

## Verkostoista ekosysteemeihin

*Soili Mäkimurto-Koivumaa, FT, YAMK-yliopettaja, Teollisuuden ja luonnonvarojen osaamisala, Lapin ammattikorkeakoulu*

Asiasanat: verkostoituminen, ekosysteemi, verkko, verkosto

### Verkostoitumisen ilmiöstä

Organisaatiot ja yksilöt verkottuvat ja verkostoituvat. Ilmiön taustalla on yleisiä muutostekijöitä, kuten globalisaatio ja siitä johtuva toimintaympäristön muutos. Tämä heijastuu etenkin organisaatioihin, joiden on uudistettava toimintatapojaan kilpailussa pärjätäkseen. Verkostoista ja verkostoitumisesta on keskusteltu eri näkökulmista jo vuosikymmeniä, mutta verkostoitumisen merkitystä esim. yritysten toiminnan tavoitteiden saavuttamisen kannalta on alettu tutkia enemmän 2000-luvulta lähtien. Suomessakin aiheesta on tehty myös useita väitöskirjoja eri näkökulmista (mm. Valkokari 2009, Söderman 2014).

Verkostoitumisen ilmiötä voidaan tarkastella joko sosiologisesta tai talousteoreettisesta näkökulmasta. Talousteoreettisessa tarkastelussa verkostoitumisessa painotetaan mm. vaihdantakustannusten minimointia ja epävarmuuden hallinnan merkitystä (Valkokari 2009). Sosiologisessa näkökulmassa korostuu ihmisen toiminta verkostoitumisen prosessissa. Scharmer on viitannut Castellasiin (2009, 87) ja todennut, että elämme verkostoyhteiskunnassa, jossa poliittiset instituutiot ovat “kauppaa käyviä agenteja” eivätkä vallan toimipisteitä. Tyypillistä verkostoyhteiskunnalle on, että valta perustuu eri toimijoiden käyttämiin suhdeverkostoihin. Kun toimijalla on tietoa ja hän on mukana verkostoissa, tuo se valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia. Jos taas henkilöllä tai organisaatiolla ei ole oikeanlaista tietoa tai taitoa, voi hän jäädä verkostojen ulkopuolelle. Verkostoyhteiskunnassa tarvitaan sosiaalista pääomaa, joka voi lisätä yleistä tyytyväisyyttä omaan elämään ja sitä kautta avautuviin mahdollisuuksiin.

Toimintatapojen muutos vaikuttaa sekä organisaatioiden että yksilöiden toimintaan ja niihin liittyviin odotuksiin. Verkostomaiset organisaatiot edistävät oppimista, tukevat tietyn aseman saavuttamista, tuovat erilaisia taloudellisia etuja, mahdollistavat resurssiin riippuvuuksien hallinnan ja laajentavat työntekijöiden toimintamahdollisuuksia (Podolny & Page, 1998).

Miten käsitteet ”verkko” ja ”verkosto” eroavat toisistaan? Verkko (”net”, liiketoimintaverkko, strateginen verkko) on tietyn yritysjoukon muodostama verkko-organisaatio, joka rakennetaan tietoisesti ja tavoitehakuisesti. Verkolla on päämäärä, joka ohjaa sen kehittämistä ja toimintaa; kullakin jäsenellä on myös omat tavoitteensa. Verkon jäsenillä on sovitut roolit, joihin liittyvät vastuut sovitusta toiminnoista ja yleensä myös riskinotosta ja ansaintalogiikasta (Möller, Rajala & Svahn 2004). Verkostolla (”network, industries as networks”, yritysverkosto, verkostoympäristö, makroverkosto, toimialaverkostot) puolestaan tarkoitetaan yritysten ja muiden organisaatioiden välisten suhteiden muodostamaa, toimialat ylittävää, ja periaatteessa rajatonta verkostokudosta (ibid).

Södermanin (2014) mukaan verkostoituminen on yksi yritysten taloudellisen toiminnan organisoitumismuoto, joka sijoittuu kahden ääripään eli markkinoiden ja hierarkioiden välille. Verkostoitumisen motiiveja on useita. Verkoston avulla voidaan hakea strategista hyötyä liittoutumisen kautta, vahvistaa kilpailuetua esim. raaka-aineen saatavuuden tai jakelun varmistamiseksi tai osaamisen vahvistamiseksi (Valkokari 2009). Verkostoja voidaan erotella myös verkostotyypin ja sen tavoitteiden mukaan. Nykyisen liiketoiminnan tehostamiseksi voidaan muodostaa toimittajaverkosto. Yhteisen ongelman ratkaisua voidaan etsiä uudistavassa verkostossa ja innovaatioverkostossa voidaan etsiä uusia toimintamahdollisuuksia (Valkokari, Valjakka, Hakanen, Kupi & Kaarela 2014).

Verkostot muodostuvat toimijoista (nodes) sekä niitä yhdistävistä sidoksista (links). Verkostoissa toimivien välinen kytkentä tai linkki voi olla vahva tai heikko (strong and weak ties) (Valkokari 2009 Granovetterin 1985 mukaan, Kalm 2012). Heikot linkit ovat merkittäviä etenkin pienten ryhmien jäsenten välillä. Lisäksi etäämmällä toisistaan olevat verkostojen osapuolet voivat

hyödyntää paremmin eri tietolähteitä. Läheisessä yhteistyössä olevilla vahvat linkit sulautuvat osaksi muuta toimintaa (Kalm 2012, Granovetterin 1985 mukaan).

Verkostojen muodostamisen ja muodostumisen ehtona on luottamus sekä sitoutuminen. Luottamusta tarvitaan sekä ihmisten että organisaatioiden välillä, jotta tieto osapuolten välillä liikkuu, pystytään oppimaan yhdessä ja saadaan luotua uusia näkökulmia. Luottamuksen käsitteeseen liittyy yhtäältä lisääntynyt ennakoitavuus (predictability) tai täyttyneet odotukset. Toisaalta luottamus voidaan nähdä eettismoraalisesta näkökulmasta hyvänä tahtona (goodwill) (Valkokari 2009).

## Verkostoitumisosaaminen

Kuten edellä kuvattiin, verkostoitumisen sosiologisessa tarkastelussa korostuu yksilön rooli verkostoyhteiskunnassa. Jos, ja kun, tavoitteena on pysyä mukana ja osallisena yhteiskunnassa, on verkostoiduttava. Verkostoitumisosaamista pidetään nykyisin yhtenä työelämän kompetenssina, kuten ilmenee Sitran (2015) tekemässä kyselytutkimuksessakin. Sen mukaan suomalaiset tunnistavat verkostoitumisosaamisen merkityksen työmarkkinoilla, mutta vain kuusi prosenttia kyselyyn vastannuista piti sitä vahvuutenaan. Samassa tutkimuksessa ilmeni, että vain noin neljäsosa oli päätenyt työtehtäviinsä perinteisen hakuprosessin kautta ja enemmistö (n. 70 %) oli saanut työpaikan muulla tavalla. Kyselyn tulosten analyysissä on todettu, että mm. verkostoitumistaitojen merkitys kasvaa vielä tulevaisuudessa, kun osa työtehtävistä poistuu digitalisaation myötä: kilpailu työtehtävistä kovenee. Aktiiviset verkostoitujat kokevat myös, että verkostoituminen on auttanut heitä työelämässä menestymisessä (Sitra 2015).

Myös organisaatioissa tarvitaan verkostoitumisosaamista, verkosto-osaamista tai verkostokyvykkyyttä. Söderman (2014) on tutkinut verkostokyvykkyyden käsitettä yritysjohdon menestyksen näkökulmasta. Hän on määritellyt verkostokyvykkyyden koostuvan kyvykkyydestä solmia, kehittää ja muotoilla uudelleen yritysten välisiä yhteistyösuhteita. Lisäksi verkostokyvykkyyteen liittyy kykyä johtaa yritystä sen määrittelemien strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Verkostokyvykkyyden ja johtamisen merkitys kasvaa etenkin silloin, yritys pyrkii selviytymään monimutkaisissa verkostoissa. Södermanin (2014) tutkimuksessa todetaan,

että verkostokyvykyys kehittää ja uudistaa yrityksen toimintaa monin tavoin ja mahdollistaa erikoistumisen sekä oman erikoisosaamisen hyödyntämisen suhteessa muihin alan toimijoihin.

Yksilötason verkostoitumisosaaminen liitetään usein yrittäjäyysosaamisen. Voitaneenkin pohtia, miten verkostoitumisosaamista voisi kehittää tai oppia oppilaitosmaailmassa? Yksi tapa voisi olla Sarasvathyn (2001) esittelemä efektuaation (effectuation) kehys, jossa yrittäjämäisen ajattelutavan ja toimintamallin toteuttamiseen liitetään myös verkostoitumisen näkökulma. Prosessissa, jossa ensin tiedostetaan omat vahvuudet, kyvyt ja osaaminen, ryhdytään sen jälkeen etsimään kumppaneita (verkostoa), joiden kanssa voitaisiin kehittää olemassa olevista resursseista yhteistyössä esim. uusia tuotteita, toimintamalleja tai liiketoimintaa. Verkostoitumisosaamista voitaneen tukea eri tavoin esim. yhteistoiminnallisella, tiimityön varaan rakentuvalla ja osallistavalla oppimisella (mm. projektioppiminen).

## Ekosysteemien maailma

Scharmerin (2009, 303) mukaan yritysten organisoitumiskehitys etenee vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa yritykset toimivat keskitetyssä mallissa, jossa valta pohjautuu hierarkioiden ja sääntöjen pohjalle. Toisessa vaiheessa toiminta hajautetaan ja valta sekä asema perustuvat markkinamenestykseen ja asiakkaisiin. Kolmas vaihe rakentuu verkostoihin ja niiden muodostamista tukeviin verkostosuhteisiin. Neljäs vaihe, joka edustaa kehittyneintä tasoa, ovat ekosysteemit, joiden perustana on innovaatioiden ekonomia ja niiden tarjoamat kasvavat mahdollisuudet.

Ekosysteemin käsite on luonnon järjestelmää kuvaava metafora, joka tulee luonnontieteistä ja sillä kuvataan elollisten organismien ja niiden fyysisten ympäristötekijöiden kokonaisuutta (Valkokari, Salminen, Rajala, Koskela, Kaunisto & Apilo 2014 Tasleyn 1935 mukaan). James F. Moore 1993 on laajentanut ekosysteemikäsitteen käyttöä liiketalouteen. Mooren (1993) mukaan liiketoiminnan ekosysteemi (business ecosystem) rakentuu vähitellen satunnaisista elementeistä yhdeksi kokonaisuudeksi. Liiketoiminnan ekosysteemin aineisosina ovat pääoma, asiakkaiden kiinnostus ja uusien innovaatioiden avaamat mahdollisuudet.

Valkokari ym. (2014) mukaan liiketoimintatekosysteemi on yhden tai useamman johtavan yrityksen teknologia-alustan ympärille muodostunutta yritysjoukkoa, niiden sidosryhmiä ja kilpailijoita. Liiketoimintaekosysteemissä toimivia yrityksiä yhdistää jokin alusta (platform), teknologia tai palvelu. Osallistujat kilpailevat keskenään, mutta tekevät myös yhteistyötä ja rinnakkaista kehitystyötä (co-evolution). Liiketoimintaekosysteemiin liittyy vahvasti tehokkuuden tavoittelu. Yritysten välisen yhteistyön organisointia voidaan kuvata myös käsitteellä ”ekosysteeminen liiketoiminta”, joka korostaa enemmänkin sitä, että siihen kuuluvia toimijoita yhdistää tarve tehdä yhteistyötä. Siinä korostuu myös se, että mukana olevien toimintaa kuvaa aktiivinen keskinäinen vuorovaikutus sekä toimijoiden väliset riippuvuudet (Valkokari ym. 2014).

Huolimatta siitä, että ekosysteemikäsitettä on kritisoitu monimerkityksisyyden vuoksi, voitaneen sitä kuitenkin käyttää etenkin silloin, kun organisaatioiden välisen yhteistoiminnan perusta löytyy jostakin tekijästä (esim. teknologia) tai yhteistyö perustuu tarpeeseen tai avautuviin uusiin mahdollisuuksiin (esim. kiertotalous ja uusi liiketoiminta). Ekosysteemiksi ei kuitenkaan voida kuvata mitä tahansa verkostotoimintaa tai yhteistyörakennetta.

## Verkostoitumista käytännössä

Verkostoitumisen vaade yksilötasolla, samoin kuin nykyinen työelämä, suosii ekstrovertejä yksilöitä. Ulospäin suuntautuneille yksilöille yhteyksien luominen on helpompaa ja luontevampaa kuin introverteille. Sitran (2015) kyselyssä esille noussut suomalaisten alhainen arvio omasta verkostoitumisosaamisestaan voinee selittyä osaksi sillä, että suomalaiset ehkä ovat enemmän temperamentiltaan introverteja. Joidenkin tutkimustietojen mukaan länsimaisesta väestöstä neljäsosa on temperamentiltaan ujoja ja varautuneita uusissa sosiaalisissa tilanteissa; tämä pätee myös suomalaisiin ja selittänee osaltaan arvioitua ja koettua alhaista verkostoitumisosaamista.

Verkostoitumismahdollisuuksia voidaan tarjota yksilöille, yhteisöille ja organisaatioille eri tavoin. Nykyisin erilaiset kehityshankkeet ovat luontainen tapa sekä yrityksille että korkeakouluille tehdä yhteistyötä ja verkostoitua. Yhtenä esimerkkinä hanketoiminnasta on Lapin AMKin YAMK-yksikön OVET-hanke, jonka tavoitteena on tarjota yrityksille työkaluja henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämiseen ja ylläpitämiseen osallistamisen kautta. Hankkeessa, joka toteutetaan yhdessä Lapin yliopiston ja Kajaanin ammattikorkeakoulun kanssa, on tällä hetkellä

mukana 22 pientä yritystä. Ensimmäiseen 22.11.2017 Kemissä, Rovaniemellä ja Kajaanissa pidettyyn esimiestyöpajaan osallistuneet yrittäjät nostivat osallistumisensa kannustimena esille hankkeen tarjoaman mahdollisuuden tavata muita pienyrittäjiä, joiden kanssa jakaa kokemuksia ja etsiä ratkaisuja yhteisiin haasteisiin.

## Lähteet

Kalm, M. 2012. The Impact of Networking on Firm Performance, Evidence from Small and Medium-Sized Firms in Emerging Technology Areas. ETLA, Keskusteluaiheita/Discussion papers, 1278.

Moore, J. F. 1993. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. Harvard Business review, 75–86. <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition> .

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot Johtaminen ja arvonluonti. Teknologiateollisuuden julkaisuja 11/2004

Podolny, J. M. & Page, K. L. 1998. Network Forms of Organization. Annu. Rev. Sociol. 1998. 24:57–76.

Sarasvathy, S. D. 2001. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. The Academy of Management Review, 26: 2, 243 – 263.

Scharmer, C. O. 2016. Theory U : leading from the future as it emerges : the social technology of presencing. San Francisco, Calif. : Berrett-Koehler.

Sitra, 2015. Uuden työn valmiudet ja reitit työelämään. <https://www.sitra.fi/uutiset/vain-joka-neljas-suomalainen-tyollistynyt-avointa-tyopaikkaa-hakemalla/> .

Söderman, A. 2014. Verkostokyvykkyyden merkitys yritysjohdon menestysresepteissä. Acta Wasaensia, 309.

Valkokari, K. 2009. Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä verkostossa . VTT:n julkaisuja 755.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H. I., Malinen P., Möller, K., Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Valkokari, K., Salminen, J., Rajala, A., Koskela, M., Kaunisto, K. & Apilo, T. (toim.) 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. Espoo, VTT Technology 152.

[www.ovetkasvuun.fi](http://www.ovetkasvuun.fi)