pikujoulushoppailu, joulumarkkinat)
- Asiakkaita kuluttajat
- Suomen liiketoimintaympäristössä verkosto on kyseisen alan yhdistävä tekijä
- Kilpailijat: Suomen eri alueiden turistikohdeet yksittäin tai toimijat/verkostot, jotka vievät matkailijoita suoraan Lappiin

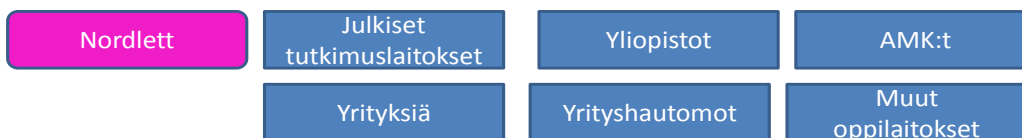
Innovaatioverkosto: seudullinen kehitystyö



- Yrityksiä ja ympäristökuntien edustus, joiden yhteisenä tavoitteena on kehittää palveluita, matkailullisuutta, tapahtumia ym
- Vaihtoehtoisesti ryhmä voi olla pelkästään Nordletin sijainti kunnan kehittämiseksi
- Verkoston tulee olla kehitysryhmävetoinen, jossa Nordlett on yhtenä yrityksenä mukana tuomassa omia ideoitaan seudulliseen kehittämiseen
- Verkoston tehtävä on kehittää seutukuntaa/ kuntaa viihtyisämmäksi, houkuttelevammaksi, palvelevammaksi asukkaille sekä vierailijoille sekä tuoda erityispiirteitä yleisön tietoisuuteen ja kehittää niitä edelleen
- Suomen liiketoimintaympäristössä verkoston "kilpailijoita" on muut kunnat ja alueet

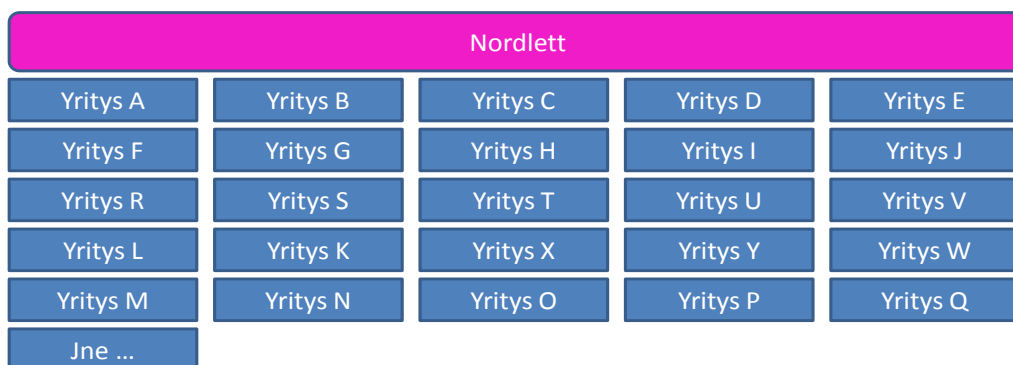
LIITE 3 3(4)

Innovaatioverkosto



- Tutkimuskeskuksia, kouluja ja muita innovatiivisia toimijoita, joiden avulla Nordlettissa voidaan kokeilla/toteuttaa uusia ratkaisuja kehittää toimintaa ja lisätä kiinnostusta herättäviä uudistuksia
- Verkostossa Nordlett on kaupallinen veturiyritys siinä mielessä, että toteutukset tehdään Nordlettin alueella. Jokaisessa hankkeessa tulee olla kuitenkin innovaatioveturi, joka valmistelee "uudistuksen" toteutettavaksi.
- Verkoston tehtävä on kehittää/innovoida/kokeilla/ottaa käyttöön uusia innovaatioita Nordlettin toiminnan kehittämiseksi ja uudistamiseksi sekä kiinnostuksen
- Suomen liiketoimintaympäristössä verkoston ei kilpailijoita

Palveluhankintaverkosto



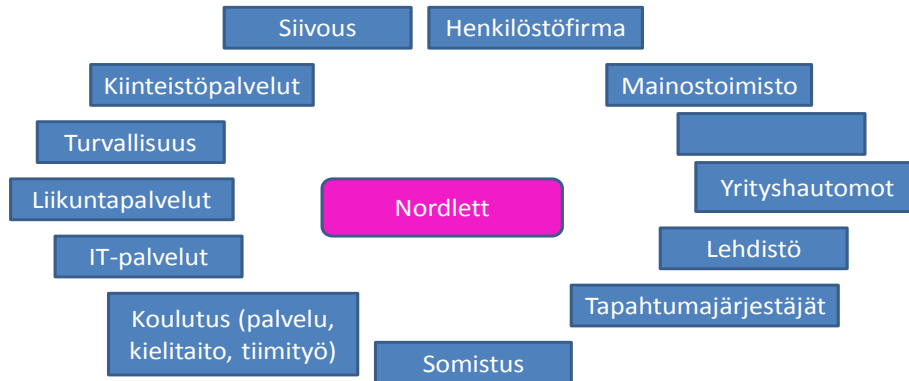
-Kaikki Nordlettin alueella toimivat yritykset, jotka tarvitsevat kyseistä palvelua/tuotetta.

-Roolit:

- Nordlett integraattorina
- Veturina voi toimia kukin verkoston jäsenistä vuorollaan/tarvittaessa
- Nordlett voi myös toimia veturina – hyvät logistiikkajärjestelyt voivat helpottaa yrityksen päätöksentekoa lähteä mukaan outlet-kylään
- Verkoston tehtävä on saada säästöä/hintaetua ja parempaa palvelua toimimalla verkostona toimittajiin päin. Esimerkiksi logistiikka (kuljetus, varastointi), taloushallinto, hälytysjärjestelmät, saneeraustyöt tms.

LIITE 3 4(4)

Nordlettin asiantuntijaverkosto



- Nordlettin yhteistyökumppanit päivittäisen toiminnan pyörittämiseksi
- tarkoituksena rakentaa luotettavaa yhteistyötä ja helpottaa uusien toimeksiantojen toteuttaminen. Esimerkiksi tapahtumajärjestämisen onnistumista helpottaa se, että jo suunnitteluvaiheessa on mukana tahot, jotka ovat tietoisia toimintaympäristöstä ja kiinnostuneita tapahtuman onnistumisesta (turvallisuuksala, siivousala, somistaja, mainostoimisto)
- Nordlett tilaaja, integraattori
- Nordlettin asiantuntijaverkoston käyttämisestä voivat neuvotella myös alueelle toimivat yritykset – esim. Henkilöstöfirma, siivous, somistus, mainostoimisto, liikuntapalvelut (työntekijöille)

LIITE 4 1(4)

Nordlettin osaamiskartta

Tavoite 1:

Matkailukohde

Tavoitteeseen liittyviä asioita ja esimerkkejä	Tarvittavia osaamisia	Vinkkejä:	Linkki:

Tavoite 2:

Taukopaikka

Tavoitteeseen liittyviä asioita ja esimerkkejä:	Tarvittavia osaamisia	Vinkkejä:	Linkki:

Tavoite 3:

Ympäristöystävällinen, ekologinen

Tavoitteeseen liittyviä asioita ja esimerkkejä:	Tarvittavia osaamisia	Vinkkejä:	Linkki:

Tavoite 4:

Asiakaslähtöinen

Tavoitteeseen liittyviä asioita ja esimerkkejä:	Tarvittavia osaamisia	Vinkkejä:	Linkki:

Tavoite 5:

Sosiaalisuutta korostava, me-henki, yhteisöllisyys

Tavoitteeseen liittyviä asioita ja esimerkkejä:	Tarvittavia osaamisia	Vinkkejä:	Linkki:

Tavoite 6:

Viihtyisä

Tavoitteeseen liittyviä asioita ja esimerkkejä:	Tarvittavia osaamisia	Vinkkejä:	Linkki:

Tavoite 7:

Elämyksellinen

Tavoitteeseen liittyviä asioita ja esimerkkejä:	Tarvittavia osaamisia	Vinkkejä:	Linkki:

LIITE 4 2(4)

Tavoite 8:

Jatkuva uusiutuminen, edelläkävijä, tuotekehitys

Tavoitteeseen liittyviä asioita ja esimerkkejä:	Tarvittavia osaamisia	Vinkkejä:	Linkki:

Tavoite 9:

Aktiivinen

Tavoitteeseen liittyviä asioita ja esimerkkejä:	Tarvittavia osaamisia	Vinkkejä:	Linkki:

Tavoite 10:

Kannattava

Tavoitteeseen liittyviä asioita ja esimerkkejä:	Tarvittavia osaamisia	Vinkkejä:	Linkki:

Tavoite 11:

Koko perheen ostospaikka

Tavoitteeseen liittyviä asioita ja esimerkkejä:	Tarvittavia osaamisia	Vinkkejä:	Linkki:

(Tavoitteet liiketoimintasuunnitelmasta 2012.)

LIITE 4 3(4)

Verkoston osaaminen ja sen kehittäminen	
Nykyinen tarjonta:	Vastaus:
Mikä on sitä ydinosaamista, johon kilpailukyky nojautuu?	
Mikä muu osaaminen on tärkeää yrityksen kilpailukyvyille?	
Miten ydinosaamista ylläpidetään ja kehitetään?	
Tuleeko asiakkaan tai verkoston suunnalta painetta kehittää tai uudelleen suunnata osaamista?	
Mitä osaamista pitäisi hankkia?	
Mistä osaamisesta ollaan luopumassa tai voidaan luopua tulevaisuudessa?	
Millaista osaamista tarjotaan verkostoille, joissa toimitaan?	
Miten verkoston osaamisia olisi tarve uudelleensuunnata? Onko verkostossa esimerkiksi paljon päällekkäistä osaamista ja tekemistä?	
Millaisen osaamisen tarve on vähentynyt?	
Millaiselle uudelle osaamiselle verkostossa on tarvetta?	
Millä tavoin olemassa olevaa osaamista pitäisi kehittää?	
Uusi tarjonta:	
Minkälaista uutta kokonaisuutta ja mahdollisimman paljon lisäarvoa verkosto voisi tarjota asiakkailleen?	
Minkälaisen osaamiskokonaisuuden hallintaa asiakkaalle tarjottavan tuotteen tai palvelun toimittaminen edellyttää?	
Miten verkoston olemassa olevaa osaamista tulisi kehittää, jotta uusi kokonaisuus pystytään tarjoamaan?	
Mitä uutta osaamista tarvitaan, jotta uusi kokonaisuus pystytään tarjoamaan?	
Mitkä voisivat olla potentiaalisia kumppaneita tarjoamaan tarvittavaa osaamista?	

(Valkokari ym. 2007.)

LIITE 4 4(4)

Verkoston tavoitteet vs. yrityksen osaaminen

Voimakkaasti	Panosta yhteistyön kehittämiseen valikoidusti. Jos yhteistyöllä suuri merkitys, pyri vaikuttamaan verkoston tavoitteisiin.	Kasvata yhteistyötä ja vahvista asemaasi verkostossa.
Yrityksen panostukset ja osaaminen tukevat verkosto tavoitteiden saavuttamista	Ylläpidä ainoastaan, jos yhteistyöllä on taloudellista merkitystä.	Ylläpidä yhteistyötä ja kehitä osaamista tukemaan verkoston tavoitteita. Panosta asemaasi verkostossa.

Verkoston tavoitteet tukevat yrityksen tavoitteiden saavuttamista

Heikosti
(Valkokari ym. 2006.)

Voimakkaasti

LIITE 5 1(1)

Nordlettin yhteistyömuodot

Kysymyksiä yhteistyön määrittämiseen

- Millä tasolla yhteistyö tehdään eri verkostokumppanien kanssa?
- Minkä yhteistyökumppanien kanssa kannattaa panostaa yhteistyön syventämiseen?
- Minkä kumppanien kanssa yhteistyön syventäminen strategiselle tasolle olisi tarkoituksenmukaista?
- Miten tulevaisuudessa panostetaan uusien kumppanien ja yhteistyömahdollisuuksien etsimiseen?
- Minkä tyyppistä yhteistyötä oltaisiin valmiita tekemään mahdollisten uusien kumppanien kanssa? (Tuotanto, tuotekehitys, laatu, oppiminen, tiedonvaihto, markkinointi....)
- Mitä toiminnan osa-aluetta voisi kehittää yhteistyössä?
- Onko yhteistyön tavoitteena ensisijaisesti nykyisen toiminnan tehostaminen vai uuden liiketoiminnan luominen?
- Onko yrityksellä valmiuksia tehdä strategisen tason yhteistyötä ja verkostotason yhteistyötä?
- Onko yhteistyön tekemiselle esteitä tai onko olemassa yhteistyötä vaikeuttavia tekijöitä?
- Olisiko tarpeen löytää uusia, yrityksen verkostotaktiikkaa, tukevia kumppaneita?

(Valkokari ym. 2007)

Nordlettin yhteistyömuodot



LIITE 6 1(1)

Kysymyksiä verkostoliikeidean pohdintaan Nordlettiin liittyville yrityksille

Yrityksen nimi/Vastaaja:

Päivämäärä:

Mikä on verkoston tarjoamien tuotteiden lisäarvo asiakkaalle?
Mitä uusia tuotteita tai palveluita verkosto voisi tarjota nykyisille asiakkailleen?
Voisiko verkosto tarjota tuotteitaan ja palveluitaan uusille asiakkaille tai asiakasryhmille?
Olisiko verkoston mahdollista kehittää kokonaan uusi tuote tai palvelu uudelle asiakaskunnalle?
Mitä osaamista tuotteen tai palvelun tarjoaminen vaatii? Millaisen osaamiskokonaisuuden verkoston toimija muodostavat?
Millaisella työjaolla toimitaan? Kenellä on vastuuta asiakasrajapinnasta, yhteistyön koordinoinnista ja kehittämisestä?
Miten tuote tai palvelu myydään ja markkinoidaan asiakkaille?
Miten verkoston kustannukset ja hyödyt jakautuvat toimijoiden kesken?
Miten ratkaistaan vastuukysymykset?
Miten kukin verkoston toimija hyötyy yhteistyöstä?

(Valkokari ym. 2007.)

LIITE 7 1(2)

Potentiaalisten kumppaneiden verkostoitumishalu ja -kyky

Kumppaniehdokas:
Yrityksen edustaja:
Kuinka houkuttelevana yritys näkee liikeidean ja mitä hyötyä yritykselle on outlet-kylään liittymisestä?
Tukevatko yrityksen lähivuosien strategiset tavoitteet ja kehityssuunnitelmat Nordlettin liikeideaa ja päinvastoin?
Näkeekö yritys outlet-kylään liittymisen kilpailuetunaan ja liiketoimintamahdollisuutena?
Miten merkityksellisenä yritys näkee liittymisen outlet-kylään?
Miten voimakkaasti yritys on valmis sitoutumaan yhteistyön tekemiseen?
Miten voimakkaasti yritys on valmis sitoutumaan ajallisesti?
Onko yritys avoin etsimään uusia kumppanuuksia ja liiketoimintamahdollisuuksia?
Kannustaako verkoston kokoonpano, rooli- ja työnjako yhteistyöhön?
Onko yrityksellä halua osallistua yhteistyöneuvotteluihin ja pidemmän aikavälin kehittämiseen?
Onko yritys vastaanottavainen ulkopuolisten kehitysehdotuksille omasta toiminnastaan, sen kehittämistarpeista ja käytännön tavoista kehittää toimintaa?

LIITE 7 2(2)

Onko yrityksellä halua jakaa tietoja ja hyviä käytäntöjä muiden yritysedustajien kanssa?
Millaiseen yhteistyöhön yritys haluaa sitoutua (markkinointi, tapahtumajärjestäminen yms.)?
Kuinka syvään yhteistyöhön on haluja (strateginen, taktinen, operatiivinen)?
Millaisia uhkia ja riskejä yritys näkee kumppanuudessa?
Millä reunaehdoilla yritys suostuu yhteistyöhön?
Onko erityistä syytä, miksi yritys ei halua yhteistyöhön?
Kuinka pitkälti yritys toimii verkostoituneena? Onko verkstomainen toimintatapa tuttua yrittäjälle?
Millaisessa verkstoyhteistyössä yritys on ollut aikaisemmin?
Yrityksen näkemyksiä yhteistyöstä ja siitä, mihin sitä pitäisi kehittää?
Millaiset resurssit yrityksellä on osallistua yhteistoimintaan?
Millainen on yrityksen taloudellinen tilanne verkoston kehittämistä ajatellen?
Onko yrityksellä kykyä toimia suunnitellussa verkstooroolissa ja vastata osuudestaan?
Kuinka systemaattisesti ja pitkäjänteisesti yrityksen omaa toimintaa suunnitellaan ja kehitetään?
Miten yrityksen omaa menestymistä ja toiminnan tuloksellisuutta seurataan ja mitataan?
Yrityksen pääasiakkaat ja referenssit:
Eroavatko valmiudet eri yritysten välillä ja miten se tulee huomioida yhteistyössä ja kehittämisessä?
Muita huomioita:

(Valkokari ym. 2007, 45.)

LIITE 8 1(2)

Verkostoitumisen mahdollisuudet ja uhat

Versio:

Päiväys:

	Mahdollisuudet	Uhat
Teknologia ja kehittyminen	<p>Millaiset viranomaispäätökset (esim. standardointiin liittyvät) voivat tarjota verkostolle uusia liiketoimintamahdollisuuksia?</p> <p>Nordlett:</p>	<p>Minkä korvaavien teknologisten ratkaisujen kehittyminen voi uhata verkoston liiketoimintaa?</p> <p>Nordlett:</p>
Toimialan kehittyminen	<p>Millaisia innovaatioita verkostossa olisi mahdollista kehitellä?</p> <p>Mitä mahdollisuuksia verkoston liikeidea tuo?</p> <p>Nordlett:</p> <p>.</p>	<p>Onko verkosto riittävän uskottava markkinoilla, joilla se toimii?</p> <p>Nordlett:</p>
Asiakkaat	<p>Miltä verkoston asiakkaiden tulevaisuuden näkymät näyttävät?</p> <p>Miten asiakkaiden määrän ja toimitusten volyymin tulisi kehittyä tulevaisuudessa?</p> <p>Nordlett:</p>	<p>Onko verkoston liikeidea riittävän uskottava?</p> <p>Onko verkostolla riittävästi asiakkaita?</p> <p>Nordlett:</p>
Omistajat ja sidosryhmät	<p>Mitä uusia mahdollisuuksia verkoston yritysten sidosryhmät tarjoavat yhteistyölle?</p> <p>Nordlett:</p>	<p>Ovatko yhteistyökumppanit ja näiden sidosryhmät riittävän sitoutuneita yhteistyön kehittämiseen?</p> <p>Nordlett:</p>

LIITE 8 2(2)

Taloudelliset tavoitteet	Millaisia taloudellisia etuja verkostossa toimiminen voisi tuoda? Nordlett:	Mitä taloudellisia uhkia verkostomaiseen toimintaa voi liittyä? Nordlett:
Yhteistyön taso	Onko verkostossa riittävän avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri neuvottelujen eteenpäin viemiseksi? Nordlett:	Mitä uhkia yhteiskehittelyyn ja esim. uusien innovaatioiden tekemiseen liittyy? Nordlett:
Kokoonpano	Millaisia mahdollisuuksia verkostoitumiseen ja osaamisten yhdistelyyn liittyy potentiaalisten kumppanien kanssa? Nordlett:	Millaisia uhkia yhteinen toiminnan suunnittelu ja kehittäminen tuovat? Nordlett:

(taulukko: Valkokari ym. 2007, 44, vastaukset: liiketoimintasuunnitelma 2012.)

LIITE 9 1(6)

Nordlett outlet-kylän strategia

Versio:

Päiväys:

Liiketoiminnan valinta ja määrittely

Nykytilanne	Tulevaisuus (3 - 5 v.)
<p>Mitä liiketoimintaa tai -toimintoja verkosto harjoittaa?</p> <p>Nordlettin suunnitelma: liikekeskus tarjoaa outlet-myyntiä, matkailupalveluita ja elämys/tapahtumajärjestämistä</p>	<p>Mitä liiketoimintaa tullaan jatkossa harjoittamaan? Miten nykyinen liiketoiminta voitaisiin toteuttaa uudella tavalla esimerkiksi tehokkaammin tai laajempaan? Mitä uutta liiketoimintaa verkostoyhteistyöllä voitaisiin harjoittaa?</p> <p>Nordlettin suunnitelma:</p>
<p>Mitä tai millaisia tuotteita, palveluja ja ratkaisuja verkosto tarjoaa?</p> <p>Nordlettin suunnitelma: Muodin, vapaa-ajan ja kodin sisustus tuotteita, ravintolapalveluita, lastenviihtymiskeskus, matkailupalveluita</p>	<p>Mitä tai millaisia tuotteita, palveluja ja ratkaisuja verkosto tarjoaa tulevaisuudessa? Miten verkoston osaamista yhdistämällä voitaisiin tarjota uusia ratkaisuja?</p> <p>Nordlettin suunnitelma:</p>
<p>Millaisella markkina-alueella toimitaan?</p> <p>Nordlettin suunnitelma: Oulun seudulla, tavoitteena hankkia asiakkaita/matkailijoita muusta Suomesta ja pohjoisesta osasta Scandinaviaa</p>	<p>Onko tavoitteena esimerkiksi lisätä vientiä vai haetaanko kasvua kotimaasta?</p> <p>Nordlettin suunnitelma:</p>
<p>Mitkä ovat verkoston nykyiset pääasiakkaat ja heidän tarpeensa?</p> <p>Nordlettin suunnitelma: Oulun seudun asukkaat, ohikulkevat autoilijat/autoilevat perheet, ostosmatkailijat</p>	<p>Miten asiakastarpeet muuttuvat ja miten muutoksiin pyritään vastaamaan?</p> <p>Mitkä ovat verkoston mahdollisia uusia asiakkaita?</p> <p>Miten uusia asiakassuhteita pyritään muodostamaan?</p> <p>Nordlettin suunnitelma:</p>
<p>Miten tiiviissä yhteydessä verkoston asiakkaisiin ollaan?</p> <p>Nordlettin suunnitelma: .</p>	<p>Miten yhteistyötä asiakkaan kanssa voisi tiivistää?</p> <p>Nordlettin suunnitelma:</p>

LIITE 9 2(6)

<p>Miten asiakastarpeet kommunikoidaan verkostoon? Nordlettin suunnitelma:</p>	<p>Miten asiakastarpeet pystyttäisiin kommunikoidaan tehokkaammin verkostoon? Nordlettin suunnitelma:</p>
<p>Millaisessa liiketoimintaympäristössä verkosto toimii? Turbulentti, nopeasti kehittyvä ja muuttuva, innovatiivinen, perinteinen, maltillisesti kehittyvä, taantuva toimiala jne.? Nordlettin suunnitelma: Maltillisesti kehittyvä liiketoimintaympäristö</p>	<p>Miten verkoston liiketoimintaympäristö on mahdollisesti muuttumassa? Miten muutoksiin vastataan? Nordlettin suunnitelma:</p>
<p>Millaisia toimijoita verkoston liiketoimintaympäristöön kuuluu? Asiakkaat, palvelujen tarjoajat (IT, kuljetus, kehitys, kulutus, jne.), viranomaiset, muut sidosryhmät? Nordlettin suunnitelma: Asiakkaat, yritykset, palvelujen tarjoajat, (innovaatioverkostot, kehittämisverkostot, matkanjärjestäjät)</p>	<p>Miten eri sidosryhmien merkitys on muuttumassa ja miten muutokset vaikuttavat verkostoon? Nordlettin suunnitelma:</p>
<p>Millaista yhteistyötä liiketoimintaympäristön eri toimijoiden kanssa tehdään? Nordlettin suunnitelma: Toimintaympäristön kehittäminen, työryhmät esimerkiksi tapahtumajärjestämiseen, tapahtumat, markkinointi ym.</p>	<p>Miten yhteistyötä liiketoimintaympäristön toimijoiden kanssa tulisi kehittää? Nordlettin suunnitelma:</p>
<p>Miten yhteistyökontakteja hyödynnetään liiketoimintatiedon keräämisessä ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien luonnissa? Nordlettin suunnitelma:</p>	<p>Miten yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa voisi hyödyntää uuden liiketoiminnan luomisessa? Nordlettin suunnitelma:</p>
<p>Miten verkoston liiketoimintaympäristön signaaleja seurataan? Nordlettin suunnitelma:</p>	<p>Miten liiketoimintaympäristön signaaleja pystyttäisiin seuraamaan tehokkaammin? Nordlettin suunnitelma:</p>

LIITE 9 3(6)

<p>Miten verkosto sopeuttaa toimintansa liiketoimintaympäristön muutoksiin? Nordlettin suunnitelma:</p> <p>Yhteenvedo: Toimenpiteet:</p>	<p>Miten verkoston sopeutumista liiketoimintaympäristön muutoksiin voitaisiin nopeuttaa? Nordlettin suunnitelma:</p>
---	--

Vision valinta ja määrittely

Nykytilanne	Tulevaisuus (3 - 5 vuotta eteenpäin)
<p>Mikä on verkoston perustehtävä - tuotanto, myynti ja markkinointi, tuotekehitys, oppiminen jne.? Nordlettin suunnitelma: Nordlett liikekeskuksen perustehtävä: myynti ja markkinointi sekä tuotekehitys</p>	<p>Muuttuuko verkoston tehtävä? Nordlettin suunnitelma:</p>
<p>Mitkä ovat verkoston keskeiset kilpailutekijät? Nordlettin suunnitelma: Outlet-toiminta, elämyksellisyys, hyvä palvelu</p>	<p>Mitä verkoston kilpailutekijöitä pyritään erityisesti vahvistamaan ja miten? Nordlettin suunnitelma:</p>
<p>Millainen kilpailutilanne verkoston toimialalla on? Nordlettin suunnitelma: Outlet-kyliä ei ole Suomessa, vain muutamia yksittäisiä myymälöitä.</p>	<p>Miten huolehditaan siitä, että verkosto pärjää kilpailussa tulevaisuudessa? Nordlettin suunnitelma:</p>
<p>Mitkä ovat verkoston keskeiset kilpailijat? Nordlettin suunnitelma:</p>	<p>Miten verkosto erottuu kilpailijoistaan ja millä parantaa verkoston kilpailukykyä? Nordlettin suunnitelma:</p>
<p>Yhteenvedo: Toimenpiteet:</p>	

LIITE 9 4(6)

Verkoston kilpailustrategia

Nykytilanne	Tulevaisuus (3 – 5 vuotta eteenpäin)
Millaisena verkostona on aiemmin toimittu? Keskusyrittäjävetoinen/tasa-arvoinen verkosto, myyntiverkosto, tuotekehitysverkosto, oppimisverkosto jne.? Nordlettin suunnitelma: Kyseessä on kokonaan uusi verkosto.	Millaisena verkostona toimitaan tulevaisuudessa? Miksi? Nordlettin suunnitelma:
Millaista yhteistyötä verkostossa on tähän asti tehty? Tilaustoimitusprosessi, tuotekehitys, laatu, myynti ja markkinointi, kehittäminen, koulutus, kokemusten vaihto jne.? Nordlettin suunnitelma:	Mille toiminnan eri osa-alueille yhteistyö ja kehitystyö ulotetaan tulevaisuudessa? Nordlettin suunnitelma:
Millä verkosto kilpailee - hinnalla, laadulla, innovatiivisuudella, joustavuudella jne.? Nordlettin suunnitelma:	Millä tekijöillä verkosto kilpailee tulevaisuudessa? Nordlettin suunnitelma:
Yhteenveto: Toimenpiteet:	

Verkoston ydinosaminen ja ydintoiminnot

Nykytilanne	Tulevaisuus (3 – 5 vuotta eteenpäin)
Millainen verkostoyritysten välinen työnjako on? Nordlettin suunnitelma: Nordlett veturi, muut keskenään tasavertaisia kumppaneita	Miten työnjakoa olisi tarve muuttaa? Nordlettin suunnitelma:
Miten verkostoyritysten osaamiset täydentävät toisiaan? Nordlettin suunnitelma: Eri aloja tai tavara-aloja edustavia yrityksiä, joilla on omat asiakaskuntansa	Miten osaamisia tulisi suunnata uudelleen? Nordlettin suunnitelma:
Mikä on verkoston ydinosamista? Nordlettin suunnitelma: Myynti	Mikä tai mitkä ovat jatkossa verkoston ydinosamisalueita? Nordlettin suunnitelma: Tapahtumajärjestäminen

LIITE 9 5(6)

Mikä tietämys ja osaaminen on ollut olennaista tähän asti? Nordlettin suunnitelma: Suunnittelu	Mihin osaamiseen panostetaan tulevaisuudessa? Nordlettin suunnitelma: Käytännön työn organisointi
Onko verkoston osaaminen riittävällä tasolla? Nordlettin suunnitelma:	Millaista uutta osaamista verkostoon tarvitaan? Nordlettin suunnitelma:
Yhteenveto: Toimenpiteet:	

Resurssien hallinta ja kehittäminen

Nykytilanne	Tulevaisuus (3 - 5 vuotta eteenpäin)
Mitkä resurssit ovat tähän asti olleet keskeisiä resursseja ja investointikohteita - koneet, laitteet, tilat, tietojärjestelmät, henkilöstö, osaaminen jne.? Nordlett:	Mitkä resurssit ovat keskeisiä resursseja ja investointikohteita tulevaisuudessa? Nordlettin suunnitelma:
Miten keskeisiä resursseja on hankittu (hankinta, rahoitus ym.) ja ylläpidetään? Nordlett:	Miten resursseja hankitaan ja ylläpidetään tulevaisuudessa? Nordlett: Hyödyntämällä mahdollisimman paljon verkostoa.
Millaista yhteistyötä verkostotasolla on tehty resurssien hallinnassa ja kehittämisessä? Nordlettin suunnitelma: Ei vielä tehtyä yhteistyötä resurssien hallinnassa.	Miten verkostotason resurssien hallinta ja kehittäminen kehittyy tulevaisuudessa? Onko verkostossa mahdollista esimerkiksi keskittää hankintoja tai esimerkiksi suunnitella hankintoja yhteistyössä? Nordlettin suunnitelma: Mahdollisimman paljon osaamista asiantuntijaverkoston kautta.
Yhteenveto: Toimenpiteet:	

LIITE 9 6(6)

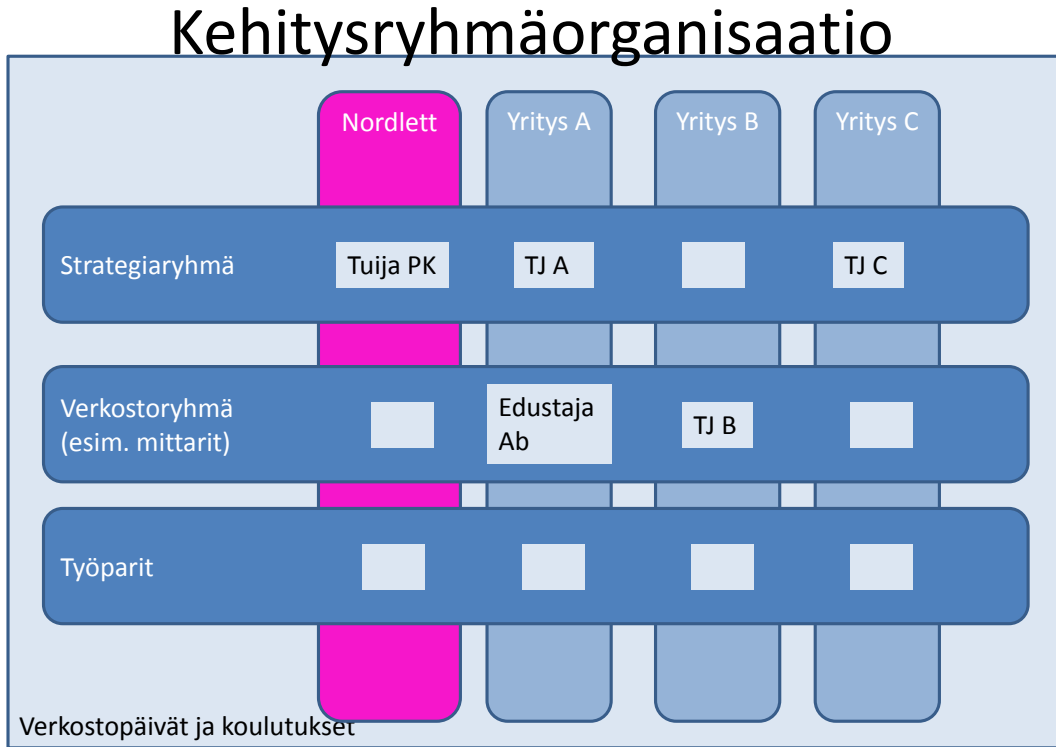
Suorituskyvyn kehittäminen ja mittaaminen

Nykytilanne	Tulevaisuus (3 - 5 vuotta eteenpäin)
Miten verkoston suorituskyky on viime aikoina kehittynyt? Nordlettin suunnitelma:	Mitkä ovat verkoston tulosodotukset? Nordlettin suunnitelma:
Millä tavalla resursseja (talous, henkilöstö, tuotanto) ja niiden käyttämistä on kehitetty? Nordlettin suunnitelma:	Millä tavalla resursseja ja niiden käyttämistä tulisi kehittää tulevaisuudessa? Nordlettin suunnitelma:
Miten toiminnan eri osa-alueita (laatu, tilaustoimitusprosessi, tuotekehitys, myynti ja markkinointi, kehittäminen, koulutus, kokemusten vaihto jne.) on kehitetty yhdessä? Nordlettin suunnitelma:	Mitkä ovat verkostoyhteistyön tärkeimmät kehitysteemat tulevaisuudessa? Nordlettin suunnitelma:
Miten syvää yhteistyö on eri osa-alueilla? Nordlettin suunnitelma:	Millä osa-alueilla yhteistyötä erityisesti syvennetään? Nordlettin suunnitelma:
Mitä mitataan verkoston tasolla? Millaisia toiminnan mittareita on käytännössä? Nordlettin suunnitelma:	Millaisia mittareita tulisi ottaa käyttöön verkoston tasolla? Nordlettin suunnitelma:
Millaisia mittaamiskäytäntöjä on käytössä? Nordlettin suunnitelma:	Miten mittaamiskäytäntöjä tulisi verkostotasolla muuttaa? Nordlettin suunnitelma:
Yhteenvedo: Toimenpiteet:	

(taulukko: Valkokari ym. 2007, 48 - 50, sisältö: liiketoimintasuunnitelma 2012.)

LIITE 10 1(1)

Verkoston kehitystyön organisointi



(Valkokari ym. 2007.)

LIITE 12 1(1)

Palautteen kerääminen Nordlettissa

Järjestetyn tapahtuman onnistuminen

Tapahtuma:

Pvm:

Tapahtuman onnistuminen asteikolla 1 - 5: _____

Mikä meni hyvin?

--

Missä on kehitettävää?

--

Kuinka tänään palvelimme?

:D :-) :- | :- (:- ☹

Voit halutessasi myös
tarkentaa, antaa
erityiskiitosta, ehdottaa
parannusta tai antaa idean:

LIITE 13 1(1)

Verkoston käyntikortti -esimerkki

Jos sinulla on ollut onnea ja olet menestynyt, velvollisuutesi on lähettää hissi takaisin alakertaan.
- Kevin Spacey

Nordlett outlet -kylä

Anna asiakkaallesi ikimuistoinen kokemus, liittymällä Nordletin elämyksentekijöiden joukkoon!

Pisteet kerää kokonaan se, joka sekoittaa yhteen hyödyn ja hovin.
-Horatius

<p>Vapaa-aika</p> <p>Kodin sisustus</p> <p>Muoti</p> <p>Lasten viihtymiskeskus</p> <p>Ravintolapalvelut</p> <p>Matkailupalvelut</p>	<div style="background-color: #3498db; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Tyypillistä: aktiivisuus, asiakkaan kuuntelun taito, elämysten tuottaminen, tuotekehitys</div> <div style="background-color: #3498db; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Arvot: Asiakslähtöisyys, elämyksellisyys, ympäristöystävällisyys, kannattavuus</div> <div style="background-color: #3498db; padding: 5px;">Hinnoittelu: pysyvästi 30 – 70 % alle markkinahintojen</div>
---	--

Visio:

- Vuonna 20XX Nordlett on Pohjois-Skandinavian suosituin matkailukohde
- Nordletissa käy XX M asiakasta vuodessa
- Nordlet on outlet - yritysille ja kuluttajille Pohjois-Skandinavian houkuttelevin kauppapaikka

Tiimissämme mukana:





Yritys D

Yritys A

Yritys B

Yritys C