

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Yrityksen tietohallinto

2010

Tanja Alenius

VERKOSTOJOHTAMINEN

– case: Turun Ammattikorkeakoulun opiskelija-
osuuskuntien verkostoituminen



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tanja Alenius

VERKOSTOJOHTAMINEN

Opinnäytetyön perimmäisenä tarkoituksena on selvittää Turun ammattikorkeakoulun sisällä toimivien opiskelijaosuuskuntien verkostoitumiseen liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita verkostojohtamisen näkökulmasta sekä toimia verkoston johtajan työkaluna näitä verkostoitaessa. Tutkimus vastaa kysymykseen millainen on hyvä verkosto ja mitä sen rakentamiseen tarvitaan. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään, millaisia asioita ja resursseja verkoston johtajan tulee huomioida verkostoa rakennettaessa, käynnistettäessä sekä kehitettäessä. Teoreettisen aineiston ja tutkimustyön tuloksena vastataan kysymykseen miten Turun ammattikorkeakoulun osuuskuntien verkostoiminen tulisi tehdä.

Verkosto on monesta yrityksestä muodostuva organisaatio, joka on perustettu tuottamaan osapuolilleen lisähyötyä ja jonka toiminnalle on laadittu yhteiset tavoitteet sekä toimintatavat. Verkosto tarvitsee toimiakseen yrityksiä, jotka ovat jo henkistötasolla motivoituneita kehittämään toimintaansa ja toimimaan yhteisen hyvän vuoksi. Verkoston johtajan eli veturin tehtävä verkostossa on varmistaa, että verkosto saavuttaa tavoitteensa sekä parantaa toimintaansa jäsenten osaamista hyödyntämällä ja kehittämällä. Kiteytettynä verkostojohtaminen on verkoston organisointia, sekä sen sosiaalisen pääoman hoitoa ja kasvatusta.

Osuuskunnilla on tutkimuksen mukaan selvä tarve ja paljon potentiaalia verkostoitumiselle. Osuuskuntien verkostointi on täysin mahdollista, ja sen onnistuessa se tuottaa hyötyä osuuskunnille, Turun ammattikorkeakoululle sekä osuuskuntien toimialueella toimiville yrityksille.

ASIASANAT:

Verkostoituminen, verkostot, johtaminen, yhteistyö, kumppanuus, moniosaaminen, ammatillinen kehitys, organisaatiot.

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business and Administration | Information and Knowledge management

Autumn | 67

Sari Jalonen

Tanja Alenius

NETWORK MANAGEMENT

The purpose of this thesis is to determine the possibilities and challenges of Turku University of Applied Sciences' student cooperatives' networking from the network leader's perspective. Also it functions as the network leader's instrument to support network building and management. The research answers the question what kind of network is good and what is needed to build it. The research also explains what kind of issues and resources the network leader must notice in the network construction, start up and development. The theoretical material and research results answer the question how Turku University of Applied Science's cooperatives' networking should be implemented.

A network is an organization which is composed of several companies. It has been founded to produce additional benefits and common goals and practices to its participant. To work well, the network needs functional companies that are motivated to develop their activities and to act for the common good. The network leader's duty is to ensure that the network will achieve its objectives and to improve the operations of the members by utilizing and developing their skills. In a nutshell, the network management is orchestrating the network, and its takes care of the growth of its social capital.

According to the reseach, the cooperatives have a clear need and a lot of potential for networking. The cooperatives' networking is entirely possible, and if it succeeds, it produces benefits for all the cooperatives, Turku University of Applied Sciences and the cooperatives' clients.

KEYWORDS:

Networking, networks, management, co-operation, partnership, multitasking, vocational development, organizations.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
2 VERKOSTO	8
2.1 Verkottuminen ja verkostoituminen käsitteinä	8
2.2 Verkostoitumiseen liittyviä peruskäsitteitä	9
2.3 Verkostojen monimuotoisuus	11
2.4 Miksi verkostoitua?	14
3 VERKOSTON RAKENTAMINEN	16
3.1 Verkostovisio	17
3.2 Verkostoaihio	19
3.3 Verkoston liiketoimintasuunnitelma	19
3.3.1 Toimivat yritykset	20
3.3.2 Osaaminen	20
3.3.3 Yhteiset prosessit - yhteiset työskentelytavat	20
3.3.4 Yhteistoimintakyky	21
3.3.5 Rahoitus ja muut sidosryhmät	21
3.4 Markkinaymmärrys	22
3.4.1 Kohderyhmät	22
3.4.2 Asiakkaan tarpeet	22
3.4.3 Kehitystrendit	23
3.4.4 Kilpailutilanne	23
3.4.5 Partnerit	24
3.5 Verkostostrategia	24
3.6 Verkostosopimus	24
3.7 Pelisäännöt	25
3.8 Verkoston käynnistäminen	26
4 VERKOSTOJOHTAMINEN	27
4.1 Veturi	28
4.2 Verkoston organisointi	29

4.2.1 Vastuuhenkilöt	31
4.2.2 Roolitus	32
4.2.3 Valmennus	32
4.2.4 Yhteistoimintamekanismit	32
4.3 Johtaminen tiiminäkökulmasta	33
4.4 Verkoston johtajan taitoalueet	35
4.4.1 Luottamuksen rakentaminen	36
4.4.2 Vallasta luopuminen	37
4.4.3 Opastaminen ja tukeminen päätöksenteossa	38
4.4.4 Kannustus	38
4.4.5 Sisäisen erilaisuuden hyödyntäminen	39
4.5 Verkoston kehittäminen	39
4.5.1 Sosiaalinen pääoma	40
4.5.2 Verkoston sisäinen viestintä	41
4.6 Toiminnan kannattavuus ja mittarit	42
4.7 Verkostoesteet	44
5 OSUUSKUNNAT ORGANISAATIOINA	46
5.1 Osuuskunta yritysmuotona	46
5.2 Osuuskunta organisaationa	47
5.3 Turun ammattikorkeakoulun opiskelijaosuuskunnat	48
5.3.1 Osuuskunta Tradetalo	48
5.3.2 Osuuskunta Villikortti	49
5.3.3 Osuuskunta TeKYM	50
5.3.4 Osuuskunta Autoteku	51
5.3.5 Asiantuntijaosuuskunta I-DEAL	52
5.3.6 Osuuskunta Zemi Finland	53
5.3.7 Osuuskunta Loimaan Kaikidea	54
5.4 Osuuskuntaristeilyt	55
5.5 Opiskelijaosuuskuntien kiinnostus verkostoitumiseen	55
6 YHTEENVETO	59
6.1 Osuuskuntien verkostoitumisen mahdollisuudet	59
6.2 Verkoston veturi	60
6.3 Edellytykset onnistuneelle verkostolle	61
6.4 Verkostoitumiseen liittyvät ongelmat ja uhat	61

6.5 Osuuskuntien verkostoitumisen toteuttaminen	62
6.6 Loppusanat	64
LÄHTEET	65

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset	67
--------------------------------	----

KUVIOT

Kuvio 1. Horisontaalisen ja vertikaalisen verkostoyhteistyön rakenteet	13
Kuvio 2. Verkoston ja itsenäisten yritysten tehokkuus	15
Kuvio 3. Verkostovision kehitysprosessi	18
Kuvio 4. Työskentelytavan muodostuminen	21
Kuvio 5. Verkoston organisointi	31
Kuvio 6. Verkoston organisoinnin tärkeimmät askeleet	32
Kuvio 7. Erilaiset johtamistavat	35
Kuvio 8. Luottamuksen muodostuminen	38
Kuvio 9. Verkoston suorituskyvyn elementtejä	44
Kuvio 10. Rationaalisen ja dialogisen organisaation poikkeavat rakenteet	48
Kuvio 11. Verkoston rakentamisen sateenvarjomalli	66

TAULUKOT

Taulukko 1. Verkostoitumiseen liittyvien käsitysten eroavaisuudet	11
---	----

1 JOHDANTO

Yhä useampi Turun Ammattikorkeakoulun opiskelija perustaa yrityksen opintojensa loppuvaiheessa. Yrittäjyyttä tuodaan tutuksi luentosarjojen, osuuskuntien ja projektien avulla. Tavoitteena on yksilöllisen yrittäjyyspolun löytyminen osaksi opintoja. Turun Ammattikorkeakoulun alaisuudessa toimii kolmesta osuuskuntaa, jotka tarjoavat työelämälähtöisiä projekteja opiskelijoille. Osuuskuntien toiminnan tavoitteena on, että opiskelija perehtyy yrittämiseen käytännössä kehittäen samalla tiedonhankinta-, ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaitojaan. Osuuskunnat jäljittelevät aitoa yritystoimintaa, mutta eivät kuitenkaan hae toiminnallaan voittoa vaan päätavoitteena on oppia uusia taitoja työelämälähtöisesti kokemusten kautta. Tämä näkyy yritystoiminnassa edullisten palveluiden muodossa. Yksi epäkohta on kuitenkin havaittavissa jokaisen osuuskunnan toiminnassa; osuuskunnat toimivat itsenäisesti, eivätkä hyödynnä verkostoitumisen tuomia mahdollisuuksia.

Turun ammattikorkeakoulu on iso oppilaitos. Muiden tekemisistä ei juuri tiedetä. Yhdet tärkeimmistä työkaluista yritystoimintaa edistettäessä ovat viestintä ja yhteistyö, joita ei kuitenkaan Turun ammattikorkeakoulun osuuskunnissa ole hyödynnetty. Osuuskuntien yhteistyön aloittamisesta on puhuttu jo vuosia osuuskuntaristeilyillä. Asialle ei kuitenkaan ole tehty mitään, vaan se on jäänyt avoimeksi ongelmaksi ilmaan leijumaan.

2 VERKOSTO

Verkosto on yksi iso organisaatio, joka muodostuu yhteistyömallin ja yhteiset tavoitteet omaavista yrityksistä tai toimijoista. Yhteistyömallilla tarkoitetaan esim. yhteistyösopimukseen perustuvaa yhteistoimintaa, jonka tavoitteena on kilpailukyvyn nostattaminen tuotetta tai palvelua tuottaessa paremmaksi kuin kilpailijoilla. (Kehittämisyhtiö KeuLink Oy 2008, 7.) Verkostoituminen on kokonaisuudessa vielä varsin uusi ilmiö. Ilmiöön liittyvä käsitteistö on uutta ja eri yhteyksissä voidaan samalle käsitteelle antaa jonkin verran toisistaan poikkeavia tulkintoja. (Ruohomäki 2007, 4.) Usein verkosto ja verkostoituminen sekoitetaan verkkoon ja verkottumiseen, vaikka ne ovatkin eri käsitteitä, ja tarkoittavat eri asioita. Verkostolla on monet eri kasvot, ja verkostoitua voi monella eri tavalla. Lisäksi verkostoitumiseen liittyy paljon muutakin.

2.1 Verkottuminen ja verkostoituminen käsitteinä

On hyvä erottaa käsitteet verkottuminen ja verkostoituminen. Verkottuminen tarkoittaa tietotekniikan ja tietoverkkojen sekä verkkoliiketoiminnan käyttöä. Tietoverkkoa voidaan verrata hermojärjestelmään, joka kuljettaa tietoa verkostoissa. Ihminen tai yritys on verkottunut, kun sille on auennut pääsy tietoverkkoihin sen myötä uusin mahdollisuuksiin. Verkostoituminen taas on monenvälistä yhteistyötä, kuten esimerkiksi yrityksen muodostama tuotanto- tai yritysverkosto. Yritykset haavevat yhteistyön avulla ratkaisuja haasteisiin ja ongelmiin, joihin niiden omat voimavarat eivät riitä. Tällaisissa prosesseissa verkottuminen, tietoverkot ja -liikenne ovat usein vain verkstoratkaisujen mahdollistajia ja välineitä. Pelkkä tietoverkko ei vielä tee toimivaa yritysverkostoa, sillä se on vain verkstoyhteiskunnan alusrakenne. (Niemelä 2002, 13.)

Seppo Niemelä on kuvannut teoksessaan *Menestyvä yritysverkosto, Verkostonrakentajan ABC* (2002, 13–14) verkon ja verkostoitumisen eroa seuraavasti: ”Verkko ja verkosto ovat ikään kuin saman asian kaksi eri puolta, toinen tekninen ja toinen sosiaalinen. Verkko ilman verkostoa jää leluksi. Verkosto ilman verkkoa jää vajaa-tehoiseksi. Vasta tietoverkko ja tuotantoverkosto yhdessä ovat toimivaa verkostotaloutta.”

2.2 Verkostoitumiseen liittyviä peruskäsitteitä

VTT:n ja Ismo Ruohomäen (2007, 4) mukaan verkostoitumiseen rinnastetaan keskeisesti monia termejä, kuten esimerkiksi erilaiset yritysysteistyöt. Verkosto voi syntyä pienempien yritysten yhteistyön kautta tai suuren yhtiön pilkkoutuessa pienempiin, erikoisosaamista vaativiin yksilöihin (Turkulainen 2008, 2). Yritysysteistyöllä tarkoitetaan yhteistyötoimintaa itsenäisten yritysten välillä. Yhteistyö voi perustua esimerkiksi sopimuksiin, yritysjärjestelyihin tai vapaaehtoisuuteen. (Ruohomäki 2007, 4.)

Kahden välisellä yhteistyöllä nimitetään kahden yrityksen välistä yhteistyötä, kun taas *monen keskeistä* (*Multilateral collaboration*) yhteistyötä harjoitetaan useamman toimijan välillä. *Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistoiminta* (*Public Private Partnership*) on esimerkiksi kunnan aiemmin itse tuottamien prosessien siirtämistä yksityiselle yritykselle. *Yhteisyritys* (*Joint venture*) on erillinen yhtiö, jonka eri toimijat ovat perustaneet yhdessä ja jonka kautta osapuolet suorittavat yhteistä liiketoimintaa. (Ruohomäki 2007, 4.)

On myös olemassa rakenteeltaan erilaisia verkostoja. *Yritysverkostolla* (*Firm network*) kuvataan yritysten muodostamaa yhteistyötiimiä jolla on yhteisiä päämääriä. *Strategisella verkosto* (*Strategic network*) on pitkän tähtäimen yhteistyötiimi, jossa osapuolilla on tavoitteenaan esimerkiksi kilpailuaseman varmistaminen, ylläpitäminen ja parantaminen (Ruohomäki 2007, 4.)

Muita verkostoitumiseen liittyviä käsitteitä ovat Kumppanuus, Ulkoistaminen, Alihankinta, sekä Klusteri. *Kumppanuus (Partnership)* on jatkuvaa ja systemaattista toimintaa osallistuvien yritysten välillä ja sen tulee perustua kumppaneiden väliseen luottamukseen ja kaikkia heitä hyödyttävään yhteistoimintaan. (Ruohomäki 2007, 4.)

Ulkoistamisella (Outsourcing) tarkoitetaan tapahtumaketjua, jossa yritys siirtää prosesseja, jotka eivät kuulu sen ydinsaamiseen, ulkopuolisen yrityksen tuotettavaksi. Sen tavoitteena on keskittää yrityksen voimavarat sen ydinsaamiseen ja sen edelleen kehittämiseen, niin että toiminta tehostuisi ja kustannuksissa säästettäisiin. (Ruohomäki 2007, 4.) *Alihankinnassa (Subcontracting)* taas alihankkija valmistaa ulkoistavan yrityksen lopputuotteisiin rakenneosia, esimerkiksi järjestelmätoimituksia tai palvelutyyppejä tehtäviä kuten pakkauksen. (Ruohomäki 2007, 4.)

	Laatu ja tuote	Tilaus-toimitus	Tuote-kehitys	Toimittajan valintakriteeri	Verkoston hallinta ja osaaminen
Strategiset verkostot	Yhteinen kehittäminen	Automatisoitu	Sitoutuminen tuote- kehitykseen	Kehityspotentiaali	Yhteinen strategia ja visio
Kumppanit	Kehitetään tuotteen toiminnallista laatua	Systemaattinen	Tuotekehitys yhteistyössä	Nopeus	Yhteiset tavoitteet
Yhteistyö	Kehitetään tuotteen fyysistä laatua	Suunnittelu	Tuotesuunnittelu yhteistyössä	Kokonaiskustannukset	Yhteiset pelisäännöt ja vuosisopimukset
Alihankinta	Alihankkija tekee tuotteen ja ostaja tarkastaa	Yksittäinen tilaus ja toimitus	Päämies vastaa	Hinta	Sopimus tilauskohtaisesti

Taulukko 1. Verkostoitumiseen liittyvien käsitysten eroavaisuudet. (Valkokari; Kulmala; Ruohomäki 2005, 13).

2.3 Verkostojen monimuotoisuus

Niemelä toteaa kirjassaan (2002, 18) ”Kaikki puhuvat verkostoitumisesta, mutta usein on vaikea tietää, mitä sillä lopulta tarkoitetaan. Osaksi tällainen epätietoisuus johtuu siitä, että verkostot voivat hyvin olla erilaisia.” Jokainen verkosto räätälöidään tilanteen mukaan vastaamaan verkostoituvien yritysten tarpeita. Lisäksi verkostot itsessään muuttuvat ympäristön muutosten mukana. Verkostot voivat olla myös rakenteellisesti ja arkkitehtuurinsa kautta erilaisia, kuten myös niiden sisäinen arvokulttuuri; pk -yritykset voivat tehdä yhteistyötä tasa-arvoisina tai suurempi yritys rakentaa niistä oman yhteistyöverkostonsa. (Niemelä 2002, 18, 20.)

Yhteistä kaikilla verkostoilla on kuitenkin se, että niiden ensisijaisena tarkoituksena on paremman markkina-aseman saavuttaminen sekä jokaisen omaan ydinosaa-

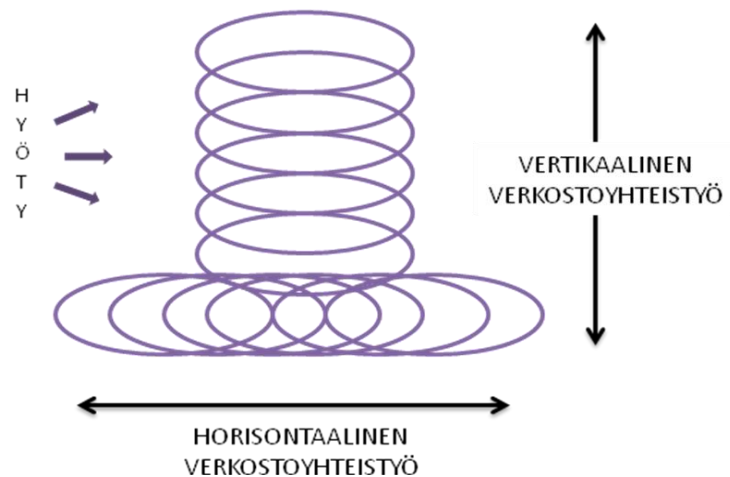
miseen keskittyminen. Verkoston avulla pyritään vastaamaan paremmin asiakkaiden vaatimuksiin, jotka koskevat laatua, nopeutta, joustavuutta, osaamista ja ennen kaikkea kustannustehokkuutta. Verkostossa toimivien yritysten keskeinen tarkoitus on myös hankkia muilta jäseniltä erilaisia palveluita sekä erilaisten toimittaja- ja palveluketjujen rakentaminen. Verkoston avulla yritykset voivat luoda uutta liiketoimintaa tai hankkia uusia asiakasyhteyksiä nykyisten lisäksi. (Ruohomäki 2007, 3).

Yritysten välistä yhteistyötä tapahtuu nykypäivänä todella paljon. Tällaisia ovat esimerkiksi yritysten välinen yhteistyö markkinointiin, tuotantoon, rahoitukseen sekä tutkimus- ja tuotekehitystyöhön liittyvissä asioissa. Myös kansainvälistyttäessä yritykset pyrkivät usein tekemään yhteistyötä (Kauppa- ja Teollisuusministeriö, 11–12.) Yritysyhteistyö voi olla joko kahdenvälistä tai monenkeskistä, horisontaalista tai vertikaalista (Ruohomäki 2007, 4.)

Rakenteellisesti verkostot jaetaan siis kahteen ryhmään; hierarkkiseen kärkiyritysverkostoon eli vertikaaliseen verkostoon ja tasavertaiseen kumppaneiden eli horisontaaliseen verkostoon (Kuvio 1.) Vertikaalinen verkosto yhdistää yhden tuotantoprosessin eri vaiheissa toimivia yrityksiä. Verkoston toiminnallinen lähtökohta liittyy usein lopputuottajan omistamaan palveluun tai tuotteeseen ja vaikuttaa kaikkiin tuotantoketjussa vaikuttaviin alihankkijoihin tai yrityksiin. Esimerkkinä ovat tuotantonsa ketjuttaneet yritykset, joista yksi tekee rakennuksen piirustukset, yksi talon kivijalan ja muuraustyön, yksi ulkovuoren, yksi sisutuksen, yksi sähkö- sekä putkityöt ja yksi hoitaa asuntoesittelyt sekä talokaupat. (Valkokari ym. 2005, 13. Ruohomäki 2007, 4. Niemelä 2002, 19–21.)

Horisontaalinen verkosto toimii vaakasuunnassa, eli se muodostuu arvoketjun tietyn vaiheen rinnakkaisista ja toisistaan poikkeavista toimijoista, palveluista tai tuotteista. Horisontaalisella verkostolla pyritään yhdistämään samanlaiset resurssit suuremman tuottavuuden saavuttamiseksi. Usein kyse on alkujaan kilpailutilanteessa olleista yrityksistä, jotka ovat yhdistäneet osaamisensa. Tällaisen keskittymän sisäisessä yhteistyössä välittyy uusia ideoita, innovaatioita, kokemuksia ja tietämystä. Sellainen voi olla tuoteperhe; asiakas voi valita taloa etsiessään kivi-

hirsi- tai valmistalon, ja räätälöidä lisäpalveluista itselleen täydellisen kodin; ulko-rakennukset, sisustuspalvelun, sähkötyöt, keittiökaapit... Näin naapuriyritykset ta-saavat toistensa tuotantohuippuja ja ennen kaikkea helpottavat omaa ja asiak-kaidensa työtä uudella konseptillaan. (Niemelä 2002, 19–21. Ruohomäki 2007, 4.)



Kuvio 1. Horisontaalisen ja vertikaalisen verkostoyhteistyön rakenteet (Niemelä 2002, 19).

Verkoston rakenne voi olla luonteeltaan määräaikainen, vaihtuva tai pysyvä. Ver-koston syvyyttä voidaan kuvata neliportaisella asteikolla, joka myös samalla kuvaa verkostoyhteistyön mahdollista kehityspolkua (Niemelä 2002, 19–21.):

1. satunnaisesti toistuvat ja kertaluonteiset alihankintasopimukset
2. projektikohtainen yhteistoiminta
3. yhden tai useamman vuoden sopimukset
4. ja pysyvä (tai pysyvästi tarkoitettu) kumppanuus eli partneruus.

Etenkin alkuvaiheessa verkoston toiminnan tulee perustua tarkkoihin sääntöihin, mutta sen kehittyessä tarvitaan luottamusta, joka mahdollistaa joustavamman toi-minnan. (Niemelä 2002, 20–21.)

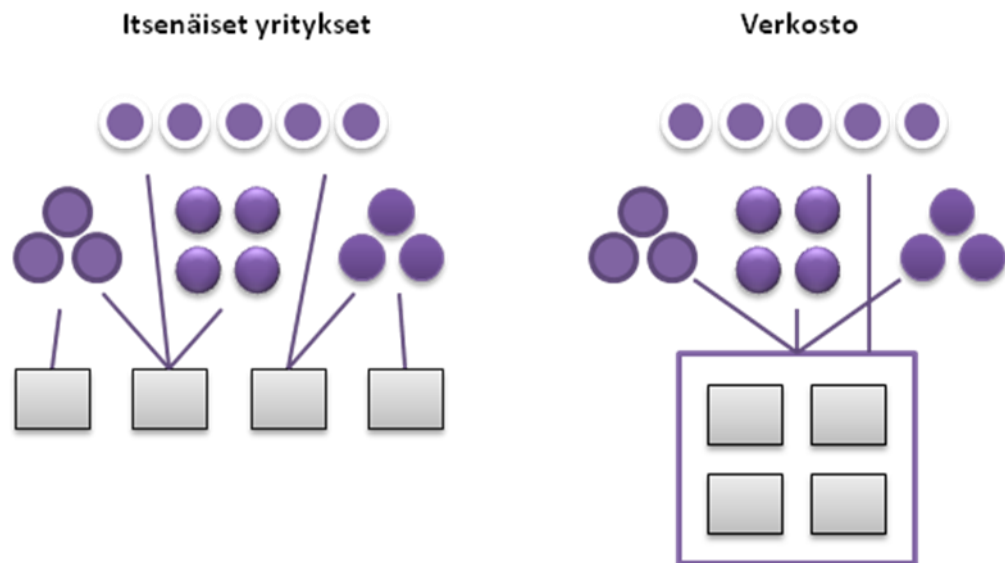
Verkosto voi maantieteellisesti olla paikallinen, alueellinen, kansallinen, kansainvälinen tai globaali. On tyypillistä, että useat samalla alueella toimivat yritykset, joiden toiminnot täydentävät toisiaan, verkostoituvat keskenään ja muodostavat näin *alueellisen osaamiskeskittymän*. (Niemelä 2002, 19–21.)

2.4 Miksi verkostoitua?

Syitä yritysten verkostoitumiseen on monia. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä verkostoitumisen kolme pääsyytä ovat (Jalonen 2010.):

1. tuotannon ja resurssien tehostuminen
2. innovatiivisuuden ja tietotaidon lisääntyminen
3. valmistautuminen muutoksiin

Pienyritysten merkittävin syy verkostoitumiseen on usein markkinoinnin ja asiakasymmärryksen kehittäminen. Usein on mahdollista tehdä sellaista yhteisin voimavaroin, johon yhden yrityksen voima ei riitä (Kuvio 2). Verkostoyhteistyö on usein ratkaisu yritysten kasvavaan ongelmaan, eli keskittyviin, kansainvälistyviin ja usein suurilla volyymeillä toimiviin markkinoihin pääsy. Hyvin toimivaan yritysverkostoon mukaan pääsy on usein muutoksen paineessa oleville yritykselle suuri helpotus; vihdoinkin se voi keskittyä omaan ydinosamiseensa ja samalla sille aukeaa uudet markkinat sekä uudet mahdollisuudet. Kun myynnistä saatava kokemus ja raha alkavat ohjata verkostoitumisen prosessia, on toiminta teoreettisia kuivaharjoituksia varmemmalla pohjalla. (Niemelä 2002, 19–21.)



Kuvio 2. Verkoston ja itsenäisten yritysten tehokkuus rinnastettuna

Pienten yritysten verkostoitumisella haetaan myös tietynlaista helppoutta verkostoyritysten lisäksi ennen kaikkea asiakkaille. Yritys pystyy siis verkoston ansiosta keskittymään siihen osa-alueeseen, jossa se on vahvimilla. Hyvin rakennetun verkoston ansiosta taas asiakas saa oikean palvelukokonaisuuden yhdellä neuvottelulla; asiakas saa parhaan hyödyn pienellä panoksella - näin jokainen osapuoli löytää tyydyttäviä ratkaisuja. (Teknologiakeskus Oy 2010).

Lisäksi organisaatiomuutokset ja fuusiot nähdään tänä päivänä aktiivisina keinoina kehittää yritysten toimintaa, innovoida uusia menestymisen mahdollisuuksia tulevaisuuteen, luoda positiivista kilpailua ja kehittää palveluitaan vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin. (Valppola 2004, 9.) Esimerkiksi Suomen teollisuuden kasvu ja kilpailukyky perustuvat pitkälti onnistuneeseen verkostoitumiseen; kaikista Suomen teollisuusyrityksistä yli 70 % ohjautuu - tavalla tai toisella - verkotuneesti. Niin sanottuina verkostoitumisen tienraivaajina toimivista metalli-, IT- ja elektroniikkateollisuuden yrityksistä melkein 90 % toimii verkostoissa. Myös julkisella ja kolmannella sektorilla sekä palvelualoilla on panostettu suuresti verkostomaisen toiminnan kehittämiseen. (Kehittämisyhtiö KeuLink Oy 2008, 6.)

3 VERKOSTON RAKENTAMINEN

Verkostoa ei kudota päivässä, ja sitä rakennettaessa tulee moneen asiaan kiinnittää huomiota. Verkostoon jo rakentamisvaiheessa oleellisimpana asiana kuuluvat sen toimijat. Ennen rakennustyön alkua tulee verkostolla olla ainakin selvillä sen rakentaja ja jo ennen rakennusvaihetta tulisi tehdä selvitystöitä, joissa seuraavat pääkohdat tulisi analysoida ja identifioitua (Niemelä 2002, 31–39). Verkoston rakentamisesta syntyvästä prosessista jäävät jäljelle ne yritykset, jotka todella ovat kiinnostuneita lähtemään käytännön työhön ja jatkamaan verkostossa.

Niemelä (2002, 52–53) on tunnistanut kolme verkostonrakentamisen keskeisintä tehtäväryhmää (yhteisen vision löytämisen jälkeen), joita hän nimittää verkoston rakentajan abc:ksi.

Verkostonrakentajan A on markkinayhteyksien avaaminen ja tarvittaessa siihen erikoistuvan veturiyrityksen järjestäminen. Veturilla tarkoitetaan yritystä, joka ottaa vastuulleen verkoston hallinnon. Veturi tunnistaa mahdollisia markkinoita ja niillä vallitsevan kilpailutilanteen. Verkosto alkaa kehittää asiakaspääomaa ja tuoda innovaatioiden kannalta tärkeää asiakassuhteiden oppimista verkoston arkipäivään. Lisääntyvä myynti tuo tuntumaa markkinoihin ja edistää luontevasti verkoston muodostumista, mikä herättää samalla itsestään verkostonrakentajan jatkokysymykset.

Verkostonrakentajan B on verkostovalmiuksien ja osaamisen kehittäminen. Tehtävä jakaantuu kahteen osaan: verkostovalmiudet ovat verkoston sosiaalista ja osaamisen sen henkistä pääomaa. Molempia voi oppia. Sosiaalista pääomaa ovat verkoston sisäinen yhteistyökyky, avoimuus, luottamus, läpinäkyvyys, vastavuoroisuus ja yhteinen kokonaisnäkemyks tavoitteista. Henkistä pääomaa ovat tieto ja osaaminen. Verkoston visio antaa hyvän pohjan suunnitella osaamisen täsmäkehittäminen niin, että se parhaiten palvelee asetettuja tavoitteita.

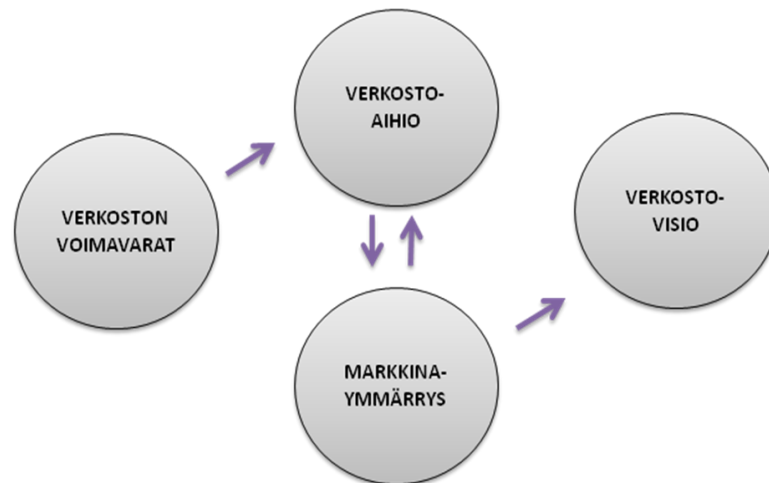
Verkostonrakentajan C on kilpailukyvyyn kehittäminen. Usein käy niin, että myynti alkaisi vetää, mutta hinta on liian korkea, toimituskyky ei ole riittävä eikä laatu täytä asiakkaan vaatimuksia. Kaikkiin näihin tekijöihin voidaan ja pitää vaikuttaa ja ongelmiin löytää ratkaisu. Kun verkoston sallima sisäisen työnjaon tuoma tehokkuus otetaan käyttöön, parannetaan samalla pääoman tuottavuutta. Verkoston tuottavuuden kehittämisen kanssa rinnan tarvitaan perinteistä yrityskehitystä.

3.1 Verkostovisio

Verkoston rakentamisen lähtökohtana tulisi olla lupaava ja innostava perspektiivi mahdollisuuksista, joka on tulos perusteellisesta selvitystyöstä sekä vahvasta tietoisuudesta nykytilanteesta ja tulevasta. Tällainen näkymä ylittää yksittäisten yritysten mahdollisuudet, mutta voi toteutua useamman yrityksen tehdessä yhteistyötä. Tätä mahdollisuuksien näkymää nimitetään Niemelän kirjassa (2002, 31–32) Ernesto Caiazzan teorian mukaan verkostovisioksi.

Caiazzan mielestä toiminnalla pitää ensin olla filosofia, jotta toimiva ja innostava yritysvisio syntyisi. Tällä hän tarkoitti monimutkaisten ajastusrakennelmien sijaan kirkasta näkemystä siitä, mihin verkosto on menossa ja mikä on tämän verkoston ja toiminnan tavoite. Sen lisäksi tarvitaan paljon keskustelua; se on ainoa tie yhteiseen näkemyksen saavuttamiseksi ja väärinkäsitysten välttämiseksi. Kuitenkaan, yhteistyö ei saa latistaa yritysten osaamista, vaan päinvastoin sen tulisi mahdollistaa keskittyminen omaan ydinosaan. (Niemelä 2002, 32–33.)

Caiazzan filosofia eli verkostovisio voidaan siis tavallaan nähdä verkoston laajennettuna liikeideana; mahdollisuusnäkymä on yritysverkoston ydinkysymys. Selkeä, faktoin ja numeroin ilmaistu näkymä yhteistoiminnan tavoitteesta on niin tärkeä asia, ettei sen merkitystä voida korostaa liikaa; ilman yhteistä selkeää tavoitetta toiminta jää hamuiluksi, jossa yksi pyrkii yhteen suuntaan ja toinen toiseen. Selkeä visio sellaisenaan on jo itseään toteuttava voima, se on yksi niistä asioista, joka kantaa verkoston toimijoita eteen tulevien vastoinkäymisien yli. (Niemelä 2002, 32–33.)



Kuvio 3. Verkostovision kehitysprosessi

Yhteisten tavoitteiden ja sen pohjalta syntyvän vision muodostaminen verkostoa perustettaessa vaativat yrityksiltä sitoutumista sekä valmiutta avoimeen vuorovaikutukseen toisten osapuolten kanssa. Tällainen avoimuus vaatii luottamuksellisen suhteen rakentamista osapuolten välille sekä hyvää nykytilan tuntemusta kehittämisen näkökulmasta. (Valkokari; Kulmala; Ruohomäki 2005, 14.)

Vision tulee olla siis aidosti yhteinen ja osapuolten pitää ymmärtää se yhtenevällä tavalla. Ainoa keino siihen on puhuminen ja keskusteleminen. Yhteistyö tulee mitä todennäköisimmin epäonnistumaan ja hankaloitumaan, jos osapuolille jää eri käsitys siitä, mitä ollaan tavoittelemassa. Mitä kirkkaammaksi tavoite muodostuu, sitä ripeämmin siihen tullaan pääsemään. Verkoston kehittyessä visio tulee muuttumaan ja tähdentymään, ja osapuolten on täsmennettävä se yhdessä. Vision kehitysprosessia ja sen osia voi kuvata yllä olevan kuvion mukaisesti (Niemelä 2002, 23–33.)

3.2 Verkostoaihio

Alustavaa käsitystä siitä, millaiselle verkostolle olisi tarvetta ja voimavaroja, kutsutaan verkostoaihioksi. Se voi syntyä eri tavoin ja usein se on helposti pääteltävä. Joskus aihio syntyy tutkimalla paikallisia voimavaroja tai kun markkinoilla havaitaan tarve. (Niemelä 2002, 33–34.)

Monesti tarjolla on useita verkostoaihioita ja silloin pakolliseksi ja usein hankalaksikin tehtäväksi tulee aihion valinta; mihin toimi- tai osaamisalueeseen, markkinoihin tai toimitapoihin keskitytään. Aihio muuntuu tarkaksi visioksi, kun sitä kokeillaan toteutuksen vaatimien resurssien ja oletettujen markkinoiden kanssa. (Niemelä 2002, 33–34.)

3.3 Verkoston liiketoimintasuunnitelma

Verkostoaihio on loppujen lopuksi usein aika todennäköinen ja sen täsmentymistä auttaa toiminta-alueen voimavarojen huolellinen kartoittaminen. Verkostovisiosta, -aihiosta sekä verkoston voimavaroista syntyy verkoston liiketoimintasuunnitelma. Yhteinen tulkinta omista voimavaroista ja mahdollisista markkinoista on verkostoa ja sen osia suuntaava voima, tavallaan itseään toteuttava ennustus. (Niemelä 2002, 34.)

Verkoston voimavarojen kartoitus ja liiketoimintasuunnitelman laatiminen on usein lohdullinen kokemus, jossa yritykset pääsevät pohtimaan ja toteamaan, onko heillä todellakin niin paljon arvokasta, jolle voi rakentaa uutta. Vahvuuksien tunnistaminen on siksikin tärkeää, että usein kehitysnäkemys rakentuu paikallisen aloitteellisuuden varaan. Liiketoimintasuunnitelmaa varten verkoston tarvitsee selvittää ja fokusoida ainakin seuraavat voimavarat. (Niemelä 2002, 34.)

3.3.1 Toimivat yritykset

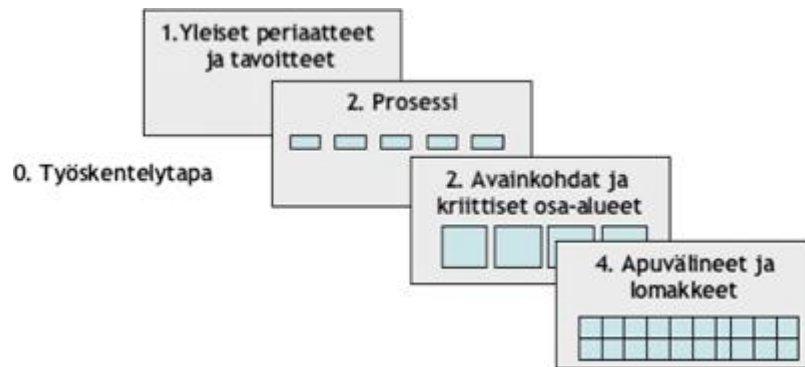
Toimivien yritysten kehittäminen on usein järkevämpää kuin kokonaan uuden yritystoiminnan/organisaation käynnistäminen. Verkosto pystyy näkemään yhteiset puitteet ja mahdollisuudet kartoittamalla sen osapuolten kehittämistoiveita ja tarpeita, joiden pohjalta verkostoyhteistyö voidaan aloittaa. Myös osapuolten tuntuma nykyisiin markkinoihin on konkreettista ja hyödyllistä lähtökohtatietoa. (Niemelä 2002, 33.)

3.3.2 Osaaminen

Vaikka yrityskartoitus on myös osaamiskartoitusta, nykyistä osaamista ja sen kehittämismahdollisuuksia sekä olemassa olevaa tietotaitoa ja sen lisäämiskeinoja tulee selvittää laajemmin. Osaamisen ja tietotaidon varaan rakennettu verkosto on vahvoilla, sillä osaamisen pohjalta voidaan kehittää uusia toimintatapoja ja tuotantoa vaikka vanhat tuotteet tai palvelut eivät menestyisikään. Oman ydinosamisen lisäksi on tärkeä kiinnittää huomiota verkoston ulkopuolella toimiviin yrityksiin, joilta ostetaan palveluita ja heidän osaamiseensa. Tällaisia ovat esimerkiksi media- ja tilitoimistot sekä lainopillinen neuvonta. (Niemelä 2002, 34.)

3.3.3 Yhteiset prosessit - yhteiset työskentelytavat

Vision tavoitteiden saavuttamiseksi verkoston on kuvattava yhteiset prosessinsa ja niiden pohjalta arjen ja käytännön rajapinnat sekä pelisäännöt, sillä arjen käytäntöjen toimivuus tulee ratkaisemaan verkostoyhteistyön tuloksellisuuden. Jotta toimintamallien kehittäminen nopeutuisi, verkoston yhteiset prosessit kannattaa kuvata vaiheittain tärkeysjärjestyksessä. Usean yrityksen yhtaikainen kehitystyöskentely saattaa hidastua erilaisten tuote- ja toiminta-alueiden johdosta. (Teknologiateollisuus Oy 2010).



Kuvio 4. Työskentelytavan muodostuminen (Teknologiateollisuus Oy 2010).

3.3.4 Yhteistoimintakyky

Verkostossa tarvitaan kykyä arvioida asioita yhtäaikaisesti niin oman yrityksen kuin koko verkoston edun kannalta, jossa tarvitaan sosiaalista pääomaa. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan kokemuksiin pohjautuvaa taitoa toimia muiden kanssa yhteisten hyvän vuoksi ja sen perustana on luottamus ja vastavuoroisuus. (Niemelä 2002, 34.)

Jos verkostolla ei juuri ole sosiaalista pääomaa, on suuri mahdollisuus, että verkoston rakentaminen epäonnistuu. Jos taas yhteistoimintakykyä on paljon, se jopa korvaa useita voimavaroja. Yhteistoimintaperinteen kartoitus on tärkeää siksi, että sen pohjalta voi arvioida, miten paljon yhteistyökyvyn kehittämiseen tulee panostaa. Yksi tapa selvittää yhteistyöperinteen vahvuutta on sen tutkiminen, miten paljon ihmiset osallistuvat vapaaehtoiseen yhteistoimintaan. (Niemelä 2002, 34.)

3.3.5 Rahoitus ja muut sidosryhmät

On hyvä selvittää, ovatko mahdolliset rahoittajat ja muut asiaan vaikuttavat sidosryhmät selvillä verkostomaisen toimintatavan tuomista vaatimuksista ja sen tarjoamista mahdollisuuksista. Sellaisia ovat esimerkiksi markkinointiin tarvittavat pit-

käaikaiset ponnistukset, jotka usein pidemmällä aikavälillä tulevat tuottamaan en-
tistä parempaa tulosta. (Niemelä 2002, 34.)

3.4 Markkinaymmärrys

Liiketoimintasuunnitelma ja aihiot ovat välttämätön, mutta eivät vielä riittävä lähtö-
kohta verkoston rakentamiselle. Verkostonrakentajan tärkeimmät kysymykset liit-
tyvät asiakkaiden tarpeisiin ja olemassa oleviin markkinoihin; mitä paremmin yritys
tai yritysverkosto tuntee asiakkaansa ja asiakkaan muuttuvat tarpeet, sitä tehok-
kaammin ja kannattavammin se osaa kohdentaa myös omat kehittämistoimensa.

Perspektiivi johonkin asiakasryhmään on yritysverkostolle ydinkysymys. Jo verkos-
tovisiota kehitettäessä tulee verkoston tutkia lupaavia asiakkaita, heidän ostokäyt-
täytymistään ja tarpeitaan. Markkinoita tutkittaessa esille nousevat ainakin seuraa-
vat asiat. (Niemelä 2002, 35.)

3.4.1 Kohderyhmät

Tutkittavan aihion mukaiset kokonaismarkkinat ja niiden toiminta antavat markki-
naymmärrykselle yleisen taustan. Käytännössä tärkeitä ovat erikoiskohderyhmät,
jotka alkavat yhä useammin olla kansainvälisiä tai globaaleja. Kapeakin markki-
nasegmentti saattaa riittää yhden verkoston tarpeisiin, jos siihen voidaan kohdis-
taa kilpailukykyinen tuote tai tuoteperhe. (Niemelä 2002, 35.)

3.4.2 Asiakkaan tarpeet

Verkoston tarjoamien tuotteiden ja/tai palvelujen suunnittelun lähtökohta tulee olla
niitä käyttävien ihmisten tarpeiden ja toiveiden tunteminen. Asiakasta ja hänen
käyttäytymistään tulee aina tarkastella ihmisenä - myös silloin, kun puhutaan yri-
tyksestä. Jos ihmiset eivät ole ennestään tunnettuja, heidän toimintatavoistaan ja
ostokäyttäytymisestään hankitaan tietoa. Suuri asiakasryhmä jaetaan kohderyh-
miin ja ratkaisut sovitetaan ryhmäkohtaisesti. Asiakkaiden tarpeita kartoitettaessa
ihmisten yksilöllisyys ja inhimillisyys on otettava huomioon ja punnittava sen merki-

tys palvelua suunniteltaessa ja etenkin sitä markkinoidessa. (Parantainen 2005, 15 - 17).

Kun kohderyhmiä on tunnistettu, hyvä tapa selvittää niiden tarpeita on asettua asiakkaan asemaan. Tällainen selvitys vaatii liikkumista, asiakkaiden haastattelua ja usein myös yhteistyötä asiakkaan kanssa. Voidaan myös teettää tutkimuksia ja kyselyitä, joilla selvitetään asiakkaan ostokäyttäytymistä, yrityksen imagoa ja tuotetta/palvelua koskevia mielikuvia, laatukäsitteitä tai käytettävyyttä. (Niemelä 2002, 35.)

3.4.3 Kehitystrendit

Asiakaskäyttäytymisen lisäksi tulee myös tutkia alan kehitystrendejä. Yritysten toimialan kehitystrendejä voidaan seurata erilaisilla tunnusluvuilla ja mittareilla; suuret yritykset panostavat kehitystrendien tuntemiseen kalliita tutkimuksia. Aina ei ole yksinkertaista löytää ratkaisua alkavan verkoston riittävään tuntuman saantiin kehittymässä olevista muotivirtauksista ja arvostuksista. (Niemelä 2002, 35.)

Näin ollen on tärkeä tuntee mm. uusi teknologia, uudet materiaalitekniikan kehitystulokset ja palveluketjujen rakentuminen seuraamalla esim. toimialan omia julkaisuja, uutisia sekä osallistua koulutuksiin ja seminaareihin, jotka käsittelevät toimialaa mullistavia keksintöjä, ratkaisuja tai tekniikkaa. (Niemelä 2002, 35.)

3.4.4 Kilpailutilanne

On tärkeää tuntee oma asemansa markkinoilla ja siksi tehdä taustatyötä kilpailutilanteesta. Oman markkina-aseman selvittämiseksi tietoa tarvitaan usein monista eri näkökulmista; omista toimialoista, sivutoimialoista sekä markkinaraoista. Myös tulevaisuuden kilpailutilanteen aiheuttamat epävarmuustekijät tulee kartoittaa.

On hyvä tuntee alan toimijat ja heidän kohderyhmänsä, kilpailukeinonsa, argumenttinsa sekä odotuksensa. Kilpailutilannetta kartoittaessa oma toiminta täsmenyy ja kokonaiskuva yritysverkoston vahvuuksista selvenee. (Niemelä 2002, 35.)

3.4.5 Partnerit

Usein alkavan verkoston yrityksillä on entuudestaan kytköksiä toisiin yrityksiin yhteistyökuvioiden ja partneruuden merkeissä. Verkostonäkökulmasta tällaiset partneruussuhteet on tärkeä tunnistaa ja jalostaa - ei ainoastaan tuotannon, vaan myös tuotesuunnittelun ja -kehityksen, markkinoinnin sekä myynnin osalta. On selvittävä, voiko yksittäisen yrityksen alihankintaa/ partneruutta käyttää yleisesti koko verkostossa niin, että siitä on kaikille hyötyä. Tällaisessa tilanteessa etua on sellaisista partnereista, jotka ovat jo kiinni markkinakentässä ja näin ollen toiminnallaan pystyvät kehittämään verkostoa. (Niemelä 2002, 36.)

3.5 Verkostostrategia

Liiketoimintasuunnitelman ja yhteisen markkinaymmärryksen saavuttamisen jälkeen on verkoston helppo luoda toiminnalleen strategia. Verkostostrategiassa huomioidaan liiketoiminnan ja vision määrittelyn lisäksi toimintatapojen ja taktiikan valinta, osaamisen kehittämissuunnitelma, resurssien määrittely ja kehittäminen sekä suorituskyvyn kehittämissuunnitelma. Verkostostrategia pitää sisällään myös kuvauksen siitä, miten verkoston strategisten tavoitteiden saavuttamista tullaan seuraamaan, millaisia mittareita siinä hyödynnetään ja miten saadun tiedon pohjalta tullaan päättämään vaadittavista toimenpiteistä. (Valkokari, K. ym. 2006, 37–38.)

3.6 Verkostosopimus

Verkostosopimuksella varmistetaan, että kaikilla verkoston jäsenillä on tiedossaan, mihin he ovat lupautuneet, mitkä ovat heidän velvollisuutensa ja oikeutensa. Sopimukseen on kiteytetty verkoston ja projektin tarkoitukset ja tavoitteet. Sopimuksella pyritään ennaltaehkäisemään riitatilanteita ja samalla se auttaa takaamaan verkoston jatkuvuutta. Sopimuksen avulla sovitaan myös kuinka raportointi tullaan tekemään ja miten luottamuksellisia asioita käsitellään. (Valkokari, K. ym. 2006, 42.)

Verkostosopimuksesta tulee ilmetä kaikki se, mitä verkostoa käynnistettäessä on sovittu ja miten verkostossa tullaan jatkossa toimimaan. Sopimuksesta tulee käydä ilmi kaikki verkostoon sitoutuvat osapuolet, heidän yhteystietonsa, vastualueensa, velvollisuutensa ja oikeutensa. Sopimuksessa on tuotava ilmi kaikki verkostoitumiseen liitettävät kustannukset (sekä mahdolliset tulot) ja se, kuinka nämä tullaan jakamaan verkostossa toimivien yritysten välillä. Sopimuksesta tulee käydä ilmi, mistä asioista osapuolet päättävät itsenäisesti, ja mitkä asiat ovat sellaisia, joista tulee päättää yhdessä.

Jokaisen verkostossa toimivan yrityksen edustajan on allekirjoitettava sopimus. Mikäli henkilö vaihtuu, tulee sopimukseen liittää ilmoitus, jossa edellisen edustaja vapautetaan ja uusi sitoutetaan verkoston yhteistyösopimukseen. Sopimus kannattaa uusita tietyin väliajoin. Verkostoa rakennettaessa ja verkoston toiminnan alkuvaiheessa sopimus kannattaa tehdä lyhyelle aikavälille. Kun sopimuksen sisältö on kehittynyt vastaamaan verkoston toimintaa ja tavoitteita, voidaan sopimus kautta pidentää.

3.7 Pelisäännöt

Yhteistyösopimuksen lisäksi on hyvä laatia verkostolle omat käytännön pelisäännöt. Verkostoyhteistyön toimintamallin kuvaaminen ja yhteisten pelisääntöjen kirjaaminen tukevat verkostoyhteistyötä ja toiminnan kehittämistä. Ne on hyvä käsitellä jo verkostoyhteistyön käynnistysvaiheessa (Valkokari, K. y 2006, 42.) Pelisäännöt kuvaavat verkoston käytännön yhteistyötä ja täydentävät osapuolten omia toiminta- ja laatujärjestelmiä. Verkoston sisäisillä pelisäännöillä varmistetaan mm. henkilöstön osallistuttaminen ja sitoutuminen. Pelisäännöt kiteytetään verkoston tavaksi toimia ja yhteistyösopimuksen liitteiksi. Tiedonkulun ja – jakamisen toimintamalleihin on kiinnitettävä erityistä huomiota. (Teknologiateollisuus, 2010.)

Pelisääntöjen noudattamisesta syntyvä laatukulttuuri yhdistää verkoston jäseniä jatkossakin. Jokainen yritys vastaa omasta laadustaan, mutta verkoston laadun varmistaminen täydentää yritysten omia käytäntöjä ja yhdenmukaistaa kulttuuria. Verkosto tarvitsee yhdenmukaiset toimintatavat, jotka luodaan verkoston raken-

tamisen yhteydessä sekä säännöllisesti yhdessä sovituin aikavälein. Käytännön toimintatapoja ja osaamista arvioidaan ja parannetaan yhdessä. Yhteisiä toimintatapoja luomalla saadaan kustannustehokkuutta ja varmistetaan yhteinen ymmärrys toiminnalle ja sen laadulle. (Teknologiateollisuus Oy, 2010.)

3.8 Verkoston käynnistäminen

Verkoston käynnistysvaiheessa verkoston henkilöstön (verkostoitumiseen sitoutetut henkilöt yrityksistä) osallistuttaminen on erittäin tärkeää, jotta suunnitelmat siirtyvät käytäntöön. Verkostoa käynnistettäessä henkilöstön osallistuminen on merkittävässä asemassa sen onnistumiseen ja ripeään kasvuun nähden. Työskentely kannattaa laajentaa useisiin tiimeihin, joilla kullakin on oma vastuualueensa. Verkostoa käynnistettäessä tiedonkulku täytyy varmistaa ja on hyvä selvittää mitkä tiimit ovat tärkeitä kun verkosto käynnistetään, kun rakennetaan arjen toimintamalleja tai kun toimintaa kehitetään. On myös hyvä miettiä miten yritysten henkilöstö otetaan mukaan ja yhteistoiminta vakiinnutetaan verkostoyritysten käytännöksi. (Teknologiateollisuus Oy, 2010.)

Kun nähdään, kuinka tavoitteet näkyvät arjen tekemisessä, pystytään punnitsemaan verkostossa toimivien osapuolten sitoutumista. Yritysten henkilöstön sitoutuminen ja vahva osallistuminen arjen toimintamallien kuvaamiseen on verkoston toimivuuden kannalta ensiarvoisen tärkeää. Kun verkostotoiminta viedään käytäntöön, on varmistettava toiminnan hallittu käynnistäminen ja sen jatkuva kehittyminen. Lisäksi on laajennettava kehittämisen vastuu koko henkilöstölle työryhmien käynnistyessä sekä luotava sujuvan toiminnan kannalta kriittiset tiedonkulun ja -jakamisen toimintamallit. Tärkeintä on kuitenkin siirtää sovitut suunnitelmat arjen tekemiseksi. (Teknologiateollisuus Oy, 2010.)

Jos yhteistoiminnan syventäminen edellyttää uusien tehtävien käynnistämistä, tulee haltuunoton suunnitteluun ja toteutukseen kiinnittää huomiota. Kaikilla on kirkkaana mielessä, minkä pitää muuttua ja miten se tehdään. Mitä paremmin viestikapulan vaihtaminen on suunniteltu ja henkilöstö otettu mukaan, sitä nopeammin

ja kivuttomammin uuden toimintamallin käynnistäminen sujuu. (Teknologiateollisuus Oy, 2010.)

Verkostossa toiminen edellyttää usein uusien osaamisalueiden hallintaa. Mahdollisen uuden henkilöstön hankintaan ja siirtymiseen on kiinnitettävä huomiota.

Verkoston veturin on tuettava siirtymävaiheen onnistumista. Sen pituus ja vaikutus tehokkuuteen ja kustannuksiin on hahmotettava yhdessä. Ihmisten sitoutuminen varmistetaan ottamalla heidät mukaan käytännön suunnitteluun – luottamus on kaiken perusta. (Teknologiateollisuus Oy, 2010.)

4 VERKOSTOJOHTAMINEN

Toimivan verkoston taustalla on aina henkilö(t), joka vastaa verkoston johtamisesta. Verkostojohtamisella tarkoitetaan verkoston toiminnan ja verkosto-osaamisen lähtökohdista tapahtuvaa organisointia ja johtamista. Verkostojen monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden vuoksi verkoston johtamistavat vaihtelevat suuresti, eikä niihin ole yhtä oikeaa menettelytapaa. Kuitenkin verkostoissa esiintyy hyvin paljon identtisiä piirteitä, joiden kautta käsite verkostojohtaminen on saanut lähtökohtansa. Edistyneellä ja onnistuneella verkostojohtamisella saavutetaan optimaalinen lopputulos, jossa verkoston eri toimijoiden toimintaprosessit ovat linkittyneinä toisiinsa niin, että ne synnyttävät tehokkaan vähäkitkaisen arvoverkoston, joka on enemmän kuin osapuoltensa summa. (Kehittämisyhtiö KeuLink Oy 2002, 7.)

Niemelä (2002, 43) on kiteyttänyt verkostojohtamisen haasteet neljään verkostokysymykseen;

1. Miten saadaan aikaan riittävä koko ja riittävät voimavarat niin, että kilpailu- ja toimituskyky maailmanlaajuisiksi muuttuneilla markkinoilla ja niiden keskittyvissä jake-luteissa on riittävä?
2. Miten kyetään saamaan yhteys mahdollisiin asiakkaisiin, ymmärtämään heidän tarpeensa ja niiden muutokset sekä tekemään yhteistyötä asiakkaiden kanssa tavalla, joka samalla ohjaa tuotekehitystä ja tuotantoa?

3. Miten kehitetään monipuolinen ja jatkuvasti kehittyvä huippuosaaminen ja arvoketjuissa tarvittavat ydinosaamisia ja tukitoimintoja koskevat osaamiskimput?
4. Miten käytetään tieto- ja viestintätekniikkaa kustannustehokkaasti edellisten tukena, erityisesti promootiotoiminnassa, verkkoliiketoiminnassa, tuotannon ohjauksessa, laskentatoiminnassa ja oppimisen tukena?

Nämä Niemelän verkostokysymykset kiteyttävät hyvin verkostojohdamisen tavoitteet ja haasteet. Verkostoa tulisi johtaa niin, että sille kehittyy riittävät voimavarat vastata kilpailuun sekä pitkälle jalostunut asiakasymmärrys, jolla taataan asiakaslähtöinen toiminta ja sen tuoma rahallinen hyöty. Verkostojohdajan haasteena on myös saada verkoston sisäiset prosessit toimimaan niin, että ne edistävät tuotantoa ja tukevat huippuosaamisen kehittymistä ja siihen keskittymistä. Prosessien tehostamiseen liittyy olennaisesti olemassa oleva teknologia, josta verkostolle on löydettävä sille parhaiten sopiva tieto- ja viestintätekniikka.

4.1 Veturi

Verkostolla tulee olla ylin johto, joka koostuu yhdestä tai useammasta verkostossa toimivan yrityksen edustajasta. Ylintä johtoa kutsutaan verkostoveturiksi, joka vetää organisaatiota oikeaan suuntaan kohti kehitystä. Veturin tehtävänä on siis suunnitella ja luoda verkostolle sellaiset puitteet, joiden avulla se pystyy toimimaan mahdollisimman tehokkaasti ja hyvinvoivasti. Onnistuakseen veturi tarvitsee ympärilleen tukiverkon, joka koostuu organisaatioon nimetyistä vastuuhenkilöistä sekä toimintaa tukevia mekanismeja, strategioita ja tietojärjestelmiä. Jotta veturi saa verkoston käynnistymään onnistuneesti ja välttymään suuremmilta ongelmilta, on sen organisoitava käynnistysprosessi, luotava verkostolle organisaatio ja tunnistettava tulevat sudenkuopat ja esteet.

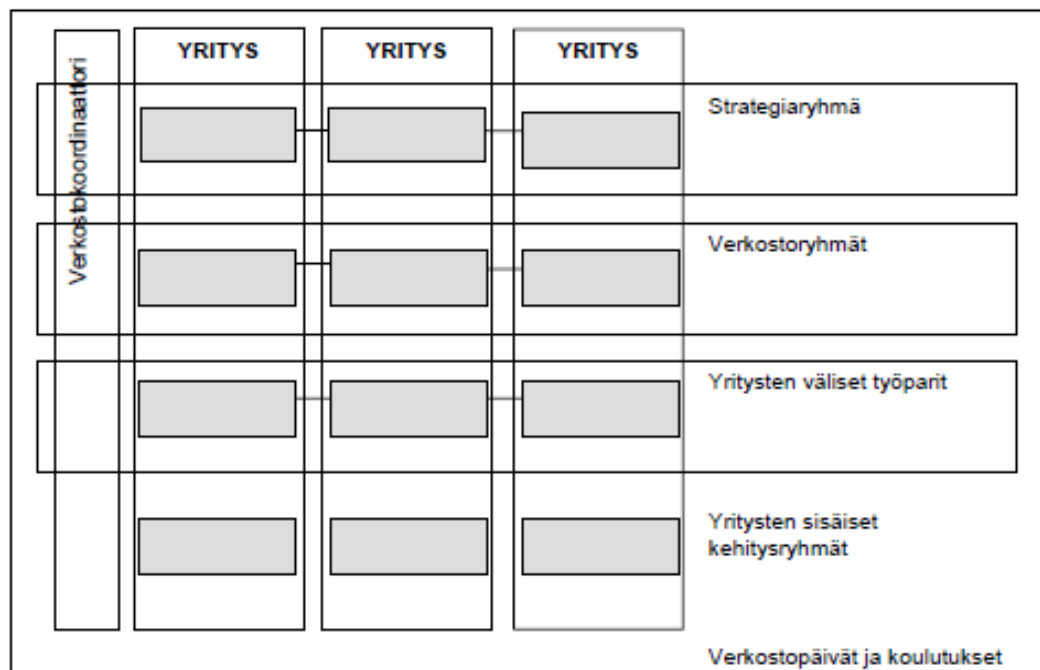
Perinteisesti verkoston johtamisen roolijako rakentuu niin, että verkostolla on kärkiyritys, joka johtaa verkostoa. On myös mahdollista, että verkostolle koostetaan eräänlainen ylin johto verkoston jäsenistä. Verkosto voi myös olla taloudellisesti niin vahva tai toiminta niin vaativaa, että verkostoa johtamaan on palkattu johtaja ja muita toimihenkilöitä. Tällaista kärkiyritystä, yksittäistä henkilöä tai toimijoiden joukkoa kutsutaan yleisesti verkostoveturiksi. (Satakunnan osuustoiminnan kehittämiskeskus 2010.)

Verkoston rakentaminen tulee olemaan prosessina helpompi ja yksinkertaisempi, jos sille on valmiiksi tarjolla veturi. Tavallisesti verkostoveturiksi muodostuu yritys, joka on alkanut keräämään ympärilleen verkostoa. Horisontaalisissa verkostoissa tapahtuu myös usein niin, että joku yritysverkoston yhteistyöyrityksistä erikoistuu verkostoveturin tehtäviin. (Niemelä 2002, 46–49.)

Veturin työ on haasteellista ja se vaatii erityistä osaamista. Veturin tehtävä suunnata energiansa asiakkaisiin ja markkinoihin sekä toiminnan kehitys hankittujen tietojen pohjalta. Veturin tehtäviin liittyy myös vahvasti verkoston sosiaalisen pääoman kasvattaminen sekä toiminnan koordinointi. Verkoston veturin harteilla on siis suuri taakka, ja sen toiminnalla on suuri vaikutus verkoston onnistumisen kannalta. (Niemelä 2002, 46–49.)

4.2 Verkoston organisointi

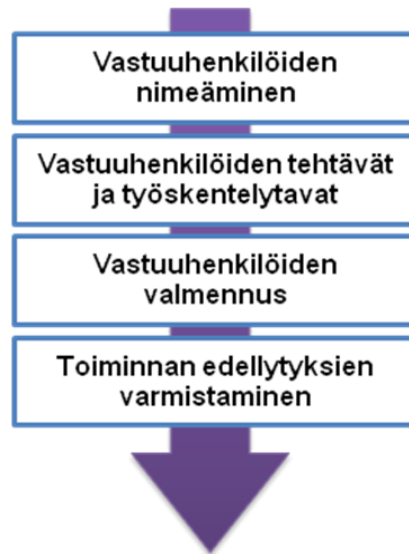
Verkoston toimivuuden kannalta olennaisinta on rakentaa toimiva organisaatio; verkoston sisäisten tehtävien organisointi parantaa henkilöstön sitoutumista verkoston kehitystyöhön ja on siksi edellytys verkoston kilpailukyvyille. Selkeä ja systemaattinen verkoston työnjako eri organisaatiotasolle ehkäisee myös verkoston sisäisten ristivetojen syntymistä. Verkoston rakentaminen ja organisointi vaatii aluksi paljon resursseja, ja yhteistyön on usein toimittava monella eri tasolla, jotta verkostolta haetut edut voitaisiin saavuttaa. Monitasoisella organisoitumisella pystytään varmistamaan tiedonkulku verkoston niin osapuolten sisällä kuin välilläkin sekä johdon kanssa, ja luomaan pohjan tehokkaalle toiminnalle ja kehitystyölle. Tällaisia organisoitumismuotoja ovat esimerkiksi erilaiset verkostoryhmät, strategiaryhmä, yrityksen väliset työparit sekä yritysten sisäiset kehitysryhmät (kuva 15). (Valkokari, K. ym. 2006, 37–38.)



Kuvio 5. Verkoston organisoitumismallit. (Valkokari, K. ym. 2006, 37–38).

Verkostoituminen itsessään on jatkuvaa organisoitumista, jossa kiinteät organisaatiot ovat enemminkin mielikuva. Mitä suuremmaksi verkosto kasvaa, sitä vaikeampaa sen eheyttä on pitää yllä. Näin muutokseen varautuminen ja sen ennustaminen on todella tärkeää. (Juholin 2010, 34).

Verkosto-organisaatiota rakennettaessa on hyvä edetä askel kerrallaan (Kuvio 6), jotta lopputuloksena on parhaalla mahdollisella tavalla pyörivä, rakenteeltaan mahdollisimman selvä organisaatio. Kun jokainen verkoston osapuoli tuntee omat ja muiden vastualueet, ja heille on varmistettu edellytykset toimia, ylimmän johdon työtaakka vähenee. (Teknologiakeskus Oy 2010.)



Kuvio 6. Verkoston organisoinnin tärkeimmät askeleet (Teknologiakeskus Oy 2010.)

Verkoston toiminnan organisoimiseksi saatetaan myös perustaa yhteinen organisaatio, esimerkiksi osuuskuntien perustama toisen asteen osuuskunta. (Satakunnan osuustoiminnan kehittämiskeskus 2010.)

4.2.1 Vastuuhenkilöt

Hyödynnetään sitten mitä tahansa organisaatorakennemallia, tulee organisaatiota rakentaessa ensin nimetä vastuuhenkilöt kaikille eri tasoille ja tehtäville. Verkoston osapuolilla on oltava selkeät roolit ja jokaisella osa-alueella tai toiminnolla omat vastuuhenkilöt. Tärkeimpiä tällaisia osa-alueita ovat toiminnan seuranta, mittareiden raportointi sekä toimintasuunnitelman käyttöön vienti. Lisäksi verkostosta tulee nimetä toimintokohtaisesti vastuulliset henkilöt esimerkiksi tuotekehitykselle, tuotannon eri vaiheille, laadun varmennukselle, markkinoinnille sekä henkilöstölle. Verkostossa toimintojen määrä ja näin ollen tarve vastuullisille on aina yksilöllinen. (Teknologiakeskus Oy 2010.)

Vastuuhenkilöt ovat ylimmän johdon (verkostoveturin) tärkein linkki henkilöstöön - usein pienikokoisissa organisaatioissa vastuuhenkilöt voivat olla myös toimivaa johtoa. Eräänlaisina vastuuhenkilöinä toimivat myös verkostossa olevien yritysten edustajat, jotka vastaavat oman yrityksensä osalta siitä, että sovitut asiat toteutuvat käytännössä. (Teknologiakeskus Oy 2010.)

4.2.2 Roolitus

Kun vastuuhenkilöt on valittu, on heille asetettava vastuu- ja toiminta-alueet sekä tunnistettava heidän roolinsa yritysverkostossa. Roolituksen ja asemoinnin mukana porrastuu organisaation hierarkia; vastuuhenkilöiden asemaan liittyy välittömästi oikeudet jakaa käskyjä, rangaista ja palkita. Aina hierarkia ei ole itsestään selvä, ja valitettavan usein joku vastuuhenkilö käyttää asemaansa väärin. Käskyvalta ei liity aseman haltijaan vaan itse asemaan. On siis jo vastuutehtäviä jaettaessa tehtävä selväksi aseman tuomat vastuut ja oikeudet, jotta ikäviltä tilanteilta välttyttäisiin. On myös sovittava, miten vastuuhenkilöt hoitavat omat tehtävänsä, missä aikataulussa ja mitkä ovat osa-alueen tavoitteet. Vastuuhenkilöiden toiminnan suunnittelu koostuu siis tavoitteista ja strategioista, joiden pohjalta heidän on helpointa aloittaa toimintansa. (Teknologiakeskus Oy 2010.)

4.2.3 Valmennus

Usein tietyn osa-alueen vastuuhenkilöksi valitaan sellainen henkilö, jolla on asiasta paras mahdollinen tietotaito ja sen tarvitsema vahva ammattiosaaminen. On kuitenkin hyvä varmistaa onko vastuuhenkilöllä käytössään kaikki ne työkalut, joita hän tehtävässään ja roolissaan tarvitsee. Varmuuden vuoksi on hyvä valmentaa kaikki vastuuhenkilöt tehtävänsä ja yksilöllisesti ohjata heitä omassa työssään. (Teknologiakeskus Oy 2010.)

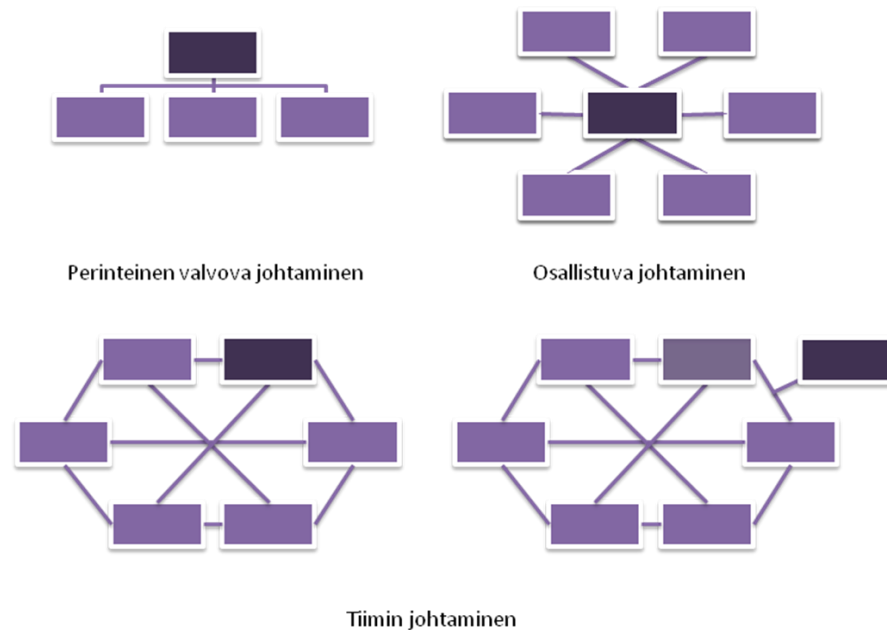
4.2.4 Yhteistoimintamekanismit

Vastuuhenkilöiden ja ylimmän johdon kesken on sovittava organisaation sisäisistä yhteistoimintamekanismeista. Näitä ovat organisaation sisäiset säännöt ja menettelytavat, aikataulut sekä pysty- ja vaakasuuntainen viestintä. Näitä eräänlaisia pelisääntöjä on pohdittu jo verkoston rakennusvaiheessa, ja niitä on hyvä käyttää pohjana mekanisme luodessa. Tärkeintä on selventää vastuuhenkilöiden ylimmän johdon tapaa kommunikoida, toimia ja kehittää toimintaa. Yhteisten sääntöjen merkitystä ei voida koskaan korostaa liikaa, sillä mitä selvemmit ne ovat kaikkien osapuolten mielestä, sitä helpompaa niiden käytäntöön vienti on. Yhteistoimintamekanisme luodessa myös varmennetaan se, että vastuuhenkilöillä on edellytykset toimia tehtävässään. (Teknologiakeskus Oy 2010.)

4.3 Johtaminen tiiminäkökulmasta

Verkosto poikkeaa rakenteeltaan huomattavasti normaaleista organisaatioista; siinä on lukuisia piirteitä, jotka tekevät siitä haastavan ja vaikeasti hallittavan liiketoiminnan johtamisen näkökulmasta. Kun verkosto-organisaatio koostetaan monesta erillisestä organisaatiosta, sitä ei voida enää tarkastella tai johtaa perinteisenä työympäristönä. Perinteisen näkökulman sijaan tulisi johtajan nähdä verkosto tiiminäkökulmasta (Zenger ym. 1993, 23.)

Perinteisessä työympäristössä johto määrittelee ja suunnittelee työt, jolloin työtehtävät ovat tiukasti määriteltyjä, eikä monipuolinen koulutus ole vaatimus. Tiimiympäristössä johto määrää ja suunnittelee työt yhdessä tiimin jäsenien kanssa, jolloin työtehtävät edellyttävät laaja-alaisempaa tietoa sekä taitoa ja näin monipuolista pidetään työn edellytyksenä. Perinteisessä työympäristössä suurin osa tiedosta on johdon yksityisomaisuutta, kun taas tiimiympäristössä tieto on vapaasti kaikkien saatavilla. Tiimiympäristössä jatkuvaa oppimista tuetaan kaikkien kohdalla, kun taas perinteisesti työntekijöitä koulutetaan vain teknisten taitojen ylläpitämiseksi. Suurin ja tärkein ero näiden työympäristöjen välillä on se, että perinteisesti johto määrittelee parhaat menetelmät ja ihmiset työskentelevät yksin, kun taas tiimiympäristössä toimitaan yhdessä, ja jokainen työskentelee parantaakseen olemassa olevia menetelmiä ja prosesseja (Zenger ym. 1993, 23.)



Kuvio 7. Erilaiset johtamistavat.

Kun verkosto-organisaatio ei enää rakenteellisesti vastaa perinteistä työympäristöä, on sitä johdettaessa myös huomioitava sen poikkeavuus. Enää ei riitä, että verkostoa johdetaan perinteisesti valvoen, eikä puhuta edes osallistuvasta johtamisesta, vaan tiimin johtamisesta. (Zenger ym. 1993, 23.)

Perinteisesti on totuttu ohjaamaan ihmisiä, tekemään itsenäisesti päätökset, johtamaan yksilöiden toimintaa, tukahduttamaan ristiriidat sekä kouluttamaan yksilöitä. Perinteisen mallin sijaan ylimmän johdon tulisi osallistuttaa verkoston jäsenet päätöksentekoon ja kehitystyöhön. Tällaisessa osallistuvassa johtamisessa pyritään koordinoimaan ryhmän toimintaa sen sijaan, että johdettaisiin yksilöitä. Ristiriitoja ei tukahduteta, vaan ne pyritään ratkaisemaan. Näin ollaan lähempänä päämäärää, joka on toimiva itseohjautuva yritysverkosto. (Zenger ym. 1993, 27 - 28.)

Jotta päämäärä todella tavoitettaisiin, johtamisajattelua on jalostettava vielä enemmän, ja verkostoa johdettava tiimiympäristön näkökulmasta; ei johdeta yksilöitä, vaan luodaan identiteetti tiimille. Rakennetaan luottamusta ja innostetaan osapuolia tiimityöhön. Opastetaan ja tuetaan verkoston jäseniä päätöksen teossa, ei niinkään vaikuteta siihen. Sen sijaan, että koulutettaisiin yksilöitä, laajennetaan tiimin vahvuuksia. Perinteisestä ja osallistuvasta mallista poiketen ei ajatella ristiriitailanteita negatiivisina asioina, vaan pyritään hyötymään tiimin sisäisistä eroavaisuuksista. (Zenger ym. 1993, 27.)

Kyse on siis ajattelutavoista. Verkostoa johdettaessa ei ole tärkeintä valvoa ihmisiä, vaan luoda ja ylläpitää sellainen tiimi, joka saa osapuolet antamaan kaikkensa ja tekemään parhaansa. Ei puhuta valtaistuimista, vaan opastuksesta, auttamisesta ja valmentamisesta. Veturin toimiessa yhteistyössä itsenäisten yritysten kanssa, hän toimii ilman hierarkkista käskyvaltaa ja johtamisen haaste kasvaa. Moni verkosto onkin kaatunut, kun veturi yrittää johtaa verkostoa entisaikojen tapaan. (Niemelä 2002, 49.)

4.4 Verkoston johtajan taitoalueet

Johtajan näkökulmasta verkoston veturilla on kaksi päätehtävää: varmistaa, että tiimi saavuttaa tavoitteensa lyhyellä aikavälillä sekä parantaa verkoston toimintaa jäsenten osaamista hyödyntämällä ja kehittämällä. Lisäksi maailman muuttuessa veturin tulee osata ennakoida sekä saada aikaan muutoksia, joiden avulla verkosto parantaa toimintaansa ja kilpailukykyään. Jotta näihin tavoitteisiin vastattaisiin, on veturin luotava verkostoon keskinäinen luottamus, ohjata verkostoa itsenäiseen päätöksen tekoon, auttaa heitä onnistumisessa sekä hyödyntää verkoston sisäistä erilaisuutta. (Zenger ym. 1993, 28 - 31.)

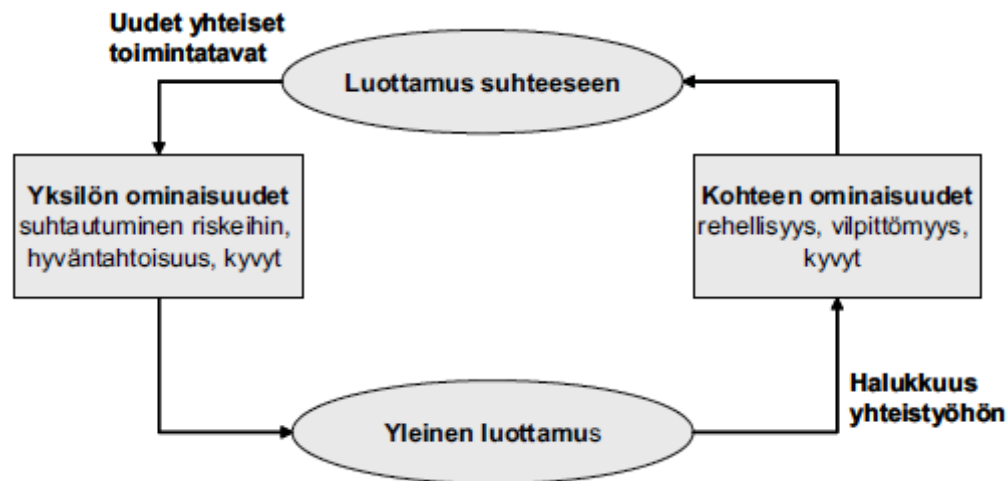
Veturin on hyvä myös tiedostaa De Charmin esittelemät seikat, jotka vaikuttavat ihmisten aikaansaannoksiin, ja käyttää niitä verkostoa johdettaessa hyväkseen. Nämä seikat ovat tahto, tieto ja uskallus. Näistä seikoista tieto jakautuu vielä kahteen osaan; tietoon mitä pitäisi tehdä ja tietoon miten se pitäisi tehdä. (Valkokari ym. 2005, 15.)

4.4.1 Luottamuksen rakentaminen

Verkoston ja sen veturin (kuten myös verkoston sisäinen) keskeinen luottamus ovat ratkaisevassa osassa verkoston toiminnan onnistumisessa. Tällainen luottamus syntyy ajan mittaan, ja silloin verkoston jäsenet tuntevat olonsa niin turvallisiksi, että uskaltavat heittäytyä tilanteeseen täysillä mukaan ja antamaan parhaansa. Kun keskinäinen luottamus on saavutettu, luovuuden ja osaamisen määrä korostuu ja kasvaa valtavasti. (Zenger ym. 1993, 37–40.) Luottamuksen on myös eräänlainen edellytys, joka helpottaa informaation kulkua ja näin verkoston sisäisen tiedon ja sosiaalisen pääoman lisääntymistä, sekä kasvattaa yhteistä tahtotilaa ja yhteishenkeä. (Valkokari ym. 2005, 15–17.)

Perinteisessä, rationaalisessa organisaatiossa luottamuksen merkitys on arvoasteikossa hyvin matalalla. Verkostossa kaiken perustana on kuitenkin luottamus. Jotta verkosto täyttäisi tehtävänsä, on voitava luottaa siihen, että sen jäsenet ovat sitoutuneita. Myös verkoston on luotettava veturiin; veturin on arvostettava verkostoa ja sen ideoita. Luottamusta rakennettaessa katse kohdistuu johtoon ja heidän toimintaansa. (Valkokari ym. 2006, 45–47.)

Couchin ja Jonesin teorian mukaan luottamus voidaan jakaa yleiseen sekä tiettyyn suhteeseen liittyvään luottamukseen (Kuvio 8). Yleinen luottamus viittaa verkostoa koskevaan luottamukseen jonka jokainen osapuoli on omien kokemuksiansa kautta muodostanut. Suhdeluottamus taas kohdistuu aina tiettyyn osapuoleen, kuten esimerkiksi johtoon, jota kohtaan luottamusta tunnetaan. Veturin tehtävä on yksilökohtaisen luottamuksensa lisäksi vaalia yleistä luottamusta verkoston sisällä sekä parhaansa mukaan hoitaa osapuolten välisiä luottamussuhteita. (Valkokari ym. 2005, 16.)



Kuvio 8. Luottamuksen muodostuminen (Valkokari ym. 2006, 44.)

Luottamuksen rakentamiseen ja kehittämiseen voidaan liittää monia periaatteita ja toimintatapoja. Kuitenkin tärkeintä on saada verkosto tuntemaan itsensä tärkeäksi, etsiä ongelmia syyttämisen sijaan, auttaa verkostoa pitämään yllä verkoston sisäisiä suhteita, johtaa oman esimerkin kautta, aloitteellisesti parantaa asioiden ja prosessien edistymistä ja ennen kaikkea; kannustaa heitä jatkuvasti luoden itse-luottamusta ja omanarvontuntoa. (Zengerym 1993, 37–40.) Luottamuspääoman rakentaminen on Niemelän mukaan (2002, 49) pitkäaikainen prosessi, jota ei kannata keskeyttää ensimmäisten hankaluuksien sattuessa.

4.4.2 Vallasta luopuminen

Rationaalisesti on totuttu siihen, että tehdään niin kuin pomo käskee. Jotta verkosto voisi toimia itseohjautuvasti, on veturin osittain luovuttava vallasta, jotta se saa valtaa. Tarkoitus ei ole siis johtaa (eli käskeä) verkostoa, vaan ennemminkin valmentaa ja tukea. Sen sijaan, että verkostolle annettaisiin valmiit säännöt ja ohjeet, kuinka tulisi esimerkiksi viestiä, on verkoston toimivuuden kannalta parempi, että veturi ennemminkin auttaa ja neuvoo tiimiä viestintäkanavaa mietittäessä. Kun verkostoa tuetaan tekemään päätökset itse, on verkostossa toimiminen yksilötasolla mielekkäämpää ja ajan mittaan verkoston sisäisistä tiimeistä tulee niin itse-

näisiä, että he huomaavat itse, milloin he tarvitsevat apua ja johtajaa. (Zenger ym. 1993, 65–75.)

4.4.3 Opastaminen ja tukeminen päätöksenteossa

Koska verkosto organisaationa edustaa enemmän dialogista kuin rationaalista ajattelutapaa, ei ylhäältä alas -johtaminen tule kyseeseen, vaan verkoston jäsen-
ten tulee yhdessä tehdä päätökset. Tämä ei aina ole itsestään selvää, joten vetu-
rin tehtävänä on korostaa yhteistä päätöksentekoa sekä opastaa ja tukea verkos-
toa päätöksiä tehdessä. Lisäksi veturin on hyvä yhdessä verkoston kanssa selvit-
tää, millaisten asioiden päättämiseen tarvitaan koko verkoston jäsenet ja milloin
johto tai yksittäiset vastuuhenkilöt voivat tehdä päätöksiä. Näin jokainen tuntee
vastuujaottelun ja vahvistaa omaa luottamustaan verkostoa kohtaan. (Zenger ym.
1993, 57–66.)

Koko verkostoa koskevia päätöksiä tehtäessä on hyvä huomioida jokaisen osa-
puolen mielipide niin, että jokainen saa varmasti ilmaista oman kantansa päätök-
sen alla olevaan asiaan. Veturin on varmistettava, että kaikki voivat osallistua
avoimeen keskusteluun jotta päästään mahdollisimman monia tyydyttävään rat-
kaisuun. (Zenger ym. 1993, 57–66.)

4.4.4 Kannustus

Verkostossa vallitsee ihannetilanne silloin, kun verkosto toimii, ohjautuu ja kehittyy
itsenäisesti kaikkien osapuolten panostuksen vuoksi. Harvoin näin kuitenkin on.
Yksi tekijä, joka tähän vaikuttaa, on kannustus. Kun veturi asettaa verkostolle mis-
sioita, innostavia haasteita ja virikkeitä, verkosto lähtee työstämään niitä. Kun ve-
turi on mukana ylä- ja alamäissä kannustamassa, homma kulkee ja verkoston ke-
hitys ei pysähdy. Välillä kannustus on ainoa keino nostaa verkosto suuresta kuo-
pasta, joten sen merkitystä ei voi turhaan korostaa. Kun veturi auttaa verkostoa ja
sen jäseniä oppimaan virheistään ja kannustaa jatkamaan, verkoston osapuolet

uskaltavat jatkossa heittäytyä enemmän mukaan ja ottaa tietoisia, hyvää tuottavia riskejä. (Zenger ym. 1993, 86–92.)

Kannustamisen ohella on tärkeää antaa rakentavaa palautetta sekä palkintoja, mutta on hyvä myös antaa verkostolle mahdollisuus itsetutkiskeluun ja itsenäiseen tilannearviointiin. Usein osapuolten on helppo nähdä muista johtuvat virheet ja hyvin usein myös toisten onnistumiset, joten itsetutkiskeluun kannustaminen tuottaa paljon uudenlaista oppimista verkoston sisällä. (Zenger ym. 1993, 86–92.)

4.4.5 Sisäisen erilaisuuden hyödyntäminen

Erilaisuuden johtaminen verkostossa edellyttää jäsenten luontaisen erilaisuuden havaitsemista ja tunnistamista, sen hyväksymistä sekä ennen kaikkea hyödyntämistä. Veturin ja keskustellessa verkoston jäsenten kanssa hän pystyy havainnoimaan erilaisia yksilötasoisia näkökulmia, arvoja, tarpeita, motivaatiotekijöitä, tavoitteita, osaamista ja taitoja. Kaikkea edellä mainittua voidaan hyödyntää verkoston toimintaa kehitettäessä ja sitä johdettaessa. Erilaisuuden hyväksyminen luo luottamusta, lisää jäsenten omanarvontuntoa, rakentaa myönteisen ja turvallisen ilmapiirin sekä avartaa jäsenten havainnointia edistäen objektiivista arviointia. Veturin tehtävä on keskittää nämä erilaisuudet palvelemaan yhteistä päämäärää ja saada verkoston jäsenet hyödyntämään toistensa erilaisuutta. (Zenger ym. 1993, 96–105.)

4.5 Verkoston kehittäminen

Kun verkosto on rakennettu ja käynnistetty, alkaa sen sisäinen kehittämistyö. Veturin on innostettava verkoston osapuolet aktiiviseen kehittämistoimintaan ja sille tulee rakentaa tavoitteet ja toimintatavat lyhyelle ja pitkälle aikavälille. Verkoston kehittämisen ei tulisi olla yksittäinen projekti, vaan sen kuuluisi olla jatkuva, toiminnan sivussa pyörivä prosessi. Verkostolle on siis luotava kyky tuottaa uusia innovaatioita ja viedä ne käytäntöön. (Teknologiateollisuus Oy, 2010.)

Verkostossa toimivan yrityksen oma kehitystoiminta on myös kaikkien verkostossa toimivien etu. Veturin tehtävä on tarjota tilaisuuksia verkoston yhteiselle mietinnälle: vastuuhenkilöiden yhteiset tapaamiset ja erilaiset kehitysryhmät.

Tuotemuutosten hallinta on tärkeää kustannustehokkuuden ja laadun näkökulmasta. Menestyvän kehittäjän perussääntöjä kannattaa noudattaa. (Teknologiateollisuus Oy, 2010.)

Verkoston toiminnan laatua on seurattava ja kehitettävä jatkuvasti niin lyhyellä kuin pidemmälläkin aikavälillä. Verkoston tulee vastata ympäristön muutoksiin, ja siksi kehitystyön tulisi olla jatkuva prosessi. Verkoston toiminnan laatua on seurattava ja yhteisiä toimenpiteitä määriteltävä verkoston johtamisen ja kehittämisen ryhmissä. Ei ole olemassa tilannetta, että yritysverkosto olisi saavuttanut täydellisyyden, eikä sen toiminnassa olisi kehitettävää. Toiminnan kehittämisen tulisi olla osa verkoston jokapäiväistä toimintaa. Tuloksellisen kehittämistyön tuloksena verkoston ja sen osapuolten yksilötasoinen toiminta voivat kehittyä alansa huipuksi ja näin kasvattaa rahavirtaa. (Teknologiateollisuus Oy, 2010.)

4.5.1 Sosiaalinen pääoma

Yritystoiminnan sosiaalisia suhteita nimitetään sosiaaliseksi pääomaksi, eikä sen merkitystä verkoston toimivuudessa pidä vähätellä. Tilanteessa, jossa yritysverkosto koostuu pienistä yrityksistä, perimmäinen kysymys liittyy henkilökemioihin; kemioiden kohdatessa verkostoyhteistyön tuomiin hyötyihin päästään nopeasti käsiksi ja vaikeudet pystytään hoitamaan tehokkaasti, mutta henkilökemioiden puuttuessa mahdollisuudet saattavat hukkua yhteistyön takkuillessa. Verkoston sosiaalinen pääoma koostuu sen sisäisistä ja ulkoisista suhteista (struktuurallinen sosiaalinen pääoma), joihin on ajan myötä varastoitunut tuttavuutta, ystävyyttä, mainetta, arvostusta ja hyvien kokemusten mukanaan tuomaa luottamusta (relaationaalinen sosiaalinen pääoma).

Luottamus luo pohjaa tietojen vaihdolle, yhteisille hankkeille ja etenkin yhdessä oppimiselle. Luottamuksen mukana myös verkostolle kasvaa yhteinen kieli eli tapaymmärtää asioita (kognitiivinen sosiaalinen pääoma). Koska yhteistyötä uhkaavat väärinymmärrykset ja -käsitykset, on yhteisen kielen muodostuminen tärkeää. So-

siaalista pääomaa kehitettäessä sisäisen viestinnän merkitys kasvaa ja veturin tehtävänä on toimia sen kehittäjänä.

4.5.2 Verkoston sisäinen viestintä

Verkoston kaltaisessa organisaatiossa viestinnän merkitys kasvaa. Viestintä mielletään usein keinoiksi viestiä, mutta siihen liittyy paljon muutakin, mitä verkoston veturin tulee ottaa huomioon. Viestintä on ihmisten välistä vuorovaikutusta, josta syntyy subjektiivisia uskomuksia ja kokemuksia, jotka vaikuttavat tulevaan vuorovaikutukseen. Tiedon vastaanottajat siis ottavat tiedon vastaan sellaisenaan, mutta prosessoivat sen päässään omalla yksilöllisellä tavallaan - rinnastaen sen olemassa oleviin tietoihin kokemuksiin ja mielikuviin. Viestinnän tehtävä on verkoston kaltaisessa organisaatiossa tukea verkoston ja siinä vaikuttavien yksilöiden kehitystä sekä päämäärien saavuttamista, vahvistaa yhteisön aineetonta pääomaa ja suhteita sidosryhmiin. Viestintä on luonteeltaan yksilöiden sekä järjestelmien välistä, monisuuntaista ja moniäänistä sekä keskustelevaa, ja sen lähtökohtana tulisi olla verkoston toimintastrategia. (Juholin 2006, 24–29.)

Viestintä on olennaisen tärkeää verkostojohtamisessa, sekä asioiden että ihmisten johtamisessa, koska vain viestimällä voidaan osallistuttaa ihmisiä ja saada heidät sitoutumaan. Veturin viestinnällinen päätarkoitus on tuottaa viestinnän keinoin sisältö ja eräänlaiset raamit verkoston keskusteluun. Ensiarvoista sisältöjä ovat verkoston missio, visio ja strategia, joiden viestiminen on johtamisen ydintä. Verkostossa sisäisen viestinnän ei tule olla yksisuuntaista, ylhäältä alaspäin kulkevaa tiedonantoa, vaan viestinnällisesti tulisi nähdä verkoston jäsenet tasavertaisina osapuolina, joilla kaikilla oikeus ja velvollisuus, vapaus ja vastuu viestintään. Osapuolille ja varsinkin vastuuhenkilöille on luotava mahdollisuudet ja kanavat jakaa tietoa (verkko, sähköposti, puhelin, tapaamiset) ja ottaa sitä vastaan. (Juholin 2006, 24–29.)

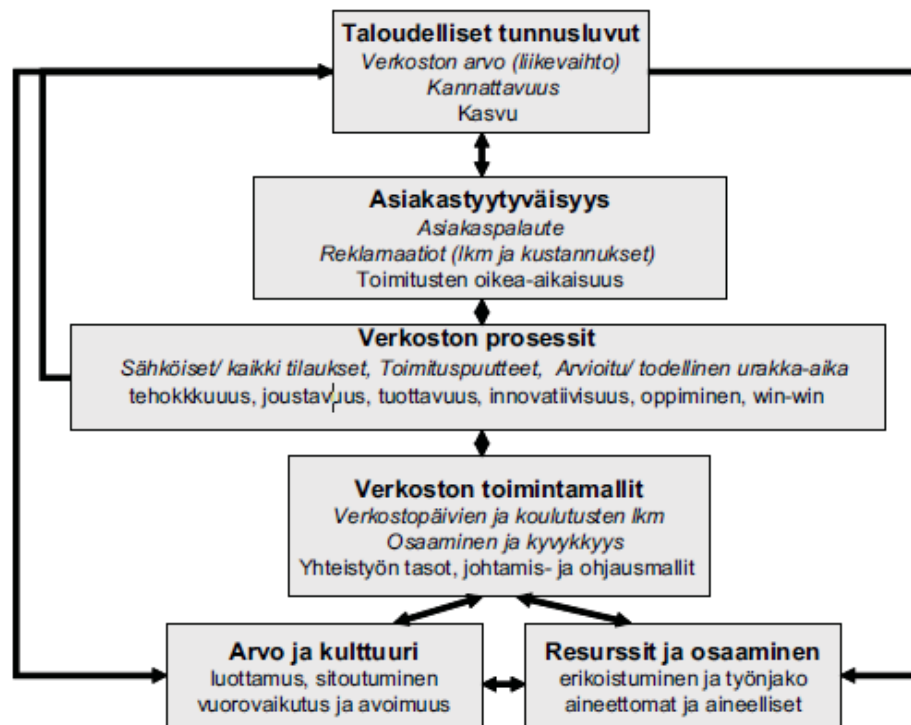
Jotta viestintä tukisi verkoston osapuolten toimintaa ja innovatiivisuutta ja sitä kautta taloudellista menestystä on viestintää suunniteltaessa otettava huomioon muukin kuin pelkkä viestintäkanava. Esimerkiksi verkostolle on luotava rutinoituneet toisintavat viestiä, jotta niihin ei erikseen tarvitsisi panostaa. Kommunikoinnis-

ta tulee siis tehdä mahdollisimman helppoa, jotta suurta kynnystä yhteydenotolle ei syntyisi. Tämä edellyttää toimivaa viestintäjärjestelmää. Verkoston osapuolia on myös suojeltava ylimääräiseltä informaatioähkyltä, jota syntyy turhissa kokoontumisissa, itsestäänselvyksistä keskusteltaessa, turhista raporteista sekä viesteistä, joissa tärkeä tieto on piilossa informaatiotulvan alla. (Juholin 2006, 22–23.)

4.6 Toiminnan kannattavuus ja mittarit

Verkoston toiminnan kannattavuuden hallinta on verkoston tulojen ja menojen aktiivista johtamista ja kuuluu näin veturin tehtäviin. Toiminnan kannattavuutta on tarkasteltava verkoston lisäksi myös yksittäisten yritysten kannalta, sillä yrityskoh-
taisia kannattavuustietoja tarvitaan verkoston todellisen kannattavuuden selvittämiseksi sekä yhteisen päätöksenteon tueksi. Verkoston kannattavuuslaskennassa on kyse tuotteen tai palvelun tuottamiseen tarvittavan prosessin kustannusten, siitä saatavan arvon ja näiden kahden suhteen selvittämisestä. Palvelun tai tuotteen tuottamisesta saatava arvo ei kuitenkaan välttämättä aina ole (ainakaan) täysin mitattavissa rahassa. (Valkokari ym. 2005, 22).

Jotta verkoston toiminnan ja menestyksen arviointi ei tapahtuisi pelkällä ns. mututuntumalla, on verkoston aikaansaannoksia hyvä aika ajoin mitata erilaisten mittareiden avulla. Suoranaisesti verkostojen toimintaan ei kuitenkaan vielä ole kehitetty analyysimenetelmiä tai mittareita, joten mittarit on etsittävä olemassa olevista yritystoiminnan mittareista. Esimerkiksi talouden kehityksen ja nykytilan (joista verkoston veturin tulee aina olla tietoinen) selvittämiseksi on olemassa useita eri mittareita. Usean yliopiston yhteisestä tutkimushankkeesta julkaistussa raportissa tutkijat esittivät verkoston mittariston perustaksi verkoston suorituskyvyn elementtejä kuvaavan mallin (kuvio 9.), josta on hyötyä verkoston mittareita luotaessa. Mallissa on myös huomioitu suorituskykyyn liittyvien elementtien väliset suhteet, jotka on kuvassa esitetty nuolina. Ainakin nämä seikat on hyvä huomioida verkoston tehokkuutta ja toimivuutta mitattaessa. (Valkokari ym. 2005, 22).



Kuvio 9. Verkon suorituskyvyn elementtejä (Valkokari; Kulmala; Ruohomäki 2005, 22).

Kun verkon toiminnan tehokkuutta mietitään, on hyvä tutkia sitä niin asiakkaan, prosessien, talouden kuin oppimisen ja kasvun kannalta. Asiakkaan näkökulmasta on hyvä miettiä, kuinka hyvin asiakkaille annetut lupaukset on pystytty verkostoitumalla ja sen kehittyessä toteuttamaan esim. asiakastyytyväisyyttä ja asiakassuhteiden laadun kehittymistä mittaamalla. Toiminnan edellyttämiä prosesseja tutkimalla saadaan selville ne prosessit, jotka verkon toiminnan kannalta ovat tärkeitä ja mitkä toisarvoisia. Näin prosesseja pystytään kehittämään ja kustannustehoa nostamaan. Osaamisen ja kasvun kehittymiselle on laadittava mittarit, jotka vastaavat kysymyksiin missä verkosto on kehittynyt, kuinka verkon osapuolten toiminta ja osaaminen on kehittynyt sekä missä ja miten verkosto voi vielä kehittyä. (Valkokari ym. 2005, 22).

4.7 Verkostoesteet

Hyvästä verkostovisiosta tai verkoston liiketoimintasuunnitelmasta huolimatta verkoston luominen ei aina onnistu tai sen jatkuvuus ei ole taattu. Toimivan verkoston rakentaminen on aina suunniteltua haasteellisempaa, ja siksi onnistuessaan palkitsevaa. Jotta verkostoitumisen epäonnistuminen voidaan välttää, on syytä tunnistaa verkostoitumiseen liittyvät esteet ja sudenkuopat. (Teknologiateollisuus Oy, 2010.)

Tyypillisimmät virheet verkostoa rakennettaessa liittyvät osapuolten sitoutumiseen sekä yksilöiden inhimilliseen tapaan toimia. Esimerkiksi sitoutumisen puute ja välinpitämättömyys ovat isoja sudenkuoppia, joihin koko verkosto voi kaatua; mikäli johto ja verkoston henkilöstö eivät sitoudu verkostoon tai tunne ko. hanketta omakseen tai jos välinpitämättömyyden takia verkoston rakennushankeen valmistelu on ollut puutteellista, usein toiminta ei perustu tosiasioihin ja verkosto rakoilee jo rakennusvaiheessa. Verkoston aloittaessa toimintaa osapuolten erilainen panostus asiaan vie turhaa aikaa kun toimintatapojen käytäntöön viennin sijaan joudutaan keskittämään kaikki energia verkoston johtamiseen ja organisoimiseen. (Teknologiateollisuus Oy, 2010.)

Usein verkoston osapuolten välillä vallitsee tietynlaiset statuserot; varsinkin vertikaalisessa verkostossa yhteistyötä tekevät usein toisiinsa aiemmin sidoksissa olleet, eri valtasuhteen omaavat yritykset/toimijat. Tällaisia ovat esimies/alainen-, päähankkija/toimittaja-, ostaja/myyjä- ja suuryritys/pienyritys -suhteet. Perinteiset toimintatavat ja -perinteet on verkostossa toimittaessa kyseenalaistettava. Verkoston johtajalta vaaditaan taitoa luoda tasavertainen verkosto ja hänen tulee myös havaita tällainen epätasapaino ja tarvittaessa puuttua siihen. (Kiiski; Lind 2009, 20).

Koska verkosto on laaja ja monisäikeinen organisaatio, sen sisällä vaikuttavat yksilöiden tarpeet ja myös inhimilliset tunteet ja tavoitteet. Esimerkiksi usein verkoston sisällä yksilöt tuntevat kateutta - pelätään siis, että kaveri saakin enemmän - joka usein heijastuu itsekkyytensä ja johtaa ikäviin selkkauksiin sekä riitatilanteisiin.

Myös luottamuspora ja malttamattomuus, omien etujen ajaminen, tunne hyväksikäytetyksi tulemisesta sekä erimielisyydet esim. verkoston arvoista voivat koitua verkoston kohtaloksi. Vaikeuksien kohdatessa saatetaan myös havaita osapuolten tavoitteiden olevan kovastikin toisistaan poikkeavia. Tällöin suhde usein on perustunut enemmän mielikuvaan kuin tietoon. (Kiiski; Lind 2009, 20). Tällaiset yksilötasolla vaikuttavat sudenkuopat pystytään kitkemään hyvällä johtamisella, jatkuvalla vuorovaikutuksella, avoimuudella sekä selvillä yhteisillä pelisäännöillä, joita jokainen sitoutuu noudattamaan (Teknologiateollisuus Oy, 2010).

Tyypilliset esteet verkostoitumisessa koskevat motivaatiota, riskinottoa, halukkuutta sekä osaamista. Veturin tulee huomioida nämä esteet ja tehdä parhaansa, että ne ylitetään tyylikkäästi tai vältetään kokonaan. Veturi tuo lisäarvoa verkostolle motivoimalla heitä. On tärkeää, että osapuolet ymmärtävät ajatuksen ”yhdessä enemmän kuin yksin”, luottavat toisiinsa ja ovat avoimia. Perinteisesti ei myöskään ole totuttu isoihin investointeihin (rahallisesti ja ajallisesti), eikä aina osata tai kyetä keskustelemaan oman alan muiden toimijoiden kanssa voimien yhdistämisestä ja riskien jakamisesta. Siksi veturin on tärkeää kannustaa osapuolia ottamaan riskejä ja irtautumaan turvallisuuden tunteesta. (Teknologiateollisuus Oy 2010.)

On myös varmistettava, että osapuolet sitoutuvat toisiinsa ja verkostoitumiseen. Usein on osapuolia, jotka eivät halua kasvaa, vaan tyytyvät nykyiseen rooliinsa. Aina ei myöskään ymmärretä tai tunnusteta verkoston arvoajureita - mikä toiminnassa ja arvoketjussa on oleellista. Rooleja jaettaessa veturin tulee huomioida myös se, onko osapuolilla uutta roolia edellyttävää osaamista (esim. projektijohtaminen, konsepti- ja tuotekehitys.) Mikäli näin ei ole, este on ylitettävä sisäisen tai ulkopuolisen asiantuntijuuden avulla tai uudelleen roolituksella. Verkoston kannalta suurin este on se, jos verkostojohdamisen, verkostotoiminnan ja verkoston yhteisen kehittämisen menettelytavat puuttuvat. Näin ollen verkosto ei kehity ja verkostonrakentaminen oli turhaa. (Teknologiateollisuus Oy 2010.)

5 OSUUSKUNNAT ORGANISAATIOINA

5.1 Osuuskunta yritysmuotona

Osuuskunta on yritysmuotona hyvin poikkeava; Suomen Patentti- ja rekisterihallituksen mukaan sen päätarkoitus ei ole tuottaa voittoa, vaan enemminkin tukea jäseniensä elinkeinoja ja toimia heidän hyväkseen, esimerkiksi tarjoamalla omia (tai ulkopuolisia) palveluita. Rahallisen arvon sijaan jäsenet hyötyvät osallistumisestaan muulla tavoin (sosiaaliset ja kulttuurilliset tarpeet ja tavoitteet). Osuuskunta voidaan perustaa esim. yhteisten aatteellisten tarkoitusten toteuttamiseksi. Osuuskunta on siis eräänlainen yhteisö, jolle ei ole asetettu määräyksiä jäsenmäärästä tai osuuspääomasta. Suomessa tunnetuimpia osuuskuntatoiminnan harjoittajia ovat osuuspankit sekä osuuskaupat.

Osakeyhtiön tapaan osuuskunnassa istuu hallitus, mutta suurimmat päätökset tehdään kaikkien osuuskunnan jäsenien kesken kerran vuodessa järjestettävässä varsinaisessa kokouksessa. Osuuskuntatoimintaan jäsen pääsee mukaan suorittamalla osuuskunnan asettaman osuusmaksun, joka lisätään osuuskunnan osuuspääomaan ja palautetaan jäsenen erotessa.

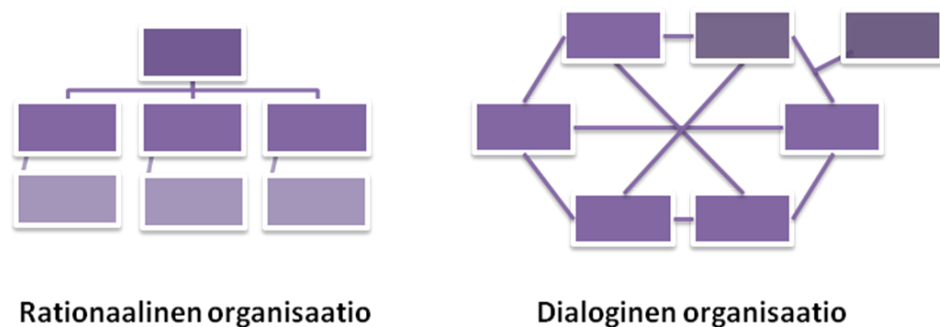
Osuuskunnan jäsenet ovat vastuussa osuuskunnan toiminnasta vain sijoittamansa pääoman verran, ellei osuuskunnan säännöissä toisin mainita. Liiketoiminnasta syntyvä mahdollinen ylijäämä jaetaan jäsenten kesken ylijäämän palautuksina, kuten esim. osuuskauppojen bonuksina tai osuuspääoman korkona. Osuuskunnasta on myös mahdollisuus nostaa palkkaa omista työsuorituksistaan, kunhan otetaan huomioon muuttuvat kulut sekä osuuskunnan toiminnasta aiheutuvat kiinteät kulut. Osuuskunnassa työskentely on siis samanlaista kuin kenellä tahansa työnantajalla - osuuskunnan jäsen tekee vain töitä itsensä omistamassa yrityksessä. (Suomen Patentti- ja Rekisterikeskus 2010.)

Osuuskunnassa verkostoitumisajatus on sisäänrakennettuna, sillä osuuskunta voidaan nähdä ainakin omien jäseniensä verkostona. Jäsenenä tässä verkostossa voi olla yksityisiä henkilöitä tai yrityksiä (tai molempia). Yritysten välisessä yhteistyössä osuuskunta voi olla osana verkostoa monessa eri roolissa. Se voi myös olla

osuuskuntien yhdessä perustama osuuskunta, yritysmuotojen liittoumaksi perustettu osuuskunta tai osuuskunta tai sellainen osa yritysverkkoa, joka on organisoinut muulla tavoin kuin osuuskuntana. (Suomen Patentti- ja Rekisterikeskus 2010.)

5.2 Osuuskunta organisaationa

Koska osuuskunnan kaikki jäsenet ovat yhdessä päätäntävaltaisia, ei sen organisaatorakenne muistuta perinteistä, modernia ja rationaalista organisaatiota, joka on muodoltaan hierarkkinen ja jäykkä. Vaikka osuuskunnassa on vastuullisia jäseniä ja toisilla enemmän valtaa kuin toisilla, on se rakenteeltaan kuitenkin enemmän vastavuoroinen ja keskinäisesti vastuullinen. Tällaista organisaatiota nimitetään postmoderniksi, dialogiseksi organisaatioksi. (Juholin 2006, 34–39.)



Kuvio 10. Rationaalisen ja dialogisen organisaation poikkeavat rakenteet

Dialogista organisaatiossa jäsenet ovat vastuussa toisilleen (se ei kuitenkaan korvaa johdon vastuuta). Dialogista organisaatiota voidaan kuvata kollaasina, jonka osat on järjestetty odottamattomalla tavalla ja jossa jokainen on sidoksissa toisiinsa. Tällainen organisaatio järjestäytyy ja uudistuu jatkuvasti, eikä se siten ole milloinkaan niin kutsutussa muuttumattomassa stabiilissa tilassa. (Juholin 2006, 34–39.)

Dialogisessa organisaatiossa sisäisen ja ulkoisen viestinnän rajat hämärtyvät, eikä viesti kulje enää ylhäältä alas, kuten perinteisesti on sen totuttu tekevän. Jatku-

vassa muutoksessa olevissa, esimerkiksi projekteja tuottavissa organisaatioissa, on tarve löytää toiminnalle yhtenäisyyttä ja vahvistaa sen yhteisöllisyyttä. Kun jäsenten innovatiivisuutta ja luovuutta halutaan hyödyntää organisaatiossa, silloin tarvitaan vuorovaikutusta. (Juholin 2006, 34–39.)

5.3 Turun ammattikorkeakoulun opiskelijaosuuskunnat

Turun Ammattikorkeakoulussa on toiminut vuodesta 2002 opiskelijaosuuskuntia, joita tutkimuksen toteutushetkellä on ja joista viisi on tällä hetkellä perustamisvaiheessa. Opiskelijaosuuskuntien tarkoituksena on tukea opiskelijoiden opintoja syventämällä heidän yrittäjyysosaamistaan sekä mahdollistaa projektiluontoista opiskelua. Opiskelija voi suorittaa tietyn määrän opintopisteitä osuuskuntatoiminnalla alasta riippuen. Osuuskunnat on aikoinaan perustettu juuri siksi, että opiskelijoilla olisi mahdollisuus oppia käytännönläheisiä metodeja käyttäen ja näin vaikuttaa oman osaamisensa kehityssuuntaan.

Osuuskunnat sijaitsevat viidessä eri Turun ammattikorkeakoulun kampuksella. Lemminkäisenkadun kampuksella toimivat Tradetalo sekä Team Estenom. Sepänkadulla toimii 8 osuuskuntaa, Villikortti ja Tekym sekä autotekniikan opiskelijoiden Autoteku ja viisi perusteilla olevaa. Uudenkaupungin kampuksella sijaitsee IDEAL, Salossa Zemi Finland ja Loimaalla Loimaan Kaikidea. Tiedot osuuskunnista on hankittu heidän verkkosivuiltaan sekä vastuuhenkilöitä haastatteleamalla.

5.3.1 Osuuskunta Tradetalo

Osuuskunta Tradetalon kirjoilla on 45 opiskelijaa, joista aktiivisia on 25. Tämä johtuu siitä, että Lemminkäisenkadulla yrittäjyyttä opiskelevien on suoritettava osuuskunta Tradetalon kautta kahdeksan opintopistettä pakollisina opintoina. Tradetalon osaaminen keskittyy liiketoimintatuntemukseen ja heidän projektinsa painottuvat pääasiassa liikeidean jalostukseen sekä tuotteistukseen. Lisäksi he tekevät asiakaskartoituksia ja järjestävät tapahtumia. Tradetalon osaaminen vastaa hyvin heidän potentiaalisten asiakkaidensa tarpeita; kohderyhmänä Tradetalolla ovat pk-yritykset, joiden toiminnassa on kehitettävää.

Koska Tradetalon jäsenet opiskelevat yrittäjyyttä, heidän suurin vahvuutensa on yrittäjähenkisyys sekä moniammatillisuus. Lisäksi yrittäjäopiskelijat hakevat mielellään vastuuta, jolloin toiminta on tehokasta. Kehityskohteena Tradetalo näkee hajanaisen toiminnan ja sisäisen viestinnän, jotka pitäisi yhtenäistää sellaisiksi, että kaikki tietäisivät, missä mennään ja millä mallilla yrityksen asiat ovat. Lisäksi selvinä kehityskohteina Tradetalo pitää markkinointiaan, etenkin verkkosivujaan, jotka vaatisivat päivitystä. Tähän Tradetalolla itsellään ei ole resursseja.

Tradetaloa ohjaava opettaja toimii suurena apuna, sillä hänen kauttaan kulkevat suurin osa toimeksiannoista. Lisäksi Tradetalo tekee yhteisyrityspalvelukeskus työtä Potkurin kanssa, josta he saavat paljon toimeksiantoja. Nämä toimeksiannot liittyvät liiketoiminnan kehittämiseen ja usein saattavat poikia jatkuvia asiakassuhteita. Tradetalo ei koe tarvitsevansa alihankkijoita, sillä he pyrkivät toteuttamaan kaiken projektin sisällön itse. Kuitenkin, esimerkiksi verkkosivujen kohdalla, alihankinta voisi tulla kysymykseen.

Tradetalo on asettanut tavoitteeksi saada pidempiaikaisia yhteistyökumppaneita, täsmentää toimintaansa tiiviiksi paketiksi sekä toteuttaa jokin suuri projekti, johon kaikki osuuskunnan jäsenet saataisiin osallistutettua. Tavoitteiden saavuttamiseksi (tai ylipäättään toiminnan tueksi) Tradetalo ei ole luonut strategioita. Heidän toimintansa on kuitenkin kehittynyt vuoden sisällä huomattavasti, sillä vuosi sitten he lähtivät täysin puhtaalta pöydältä liikkeelle ja pyrkivät tekemään kehitystyöstä ikuisuusprojektin.

5.3.2 Osuuskunta Villikortti

Villikortti on yksi Sepänkadun osuuskunnista, jossa on 25 (14 aktiivista) myyntityön koulutusohjelman opiskelijaa. Villikortin osaaminen painottuu siis myyntiin ja markkinointiin sekä taloushallinnon ja rahoituksen ratkaisuihin, tapahtuman järjestämiseen ja jopa nettisivujen päivitykseen. Villikortti pyrkii hankkimaan ja tekemään sellaisia mielenkiintoisia ja innostavia projekteja, joihin kaikki voivat osallistua omalla panoksellaan. Villikortti rekrytoi jatkuvalla syötöllä uusia jäseniä ja haluaisivat esim. muotoilija-opiskelijat toimintaansa mukaan. Villikortissa toiminta on täysin vapaaehtoista, jonka vuoksi jäsenten sitoutuminen ja motivaatio on ensiluok-

kaista. Luotettavuus ja monipuolisuus ovat Villikortin valtteja. Villikortin vahvuutena ovat jäsenet, jotka ovat innovatiivisia sekä avoimia ja tarttuvat innolla uusiin haasteisiin. Myös yhteishenki ja tiimipeli ovat heidän valttikorttejaan.

Villikortin toiminta on käynnistetty hiljattain uudestaan, joten heillä ei ole vielä vaikiintuneita käytäntöjä tai perinteitä. Nyt he pyrkivätkin luomaan olemassa olevan hiljaisen tiedon pohjalta uusia toimintatapoja ja kaavoja, joita olisi mahdollisuus hyödyntää ja noudattaa jatkossa. Villikortilla on tarkoitus kehittää toimintaansa luomalla kontakteja muihin osuuskuntiin, tietotaitoa varastoimalla, tekemällä kaiken niin hyvin kuin voi sekä ottamalla vastaan uusia haasteita.

Villikortti näkee itsensä tulevaisuudessa kasvavana, kehittyvänä ja tasapainoisena osuuskuntana, johon halutaan liittyä. Villikortti on asettanut tavoitteikseen hankkia lisää jäseniä (mahdollisesti muotoilun opiskelijoita) sekä luoda imagoa ja positiivista yrityskuvaa sekä kasvattaa yrityksen tunnettuutta. Tavoitteiden toteutumisen tueksi ei ole luotu konkreettisia strategioita, mutta niitä on kuitenkin mietittynä ja visioituna. Villikortti haluaa myös varmistua toiminnallaan siitä, että tarpeen mukaan heidän on mahdollista uudistua ja päivittää aika ajoin omia toimintatapojaan.

5.3.3 Osuuskunta TeKYM

TeKYM toimii Villikortin kanssa samoissa tiloissa Sepänkadulla, ja sillä on aktiivisia jäseniä n. 20. Kaikki TeKYM:n jäsenet ovat ns. osa-aikaisia. Jäsenet ovat pääsääntöisesti koneinsinööri-, tuotantotalousinsinööri- ja kestävä kehityksen opiskelijoita. TeKYM:n tarkoituksena on tarjota opiskelijoille mahdollisuutta oppia ammatin ja yrittämiseen liittyviä sellaisia taitoja, jotka eivät kuulu koulun opetusohjelmaan tai jotka syventävät koulun tarjoamaa opetusta. TeKYM tekee ympäristöalan työtehtäviä, teknologia-alan työtehtäviä, restaurointialan työtehtäviä ja pyöritämme vielä kahvilaa, jossa on tilanvuokrausmahdollisuus. TeKYM:n asiakkaat ovat Turun alueen teknologia-alan yritykset ja alueella asuvat yksityiset henkilöt.

Suurimpana TeKYM:n vahvuutena on monialaisuus. Koska TeKYMillä on opiskelijoita monelta erilaiselta alalta ja näin ollen voimme tarjota monenlaisia palveluita. Tämä tuo myös mukanaan ongelman, sillä TeKYM ei mielestään voi keskittyä tai

erikoistua yhtä helposti kuin vain yhden alan opiskelijoita sisältävä osuuskunta. TeKYMin heikompia alueita ovat markkinointi, IT-ala ja graafisia taitoja vaativat tehtävät. Näiden alojen osaaminen ei kuulu TeKYMin jäsenten varsinaisiin oppiaineisiin ja näin ollen kaikki osaaminen tulee yksittäisten jäsenten aikaisemmin opituista taidoista.

TeKYMin mielestä heidän toiminnassaan on vielä paljon kehitettävää; se on toiminut vasta muutaman vuoden ja päässyt tilanteeseen, jossa he pystyvät välttävästi hoitamaan juoksevat asiat. Erilaisia seurantasysteemejä on yritetty luoda, mutta yksikään niistä ei ole lähtenyt kunnolla toimimaan. Tulevaan varautumiseen tai seuraavien tilikausien asioihin ei ole ollut aikaa vielä paneutua. TeKYM ei myöskään ole vielä luonut toiminnalleen tavoitteita tai visioita, sillä he ovat odotelleet ajankohtaa, jolloin heidän ei tarvitsisi ratkaista akuutteja ongelmia ja näin saisivat aikaa keskittyä strategisointiin.

TeKYM on sitä mieltä, että vaikka jossain vaiheessa osuuskunta saataisiinkin toimimaan niin, ettei olisi enää tarvetta kehittää parempia toimintamalleja, jää heille silti vielä tarve seurata ympäröivän maailman muutoksia ja päivittää toimintaa ottamaan huomioon nämä muutokset, joten varsinaisesti kehitystyön ei pitäisi loppua missään vaiheessa. TeKYM haluaa nähdä itsensä tulevaisuudessa läheisempänä osana AMK -opiskelijoiden opiskelua. Heistä optimaalisin tilanne olisi sellainen, että jokainen opiskelija jossain vaiheessa opintoja miettisi mitä mahdollisuuksia osuuskunta hänelle tarjoaa. Jotta TeKYMin toiminta lähtisi kehittymään, on sille pyritty aikaan saamaan osuuskunnan kehittämistä mieltävä työryhmä. Tämän vielä puuttuessa TeKYMin hallitus on aikataulujen salliessa kokousten yhteydessä miettinyt miten asioita voisi tehdä paremmin.

5.3.4 Osuuskunta Autoteku

Autoteku on Sepänskadulla syksyllä 2008 autotekniikan opiskelun aloittaneiden opiskelijoiden perustama osuuskunta. Osuuskunnan tarkoituksena on yrityselämään ja liiketoimintaan tutustuminen, sekä siinä ohessa rahoittaa opintojen loppupuolella tapahtuvaa kansainvälistä opintojaksoa. Osuuskuntaan kuuluu lähes kolmekymmentä jäsentä. Autotekusta osaamista löytyy jäsenten aiemman työkoke-

muksen kautta henkilötasolla rekan, bussin ja taksin ajamisesta aina asentajan ja logistiikan tehtävistä. Nyt aiempaa osaamista täydentävät insinööritasoiset työnjohto-ajojärjestelijän tehtävät.

Autoteku tarjoaa yrityksille vuokratyövoimaa autoalan eri työtehtäviin, Autoproffa -kuntotarkastuksia (suppea - laaja) sekä kausirenkaanvaihtopalvelua, jossa vaihdetaan koko kalustoon talvi- tai kesärenkaat urakkaluontoisesti. Kohderyhmänä ovat yritykset, joilla on käytössään useita autoja (katsastus- ja renkaanvaihto) sekä autoalan yritykset, jotka tarvitsevat sesonki-, sijaisuus-, urakkatyövoimaa tai vain hyviä työntekijöitä.

Autotekussa motivaatiota on juuri niin paljon, että opintopisteet saadaan kerrytettyä; osuuskunta on pakollinen osa opintoja ja siksi Autotekun jäsenistä kaikki eivät ole yrittäjähenkistä ja osaavat toimia vain työntekijänä. Moni jäsen ei näe osuuskuntaa mahdollisuutena vaan haluaisi valmiiksi saneltuja, etukäteen suunniteltuja työtehtäviä.

Autotekun vahvuus on taito ja halu tehdä töitä. Lisäksi aiemmat työkokemukset katsotaan hyödyksi. Koska osuuskunta on vielä nuori, on toiminnassa vielä paljon kehitettävää; esimerkiksi kokouskäytännöissä sekä johtamistyyliä. Tavoitteena heillä on kasvattaa liikevaihtoa ja luoda jatkuvuutta osuuskunnalle niin, ettei osuuskuntaa tarvitsisi vetää toiminnasta heidän valmistuttuaan vaan että he voisivat jatkaa osuuskuntatoimintaa valmistumisen jälkeenkin. Tarkoituksena on tuottaa ajatuksia sekä tehdä jatkuvaa kehitystyötä, jotta nämä tavoitteet saavutettaisiin.

5.3.5 Asiantuntijaosuuskunta I-DEAL

Asiantuntijaosuuskunta I-DEAL toimii Uudenkaupungin kampuksella ja heidän asiantuntijuutensa painottuu liiketalouden monipuoliseen osaamiseen. I-DEAL tuottaa mm. erilaisia tapahtumia, kotisivuja, markkinatutkimuksia sekä kehittää palveluita. I-DEALissa on 25 jäsentä, joista yhdeksän on aktiivisia. I-DEAL näkee vahvuutensa jäseniensä aiemman työkokemuksen ja niiden kautta tulleen osaamisen sekä kontaktit. I-DEAL ei ole rajannut palveluilleen kohderyhmää, sillä toimeksiannot

ovat hyvin erilaisia ja asiakkaat ovat yksilöllisiä yrityksiä tai toiminimellä toimivat henkilöitä.

I-DEAL on järjestämiensä messujen kautta saanut useita yhteistyökumppaneita, joista esimerkkinä Sonja Stenman Mieliteko Oy:stä, joka toimii messujen ohjaajana. Lisäksi I-DEAL on ulkoistanut kirjanpitoa sekä verkkosivujensa ylläpidon. I-DEALin tärkein sidosryhmä on kuitenkin muiden osuuskuntien tapaan Turun ammattikorkeakoulu, josta Helena Rantanen toimii heidän ohjaavana opettajanaan.

I-DEALilla ei ole käytössään erikoisia tietokantoja tai asiakasrekisterejä, mutta kuitenkin heillä on koneella ylhäällä tiedot aiemmista asiakkaista. I-DEAL ei ole laatinut toiminnalleen tavoitteita, visioita tai strategioita. Toimintaansa I-DEAL on kehittänyt aiempien epäonnistumisten ja kokemusten kautta. Esimerkiksi he ovat pyrkineet oppimaan virheistä, joita edellisillä messuilla tapahtui ja näin kehittämään epäkohtia tämänkertaisissa messuissa.

I-DEAL on kokemassa suuren muutoksen, sillä se on tulevaisuudessa muuttamassa. Turkuun Siirtyminen Turkuun tuo omat haasteensa ja I-DEAL alkaa käydä niitä läpi heti kun työn alla olevat messut ovat ohi. Seuraavaksi he siis miettivät, kuinka sulautuminen Turkuun tapahtuu ja kuinka aloitetaan yhteistyö muiden osuuskuntien kanssa. I-DEALin käsitys muista osuuskunnista perustuu osuuskuntaristeilyltä saatuihin kokemuksiin sekä yhteydenpitoon sen jälkeen. Myös kokemuksia on vaihdettu esim. Kaikidean kanssa messujen järjestämisestä.

5.3.6 Osuuskunta Zemi Finland

Osuuskunta Zemi Finland koostuu pääsääntöisesti liiketalouden ja tietojenkäsittelyn opiskelijoista. Zemin osaaminen painottuu tapahtumien järjestämiseen, verkkosivujen ja erilaisten kartoitusten/tutkimusten tekoon. Osuuskunnassa oli haastatteluhetkellä 10 jäsentä, joista aktiivisia oli todella vähän. Muista osuuskunnista poiketen Zemissä vaikuttajina/työntekijöinä ovat myös opettajat, joiden on suoritettava työtunteja osuuskunnan kautta.

Zemillä ei juuri ole tunnistanut itselleen sidosryhmiä. Asiakassuhteet ovat yksittäisiä ja toimeksiannot tulevat aina koulun kautta. Yhteistyötahoja Zemi toivoi saavansa Osaava Nainen -messujen kumppaneista. Alihankintoja he tekevät tarpeen vaatiessa paikallisesta ammattikoulusta, mutta hyvin harvoin. Sidosryhmistä tärkein lienee ammattikorkeakoulu, jonka rooli osuuskunnan toiminnassa on valtava.

Osuuskunta Zemi on kokemassa suuren muutoksen sillä osuuskunnasta ollaan tekemässä liiketalouden yhtä suuntautumisvaihtoehtoa. Tämä tarkoittaa siis uuden toteutussuunnitelman, vision ja tavoitteiden laatimista, tuotteistamisprosessia sekä uudelleen organisointia. Lisäksi Zemin puheenjohtaja kokee, että Zemissä on paljon kehittymisen tarvetta; hänen omien sanojensa mukaan visio, missiot, arvot ovat kaikki olleet aika "hakusessa". Tästä johtuen he ovat ottaneet kehityskeskustelut käyttöönsä. Heillä ei myöskään ole käytössään kirjanpidon lisäksi muita tietojärjestelmiä, vaikka tarpeita esim. asiakasrekisterille olisi.

5.3.7 Osuuskunta Loimaan Kaikidea

Osuuskunta Loimaan Kaikidea on identifioinut itsensä Melkoiseksi Mediatoimistoksi. Kaikideassa vaikuttaa 30 jäsentä, joista aktiivisia oli n. 20. Jäsenet ovat liiketalouden sekä tietojenkäsittelyn opiskelijoita ja tänä vuonna mukaan on saatu myös sosionomiopiskelijoita. Melkoinen Mediatoimisto tuottaa pääsääntöisesti markkinointi- ja mainontamateriaaleja kaikkiin medioihin. Lisäksi Kaikideassa on järjestetty tapahtumia, tehty tutkimuksia ja analyysejä, järjestetty suoramarkkinointia sekä konsultoitu yrityksiä.

Kaikidean nykytilanne on hyvä, sillä vuoden 2009 syksyllä se aloitti kehittämisprojektin nimeltä Projekti Kaikidea. Projektin ansiosta Kaikidea identifioi oman osaamisensa, tuotteisti palvelunsa, uudisti ilmeensä ja markkinointinsa, laati toimintastrategioita ja prosessikaavioita sekä kehitti uusia toimintamalleja. Seuraavaksi Kaikidean pitäisi laatia viestintästrategia, kehittää konseptia niin, että sosionomiopiskelijoiden olisi mahdollista suorittaa opintojaan siellä ja tehdä suunnitelma tulevalle muutokselle; Loimaan kampus lopettaa nuorten koulutusohjelman osalta toimintansa kolmen vuoden sisällä, jolloin Kaikidealla on vaihtoehtona jäädä aikuisopiskelijoiden kanssa Loimaalle, siirtyä koulutusohjelman mukana Turkuun tai

itsenäistyä. Nyt Kaikidea toteuttaa toimintasuunnitelmaa (lukuvuoden 2010 - 2011), jonka tavoitteena on vakiinnuttaa Kaikidean asema mediatoimistona Loimaan alueella, lisätä yrityksen tunnettuutta sekä hankkia lisää jäseniä ja toimeksiantoja.

Kaikidean tärkein sidosryhmä (asiakkaita lukuun ottamatta) on muiden osuuskuntien tapaan ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun lisäksi yhteistyökumppaneiksi on tunnistettu alueella toimiva kehittämiskeskus ja matkailutoimisto Vihreä Kolmio, joiden kautta Kaikidea saa projekteja, sekä paino-, tulostus- ja tallennealan palveluyritys MultiPrint Oy, jonka kautta Kaikidea tilaa asiakkaidensa markkinointimateriaalien painatuksen. Kaikidean asiakaskunta koostuu pääsääntöisesti pk -yrityksistä, joiden mainonnassa ja markkinointimateriaaleissa on kehitettävää. Kaikidea on todella kilpailukykyinen, sillä se pystyy tarjoamaan asiakkailleen laadukkaita markkinointimateriaaleja normaalia edullisemmin

5.4 Osuuskuntaristeilyt

Joka vuosi Turun ammattikorkeakoulussa järjestetään osuuskuntaristeily, jonka tarkoituksena on kerran vuodessa koota osuuskunnat yhteen ja näin jakaa kokemuksia ja tietotaitoa. Osuuskuntaristeilyillä on viimeisinä vuosina puhuttu yhteistyökuvioiden aloittamisesta sekä keinoista kuinka osuuskunnat voisivat jakaa omaa osaamistaan muille. Tuolloin on paljon puhuttu osuuskuntien verkostoitumisesta ja sille on nähty olevan tarvetta. Asiaa ei kuitenkaan ole koskaan viety eteenpäin.

5.5 Opiskelijaosuuskuntien kiinnostus verkostoitumiseen

Osa osuuskunnista on aiemmin tehnyt yhteistyötä joidenkin osuuskuntien kanssa. Villikortti on tottunut tekemään yhteistyötä TeKYMin kanssa, sillä heillä on yhteiset tilat ja omat osaamisalueet. Heillä on yhteisymmärrys siitä, että heidän jäsenensä voivat ottaa osaa toistensa projekteihin tarpeen mukaan. Jäsenen työpanoksesta hyötyy (asiakkaan lisäksi) se osuuskunta kumman jäsen työntekijä on. Autoteku on tehnyt yhteistyötä muiden autopuolen osuuskuntien kanssa, mutta muuten Au-

totekulla ei ole vielä mielestään riittävästi tietoa muista osuuskunnista jotta mahdollista yhteistyötä olisi voitu rakentaa. Kaikidea on tehnyt jonkin sortin yhteistyötä Tradetalon, Zemin ja I-DEALin kanssa.

Muuten muiden osuuskuntien toiminta ei osuuskunnille juuri ole tuttua. Kaikki ole-massa oleva tieto muista on tullut osuuskuntaristeilyltä ja/tai koulukavereilta eri kampuksilta. Esimerkiksi Villikortilla ei juuri ole aiempaa tietoa muista, mutta heidän tarkoituksenaan on tutustua muihin osuuskuntiin juurikin osuuskuntaristeilyillä. Myös I-DEALin käsitys muista osuuskunnista perustuu osuuskuntaristeilyltä saatuihin kokemuksiin sekä yhteydenpitoon sen jälkeen. Autoteku olisi jo hyödyntänyt verkoston voimavaroja, jos sellainen olisi; he olisivat esimerkiksi kiinnostuneita ostamaan asiakaskyselyt alihankintana muilta osuuskunnilta, mutta tällä hetkellä kun osaamis- ja hintatietoja on vaikea saada, on kynnys liian suuri.

Yhteistyökuvioita kaivattaisiin, ja verkostoitumiselle nähtäisiin olevan todellinen tarve. Tradetalon mielestä osuuskuntien välinen yhteistyö merkitsisi uusia, oman alan toimeksiantoja sekä ”ei-oo” -myynnin vähenemistä, joka mahdollistaisi omaan asiantuntijuuteen keskittymisen niin yritys- kuin henkilötasollakin. Tradetalo näki myös verkostoitumisen etuina yhtenäistymisen tuoman helppouden sekä markkinoinnin edullisuuden, sillä yhteisen markkinoinnin avulla kustannukset pienenisivät. Verkostoituminen on Villikortin mielestä tarpeellista, sillä sen kautta on mahdollista jakaa asiantuntijuutta - auttaa ja saada apua - sekä saada monipuolisempia projekteja. Autoteku odottaa verkostoitumiselta osuuskuntia hyödyttävää suhdetta, joka tukee jokaisen omaan pääosaamiseen keskittymistä. Idealista yhteistyö on hyvin merkityksellistä ja tärkeää sillä se auttaa tekemään asioita paremmin; kokemuksista ja niiden jakamisesta muille on hyötyä jatkossa. I-DEAL odottaa saavansa verkostoitumisen kautta uusia, erilaisia näkökulmia ja kokemuksia sekä oppivansa uusia asioita ja hyviä toimintatapoja. Heistä yhteistyö muiden osuuskuntien kanssa helpottaa Turkuun sopeutumista. Zemin mielestä verkostoitumalla pystyttäisiin esim. jakamaan osaamista ja resursseja paljon paremmin, jonka myötä jokainen osuuskunta voisi keskittyä ydinosaamiseensa, täsmentää omaa toimintaansa sekä saada uusia kontakteja, näkökulmia ja tietämystä. Myös Ei-oo -myynti vähenisi, jolloin jokainen osapuoli hyötyisi. Kaikidea on Zemin kanssa samoilla

linjoilla, sillä se näkee verkostoitumisen hyödyllisenä mahdollisuutena, jonka myötä resurssit sekä tietotaito kasvaisivat. Näin ollen asiakkaille ei tarvitsisi sanoa ”ei” ja jokainen osuuskunta voisi keskittyä ydinsaamiseen tai oppia jotakin uutta muilta. TeKYMistä yhteistyö ja informaation kulun keskittäminen vähentäisi työtä ja loisi mahdollisuuksia joita ei olisi ilman sitä. Samaten yhteistyö loisi osuuskunnista tiiviimmän joukon. Suuremmalla ja tiiviimmällä joukolla on aina isompi merkitys.

Ongelmakohtana Tradetalo näkee verkoston käyntiin saannin ja jatkuvuuden takaamisen, sekä henkilöt jotka eivät sitoudu verkostoitumiseen kunnolla. Verkostoituminen edellyttää heistä sosiaalisuutta, oma-aloitteisuutta sekä johtajahenkisyyttä. Kääntöpuolena verkostoitumisesta saattaa Autotekusta syntyä plagioimista sekä negatiivista kilpailua esim. hinnalla. Verkostoitumisesta voi koitua heistä myös kateellisuutta sekä tilanne, jossa osapuoli joutuu pelkäämään oman liiketoimintansa puolesta. Suurimpana ongelmana/riskinä verkostoitumisessa Zemi piti ”vastaan hankaajia”, jotka onnistuvat helposti omalla asenteellaan pilaamaan toimivan verkostoajatuksen. Myös motivaation- ja ajanpuute ovat suuria riskejä, sillä juuri näitä asioita verkostoitumisessa Zemistä tarvitaan. He myös kyseenalaistivat sen, onko verkostoitumisesta riittävästi hyötyä vastaamaan sitä työmäärää, jota sen eteen on nähty. Mahdollisena uhkana Kaikidea taas näkee ne osallistujat, jotka joko tekevät hallaa verkostoitumiselle negatiivisella asenteellaan tai käyttävät hyväkseen tilaisuuden kahmia kaikki projektit itselleen. Yksi suurimmista ongelmista voi olla viestintä, joka on Kaikidean mielestä todella suuressa merkityksessä.

TeKYMissä vaikuttava Jarmo Ranta kuvasi taidokkaasti verkostoa ja sen haasteita vertauksella, joka liittyy verkoilla kalastamiseen;

Olen kalastanut jonkin verran verkoilla ja voisin lähestyä asiaa vertauksella. Verkolla saa tehokkaammin kalaa ja se toimii, vaikkei siihen aktiivisesti keskittyisikään. Työ on päällisin puolin verkkojen laskemista ja kokemista, mutta varsinainen työ on verkkojen ylläpito ja sotkujen selvittäminen. Jokaisen saadun kalan kohdalla tulee sotku. Osa kaloista aiheuttaa vain pienen sotkun, joka selviää kuin itsestään, kun vain osaa kokemuksesta vetää oikeasta kohdasta. Osa kaloista taas kierittää koko verkon solmuun ja sitä saa selvittää turhautuneena todella pitkän aikaa. Tällaisissa tilanteissa kiusaus repäistä muutama solmua kiinni pitävä rihma katki on varsin suuri, mutta jos menettää malttinsa ja alkaa toimia näin, huomaa pian hajottaneensa koko verkon.

Verkostoiminen on tehokas keino niille, joilla on taitoa ja kärsivällisyyttä selvittää siitä syntyvät sotkut. Kun tietää mistä langasta ja milloin vetää ja minkä osan kuuluu mennä mistäkin lenkistä, koko homma käy kuin itsestään ja tulokset ovat hämmästyttäviä työmäärään nähden. Jos näitä taitoja ei omaa, kannattaa mennä yksin onkiin.

Tradetalon mielestä verkostoitumiseen voitaisiin kiinnittää pari vastuuhenkilöä osuuskunnista, jotka tapaisivat lukuvuoden aikana n. neljä kertaa; lukukausien alussa luotaisiin ja kerrattaisiin lähtötilanteet ja tavoitteet, ja lopuksi käytäisiin läpi mitä on tehty ja saavutettu. Kaikidea pitää erityisen tärkeänä sopimuksen laatimista, jotta kaikki saadaan sitoutettua noudattamaan samoja pelisääntöjä. Villikortista verkostoituminen edellyttää osapuolilta kommunikointi- sekä sosiaalisia taitoja, sekä keskinäistä luottamusta ja tahtoa. TeKYMistä verkostoituminen vaatii aikaa, kärsivällisyyttä, suunnittelukykyä ja priorisointia. Autotekusta verkostoituminen edellyttää puhe- ja organisointitaitoja sekä pitkäjänteisyyttä. He katsovat edellytykseksi myös sen, ettei kukaan osapuolista tavoittele vain omaa etuaan. Idealista verkostoituminen vaatii sosiaalisia taitoja ja halua jakaa asioita toisten ihmisten kanssa. Osapuolten täytyy olla myös avoimia uusille asioille ja valmiita mahdolliseen muutokseen. Verkostoituminen vaatii heistä myös hyvin toteutettuna panostusta - ja se on varmasti sen arvoista! Zemistä verkostointi pitäisi tapahtua yhden ihmisen/osuuskunnan toimesta, jotta se varmasti lähtisi toimimaan. Lisäksi jokaisesta osuuskunnasta sitoutettaisiin ainakin yksi henkilö, joka vastaisi oman osuuskunnan panostuksesta. Aktiivisella yhteydenpidolla, omistautuneilla sekä motivoituneilla vastuuhenkilöillä ja verkoston sisäisellä sopimuksella verkosto saataisiin toimimaan.

Tradetalo on valmis kiinnittämään verkostoitumiseen pari henkilöä, ja näkee myös mahdollisena vastuutehtävien ottamisen. He myös uskovat, että verkostosta ja sen sisältämisestä prosesseista voisi saada hyviä opinnäytetyöaiheita. Villikortti itse tulee verkostossa pyrkimään luomaan pitkäaikaisia, positiivisia ja monialaisia suhteita. Vaikka Autotekusta verkostoituminen olisi hyödyllistä, sen jäsenet eivät ole kovinkaan motivoituneita panostamaan verkostoitumiseen. He kyseenalaistavat, onko heillä siihen tarvittavaa osaamista, löytyykö verkostoitumiselle rahoitusta tai toimintiloja. Koska I-DEALista verkostoituminen tulee jatkossa olemaan todella tärkeää,

myös he aikovat panostaa siihen paljon. Kaikidea on valmis panostamaan verkostoitumiseen, ja yksi osuuskunnan jäsenistä on jo ilmoittanut kiinnostuksesta ryhtyä rakentamaan ja vetämään verkostoa.

6 YHTEENVETO

Tutkimuksessa kävi ilmi, että osuuskuntien verkostoitumiselle on todella tarvetta. Kaikki osuuskunnat pitivät verkostoitumista hyvänä ideana ja olivat valmiita lähtemään siihen mukaan. Osa näki verkostoitumisen tuovan pelkkiä etuja sekä mahdollisuuksia ja osa oli kiinnittänyt huomiota mahdollisiin uhkiin ja ongelmiin, joita se saattaa tuottaa. Osuuskunnilla oli myös hyvä käsitys siitä, mitä verkostoituminen heiltä edellyttää. Soveltamalla teoreettista aineistoa tutkimustuloksiin voidaan päätellä, että osuuskuntien verkostoituminen on mahdollista ja kaikin puolin kannattaa, mutta ennen verkostoon ryhtymistä on osuuskuntien hyvä kokeilla yhteistyötä.

6.1 Osuuskuntien verkostoitumisen mahdollisuudet

Osuuskuntien toiminnan taso on haastattelujen perusteella hyvinkin vaihtelevaa. Osalla niistä asiat ovat todella hyvällä mallilla, mutta osan toiminnassa on vielä paljon kehitettävää. Lisäksi osa osuuskunnista (Uusikaupunki ja Loimaa) tulevat kokemaan muutaman vuoden sisään suuria muutoksia, jotka olisi helpompi kohdata verkostossa. Verkoston avulla ne osuuskunnat, joiden yritystoiminta on tehokkainta ja joilla on toimintansa tukena toimivia strategioita tai käytäntöjä, voivat jakaa osaamistaan niille, joiden toiminnassa on vielä kehitettävää. Joissakin osuuskunnissa on käytössään tietojärjestelmiä ja tärkeitä yhteistyökumppaneita, joita voitaisiin hyödyntää kaikkien verkostossa vaikuttavien osuuskuntien kesken. Lisäksi osuuskuntaverkoston etuna olisi resurssien kasvaminen, jonka kautta asiakkaiden tarpeeseen pystyttäisiin vastaamaan paremmin ja jokainen osuuskunta pystyisi keskittymään omaan ydinosaamiseensa. Verkoston avulla osuuskuntien osaamisesta voitaisiin luoda yhtenäinen palvelukokonaisuus, jota olisi helpompi myydä ja markkinoida. Näin esim. markkinointikustannukset pienenisivät, kun yksi-

lötasoisesta mainonnasta siirryttäisiin yhteistyössä toteutettuun markkinointiin. Resurssien kasvaessa innovatiivisten osuuskuntien verkostoitumisella yritystoiminnan ohella pystyttäisiin toteuttamaan erilaisia T & K -hankkeita.

6.2 Verkoston veturi

Suunnitteluasteella (osuuskuntaristeilyillä) kaikki osuuskunnat ovat pitäneet verkostoitumista ensiarvoisen tärkeänä, mutta yksikään osuuskunta ei ole lähtenyt viemään suunnitelmia käytäntöön. Haastattelussa kävi ilmi, että moni osuuskunta voisi kiinnittää yhden tai useamman jäsenen vastaamaan heidän osaltaan verkostosta, mutta sitä ennen jonkun pitäisi aloittaa työ ja hoitaa verkoston organisointi. Tällainen tilanne on verkostoitueessa hyvin yleinen ja siksi vaatiikin veturin, joka laittaa verkostoitumisen liikkeelle. Yksi osuuskunnista, Kaikidea, ilmoitti ottavansa haasteen vastaan ja lähtevänsä vetämään ja rakentamaan verkostoa. Kaikidealla on haastattelun jälkeen jo alettu miettimään, kuinka tämä verkostoituminen kannattaisi tehdä ja kuinka lähdetään liikkeelle. Kaikidea käynnistää prosessin ja huolehtii sen toimivuudesta, jolloin muut osuuskunnat pystyvät halutessaan lähtemään mukaan.

Nyt kun verkostolle on löydetty veturi, on verkoston rakentaminen ja käynnistäminen täysin mahdollista. Kun Kaikidea on luonut verkostoitumiselle pohjan, ei osuuskuntien tarvitse heittäytyä enää tuntemattomaan, jonka ansiosta suunnitelmat voidaan viedä käytäntöön. Verkoston käyntiin saanti vaatii veturilta kuitenkin suurta työpanosta. Viestinnällä on suuri merkitys verkostoa rakennettaessa, eikä pelkkä yksisuuntainen viestiminen riitä; vuorovaikutus veturin ja osuuskuntien edustajien välillä käynnistää yhteisen hyvän tavoittelun ja näin verkoston rakentamisen. Jotta verkosto lähtisi hyvin käyntiin, osapuolet sitoutuisivat siihen ja jotta siitä saataisiin kaikkien osuuskuntien näköinen verkosto, veturin ei pidä tehdä alkuvaiheessa päätöksiä itsenäisesti, vaan kaiken toiminnan on lähdettävä verkoston osapuolten yhteisistä päätöksistä.

6.3 Edellytykset onnistuneelle verkostolle

Verkoston rakentamisen, käynnistämisen ja jatkuvuuden tärkein tekijä on viestinnän onnistuminen. Koska osuuskunnat ovat hajautuneet eri kampuksille, viestintätapojen ja välineiden valinta on tärkeässä roolissa. Jo haastatteluja tehtäessä vastaan tuli suuri viestinnällinen ongelma; osuuskuntia ei meinattu tavoittaa millään. Viestin perille saannin lisäksi huomio kohdistuu lisäksi sen vastaanottajaan ja hänen haluunsa, taitoonsa ja motivaatioonsa ottaa tietoa vastaan.

Se, kuinka osuuskuntien sisällä suhtaudutaan verkostoitumiseen, on merkittävässä asemassa verkoston onnistumisen kannalta ja onnistuu juuri viestinnän keinoin. Vaikka verkoston rakentaminen tuntuu osapuolten edustajien ja veturin mielestä loistavalta ajatukselta, kantautuu sen onnistuminen osuuskuntien sisällä vallitsevasta suhtautumisesta. Mikäli osuuskunnan jäsenet eivät tunne verkostoa omakseen tai näe sitä mahdollisuutena ja hyödyllisenä, verkoston rakentamiselta putoaa pohja. Verkoston ei pidä koostua vain osuuskuntien edustajista, vaan kaikista osuuskuntien jäsenistä, jotta verkostostrategiat ja kehitystyö tulevat osaksi osuuskuntien arkea ja käytännön toimintaa. Tässä asiassa katse kohdistuu osuuskuntien edustajiin, heidän tapaansa viestiä ja markkinoida osuuskuntien jäsenille verkostoitumista sekä heidän omaan esimerkkiinsä toimia verkoston eteen. Kun veturi taas on onnistunut kannustamisellaan luomaan edustajille ja vastuuhenkilöille positiivisen kun verkostoitumisesta ja konkretisoimaan sen tuomat hyödyt, on osuuskuntien edustajien helppo myydä ajatukset osuuskunnan jäsenille. Osuuskuntien jäsenten on nähtävä verkoston mahdollisuudet oman toiminnan kannalta, jotta he motivoituvat toimimaan sen hyväksi.

6.4 Verkostoitumiseen liittyvät ongelmat ja uhat

Esille nousseet ongelmat ja uhat liittyivät vahvasti motivaatioon, viestintään sekä osapuolten oman edun tavoittelemiseen. Verkoston tehtävä on tukea ja tehostaa siihen kuuluvien yritysten yritystoimintaa sekä auttaa niitä kehittymään, eikä missään nimessä saa käydä niin, että osapuolet joutuisivat pelkäämään oman liiketoimintansa puolesta. Onkin tärkeää, että jokainen verkostoon mukaan lähtevä osuuskunta sitoutuu noudattamaan yhteisiä pelisääntöjä sekä toimimaan yhteisen

hyvän vuoksi. Mikäli näin ei tapahdu, omaa etuaan ajava osuuskunta tai sen jäsen voi toiminnallaan pilata verkoston, ja siksi kyseinen osuuskunta on poistettava verkoston toiminnasta. Jotta verkoston sisäiset ristiriidat (esim. kateellisuus) voitaisiin välttää, verkoston veturin on osattava luoda verkostoon keskinäistä luottamusta, toimia ehdottoman tasapuolisesti ja näkyvästi yhteisen hyvän vuoksi sekä kannustettava osuuskuntia yhteistyöhön. Hyvällä yhteishengellä ja keskinäisellä luottamuksella kaikki negatiiviset tunteet ja asiat pystytään käsittelemään ja minimoimaan niin, ettei verkoston toiminta kärsisi.

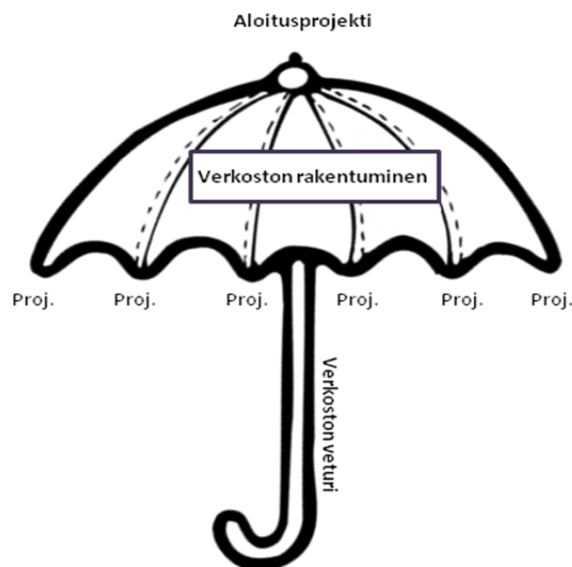
Yhtenä uhkana voidaan nähdä myös se, että osuuskuntien käytössä olevat resurssit vaihtelevat valtavasti; toisissa osuuskunnissa käytetään paljon aikaa projekteihin, kun taas toisilla on pienemmät ajalliset mahdollisuudet toteuttaa niitä. Siksi moni osuuskunta onkin keskittynyt vain projektien ja juoksevien asioiden hoitamiseen (esim. TeKYM), eikä ole käyttänyt sen suuremmin energiaa yrityksensä toiminnan kehittämiseen. Tämä johtuu osuuskunnassa vaikuttavien opiskelijoiden henkilökohtaisista opintosuunnitelmista, jotka eivät aina anna tarpeeksi aikaa osuuskuntatoiminnalle. Lisäksi joissain osuuskunnissa on pakollista suorittaa tietty määrä opintopisteitä (mm. Tradetalo ja Zemi), joka asettaa rajat heidän osuuskunnassa toimimiselleen ja ajankäytölleen. Tällainen ajanpuute sekä asioiden pakollinen priorisointi tulevat todennäköisesti vaikuttamaan verkoston rakentumiseen. Koska osuuskunnilla aika on hyvin rajallista, osa heistä mietti, onko verkostoitumisesta riittävästi hyötyä vastaamaan sitä työmäärää, jota sen eteen on nähty. Mikäli osuuskuntien verkostointi toteutetaan niin, että verkoston edustajat tapaavat noin neljä kertaa lukuvuodessa, tulevat osuuskuntien resurssit todennäköisesti riittämään, sillä osa osuuskunnista on motivoitunut ottamaan enemmän vastuuta verkostoitumisesta, jolloin toisten ei tarvitse halutessaan tehdä muuta, kuin osallistua yhteisiin tapaamisiin. Näin verkoston tuoma hyöty kompensoi siihen käytettyjä resursseja.

6.5 Osuuskuntien verkostoitumisen toteuttaminen

Osuuskuntien verkostoiminen voitaisiin toteuttaa osittain Tradetalon esittämällä tavalla; verkostossa toimivien osuuskuntien edustajat tapaisivat neljä kertaa luku-

vuodessa, eli lukukausien alku- ja loppupuolella, jolloin katsottaisiin menneeseen ja laadittaisiin yhteistyö- ja kehitysprojekteja, sekä tavoitteita ja strategioita tulevalle toiminnalle. Tavoitteiden ja kehitysprojektien toteutumiseksi sovittaisiin toimintokohtaiset vastuuhenkilöt, joiden toiminnasta verkoston veturi vastaa. Lisäksi verkoston sisällä voisi toimia yhteistyöpareja, jotka sopivat yhteistyönsä sisällöstä (esim. yhteiset resurssit, asiantuntijuuden jako, yhteinen kehitysprojekti, konsultointiapu tai yhteinen projekti) verkoston veturin kanssa tai verkoston kaikkien edustajien kokoontumisessa. Osuuskuntien toimintatavat voitaisiin yhtenäistää, toimintamalliltaan samanlaistua ja sen avulla selkeyttää kokonaistoimintoja niin yksikkö- kuin verkostotasolla.

Koska henkilökemioilla ja sosiaalisella pääomalla on suuri merkitys verkostoitumisen onnistumisessa, kannattaa osuuskuntien kokeilla yhteistyötä ennen verkoston virallista aloittamista (visiointia ja strategioiden luontia). Kaikideassa vaikuttava Eero Mäkelä on edellisellä osuuskuntaristeilyllä kehittänyt sateenvarjomallin, jota voitaisiin hyödyntää tässä tilanteessa (Kuvio 11.). Yhteistyö voitaisiin aloittaa pilottiprojektilla ja sen valmistuttua pohtia, onko yhteistyötä kannattavaa jatkaa rakentamalla osuuskuntien välinen verkosto. Näin verkosto alkaisi joko rakentua luonnollisesti itsestään, tai vaihtoehtoisesti huomattaisiin, ettei sen rakentamiselle ole tarvetta. Näin osuuskuntien resursseja ei tultaisi aluksi käyttämään liikaa.



Kuvio 11. Verkoston rakentamisen sateenvarjomalli

Verkoston veturin on syytä kiinnittää jo yhteistyövaiheessa huomiota mahdollisiin verkostoesteisiin, esille nousseisiin ongelmiin ja uhkiin sekä erityisesti tarkkailla verkoston osapuolten sitoutumistasoa. Veturin on myös alusta lähtien toimittava verkoston johtajana ja johdettava sitä hyödyntäen niitä taitoalueita, joita teoreettisessa aineistossa on listattu, jotta verkoston rakentaminen ja käyntiin saanti onnistuu.

6.6 Loppusanat

Tämän opinnäytetyön perimmäisenä tarkoituksena on siis toimia osuuskuntaverkoston johtajan työkaluna. Kun osuuskuntaverkoston veturi on tutustunut työn teoreettiseen aineistoon sekä tutkimustuloksiin, voi se ryhtyä toteuttamaan osuuskuntien välistä yhteistyötä ja verkostoitumista. Teoreettisen aineiston sekä tutkimustulosten pohjalta voidaan sanoa, ettei verkostonrakentajan ja -johtajan tarvitse olla ammatiltaan pioneeri, eikä siihen vaadita ydinfysiikkaa - enemmän sosiaalista, osallistuvaa ja ohjaavaa johtajuutta.

LÄHTEET

Painettu ja kirjallinen materiaali:

Juholin, E. 2006. Työyhteisöjen viestinnän uutta suuntaa etsimässä. Työyhteisöviestintä TYVI 2010, Raportti I, Helian julkaisusarja A:28. Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu, Helsinki.

Kehittämissyhtiö KeuLink Oy, Viestinnän verkostot – hanke. 2008. Opas verkostoitumiseen. Kopijyvä Oy, Jyväskylä.

Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Verkostonrakentajan ABC. Edita Prima Oy, Helsinki

Parantainen, J. 2005. Sissimarkkinointi. Talentum Oyj, Helsinki.

Valkokari, K.; Kulmala, H. I.; Ruohomäki, I. 2005. Toimittajaverkoston johtamisen työkalut. Tykes raportti nro 44. Helsinki.

Valkokari, K.; Airola, M.; Hakanen, T.; Hyötyläinen, R.; Ilomäki, S-K.; Salkari, I. 2006. Yritysverkoston strateginen kehittäminen. VTT, Tampere.

Valppola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. WSOY, Juva.

Zenger, J; Musselwhite, E; Hurson, K; Perrin, C. 1993. Leading teams: Mastering the new role. McGraw-Hill Companies, England.

Yliopistotason tutkimukset ja opinnäytetyöt:

Kiiski, M.; Lind, L. 2009. Pienyrityksen verkostoitumisen mahdollisuudet ja haasteet. Kandidaatin tutkielma, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Teknillistaloudellinen tiedekunta. Viitattu 20.06.2010. Täydellinen osoite:

<https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/47340/nbnfi-fe200910062221.pdf?sequence=3>

Internet:

Ruohomäki, I. 2007. Palveluverkostomoduuli. Viitattu 01.08.2010. Täydellinen osoite: http://www.evasserve.fi/evasserve_tool/service_nets/Moduuli_palveluverkostot_101207.pdf

Satakunnan osuustoiminnan kehittämiskeskus, 2010. Verkostojohtaminen. Viitattu 01.10.2010. Täydellinen osoite: <http://www.palveluosuuskunnat.net/opiskelu/Verkottuminen.htm>

Suomen Patentti ja Rekisterihallitus,

Teknologiakeskus Oy. 2010. Viitattu 10.9.2010. Täydellinen osoite: <http://verkostoveturi.fi/>

Turkulainen, P. 2008. Osuuspankkikeskus. Miten arvioin verkostossa toimivaa yritystä? - diaesitys. Viitattu 10.9.2010. Täydellinen osoite:

http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/511/Turkulainen.Miten_arvioin_verkostossa.pdf

Kauppa- ja Teollisuusministeriö, 2002. Yritysten yhteistyö ja franchising – sopimusriskien hallinta ja sopimusohjaus. Viitattu 1.10.2010. Täydellinen osoite:

<http://www.yrityssuomi.fi/download.aspx?ID=7150&GUID=085e3d72-b3d4-43d3-9ed5-1fe5c5ae4b25>

Luentomateriaali:

Jalonen, H. 2010. Tietojohtamisen luennot. Viitattu 16.1.2010

Liite 1. Haastattelukysymykset

Organisaatio

- mitä teette ja mihin osaamisenne kohdistuu?
- mitkä ovat voimavaranne (lkm, sitoutuminen, motivaatio..)?
- mitkä ovat vahvuutenne? onko teillä jotain, missä haluaisitte olla parempia/kehittyä? onko toiminnassanne jotain kehitettävää?
- mitä sidosryhmiä teillä on?
 - onko teillä yhteistyökumppaneita (ohjaajat, mainostajat...)?
 - käytättekö alihankkijoita?
 - keitä asiakkaanne ovat? (asiakastuntemus ja -ymmärrys; tarpeet yms..)
- millainen on tietojärjestelmänne (as.rekisterit, laitteistot pääpiirtein..yms..)
- millaisia tavoitteita ja visioita teillä on tulevaisuudelle?
- oletteko laatineet strategioita toimintanne tueksi?
- millaisena näette itsenne tulevaisuudessa?
- miten toimintaa on pyritty kehittämään

Verkostoituminen

- millainen käsitys teillä on muista osuuskunnista?
- oletteko tehneet yhteistyötä muiden osuuskuntien kanssa?
- mitä odotatte verkostoitumiselta?
- millä tavalla olette kiinnostuneita siitä?
- mikä on näkemyksenne verkostoitumisesta (edut, haitat, mahdollisuudet...)?
- millä tavalla olette valmiita sitoutumaan/panostamaan verkostoistumiseen?
- millaisia ongelmia näette verkostoitumisessa?
- onko teistä verkostoituminen tarpeellista?
- mitä taitoja ja resursseja verkostoituminen teistä edellyttää?