

Verkostot



Tämän osion tehtävänä on miettiä, miten aiemmin esitellyt esimerkit ilmentävät teoreettisesti esitettyjä verkostomalleja.

Voit myös miettiä omasta toimintaympäristöstä esimerkkejä.



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



jamk



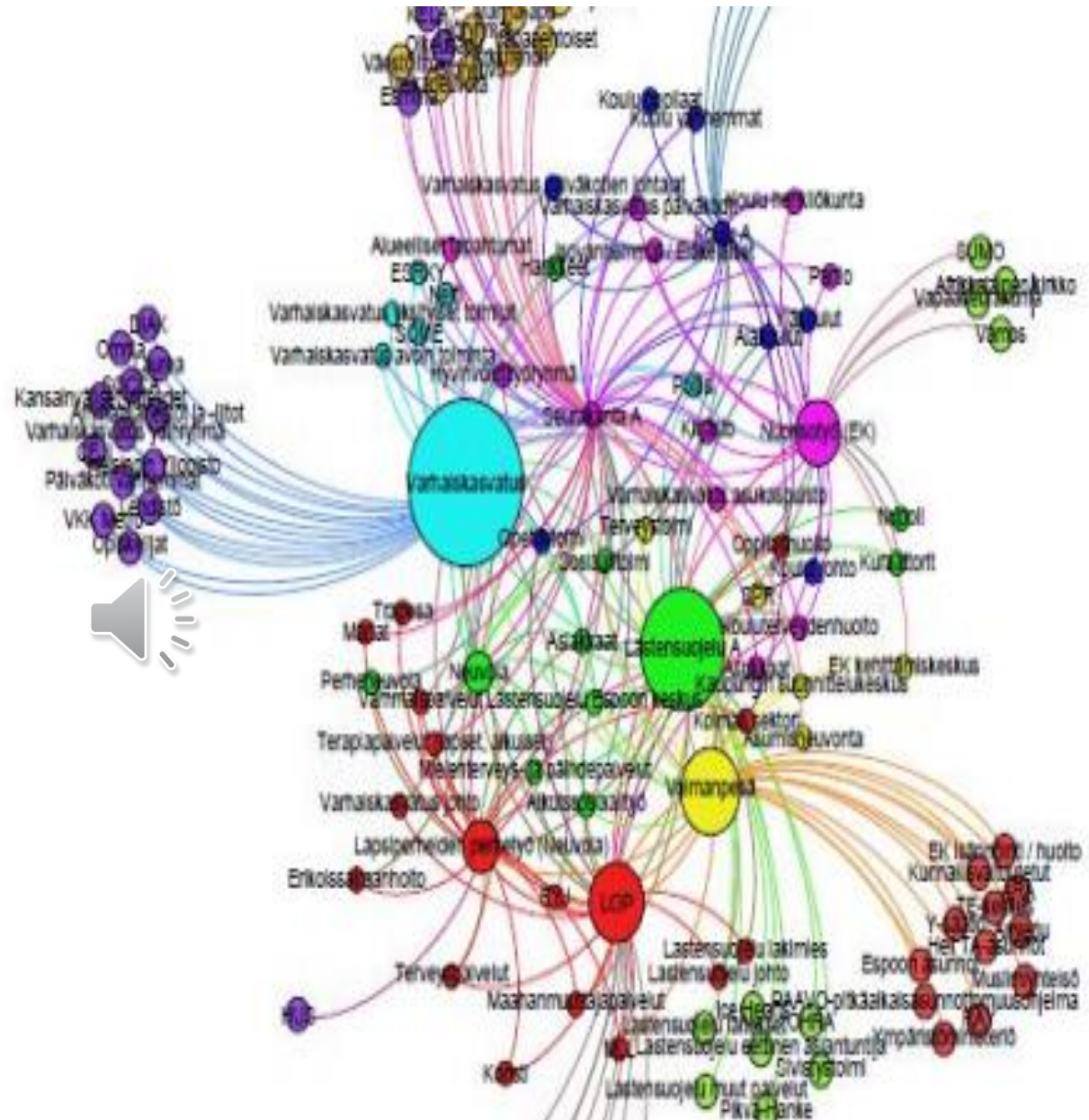
I taso: Ihmiset toimijoina

Kuva ilmentää ihmisten muodostamaa yhteyksien verkkoa, joka on kytkeytynyt kunkin yksilön edustamaan yhteisöön.

Yhteisöt linkittyvät toisiinsa näiden yksilöiden välityksellä – jos ne sellaista haluavat.

Ihmisten henkilökohtaisten verkostojen yhteys yrityksessä työskentelevinä yksilöinä toisiin vastaaviin yksiköihin/toimijoihin synnyttää merkittävän osaamispääoman.

Se saattaa synnyttää myös konfliktiherkän maaperän.



Wenell, Outi 2015 (44). Verkostolla on väliä - Kuvaus lapsiperheiden asiantuntijoiden verkostosta Espoon keskuksen alueella. Diakonia-ammattikorkeakoulu Terveystieteiden tutkimuskeskus Sosionomi (YAMK).

Verkostomainen rakenne

Verkostoja tarkastellaan sen mukaan kuinka ne syntyvät, mitä tarkoitusta ne palvelevat, ja miten ne toimivat esimerkiksi keskinäisinä sosiaalisina suhteina. Pääasiassa on kahdenlaista tapaa verkoston syntymiselle:

1. Verkostot voivat syntyä itsestään kokonaisuuksiksi, joiden johtaminen tai hallinta on vaikeaa. Toimijat – erityisesti organisaatiot – tavoittelevat pääasiassa omaa etuaan
 - Esimerkiksi yhdistykset jäsenineen (Päijänteen metsänhoitoyhdistys, Päijänteen virkistysaluetoimijat, ProPäijänne ry)
2. Verkostot toimivat autonomisina, mutta ovat enemmän tai vähemmän tavoitteellisesti toisistaan riippuvaisten ryhmä. Ne ovat lähtökohtaisesti valmiita ohjaamaan toimintojaan, jotta ne saavuttavat jopa suurempia hyötyjä kuin mitä ne voisivat yksinään saavuttaa.
 - Esimerkiksi matkailukeskittymät kuten Nuuksio tai Himos

II taso:

Yritykset toimijoina

Verkostossa kaikki osapuolet hyötyy, ja siksi sillä pyritään strategiseen ja pitkäkestoiseen yhteistyöhön.

Kehittäminen verkostossa ja samalla aikaa verkoston kehittäminen onnistuu, kun jokaisella toimijalla on kehittämisvastuu omalta osalta.

Verkostossa informaatiolla on taito kulkea nopeammin, tehokkaammin, kun välittäjäkanavat ovat rakenteena valmiina.

Toimijan jäsenyys voi loppua, ja se voi olla luonteeltaan pysyvä tai vaihtuva.

1. Porterin perinteisen (1990-luku) arvoketjuajattelun mukaan arvovirta on lineaarinen. Verkon toimijan resurssit virtaavat kahdenvälisissä suhteissa raaka-aineiden tuottajilta valmistajien ja toimittajien kautta asiakkaille.

 **2. Kun katsotaan yhden organisaation näkökulmasta sen kaikkia kahdenvälisiä suhteita. Syntyy kuva laajemmasta verkostosta.**

3. Vuorovaikutus- ja vaihdantasuhteet huomioiva kokonaiskuva muodostuu, kun jokainen organisaatio on kuvassa oman verkostonsa keskipisteenä tarkastellen suhteitaan eri suuntiin.

1. Porterilainen arvoketju-ajattelu toteutuu esimerkiksi seuraavassa: Kun Catering-yritys hankkii tilattua menua varten raaka-aineita lähituottajilta ja tukkutoimijoilta valmistukseen ruokatarjoilut. Sen jälkeen catering-yritys toimittaa itse tai tilaamansa logistiikka-palvelun juhlapaikka-yrityksen asiakastilaisuuteen ruuat tarjoiltavaksi. Itse tarjoilijat ovat joko juhlapaikan omaa henkilökuntaa tai tämän käyttämät ulkoistetut palvelut. Jokaisessa toimija-vaihdoksen nivelvaiheessa arvo kasvaa asiakkaalle. Toki samoin myös hinta. Arvoketju-ajattelussa on useita toimijoita ja sitä voidaankin matkailu- ja ravitsemistoiminnassa kutsua alihankinta-yhteistyöksi. Sekin edellyttää luottamusta toimijoiden kesken, ja joskus toimija haluaa varmistaa että muut ketjun toimijat seuraavat sen omien arvojen mukaista toimintaa, vastuullista liiketoimintaa.

Verkostotyypit (Möller 2006, 137; Barabasi 2002)

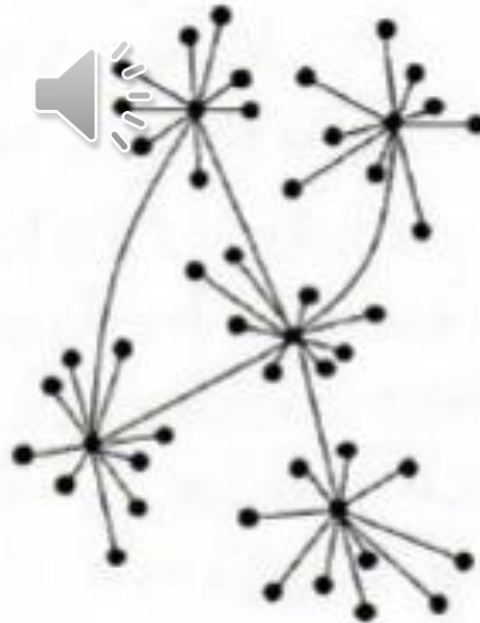
”jokaisella verkoston toimijalla on oma tehtävänsä ja erikoistumisalueensa, jonka jokainen toimija toteuttaa tehokkaasti. Keskitetty verkosto rakentuu pitkälti verkoston keskustoimijasta”

”koostuu useista alaverkoista ja niiden teknologioista ja liiketoiminnoista, joita yhdistävät kunkin alaverkon ydinorganisaatioiden väliset linkit.”

”useita keskenään samantasoisia toimijoita, joista valtaosa on rajoittamattomassa yhteydessä keskenään”



Keskitetty verkosto



Monikeskinen verkosto



Hajautettu verkosto

KESKITETTY VERKOSTO ja/tai MONIKESKINEN VERKOSTO

Esimerkkinä matkailukeskuksen veturiyritys ja sen yhteistyöyritykset. Keski-Suomessa Laukaan Peurunka tai/ja Varjolan Tila, jotka molemmat hyödyntävät omassa liiketoiminnassaan erityisesti lähiseudun erilaisia ohjelmapalveluyritysten ja hyvinvointipalveluyritysten palveluja. Näitä ohjelmapalveluyrityksiä ovat esimerkiksi Versona maastopyöräilyssä ja Tavinsulka melonnassa. Vastaavien palvelujen tuottajia on myös muita.

Teoreettisena visuaalisena kuvana keskitetty verkosto -malli ei näytä sitä asetelmaa, jossa ohjelmapalveluyritykset olisivat keskenään coopetition-tilanteessa. Eli ne olisivat keskenään kilpailijoita, mutta samanaikaisesti myös yhteistyötahoja. Tällainen on kuitenkin käytännössä mahdollista silloin, kun yhden toimijan kapasiteetti ei riitä ja tarvitaan toisen toimijan palveluja täydentämään tarjontaa. Keskitetyssä verkostomallissa veturiyritys on usein se, joka huolehtii tilaukset useammalta toimijalta tietäen jo lähtökohtaisesti kapasiteettirajoitukset. Tämä ei tokikaan estä sitä etteikö ohjelmapalvelua tarjoava toimija olisi yhteistyössä ja keskenään suoraan yhteyksissä myös jossain toisessa yritysasiakkuudessa.

MIKÄ VERKOSTOMUOTO?

Myös julkistoimijan johtama markkinointiyhteistyö on verkoston malli ja -muoto; esimerkiksi Visit-organisaation tai [GoSaimaa](http://GoSaimaa.com)-tyyppisen organisaation toteuttama yhteistyö. Saimaalla kehitetään myös aktiivisesti hankerahoituksella yhteistyötä ja verkostoitumisesta hyödyntämistä.



III taso: Verkot verkostoina

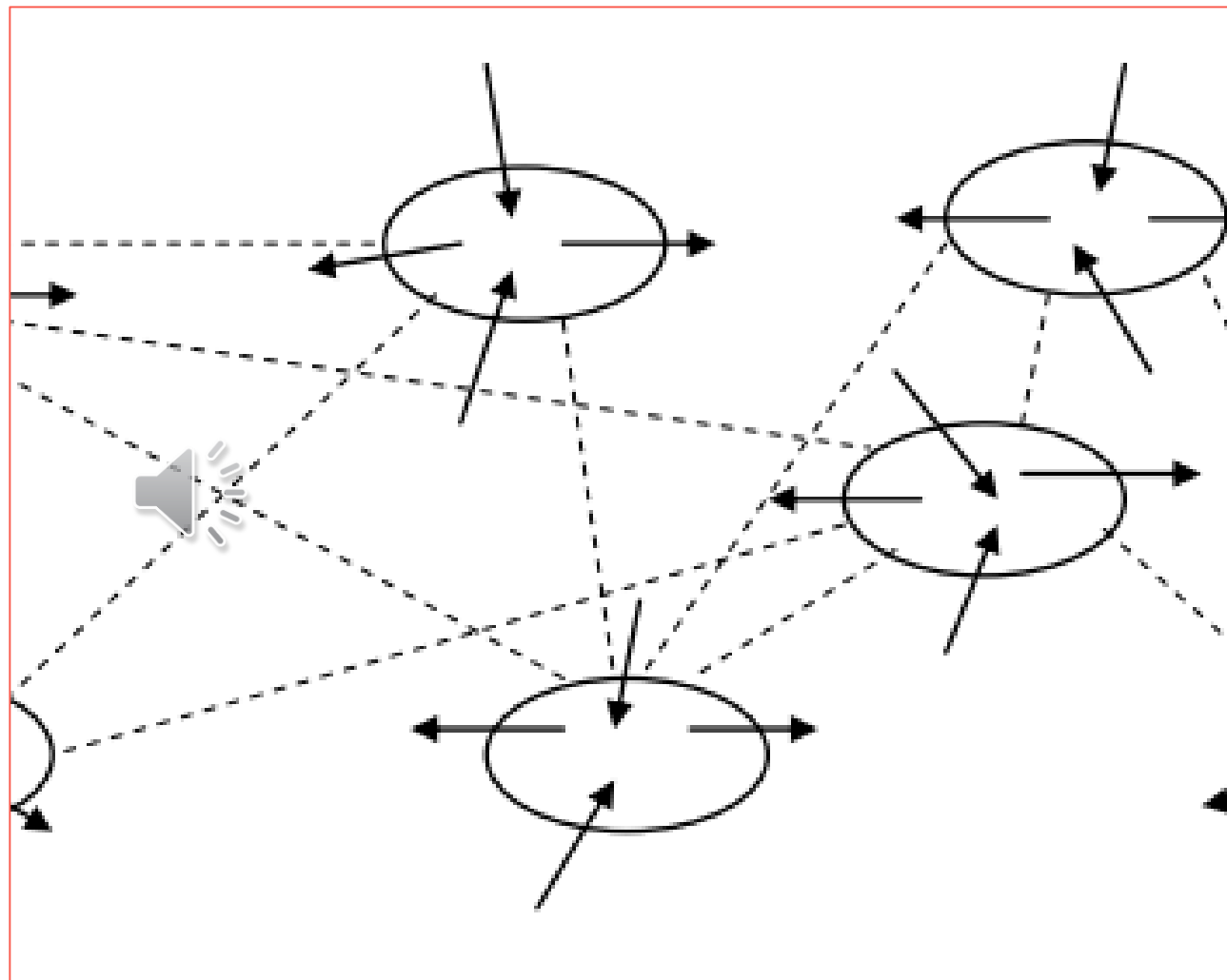
Verkosto muodostuu toimijoiden, tässä tapauksessa yritysten verkosta ja niihin liitetyn teknisen verkon yhteisrakennelmasta.

Verkosto muotoutuu tarvittavan tilanteen ja tarpeen mukaisesti.

Muutos muuttuvan toimintaympäristön muassa on verkostoille ominainen asia.

Tämä esimerkki sopii asiayhteyteen, missä matkailuyrityksillä on käytössä yhteinen digitaalinen myynti- ja markkinointialusta. (esim. [Lomaseutu](#) ja Sydänsuomi)

3.



L

Pure Toivakka verkostoteorian näkökulmasta on esimerkki siitä, että toimijat ovat osin kilpailijoita toisilleen, kuten Wäärälä, Taulun Kartano ja Nukula. Heidän yhteinen intressi on kuitenkin saada alueelle matkailijoita, joten heidän yhteiset kehittämisponnistukset tehtiin alueen matkailubrandityössä.

Verkostotoiminnan ei tarvitse olla ikuista. Sitä voidaan hyödyntää yhteiskehittämiseen.

VASTUULLISEN MATKAILUN PORTAAT

Miten vastuullisena näet jakamistalouden esimerkit verkostoina?

AirBnB –majoitustoimijoiden verkosto

Uber –yhteiskuljetustoimijoiden verkosto

Miksi verkosto?

Kuvaan on koottu useita verkostoitumisen käyttötarkoituksia eli syitä tehdä yhteistyötä.

-> Yhteistyön avulla yritykset löytävät ratkaisuja haasteisiin ja ongelmiin, joihin ne eivät omin voimavaroin yllä.

-> Verkostossa kohtaavat sellaiset tahot, joiden on mahdollista yhdistää voimansa taloudellisesti järkevästi, ja että ne eivät välttämättä kohtaisi toisiaan ilman verkostoa.

.> Verkoston rakentaminen on merkityksellistä silloin, kun toimintaympäristöä on vaikea valvoa sopimuksin.

Kanava	<ul style="list-style-type: none">▪ Uusien resurssien hankkiminen▪ pääsy mukaan päätöksentekoprosesseihin▪ oman toiminnan kannalta tärkeille informaation ja tiedon lähteille pääsy▪ uusien johtamis-, suunnittelu- ja kehittämistaitojen oppiminen▪ uuden teknologian saavuttaminen
Kustannusten vähentäjä	<ul style="list-style-type: none">▪ kustannusten ja riskien jakaminen▪ taloudellisten resurssien lisääminen▪ mittakaavaetujen saavuttaminen▪ investointikustannusten vähentäminen▪ toimintojen koordinointi▪ yhteishankintojen toteuttaminen
Strateginen väline	<ul style="list-style-type: none">▪ yhteinen tahdonmuodostus, päätösten toimeenpano ja legimointi▪ tuotekehitykseen kuluvan ajan pienentäminen▪ kansainvälistyminen▪ informaation vaihto▪ erikoistuminen ja moninaistuminen▪ tuki kolmatta osapuolta vastaan

Verkostoitumisen moninaiset syyt (Linnamaa & Sotarauta 2000, 35–36)

Markku Haapakosken väitöskirja (2013)

Väitöskirjassa on tutkittu Messilän kärkiyrityksen ympärille kietoutuneen yritysverkoston toimintaa. Lue lisää. Oheisessa linkistä pääsee suoraan teoksen pdf-muotoon.

[Resurssiperustainen yritysysteistyö pienten palveluyritysten verkostossa. Tapaustutkimus matkailualan verkostosta \(jyu.fi\)](#)

Markku Haapakoski

Resurssiperustainen yritysysteistyö pienien palveluyritysten verkostossa

Tapaustutkimus matkailualan verkostosta

Lähteitä

- Haapakoski, M. 2013. Resurssiperustainen yritysysteistyö pienten palveluyritysten verkostossa. Tapaustutkimus matkailualan verkostosta. Jyväskylä Studies in Business and Economics, 132.
- Linnamaa, R & Sotarauta, M. 2000. Verkostojen utopia ja arki, Tutkimus Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostosta, Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisuja 7/2000. Tampere: Cityoffset Oy.
- Lipasti, I. 2007. Johda yli rajojen, verkostotaloudessa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2006. tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonluonti. 2. uudistettu painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto, verkostorakentajan ABC. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Raatikainen, I. & Ahopelto, J. (toim.) Verkostoajattelusta verkostotoimintaan. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 21. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus.
- Sotarauta, M. & Viljamaa, K. (toim.) 2003. Tulkintoja kaupunkiseutujen kehityksestä ja kehittämisestä, Tekniikan akateemisten liitto TEK. Tampere: Cityoffset Oy.