



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Johdon verkostoitumisen hyöty organisaatiolle - Arvolupaus palvelulle

Hongisto, Joripekka

2015 Laurea, Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Johdon verkostoitumisen hyöty organisaatiolle -
Arvolupaus palvelulle

Joripekka Hongisto
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2014

Joripekka Hongisto

Johdon verkostoitumisen hyöty organisaatiolle - Arvolupaus palvelulle

Vuosi 2015 Sivumäärä 52

Yritysjohdon toimenkuvaan kuuluu päätöksenteko ja sitä ohjaavan tiedon ja osaamisen hallinnointi. Johdon on oltava siksi tiedon tasalla markkinoiden liikkeiden, oman osaamisensa sekä johtamisen käytäntöjen suhteen. Organisaation haasteena on pitää johtonsa tietotaso ja osaaminen markkinoiden kehityksen tahdissa. Tämä haaste on voitettavissa hyödyntämällä organisaation ulkopuolelle ulottuvia verkostoja.

Opinnäytetyön tavoitteena on osoittaa ja määrittää sekä teoriassa että käytännössä se arvo, jonka organisaatio ja sen johto saa suunnitelmallisesta verkostoitumisesta. Tämä arvo muotoillaan seminaaripalveluja tuottavan yrityksen palvelukonseptin arvolupaukseksi.

Arvolupauksen muodostamiseksi työssä ryhdyttiin selvittämään, millä tavoin yritysjohto voi hyödyntää verkostojaan kehittääkseen toimintaansa. Lähtökohdaksi työlle valittiin sosiaalisen oppimisen ja käytännönyhteisöjen teorit, jotka käsittelevät sosiaalisen kanssakäymisen vaikutuksia tiedon ja osaamisen hallintaan ihmisten kesken, joita yhdistävät samat päämäärät tai kiinnostuksenkohteet. Tätä pohjaa täydennettiin strategista verkostoitumista käsittelevillä asiantuntija-artikkeleilla. Kontrastiksi teorialle haastateltiin neljää pk-yritys- ja kuntajohdossa vaikuttanutta henkilöä. Haastatelluilta kysyttiin heidän kokemuksiaan verkostoitumisesta koituneista hyödyistä henkilökohtaisesta sekä organisaation näkökulmasta ja parhaista tavoista rakentaa, ylläpitää ja hyödyntää verkostoja. Haastatteluista saatuja ajatuksia verrattiin ja sovellettiin teoria-aineistoon, josta tulokseksi saatiin laaja näkemys esiin nousseista pääaiheista.

Analysoidusta aineistosta on poimittu hyötyjä, joilla organisaatio voi tehostaa johtonsa toimintaa. Näitä ovat muun muassa markkinoihin ja toimintaympäristöön liittyvä tiedonhallinta, johtajien osaamisen kehittäminen laajentamalla johdon näkökulmaa prosesseihin ja strategiaan organisaation ulkopuolelle sekä vaikutusmahdollisuudet uusiin yleisöihin verkostojen välityksellä. Argumentoimalla verkostoista saatavat selvät ja käytäntöön sovellettavat hyödyt, toimeksiantaja osoittaa palvelunsa tarjoaman konkreettisen arvon asiakkaalle. Aineiston analysoinnissa huomattiin kutsuvieraan roolin olevan palvelun arvontuotannossa varsin suuri, joten työhön kerättiin ohjeistus seminaariin osallistuville verkostojen luomista edistävästä toiminnasta, jota hyödyntämällä he voivat kasvattaa palvelusta saamaansa arvoa.

Joripekka Hongisto

The benefits for the organization of the networking of executives - Value proposition for the service

Year	2015	Pages	52
------	------	-------	----

The job description of executive management includes decision making and managing the knowledge and know-how needed in the process. Management needs the up-to-date information about the movements in the market, state of personal development and new implementations of managerial practices. To enable the management's knowledge and know-how to keep up with the pace of changing markets is a challenge for the organization. This challenge may be conquered by utilizing networks that reach beyond the organization.

The goal of this thesis is to point out and assess, both in theory and practice, the value gained through well planned utilization of networks. This value, and how organizations and their executives can benefit from it, is put in use as a value proposition for a networking solution service.

To understand the building blocks of the value proposition this thesis explores methods for executives to utilize their networks in the development of their processes. These methods are viewed through the theories of social learning and communities of practice which address the impact of social interaction in the management of knowledge and know-how between persons of similar goals or points of interest. In addition, four executives were interviewed for their personal experiences of utilizing networks and benefiting from them. The ideas of interviewees were reflected on and applied to the theory base and together the two sources of information formed a wide perspective on the main themes of networking.

The themes found beneficial for the thesis' purposes were extracted from the analyzed material. Some of these points were as follows: applying networks to knowledge management, improvement of executives' managerial skills by widening the perspective of processes and strategies beyond the view point of the organization, and reaching wider audiences through the networks. By stating these points, the employer can communicate to the customer the concrete value from the use of the service. The share of the customer was noticed to be remarkable in the value production process of the service and thus guidelines were made to assist customers to create even greater value while consuming the service.

Communities of practice, Networking, Networks, Service concept, Value creation, Value proposition

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet.....	7
1.2	Toimeksiantajan esittely.....	8
1.3	Yritys X:n palvelukonseptin kuvaus	8
1.4	Yritys X:n liiketoiminnan taustaa.....	9
1.5	Miksi kuvata verkostoitumisen hyötyjä Yritys X:n palvelun markkinoinnissa? .	10
1.6	Opinnäytetyön toteutuksen kuvaus	11
2	Arvoon ja sen tuotantoon perustuvat käsitteet.....	13
2.1	Mitä on asiakasarvo	13
2.2	Mikä on arvolupaus.....	15
2.3	Yritys X:n palvelun arvontuotannon osat kuvattuna Business Model Canvasilla	16
3	Millaisia ovat ammatilliset verkostot	18
3.1	Ammatilliset verkostot organisaation sisä- ja ulkopuolella.....	18
3.2	Käytännöyhteisöt - Tapa välittää tietoa ja osaamista verkostoissa	21
4	Millaista arvoa johdon verkostoituminen tuo organisaatiolle	22
4.1	Tiedon hallinta verkostojen kautta	23
4.2	Vaikuttaminen verkostoissa	25
4.3	Osaamisen kehittäminen verkostojen avulla	27
4.4	Verkostojen liiketoiminnalliset mahdollisuudet	29
4.5	Verkostojen arvo johdolle henkilökohtaisesti.....	31
5	Kuinka ammatillisia verkostoja johdetaan tehokkaasti	33
5.1	Kuinka verkostoja rakennetaan.....	33
5.2	Kuinka verkostoja käytetään ja ylläpidetään	36
5.3	Luottamuksen merkitys verkostoissa	38
5.4	Verkostojen eettinen käyttö	40
6	Yritys X:n verkostoitumispalvelun arvolupaus asiakkaalle	41
6.1	Arvolupaus seminaariin osallistuville	42
6.2	Arvolupaus seminaarin isännälle	42
6.3	Sovellus markkinointiviestintään	43
7	Yritys X:n osuus palvelun arvontuotannossa asiakkaalle	44
7.1	Seminaarin fasilitoinnin periaatteet	45
7.2	Isäntäyrityksen rooli seminaarin arvontuotannossa	46
7.3	Seminaariin osallistujan keinot vaikuttaa omaan arvontuotantaansa	47
	Lähteet	49
	Kuvat	52

1 Johdanto

Verkostoituminen on kiistatta olennainen osa nykypäivän työelämää. Verkostoja käytetään päivittäisissä työtehtävissä organisaation sisällä, pidettäessä yhteyttä sidosryhmiin, etsittäessä uusia liikekumppanuuksia. Tämän lisäksi verkostoista voi olla hyötyä uralla etenemisessä organisaation sisällä tai organisaatiota vaihdettaessa. (Reference for business 2015.)

Yleinen mielipide verkostoitumisesta on kokenut viime vuosina suurta muutosta. Vielä vuosikymmen sitten verkostoitumisen mielikuvaan liittyi vahvasti menettelytapoja ja päämääriä, joilla on negatiivinen sävy, ja joita pidetään jossain määrin epäeettisenä. Tällaisia olivat ahneus, hyväksikäyttö, politikointi, lobbaus, pinnallisuus ja muita vastaavanlaisia ominaisuuksia. Nämä mielikuvat eivät ole syntyneet tyhjästä. Ei ole vaikeaa löytää esimerkkejä väärinkäytöksistä, joiden toteutukseen yksilöt ovat käyttäneet yhteyksiään. Lisäksi verkostoituminen ja verkoston ylläpito ovat hyvin paljon aikaa vieviä toimintoja. Näistä syistä ei pitäisi olla yllättävää, että itseään kunnioittavat, kiireiset johtajat ja johtotehtäviin pyrkivät ovat suhtautuneet varauksella oman liike-elämän verkostonsa määrätietoiseen kasvattamiseen. Kaiken lisäksi uusien kontaktien luominen on useimmille kulttuuripiiriimme kuuluville ihmisille edelleen oman mukavuusalueen ulkopuolella. Tämä on osaltaan saanut monet keksimään syitä, miksi verkostoituminen ei maksa vaivaa. (Ibarra 2007.)

Sittemmin on ymmärretty selvemmin se kilpailuetu, jonka verkostojen käyttö antaa erityyppiin tehtäviin. Parantunut läpinäkyvyys yritysmaailmassa sekä politiikassa on paljastanut ja kitkenyt verkostoihin liittyviä väärinkäytöksiä sekä luonut eettistä koodistoa verkostojen hyväksyttävälle käytölle. Verkostoitumisen tietoperustaan tutustumalla on löydetty vastaukset seuraaviin kysymyksiin: Mitä hyötyjä verkostoista voidaan saada? Millaisista verkostoista on ammatillista hyötyä ja kuinka niitä voidaan rakentaa ja pitää yllä? Kerätty informaatio sovelletaan osaksi työssä myöhemmin esiteltävän Yritys X:n markkinointiviestintää.

Olemassa olevien verkostojen käyttö on johtamista, tosin hyvin hienovaraista. Järjestelmän rakenteen vuoksi verkostoissa auktoriteetti ei esiinny samanlaisessa muodossa kuin pyramidimallisessa organisaatorakenteessa, jossa ylemmältä tasolta tulevat ohjeet sovelletaan käytäntöön alemmilla tasoilla. Verkostoissa yhteydet toimivat molempiin suuntiin. Jos tahdot käyttää verkostoasi, valmistaudu siihen, että verkostosi käyttää sinua. (Dalkir 2011, 159.) Verkoston yhteistyövalmius ja oma auktoriteetti riippuvat yhteyksien vahvuudesta sekä yksilön kyvystä vaikuttaa toisiin. Myös organisaation sisällä voidaan verkostoja käyttää vaikuttamisen menetelmänä. Ohjeita saatetaan ottaa helpommin vastaan verkostosta, kuin ylhäältä organisaatorakenteesta tulevana. Elokuviissa toisinaan vastaan tuleva fraasi ”I am saying this as your friend, not as your boss”, kiteyttää karrikoidusti tehon, joka henkilökohtaisella yhteydellä voi olla.

Verkostoituminen on tehokas tapa kasvattaa myyntiä, tehostaa hankintaa ja lähentää organisaatioiden välistä kanssakäymistä. (Reference for business 2015.) Koska verkostoituminen ei ole itsestään selvää, on sen helpottamisesta tehty kannattavaa liiketoimintaa. Tähän markkinarakoon itseään sovittaa myös tämän opinnäytetyön toimeksiantaja Yritys X. Yritys X:n liiketoiminta riippuu pohjimmiltaan asiakkaiden kiinnostuksesta verkostoitumiseen ja siitä saatavan arvon kokemukseen. Tästä syystä Yritys X:n markkinoinnin yksi oleellisimmista tehtävistä on konkretisoida asiakkaalle sekä etenkin asiakkaan asiakkaalle ne hyödyt, joita yksilö ja organisaatio voivat saada hyvin valmistellusta ja kohdennetusta verkostoitumistilaisuudesta.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Työn tavoitteena on osoittaa ja määrittää sekä teoriassa että käytännössä se arvo, jonka organisaatio ja sen johto saa johdon suunnitelmallisesta verkostoitumisesta. Lisäksi työssä kerätään yhteen parhaat menetelmät verkostojen luomiseen, kehittämiseen ja ylläpitoon. Tätä tietoa sovelletaan toimeksiantaja Yritys X:n palvelujen kehittämisessä, markkinoinnissa sekä asiakkaiden tarpeiden tunnistuksessa.

Konkretisoimalla, kuvaamalla ja soveltamalla tietopohjaa sekä haastattelumateriaaleja, voidaan yritys X:n palvelukonseptia päivittää perustumaan suoraan asiakkaan toivomaan arvoon. Päivitetyn palvelukonseptin perusteella luodaan asiakkaalle arvolupaus.

Käytetty tietopohja ja haastattelut avaavat käytännönläheisesti verkostoitumisen konseptia sekä kuvaavat verkostoista saatavia hyötyjä. Näitä hyödyntämällä työ pyrkii selittämään seuraavia verkostoitumiseen liittyviä käytännön piirteitä, jotka ovat olennaisia arvon saamiseksi verkostoista

- Millaiset verkostot ovat arvokkaita työelämässä
- Mitä hyötyä yksilö ja työyhteisö saavat verkostojen käytöstä
- Kuinka verkostoja luodaan ja ylläpidetään

Työn tuloksia sovelletaan toimeksiantajan palveluprosessien tarkistuslistana sekä palvelun jatkokehityksessä seuraavasti:

- Asiakkaiden arvonmuodostuksen konkretisointi ja palvelukonseptin päivitys vastamaan paremmin asiakasarvon syntymisen edellytyksiä
- Palvelun arvolupauksen määrittäminen asiakkaille

1.2 Toimeksiantajan esittely

Työn toimeksiantajana on perustettava yritys, jota ei vielä opinnäytetyötä aloitettaessa ole rekisteröity. Tästä syystä toimeksiantajaan viitataan työssä nimellä ”Yritys X”. Toiminta on alkanut yrittäjän työpanoksella ja sitä kehitetään edelleen eri yhteistyökumppanien ja yrittäjän verkostoista löytyneiden ideasta kiinnostuneiden yksilöiden tuella. Yrityksen liikeideana on markkinoida yhteistyökumppanina toimivan matkatoimiston palveluja suurille ja keskisuurille yrityksille seminaari- ja asiakastilaisuuksina. Yhdistäen ydinosaamiset matkanjärjestämisestä sekä asiakastilaisuuksista, rakennetaan palvelu, jonka tuottama hyöty on räätälöity erikseen sekä palvelun tilaavalle isännälle, että tämän vieraaksi saapuville asiakkaille ja sidosryhmille. Toiminta yhteistyökumppanin markkinoinnin tukena on alkanut keväällä 2014 ja yhteistyösopimus allekirjoitetaan saman vuoden marraskuussa. Yrityksen ydinprosesseina ovat kumppanin tuotteen markkinointi ja asiakkaiden konsultointi asiakastilaisuuksien järjestelyistä. Yritys X:n taustalla on yli kymmenen vuoden kokemus noin sadasta järjestetyistä asiakastilaisuuksista ja 20 seminaarimatkasta. Mahdollisesti tarvittava lisäresurssi ulkoistetaan kumppanille tai sopivalle taholle yrittäjän verkostoista. Ensimmäiset tilaisuudet asiakkaille järjestetään tammi-helmikuussa 2015.

1.3 Yritys X:n palvelukonseptin kuvaus

Yritys X markkinoi matkatoimiston palvelua räätälöitynä vastaamaan uuden asiakaskunnan kysyntään. Palvelun perustana on tarjota yrityksille puitteet isännöidä tilaisuuksia, joihin kutsutaan strategisesti tärkeitä asiakkuuksia ja yhteistyökumppaneita. Tilaisuuksien tarkoituksena on vahvistaa suhteita vieraiksi kutsuttuihin organisaatioihin, edistää yhteistyötä sekä lisätä myyntiä. Isäntäyritys tarjoaa kutsuvierailleen kanavan verkostoitua keskenään, lujittaa olemassa olevia kumppanuussuhteita sekä kartoittaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia tuoreiden yhteyksien kanssa.

Tilaisuudet järjestetään neljän päivän mittaisina seminaareina, joissa toiminta koostuu kokoustilaisuuksista, ruokailuista sekä järjestetystä aktiviteetista. Seminaarit järjestetään pääasiassa talviaikaan Keski-Euroopan Alpeilla isäntäyrityksen valitsemassa kohteessa. Palvelupaketti sisältää lennot kohdemaahan, maakuljetuksen kohteeseen, majoituksen ja illalliset. Isäntäorganisaation niin halutessa, lähtee yritys X:n edustaja kohteeseen hoitamaan päivittäisiä käytännön järjestelyjä sekä avustamaan asiakkaille annettavan arvolupauksen toteutumisessa.

Seminaarivieraat osallistuvat päivisin toimintaan, joka avaa epävirallisia keskusteluyhteyksiä ja luo yhteistä pohjaa vieraiden välillä. Iltaisin syntyneitä keskusteluyhteyksiä hyödynnetään avaamalla ryhmässä jäseniä askarruttavia liiketoiminnallisia haasteita ja etsimällä niihin rat-

kaisumalleja jäsenten kokemusten ja ideoiden pohjalta. Seuraavien päivien aikana yhteisten aktiviteettien lomassa osallistujille avautuu tilaisuuksia keskinäiseen ajatustenvaihtoon aiheista, jotka syventyvät yksityiskohtaisemmin kunkin vieraan tarpeisiin. Syntyneitä ajatuksia kehitetään edelleen iltaisin ryhmänä.

Yritys X tuottaa markkinointimateriaalin sopimusmatkatoimiston kanssa ja huolehtii myynnin prosesseista asiakkaan suuntaan tarjouspyynnön välittämiseen asti. Matkatoimisto huolehtii asiakkaan ja yritys X:n yhdessä kokoaman matkapaketin toteutuksesta, hoitaa rahaliikenteen ja maksaa yritys X:lle provision myynnistä. Itse seminaarin järjestelyistä kohteessa sekä matkoista vastaa matkatoimisto.

Asiakassuhteiden ylläpito tapahtuu kontaktoimalla asiakaskuntaa kolmivaiheisesti. Vanhojen asiakkaiden tapauksessa yhteyttä otetaan pian seminaarin jälkeen palautteen saamiseksi. Kesäaikaan asiakkaita kontaktoidaan jälleen muistuttaen seuraavan kauden projektien suunnittelun aloituksesta. Syksyllä aloitetaan varsinainen kauden seminaarien markkinointi asiakkuuksille myyntiprosessin ulottuessa aina toteutuneen seminaarin päättymiseen asti. Uusiasiakashankintaan Yritys X:llä on valmiina laaja luettelo kontakteja, joille esitellä palvelukonsepti. Myös seminaarien vieraita pidetään potentiaalisina liideinä isännöimään tulevaisuudessa omia sidosryhmiään toimivaksi havaitulla konseptilla. Myös heitä kontaktoidaan seminaarin jälkeisinä viikkoina tunnustellen kiinnostusta osallistua vastaavaan tapahtumaan uudelleen tai toimia itse järjestäjäroolissa.

1.4 Yritys X:n liiketoiminnan taustaa

Tarve yritystoiminnan suunnittelulle ja palvelukonseptin kehittämiseksi syntyi ideasta ulkoistaa erään Suomessa toimivan pankin olemassa oleva asiakasuskollisuuden parantamiseen keskittyvä palvelukonsepti yksittäisestä ydinliiketoimintaan kuulumattomasta prosessista uuden yrityksen ydinliiketoiminnaksi. Markkinoita laajennettiin pankin asiakaskannasta kattamaan Suomessa toimivat pk- ja suuryritykset. Pankin toimiessa yhä asiakkaan roolissa tuote ja markkinointi on päivitetty vastaamaan laajentuneen asiakaskunnan vaatimuksia.

Koska kyseessä on pitkälle kehitetty palvelutuote, jonka kysyntä on nousujohteista, liiketoiminnan suunnittelussa päätettiin keskittyä palvelun tuotteistamiseen, markkinointiviestintään sekä brändin luomiseen. Palvelukonseptin ollessa osa pankin asiakkuudenhallintaa, prosessista vastuussa olevat tahot huolehtivat sekä palvelun suunnittelusta ja ostamisesta, että isännöintirollista. Palvelulla itsellään ei ollut suoria tuottotavoitteita vaan palveluun sijoitettua rahaa verrattiin tilaisuuksissa mukana olleista asiakkuuksista saatujen tuottojen kasvuun. Pankki sai asiakasohjelmastaan hyvin kannustavia tuloksia ja joillakin tilaisuuksissa mukana olleilla asiakkailla heräsi kiinnostus järjestää samankaltaisia tilaisuuksia omille sidosryhmilleen. Näin

syntyi kysyntä palvelutuotteelle, joka yhdistäisi korkealuokkaisen matkailupalvelun, sekä asiakasta koskettavan seminaaritapahtuman.

Palvelulle tuotettu markkinointimateriaali rajoittui pankin tekemiin kutsuihin, jotka lähetettiin asiakasohjelmaan mukaan valittujen yritysten johdolle. Asiakkaiden kontaktointi seminaarien tiimoilta tapahtui säännöllisten asiakaskäyntien yhteydessä. Koska pankki käytti itse tuottamansa palvelun, ei tilaisuuksille ollut tarvetta luoda myyntiargumentteja sisältävää markkinointimateriaalia. Myynti rajoittui johdon vakuuttamiseen projektin suotuisista vaikutuksista asiakkuuksien ostokäyttäytymiseen.

Vastaperustetun yrityksen aloittaessa palvelun markkinoinnin, siltä puuttuu suuren pankin tuoma auktoriteetti ja brändiin assosioituvat mielikuvat. Nämä seikat korostavat markkinointiin panostuksen tärkeyttä. Palvelun, jonka varaan asiakas laskee suhteensa sidosryhmiinsä, on oltava luotettava ja vakuuttava koko myynti- ja toteutusprosessien ajan.

1.5 Miksi kuvata verkostoitumisen hyötyjä Yritys X:n palvelun markkinoinnissa?

Yritys X:n tuottaman palvelun hyöty kohdistuu suoraan isäntäorganisaation myynnille ja saadut tulokset voidaan kuvata numeromääräisinä sekä myynnin kasvuna että asiakasuskollisuutena. Haasteellisemmaksi muodostuu kuvata vieraaksi kutsuttujen organisaatioiden edustajien saamaa hyötyä tilaisuuksiin osallistumisesta. Monissa yrityksissä on politiikka edustustilaisuuksiin osallistumisesta osana compliance-ohjelmaa, minkä tarkoituksena on vähentää yrityskuvalle ja maineelle aiheutuvaa riskiä. Yleistä huolta edustustilaisuuksien ja sidosryhmiä kohtaan esitetyn huomion riskeistä kuvaa ote Linde-Groupin eettisestä ohjeistuksesta: ”Lahjojen antaminen tai vastaanottaminen tai erilaisten edustustilaisuuksien järjestäminen voi lisätä ymmärrystä ja myötämielisyyttä normaalissa liiketoiminnassa. Jos niitä ei hoideta asianmukaisesti, ne voivat kuitenkin vähentää muiden uskoa ja luottamusta The Linde Groupin tekemiin liiketaloudellisiin ratkaisuihin ja yhtiön johtamiseen. Ne voivat myös näyttää epäreiluilta muita sidosryhmiä kohtaan.” (Linde Group 2008). Kuvaus tiivistää hyvin edustustoiminnan mahdollisuudet ja riskit. Parhaan tuloksen saavuttamiseksi sidosryhmille järjestettävän seminaaritoiminnan lähtökohdaksi on otettava vieraaksi kutsutun organisaation saama liiketoiminnallinen hyöty yksilön saaman henkilökohtaisen hyödyn sijaan. On siksi myös isäntäorganisaation etujen mukaista kehittää kuvaus kutsuvieraiden edustamien organisaatioiden tilaisuudesta saatavasta arvosta.

Ilman osapuolten saamaa konkreettista arvoa voidaan kyseenalaistaa koko seminaaritoiminnan mielekkyys. Mikäli taas vieraille tuotettua arvoa ei suunnitella, määritetä ja kuvata asianmukaisesti, riskinä on tilaisuuksista muodostuva hallitsematon kuva asiakasorganisaatioille ja näiden sidosryhmille. Kun arvon muodostumisen prosessi on selkeä, helpottuu kriittisten toi-

mintojen ja niihin liittyvien riskien hallinta. Hyvin argumentoitu seminaarista saatava arvo herättää kiinnostuksen tilaisuutta kohtaan ja antaa asiakkaalle syyntä investoida osallistumiseen aikaa ja rahaa.

1.6 Opinnäytetyön toteutuksen kuvaus

Työ perehtyy verkostoitumisen teoriaan ja käytäntöön, jotta verkostoitumisen arvon muodostumista voidaan kuvata selkeästi niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta. Teoria- ja haastattelumateriaaleista analysoitua tietoa hyödyntäen kehitetään Yritys X:n palvelumallia, jolla yhteistyökumppanin tarjoama palvelu räätälöidään tuottamaan maksimaalista arvoa haastavan asiakasryhmän tarpeisiin. Arvontuotannon ja asiakkaiden tarpeiden perusteella määritetään palvelulle arvolupaus.

Aluksi määritetään, mitä on asiakasarvo ja argumentoidaan, miksi palvelun tuottajan pitäisi olla kiinnostunut arvon tuottamisesta asiakkaalle. Määritelmän pohjana on käytetty Christian Grönroosin tutkimusta arvosta ja sen muodostuksesta. Asiakasarvon määritelmä antaa raamit toimeksiantajan palvelun arvolupaukselle.

Opinnäytetyö on toteutettu vertaamalla ja yhdistelemällä verkostoitumisen ja sosiaalisen oppimisen teorioita näkemyksiin, joita suomalaisten ja kansainvälisten yritysten johtajat kertovat omista kokemuksistaan verkostoitumisesta.

Kerätystä teoria-aineistosta ja analysoidusta haastattelumateriaalista on laadittu kuvaus verkostoitumisesta saatavasta arvosta. Teorian ja haastattelujen vertailusta tehdyt johtopäätökset sovelletaan toimeksiantajan palvelun arvolupaukseksi sekä ohjeistusmateriaaliksi palvelun käyttäjille arvontuotannon tehostamiseksi.

Teoriaperusta on rakennettu Herminia Ibarra johdon verkostoitumista käsittelevästä tutkimuksesta. Ibarra käsittelee tutkimuksessaan ammatillisia syitä, miksi yritysjohton tulisi verkostoitua organisaationsa sisä- ja ulkopuolella, millaisia ovat ammatillisten verkostojen tasot ja kuinka verkostoja rakennetaan.

Tähän teoriapohjaan on sovellettu Etienne Wengerin tutkimusta käytäntöyhteisöistä (eng. Communities of Practice). Käytäntöyhteisöt ovat väline laajentaa ja hallita tietyn taidon omaavien työntekijöiden tietopohjaa jakamalla kunkin yksilön olemassa oleva tieto yhteisön kesken. Käytäntöyhteisöt ovat yksi tietojohdamisen työkalu. Wengerin teoria keskittyy yritysten operatiivisiin tehtäviin ja käytännön sovellutukset rajoittuvat lähinnä organisaation sisälle. Käytäntöyhteisöjen periaatteita soveltamalla johdon omaan tietojohdamiseen, voidaan löytää tapoja jakaa ja soveltaa johtamisen käytäntöjä yli organisaatorajojen.

Teoriasisältöä tukemaan ja myös haastamaan on tehty kvalitatiivisia liikejohtajien haastatteluja, joilla haetaan painoarvoa ja käytännönläheisyyttä tutkittavalle aiheelle. Haastattelujen etuna ovat näkökannat, joita saadaan kotimaisten yritysten johtamiskulttuurista. Tietoperustana toimivien kirjalähteiden lukuisat ekstrovertit esimerkit uudelta mantereelta saavat vertailukohdaksi hiljalleen kulttuuriltaan kansainvälistyvän suomalaisen johtajan aatteet rehellisinä ja suorina. Haastateltaviksi valittiin neljä henkilöä toimeksiantajan ja opinnäytetyön toteuttajan verkostoista. Kriteeriksi haastateltaviksi pyydettäville asetettiin kokemus johtoryhmässä työskentelystä. Kaikilla haastatelluilla on pitkä historia organisaatioiden johtoryhmissä ja kaksi haastateltavista toimi tehtävissä myös haastatteluhetkellä. Kaikki haastateltavat ovat olleet vähintään yhden Suomessa toimivan yrityksen tai kunnan johtoryhmän jäsenistössä. Näin kaikki haastateltavat edustavat työhistoriansa puolesta potentiaalisen asiakaskunnan näkemyksiä. Kaksi haastatelluista henkilöistä on ollut mukana seminaareissa, joihin toimeksiantajan palvelukonsepti perustuu ja heiltä saatiin käyttäjien näkökulmaa palvelun arvonmuodostuksesta. Kaikilla haastateltavilla oli kokemuksia järjestetystä verkostotoiminnasta, mutta erityyppiset kokemukset saivat haastateltavat korostamaan verkostotoiminnan eri piirteitä. Eräs haastatelluista on toiminut kansainvälisen, toimialansa toimijoita yhdistävän verkostojärjestön hallituksessa. Häneltä saatiin näkökulmaa arvontuottoa mahdollistavien verkostoitumistapahtumien järjestämisestä.

Haastattelun pohjaksi luotiin runko, jonka pohjalta keskusteltiin muun muassa seuraavista aiheista:

- verkostoitumisesta havaittuja hyötyjä omien tehtävien hoidossa
- Organisaation saamat hyödyt johdon verkostoitumisesta
- Kuinka määrittää, onko mahdollinen kontakti arvokas ammatillisesti
- Kuinka luoda ja pitää yllä verkostoa

Keskusteluilla on katettu laajasti verkostoitumisen eri näkökulmia sekä mahdolliset kokemukset käytäntöyhteisöjä jäljittelevästä toiminnasta. Haastattelut toteutettiin vapaina keskusteluina aiheen ympäriltä tarkoituksena mahdollistaa myös ennalta suunnittelemattomien näkökulmien esilletulo. Haastatelluista kolmeen osallistui myös toimeksiantajana toimiva yrittäjä.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja haastattelumateriaalit litteroitiin. Litteroitua materiaalia alettiin työstää teoriaperustan valmistumisen jälkeen. Teoria-aineistosta löydettyjä pääteemoja käytettiin lähtökohtana haastattelumateriaalien analysointiin. Haastatteluaineistoista eroteltiin kuhunkin pääteemaan liittyvät ja soveltuvat ajatukset ja niiden linjaa verrattiin teoriapohjan ajatusten kanssa. Toistuvat aiheet kerättiin yhteen ja niille pyrittiin löytämään vastaavuutta teoriasta. Koska teoriamateriaali käsittelee opinnäytetyön aihealuetta osin soveltuvasti tai vain viittaa sovellustapoihin, jotka vastaavat toimeksiantajan tarpeita, esiintyi

haastatteluissa aihepiirejä, jotka haastateltavat kokivat olennaisiksi, mutta joihin teoriama-
teriallissa ei juurikaan otettu kantaa. Esiin nousseista aiheista etsittiin lisää tietoa ja aiheisiin
liittyviä artikkeleja verrattiin haastatteluista saatuihin näkemyksiin.

Tehtyjen havaintojen pohjalta on koostettu kokonaiskuva verkostoitumisesta, sen käyttömah-
dollisuuksista ja käyttäjälleen tuottamasta arvosta. Verkostoitumisen teoriaa ja haastatteluis-
ta saatua tietoa soveltaen on Yritys X:n palveluille kehitetty arvolupaus, joka puhuttelee
asiakasta ja kasvattaa asiakkaiden luottamusta palveluun ja sen tuottajaan. Arvolupauksen
perustana on asiakkaan kokeman tarpeen tyydyttäminen tarjotun palvelun keinoin ja tämän
prosessin sekä ennen kaikkea lopputuloksen kuvaus asiakkaalle.

2 Arvoon ja sen tuotantoon perustuvat käsitteet

Jotta toimeksiantajalle voidaan tehdä palveluun perustuva arvolupaus markkinoinnin tueksi,
on ymmärrettävä mitä termit asiakasarvo ja arvolupaus merkitsevät käytännössä. Seuraavassa
on kuvaus näistä käsitteistä.

2.1 Mitä on asiakasarvo

Asiakkaat hankkivat ja kuluttavat tuotteita ja palveluja tyydyttääkseen tarpeitaan tai ratkais-
takseen ongelmiaan. Asiakas luo tällöin itselleen arvoa kuluttamalla tarpeen täyttävää hyö-
dykettä. Christian Grönroos määrittelee asiakasarvon seuraavasti: ”Asiakasarvo tarkoittaa,
että kun asiakasta on palveltu itsepalvelu- tai täyden palvelun prosessissa, on hänen tilansa
tai olonsa parempi kuin ennen prosessia.” (Grönroos 2008, 303). Liiketoiminnan sovelluksissa
arvo saattaa olla mitattavissa taloudellisesti, kuten kassavirtana, omaisuuden kasvuna tai ku-
lusäästöinä. Arvon kokemiseen liittyy kuitenkin aina tunnesidonnaisia tasoja, kuten luotta-
mus, mukavuus tai käytön helppous. (Grönroos 2011, 286.)

Yrityksen rooli asiakkaan arvontuotossa on tarjota resurssit tai puitteet asiakkaalle oman ar-
vonsa muodostamiseen. Useimmiten tarjottu tuote tai palvelu ei edusta suoranaista arvoa,
vaan toimii komponenttina koostettaessa kokonaisuutta usean tuotteen ja palvelun yhdistel-
mästä. (Grönroos 2011, 283.) Esimerkkinä toimii ulkoistettu myynti. Toimiva myyntiprosessi
on olennainen osa asiakkaan kokemaa arvoa, jota voidaan mitata suoraan kassavirtana. Myynti
itsessään ei ole suoranaista arvoa, koska rahavirran tuottamiseksi vaaditaan myös tuote, jon-
ka omistusoikeutta vastaan raha vaihtaa omistajaa. Tuotteen raaka-aineiden hankinnassa,
valmistuksessa ja logistiikassa käytetään myös ulkoistettuja tahoja, jotka ovat osaltaan vai-
kuttamassa arvon muodostumiseen. Näin kaikki prosessissa mukana olevat tahot, mukaan lu-
kien myynti, ovat mahdollistaneet tuotetta valmistavan tahon saaman arvon muodostumisen
ja tuotteen valmistaja on valmis maksamaan saamastaan arvosta. Ilman kaikkien tahojen pa-

nosta ja tuottajan omaa osaamista tuottajan tavoittelema arvo tuotteen kaupasta jää toteutumatta.

Yrityksen saadessa oman arvonsa konkreettisesti vaihtokaupassa asiakkaan kanssa, miksi voidaan sanoa, että asiakkaan saama arvo tuotteen tai palvelun käytöstä on sidoksissa yrityksen saamaan arvoon? Asiakas ei saa kauppatilanteesta hyötyä, vaan hyöty syntyy hyödykkeen käytöstä (Grönroos 2011, 288). Yrityksessä kaupan syntyminen sitoo resursseja ja tästä aiheutuu kuluja, joita kompensoi asiakkaalta saatu maksu. Kaupan toistuessa saman asiakkaan kanssa voidaan myynnissä jättää väliin joitakin korkean kustannuksen prosesseja, jolloin yrityksen kaupasta saama arvo kasvaa. Asiakkaan saadessa arvoa ostetun tuotteen tai palvelun käytöstä kasvaa myös mahdollisuus, että asiakas tulee ostamaan hyödykkeen uudelleen. Mikäli asiakas ei saa arvoa hyödykkeen käytöstä tai ei käytä sitä, asiakkaalla ei ole motiivia ostaa hyödykettä tulevaisuudessa uudelleen. Toimittajayrityksen saamaa arvoa voidaan mitata sisään tulevana rahavirtana tai kulujen ja tuottojen suhteena. Mitä useammin asiakas ostaa hyödykettä, sitä suurempi on kassavirta ja sitä parempi on yksittäisestä hyödykkeestä saatu tuotto. Tarjotessaan mahdollisuudet asiakkaalle tuottaa arvoa itselleen, yritys luo edellytykset pitkille asiakassuhteille ja jatkuvaan kassavirtaan. (Grönroos 2011, 288,289.)

Tavalla, jolla arvoa asiakkaille tarjotaan, voidaan erottua kilpailijoista ja saavuttaa kilpailuetu. Yritysten edustamalla markkinoilla on usein paljon toimijoita, jolloin asiakkailta on monia mahdollisia toimittajia, joiden tarjonta täyttää asiakkaan tarpeet. Valikoituakseen tästä joukosta yrityksen tarjouksen on oltava joltain osin kilpailijoita parempi. Tämä on eräs tapa muodostaa yrityksen kilpailuetu. Jos kilpailuetu saadaan aikaan kehittämällä palvelua tavalla, jonka asiakas kokee hyödylliseksi, luo yritys asiakkaalle puitteet lisäarvon tuottamiseksi itselleen. (Grönroos 2008, 306.)

Mikäli yrityksen rooli on vain toimittaa resursseja asiakkaan arvon luomiseksi, ei yritys osallistu varsinaisen arvon luomiseen. Tällöin on kyse asiakkaan itsepalveluprosessista. Arvolupaus rajoittuu arvon luomisen mahdollistamiseen tarjotun hyödykkeen osalta eikä yrityksellä ole mahdollisuutta vaikuttaa arvolupauksensa toteutumiseen. Mitä enemmän prosessiin lisätään palvelua, sitä suurempi mahdollisuus yrityksellä on vaikuttaa ja olla mukana arvon luomisessa asiakkaalle. Mukana oleminen arvonluomisprosessissa vaatii käytännössä kanssakäymistä asiakkaan kanssa. Tiivis kanssakäyminen luo yritykselle mahdollisuuden osallistua kulutusprosessiin ja arvon muodostumiseen sekä asiakkaalle mahdollisuuden vaikuttaa saamaansa palveluun ja kehittää yrityksen toimintoja. (Grönroos 2008, 301.) Toimimalla läheisesti yhteistyössä asiakkaan kanssa yritys oppii tuntemaan asiakastaan ja tämän liiketoimintaa, mikä mahdollistaa osaamisen jakamisen puolin ja toisin sekä palvelun räätälöimisen asiakkaan yksilöllisten tarpeiden mukaan. Tällä on myös myönteisiä vaikutuksia asiakasuskollisuuteen.

Omaksuessaan palvelukeskeisen liiketoimintamallin yritys voi palvelulupauksessaan osoittaa osallistuvansa konseptillaan konkreettisesti ja aktiivisesti asiakkaan arvontuotantoon. Malli auttaa yritystä erottumaan kilpailijoista, kehittämään palvelutarjontaansa ja säilyttämään asiakassuhteet vahvoina. (Grönroos 2008, 308-309.)

2.2 Mikä on arvolupaus

Arvolupauksen tehtävä on kuvata sitä tapaa, jolla toimittajan tarjoama tuote tai palvelu tuottaa arvoa asiakkaalleen ja se myös saattaa tämä asiakkaan tietoon. Sen teho myynnin ja markkinoinnin apukeinona riippuu siitä, kuinka tarkasti asiakkaan tulkinta arvolupauksen sisällöstä osuu yksiin asiakkaan kokeman tarpeen kanssa. Arvolupaus määrittelee, mitä arvoa tarjottu tuote tai palvelu tuottaa ja kenelle, sekä kuinka tapa tarjota palvelu tuottaa arvon erottaen yrityksen tarjonnan kilpailijoista. Siihen sisältyy siis kohderyhmä, ratkaistava ongelma sekä osoitus oman tuotteen tai palvelun paremmuudesta. (Skok 2013.)

Jotta arvolupaus helpottaisi asiakkaan hankintapäätöstä, on asiakkaan koettava palvelusta luvattu arvo toimintansa kannalta oleelliseksi. Tuotteilla ja palveluilla saattaa olla lukuisia ominaisuuksia, jotka on suunniteltu lisäämään käyttäjälleen arvoa. Tuotelähtöinen näkökulma listaa tuotteen ominaisuuksia potentiaalisina arvon tuottajina asiakkaalle. Koska asiakas tuottaa viimekädessä itselleen arvon kuluttamalla tuotetta tai palvelua ratkaistakseen tiettyjä ongelmia, eivät tuotteen ominaisuudet tuota asiakkaan näkökannalta arvoa, ellei ominaisuus ole osana asiakkaan ongelman ratkaisua. (Grönroos 2008, 303; Anderson 2006.)

Anderson kuvaa artikkelissaan hyvän arvolupauksen resonoivan asiakkaan tarpeiden kanssa. Kun arvolupauksen sisältö kohtaa asiakkaan olennaiseksi kokeman arvon kanssa, näin tapahtuu. Asiakaslähtöinen arvolupaus vaatii myyjältä asiakkaiden tuntemista sekä perehtymistä näiden liiketoimintaan ja asiakkaisiin. Kun asiakkaiden tarpeet on tunnistettu, ohjataan arvolupauksessa huomio ominaisuuksiin, jotka ovat asiakkaan toiminnan kannalta kriittisimpiä. Asiakasarvon pohjalta kehittyvä yritys ei jätä arvolupausta myynnin instrumentiksi, vaan pyrkii kasvattamaan omaa avainosaamistaan tahoilla, jotka asiakas kokee arvontuotantonsa kannalta olennaisimmiksi. (Anderson 2006.)

Jotta arvolupaus olisi sovellettavissa tehokkaasti yrityksen markkinointiviestinnän keinoihin, on sen oltava ytimekäs ja helposti omaksuttava (Anderson 2006). Arvolupaus rakennetaan asiakkaan näkökulmasta ja sen tulisi sisältää se informaatio, jonka asiakas haluaa tietää. Ostoprosessia ei ratkaise niinkään tuotteen kuvaus tai yksityiskohdat. Asiakkaan suorittaa hankinnan sen perusteella, minkä tämä kokee tarpeeseensa sopivimmaksi ratkaisuksi ja laskee mukaan palvelusta tai kustannustehokkuudesta koituvan lisäarvon. Ollakseen tehokas, arvolupauksen tulee vastata olemassa olevaan tarpeeseen tai luoda tarve kehittää tai tehostaa nykyi-

sellään käytössä olevaa ratkaisua. Lisäksi erottuakseen massasta arvolupauksen on osoitettava kuinka sen tarjoama arvo on kilpailijoita suurempi tai oleellisempi. (Skok 2013, Andersen 2006.)

2.3 Yritys X:n palvelun arvontuotannon osat kuvattuna Business Model Canvasilla

Business Model Canvas on Alexander Osterwalderin kehittämä järjestelmä, jolla yritykset voivat kehittää toimintansa asiakaslähtöisyyttä strategian, toimintojen ja markkinoinnin näkökulmista. BMC on taulu, joka on jaettu yhdeksään osaan, joista kukin edustaa yhtä arvontuotantoon tai kassavirtaan liittyvää tekijää. Näitä ovat yhteistyökumppanit, toiminnot, kanavat, arvolupaus asiakkaat ja asiakastyytyväisyys, resurssit sekä tulo ja kulurakenne. Kuhunkin kohtaan täytetään yrityksessä käytetyn mallin kuvaus. Jokaisessa kohdassa on muutama toimintoa tai resurssia koskeva syventävä lisäkysymys, joiden tarkoituksena on auttaa BMC:n käyttäjää saamaan ideoita tehostamaan yrityksen toimintamalleja. (Canvanizer 2015.)

Yritys X:n ansainta- ja arvontuottomallia konkretisoitiin kuvaamalla liiketoimintaa Business model canvasilla (Kuva 1). Mallissa eritellään yhteydet asiakkaan arvontuotantoon sekä rahavirtojen liikkeet. Erityistä huomiota kiinnitettiin siihen, mikä Yritys X:n tuottamassa palvelussa tuottaa arvoa asiakasyrityksille, mitkä tekijät vaikuttavat arvon muodostumiseen ja millainen arvolupaus tulisi olla huomioon ottaen tarjottu palvelu suhteessa asiakkaan arvo-odotteeseen. Seuraavassa on kiteytetty Yritys X:n arvontuottoon olennaisimmin liittyvät piirteet. Business model canvas -projekti toteutettiin yhdessä yrittäjän kanssa ennen verkostoitumisen teoriaan tutustumista ja haastattelujen aloitusta.

Business Model Canvas - Liiketoimintamallin kuvaamistyökalu

Avain kumppanit	Kriittiset resurssit	Arvolupaus	Asiakassuhteet	Asiakassegmentit
<ul style="list-style-type: none"> - Matkatoimisto Järjestää seminaarien puitteet, matkat, aamiaiset ja illalliset. - Seminaarikohteiden palveluntarjoajat Palveluita ostavat isäntäorganisaatiot toimivat myös yhteistyökumppanin roolissa kutsuessaan omia yhteistyötahojaan osallistumaan seminaareihin. 	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyökumppanit - Asiakaskontaktit - Toimiva palvelutuote - Kokemus matkanjärjestämisestä - Paikallistuntemus kohteissa - Yrittäjän työpanos - Asian tuntijaverkoston apu 	<p>Isäntä kasvattaa omaa myyntiään ja lisää asiakasuskollisuutta kutsumalla asiakkaitaan seminaariin. Asiakastuntemus paranee.</p> <p>Seminaarivieras saa tilaisuuden verkostoitua muista yrityksistä olevien kollegoidensa kanssa.</p> <p>Yhteistyösuhde tiivistyy seminaarin isännän kanssa.</p> <p>Mahdollisuus solmia uusia liikekumppanuuksia toisten vieraiden kanssa.</p> <p>Seminaari itsessään rentouttava lomankaltainen elämys.</p>	<p>Asiakassuhteiden ylläpitoon panostetaan resursseja, koska niiden kunnosta riippuu yrityksen uskottavuus alan toimijana.</p> <p>Seminaareissa mukana olleet tahot muodostavat asiakaskunnasta vastaisuudessaakin valtaosan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Isäntäyritykset - Vieraksi kutsutut yritykset - Matkatoimisto myydyin palvelun tuottajana - Tavoitteena saada mahdollisimman moni vieraana seminaariin osallistuva yritys tulevaisuudessa isännän rooliin.
Kulurakenne		Kassavirta		
Yrittäjän ja muun työvoiman työpanoksen kompensointi, asiakaskontaktien kustannukset, markkinointimateriaalit, seminaarien aikana aiheutuneet sekalaiset kulut.		Seminaarien osallistujat maksavat osallistumismaksunsa matkatoimistolle. Matkatoimisto maksaa yritykselle sovittun prosentiosuuden jokaisesta seminaarin osallistujasta.		
		Seminaarien osallistujat maksavat seminaarikokemuksesta ulkoilla, verkostoitumismahdollisuudesta sekä oman toiminnan arvionnista asiantuntijoiden kesken.		

Lähde: Business Model Generation -kirja s. 44

Kuva 1. Yritys X:n liiketoiminta kuvattuna Business Model Canvasilla (menestyminen.fi)

Avainyhteistyökumppanien tunnistaminen ja erittelemine avainasiakkuuksista osoittautui odotettua vaikeammaksi tehtäväksi. Pääyhteistyökumppaniksi mielletty matkatoimisto osoittautui rahavirtojen kannalta Yritys X:n ainoaksi suoraksi asiakkuudeksi. Markkinointiprosessin kannalta yritykset, joille myydään mahdollisuutta toimia isäntänä järjestetyissä seminaaritalaisuuksissa, ovat luontevimmin pääasiakkaan roolissa. Rahavirran kannalta isäntä ja tämän kutsumat seminaarivieraat eivät juuri eroa toisistaan, koska kukin osallistuja maksaa oman matkansa ja kulut on jyvitetty osallistujien kesken. Yhteistyörooliksi Yritys X:n ja isäntäorganisaation välisen suhteen tekee se, että Yritys X konsultoi isäntäorganisaatiota palvelun toteutuksessa, jonka tämä hankkii matkatoimistolta. Perus palvelutasolla seminaarivieraat eivät ole lainkaan suorassa yhteydessä Yritys X:ään, vaan kanssakäyminen tapahtuu isännän, vieraiden ja matkatoimiston välillä. Palvelutason sisältäessä Yritys X:n läsnäolon seminaarimatkalta, X:n rooli vieraiden kokeman arvon muodostumisesta muuttuu suoraksi. Riippumatta ostetun palvelukokonaisuuden laajuudesta konsepti perustuu täysin kutsuvieraiden kokemaan arvoon, mikä synnyttää rahavirtoja muiden projektissa mukana olevien tahojen suuntaan. Tältä näkökannalta kutsuvieraat ovat pääasiallisesti asiakkaan roolissa.

Avaintoimintona on palvelutuotteen isännän roolin myynti organisaatioille, mihin liittyy roolista saatavan arvon argumentointi sekä konsultointi yhteistyökumppanien kutsumiseen. Palvelusta suunnitellaan isäntäorganisaation kanssa tämän toiveiden mukainen ja palvelupaketin tilaus välitetään valmiina pakettina matkatoimistolle, joka antaa vastauksena tarjouksensa. Isäntää valmistetaan ottamaan vastuu osaansa asiakkaidensa arvonluomisprosessissa seminaarin aikana.

Asiakkaalle annettava arvolupaus on olennainen tekijä toteutettaessa asiakkaalle kohdistuvaa markkinointia. Seminaarien pääasiallisen arvon luovat osallistujat itse. Palvelukonseptin päämäärä on kiteytetysti mahdollistaa osallistujien pääasiallisen arvon syntyminen ja tarjota osallistujille henkilökohtaista lisäarvoa. Arvontuotantoprosessi ja asiakkaan saama arvo kuvataan asiakkaalle arvolupauksessa. Jotta palvelun arvolupauksesta voidaan tehdä asiakkaan odotuksia vastaava, selvitetään opinnäytetyössä asiakassegmenttiin kuuluvien henkilöiden näkemyksiä siitä, minkä asiakkaat kokevat arvokkaaksi.

Asiakassuhteet ja niiden ylläpito on Yritys X:n liiketoimintakonseptille elintärkeää. Ollakseen uskottava toimija verkostoitumispalvelujen tarjoajana, on Yritys X:n pidettävä suhteensa sidosryhmiin ensiluokkaisina. Palvelua tilaavat pääsääntöisesti vanhat asiakkaat, jotka ovat olleet Yritys X:n seminaareissa jo mukana isännän tai vieraan roolissa. Palvelun tuottajana Yritys X pyrkii rakentamaan suhteen kaikkiin seminaariin osallistuviin tahoihin ammatillisella tasolla. Ylläpitäessään ja vahvistaessaan suhteita Yritys X kartoittaa verkostojensa tarpeita ja osaa kohdentaa myös markkinointiaan verkostojen yksilöllisten tarpeiden mukaisiksi. Kasvat-

tamalla verkostojaan Yritys X laajentaa myös markkinoitaan. Yhteydenpito asiakkaisiin ja verkostoihin pidetään henkilökohtaisena ja kontaktoinnin välineenä suositaan puhelinta ja tapaamisia. Tapa sitoo jonkin verran yrityksen resursseja, mutta se on koettu välttämättömäksi annettaessa laadukas kuva yrityksen suhteiden hoidosta.

3 Millaisia ovat ammatilliset verkostot

Tässä luvussa on tietopohjaa ammatillisten verkostojen esiintymismuodoista ja käyttötavoista. Verkostojen toiminnan ymmärtäminen on oleellista haettaessa arvoa verkostojen käytöstä. Erityishuomiota kiinnitetään siihen, kuinka johtajat käyttävät verkostojaan organisaation sisä- ja ulkopuolella sekä niihin menetelmiin, joita on kehitetty, jotta verkostoissa piilevää potentiaalia voidaan valjastaa käyttöön.

3.1 Ammatilliset verkostot organisaation sisä- ja ulkopuolella

Jotta verkostoitumisesta voidaan saada arvoa yksilön tai organisaation näkökulmasta, on ymmärrettävä millaisia ammatilliset verkostot ovat ja mikä tekee niistä ammatillisesti merkittäviä. Perspektiivinä käytetään johdon ja esimiestason näkökantoja.

Joillekin ihmisille verkostoituminen on luonnollisempaa ja mielekkäämpää kuin toisille. Lähes kaikki ihmiset verkostoituvat jollakin tasolla sekä työelämässään että siviilissä. Useimmat ihmiset kehittävät suhteitaan ihmisiin, joihin he ovat jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa työtehtävien kautta. Näiden suhteiden olemassaolo tai puuttuminen näkyy suoraan työtehtävien suorittamisessa. Tällaisia suhteita syntyy organisaation sisällä työtehtävien risteyskohdissa sekä ulkopuolisissa organisaatioissa yhteistyötahoihin ja asiakkaisiin. Näitä verkostoja kutsutaan operatiivisiksi. Lähtökohtaisesti suhde verkostoon ilman aktiivista toimintaa on tietoisuutta eri tahojen vuorovaikutuksesta omaan toimintaan. Näitä vuorovaikutussuhteita voidaan syventää tuomalla mukaan henkilökohtainen, ammatillinen tai työn ulkopuolinen taso. (Ibarra 2007.)

Operatiiviset verkostot koostuvat niistä ihmisistä, joilla on suora vaikutus käsillä oleviin tehtäviin. Yksilön arvo verkostossa korostuu sen myötä, kuinka paljon tämän panos ja valta vaikuttaa työtehtävän suorittamiseen. Alempana verkostoissa yhteydet samoissa tehtävissä toimiviin, tuotantoketjussa edeltäviin tai seuraaviin sekä esimiehiin, voivat tuoda suurimman hyödyn osaamisen jaon tai tulokseen vaikuttamisen kautta. Kun kyse on johdosta, arvoa tuovat yhteydet alemmas ohjeistusten välittämiseksi käytännön toimiin sekä yhteydet johtokuntaan ja päätöksentekoon vaikuttaviin tahoihin, jotka voivat tukea ehdotusten läpivientiä. (Ibarra 2007.)

Johtajan näkökulmasta työyhteisö tarjoaa arvokasta näkemystä organisaation tilasta ja tarpeista sekä luo kehityksen määrittämään itseään osana organisaatiota. Organisaation sisällä liikkuu tietoa sen prosesseista, tavoitteista, ongelmista ja suunnitelmista. Tämä tieto on ensiarvoisen tärkeää pyrittäessä saavuttamaan hyviä tuloksia organisaation johdossa. (Ibarra 2007.)

Oleellista operatiivisen verkoston ammatillisen hyödyn maksimoinnille on oleellisten suhteiden laatu. Yhteisymmärryksen saavuttaminen ja molemminpuolinen luottamus helpottavat johdon taakkaa ja päätöksentekoa. Ideoiden keskinäinen myynti on kevyempi prosessi johdolle, joka tuntee toisensa ja hallituksen. Operatiivisia verkostoja kuvaavaa on, että niiden avulla voidaan tehostaa nykyistä toimintaa ja edistää yhteistyötä käytännön tasolla. Johdon kehittäessä osaamistaan ja esitellessä organisaatiolle tuloksina syntyneitä uusia toimintatapoja, hyväkuntoisesta operatiivisesta verkostosta on suuri apu. Luottamuksen ollessa korkea organisaation tasojen välillä uuden hyväksyminen on alemmilla tasoilla helpompaa ja nopeampaa. (Ibarra 2007.)

Operatiivisen verkoston käyttöön liittyy myös yksilöiden tunteminen ja näiden vahvuuksien hyödyntäminen sekä tukeminen. Itsensä tunteva johtaja tunnustaa henkilökohtaiset rajoitteensa ja jakaa vastuita tehtävistä, jotka eivät kuulu oman erityisosaamisen piiriin. Vastuuta jaetaan verkostoissa henkilöille, joilta löytyy luontaisia taipumuksia kyseisten vastuiden kantamiseen. Esimerkiksi johtaja, joka on luonteeltaan introvertti, kerää ympärilleen tiimin, johon kuuluu ekstroverttejä yksilöitä. Tällaiset yksilöt osoittautuvat arvokkaiksi tilaisuuksissa, jotka vaativat proaktiivista lähestymistä uusiin ihmisiin. Johtaja voi jakaa osan vastuuta yrityskuvan muodostamisesta päästämättä lankoja käsistään ottamalla tiiminsä jäseniä mukaan elävöittämään keskusteluja organisaatiolle tärkeiksi koettujen tahojen edustajien kanssa. Hyötyinä saadaan parempi ja laajemmalle levinnyt kuva yrityksestä, useampia henkilökohtaisia yhteyksiä organisaatioiden välille, johtajan energiatason säästö sekä tiimin jäsenten valmistaminen organisaatiossa etenemiseen. (De Datta 2014.)

Operatiiviset verkostot luovat perusedellytykset organisaation tehokkaalle toiminnalle ja tämännäntyyppisestä verkostosta voivat hyötyä kaikki organisaation tasot. Käytännön toiminnan ylläpitämiseksi johdon on pidettävä yhteydet vilkkaina organisaation sisällä. Verkoston hyödyn ollessa näin konkreettinen, monet johtajat keskittävät panoksensa lähes ainoastaan tälle tasolle. Kun kotikenttä on kunnossa, kilpailuetua havittelevan johtajan on syytä avartaa verkostoaan myös kohti kahta muuta verkostotyyppiä. (Ibarra 2007.)

Monilla ihmisillä on työtehtävien ulkopuolelta verkostoja, joita voidaan käyttää uuden oppimiseen, itsensä kehittämiseen tai polkuna uralla etenemiseen. Valtaosa ihmisten ammatillis-sosiaalisista kytköksistä keskittyvät näille alueille.

Kun omaa ammatillista verkostoa lähdetään laajentamaan kotiorganisaation ulkopuolelle, yhtenä tarkoituksena on saada tietoa ja ymmärrystä näkökulmista, joita kotiorganisaatiossa ei ole tarjolla. Tämä tuo mukanaan haasteita. Yhteistä pohjaa rakennettaessa on huomioitava, ettei oma ammatillinen osaaminen todennäköisesti riitä suhteen pohjaksi oman substanssiosaamisen ulkopuolella. Tästä syystä suhteita organisaation ulkopuolelle luodaan usein järjestöjen kokouksissa, harrastusten piirissä tai muissa aktiviteeteissa. Myös opiskeluaikoina syntyneitä suhteita kannattaa lämmitellä henkiin. Kun suhde syntyy jonkin yhteisen mielenkiinnonkohteen perustalle, luodaan henkinen kosketuspinta kahden yksilön välille. Tätä pintaa kasvattamalla voidaan päästä lopulta tasolle, jolla näkemysten jakaminen myös aiheista, joilta ei löydy yhteistä pohjaa, tapahtuu luontevasti. (Ibarra 2007, Nikazy 2015.)

Henkilökohtaisten verkostojen aktiivinen käyttö on tehokas tapa johtaa omia sosiaalisia taitoja. Ihmiset, jotka eivät ole luontaisesti ulospäin suuntautuneita, mutta joille tämä taito on tehtävien puolesta välttämätöntä hallita joissain määrin, joutuvat käymään tuntemattomien kanssa sosialisoinnin oppimisprosessin läpi tavalla tai toisella. Käyttämällä työn ulkopuolisia yhteyksiään, he pääsevät harjoittamaan taitojaan tilaisuuksissa, jotka eivät ole onnistumisen kannalta kriittisiä. Edellä kuvailussa käytössä kontaktien määrä on laatua tärkeämpi arvo. (Ibarra 2007.)

Ammatillisesta näkökulmasta hyödyllisiä verkostoja tulee rakentaa määrätietoisesti ja harkitusti. Kun tavoitteena on saavuttaa tai säilyttää liiketoiminnan johtamiseen tai työtehtävissä suoriutumiseen vaadittava kompetenssi, astuu kuvaan kolmas verkostoitumisen taso. Tätä tasoa kutsutaan strategiseksi verkostoksi. (Ibarra 2007.)

Strategisella tasolla verkostot koostuvat samoista ihmisistä kuin operatiivisella ja henkilökohtaisella tasolla. Strategisessa tasossa on kuitenkin kahteen muuhun tasoon verrattuna perustava ero. Strategisesti tärkeitä yhteyksiä verkostoissa ovat ne tahot, joiden jakama näkemys kasvattaa perspektiiviä ydintoiminnoista puolilta, joihin organisaation sidosryhmien tarjoamat näkökulmat eivät yllä. Perspektiivi laajenee omaan toimintaan keskittymisestä kokonaisuukseen laajaan hahmottamiseen ja oman roolin ymmärtämiseen osana suurempaa kokonaisuutta. Verkostoista voidaan hakea myös tukea ja suuntaa oman osaamisen kasvattamiseen uusilta näkökannoilta. Ideoita voidaan kehittää, kokeilla ja koetella verkostojen tuella useista eri lähtökohdista (EGN Suomi 2015). Lisäksi strategisen verkoston yhteyksiä voidaan käyttää välikappaleena omaan verkostoon kuulumattoman yleisön tavoittamiseen. Vaikuttaminen toimii informaation jakamisena tai saamisena. (Ibarra 2007.)

3.2 Käytännönyhteisöt - Tapa välittää tietoa ja osaamista verkostoissa

Käytännönyhteisöjä syntyy yhteisten kiinnostuksenkohteiden ympärille, kun ihmiset muodostavat sosiaalisia sidoksia kiinnostuksenkohteen toimiessa siltana lujittamassa linkkiä. Päämääränä on ratkaista kiinnostuksenkohteeseen liittyviä haasteita ja lisätä kunkin yksilön tietoisuutta aiheesta. Tällaisia liitoksia syntyy tyypillisesti ammattikuntien, työtehtävien ja -prosessien, tai teollisuudenalojen ympärille. (Dalkir 2011, 159.) Eräs tietojohdajien ryhmä kuvasi käytännönyhteisön määritelmän ja toimintaperiaatteet seuraavasti: ”Käytännönyhteisö on ryhmä ihmisiä, jotka on tuonut yhteen halu oppia yhteisestä ongelmasta tai mahdollisuudesta. Yhteisön jäsenet parantavat liiketoiminnan tuloksia ja tuovat arvoa suoralla yhteistoiminnalla käyttäen toisiaan ja ulkopuolisia lähteinä oppiakseen ja opettaakseen toisiaan. Jäseniä yhdistää ammatilliset ja sosiaaliset siteet.” (Hildreth 2004, 125-132.)

Lähtökohdiana käytännönyhteisöille on sosiaalisen oppimisen teoria. Teoria lähtee olettamasta, että ihminen oppii pohjimmiltaan tekemällä ja olemalla vuorovaikutuksessa toisiin. Omaksettua informaatio muuttuu teoriasta käytännön sovellutuksen yhteydessä ja kontekstin kautta tiedoksi. Yksilö muokkautuu vastaanottamansa tiedon kautta ja tieto määrittää ihmistä usealta kannalta. Oppimisella on suora vaikutus siihen, mitä ihminen osaa tehdä ja mihin hän voi käyttää osaamistaan. Toisaalta tekeminen lisää jatkuvasti tietoa tekemisen kohteesta. Yhteisöön kuulumisen altistaa yhteisön sisällä olevalle tiedolle sekä tavoille antaen toiminnalle ja informaatiolle perspektiivin sekä merkityksen. Opittu tieto ja kontekstit muokkaavat myös identiteettiä ja käsitystä minästä yksilönä, osana yhteisöjä ja yhteiskuntaa. Opitut asiat antavat merkitystä yksilölliselle sekä kollektiiviselle kokemukselle, mutta myös elämälle yleisesti. (Wenger 1998, 72-85.)

Osallistuessamme päivittäin eri toimintoihin, näkemyksemme toiminnasta, muista toimintaan osallistuvista sekä toimintaympäristöstä muokkautuu ja täydentyy. Samalla annamme jakoon myös oman osaamisemme uniikilla kontekstilla, josta muut osallistujat voivat täydentää omaa näkemystään. Toiminto, toimijat ja toimintaympäristö kasvattavat yhdessä toisistaan koettua merkitystä ja muodostavat osansa kunkin yksilön identiteetistä. (Wenger 1998, 72-85.)

Käytännönyhteisöt ovat tapa hallinnoida, keskittää ja jakaa yhteisön toiminnan kannalta oleellista tietoa. Jäsenet päivittävät ja kasvattavat tietopohjaansa omista lähtökohdistaan ja tarjoavat omat tietonsa yhteisön käyttöön. Käytännönyhteisön tunnuspiirteitä voidaan löytää kaikenlaisista yhteisöistä, joita yhdistävät kiinnostuksenkohteet tai päämäärät sekä kanssakäyminen näiden pohjalta. Yhteisöä yhdistävien asioiden pohjalta tapahtuva tiedon jako, soveltaminen ja kehittäminen kasvattavat sekä yksilön, että yhteisön tietopohjaa. Ilmiönä käytännönyhteisö on siis hyvin perustavanlaatuinen ja tuttu. Tämän tutun ja itsestään selvän ilmiön konkretisoinnilla ja määrittelyllä voidaan siitä saada kuitenkin paljon enemmän irti.

(Wenger 1998, 5-7.) Internetistä voidaan löytää keskusteluja lähes minkä tahansa harrastuksen, työn tai elämäntilanteen tiimoilta. Ehkäpä yksi tehokkaimmista ja aktiivisimmista käytännönyhteisöistä Suomessa on vauva.fi - keskustelufoorumi, jossa tuoreet vanhemmat voivat vaihtaa tietoaan ja kokemuksiaan vanhemmuuden mukanaan tuomista tilanteista, kysymyksistä ja haasteista.

Työyhteisössä käytännönyhteisöt ovat - usein tiedostamatta - kriittinen osa kulttuuria ja tietovarastoa. Tieto, joka määrittää työyhteisön kulttuuria ja toimintatapoja on useimmiten kirjattu vain harvoilta osin kirjalliseksi asettamaan suuntaviivat ja rajat toiminnalle. Kaikki muu tieto elää työntekijöiden päässä ja välillä. Myös omaksutut ja jaetut päämäärät, näkökulmat ja sopimukset yhdistävät ja määrittävät työyhteisöä. (Wenger 1998, 72-85.)

Johtajien kuulumisen käytännönyhteisöihin voidaan sanoa olevan itsestään selvää. Ilman yhteyksiä yhteisöihin ei johtajalla voida katsoa olevan kompetenssia yritystoiminnan johtamiseen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että johtaja olisi muodostanut yhteyksiä, jotka tukisivat suoranaisesti johdon ydinosaamista. Verkostot, tiimit tai ryhmät eivät itsessään täytä käytännönyhteisön kriteereitä. (Wenger 1998, 72-85.) Niiden yleisiin toimintaperiaatteisiin liittyä kuitenkin käytännönyhteisön kriteeri yhteiseen kanssakäymiseen osallistumisesta. Käytännönyhteisö ei itsessään ole varsinainen arvo jäsenelleen, mutta strategisesti oikeaan käytännönyhteisöön kuulumisen voi avata pääsyn tietopankkiin, jollaista on käytettävyyden tai laajuuden näkökulmasta lähes mahdotonta muutoin luoda. (Dalkir 2011, 174.)

4 Millaista arvoa johdon verkostoituminen tuo organisaatiolle

Jotta johdolla olisi halua ja kiinnostusta käyttää resurssejaan yhteyksien luomiseen ja ylläpitoon, on toiminnasta koitua hyöty voitava osoittaa käytännössä. Johdon kokeman hyödyn osoittaminen henkilökohtaisella tasolla voidaan kuitenkin sanoa olevan toissijaista. Luodessaan yhteyksiä liiketoiminnan edistämisen kannalta oleellisiin tahoihin johtajat eivät edusta itseään, vaan organisaatiota, jonka palveluksessa he työskentelevät. Ilman organisaation viitekehystä yhteyden liiketoiminnallinen ulottuvuus katoaa. Lisäksi, mikäli verkostoitumiseen käytetään työaika tai muita organisaation resursseja, organisaation osallisuus johdon verkostoitumisessa korostuu. On siksi ensisijaista määrittää se hyöty, jonka organisaatio saa johtonsa verkostoitumisesta. Tällöin on organisaation käsissä itse johtaa työntekijöiden kehitystä ja määrittää tarkoitukseen käytettävät resurssit.

Ihmiset muodostavat ympärilleen sekä tietoisesti että tiedostamattomasti verkostoja, joiden tarkoituksena on auttaa jäseniä selviytymään kohtaamistaan haasteista ja tehdä prosesseista miellyttävämpiä. Verkostojen toiminta perustuu jäsenten valmiuteen vaihtaa informaatiota, antaa apua ja ottaa sitä vastaan (Dalkir 2011, 159). Vuorovaikutus kuvaa sanana oivallisesti

verkostojen käyttöä. Verkostoihin pyritään vaikuttamaan ja niiltä otetaan vastaan vaikutteita. Niiden kautta jaetaan ja vastaanotetaan tietoa, tehtäviä ja näkökulmia. (Wenger 1998, 72-85.)

Seuraavaksi käydään läpi niitä tapoja, joilla johdon verkostoituminen mahdollistaa organisaation arvon muodostumisen.

4.1 Tiedon hallinta verkostojen kautta

Kaikkeen työhön liittyy tietoa, joka on olennaista tehtävien suorittamiseksi. Tietoa voidaan omaksua koulutuksessa, perehdytyksessä tai tehtäviä hoidettaessa. Tietoa myös välitetään organisaatiossa alas ja ylös. Vastuu työtehtävien hoitoon liittyvän tiedon jaosta ja hallinnoinnista on viimekädessä johdolla. Maailman, markkinoiden ja organisaation ollessa jatkuvassa muutoksessa käytettävissä oleva tieto vanhentuu nopeasti ja uutta tietoa on jatkuvasti saatavilla. Johdon haasteena on löytää tavat ja lähteet hankkia sekä hallinnoida organisaatiolle oleellista ja luotettavaa tietoa. Verkostot ovat osoittautuneet tehokkaaksi tavaksi johdolle hankkia ja edelleen tulkita saatua tietoa. Oman alan spesifistä tietoa on tarjolla organisaation sisältä, yhteistyökumppaneilta sekä alan muilta toimijoilta. Yrityksen hallinnoinnissa onnistuakseen johdon on pidettävä kanavat auki kaikkiin oleellisen tiedon lähteisiin. (Wenger 1998, 72-85; Dalkir 2011, 158; Ibarra 2007.) Koska tietoa on tarjolla käytännössä rajattomasti, ei sen omaksuminen ole itsetarkoitus eikä edes mahdollista. Jotta tieto olisi tarvittaessa käytettävissä, on tiedettävä, mistä sen saa nopeasti ja luotettavasti käyttöön. (Wenger 1998, 72-85; Dalkir 2011, 175.)

Yritysjohdolla on tarve ymmärtää tarkasti alaansa ja markkinoita. Alan toimintaan keskittyvään viiter ryhmään kuulumisen voi tarjota väylän vastaanottaa toiminnalle kriittisiä uutisia, foorumin käsitellä saadun tiedon merkitystä ja tavan laajentaa näkemystä alasta. Kun yhteisöllä on samat päämäärät, huolenaiheet ja kiinnostuksenkohteet, taustaltaan hyvinkin vaihtelevasta joukosta muodostuu toisiaan tukeva vertaisryhmä. (Haastateltava D, 2014.)

Erään kemikaalialalla toimivan yrityksen toimitusjohtajana toimiva Haastateltava D kertoo Venäjällä kauppaa käyvien suomalaisyritysten jakavan aktiivisesti viennin toimenpiteisiin ja viranomaisvaatimukseen liittyvää tietoa keskenään. Raamit yhteistyölle tarjoaa Kaupan Liiton Venäjän kaupan ryhmä. Liitto järjestää informatiivisia tilaisuuksia ja matkoja jäsenille, mutta todellisen hyödyn jäsenet kokevat siitä keskusteluyhteydestä, joka avautuu näiden välille. Ryhmän jäsenen kohdatessa ongelmia laajalla skaalalla tullimenettelyistä yhteistyökumppanien valintaan nämä voivat kääntyä suoraan jo ongelman ratkaiseen jäsenen puoleen. Ryhmän sisällä uutiset liikkuvat nopeasti ja toimintaympäristön muuttuessa jäsenet pohtivat yhdessä

muutosten merkitystä omaan liiketoimintaansa ja mahdollisesti tarvittavia toimenpiteitä. (Haastateltava D, 2014.)

Viiteryhmän jäseniä yhdistävä tekijä voi olla lähes mikä tahansa. Piilaaksossa ryhmä tietojohdajia perusti foorumin, jossa jäseniä yhdisti positio organisaatiossa. Ryhmä perustettiin jakamaan jäsenten kokemuksia IT-alan toiminnoista. Yritysten edustajat olivat kiinnostuneita toisensa kehittämistä ratkaisuista käytännön toiminnoissa ja kokemuksista, kuinka nämä ratkaisut ovat toimineet. Ryhmä kehitti yhdessä käytössä olevia ratkaisuja ja näille etsi sovellettuja käyttötarkoituksia. (Hildreth 2004, 125-132.)

Verkoston ei tarvitse olla järjestäytynyt yhteisöksi voidakseen tarjota käyttäjälleen tämän tarvitsemaa tietoa. Tiedon johtaminen on ulkoistamista. Tarvittuun tietoon käsiksi pääsemiseen riittää, että tiedetään kenellä tarvittava tieto on ja yhteys tähän tietolähteeseen on jo olemassa. Haastateltava A kuvaa seuraavasti verkostoitunutta johtajaa uuden tilanteen edessä:

”Kun tulee uusi tilanne, niin verkostoitunut ihminen lähtee ratkaisemaan asiaa soittamalla puhelun. Se niin sanotusti kilauttaa kaverille kysyäkseen ’Miten olette tällaiseen ratkaisseet?’. Verkostoituneen ihmisen kynnys soittaa on matala. Hän ei lähde hirveesti itse pähkäilemään asiaa turhan takia.”

(Haastateltava A, 2014.)

Kyse ei ole siitä, etteikö johtaja kykenisi ratkaisemaan asiaa myös itsenäisesti.

”Kun pyörä on jo keksitty, niin sitä ei tarvitse enää keksiä uudelleen.”

(Haastateltava A, 2014.)

Verkostoissa laajuudesta ja kokemuksesta on hyötyä. Kun apua tarvitaan kapean sektorin ongelmaan, etsitään kyseisen sektorin osajaa ratkaisemaan tuota ongelmaa.

Henkilökohtaisten verkostojen yksi suuri etu piilee niiden laajassa kosketuspinnassa. Mitä enemmän tunnemme ihmisiä, sitä suurempi todennäköisyys on, että jollakulla on se tieto, jota tarvitsemme, tai joku kontaktimme tuntee henkilön jolla on tieto, jota tarvitsemme (Haastateltava D, 2014). Liike-elämän sosiaalisen median palvelu LinkedIn toimii tästä lähtökohdasta. Palvelussa näytetään käyttäjien kohdalla linkkien määrä, jotka yhdistävät kirjautuneen ja tarkastellun käyttäjän.

Verkostot voivat toimia myös forumina, jossa testata omia ideoita ja kehittää niitä eteenpäin. Luottamuksen ilmapiirissä ideoita voidaan jakaa ja testata näkökulmista, joille idean isä saat-

taa olla sokea. Tämä vaihe on kriittinen selvitetessä idean toteuttamispotentialia. (Rehn 2010.) Perinteinen suomalainen malli innovaatioiden kehittämiselle on ollut hioa innovaatio julkaisukuntoon kaikessa hiljaisuudessa. Vasta pitkän kehitysvaiheen loppupäässä tai tuotteen lanseerauksen yhteydessä selviää kuluttavan yleisön mielipide innovaatiosta ja sen potentiaalista. Mallissa on varmasti omat riskinsä. Innovaatioiden trendi on kehittynyt suuntaan, jossa innovaattorit kokoontuvat yhteen tutustumaan toistensa ideoihin, testaamaan niitä ja antamaan kehitysehdotuksia. Start-up -tapahtumat kuten Slush keräävät yhteen innovatiivisia yrityksiä, innovaatioista kiinnostuneita yksilöitä, sijoittajia sekä mediaa. Näin kokoon saadaan kerralla verkosto, joka testaa, kehittää, rahoittaa ja tekee tunnetuksi kehitteillä olevia innovaatioita. (Haastateltava C, 2015.) Myös prosessitasolla tehdään jatkuvasti innovaatioita ja olemassa olevia ratkaisuja sovelletaan kotiorganisaation tarpeisiin. Näiden ideoiden kehittäminen vaatii myös testausta ja kehittelyä. Johdon vastuulla olevien prosessien kehitykseen osaamista voi löytyä toisten organisaatioiden johdosta.

Verkoston aktivointi on tapa hallinnoida asiantuntemusta ja pitää yhteydet tuoreina. Verkosto, joka koostuu oman ja muiden alojen johtajista, kollegoista, toimittajista ja asiakkaista, mahdollistaa laadukkaan ja merkityksellisen crowd sourcingin, jolla on laajat käyttömahdollisuudet. Erään IT-yhtiön community manager kirjoitti vuoden 2008 talouskriisin puhjettua blogikirjoituksen, jossa oli viisi käytännönläheistä ehdotusta organisaatioille, kuinka säästää kustannuksissa. Kirjoituksen lopussa hän kehotti verkostoaan jakamaan omia ehdotuksiaan käytännön toimista kustannusten leikkaamiseksi. Kirjoitus sai yli kolmesataa kommenttia ja monia kommentteissa ehdotettuja säästötapoja sovellettiin käytäntöön blogikirjoituksen laatineen community managerin organisaatiossa. Kaikki jaetut ehdotukset olivat koko verkoston käytössä, joten koko verkosto pystyi hyötymään jaetusta tiedosta. (Molinsky 2012.) Yhtenä merkittävänä etuna henkilökohtaisten verkostojen käytössä crowdsourcingissa verrattuna alan yleisiin forumeihin on, että kun saadun tiedon lähde on selvillä ja todettu luotettavaksi, voi tietoon myös suhtautua vähemmän varauksin.

4.2 Vaikuttaminen verkostoissa

Organisaation ja verkoston rakenteet eroavat konseptitasolla perustavanlaatuisesti. Organisaation rakenteen ollessa horisontaalinen verkoston rakenne on vertikaalinen, kuten osoitetaan kuvassa 2. (Dalkir 2011, 159.) Verkoston dynamiikkaan eivät sovi esimerkiksi suorat käskyt. Toimiakseen vaikutuskanavana verkoston on oltava osapuolille mielekäs yhteistyösuhde (Haastateltava B, 2015). Tämä on helppo ymmärtää, kun kyseessä on toiminta yhteistyökumppanien tai asiakkaiden kanssa, mutta organisaation sisällä tilanne onkin monimutkaisempi. Verkostolla on oltava mahdollisuudet vaikuttaa organisaation hierarkiassa ylöspäin ja toisaalta johdon on käytettävä organisaation auktoriteettia antaessaan ohjeistusta alaspäin.

Yrityksen johtamisen tehtävät liittyvät kontaktien hallitsemiseen ja niihin vaikuttamiseen. Operatiivisella tasolla toimintoja johdetaan käytännössä. Liiketoiminnan eteenpäin viemiseksi johdon on toimittava tahojen kanssa, jotka eivät ole osa organisaatiota tai oman auktoriteetin alaisuudessa. Tällaisiin tahoihin vaikuttaminen vaatii yhteyden luomista. Yhteys voidaan luoda suoraan kahden osapuolen välille, tai käyttämällä välissä linkkiä, joka yhdistää osapuolet. Jotta asetettujen tavoitteiden saavuttaminen olisi mahdollista, on johtajan myönnettävä oma riippuvuutensa ulkopuolisista tahoista. Vaikutusmahdollisuudet näihin tahoihin kasvavat, kun kanssakäymisestä kehitetään molemminpuolista. (Ibarra 2007.)

Verkostojen kautta vaikuttamiseen on monia eri keinoja. Selvimmin verkostoihin vaikuttamisen määritelmään sopii lobbaus. Lobbaus on ideoiden markkinointia ja niistä viestittämistä asioista päättävälle taholle tai sidosryhmille. Termin juuret ovat politiikassa ja sillä on jossain määrin huono kaiku. Todellisuudessa ideoiden hyväksyttäminen ja myyminen kuuluu jokaisen johtajan toimenkuvaan. Tämä pätee erityisesti organisaation sisällä. Esimerkiksi yrityksen johdon vastatessa toiminnastaan hallitukselle uusien ajatusten läpivienti hallituksessa onnistuu parhaiten johtajalta, joka on luonut suhteita hallituksen jäseniin. Toisaalta asetelma avaa myös hallitukselle mahdollisuuden vaikuttaa esitettäviin ehdotuksiin. Samantyyppisin keinoin vaikutetaan usein myös yhteistyökumppaneihin. (Ibarra 2007.)

Käytännönyhteisöt ovat monille organisaatioille keino pitää yhteyttä oman klusterin toimijoihin kilpailijat mukaan lukien. Erialaisten alan yhdistysten, liittojen ja järjestöjen toimiessa esiliinana yritykset voivat vaihtaa tietoja alan toiminnoista, näkymistä ja uutisista, kehittää toimintastandardeja ja oppia kotimarkkinoista. Useille suurille toimijoille alan käytäntöihin vaikuttaminen on kilpailukyvyyn säilyttämisen elinehto. (Haastateltavat B, 2015; D, 2014.)

Verkostoituja vaikuttaa jakamalla informaatiota verkostossaan, jolloin hänen verkostostaan tulee hänen kohderyhmänsä sekä mediansa. Olemalla kanssakäymisissä verkostonsa kanssa hän myös levittää ja vahvistaa kuvaa itsestään sekä edustamastaan brändistä. Informaatiolla voi olla vastaanotosta riippuen myönteinen tai kielteinen vaikutus välittyvään kuvaan. Tästä syystä informaation jaon tulee olla harkittua ja mielipiteiden hyvin argumentoituja. Myönteinen kuva edustajasta kiillottaa myös organisaation imagoa. Johdonmukaisella ja määrätietoisella henkilökohtaisella työllä voidaan murtaa organisaatioon kohdistuvia ennakkoluuloja ja käsityksiä, mikä voi avata mahdollisuuden yhteistyö- tai asiakassuhteeseen.

Tästä esimerkkinä toimii tekijänoikeusjärjestön ja erään taksirytyksen välisen liikesuhteen kehitys organisaatioiden toimitusjohtajien tutustuttua henkilökohtaisesti. Järjestö edustaa musiikin tuottajia ja kerää tekijänoikeusmaksuja liiketoimilta, jotka kuluttavat musiikkipalveluja osana liiketoimintakonseptiaan. Maksun piiriin kuuluvat myös taksit, vaikka musiikilla on vain pieni sivurooli palvelun konseptissa. Ohut linkki palvelun arvon ja sen kustannuksen välil-

lä sai taksiyrittäjän kyseenalaistamaan yrityksensä velvollisuuden maksaa palvelusta. Johtajien tutustuttua työstä irrallisten aktiviteettien parissa järjestöä edustanut taho sai mahdollisuuden esitellä taksiyrittäjälle syvemmin organisaationsa työtä ja siitä koituvia hyötyjä sekä mahdollisuuksia. Taustoituksen jälkeen yrittäjä oli todennut ymmärtävänsä paremmin konseptia ja maksavansa vastedes mielellään tietäessään, mistä hän käytännössä maksaa. (Haastateltava A, 2014.)

Jotta organisaatio voisi hyötyä täydemmin työntekijöiden verkostoista organisaation ulkopuolella, on verkostoja omaavien henkilöiden varmistettava, että organisaatiossa tiedetään, millaisia resursseja verkostojen kautta on käytettävissä ja keiden kautta verkostojen potentiaali on käytettävissä. (Haastateltava C, 2015.)

Yritysjohdon tehtäviin kuuluu myös strategian suunnittelu vision saavuttamiseksi. Operatiivinen johto huolehtii strategian käytännön toteutuksesta. Strategian laatiminen lähtee peruskäsitelmästä, kuinka hankkia ja säilyttää kilpailuetu markkinoilla (Olve 1999). Strategian hahmottaminen vision saavuttamiseksi, sekä henkilöiden ja tahojen tunnistaminen, joiden osaaaminen, tiedot tai asema ovat strategian toteutuksen kannalta avainasemassa, ovat kriittinen osa strategista johtajuutta (Ibarra 2007). Näiden toimijoiden lisääminen suoraan osaksi johdon operatiivista verkostoa voi tehostaa strategian toteuttamista organisaatiossa. Tämä myös mataloittaa osaltaan organisaatorakennetta.

4.3 Osaamisen kehittäminen verkostojen avulla

Jotta organisaatiossa olemassa olevaa informaatiota voidaan käyttää strategisesti toiminnan kehittämiseen ja jatkamiseen, on johtajalta löydettävä sekä teorian, että käytännön tietoa, kuinka tehdä toimivia ratkaisuja käytettävissä olevan informaation perusteella. Käytössä olevan tiedon hyödyntämiseksi vaaditaan ominaisuuksia, jotka mahdollistavat päätöksenteon, kuten päättäväisyys, vastuunkanto- ja riskinotto- ja rohkeus. Esimerkiksi toimitusjohtajalla on erityislaatuinen yksinäinen asema organisaatiossa. Ylimmällä johdolla ei ole organisaation sisällä vastaavia tehtäviä hoitavia kollegoita, joiden kanssa vaihtaa kokemuksia toimintamalleista tai vertailla näkökulmia. (Haastateltava D, 2014.) Toimitusjohtajan on kehitettävä omaa johtajan identiteettiään, kasvattaa strategista ymmärrystään ja tietopohjaansa ilman valmista organisaatiosta saatavaa viitekehystä, koska organisaatiossa ei ole tarjolla aseman puolesta erityistarpeeseen sopivaa roolia viitekehyyksi. Eräs tapa voittaa haaste on kehittää johdon osaamista käytännönyhteisön periaattein. Tällöin on yhteistyökumppania etsittävä organisaation ulkopuolelta.

Toinen organisaatioiden kohtaama haaste on johdon näkökulman kaventuminen. Johdon toimintaan vaikuttavat johtajien koulutus, kokemus ja persoonallisuus sekä organisaatio, joka

antaa kontekstin johtajien tietotaidon käytölle. Organisaatioon ulkopuolelta tuleva johtaja tuo taloon kokemusta ja näkemystä aikaisemmista tehtävistään ja voi tarjota toimintamalleihin ratkaisumalleja, jotka ovat organisaatiossa täysin uusia. Johtajan vakiinnuttaessa paikkaansa organisaatiossa, organisaation tavat vakiintuvat osaksi johtajan toimintamalleja. Jos johto ei saa vaikutteita toimintaansa organisaation ulkopuolelta, toiminnan ohjaus muuttuu subjektiiviseksi ja ”uskovaiset vahvistavat toistensa uskoa”. (Haastateltava A, 2014.) Alan muiden toimijoiden näkemys on arvokasta oman markkinan tuntemuksen kannalta. Kun fokus suunnataan ulos omalta toimialalta, voidaan löytää toimintamalleja ja asioiden lähestymistapoja, jotka ovat täysin vieraita kotiorganisaatiolle (Haastateltava D, 2014). Haasteeksi muodostuu, kuinka tätä näkemystä voi laajentaa.

Vastaukseksi kysyntään johtajat ovat kehittäneet tapoja luoda yhteyksiä keskenään jakaakseen kertyneitä kokemuksia ja toimiviksi todettuja toimintamalleja yli organisaatio- ja toimialarajojen. Monet näistä tavoista jäljittelevät suurelta osin käytännönyhteisön periaatteita. (Hildreth 2014, 125-132)

Jo aiemmin tiedon hallinnan yhteydessä mainittu tietojohdajien ryhmä sovelsi käytännönyhteisön teoriaa käytäntöön muodostamalla ryhmän, joka jakoi keskenään vastaan tulleita haasteita ja etsi jäsenistöstä kokemuksia ja vaihtoehtoisia toimintamalleja, kuinka nämä haasteet on voitettu. Kokemusten lisäksi ryhmä ideoi uusia toimintamalleja, jotka soveltuisivat paremmin käsillä olevaan tilanteeseen. Tästä prosessista hyötyivät kaikki osallistujat. Sovittamalla kehiteltyjä toimintamalleja kotiorganisaation kontekstiin saatettiin löytää uusia tapoja tehdä asioita. Prosessi oli toistuvasti osoituksena koko ryhmälle, ettei oman organisaation toimintatapa ole ainut mahdollinen. (Hildreth 2004, 125-132.)

Myös omaa kehitystä voidaan ohjata henkilökohtaisilla verkostoilla. Toimiessaan organisaatiossaan talousjohtajana Haastateltava B kertoo yrityksensä toimitusjohtajan käyttäneen omaa verkostoaan advisory boardina reflektoiden vastaan tulleita tilanteita tahojen kanssa, joilla oli kyseisten sektorien kompetenssi.

”Hän oli insinööri koulutukseltaan. Hänellä ei ollut liikejohdon syvempää koulutusta pohjalla. Tarvittiin koko ajan jotain inputtia jotta hän pystyi näkemään, mihin oltiin menossa.” (Haastateltava B, 2015.)

Verkoston vaikutukset huomattiin myös johtoryhmässä.

”Sivusta seuranneena huomasi aina kun hän on ollut jossain ohjauskeskustelussa jonkun kanssa.” (Haastateltava B, 2015.)

Jotkut uudessa yrityksessä aloittavat toimitusjohtajat ovat päättäneet luoda yhteyden väistyvään toimitusjohtajaan saadakseen pohjaa uuden organisaationsa tunnus- ja erityispiirteistä.

Vaihdettaessa ajatuksia liiketoiminnasta yli toimialarajojen voi tunnistaa liiketoiminnan lainalaisuuksia ja erottaa ne oman alan erityispiirteistä. Haastateltava A kuvaa näkökulmaerojen hyödyntämismahdollisuuksia seuraavasti:

”Kun olet tekemisissä ihan muilta aloilta olevien ihmisten kanssa, niin näet myös oman toimintasi eri valossa. Monia samanlaisia tilanteita esiintyy eri konteksteissa. (...) Kun eri alojen kollegojen kanssa keskustele, niin voidaan päästä yllättäviinkin ratkaisuihin, koska he eivät ajattele sinun laatikkosi sisällä. Omassa maailmassa asia ei ole ehkä tullut samalla tavalla esille, kuin on saattanut tulla jossain muualla.” (Haastateltava A, 2014.)

Osaamisen kehittämisessä ei tässä kontekstissa ole kyse ei siis tiedosta, vaan keinoista ja valmiuksista, joilla käsittelemme ja sovellamme hallussamme olevaa tietoa käytäntöön. Tästä kyvystä yritys maksaa johdolle ja sitä kehittämällä johto voi omalta osaltaan kasvattaa organisaationsa saamaa arvoa. Tästä syystä monet organisaatiot sisällyttävät johdon verkostoitumisen osaksi tehtävän vastuita ja tukevat toimintaa esimerkiksi koulutusbudjetistaan. (Haastateltavat A, 2014; C, 2015; D, 2014.)

4.4 Verkostojen liiketoiminnalliset mahdollisuudet

Kontaktien luominen organisaation ulkopuolelle avaa aina mahdollisuuden kasvattaa yrityksen kassavirtaa, vaikka kyseessä olisivat alat, jotka eivät suoranaisesti tue toistensa liiketoimintaa. Kun kyse on aloista, joiden välillä käydään kauppaa, liiketoiminnallisen ulottuvuuden mahdollisuus on konkreettisempi. Myös olemassa olevan asiakassuhteen kehittäminen osaksi henkilökohtaista verkostoa voi johtaa myönteisiin liiketoiminnan tuloksiin. Samat lainalaisuudet pätevät, kun oma organisaatio on ostajan asemassa. Miten henkilökohtainen verkosto siten eroaa asiakassuhteesta?

Käytettäessä verkostoja osaaminen ulkoistetaan ja tämä luo mahdollisuuksia verkostojen sisäiselle liiketoiminnalle. Kun osaaminen löytyy verkoston sisältä, suhde saa yhteistyökumppanuuden ulottuvuuden. Jos yhteyden tarvitsema osaaminen ei edusta omaa ydinosaamista, voidaan käyttöön tarjota oma verkosto ja sieltä mahdollisesti löytyvä spesifinen osaaminen. Myös ostajan selustaa turvaa verkoston antama referenssi toimittajasta. Kun verkoston yhden jäsenen kysyntä kohtaa toisen tarjonnan, luo verkostoituja puitteet kahdelle verkostonsa jäsenelle arvon tuotantoon. Tuottamalla arvoa omalle verkostolle voidaan saada positiivisia vaikutuksia muun muassa tyytyväisen verkoston referenssien muodossa.

Syvennettäessä asiakassuhdetta henkilökohtaiselle tasolle, näkyvä panostus selvimmin asiakasuskollisuudessa. Syventyneestä suhteesta hyötyvät molemmat osapuolet. Toimittajasta, joka tuntee asiakkaan liiketoiminnan ja tarpeet, tulee osa asiakkaan ydinkumppanuuksista. Asiakkaan kynnys ottaa toimittajaan yhteyttä laskee ja kynnys vaihtaa toimittajaa nousee. Haastateltava D mainitsee, että ostajan roolissa

”annat aina sille, joka on hoitanut sinua hyvin, mahdollisuuden”.
(Haastateltava D, 2014.)

Ymmärtäessään paremmin asiakkaan tarpeita toimittaja pystyy tarjoamaan paremmin tälle sopivia ratkaisuja. Kun toimittajan ja asiakkaan välille on syntynyt keskustelusuhde, joka helpottaa molempien toimintaa, mukaan tulee ajan mittaan myös luottamus.

”Asiakas hyötyy siitä, että hän oppii luottamaan toimittajan henkilöön. Asiakas uskaltaa avata toimittajalle oman keissinsä ja hyötyy ratkaisusta kokonais-taloudelliselta kannalta.” (Haastateltava D, 2014.)

Ostaja voi luottaa siihen, ettei myyjä uhraa hyvää suhdetta esimerkiksi ottaakseen kiinni myyntitavoitteita.

Hankintojen kilpailutuksen lähtökohtana on lähtökohtaisesti oltava organisaation etu, mutta kun hankintaa päätetään kilpailuttaa, on otettava huomioon myös kilpailuttamisesta aiheutuvat kustannukset. Haastateltava B kertoo entisen organisaationsa tavasta toimia seuraavasti:

”Meillä kaikki hankkeet kilpailutettiin. Se ei aina ollut välttämättä kauhean tehokasta. Kilpailuttaminen vie oman aikansa ja yhteistyörakenteiden pystyttäminen vie oman aikansa.” (Haastateltava B, 2015.)

Haastateltava D havainnollistaa syvälle vietyä yhteistyösuhdetta kertomalla kahdesta tapauksesta, joissa hänen edustamansa organisaatio ulkoisti lakipalveluja. Ensimmäisessä tapauksessa asianajotoimistolta pyydettiin lausuntoa riita-asiaan ja viikon kuluttua asiakirjojen lähettämisestä saapui lausunto kahdenkymmentuhannen euron laskun kanssa.

”Jos toimeksianto on epämääräinen, niin silloin toimittaja ei ole väärässä laskutta liikaa. Silloin pitäisi homman perustua luottamukseen.”
(Haastateltava D, 2014.)

Toinen on kuvaus päivittäisestä kanssakäymisestä nykyisen yhteistyökumppanin kanssa, johon suhteet on luotu myös henkilökohtaisemmalla tasolla:

”Voin soittaa sinne vaikka autosta ja pyytää niitä laittamaan jotain paperille. - Siinä on jo se luottamussuhde syntynyt. Tiedän, että lasku tulee olemaan koh- tuullinen ja kokonaisuus järkevä.” (Haastateltava D, 2014.)

Asiakassuhteen vieminen yhteistyökumppanuuden tasolle tarjoaa tunnepuolen lisäksi myös taloudellisia mahdollisuuksia. Nämä mahdollisuudet on syytä pyrkiä kuvaamaan ja sisällyttää myyntineuvotteluihin, jotta suhteen tuottama lisäarvo voidaan perustella kilpailuetuna asiak- kaan organisaatiossa. (Grönroos 2009, 65-66.)

4.5 Verkostojen arvo johdolle henkilökohtaisesti

Verkostot tuottavat arvoa käyttäjilleen ensisijaisesti henkilökohtaisella tasolla. Vaikka pää- määränä ammatillisessa verkostoitumisessa eettisistä lähtökohdista tulisi olla työnantajan etu, yhteyksiä muodostavat aina ihmiset ja siteet muodostuvat henkilökohtaisen kontaktin kautta. Apu, jota verkostoista saadaan, hyödyttää pääasiallisesti yksilöä, jonka tehtävää tai vastuuta saatu apu konkreettisesti helpottaa. Tiedon hankkiminen verkostoista vähentää yksi- lön tiedon hankinnan työmäärää. Osaamisen kehittyminen ja laajentunut näkemys tulevat osaksi yksilön henkistä pääomaa, jonka organisaatio saa käyttöönsä työsuhteessa.

Organisaation verkostoista saama arvo kulkee aina henkilökohtaisen tason kautta. Sijoittamal- la verkostoihin organisaatio sijoittaa myös henkilöstön yksilöihin. Kokoamalla verkostoja ja näiden kautta tietoa ja osaamista, yksilöt tekevät itsestään organisaatiolle vaikeasti korvatta- via tai jopa korvaamattomia. Tästä on erityisesti hyötyä tilanteissa, joissa organisaatio joutuu päivittämään rakennettaan. Haastateltava B kertoo tilanteesta, jossa hänen organisaationsa kävi läpi muutosta ja muun muassa johdon tehtäviä sijoitettiin uudelleen.

”Me rakennettiin alueita, joilla me tehtiin itseämme korvaamattomiksi organi- saatiolle. Minulla oli esimerkiksi pankkisuhteet, jotka estivät, ettei kukaan pystynyt hyppäämään talon sisältä tilalleni. Minulla oli turvattu asema oman verkostoni takia.” (Haastateltava B, 2015.)

Verkostojen rakentaminen ja käyttö kasvattavat siis yksilön markkina-arvoa organisaation si- sällä, mutta sama tapahtuu myös organisaation ulkopuolella. Sen lisäksi, että verkostot ovat keino kasvattaa osaamista, ovat ne myös tapa markkinoida omaa osaamista organisaation ul- kopuolella. Osaamisen markkinoinnin arvo korostuu, kun etsitään uutta työpaikkaa. Verkosto- jen referenssit voivat olla merkittävässä asemassa työllistymismahdollisuuksien kannalta. Kun

kyse on johtoryhmän positioista, vaihdokset suuremmissa yrityksissä ovat usein jossain määrin julkisia. Verkostot voivat auttaa johtotehtävää hakevaa välittämään tietoa vapaana olevasta osaamisesta tahoille, joilla on kysyntää tarjolla olevalle osaamiselle. Haastateltava D kertoo oman verkostonsa tehokkaasta toiminnasta, kun hänen tehtävänsä organisaatiossa järjestettiin uudelleen yrityskaupan myötä ja hän jäi ilman työtä.

”Kun tuli markkinoiden tietoon, että yritys on myyty ja minä jään pois, niin sain neljä työtarjousta kahteen kuukauteen.” (Haastateltava D, 2014.)

Näin toimiva aktiivinen verkosto, joka tuntee ja luottaa henkilöön, poimii itse osaamisen omaan käyttöönsä tai välittää arvoa eteenpäin omiin verkostoihinsa vinkkaamalla yhteyksilleen mahdollisuudesta palkata osaamista käyttöön verkoston ”referenssitakuulla”. (Haastateltavat A, 2014; D, 2014.) On konkreettinen arvo työtä etsivälle johtajalle, että verkostot ilmoittavat eteenpäin, että nyt olisi hyvä kaveri vapaana (Haastateltava D, 2014). Haastateltava D jatkaa pohtien omia työllistymismahdollisuuksiaan tarpeen vaatiessa:

”Jos minä jäisin pois, niin kahdessa viikossa kaikki Suomen teknisen alan firmat tietää, että olen työttömänä. Se tulee sieltä verkostoista ja jos jollain olisi tarjota töitä, niin se tulisi sitä kautta.” (Haastateltava D, 2014.)

Maineen hallinta kuuluu erottamattomana osana henkilökohtaisten verkostojen käyttöön. Jotta verkostojen referenssistä voi hyötyä, yhteyksien on voitava sanoa selkä suorassa, että olet hyvä tyyppi (Haastateltava D, 2014). Hyvä maine liitettynä verkostoihin on yksi tehokkaimmista kilpailuvalteista työmarkkinoilla, myynnissä sekä myös uusien yhteyksien luomisessa osaksi verkostoa. Haastateltava B mainitsee asiayhteydessä entisen organisaationsa hallituksen puheenjohtajan, joka tunnettiin organisaatiossa ja sen ulkopuolella tinkimättömästi rehellisyydestään.

”Hän oli äärettömän rehellinen, teki paljon töitä ja piti oman palkkansa kohutuullisena, eikä ollut hyötymässä toisista.” (Haastateltava B, 2015.)

Erään kerran mies jopa kieltäytyi yhtiön tarjoamasta bonuksesta vedoten siihen, ettei hänellä ollut osuutta bonuksen jakoperusteena olleeseen prosessiin.

”Kysyin asiasta häneltä, ja hän sanoi, että kaikennäköistä muuta ihminen voi hankkia, mutta ihmisellä on vain yksi nimi.” (Haastateltava B, 2015.)

5 Kuinka ammatillisia verkostoja johdetaan tehokkaasti

Verkostojen hedelmistä nauttiakseen johdon on nähtävä vaivaa ja työskenneltävä perustaakseen verkostoja, rakentaakseen niitä ja pitääkseen ne toimintakuntoisina. Toteutukseen on monia tapoja ja seuraavassa onkin kerrottu joitakin käytännössä toimiviksi havaittuja tapoja kestävien verkostojen rakentamiseen ja ylläpitoon.

5.1 Kuinka verkostoja rakennetaan

Päämäärätietoinen verkoston rakentaminen alkaa kysymyksistä millaiseen verkostoon haluaisin kuulua, mitä odotan verkostoiltani ja millaisista verkostoista hyötyisi organisaationi. Verkostoja on tarjolla yhtä paljon kuin ihmisiäkin, joten suhteiden luomisessa täytyy olla valikoiva. Verkostoituminen ei hyödyllisyydestään huolimatta kuulu yritysjohdon avainprosesseihin ja siihen käytettävä aika on budjetoitava tarkkaan. (Haastateltava B, 2015.) Aktiivisessa verkostojen käytössä esiin nousee ydintoimijoita, joiden kanssa yhteistyö on muita tiiviimpää. Tähän liittyy usein ydintoimijoiden tuottama muita suurempi lisäarvo. Kun ammatillinen yhteys on tiiviissä käytössä, se syvenee ja mukaan liittyy henkilökohtainen taso. (Haastateltava C, 2015.)

Yrityksillä on toimialansa ja prosessiensa kautta kiinnostus näkemykseen, jota löytyy alan muilta toimijoilta. Toimintojen ja alojen ympärillä on viiteryhmiä, jotka yhdistävät alan toimijoita ja tarjoavat arvokasta tietoa alan kehityksestä viiteryhmään kuuluville. Organisaatio voi luoda johdolle tarpeen kuulua tällaiseen viiteryhmään tai johto itse voi kokea tarjolla olevan informaation lisäävän omaa kompetenssia tehtävien suorittamiseen kotiorganisaatiossa. Tällaisessa ryhmässä jäsenet yhdistävä linkki on jo olemassa ja se on valmiiksi ammatillinen. Ryhmän toiminnan on tuettava yhteyksien rakentumista linkin kautta, jotta olemassa oleva linkki vahvistuisi. Viiteryhmän kohdalla tämä tarkoittaa järjestetyn ohjelman keskittyvän ryhmän viitteen aihepiiriin.

”Kun on kyse jostain tietystä spesifisestä viiteryhmästä, ohjelman pitää oikeasti tukea jotenkin sitä toimintaa.” (Haastateltava D, 2014.)

Jollei näin ole, viiteryhmä menettää merkitystään ja linkki haurastuu.

”[Johdolla] pitää olla syy, miksi kuulua viiteryhmään ja sen pitää olla perusteltavissa myös organisaatiolle”. (Haastateltava D, 2014.)

Kun kyseessä on verkoston rakentaminen yleisemmällä tasolla toimialojen yli, ammatillinen linkki on usein erittäin löyhä. Tällöin ihmiset yhdistävää linkkiä täytyy etsiä liiketoimintojen

ulkopuolelta keskusteluyhteyden aikaansaamiseksi. Usein linkit ihmisten välille löytyvät henkilökohtaisista kiinnostuksenkohteista.

”Jotkut vois käydä rock-konserteissa, jotkut laskemassa ja toiset kalastamassa. Kun saat yhteen samanhenkiset ihmiset, niin silloin niillä lähtee synkkaamaan, oli yhdistävä asia mikä tahansa.” (Haastateltava D, 2014.)

Aktiviteettien ympärille perustuvat tilaisuudet herättävät tunteita ja innostavat osallistumaan.

”Oheisohjelma merkitsee loppujen lopuksi todella paljon, jotta verkostoituminen voi olla hauskaa yhdessä.” (Haastateltava D, 2014.)

Kun yhteys on luotu ja suhde vahvistunut, on myös ammatillisen tason ottaminen mukaan suhteeseen helpompaa (Haastateltava D, 2014). Se että laittaa ihmiset yhteen, ei todennäköisesti vielä riitä (Haastateltava A, 2014).

*”[Ammatillinen] linkki on niin löyhä, ettei kukaan [johtaja] käyttäisi yhtä arki-
viikkoa puhuakseen ryhmässä vain työasioita”* (Haastateltava D, 2014.)

sanoo Haastateltava D korostaessaan, että toimivan keskusteluyhteyden perustaminen on edellytys ammatillisesti hyödyttävälle kanssakäymiselle (Haastateltava D, 2014). Myös liiketoimintaa tukevalla ohjelmalla on oleellinen paikkansa verkostoitumistilaisuuksissa. Haastateltava A kertoo, kuinka seminaarissa, johon hän osallistui, vieraiden edustamien organisaatioiden esittelyt toimivat vapaamuotoisten ammatillisten keskustelujen herättäjinä (Haastateltava A, 2014). Kun keskusteluyhteys on avattu, huomataan usein, että henkilöitä ja organisaatioita yhdistäviä linkkejä on useita.

”Yllättäen tulee niitä kokemuksia, että maailmahan on pienempi kuin sitä luulisikaan. Yrityksillä on usein jotain linkkejä toisiinsa, eikä se että toimitusjohtajat silloin tuntevat toisensa niin huono asia ole.” (Haastateltava D, 2014.)

Ihmisille avautuu tilaisuuksia luoda verkostoja sosiaalisen kanssakäymisen kautta. Tilanne, jossa kanssakäyminen tapahtuu, toimii kanssakäymisen alustana. Ilman tilanteen tuomaa kontekstia ja puitteita ei kanssakäymistä tapahdu. Tilanne voi syntyä sattumalta tai se voidaan järjestää tarkoituksellisesti. Voidakseen johtaa omaa verkostoitumistaan, yksilön on luotava ja hakeuduttava tilanteisiin, joissa hän voi olla kanssakäymisissä henkilöiden kanssa, joihin hän haluaa muodostaa yhteyden. Haasteena on järjestää tilanne, johon osallistuisi taho, jota ei tunneta tai edes tiedosteta. Jos yhteydeksi toivottu taho on tiedossa, voidaan tähän ottaa suora yhteys ja aloittaa näin kanssakäyminen. Toinen tapa haasteen voittamiseksi on käyttää

fasilitaattoria, joka luo kanssakäymistilanteen konteksteineen, mikä mahdollistaa yhteyden syntymisen. Fasilitaattori voi olla yhteys omassa verkostossa, joka toimii linkkinä toivotun yhteyden välillä, tai palveluntarjoaja, joka järjestää tilaisuuden toivottujen yhteyksien muodostamiseksi ja kutsuu toivotut osapuolet paikalle.

Jo aiemmin mainittu tietojohdajien käytännönyhteisö fasilitoi perustajajäsenten johdolla yhteisön tapaamisia ja jäsenten kanssakäymistä. Yhteisö asetti konkreettiset tavoitteet jäsenten välisten suhteiden rakentamiseksi. Tarkoituksena oli luoda luottamuksen ja kunnioituksen ilmapiiri jäsenten välille. Tämän toivottiin helpottavan ajatusten vaihtoa ja uskoutumista toisille jäsenille. Merkityksellisten suhteiden perusedellytyksinä koettiin tapaamiset kasvokkain, ammatillisesti arvokas sisältö tapaamisissa sekä osuus tapaamisessa, jolloin jäsenet voivat tutustua toisiinsa rennommassa ilmapiirissä. Yhteisön perustajien toimiessa ryhmän fasilitaattoreina heidän roolikseen muodostui järjestää tapaamisten ajat ja paikat, suunnitella ohjelma hyödyttämään osallistujia, pitää yllä tiedotusta ja keskustelua tapahtumien ulkopuolella sekä etsiä ja kutsua uusia jäseniä mukaan yhteisöön. (Hildreth 2004, 125-132)

Yhteisön perustajat joutuivat käymään viiteryhmän luomisen vaiheet läpi alkaen yrityksiin tutustumisesta ja potentiaalisten henkilöiden tunnistamisesta aina mukaan valittujen tahojen vakuuttamiseen ryhmään kuulumisen hyödyistä sekä organisaatiolle koituvasta arvosta. Verkostojen dynamiikka huomioon ottaen lähtökohdaksi ryhmän kokoamiselle otettiin jäsenten kohtaamien haasteiden ratkaisu. Yhteisön perimmäinen tavoite oli siis antaa, ei saada. (Hildreth 2004, 125-132.)

Myös omista verkostoista voidaan ammentaa ammatillisesti arvokasta sisältöä. Eräs käytännössä tehokkaaksi osoittautunut tapa rakentaa strategista verkostoa, on keskittää tietoisesti henkilökohtaista verkostoa henkilöihin, joilla on kaivattua näkemystä. Tämä voi tapahtua esimerkiksi harrastuksen kautta. Aktiviteetin, joka yhdistää ihmiset, ei tarvitse olla millään tavalla sidoksissa liiketoimintaan. Eräessä esimerkkitapauksessa ryhmä metsästystä harrastavia johtotason henkilöitä jakoi harrastustoiminnan ohessa näkemyksiä siitä, kuinka kukin oli ratkaissut asiakasrajapintaan liittyviä haasteita omissa yrityksissään. Ryhmän jäsenet edustivat toisistaan täysin eroavia liiketoimintamalleja ja toimialoja. Erot näkökulmissa mahdollistivat objektiivisen aiheen käsittelyn ja toivat esiin ajatuksia, joita organisaatioiden sisältä olisi tuskin saatu. (Ibarra 2007)

Toisessa esimerkkitapauksessa eräs asiakkuuspäällikkö järjesti itsensä esimiehensä mukaan jääkiekkovuorolle, jolla pelasi myös useita muita johtoportaan edustajia eri yrityksistä. Pelin tarjotessa yhteisen lähtökohdan, joka sitoo osallistujia toisiinsa, ilmapiiri avautui suosiolliseksi keskustella myös ammatillisista aiheista. Vuorolla pelaavien johtajien kanssa ajatuksia vaihtamalla asiakkuuspäällikkö pystyi laajentamaan omaa perspektiiviään eri liiketoiminnan tyy-

peistä sekä toiminnanjohdosta. Lisäksi kontaktit loivat kanavan ohjata urapolkua oman kehityksen ja kiinnostuksen suuntaan.

Edellä mainitut esimerkit kuvaavat käytännössä toimivia tapoja kasvattaa verkostoa organisaation ja sen sidosryhmien ulkopuolelle. Yhteyksien monipuolistamisesta saadaan monenlaisia hyötyjä. Näihin hyötyihin perustuvat myös erityyppiset organisaatorajat ylittävät käytännönyhteisöt, kuten yllämainittu esimerkki ICT-klusterin käytännönyhteisöstä osoittaa. (Hildreth 2004, 125-132.)

Verkostojen rakentaminen ja hallinta on pitkän tähtäimen projekti, joka kysyy enemmän taitoa kuin taitoa (Ibarra 2007). Omalla proaktiivisuudella ja vuorovaikutustaitojen käytöllä voidaan hallinnoida verkostojen koostumusta ja käytettävyyttä. Verkostojen rakentaminen on sijoitus, jota ei voi heti realisoida.

”Verkostoitumisesta on todella vaikeaa etukäteen määritellä, mikä hyöty siitä jonakin päivänä tulee olemaan”. (Haastateltava D, 2014.)

Verkostojen suunnitelmallisella rakentamisella verkostoituja rakentaa itselleen imagoa, joka avaa mahdollisuuksia uusien kontaktien luomiseen. Tätä voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi kaupankäynnissä. Monet organisaatiot kokevat arvokkaaksi toimia yhteistyössä alan aktiivisen toimijan kanssa. (Haastateltava B, 2015.)

Opittaessa tuntemaan yhä useampia ihmisiä, törmätään mitä erilaisimpiin tapoihin käsitellä ihmissuhteita ja verkostoja. Myös tämä on osa verkostojen kollektiivista tietopohjaa. Saatujen kokemusten perusteella yksilö voi omaksua toimiviksi todetut tavat osaksi yhä taidokkaampaa verkostoitumisstrategiaa.

5.2 Kuinka verkostoja käytetään ja ylläpidetään

Verkostot vahvistuvat käytössä ja käyttö vaatii yhteydenpitoa verkostojen välillä. Suhteet itessään eivät välttämättä huonone käytön puutteesta, mutta kynnys käyttää verkostoja kasvaa, kun yhteyksiä ei ole pidetty yllä.

”Matala kynnys kilauttaa kaverille on osa onnistuneen verkostoitujan profiilia.” (Haastateltava A, 2014.)

Verkostojen käyttöön liittyy suurelta osin omien vahvuuksien ja mahdollisuuksien tarjoaminen yhteyksien käyttöön.

”Suhde, josta vain toinen hyötyy, ei varmasti pysy toimivana.”

(Haastateltava D, 2014.)

Haastateltava B vertaa optimaalista verkostoa lahjayhteiskunnan teoriaan. Yhteisö toimii lahjojen varassa eikä lahjoille määritetä taloudellista arvoa. Lahja annetaan ilman oletusta vastalahjasta ja hyvän annetaan kiertää eteenpäin, jolloin myös saajan rooli osuu jossakin tilanteessa omalle kohdalle. (Haastateltava B, 2015.) Teoria ei tietenkään toteudu täydellisesti käytännössä missään yhteisössä, mutta lähtökohtaisesti verkostolleen antava kehittää paremman suhteen yhteyksiinsä kuin verkostojaan systemaattisesti hyväksikäyttävä. Avun pyytäminen verkostoilta käy luontevammin, kun yhteydet tietävät saavansa vastavuoroisesti apua sitä pyytäessään. Tiedon välittäminen synnyttää jaettua, laajempaa ammattitaitoa (Dalkir 2011, 158). Taitavat verkostoitujat etsivät tilaisuuksia antaa ja saada verkostoiltaan, koska tämä antaa heille syyn kehittää ja lujittaa syntyneitä suhteita. He ottavat itse aloitteen sen sijaan, että jäisivät odottamaan yhteydenottoa. Suhdetta ei rakenneta turvautumalla toiseen vain tosi paikan tullen. Tiukassa tilanteessa suhteen on jo oltava hyvä, jottei turvaverkko petä. (Ibarra 2007.)

Keskinäisiä suhteita lujittava kanssakäyminen on varsinkin suhteen alkuvaiheessa hienovaraisinta. Päämäärähakuisuus verkostoituessa näkyy selvästi ulospäin ja luottamuksellisten suhteiden rakentaminen vaikeutuu. (Haastateltavat A, 2014; B, 2015.)

”Monet tulevat verkostoihin hyvin itsekkäästi noukkimaan rusinoita pullasta ja silloin verkostoissa toimiminen jää lyhytaikaiseksi.” (Haastateltava C, 2015.)

Ratkaisumyynnin puolelta tutut ominaisuudet ja toimintamallit auttavat myös verkostojen kehittämisessä.

”Jos annat syötteitä keskusteluun, muttet aja asiaa omaan päämääräsi tässä ja nyt, voit saada yllättäviä tuloksia.” (Haastateltava A, 2014.)

Verkostoista voi hakea tukea, palautetta ja kehitysehdotuksia omille ideoille. Internet-pohjaisten sovellusten käyttö mahdollistaa tiedon jakamisen nopeasti ja laajalle. Antamalla idean ja palautteet koko verkoston käyttöön, palautteen otanta kasvaa ja koko verkostolle tarjoutuu mahdollisuus luoda arvoa soveltamalla yhteyksien ehdotuksia käytäntöön. (Molinsky 2012.)

Tehokkaasti ja eettisesti toteutettu verkostoituminen ja verkostojen ylläpito vaatii johtajalta harkintakykyä. Verkostoitumiseen liittyy läheisesti riskienhallinta. Yksilön intuitio on merkittävässä roolissa valittaessa, mihin yhteyksiin aikaa ja energiaa käytetään. Verkostojen hank-

kiminen ja ylläpito voi riistäytyä käsistä ja muodostua aikarosvoksi, joka vie ajan ja energian operatiivisilta tehtäviltä ja henkilökohtaisesta elämästä. Tästä syystä verkostojen hallinta vaatii suunnittelua. Aikaansa arvostava johtaja tunnistaa verkostoitumisen rajahyödyn ja budjetoi aikaansa verkostoilleen siinä määrin, mikä on organisaatiolle edullista. Verkostojen ylläpito merkitsee myös niiden käyttämistä. Verkostoaan kasvattavan johtajan on opittava delegoimaan tehtäviään sekä hajauttamaan tietopohjaansa. Verkostoituneen ihmisen ei enää tarvitse osata ja tietää kaikkea. Riittää, että hän tietää, kuka omaa tarvittavan tiedon tai taidon ja pystyy käyttämään tätä tietoa saavuttaakseen päämääränsä. (Ibarra 2007.)

Eräs tapa, jolla johtaja voi tuottaa verkostostaan todellista arvoa itselle, yhteyksilleen sekä organisaatiolle on henkilökohtaisten kontaktien palkkaaminen organisaatioon.

”Usein sä palkkaat vanhoja tuttuja sieltä täältä sen takia, että sä tiedät keeneen voit luottaa. Mitä suuremmat verkostot, niin sitä suuremmat edellytykset on onnistua siinä objektiivisesti.” (Haastateltava A, 2014.)

Organisaation edusta lähtevä verkostojen käyttö voi säästää konkreettista rahaa rekrytoinnissa sekä taata varmemman tuloksen rekrytointiprosessin onnistumisesta. Toisaalta verkostostaan huolta pitävä johto varmistaa, että organisaatiosta lähtevä henkilö vie mukanaan organisaation sanomaa ja avaa keskustelukanavia uuden ja vanhan organisaationsa välillä. (Haastateltava A, 2014.)

Kanssakäyminen sitoo yhteisön tahoja toisiinsa. Yhteisö on kuin otsikko, joka määrittää sisältämänsä toimintaa ja toimijoita. Yhteisön luoma konteksti tuo yhteen ihmisiä, jotka jakavat yhteisön päämääriä tai kiinnostuksenkohteita. Toiminnan itsessään ei tarvitse liittyä yhteisöä määrittävään aihepiiriin. Toiminnan arvo liittyy suurelta osin luottamuksen rakentamiseen ja luontevan vuorovaikutussuhteen luomiseen. Kun yhteisön jäsenten kesken tapahtuva toiminta ja kanssakäyminen on tiivistä ja sitoutumisen taso on korkea, kokemus yhteisöön kuulumisesta alkaa määrittää omaa minäkuvaa (Wenger 1998, 72-85). Vaatii kuitenkin työtä pitää yhteisö aktiivisena. Passivoituessaan yhteisön rooli menettää merkitystään. Yhteisön aktiiviset jäsenet luovat arvoa sekä itselleen, että koko yhteisölle. (Dalkir 2011, 160.)

5.3 Luottamuksen merkitys verkostoissa

Verkostoitumisen perimmäinen tarkoitus on tarjota tukea ja apua (Nikazy 2014). Verkostojen dynamiikka on verrattavissa ystävyyteen ja joskus raja onkin näiden välillä häilyvä. Kaikkiin vuorovaikutussuhteisiin syntyy ajan mittaa käsitys osapuolten luotettavuudesta. Se voi perustua esimerkiksi toisen persoonallisuuden ennakoitavuuteen tai kanssakäymisen aikana tehtyihin käytännön havaintoihin. ”Luottamuksessa - yksi osapuoli odottaa toisen osapuolen käyt-

täytyvän tietyssä tilanteessa tietyllä ennakoitavalla tavalla. Jos toinen osapuoli ei käyttäydy ennakoitavalla tavalla, luottava osapuoli saa kielteisempiä kokemuksia kuin tavallisesti.” (Grönroos 2009, 67). Kun toisen ihmisen toimintaa pääsee seuraamaan, voi tehdä havaintoja tämän puhetyylistä, toimintatavoista, asenteista ja arvoista. Nämä huomiot joko vahvistavat tai muokkaavat ensivaikutelmasta muodostamaamme kuvaa ihmisestä.

Luottamuksen syntyminen ei vaadi henkilökohtaista yhteyttä, mutta todellista arvoa tuottava luottamus vaatii aktiivista suhdetoimintaa. Luottamuksen rakentaminen perustuu toistuviin mielikuvia tukeviin luottajan havaintoihin. Luottamuksella on eri tasoja ja ne perustuvat eri lähteistä saatavaan informaatioon. Yleinen luottamus perustuu oletukseen jatkuvuudesta: Huomenna koittaa uusi päivä, uusin George Clooneyn tähdittämä elokuva on hyvä, koska hän ei näyttele huonoissa elokuvissa tai Coca-cola company tulee vastaisuudessa toimimaan virvoitusjuoma-alalla. Järjestelmään perustuva luottamus perustuu lakeihin ja sopimukseen, sekä oletukseen niiden noudattamisesta: Asiakas ja toimittaja olettavat molempien osapuolten pitävän kiinni sopimuksesta. Luottamuksen takeena on tietoisuus rikkomuksesta koituvista sanktioista. Persoonallisuuteen perustuva luottamus pohjautuu taipumukseen luottaa yksilön toimivan luonteenpiirteidensä mukaisesti. Luotamme esimerkiksi täsmällisen henkilön saapuvan ajoissa tapaamiseen. Prosessiin perustuva luottamus syntyy vuorovaikutussuhteeseen osapuolten havaitessa säännönmukaisuuksia toistensa toiminnassa. Pitkässä suhteessa palveluntarjoajaan tyytyväinen asiakas on taipuvainen luottamaan positiivisen palvelukokemuksen jatkumiseen. (Grönroos 2009, 67-69.) Luottamuksen tasoista kahden viimeksi mainitun kehittämiseen voivat osapuolet vaikuttaa yksilöinä sekä osana edustamiaan organisaatioita.

Optimaalisen arvon saamiseksi verkostoista, luottamuksen aktiivinen rakentaminen yhteyksien välille on ensiarvoisen tärkeää. Tämä korostuu johdon verkostoitumisessa, koska ammatilliset asiat, joista verkostoissa keskustellaan, ovat usein luottamuksellisia.

”Asioista voidaan puhua avoimemmin ja syvemmin ja antaa taustatietoa, miksi asiat ovat niin ja se auttaa ymmärtämään toista paremmin.” (Haastateltava D, 2014.)

kuvaa luottamussuhdetta Haastateltava D. Luottamuksen kehittyminen vie lähtökohtaisesti aikaa. Kun luottamus on kehittynyt osaksi suhdetta, myös vaikeista asioista voidaan keskustella avoimesti. Vakuuttuneisuus siitä, ettei toinen osapuoli käytä kuulemaansa itseä vastaan ja pitää tiedon itsellään, avaa ilmapiiriä. Joissakin verkostoissa sovitaan luottamuksellisuudesta määrittelemällä jäsenten oikeudet jaetun informaation käyttöön (Koisti 2015). Asioiden ja ajatusten jakaminen syventää luottamusta entisestään. ”Luottamuksen olemassaolo suhteessa on vakuutus tulevia riskejä ja yllätyksiä vastaan.” (Grönroos 2009, 68).

Ammatillisen linkin ollessa löyhä luottamuksellisen keskustelusuhteen kehittämistä edistävät työn ulkopuoliset jaetut kiinnostuksenkohteet. Hyvistä henkilökohtaisista suhteista on luontevaa johtaa ammatillisia ulottuvuuksia. Tähän perustuu myös yksi epävirallisten verkostoitumistilaisuuksien vahvuuksista. Haastateltava D muistelee omia kokemuksiaan pankkinsa järjestämästä tilaisuudesta, jonka ohjelma perustui pääasiallisesti urheilullisiin aktiviteetteihin.

”Kun on yhdessä tehty, saunottu ja muuta, niin siinä kun tutustuu, tulee sellainen syvällisempi yhteenkuuluvuuden tunne ja sitten se työverkostoituminenkin on paljon helpompaa.” (Haastateltava D, 2014.)

Luottamuksen tunnetta kasvattaa myös mahdollisuus todeta johdonmukaisuus ihmisen työ- ja siviiliminän välillä.

Kauppasuhteessa luottamus tuo arvoa ensisijaisesti asiakkaalle (Haastateltava D, 2014). Asiakkaan kokema arvo näkyy luonnollisesti myös myyjän kassavirrassa.

”Luottamusta kannattaa rakentaa, jotta yhteistyö on kannattavaa ja rakentavaa molemmille.” (Haastateltava D, 2014.)

Osapuolten panostettua resurssiaan suhteen luomiseen ja ylläpitoon, on näiden etujen mukaista toimia tavalla, joka ei riko luottamusta.

”Luottamussuhteessa ei voi tapahtua enää sellaista politikointia, että asioita kerrotaan puolivalossa tai osatotuksina. Kun jää kiinni, luottamus menee.” (Haastateltava D, 2014.)

5.4 Verkostojen eettinen käyttö

Verkostojen eettinen käyttö on organisaation maineenhallinnan kannalta erittäin tärkeää. Tämä pätee myös niiden tilaisuuksien luonteeseen, joissa johto rakentaa ja ylläpitää verkostojaan. Johdon tulee harkita myös miltä toiminta näyttää ulospäin sekä oman organisaation muilla tasoilla.

Järjestettäessä tai osallistuttaessa tilaisuuksiin, joissa on mukana sidosryhmiä tai kilpailijoita, on huomioitava mahdolliset riskit, jotka liittyvät näiden tahojen kanssa toimimiseen epävirallisissa merkeissä. Yhtiön mainetta kunnioittava johto varmistaa, ettei tilaisuus anna syytä miltekään taholle epäillä lahjus- tai kartellitoimintaa yhdistettäväksi yhtiön nimeen. Haastateltava D kertoo teknisen kaupan toimijoiden tapaavan liiton tiloissa, jotta liitto voi valvoa, ett-

ei esimerkiksi markkina- tai hintatietoja vaihdeta. Sidosryhmien kanssa tavatessa herää usein kysymys, mikä on tilaisuuden tarkoitus ja kuka maksaa.

”Nykyään kutsuttavatkin haluaa, että se on selkeästi perusteltavissa. Tästä syystä virallisen ohjelman osuus on noussut.” (Haastateltava D, 2014.)

Ilman perusteltavissa olevaa ohjelmaa esimerkiksi hankinta voi kohdata seuraavan kaltaisen eettisen ongelman: Käyttävätkö he tiettyä toimittajaa siksi, että tämä järjestää heille itselleen mukavaa ajanvietettä? (Haastateltava D, 2014.)

Itse eettisen toiminnan lisäksi organisaation etuna on varmistaa, ettei toiminta näytä epäilyttävältä. Jotkin toimijat ovat päätyneet käyttämään kolmannen osapuolen palveluja fasilitoimaan tilaisuuksia tarjoten näin myös esiliinan kanssakäymiselle, jossa on esimerkiksi kilpailulainsäädännöllisiä riskejä. Toiminnan on myös näytettävä yrityksen politiikkaan sopivalta. Esimerkiksi jos yrityksessä harrastetaan tiukkaa kulukuuria, joka vaikuttaa työntekijöihin organisaation alatasoilla, millaista viestiä johto lähettäisi käyttämällä suuria määriä rahaa osallistuessaan tapahtumiin ja järjestäessään erilaisia tilaisuuksia hulpeilla puitteilla. (Haastateltava D, 2014.)

Eettinen toiminta on viimekädessä jokaisen yksilön vastuulla. Monilla yrityksillä on säännöt eettiseen toimintaan ja niiden määrittämiseksi on saatettu uhrata paljonkin yrityksen resursseja. On kuitenkin kiinni yksilöiden toiminnasta, toteutetaanko näitä sääntöjä. Tästä syystä johdon henkilökohtainen sitoutuminen eettiseen toimintaan ja sen tukemiseen läpi organisaation on ensiarvoista henkilökohtaiselle ja organisaation maineelle. Tilintarkastusyhtiö Arthur Andersenin perehdytysmateriaaleihin kuului paksu opus eettisistä standardeista. Toiminnan rajat oli tarkasti määritetty ja kuvattu, ja kuvaus annettiin kaikille työntekijöille opiskeltavaksi. (Haastateltava A, 2014.) Lisäksi yhtiö koulutti työntekijöitään vuosittain omaksumaan useita viikkoja organisaation arvoja (Arnold 2002). Tästä huolimatta vuonna 2001 Arthur Andersen oli mukana niin kutsutussa Enron-skandaalissa, jossa Arthur Andersenin työntekijöiden Enronin kanssa tekemä tilintarkastuspetos johti Enronin konkurssiin ja Arthur Andersenin maailmanlaajuisen brändin tuhoutumiseen.

6 Yritys X:n verkostoitumispalvelun arvolupaus asiakkaalle

Palvelukonseptin arvolupaus on jaettu kahteen osaan koskemaan seminaarivieraita ja seminaarin isäntäorganisaatiota. Molemmat osapuolet ovat osallisina samasta arvosta, mutta koska osapuolten kokemus ydinarvo eroaa toisistaan, on molemmille tahoille määritetty oma arvolupaus keskittyen ensisijaiseksi koettuun arvoon.

6.1 Arvolupaus seminaariin osallistuville

Organisaation johdon haasteena on säilyttää ajanmukainen näkemys organisaation toimintojen kehityksestä markkinoiden jatkuvassa muutoksessa. Näkemystä vaaditaan muun muassa prosessien kehittämiseen, asiakkaiden tarpeiden tiedostamiseen ja kilpailutilanteen hahmottamiseen. Riskinä on jättää huomiotta markkinoiden kehitysvaiheet, tai jäädä vaille tietoa, kuinka reagoida havaittuun kehitykseen.

Organisaation tarjoama näkökulma ja tieto ovat toiminnan johdon kannalta ensisijaisia, mutta ilman laajempaa näkemystä organisaatio ei pysy kilpailukykyisenä markkinoilla. Omasta organisaatiosta poikkeavia näkökulmia on tarjolla muissa markkinoilla toimivissa organisaatioissa. Organisaatioiden jakaessa toisilleen tietoa ja näkökulmia, osapuolet voivat yhdistäen näkökulmiaan kehittää toimintaansa paremmin vastaavia prosesseja ja arvioida toimintojaan markkinoiden näkökulmasta. Tietojohdaminen verkostoissa jakamalla on tehokkaampaa, tarkempaa, ja ajankohtaisempaa, kuin painetun sanan käyttö ja kustannustehokkaampaa kuin konsulttipalvelut.

Verkostojen laajan tieto- ja osaamis pohjan, vaikutusmahdollisuuksien ja liiketoiminnallisten mahdollisuuksien valjastamiseksi organisaation käyttöön verkoston yhteyksien kesken on muodostettava luottamuksellinen keskusteluyhteys. Executive Networking Bootcamp on pk- ja suuryrityksille suunniteltu palvelu, joka tuo yhteen organisaatioiden johtajat tarjoten alustan ja tuen, jolle perustaa syvälinen ja luottamuksellinen keskusteluyhteys niin organisaatioiden välillä kuin henkilökohtaisella tasolla. Johdon osallistuessa seminaariin organisaatio laajentaa johtonsa osaamista ja vaikutusmahdollisuuksia ulos organisaation rajoista. Toimivat keskusteluyhteydet luovat organisaatioiden välille strategisia kumppanuuksia, tiedon hallinnasta tulee kustannustehokasta ja organisaatioille avautuu uusia kanavia välittää sanomaansa eteenpäin markkinoilla.

Palvelu keskittyy luomaan lujan, monitahoisen perustan vieraiden välisille suhteille epävirallisten aktiviteettien ja virallisten keskustelupaneelien kautta. Seminaari auttaa vieraita rakentamaan yhteistä pohjaa niin yksityiselämän, kiinnostuksenkohteiden kuin organisaatioiden toimintojen kautta. Vieraiden kesken syntyy pitkäkestoisia suhteita, joista hyötyvät sekä organisaatiot, että johto henkilökohtaisesti.

6.2 Arvolupaus seminaarin isännälle

Yhteistyökumppanuudet ovat perustavassa asemassa kaikenlaisessa liiketoiminnassa, ovatpa kumppanit toimittajia tai asiakkaita. Kehittämällä ja ylläpitämällä suhteitaan yhteistyökumppaneihinsa yritys voi tehostaa toimintojaan, lisätä myyntiä asiakkuuksilleen ja kasvattaa asia-

kasuskollisuutta. Suhteilla sidosryhmiin on siis suora yhteys liiketoiminnan tehokkuuden parantumiseen.

Yrityksissä päätöksiä ovat tekemässä yksilöt, jotka arvostavat yhteistyökumppaneissaan luottavuutta, lähestyttävyyttä ja asiakkaansa liiketoiminnan tuntemusta. Tämän molempipuolisen tunteen saavuttamiseksi on tehtävä aktiivista ja määrätietoista työtä. Eräs tehokkaaksi havaittu tapa suhteiden lujittamiseen ovat asiakastilaisuudet. Perinteisessä mallissa asiakkaita viihdytetään samalla kun heille esitellään uusia tapoja kuluttaa toimittajan tarjoamia palveluja. Malli jättää kuitenkin auki toimittajan kannalta tärkeimmän yhteistyösuhteen liittyvän kysymyksen: Minkä asiakas voisi kokea omalle toiminnalleen arvokkaaksi?

Tähän kysymykseen perustuu Executive Networking Bootcamp -seminaarin palvelukonsepti. Sen tarkoitus on koota yrityksen sidosryhmien vaikuttajat yhteen tuottamaan keskenään itselleen ja toisilleen arvoa, joka ei ilman yrityksen tarjoamaa linkkiä olisi mahdollista. Seminaarin osallistujat saavat liike-elämän tuoretta tietoa, näkökulmia ja uusia vaikutuskanavia organisaatioilleen ja samalla kehittävät suhdettaan yritykseen, joka on kutsunut heidät tilaisuuden. Kokiessaan konkreettista arvoa seminaarin kautta, yhteys isäntäyritykseen lujittuu ja tämä mahdollistaa myös entistä tiiviimmät ja avoimemmat liikekumppanuussuhteet. Seminaari on myös kustannustehokas tapa kerätä yhteistyökumppanit yhteen ja vaikuttaa kaikkiin kumppanuuksiin samanaikaisesti. Näin yrityksen arvokkaat resurssit ovat järkevässä ja tuottoisassa käytössä.

6.3 Sovellus markkinointiviestintään

Markkinointiviestinnän materiaaleja ryhdytään työstämään arvolupausten ympärille siten, että molemmille kohderyhmille tuotetaan näiden tarpeita vastaavaa ja kiinnostusta herättävää sisältöä. Isäntäorganisaatiolle tarkoitettu materiaali keskittyy palvelun idean argumentoimiseen ja palvelusta saataviin positiivisiin taloudellisiin vaikutuksiin. Materiaalin tarkoitus on tukea henkilökohtaisena kanssakäymisenä tapahtuvaa myyntityötä, eikä sen tarkoitus ole toimia välineenä asiakkaiden tavoittamisessa. Materiaalin sisällössä on myös USP (unique selling proposition) piirteitä ja sen tarkoituksena onkin osoittaa seminaari-isännyyttä harkitsevalle yritykselle ne erityispiirteet, joita palvelu tuottaa yritykselle ja tämän kutsuvieraille sekä yrityksen roolin linkittyminen palvelumallissa sidosryhmien arvontuotantoon.

Arvolupausta ei voi kuvata yksiselitteisesti markkinointiviestintämateriaalissa. Kattavan arvolupausten välittäminen asiakkaalle vaatii asiakkaan yksilöllisten tarpeiden tuntemista. Tiedotettuaan asiakkaansa nimenomaisen tarpeen, Yritys X nostaa palvelulupauksessaan esiin ne palvelun erityispiirteet, jotka ovat vahvimmin sidoksissa asiakkaan arvokokemukseen. Palvelukonseptia pyritään kehittämään joustavammaksi, jotta erityyppisten asiakkaiden vaihtelevat

tarpeet voidaan ottaa paremmin huomioon palvelun toteutusvaiheessa. Näin arvolupausta voidaan viedä yhä pidemmälle.

7 Yritys X:n osuus palvelun arvontuotannossa asiakkaalle

Asiakkaan tuottaessa arvoa itselleen toimittajan rooli arvontuotannossa määräytyy tämän tuottaman palvelun laajuuden perusteella (Grönroos 2011, 291). Mitä suuremman roolin yritys ottaa palvelun tuotannossa asiakkaalle, sitä laajempaa on yrityksen ja asiakkaan välinen kanssakäyminen. Yritys voi vaikuttaa asiakkaan palvelukokemukseen, henkilökohtaisen siteen ja luottamuksen syntymiseen ja näin avata mahdollisuuden asiakkaan kokemukselle lisäarvosta. Kasvattamalla rooliaan asiakkaan arvon fasilitoinnissa, yritys sitouttaa itsensä osaksi asiakkaan arvokokemusta.

Yritys X:n tapauksessa toimittajan rooli riisutuimmassa palvelumallissa on saattaa yhteen seminaarin osallistujat ja toimia matkatoimiston palvelun välittäjänä. Isännän ja vieraiden tuottaessa itselleen arvoa kuluttamalla Yritys X:n palvelua, yritys tarjoaa puitteet palvelun kulukselle sekä kerää yhteen osallistujat, jotka ovat kriittisin tekijä kaikkien osapuolten arvon muodostumiselle. Riisuttu palvelumalli on olemassa lähinnä teoriassa, koska todellisen asiakasarvon tuottamiseksi Yritys X:n sitoutuminen palveluprosessin toteuttamiseen pyritään maksimoimaan.

Tarjotakseen asiakkaalle mahdollisuuden maksimaaliseen arvontuotantoon Yritys X osallistuu isäntäorganisaation kanssa tilaisuuden suunnitteluun konsultoimalla vieraiden kutsumista, ohjelman suunnittelua sekä tilaisuuden puitteiden valintaa. Tämän on tarkoitus vahvistaa palvelun tilaajan kokemusta laadusta, riskien hallinnasta ja tehokkuudesta.

Yritys X:n osallistuminen itse seminaaritalaisuuteen on isännän tilaama lisäpalvelu, joka siirtää tilaisuuden isännöinnin vastuuta kutsujaorganisaatiolta ja vapauttaa tämän resursseja käytännön järjestelyistä suhdetoimintaan. Lisäksi yrityksen edustaja pitää huolta osallistujien myönteisestä seminaarikokemuksesta ja on mukana avaamassa vieraiden välisiä keskusteluyhteyksiä. Osallistujat vaikuttavat omalla aktiivisuudellaan seminaarista saataviin tuloksiin. Järjestäjä voi helpottamalla ja nopeuttamalla tilaisuuden ilmapiirin avautumista tehostaa seminaarivieraiden keskinäistä arvontuotantoa sekä parantaa seminaarikokemusta.

Yritys X kontaktoi isännän ja vieraat tilaisuuden jälkeen välittäen heille tunteen henkilökohtaisesta kiinnostuksesta sekä vieden seminaarikokemuksen päätökseen. Vieraat kokevat näin saavansa lisäarvoa yhteistyösuhteestaan isäntäyritykseen. Koko prosessin päätyttyä vierailta on organisaatiotasolla lähtökohtaisesti positiivinen kuva toisistaan, uusia avattuja keskusteluyhteyksiä eri alojen toimijoihin, näkemystä oman organisaation ja klusterin ulkopuolisesta

toiminnasta sekä vahvistunut yhteistyökumppanuus isäntäorganisaation kanssa. Henkilökohtaisella tasolla vieraat ovat saaneet nauttia rentouttavasta vapaa-ajasta mielenkiintoisessa seurassa ja edustavissa puitteissa.

7.1 Seminaarin fasilitoinnin periaatteet

Jotta voidaan varmistaa osallistujien saama täysi hyöty tilaisuudesta, on järjestäjän ja isännien otettava roolia kanssakäymisen fasilitaattoreina. Tehtävän vastuisiin kuuluu keskusteluyhteyksien luominen ja ylläpitäminen sekä tilaisuuden kulun valvominen. Fasilitointi liittyy suoraan asiakkaalle syntyvän arvon muodostumiseen. Fasilitoinnin tarkoitus palveluna on ohjata ja varmistaa, että asiakas käyttää saamiaan resursseja oikein ja tehokkaasti voidakseen luoda itselleen suurimman mahdollisen arvon.

Fasilitointi perustuu hyviin vuorovaikutustaitoihin. Oman roolin ymmärtäminen on tärkeässä osassa keskusteluyhteyden muodostamista ja ylläpitoa. Fasilitaattorin tehtävä ei ole olla itse äänessä, vaan auttaa osallistujat mukaan keskusteluun ja perille aiheista sekä lähtökohdista. Vastuu vuorovaikutukseen osallistumisesta on jokaisella yksilöllä itsellään, mutta fasilitoinnilla voidaan tehdä kanssakäymisen lähtökohdista luontevampia ja mielekkäämpiä. Mitä järjestäjä ja isännät voivat sitten tehdä edistääkseen vieraiden keskinäistä vuorovaikutusta?

Työ alkaa jo ennen tilaisuuden alkua. Kun tilaisuuden järjestäjä ja isännät tutustuvat vieraisiin ja näiden organisaatioihin voivat nämä välittävää vieraille tarvittavan informaation, jotta nämä voivat tehdä samoin. Näin kaikki osallistujat voivat valmistautua mahdollisiin aiheisiin ja näkökulmiin, joita vieraat tulevat tilaisuudessa edustamaan.

Itse tilaisuuteen valitaan virallinen ohjelma, joka avaa näkökulmia ja herättää mielipiteitä käynnistäen keskustelua aiheista, joihin huomio pyritään ohjaamaan. Ohjelman merkitys riippuu ryhmän sidoksista ja se suunnitellaan vieraiden koostumuksen mukaan. Kun kyse on jonkin tietyn alan viiteryhmästä, alan toimintaan keskittyvän ohjelmallisen sisällön merkitys korostuu. Kun kyse on ryhmästä, jota ei yhdistä toimiala tai prosessit, ohjelman tarkoituksena on avata keskusteluyhteyttä yleisesti ja tutustuttaa vieraita toisiinsa yhteisen toiminnan kautta. Seminaariin osallistuvien kokoonpanosta riippumatta virallisella ohjelmalla on paikkansa seminaarissa ryhdittämässä ja selkeyttämässä toimintaa ja ohjaamassa keskusteluja ammatillisesti rakentaviksi.

Keskusteluyhteyden avaamista ja tukemista johdetaan ottamalla osallistujat ja heidän tunteensa huomioon. Empaattisuus auttaa ymmärtämään toisen näkökantaa ja ajatuksia sekä avaa mahdollisuuden kasvattaa omaa ymmärrystä aiheesta. Empaattisuuden osoittaminen tuottaa myös hedelmää kahdenkeskisten suhteiden luomisprosessissa. Olemalla itse vahvasti

mukana keskustelussa ja tuomalla muita mukaan käyttäen esimerkiksi henkilökohtaisesti osoitettuja kysymyksiä vieraat saadaan sitoutettua mukaan vuorovaikutukseen ja tekemään oman osansa kanssakäymisen ylläpidossa. Ilmapiiriä voidaan avata tukemalla esitettyjä ajatuksia ja välttämällä osallistujien itsetuntoa nakertavia kommentteja tai huumoria sekä toisten esittämien ajatusten suoraa kumoamista. Kaikkien persoonallisuuksien ei ole helppoa avata näkemyksiään vieraille ihmisille ja heille sosiaaliset tilanteet ilman kotikenttätietoa eivät lähtökohdallisesti ole helppoja. Säilyttämällä avoin suhtautuminen esitettyihin ajatuksiin, ryhmä kannustaa jäseniään ajatusten jakamiseen. (McGuire 2015.)

Näiden periaatteiden soveltaminen on tärkeää tilanteissa, joissa osallistujat muodostavat mielissään ensivaikutelmia toisistaan puheiden ja toiminnan perusteella. Positiiviset ja luottamusta herättävät tuntemukset ryhmästä auttavat vieraita saamaan parhaan mahdollisen hyödyn seminaarikokemuksestaan.

7.2 Isäntäyrittäjän rooli seminaarin arvontuotannossa

Jotta seminaariin vieraiksi kutsutut tahot saadaan harkitsemaan seminaariin osallistumista, on isännän kyettävä argumentoimaan, miksi heidän on hyödyllistä olla seminaarissa mukana. Isännän on kyettävä välittämään vierailleen konkreettiseksi se arvo, minkä nämä tulevat saamaan olemalla osana seminaariin osallistuvien muodostamaa verkostoa ja miksi juuri tämä verkosto on se forum joka tuottaa tälle nimenomaiselle asiakkaalle hänen eniten kaipaamansa arvon. Koska isännällä intressissä kehittää suhdetta seminaarivieraisiin, on isännän otettava palvelun tarjoajan ohessa roolikseen argumentoida ja siten välittää vieraille palvelun mahdollistamaa arvoa. Auttamalla kutsuvierasta ymmärtämään seminaarin arvonmuodostuksen perusteet ja ohjeistamalla hänelle ne käytännöt, joilla omaa arvontuotantoa voidaan varmistaa ja tehostaa, mennään asiakkaan arvontuotannossa pelkkää arvolupausta paljon pidemmälle. Näin isäntä ottaa myyntiprosessista alkaen roolin kutsuvieraan arvontuotannon konkreettisena osana.

Seminaarissa isännän rooli on ratkaiseva tilaisuuden arvontuoton kannalta. Isäntä kantaa yksin tai jakaa järjestäjän kanssa vastuun verkostoitumisen fasilitoinnista. Rakentamalla mahdollisuuksia avata keskusteluja ja auttamalla ihmisiä osallistumaan niihin, fasilitaattori on mukana luomassa arvoa sekä konkreettisella tasolla, että osallistujien mielikuvissa. (Haastateltava C, 2015.) Kun prosessi on saatu käyntiin, alkavat vieraat jakaa isännän vetovastuuta sosiaalisesta kanssakäymisestä sekä oman osaamisensa jakamisesta ja todellinen arvontuotanto alkaa. Tässä vaiheessa isännän rooli muuttuu ohjaamaan keskusteluja rakentaviin aiheisiin ja sävyyn sekä auttamaan passiivisempia tahoja mukaan vuorovaikutukseen.

7.3 Seminaariin osallistujan keinot vaikuttaa omaan arvontuotantoonsa

Opinnäytetyötä varten suoritettujen haastattelujen tuloksista nousi esiin aiheena seminaariin osallistuvien henkilöiden oma osuus kaikkien osallistujien kokeman arvon kollektiivisessa muodostumisessa. Aihetta ei varsinaisesti tutkittu opinnäytetyössä, mutta koska sillä on olennainen osa arvon muodostumisessa ja siten arvolupauksen toteutumisessa, katsottiin aiheelliseksi koota haastatteluista saaduista ajatuksista ohjeistusta seminaarivieraille arvontuotannon maksimointiin. Asiantuntevaa ja ammattimaista näkemystä saatiin varsinkin eräältä haastateltavista, joka toimii kansainvälisen verkostojärjestön hallituksessa.

Verkostot toimivat lähtökohtaisesti antamalla ja ennen kuin verkostoilta voi odottaa saavansa arvoa, on oma panos annettava muiden käyttöön (Haastateltava C, 2015.). Oma aktiivisuus on suurin yksittäinen tekijä, jolla seminaarivieras voi vaikuttaa tilaisuudesta saamaansa arvoon. Antamalla oman panoksensa ryhmälle seminaarivieras rakentaa yhteyksiä toisiin vieraisiin, avaa jakamisen ilmapiiriä ja on mukana mahdollistamassa muiden vieraiden arvontuottoa. Kun aktiivinen ajatusten jakaminen pääsee laajemmin käyntiin, kaikki seminaariosallistujat pääsevät osaksi arvomuodostusta. Lisäksi kun oma agenda jätetään toissijaiseksi verkostoitumistilanteessa, seminaarivieraiden välinen luottamuksen ilmapiiri vahvistuu. Kun keskusteluyhteys on vakautunut, on aika ottaa keskusteluun mukaan myös henkilökohtaisen agendan tasoja.

Ennen kuin verkostoissa voi antaa tai saada toiselta mitään, on selvitettävä mitkä ovat toisen tarpeet ja lähtökohdat. Tähän on syytä valmistautua jo etukäteen mikäli mahdollista. Seminaarien osallistujaluettelo on osallistujien käytettävissä hyvissä ajoin ennen seminaarin alkua. Tekemällä etukäteen taustatyötä tutustuen toisiin seminaarivieraisiin ja heidän edustamiinsa organisaatioihin internet-sivujen tai LinkedInin välityksellä, voivat vieraat löytää yhteistä pohjaa kiinnostuksenkohteista, tuttavista tai työhistoriasta. Näin on mahdollista muodostaa luonnollisia keskusteluyhteyksiä nopeasti ennestään tuntemattomien ihmisten välille.

Keskustelukumppanien taustojen tuntemisella on vaikutusta myös omaan ja organisaation uskottavuuteen keskustelukumppanien silmissä. Tuntemalla keskustelukumppanin toimintaa ja kulttuuria, seminaarivieras osoittaa arvostavansa tätä sekä nähneensä vaivaa tehdäkseen ajatustenvaihdosta merkityksellistä. Näin toimimalla seminaarivieraat nopeuttavat luottamuksen ilmapiirin syntymistä välillään. (Haastateltava C, 2015.)

Sosiaalisissa tilanteissa kaikki ihmistyypit eivät tule luonnostaan juttuun ja tietynlaisilla temperamenteilla varustetuilla ihmisillä saattaa olla vaikeuksia ymmärtää toisiaan. Vieraiden edustaessa organisaatioitaan jokaisella vieraalla on vastuu myönteisen kuvan välittämisestä organisaatiostaan - omasta tai toisten temperamentista tai luonteesta, sekä niiden asettamis-

ta haasteista riippumatta. Toimimalla tällä tavoin seminaarivieras voi nousta olosuhteiden tai persoonallisuuksien asettamien haasteiden yläpuolelle ja toimia näin oman organisaationsa sekä samalla muiden vieraiden hyväksi. Ottamalla huomioon muut vieraat sekä sosiaalisissa tilanteissa että yleisesti käytöksellään, seminaarivieras osoittaa myös organisaationsa olevan uskottava taho mahdolliseen yhteistyöhön. Toisaalta antamalla muiden tietoon yhteistyöhaluttomuutensa jonkin tahon kanssa, vieras vaikuttaa negatiivisesti organisaatiostaan antamaansa kuvaan (Haastateltava A, 2014).

Henkilökohtaisen kiinnostuksen osoittaminen muita vieraita sekä näiden ammatillista toimintaa kohtaan on eräs tehokkaimmista keinoista kasvattaa seminaarista saatavaa arvoa. Tehdäkseen näin seminaariin osallistujan on tasapainoteltava oman aktiivisen osallistumisen sekä muiden kuuntelun välillä. Oman oppimisen kannalta kuuntelu on avainasemassa. Lisäksi keskustelut vaativat syötteitä kaikilta osallistujilta, jotta ne pysyvät eloisina ja sisällökkäinä. Oman osallistumisen määrää on siis aihetta seurata.

Herättääkseen muiden seminaariosallistujien mielenkiinnon omaan toimintaansa vieraiden tulisi olla valmiita kertomaan lyhyesti itsestään ja organisaatiostaan, miksi he ovat erityisiä ja kiinnostavia. Näin muut pääsevät muodostamaan kuvan keskustelukumppanista sekä niistä näkökulmista, joita tällä on tarjolla. Tämä vaatii valmistautumista sekä itsetuntemusta. Hyvän itsetuntemuksen tuotteena on terve itsevarmuus, joka helpottaa kanssakäymisen aloittamista vieraiden ihmisten kanssa. (Haastateltava C, 2015.)

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Dalkir, K. 2011.

Knowledge Management in Theory and Practice (2nd edition) Boston: MIT Press

Christian Grönroos 2006 Helsinki

Adopting a service logic for marketing, Marketing theory Vol. 6 No. 3

Christian Grönroos 2008 Helsinki

Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? European Business Review Vol 20 No. 4

Christian Grönroos 2009 Helsinki

Palvelujen johtaminen ja markkinointi Helsinki: WSOYpro Oy

Christian Grönroos 2011 Helsinki

Value co-creation in service logic: A critical analysis, Marketing theory Vol. 11 No. 3

Hildreth P., Kimble C. 2004.

Knowledge Networks - Innovation through communities of practice London: Idea Group Publishing

Olve, N. 1999.

Balance Scorecard - Yrityksen strateginen ohjausjärjestelmä Porvoo: WSOY

Alf Rehn 2010

Vaaralliset Ideat - Toisenlainen kirja luovuudesta Turku: Talentum

Wenger, E. 1998.

Communities of Practice - Learning, Meaning and Identity New York: Cambridge University Press

Sähköiset lähteet

James C. Anderson, James A. Narus, Wouter Van Rossum 2006 Harvard Business Review (Luettu 12.4.2015)

Customer Value Propositions in Business Markets

<https://hbr.org/2006/03/customer-value-propositions-in-business-markets>

James Arnold 2002 (Luettu 10.4.2015)

Tough times for the 'Androids'

<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/1880776.stm>

Canvanizer.com (Luettu 27.4.2015)

<https://canvanizer.com/new/business-model-canvas>

Raj De Datta 2014 LinkedIn (Luettu 16.12.2014)

Can CEO's be introverts

<https://www.linkedin.com/pulse/article/20141008232537-15381-can-ceos-be-introverts>

EGN Suomi 2015 (Luettu 29.1.2015)

<http://fi.egn.com/page/luo-suhteita-ja-jaa-tietoja>

Herminia Ibarra 2007 Harvard Business Review (Luettu 26.10.2014)

How leaders create and use networks

<http://hbr.org/2007/01/how-leaders-create-and-use-networks/>

Minna Koisti/ EGN Suomi 2015 (Luettu 14.3.2015)

<http://fi.egn.com/testimonial/minna-koisti>

Michael McGuire 2015 LinkedIn Pulse (Luettu 24.3.2015)

Master your next interaction

<https://www.linkedin.com/pulse/master-your-next-interaction-michael-mcguire-d-sc-?>

Andy Molinsky Thomas H. Davenport Bala Iyer Cathy N. Davidson 2012 Harvard Business Review (Luettu 5.3.2015)

Three skills every 21st century manager needs

<https://hbr.org/2012/01/three-skills-every-21st-century-manager-needs>

Chad Nikazy 2014 LinkedIn Pulse (Luettu 14.3.2015)

<https://www.linkedin.com/pulse/20140915211144-23041792-wired-for-community-10-tips-for-confident-networking>

Reference for business - Encyclopedia for business 2nd edition (Luettu 27.4.2015)

<http://www.referenceforbusiness.com/small/Mail-Op/Networking.html>

Michael Skok 2013, Forbes (Luettu 11.4.2015)

4 Steps to building a compelling value proposition

<http://www.forbes.com/sites/michaelskok/2013/06/14/4-steps-to-building-a-compelling-value-proposition/>

David Straker 2015 (Luettu 6.4.2015)

A Brief History of Networking

http://changingminds.org/disciplines/networking/networking_history.htm

Haastattelut

Haastattelu A.

Petri Kauste 28.11.2014

CFO Teosto ry

Haastattelu B.

Jukka Linna 11.03.2015

Juridiikan lehtori Laurea-ammattikorkeakoulu

CFO Delta Motor Group Oy

Haastattelu C.

Pekka Matvejef 24.03.2015

Lehtori Facility Management Laurea-ammattikorkeakoulu

EuroFM ja FIFMA -järjestöjen hallitusten jäsen

Kunnanjohtaja Ilomantsi

Managing Director Lomayhtymä

Haastattelu D.

Mikko Teittinen 20.11.2014

CEO Bang & Bonsomer group Oy

Kuvat

[Kuva 1. Yritys X:n liiketoiminta kuvattuna Business Model Canvasilla \(menestyminen.fi\)](http://www.menestyminen.fi)

<http://www.menestyminen.fi/wp-files/wp-content/uploads/2010/09/Liiketoimintamalli.jpg>

..... 16