

Palveluverkoston kehittämisen työkirja

Katri Valkokari, Tiina Valjakka, Taru Hakanen,
Eija Kupi, Ilari Kaarela

Copyright © VTT 2014

JULKAISIJA – UTGIVARE – PUBLISHER
VTT, Vuorimiehentie 3, PL 1000, 02044 VTT
puh. vaihde 020 722 111, faksi 020 722 4374
ISBN 978-951-38-7438-4
Painopaikka Grano Oy, Kuopio 2014

Palveluverkoston kehittämisen työkirja

Katri Valkokari, Tiina Valjakka, Taru Hakanen,
Eija Kupi, Ilari Kaarela



Sisällysluettelo

Esipuhe	4
Osa I: Verkoston kehittäminen – rakentaminen ja johtaminen	5
Palveluintegraattori osaamisten ja palveluiden yhdistäjänä	5
Verkoston ohjaaminen ja rakentaminen	6
Verkostojen tyypit	7
Palveluintegraattorin verkostajohtaminen	9
Verkostajohtamisen tehtävät	10
Verkostoyhteistyön mahdollistajat (hidastajat)	10
Yhteenveto - verkoston avainkysymykset	12
Osa II: Työkaluja palveluverkoston kehittämiseen	13
Verkoston liiketoimintakonsepti	13
Asiakasnäkökulman syventäminen	15
Palvelutarjooma ja osaamiset	17
Verkoston osaamisten kehittäminen	19
Kumppaneiden valintakriteerit	20
Asiakasarvo ja yhteistyön arvo verkostokumppaneille	22
Verkostomainen palvelukonsepti	24
Palveluintegraattorin tehtävät - nelikenttä	25
Osa III: Palveluverkoston toiminnan arviointi – Verkostotesti	27

Esipuhe

Koventunut kilpailu, laajemmat ja monimutkaisemmat asiakastarpeet sekä tarve erottautua markkinoilla ovat johtaneet monilla toimialoilla siihen, että yksittäisten tuotteiden tai palvelujen sijasta asiakkaille tarjotaan monipuolisempia ja monimutkaisempia integroituja ratkaisuja.

Yrityksillä on valitut strategiset ydinosaamiset, joihin ne aktiivisesti panostavat. Ulkopuolelle jäävät osa-alueet hankitaan usein ulkopuolisilta alihankkijoilta ja palveluntarjoajilta. Laajan verkoston hallinta on oma kyvykkyytensä. Monet yritykset pyrkivätkin optimoimaan verkostonsa kokoonpanoa. Yhteistyökumppanien ja alihankkijoiden laatu, yhteistyökyky ja sitoutuneisuus ovat verkosto-osa-
puolien lukumäärää tärkeämpiä.

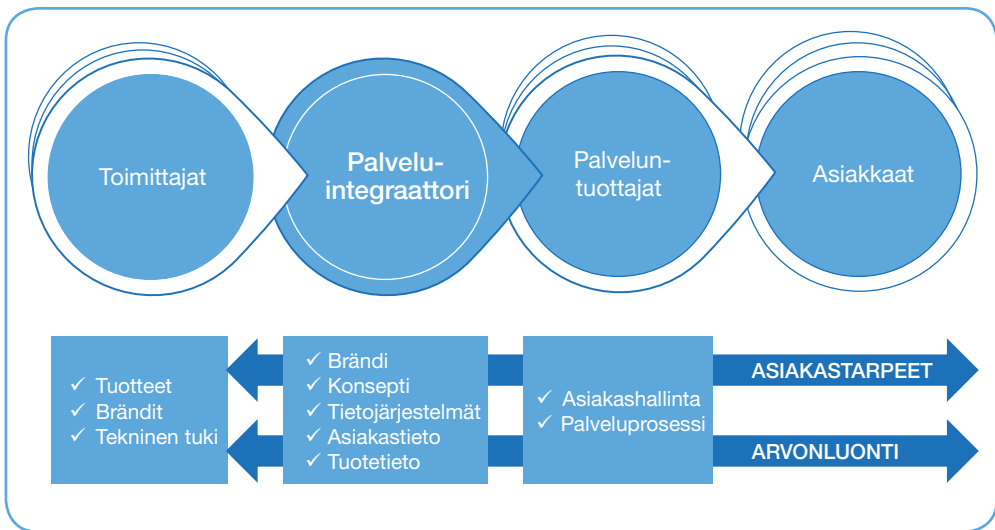
Yritysten välisillä markkinoilla verkostot koostuvat usein kokonaisuudessaan toisiaan sivuavilla aloilla toimivista yrityksistä. Tällöin myös verkoston integraattorin roolin voi ottaa yritys tai jokin yrityksen toimintayksikkö. Integraattorirooli ei tällaisessa verkostossa ole välttämättä pysyvä, vaan se saattaa ajan kuluessa siirtyä toimintayksiköltä tai jopa yritykseltä toiselle.

Tämä työkirja käsittelee palveluverkoston kehittämistä erityisesti integraattorin näkökulmasta. Se on tarkoitettu helppolukuiseksi yleisoppaaksi palveluverkostoissa toimiville tai niiden johtamisesta muuten kiinnostuneille. Kirja on jaettu kolmeen osaan. Ensimmäinen osa koostuu tiivistä tietopakettista palveluverkostoista, palveluintegraattorin roolista sekä verkostojohdamisesta. Toinen osa sisältää käytännön työkaluja verkostotoimintaan liittyen. Kolmannessa osassa esitellään yksinkertainen verkostotesti oman palveluverkoston toiminnan kriittiseen arviointiin.

Osa I: Verkoston kehittäminen – rakentaminen ja johtaminen

Palveluintegraattori osaamisten ja palveluiden yhdistäjänä

Nykyisessä moniverkostoympäristössä jokainen toimija integroi resursseja ja prosesseja, mutta asiakasrajapinnassa voidaan usein tunnistaa yritys, jolla on erityinen palveluintegraattorin rooli. Palveluintegraattorilla on tiettyjä tehtäviä sekä asiakkaiden että toimittajien suuntaan (Kuva 1). Asiakkaalle tuotetaan arvoa osaamisten yhdistelmästä ja ostamisen helppoudesta. Integroitu ratkaisua ostavan asiakkaan ei tarvitse itse koordinoita ja johtaa toimittajaverkostoa, vaan integraattori vastaa useamman toimittajan toimittamasta kokonaisuudesta. Muiden palveluntarjoajien hyötynä on mahdollisuus päästä osaksi suurempaa kokonaisuutta ja linkittyä laajempaan asiakaskuntaan. Palveluliiketoiminnan kehitys on suomalaisissa yrityksissä ottanut viime vuosina isoja harppauksia ja monet yritykset ovat muuttaneet näkökulmaa ja tarjoamaa asiakaslähtöisemmäksi ja kohti kokonaisratkaisuja.

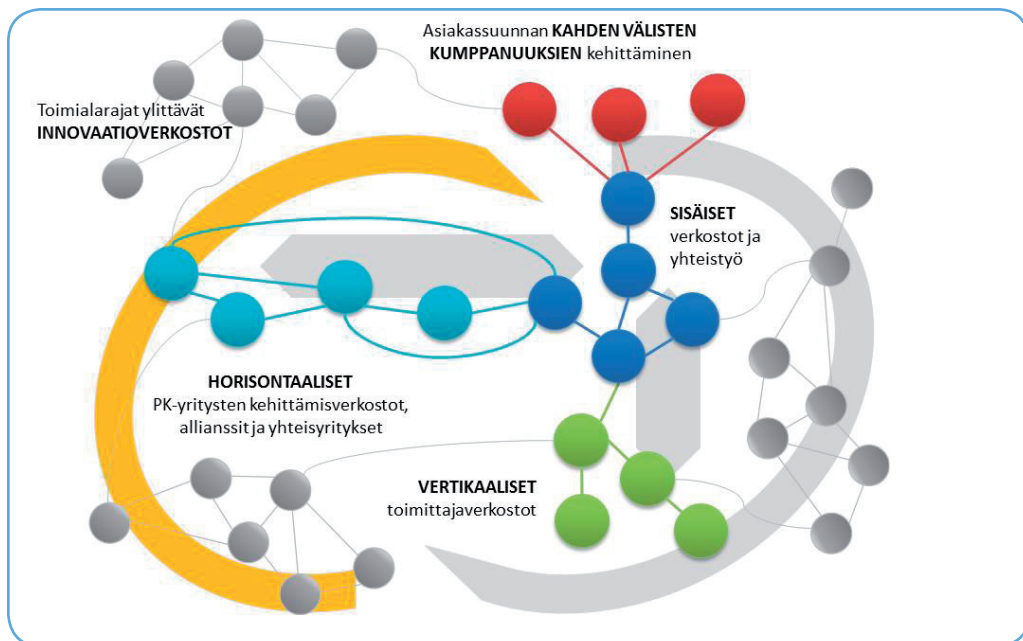


Kuva 1. Palveluintegraattori ohjaa verkostoa ja yhdistää osaamista.

Verkoston palvelutuote, integroitu ratkaisu, voidaan nähdä kerroksellisenä kokonaisuutena. Kaikissa kerroksissa voi esiintyä paitsi palveluja, myös tavaroita ja järjestelmiä. Keskellä on tuotteen ydin, joka siis määrittelee, millainen tuote on kysymyksessä. Ydin ratkaisee asiakkaan tarpeen. Jos esimerkkinä on kaikille tuttu lentomatka, niin palvelun ydin on henkilön turvallinen ja sujuva matka paikasta A paikkaan B, tietysti matkatavaroineen. Auttavien palvelujen kerros koostuu palveluista ja apujärjestelmistä, jotka eivät asiakkaan näkövinkelistä ole välttämättömiä, mutta palveluntuottajan näkökulmasta ne tarvitaan, jotta ydinpalvelu voitaisiin tuottaa. Tämä on esimerkiksi passintarkastus terminaalissa ja check-in ennen lentoa. Tukipalvelut ovat lisättyjä elementtejä, joilla pyritään nostamaan palvelun arvoa asiakkaan silmissä. Tämä on esimerkiksi businessluokassa matkustavien ja kultakorttiasiakkaiden lounge lähtöterminaalissa.

Verkoston ohjaaminen ja rakentaminen

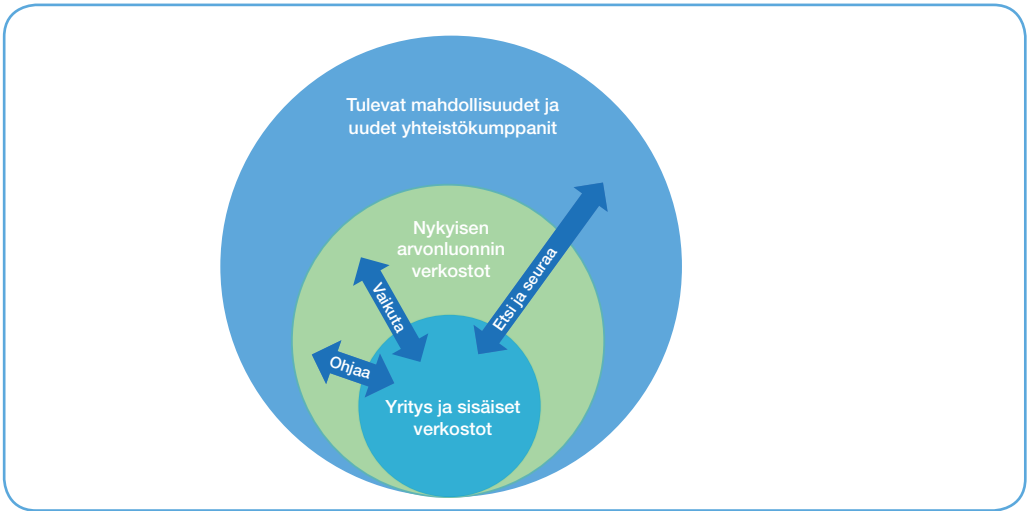
Verkostot ja niiden rajat eivät ole staattisia. Hyvin usein toimijat voivatkin kuulua useisiin verkostoihin. Moniverkostoympäristössä palveluintegraattorin haasteena on useiden rinnakkaisten verkostojen ohjaaminen (Kuva 2). Verkostoitumisen vertikaalisen ulottuvuuden, kuten asiakas- ja toimittajasuhteiden, kehittämisestä on moniin yrityksiin jo kertynyt kokemusta. Liiketoiminnan uudistamisessa ja palveluliiketoiminnan kehittämisessä horisontaalisen verkostoyhteistyön hyödyntäminen on keskeistä. Tarpeena on ymmärtää verkostoituneen liiketoiminnan dynamiikkaa laajasti: miten arvo syntyy verkoston ja asiakkaiden yhteistyössä ja mikä on palveluintegraattorin rooli osaamisten yhdistäjänä ja toimintaa ohjaavana tekijänä.



Kuva 2. Moniverkostoympäristö ja verkostojen ulottuvuudet.

Verkostojen kehittämisen lähtökohtana on yrityksen omien strategisten tavoitteiden ja oman verkostoaseman (rooli, liiketoimintamalli) jäsentäminen. Rinnakkaiset ja limittyvät verkostot kehittyvät samanaikaisesti sekä toisistaan riippumatta että toisiinsa linkittyneinä. Toimintaympäristön tarkastelussa ja kehityspolkujen ennakoinnissa on olennaista tunnistaa toimijoiden ja toimintojen tavoitteet sekä mahdollisesti ristiriitaisten tavoitteiden vaikutukset verkoston toimijoiden päätöksiin.

Tarkasteltaessa palveluintegraattorin verkostoitunutta liiketoimintaympäristöä voidaan tunnistaa verkostojen kerrokset yrityksen vaikuttamismahdollisuuksien näkökulmasta. Verkostokumppanien toiminnan ja valintojen ohjaaminen on jossakin määrin mahdollista nykyisissä arvonluonnin verkostoissa, kun yrityksellä on suorat liiketoimintasuhteet verkoston toimijoihin. Tosin on hyvä muistaa, että viime kädessä jokaisen toimijan omat liiketoiminnan tavoitteet ohjaavat niiden toimintaa ja sitoutumista verkoston yhteisiin tavoitteisiin. Siksi vaikuttaminen yhteisen kehitysagendan, verkostoitumisen hyötyjen kuvaamisen sekä toimijoiden arvon muodostumisen ymmärtämisen kautta on oleellista myös olemassa olevissa arvonluonnin verkostoissa. Uusien mahdollisuuksien ja kumppanuuksien löytäminen, etsiminen ja seuranta edellyttävät verkostoulottuvuuden laajentamista ja myös löyhempien yhteistyösuhteiden hyödyntämistä.



Kuva 3. Verkostojen kerrokset - ohjaus, vaikuttaminen, ja tietoisuus.

Nykyisissä arvонуonin verkostoissa toiminnan kehittäminen keskittyy usein lyhyen aikavälin kustannusketujen tavoitteluun, työnjaon ja prosessien kehittämiseen. Usein niiden hallinta on keskitetty verkoston keskusyritykselle – kuten palveluintegraattorille (Kuva 3). Uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseksi tarvitaan verkoston erilaisten resurssien ja kyvykkyyksien monipuolista ja tehokasta yhdistämistä. Verkostot pitäisi nähdä kustannus- ja skaalaetuihin perustuvan tehokkuuden lisäksi proaktiivisen ennakoinnin, oppimisen ja innovaatioiden mahdollistajina.

Verkostojen tyypit

Verkostoilla on erilaisia tavoitteita ja nämä erilaiset tavoitteet edellyttävät yhteistyöltä erilaisia toimintamalleja. Rakenteeltaan ja tyypiltään erilaisissa verkostoissa on omat vahvuutensa ja heikkoutensa (Taulukko 1). Verkostotyyppien erottelun lähtökohtana ovat erilaiset liiketoimintatavoitteet: i) nykyisen liiketoiminnan tehostaminen, ii) yhteinen ongelmaratkaisu uudistavissa verkostoissa sekä iii) uusien mahdollisuuksien etsiminen innovaatioverkostoissa.

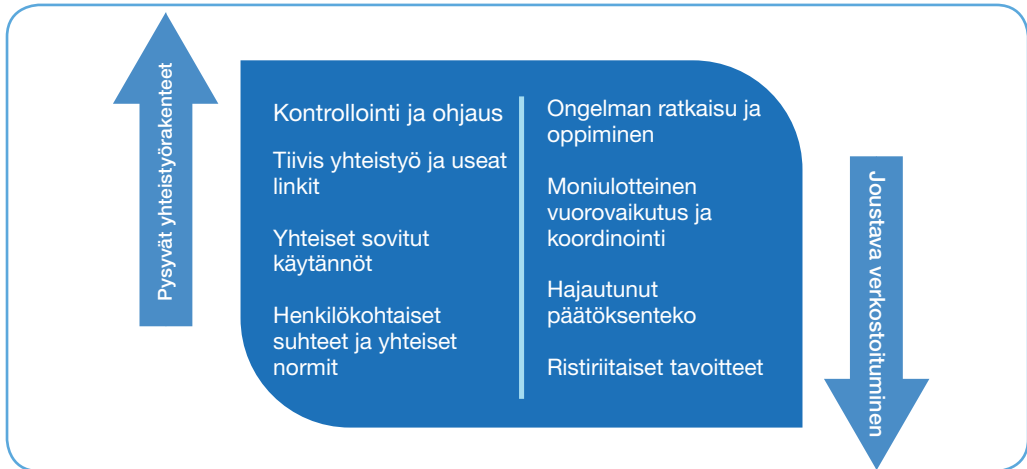
Taulukko 1. Verkostotyyppit.

TOIMITTAJAVERKOSTOT	UUDISTAVAT VERKOSTOT	INNOVAATIOVERKOSTOT
<ul style="list-style-type: none"> • Tuote-, tuotanto- ja toimitustiedon välittäminen (yhteinen tietojärjestelmä) ja toimitusketjun läpinäkyvyys • Haasteena rutiinien ja käytäntöjen kyseenalaistaminen • Palveluintegraattorin määrittelemät pelisäännöt ja toiminnan mittarit • Mukautuminen toimintaympäristön muutoksiin ja haasteisiin ja asiakastyytyvyyden ylläpito 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteinen ongelmanratkaisu ja jatkuva parantaminen (tuote- ja prosessikehitys) • Haasteena tasapaino uudistamisen ja toiminnan tehostamisen välillä • Palveluintegraattorille toiminnan koordinointi ja vuorovaikutuksen tukeminen keskeistä • Uutta tietoa muodostuu yhdistelemällä verkostoyritysten tietoa ja osaamista 	<ul style="list-style-type: none"> • Yrittäjähenkisyys, emergentit strategiat ja uusien verkostojen ilmaantuminen • Haasteena kilpailun ja yhteistyön rinnakkaisuus • Mahdollisuuksien aistiminen ja löyhä mutta riittävä osallistuminen • Epämuodollisuuden ja sosiaalisten verkostojen korostuminen

Nykyisen toiminnan tehokkaaseen ja ketterään toteuttamiseen pyrkivät toimittajaverkostot rakentuvat melko keskitetysti yhden yrityksen, kuten palveluintegraattorin ympärille. Ketjun läpinäkyvyys, selkeä työnjako ja tiedon sujuva liikkuminen ovat näiden keskitettyjen verkostojen tehokkuuden avaimia. Palveluintegraattorin on hyvä määritellä selkeät pelisäännöt sekä toiminnan yhteiset mittarit, jotta verkosto voi toteuttaa saumattoman ratkaisun. Osaamisintensiivisten palveluratkaisujen tai monimutkaisten projektitoimitusten integrointi edellyttää verkoston toimijoilta myös yhteistä ongelmanratkaisua. Rakenteeltaan ja tyypiltään palveluverkostot ovat usein dynaamisesti muuttuvia ja monenkeskeisiä.

Uuden osaamisen ja tiedon etsintään keskittyvät innovaatioverkostot ovat tyypillisesti rakenteelta hajautuneita ja jatkuvasti muuttuvia. Täysin hajautuneissa verkostoissa, joissa toimijoiden välistä vuorovaikutusta ei ohjaa kukaan yksittäinen toimija on eniten mahdollisuuksia löytää täysin uusia ratkaisuja ja uutta osaamista. Vaikka hajautunut rakenne mahdollistaa joustavan ideoiden vaihdon, on oikeiden toimijoiden löytäminen haastavaa ilman verkoston osaamista linkittäviä välittäjäorganisaatioita. Hajautetussa verkostossa palveluintegraattorin tärkeimpiä tehtäviä onkin ymmärtää eri toimijoiden osaamisen yhdistämisen tarjoamat uudet mahdollisuudet.

Yhteistyösuhteiden tyypittelyssä voidaan liiketoiminnan tavoitteiden mukaisesti erotella myös operatiivinen ja strateginen yhteistyö. Käytännössä nykyisen liiketoiminnan kehittämiseen liittyvä verkostoituminen on usein operatiivisella tasolla. Vaikka puhutaan ”strategisista kumppanuuksista”, yhteistyö painottuu yhteisten prosessien ohjaamiseen ja järjestelmien integroimiseen, eikä yhteisen tulevaisuuden kuvan ja kilpailuetujen rakentamiseen. Samalla verkostojen ja kumppanuuksien kehittämisessä korostetaan pitkäkestoisen yhteistyön merkitystä ja saatetaan unohtaa joustavuuden ja uudistumisen merkitys (Kuva 4).



Kuva 4. Pitkäkestoiset yhteistyörakenteet ja joustava verkostoituminen.

Vaikka pitkäkestoisessa yhteistyössä muodostuvat pysyvät yhteistyörakenteet tukevat toiminnan sujuvuutta ja tehokkuutta, on suhteen haasteena uudistumisen varmistaminen. Usein pitkäkestoisessa yhteistyössä muodostuu myös henkilökohtaisia suhteita, joten yhteistyökäytäntöjen läpinäkyvyyteen ja pysymiseen yritystasolla on hyvä kiinnittää huomiota.

Palveluintegraattorin verkostojohtaminen

Palveluintegraattorin on pystyttävä yhdistämään useita toimintaympäristön tuomia vastakkaisia tavoitteita, kuten globaalin integraation ja paikallisen päätöksenteon samanaikaisuus. Erinomaisestikin toimiva verkosto voi menettää kilpailuetunsa, jos sillä ei ole kykyä uudistua. Integraattorin kannalta keskeinen kysymys on, miten saada koko verkoston innovaatiopotentiaali hyödynnettyä. Verkosto voi uudistua sekä tunnistamalla uusia potentiaalisia kumppaneita että hyödyntämällä olemassa olevia resursseja uudella tavalla.

Integraattorin verkostokyvykkyyttä on huolehtia myös verkoston sisäisestä vuorovaikutuksesta eri tasojen ja toimijoiden välillä sekä mahdollistaa verkostokumppaneiden kehittyminen. Uusien ideoiden kehittymistä voi pyrkiä tukemaan analysoimalla omaa verkostoa ja verkostosuhteita ja luomalla uusia vuorovaikutusmahdollisuuksia. Tulevaisuudessa pääpaino on yhä enemmän verkostojen rakentamisessa. Silloin kriittiseksi osaamiseksi (eli niin kutsutuksi verkostokyvykkyydeksi) muodostuu nopea verkostojen rakentaminen ja purkaminen.

Integraattorilta edellytetään kykyä tunnistaa tarvittavat osaamiset, löytää uusia potentiaalisia kumppaneita ja sitouttaa yhteistyökumppanit yhteisen ratkaisun kokoamiseen. Nopeassa verkostoitumisessa oleellista on roolien ja pelisääntöjen selkeys (toimijoiden vastuut, velvollisuudet ja oikeudet) ja näiden hyvä kommunikointi.

Dynaamisissa, jatkuvasti muuttuvissa verkostoissa kyky joustavaan sopimiseen on yhä tärkeämpää, ja integraattorin ydiosaamista on sopimusten järkevä ketjuttaminen. Näitä neuvotteluja tukevia verkoston rakentamisen ja kehittämisen työkaluja tarvitaan yhä enemmän. Esimerkiksi tarvitaan liike-toimintälähtöistä ymmärrystä sopimisesta; miksi ja mistä sovitaan, kenen kanssa ja koska, mutta niin, että pääpaino on yhteistyössä eikä pitkien sopimusten muokkaamisessa täydellisiksi. Oleellista on verkoston yhteisen tavoitteen kuvaaminen sopimustasolla niin, että verkoston toimijoiden keskinäiset suhteet, oikeudet ja velvollisuudet voidaan ottaa huomioon. Tämä edellyttää paitsi verkoston tavoitteen ja toimintamallin selkeää määrittelyä myös selkeitä reunaehtoja joiden perusteella hyödyt ja kustannukset jaetaan - myös muutostilanteissa. Parhaimmillaan sopimus voi silloin toimia yhteistyöneuvottelujen muistilistana.

Verkostojohtamisen tehtävät

Verkoston johtamisen tehtävät vaihtelevat verkoston elinkaaren mukaan, ja verkoston johtamisen prosessi voidaan tunnistaa neljä päävaihetta: etsintä, käynnistäminen, kehittäminen ja toiminnan arviointi tai sen jatkuvuuden turvaaminen (Kuva 5). Etsintävaiheessa korostuu toimijoiden sisäinen arviointi liiketoimintapotentialista ja uusista yhteistyökumppaneista, joten pääpaino tässä työkirjassa esitetyissä palveluintegraattorin työkaluissa on verkoston liiketoimintavaiheessa (käynnistäminen, kehittäminen, ja arviointi).



Kuva 5. Yhteistyön vaiheet ja koordinaattorin tehtävät eri vaiheissa.

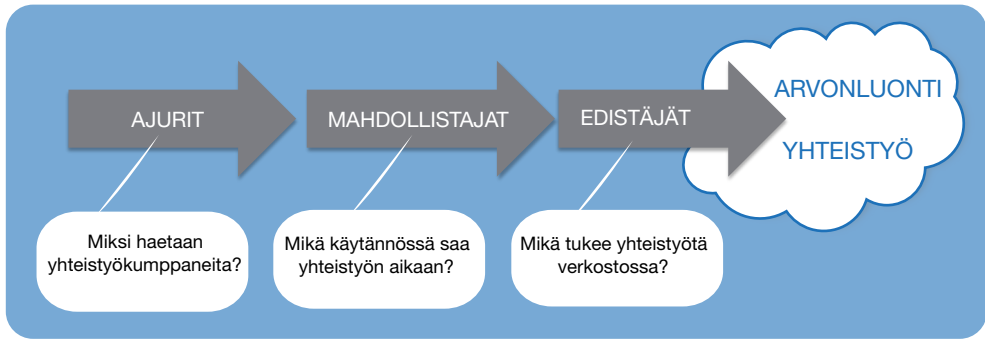
Yhteistyön edetessä myös integraattorin rooli muuttuu verkottajasta ja etsijästä viestittäjään ja toiminnan fasilitoijaan. Vastaavasti myös muiden verkoston jäsenten rooli voi muuttua.

Verkostoyhteistyön mahdollistajat (hidastajat)

Yhteistyö kehittyy tyypillisesti vaiheittain ja iteroiden. Joskus on pakko tehdä yhteistyötä, kun pitää toteuttaa monimutkaisempi ratkaisu yhteiselle asiakkaalle, toisinaan neuvottelut voivat kestää pitkäänkin ennen kuin mitään konkreettista tapahtuu. Yritysten toimintatavat ja -kulttuuri vaihtelevat myös sen osalta, miten innokkaasti ja avoimesti muiden kanssa toimitaan.

Mietittäessä keinoja yhteistyön edistämiseen tai vaihtoehtoisesti esteiden tunnistamiseen voidaan esimerkiksi tarkastella yhteistyön vaiheita ja jäsenellä vaikuttavia tekijöitä niiden mukaan. Näin pystytään tunnistamaan senhetkiset olennaiset tekijät ja kehitysresurssit voidaan kohdistaa kohteisiin joilla on vaikutusta.

Kuvassa 6 tekijät on jaettu kolmeen luokkaan: ajurit, mahdollistajat ja edistäjät. Ajurit ovat tekijöitä, jotka saavat yritykset etsimään yhteistyömahdollisuuksia ja -kumppaneita. Sellaiseksi voidaan tulkita esimerkiksi strateginen päätös luopua jostakin toiminnosta, jolloin nousee useimmiten tarve hankkia luotettava kumppani tämän toiminnon ulkoistamista varten. Monessa tapauksessa yhteistyö vaatii konkreettisen mahdollistajan, esimerkiksi yhdessä toteutettavan asiakastilauksen. Kun yhteistyötä jo tehdään, sitä voidaan monella tavoin edistää, esimerkiksi palaverikäytäntöjä kehittämällä.



Kuva 6. Yhteistyön vaiheet ja koordinaattorin tehtävät eri vaiheissa.

Alla olevassa taulukossa (Taulukko 2) on esimerkkejä kahdenvälisen yhteistyön kehittymisestä yritysten kesken. Onnistuneen yhteistyön analysointia voidaan käyttää hyödyksi kun lähdetään etsimään uusia kumppaneita tai yritetään selvittää miksi jonkun toisen kanssa yhteinen arvonluonti ei sujuukaan kuin Strömsössä.

Taulukko 2. Kahdenkeskisen yhteistyön ajureita, mahdollistajia ja edistäjiä.

AJURIT	MAHDOLLISTAJAT	EDISTÄJÄT
<ul style="list-style-type: none"> • Strateginen päätös keskittyä ydinosaamiseen • Paineet kustannusleikkauksiin • Täydentävän osaamisen tarve • Uudenlaisten toimintatapojen tarve • Positiiviset kokemukset yhteistyön hyödyistä 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhdessä sovitut lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet • Päätöksentekijöiden sitoutuminen • Yhteistyökumppanin liike-toimintaympäristön ja tavoitteiden ymmärtäminen • Sopimukset ja yhteinen ymmärrys toimintaperiaatteista alueilla, joita ei ole katettu sopimuksilla • Sitoutuminen yhteisten toimintatapojen kehittämiseen 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteiset tavoitteet helposti viestittävässä ja keskusteltavassa muodossa • Riittävät resurssit molemmin puolin • Säännölliset tavoitteelliset tapaamiset (eri tasoilla) • Näkyvät (lyhyen tähtäimen) hyödyt • toimintojen läpinäkyvyys

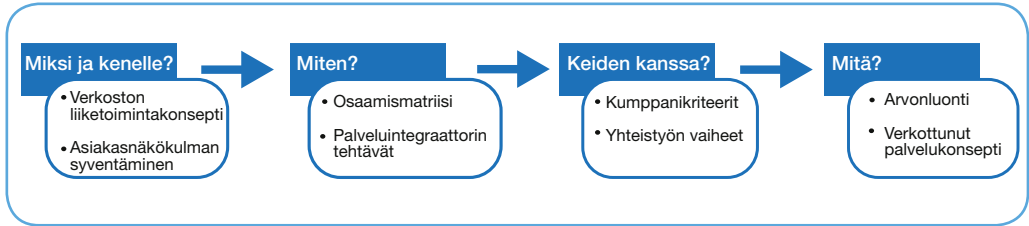
Yhteenveto - verkoston avainkysymykset

Alla olevat kysymykset ovat lähtökohta palveluintegraattorin verkostojohtamiselle, yhteistyön kehittämiselle ja toimijoiden sitouttamiselle tähän työhön. Voidakseen kommunikoida verkoston merkityksestä ja toimintakonseptista on integraattorin pystyttävä jäsentämään verkostoa näidenkysymystenperusteella. Esimerkiksi Verkoston liiketoimintakonseptintyökalu (osall) tarjoaa työkalun näiden näkökulmien jäsentämiselle ja kommunikoinnille.

- Verkoston **tavoite** - mitä yhteistyöllä halutaan saavuttaa?
 - Olemassa olevan järjestelmän tehokkuuden parantaminen
 - Selvien paikallisten parannusten tekeminen ja toiminnan uudistaminen
 - Uusien resurssien hankkiminen ja uuden osaamisen luominen
- Verkoston **rakenne** - Keitä on mukana? Mitkä ovat osapuolten intressit osallistua?
 - Toimijoiden määrä ja roolit
 - Verkoston hyödyt eri toimijoiden näkökulmasta ja yhteistyön aikajänne
- Verkoston **hallinta** ja yritysten välinen **vuorovaikutus** - Kuka ohjaa ja hallitsee? Mikä on hallinnan ja itseohjautumisen suhde? Miten tiivis tai löyhä verkosto on?
 - Keskusyrittäsvetoinen tai tasa-arvoisten kumppanien verkosto
 - Hajautettu, monenkeskinen, vai keskitetty verkosto
- Liiketoimintaverkostojen näkökulmasta erityisesti: Kenelle, mitä ja miten verkosto tuottaa?
 - Verkoston **arvojärjestelmä** - Mikä on verkoston liiketoimintakonsepti?/ Miten verkosto toimijoiden liiketoimintamallit on integroitu?
 - Hyödyn ja kustannusten jakaminen sekä ansaintalogiikka

Osa II: Työkaluja palveluverkoston kehittämiseen

Osan II työkalut auttavat palveluintegraattoria vastaamaan käytännön verkostojohtamisen kysymyksiin (Kuva 7). Liiketoimintaympäristön vaatimusten näkökulmasta perustellut vastaukset näihin kysymyksiin ovat välttämätön edellytys onnistuneelle ja tulokselliselle verkostotoiminnalle.

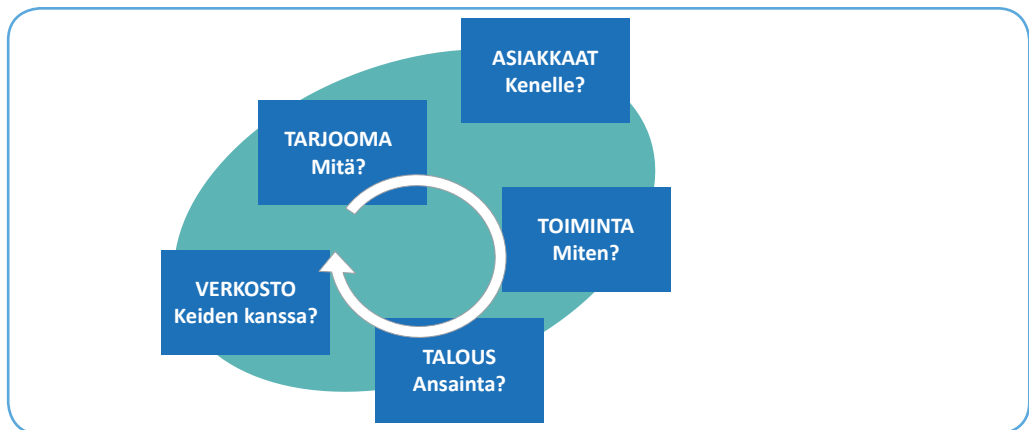


Kuva 7. Verkostojohtamisen keskeiset kysymykset ja työkalut.

Verkoston liiketoimintakonsepti

Tarpeen ja verkoston yhteisten tavoitteiden jäsentäminen yhdessä on onnistuneen yhteistyön edellytys ja toisaalta myös omalta osaltaan perustelee verkoston olemassaoloa. Verkostoyhteistyön hyödyt (arvo) voivat toteutua eri toimijoille erilaisella aikajänteellä ja voivat olla muitakin kuin ainoastaan taloudellisia hyötyjä.

KÄYTTÖTARKOITUS	Verkoston liikeidean ja tarpeen kuvaaminen
KÄYTTÖKOHD	Workshop-työskentelynä yrityksen sisällä tai yhteistyökumppaneiden kesken
KÄYTTÖTAPA	Verkoston liiketoimintakonseptissa kuvataan verkoston tuote tai palvelu, kokoonpano, työnjako ja ansaintalogiikka karkealla tasolla (Kuva 8).
HYÖDYT	Verkoston liiketoiminnan täsmentäminen. Kuvauksen ja yhteisen työskentelyn avulla varmistetaan, että liikeidea on riittävän houkutteleva kaikkien verkostotoimijoiden näkökulmasta. Tämä on keskeistä yhteistyön käynnistymiseksi ja toimijoiden sitoutumiseksi.



Kuva 8. Verkoston liiketoimintakonsepti.

Liiketoimintamallilla kuvataan miten yritys luo arvoa ja ansaitsee rahaa, kuvausten tarkkuustaso vaihtelee, mutta tyypillisiä elementtejä ovat arvolutaus, ratkaisuun käytettävät resurssit ja prosessit sekä arvontuottologiikka (Kuva 8). Liiketoimintamalli on kuitenkin tiukasti sidoksissa muiden yritysten toimintaan ja muuttuvaan verkostoon. Liiketoimintamallien yhteensopivuus ja rajapinnat ympäröivän verkoston kanssa määrittävät pitkälle sen, miten hyvin verkosto pystyy edesauttamaan toimijoidensa arvontuonnissa ja verkostoon osallistumisesta tavoiteltujen hyötyjen saavuttamisessa. Tuotteen, palvelun tai ratkaisun toteuttamista kuvaava verkoston yhteinen liiketoimintakonsepti on hyvä keino nostaa ratkaisun eri osa-alueet keskusteluun ja testattavaksi esimerkiksi kuvan 8 osa-alueita täsmentämällä.

Integraattorilla on tärkeä rooli verkoston yritysten liiketoimintamallien ja näistä johtuvien erilaisten ansaintalogiikoiden yhteensovittamisessa. Oheiset kysymykset auttavat sovittamaan yhteen verkoston yhteisen palvelukonseptin ja toimijoiden liiketoimintamallit.

Taulukko 3. Verkoston liiketoimintakonseptit

ASIAKKAAT	<ul style="list-style-type: none"> • Ketkä ovat verkoston keskeiset asiakkaat? Miten asiakkaat tunnistetaan? (vanhat ja uudet asiakkaat)? • Mitä uusia tuotteita tai palveluja verkosto voisi tarjota nykyisille asiakkailleen? Millaista lisäarvoa ne toisivat asiakkaille? • Voisiko verkosto tarjota sen tuotteita tai palveluja uusille asiakkaille tai asiakasryhmille? • Miksi asiakas ostaisi integroituna palvelua/ratkaisua?
TARJOAMA	<ul style="list-style-type: none"> • Mitkä ovat verkoston tarjoamat tuotteet tai palvelut, ja mikä on niiden lisäarvo asiakkaalle? • Olisiko verkoston mahdollista kehittää kokonaan uusi tuote tai palvelu uudelle asiakaskunnalle? Tarvitseeko palvelu tuekseen teknologisia ratkaisuja?
TOIMINTA	<ul style="list-style-type: none"> • Mitä osaamisia tuotteen tai palvelun tarjoaminen vaatii? Millaisen osaamiskokonaisuuden verkoston toimijat muodostavat? • Kuka palvelun käytännössä toteuttaa? • Millaisella työnjaolla toimitaan? Kenellä on esim. vastuu asiakasrajapinnasta, yhteistyön koordinoimisesta ja kehittämisestä? • Miten verkoston tuote tai palvelu myydään ja markkinoidaan asiakkaille?
VERKOSTO	<ul style="list-style-type: none"> • Mistä tarvittavat osaajat löytyvät? • Miten resurssit jakaantuvat (omat, verkosto)? • Miten kukin verkoston toimija hyötyy yhteistyöstä? Mitä sovitaan syntyvän osaamisen ja tiedon jakamisesta? Miten verkostossa hallitaan vastuukysymykset?
TALOUS	<ul style="list-style-type: none"> • Miten tästä saadaan rahaa? • Miten palvelu hinnoitellaan? • Mitä hinnoittelulla tavoitellaan asiakkaalle, verkostolle, sen toimijoille? • Miten verkoston kustannukset ja hyödyt jakautuvat toimijoiden kesken? Tarvitaanko investointeja/ uusia resursseja?

Liiketoimintamallien lisäksi verkoston toimijoiden osaamisen ja tavoitteiden yhteensovittaminen on erityisen tärkeää ja näitä näkökulmia on tarkasteltu vielä erikseen seuraavissa työkaluissa.

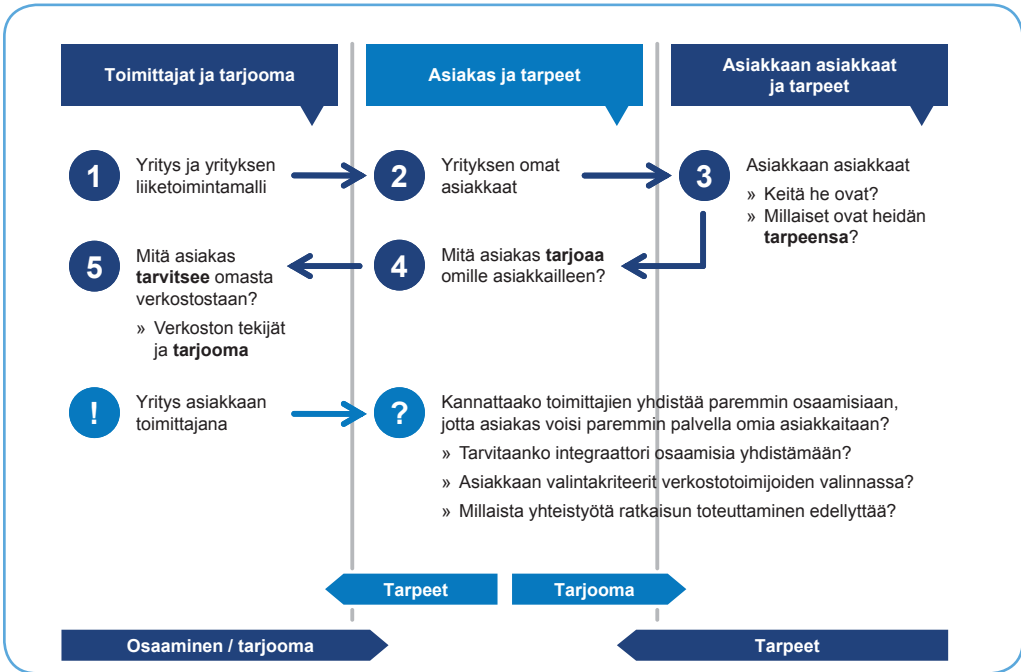
Asiakasnäkökulman syventäminen

Asiakaslähtöisyys on yrityksillä usein arvoista ensimmäinen. Yhteistyö asiakkaan kanssa vaatii asiakkaan liiketoiminnan syvällistä ymmärrystä. Siksi onkin tärkeää aika ajoin eläytyä asiakkaan rooliin ja pyrkiä kuvaamaan verkostoa asiakkaan näkökulmasta. Tämä mahdollistaa eräänlaisen yhteisen toiminnan realiteettien tarkistamisen. Esimerkiksi voidaan huomata, että oma näkemys ”Yrityksemme on asiakkaan arvopartneri” on ristiriidassa asiakkaan todelliseen mielikuvaan yhteistyön laadusta: ”Yritys on yksi toimittaja muiden joukossa, kilpailutamme säännöllisin väliajoin”.

KÄYTTÖTARKOITUS	Verkoston kuvaaminen erityyppisten asiakkaiden näkökulmasta.
KÄYTTÖKOHDDE	Workshop-työskentelynä yrityksen sisällä tai yhteistyökumppaneiden kesken.
KÄYTTÖTAPA	Tunnistetaan ja kuvataan vaihteittain eri asiakkaat ja näiden tarjoama omille asiakkailleen, tämän pohjalta katsotaan mitä asiakas tarvitsee omasta verkostosta tähän tarjoamaan ja kuvataan tämän verkoston tekijät ja tarjoama. Tämän kokonaiskuvan pohjalta pohditaan, kannattaisiko enemmän ja paremmin yhdistää osaamisia.
HYÖDYT	Yrityksen liiketoiminnan ja verkostoaseman täsmentäminen asiakasnäkökulmasta ja horisontaalisten yhteistyökumppaneiden tunnistaminen.

Asiakasnäkökulman syventäminen lähtee asiakkaan tunnistamisesta. Harjoitus tehdään yhdelle asiakkaalle kerrallaan. Valitun asiakkaan osalta käydään läpi tämän asiakkaat ja näiden tarpeet sekä asiakkaan oma tarjoama. Tämän avulla muodostetaan näkemys asiakkaan liiketoimintamallista: mitä asiakas tarjoaa ja kenelle ja mitä tarjoamaan tarvitaan verkostosta, millaisia toimijoita verkostoon kuuluu ja mikä on kenenkin rooli. Kun kerätään tietoa asiakkaan muista toimittajista, saadaan samalla tietoa myös siitä, millä perusteella asiakas valitsee yhteistyökumppaneita. Tässä vaiheessa päästään siihen, miltä oma yritys näyttää asiakkaan toimittajana, ollaanko yksi monien samanlaisten joukossa vai kenties ainutlaatuinen kumppani.

Tuloksena on asiakkaan verkosto ja yrityksen verkostoaseman täsmentyminen asiakkaan näkökulmasta. Tämän jälkeen voidaan tarkastelua jatkaa esimerkiksi uudeltaisesta osaamisten yhdistämisestä: kannattaisiko lisätä horisontaalista yhteistyötä muiden toimittajien kanssa tai jopa toimia integraattorina isomman kokonaisuuden toimittamisessa? Tyypillistä on huomata, että ei sittenkään tiedetä asiakkaasta tarpeeksi. Parhaimmillaan työkalu antaa tukea jatkopohdinnoille siitä, mitä asioita asiakkaasta olisi hyvä tietää ja miten lisätietoa voitaisiin hankkia esimerkiksi asiakastapaamisissa.

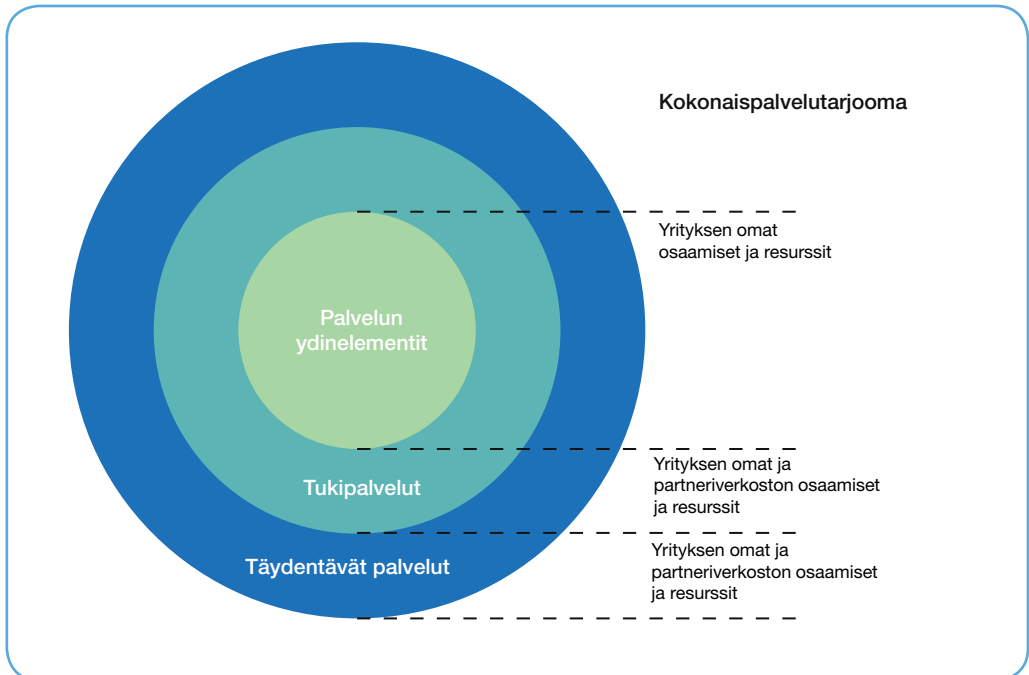


Asiakasnäkökulman syventäminen asiakkaan ja asiakkaan asiakkaan tarpeita tarkastelemalla.

Palvelutarjooma ja osaamiset

Osaamista kehitettäessä ja yhteistyösuhteita luotaessa on hyvä huomata, että kaikki yrityksen osaaminen ei ole ydinosaamista. Toisaalta kaikkea olennaista ei myöskään itse tiedetä ja osata. Tulevaisuudessa osaamisen pirstaleisuus korostuu entisestään, eikä kaikki osaaminen ole yhden yrityksen sisällä. Laajempia kokonaispalveluita tarjottaessa tarvitaan usein koko verkoston osaamista ja resursseja (Kuva 9).

KÄYTTÖTARKOITUS	Ratkaisuun tarvittavien osaamisten tunnistaminen.
KÄYTTÖKOHDDE	Workshop-työskentelynä yrityksen sisällä tai yhteistyökumppaneiden kesken.
KÄYTTÖTAPA	Tunnistetaan ja kuvataan ratkaisun muodostamiseen tarvittavat osaamiset. Tyypillisesti palvelukokonaisuudessa yhdistyy useita osaamisalueita ja pohdittaessa työnjakoa verkoston ja integraattorin oman toiminnan välillä voidaan tarkastella osaamisten merkitystä palvelun toteuttamisessa. Verkoston palvelutarjooman muodostavat palvelun ydun, sekä tukevat ja täydentävät palveluelementit (Kuva 9).
HYÖDYT	Yrityksen palvelutarjooman täsmentäminen ja siihen liittyvien osaamisten tunnistaminen. Jäsenystä voidaan käyttää verkostotoimijoiden välisen työnjaon ja roolien kuvaamisen perustana.



Kuva 9. Palvelutarjooma ja siihen liittyvä osaaminen.

Palveluintegraattori tarvitsee kykyä tunnistaa tarvittava osaaminen sekä löytää oikeat kumppanit, joilla osaaminen jo on tai joilla on valmiutta kehittää tarvittava osaaminen yhdessä muiden toimijoiden kanssa (Taulukko 4). Toisaalta yrityksen sisällä on paljon tietoa ja osaamista, jota ei saada käyttöön, koska vuorovaikutusta toimintojen välillä ei ole riittävästi.

Taulukko 4. Palvelutarjoama ja siihen liittyvä osaaminen.

	Tarjoaman ydin	Tukevat palvelut	Täydentävät palvelut
Integraattorin oma osaaminen			
Verkoston osaaminen ja osapuolet			
Yhdessä muodostettava uusi osaaminen			

Verkoston osaamisen kehittäminen

Pohdittaessa verkoston palveluratkaisun kehittämistarpeita ja mahdollisuuksia yhteiskehittämiseen voidaan osaamisia tarkastella myös niiden strategisen merkityksen näkökulmasta (Taulukko 5).

KÄYTTÖTARKOITUS	Verkoston osaamiskokonaisuus ja kehittäminen.
KÄYTTÖKOHDDE	Workshop-työskentelynä yrityksen sisällä tai yhteistyökumppaneiden kesken.
KÄYTTÖTAPA	Osaamisen kehittämistarpeiden tunnistamisessa voidaan lähteä liikkeelle yhteisen palvelutarjoaman kuvauksesta (Kuva 9). Pohdittaessa verkoston palveluratkaisun kehittämistarpeita ja mahdollisuuksia yhteiskehittämiseen osaamisia tarkastella myös niiden strategisen merkityksen näkökulmasta (Taulukko 5). Osaamistyyppien tunnistamisen avulla voidaan täsmentää myös verkoston toimijoiden tarpeita oman ja yhteisen osaamisen.
HYÖDYT	Verkoston ja omien osaamisten strategisen merkityksen tunnistaminen tukee yhteistä kehittämistä. Osaamistyyppien (nykyinen ydinosaaminen, erilaistava aineeton osaaminen ja tulevaisuuden osaaminen) voi mahdollistaa avoimemman tiedon vaihdon verkoston toimijoiden kesken. Yhteinen ymmärrys osaamisen suojaamistarpeista helpottaa verkoston toimintamallista sopimista.

Taulukko 5. Osaamisen muodot.

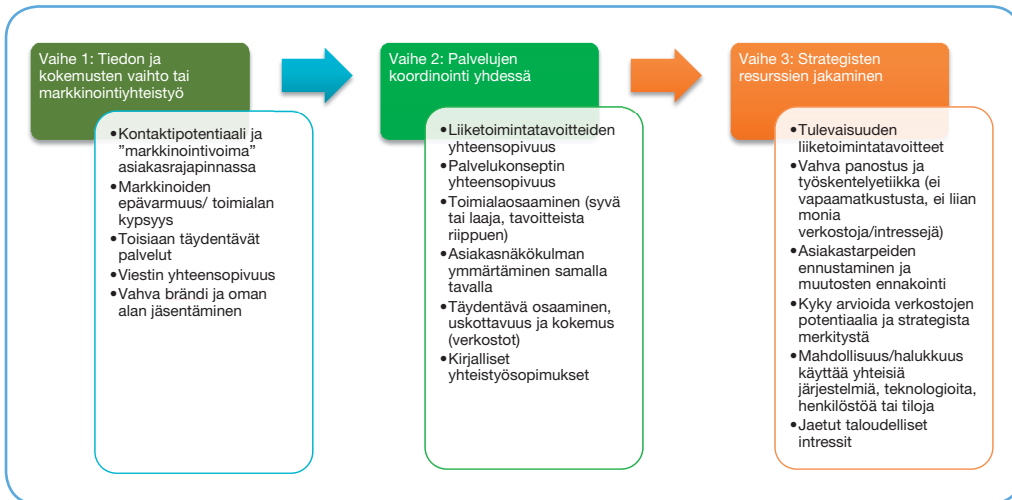
	Nykyinen ydinosaaminen (IP)	Aineeton osaaminen ja tietämys	Tulevaisuuden osaaminen
Tyyppi	<ul style="list-style-type: none"> Osaamisen vähimmäistaso, jotta palveluratkaisu saadaan koottua Ei luo palvelulle kilpailuetua, sillä vastaava osaaminen on myös kilpailijoilla 	<ul style="list-style-type: none"> Palveluratkaisun erilaistava osaaminen Verkoston toimijoiden muodostama ainutlaatuinen osaamisyhdistelmä 	<ul style="list-style-type: none"> Tulevaisuuden kilpailuetua luova osaaminen, esim. ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja odotuksista, joka mahdollistaa uuden liiketoimintamallin rakentamisen
Osaamisen suojaamisen keinot	Perinteiset IPR-suojaamisen keinot: patentit, tuotemerkit, hyödyllisuusmallit, "copyright", ..	sekä muodolliset, sopimusperustaiset keinot: luottamuksellisuus (confidentiality), kilpailukiello, että epämuodolliset keinot: monimutkainen tai hajautettu ratkaisu, osaamisen pilkkominen, verkostotoiminta, nopea uudistuminen, julkaiseminen	Epämuodolliset keinot, erityisesti nopea uudistuminen, ja edelläkävijyyys
Integraattorin oma osaaminen ja osaamisen jakaminen/suojaaminen			
Verkostokumppanien osaaminen, osaamisen jakaminen/suojaaminen			
Verkoston kanssa muodostettava osaaminen, yhteisen osaamisen omistajuus			

Kumppaneiden valintakriteerit

Kumppanin valinnassa keskeistä ovat tavoitteet eli se, mitä yritys hakee yhteistyöstä. Tulisi ajatella strategisesti, mitä yritys todella tarvitsee, millaisia tavoitemielikuvia se hakee ja millaiset kumppanit niitä vahvistavat. Yritykset eivät välttämättä osaa ennakolta hahmottaa, millaisia reaktioita sopimuskumppanuudet voivat asiakkaisissa herättää. Kumppanuudessa tavoitteena on olla yhdessä pitkään ja kehittää yhteistyötä, joka voi liittyä esimerkiksi markkinointiin, sponsorointiin, asiakashankintaan, asiakaspalveluun, yhteisten tilojen käyttöön tai muuhun toimintaan. Hyvä kumppani sopii yrityksen arvomaailmaan. Käytännössä kumppanin valintaa ohjaava prosessi pienentää riskiä valita vääränlaisia kumppaneita.

KÄYTTÖTARKOITUS	Keskeisten yhteistyökumppaneiden valintaprosessi.
KÄYTTÖKOHDDE	Workshop-työskentelynä yrityksen sisällä tai yhteistyökumppaneiden kesken.
KÄYTTÖTAPA	Yrityksessä valitaan strategian pohjalta sellaiset kriteerit kumppanuudelle, jotka tukevat yrityksen tavoitteiden toteutumista, sopivat yrityksen arvomaailmaan ja edistävät haluttua imagoa. Kunkin kriteerin osalta annetaan potentiaalisille kumppaneille pisteet valitulla numeerisella tai väriasteikolla (esim. liikennevaloasteikko, jossa punainen = ei toteudu, keltainen = kehitettävää, vihreä = toteutuu), (Taulukko 6).
HYÖDYT	Yhteistyökumppaneiden valinta tapahtuu systemaattisesti ja ennalta mietittyjen valintakriteereiden pohjalta. Valintaprosessista tulee täten läpinäkyvä ja potentiaalisten kumppaneiden vertailu on mahdollista.

Yhteistyö voi olla erilaista kumppanuuden eri vaiheissa, jolloin myös kriteerit ovat erilaisia (Kuva 10).



Kuva 10. Erilaisten arviointikriteerien painoarvo voi kumppanuuden syvetessä muuntua oleellisesti.

Taulukko 6. Mahdollisia kriteereitä potentiaalisten tai nykyisten verkostokumppanien arvioinnissa.

Kriteeri	Pisteytys (numeerinen tai liikennevaloasteikko)		
Liiketoiminnan tavoitteet: kasvu, laajentuminen	0	0,5	1
Tavoitteiden samansuuntaisuus: strateginen merkitys, mahdolliset ristiriidat, halu muokata tavoitteita samansuuntaisiksi	0	0,5	1
Liikeidean houkuttelevuus ja toteutuskelpoisuus, kilpailuedun saavuttamisen mahdollisuus, uusien liikeideoiden etsiminen yhdessä	0	0,5	1
Kehittäminen ja hyödyt molemmille: tasapaino panostuksiin/kustannuksiin verrattuna	0	0,5	1
Avainhenkilöiden sitoutuminen kumppanuuteen	0	0,5	1
Nykyiset muut kumppanit: lukumäärä, suhteet, tavoitteet kumppanuuksien osalta	0	0,5	1
Yhteistyön toteutuminen käytännössä: avoimuus, luottamus, työnjako, halukkuus osallistua yhteistyöneuvotteluihin ja yhteiskehittämiseen jne.	0	0,5	1
Avoimuus asiakasrajapinnassa	0	0,5	1
Markkinointisuunnitelma: onko olemassa, mitä kertoo?	0	0,5	1
Riskit ja mahdollisuudet yhteistyössä: esim. asiakastiedon jakaminen, roolien huomioiminen	0	0,5	1
Loppuasiakkaan näkökulma: lisäarvon tuottaminen	0	0,5	1
Yhdessä tekemisen prosessi ja yhteistyön taso: tiivis – löyhä, jatkuva – projekti/kampanja	0	0,5	1
Taloudelliset vaikutukset ja yhteistyön mittarit	0	0,5	1

Esimerkiksi markkinointiyhteistyön osalta on tärkeää arvioida kumppanin imagoa ja mainetta, eikä yhteistyö saa olla päälle liimattua. Jos kumppani on oikea, markkinointiyhteistyö vahvistaa tai jopa uudistaa yrityksen brändiä, tuo uusia asiakkaita tai hyödyttää vanhoja asiakkaita tai henkilöstöä. Pelkästä hyväntekeväisyydestä ei markkinointiyhteistyönkään kohdalla tule olla kyse, vaan tulos – myynnillä, brändimielikuvalla tai tietyllä yhteiskuntavastuutavoitteella mitattuna – ohjaa kumppaneiden valintaa.

Asiakasarvo ja yhteistyön arvo verkostokumppaneille

Verkostoyhteistyön on oltava kannattavaa ja motivoivaa kaikille osallistuville yrityksille – sekä yritysasiakkaille että kaikille toimittajille. Niin asiakkaiden kuin toimittajienkin kokemaa arvoa voidaan analysoida hyötyjen ja uhrausten suhteena. Tämä on yleisin tapa määrittää ja mitata koettua arvoa. Siten arvoa voidaan lisätä kasvattamalla hyötyjä ja minimoimalla yritysten kokemia uhrauksia.

KÄYTTÖTARKOITUS	Tunnistaa asiakasarvo ja yhteistyön arvo verkostokumppaneille.
KÄYTTÖKOHDDE	Workshop-työskentelynä yrityksen sisällä tai yhteistyökumppaneiden kesken.
KÄYTTÖTAPA	Arvon komponentit (hyödyt ja uhraukset) käydään järjestään läpi ja kirjataan tarkemmat kuvaukset arvosta taulukkoon (Taulukko 7) yhteisen keskustelun pohjalta. Kohdat 1.1 – 2.2 koskevat asiakasarvon määrittämistä ja kohdat 1.2 – 2.2 yhteistyön arvon määrittämistä eri verkostokumppanien näkökulmasta.
HYÖDYT	Määritettyä asiakasarvoa voidaan käyttää erityisesti myynnissä ja markkinoinnissa. Verkostokumppanien kokema arvo on motiivina osallistua yhteistyöhön ja panostaa verkostosuhteisiin. Työkalun avulla saadaan yhteinen kuva siitä, miten hyödyt ja uhraukset jakaantuvat verkostokumppanien kesken.

Taulukko 7. Asiakasarvon ja yhteistyön arvon kuvaamista tukeva työkalu.

Arvon komponentti	Tarkempi kuvaus
1 HYÖDYT	
1.1 Palvelun ominaisuudet	
Palvelun laatu	
Palveluun liittyvien tuotteiden laatu	
Räätälöitävyys	
Tehokkuus	
Helppous	
Innovatiivisuus	
1.2 Hyödyt	
Strategiset hyödyt	
Taloudelliset hyödyt	
Käytännölliset hyödyt	
Henkilökohtaiset hyödyt	
Brändihyödyt	
2 UHRAUKSET	
2.1 Kustannukset	
Etsintäkustannukset (sopiva palvelu, sopiva toimittaja)	
Hankintakustannukset (palvelu ja mahdollisesti siihen liittyvät tuotteet)	
Käyttökustannukset	
Ylläpitokustannukset	
2.2 Muut panostukset	
Aika	
Vaiva	
Riskit	

Mukailen: Woodall, T. (2003). Conceptualising 'Value for the Customer': An Attributional, Structural and Dispositional Analysis. *Academy of Marketing Science Review*, no. 12. Available: <http://www.amsreview.org/articles/woodall12-2003.pdf>.

Verkostomainen palvelukonsepti

Palvelukonseptin tarkoituksena on luoda yhteinen näkemys palvelun sisällöstä, toteutustavasta ja sen hyödyistä asiakkaalle. Se toimii uuden palvelun suunnittelun, palvelutuotannon sekä myynnin ja markkinoinnin apuvälineenä.

KÄYTTÖTARKOITUS	Määrittää ja kuvata verkoston yhteinen palvelukonsepti. Työkalu kokoaa yhteen monessa työkalussa käsiteltyjä asioita tiiviiseen muotoon neljän elementin avulla: palvelun arvo, ydinsisältö, toiminnot ja prosessit sekä asiakaskokemus.
KÄYTTÖKOHDE	Workshop-työskentelynä yrityksen sisällä tai yhteistyökumppaneiden kesken.
KÄYTTÖTAPA	Taulukon 8 kohdat käydään läpi ja täytetään kuvakset palvelukonseptin elementteihin yhdessä keskustellen.
HYÖDYT	Palvelukonsepti toimii erityisesti myynnin ja markkinoinnin välineenä. Sen jäsentäminen yhdessä verkostokumppanien kanssa auttaa muodostamaan yhteisen kuvan siitä, mitä kumppanit tarjoavat yhdessä, mikä on asiakashyöty, ja miten palvelu tuotetaan.

Taulukko 8. Asiakasarvon ja yhteistyön arvon kuvaamista tukeva työkalu.

Verkostomainen palvelukonsepti	
Palvelun arvo (<i>kuvattu edellisellä työkalulla</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Mikä on verkostomaisen palvelukonseptin keskeinen arvo asiakkaalle? • Miten kuvaamme ja konkretisoimme arvoa asiakkaalle? • Miten tietoa asiakkaan odotuksista ja tarpeista jaetaan verkostossa?
Palvelun ydinsisältö	<ul style="list-style-type: none"> • Mikä on palvelun ydinsisältö? Mitkä palvelut ja tuotteet yhdistämme verkostomaisessa palvelukonseptissa?
Toiminnot ja prosessit	<ul style="list-style-type: none"> • Millainen työ- ja roolijako verkoston toimijoiden välillä on? (esim. myynti, asiakassuhteet, toteutus, teknologia) • Mitkä ovat keskeiset toiminnot ja palveluprosessit? Miten palvelu toteutetaan? • Miten toimijoiden välistä luovuutta edistetään?
Asiakaskokemus	<ul style="list-style-type: none"> • Millaisen asiakaskokemuksen palvelukonseptimme saa aikaan asiakkaalle? • Miten varmistamme yhtenäisen palvelukokemuksen kaikilta palvelutoimittajilta asiakasrajapinnalla?

Mukaillen: Hakanen, T. & Jaakkola, E. (2012). Co-creating customer-focused solutions within business networks. *Journal of service management*, Vol. 23, No: 4, pp. 593 – 611.

Palveluintegraattorin tehtävät – nelikenttä

Integraattori toimii rajapinnassa aktiivisena ohjausyksikkönä moneen suuntaan. Tehtävät ja eri tehtävien painotukset vaihtelevat erityyppisissä verkostoissa ja verkoston elinkaaren eri vaiheissa. Integraattorin tehtäväkenttä riippuu esimerkiksi siitä, kokoaako integraattori tarjoaman valmiista palasista vai kehitetäänkö verkostossa jotain täysin uutta.

KÄYTTÖTARKOITUS	Verkoston integraattorin tehtävien kuvaus.
KÄYTTÖKOHDDE	Workshop-työskentelynä eri yhteistyökumppaneiden kesken.
KÄYTTÖTAPA	Pohditaan integraattorin roolia ja toimintaa neljän eri kysymyksen ja näkökulman avulla: 1) asiakkaat 2) ratkaisu 3) toimintamalli ja 4)verkosto. Valitaan listasta tärkeimmät tehtävät, jotka ovat tässä verkostossa sillä hetkellä olennaisia ja sovitaan työnjaosta.
HYÖDYT	Näkemyks kokonaisuudesta, verkoston työnjaon selkiyttäminen ja vastuuden varmistaminen sekä integraattorin roolin täsmentäminen verkostossa.

Nelikentän (Kuva 11) kysymyksillä täsmennetään integraattorin tehtäviä ja luodaan yhteistä ymmärrystä siitä, mikä on integraattorin tehtävä, mitkä asiat ovat yrityskohtaisia vastuita ja mitä on tehtävä yhteistyössä. Integraattorin roolin ja toiminnan dimensiot (asiakkaat, ratkaisu, toimintamalli ja verkosto) ovat osin päällekkäisiä, mutta kysymykset auttavat löytämään toimintaan eri näkökulmia. Taulukkoon 9 listatut esimerkkitehtävät ja -vastuut on kerätty ja testattu erityyppisissä verkostoissa, muitakin tehtäviä voidaan varmasti tunnistaa.



Kuva 11. Palveluintegraattorin tehtävien kuvaamista helpottava nelikenttä.

Taulukko 9. Esimerkkejä integraattorin roolille tyypillisistä tehtävistä ja vastuista.

<p>ASIAKAS Mitkä ovat integraattorin rooli ja tehtävät asiakassuuntaan?</p> <ul style="list-style-type: none">• Myynti ja uusasiakashankinta• Markkinatuntemus ja toimialaymmärrys• Asiakassuhteiden ylläpito• Markkinointi ja brändin rakentaminen• Lobbaukset• Uusien liiketoiminta-alueiden ideointi• Täydentävien osaamisten integrointi asiakastarpeisiin• Verkoston arvon laskeminen asiakkaalle eri mittareiden (myös rahallinen arvo) kautta• Ansaintalogiikoiden yhdensuuntaistaminen• Asiakasvaatimusten läpinäkyvyyden varmistaminen
<p>RATKAISU Mitkä ovat integraattorin tehtäviä kokonaisratkaisun toteuttamisessa?</p> <ul style="list-style-type: none">• Ratkaisun kehittäminen ja kaupallistaminen• Ratkaisun integrointi (teknologia, tuote)• Ratkaisuportfolion hallinta• Verkoston laajentaminen/supistaminen portfolion kehittämisen myötä• Eri toimialojen tuomat muutokset ratkaisuun• Toimitusrajojen yhteensovittaminen• Ratkaisuun liittyvän toiminnanohjauksen integrointi
<p>TOIMINTAMALLI Mitkä ovat integraattorin tehtävät toimintamallin rakentamisessa?</p> <ul style="list-style-type: none">• Kehityssuunnitelman rakentaminen• Sopimukset• Yhteinen ideointi ja ongelmanratkaisu• Toimitusprosessit/jakelulogiikka• Palveluprosessit• Työkalujen ja järjestelmien tarjoaminen• Koulutus ja perehdytys• Mittarit eri osa-alueille• Toiminnanohjauksen kehittäminen ja integrointi• Hallinnointipalvelut eri osapuolille
<p>VERKOSTO Mitkä ovat integraattorin tehtäviä verkosto-näkökulmasta?</p> <ul style="list-style-type: none">• Verkoston toimijoiden tunteminen• Uusien verkostokumppaneiden etsiminen• Osaamisen yhdistäminen ja kehittäminen• Toiminnan ja tekijöiden arviointi• Tiedottaminen verkostokumppaneille ja -kumppaneista• Open forum kehittämiseksi• Toimijoiden kehittämisen ja skaalautumisen varmistaminen• Yhteisten pelisääntöjen määrittäminen• Korjaavien toimenpiteiden vieni verkostoon• Toimijoiden joustava roolit

Osa III: Palveluverkoston toiminnan arviointi – Verkostotesti

Palveluverkoston kehittäminen edellyttää kehitystyötä monella rintamalla. Se edellyttää strategista päätöksentekoa, yhteisten asiakkuuksien kehittämistä, talousasioiden suunnittelua, yritysten välisiä luottamusta ja esimerkiksi tiedonkulun varmistamista. Verkostotesti antaa verkostokumppaneille yhteisen kuvan verkoston nykytilasta ja sen keskeisistä kehitystarpeista.

KÄYTTÖTARKOITUS	Jo käynnissä olevan verkoston liiketoiminnan nykytilan arviointi sekä yhteisten tavoitteiden ja kehitystoimenpiteiden määrittäminen.
KÄYTTÖKOHDDE	Workshop-työskentelynä yrityksen sisällä tai yhteistyökumppaneiden kesken.
KÄYTTÖTAPA	Verkoston kehittämisen aihealueet 1-8 käydään läpi ja neljästä vaihtoehdosta valitaan parhaiten verkoston tilannetta kuvaava. Perustelut valinnalle käydään keskustellen läpi. Työkalua voi käyttää nykytilan arviointiin, mutta sen lisäksi voidaan määrittää yhdessä tavoitteita ja käytännön toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi.
HYÖDYT	Verkostokumppaneille muodostuu yhteinen kokonaiskuva siitä, mitkä yhteistyö vahvuudet ja kehitystarpeet ovat. Työkalu auttaa tekemään kehityssuunnitelman, johon eri kehityskohteet voidaan priorisoida tärkeysjärjestykseen. Lisäksi työkalu tarjoaa sivutuotoksena yleiskuvan siitä, mitä kaikkea verkoston kehittäminen pitää sisällään.

1. VERKOSTON VISIO JA VERKOSTON STRATEGINEN YHTEISTYÖ

1. *"Ei me nähdä, että verkostosta olisi meille jotain erityistä hyötyä"*

Verkostoyrityksillä ei ole strategisen tason yhteistyötä, yhteistyössä keskitytään vain operatiivisiin asioihin. Strategiasta tai verkoston tulevaisuudesta ei ole keskusteltu eikä sen nähdä olevan niin tarpeellistakaan. Kukin verkostoyritys toimii hyvin itsenäisesti eikä verkoston nähdä tuovan yritykselle erityistä kilpailuetua.

2. *"Osa näkisi verkostolla olevan paljonkin potentiaalia, mutta siitä ei ole oikein päästy sen pidemmälle"*

Osa verkostoyrityksistä on tehnyt strategisen tason yhteistyötä (lähinnä kahdenkeskisesti), sopinut esim. tulevaisuuden tavoitteista ja yhteistyön syventämisestä. Osa yrityksistä näkee verkostolla olevan suurtakin tulevaisuuden potentiaalia, mutta strategisen tason keskusteluja verkoston tulevaisuudesta ei ole saatu käynnistettyä laajemmalla yritysryhmällä. Verkoston tarkoitus ja tavoitteet ovat fokuoimat ja sitoutuminen verkostoon vaihtelee suuresti yrityksittäin.

3. *"Ollaan me näitä strategia-asioita jo mietitty, mutta kyllä se paperille laitettu verkostostrategia on ainakin osittain vielä sanahelinää ja korulauseita – kai siihen menee aikaakin että kaikki sen sisäistää"*

Strategisen tason keskusteluja on käyty verkostotasolla ja kaikilla alkaa olla kuva siitä, millaisia mahdollisuuksia verkostoyhteistyö tuo, ja miksi verkostoa kannattaisi kehittää. Verkoston tarkoitus on selvä, mutta osalle verkostokumppaneista verkostostrategia ja verkoston tulevaisuuden tavoitteet ovat kuitenkin vielä hämähät – mitä strategia käytännössä tarkoittaa ja miten sen tulisi ohjata heidän toimintaansa. Suuret suuntaviivat ovat kunnossa ja sitoutuminen yhteiseen tekemiseen löytyy, mutta osassa yrityksiä strategian käytännön toteuttamisessa on vielä petrattavaa.

4. *"On meillä sellainen yhteinen strategiapaperikin, mutta ei se sinällään ole mikään juttu. Se sitten taas on, että se strategia on meille kaikille ihan sitä jokapäiväistä tekemistä ja näkyy kaikessa mitä me tehdään"*

Verkostostrategia on muodostettu yhteistyössä ja verkostokumppaneille on selvää, mitkä verkoston tulevaisuuden tavoitteet ovat, ja mitä strategia tarkoittaa heidän toiminnassaan käytännön tasolla. Verkostoyrityksissä on sitouduttu yhteisiin tavoitteisiin ja verkostoyritysten välinen strateginen kumppanuus nähdään selvänä kilpailutekijänä. Verkostoyritysten edustajat kokoontuvat säännöllisesti keskustelemaan verkoston tulevaisuudesta, verkoston asiakassuhteista ja verkoston sisäisten resurssien kehittämisestä. Verkostostrategiaa päivitetään esim. vuosittain. Strategiaan ja kehittämistavoitteisiin on liitetty yhteistyötä monipuolisesti mittaavat mittarit, jotka osaltaan ohjaavat verkoston toimintaa ja tukevat kehitystoimintaa.

Nykytila (valitse arvio 1-4): _____ Tavoitetila (valitse arvio 1-4): _____

Toimenpiteet: _____

2. VERKOSTON LIIKETOIMINTA JA ASIAKASRAJAPINTA

1. *"Tehdään oma osuutemme. Ei meillä aina ole edes tietoa, mihin kokonaisuuteen ja mille asiakkaalle se loppujen lopuksi päättyy"*

Toimittajalla ei ole tietoa verkoston loppuasiakkaan tarpeista tai niiden mahdollisista muutoksista eikä siitä, mihin suuntaan tuote/palvelu ja sen kysyntä verkostolta kehittyy tulevaisuudessa. Yrityksen omaa liiketoimintaa ei kehitetä tai suunnitella sen pitkäjänteisemmin, eletään ennemminkin päivä kerrallaan.

2. *"Kyllähän ne asiakastarpeet tärkeitä on, mutta vaikea meidän on tietää miten pitäisi muuttua tai kehittyä"*

Verkoston loppuasiakkaat on tiedossa kaikilla verkostokumppaneilla ja se, mihin kokonaisuuksiin he toimittavat omia tuotteitaan ja/tai palvelujaan. Verkoston ydinyritys voi olla tietoinen siitä, miten asiakastarpeet tulevat tulevaisuudessa muuttumaan, mutta niitä ei ole kommunikoitu verkostossa. Näin verkostoyritykset elävät vähäisellä ennakkotiedolla koskien sitä, miten heidän tuotteelleen tai palvelulleen riittää kysyntää tulevaisuudessa. Kiinnostusta kyllä olisi saada enemmänkin ennakkotietoa oman liiketoiminnan suunnittelemiseksi. Verkoston ydinyritys voi myös seurata esim. asiakastyytyväisyyttä, mutta palaute ei kantaudu muille verkostoyrityksille asti.

3. *"Me tiedämme, mikä meidän osuutemme on ratkaisuisissa, joilla verkoston loppuasiakas pidetään tyytyväisenä"*

Verkoston loppuasiakkaiden tarpeet ovat selvillä kaikilla verkostoyrityksillä ja kukin verkostoyritys yrittää vastata omalla osuudellaan niihin mahdollisimman hyvin. Verkostokumppaneilla on suhteellisen hyvä käsitys siitä, miten verkoston lopputuotteen tai palvelun kysyntä tulee kehittymään, ja miten heidän tulisi kehittää omia tuotteitaan, palvelujaan ja toimintaansa asiakastarpeisiin vastaamiseksi myös tulevaisuudessa. Käytössä on asiakasmittareita, mm. asiakastyytyväisyyttä mitataan, ja tulokset käsitellään koko verkoston tasolla. Verkosto reagoi hyvin asiakkaan toiveisiin, mutta se ei toimi asiakkaan suuntaan kovinkaan ennakoivasti (proaktiivisesti). Verkostona ei myöskään aktiivisesti etsitä uusia liiketoimintamahdollisuuksia tai tehdä uusia kilpailustrategioita esim. uusien markkinoiden valloittamiseksi.

4. *"Emme jää vain odottelemaan asiakkaiden toiveita vaan etsitään koko ajan yhdessä uusiakin liiketoimintamahdollisuuksia"*

Verkosto kehittää tuotteita ja palveluja aktiivisesti asiakastarpeiden mukaan ja jopa ennakoii asiakastarpeiden muuttumista. Verkosto toimii aidosti verkostona ja se näkyy myös asiakkaiden suuntaan verkostona. Yhteiset palvelukonseptit ja verkoston toimintamalli on esitelty verkoston pääasiakkaille. Asiakkaita pidetään ajan tasalla verkoston kehitystoimista ja tulevaisuuden suunnitelmista. Näin verkosto ja sen keskeiset asiakkaat käyvät jatkuvaa vuoropuhelua keskenään. Verkosto myy ja markkinoi palvelukonseptejaan integroidusti. Verkosto suunnittelee ja kehittää liiketoimintaansa sekä etsii aktiivisesti uusia liiketoimintamahdollisuuksia (esim. uudet markkina-alueet, uudet tuotteet, ratkaisut ja palvelut) yhteistyössä verkostoyritysten kesken.

Nykytila (valitse arvio 1-4): _____ Tavoitetila (valitse arvio 1-4): _____

Toimenpiteet: _____

3. VERKOSTON KOKOONPANO JA VERKOSTOSUHTEET

1. *"Meillä ei ole aikaa käydä juttelemassa mukavia kaikkien kanssa, nopeammin saadaan tuloksia kilpailuttamalla"*

Kumppanien valinta perustuu jatkuvaan kilpailuttamiseen ja kumppanit valitaan pääasiassa halvimman hinnan perusteella. Tämä toimintatapa vastaa parhaiten yrityksen tarpeisiin, verkostokumppanuuden ei nähdäkään tuovan lisäarvoa, jotta pidempiaikaisiin suhteisiin kannattaisi panostaa.

2. *"Tuttujen kanssa homma on luistanut, mutta pitäisikö silti kilpailuttaa ettei hinnat karkaa – tai tehdä jotain sopimuksia"*

Yhteistyö on satunnaista ja toimittajien valinta perustuu edelleen pitkälti kilpailuttamiseen. Joidenkin kumppanien kanssa on tehty yhteistyötä pidempäänkin esim. maantieteelliseen läheisyyteen tai henkilökohtaisiin suhteisiin pohjautuen. Pidempien yhteistyösuhteiden ylläpitämistä ja kehittämistä pohditaan toisinaan, mutta ei olla ihan varmoja, onko se paras tapa. Kumppaneita tai uusia yhteistyösuhteita ei aktiivisesti etsitä, vaan toimitaan lähinnä niiden kanssa, joiden kanssa on toimittu aina ennenkin. Verkostoitumisen mahdollisuuksia ei ole tunnustettu tai yritetty hyödyntää yritykselle sopivimmalla tavalla.

3. *"Ollaan me monissa verkostoissa mukana, mutta yhteen satsataan erityisesti" "Pidetään koko ajan silmät auki uusien hyvin yhteistyökuvioiden varalta"*

Yritys on jäsentänyt omia verkostosuhteitaan ja hakee aktiivisesti hyötyjä verkostoitumisesta. Yrityksessä on huomattu, että panostaminen erityisesti yhteen (tai korkeintaan muutamaan) verkostoon on heille kannattavaa. Hyvien kumppanien kanssa verkostoituminen nähdään yhtenä yrityksen kilpailutekijänä – yksin tai epäsovivien kumppanien kanssa yritys ei pystyisi olemaan niin kilpailukykyinen kuin näiden kumppanien kanssa. Avainkumppanien lisäksi toimitaan kilpailuttamalla ja tekemällä satunnaista yhteistyötä eri toimijoiden kanssa kustannustehokkuuden ja joustavuuden lisäämiseksi. Yrityksen yhteistyöverkosto on laaja (niin maantieteellisesti kuin toimialoiltaan) ja hyviä yhteistyökumppaneita etsitään aktiivisesti koko ajan.

4. *"Verkostossa on niin ylivertaista osaamista ja synergiaa 'yhteen hiileen puhaltamista', ettei sitä missään muualta löytyisi – ei meillä ole varaa jäädä näin hyvästä kuvioista pois"*

Verkoston kokoonpano on dynaamisesti ajan myötä ja liiketoimintaympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa muuttuva. Tietty verkoston avainryhmä pysyy samana, mikä tuo verkoston toiminnan suunnitteluun, strategiseen yhteistyöhön ja kehittämiseen pitkäjännitteisyyttä sekä mahdollistaa luottamuksen vahvistumisen toimijoiden välillä. Etsimällä aktiivisesti myös uusia verkostokumppaneita saadaan hyödynnettyä verkostoitumisella saavutettavat joustavuushyödyt. Verkostoitumisen uusia mahdollisuuksia pyritään tunnistamaan aktiivisesti verkostotasolla ja toisaalta kukin verkostoyritys kehittää omaa verkostoitumiskykyään verkoston vaatimuksia vastaavaksi. Verkoston kokoonpanoa arvioidaan ja suunnitellaan yhteisesti verkostotasolla. Kumppaneita valittaessa avainkriteereinä ovat esim. toimijoiden pitkälle kehitetty, verkostolle elintärkeä erikoisosaaminen ja kehittämispotentiaali tulevaisuudessa. Verkostoyhteistyössä nähdään jatkuvuutta ja tulevaisuuden potentiaalia – sen nähdään hyödyttävän verkostokumppaneita tulevaisuudessakin niin paljon, että siihen kannattaa panostaa.

Nykytila (valitse arvio 1-4): _____ Tavoitetilä (valitse arvio 1-4): _____

Toimenpiteet: _____

4. VERKOSTON TYÖNJAKO, OSAAMINEN JA INNOVATIIVISUUS

1. *"Joudutaan kilpailemaan tosissaan, koska monet tekee samaa ja kuka tahansa on korvattavissa"*

Useat verkoston toimijat keskittyvät samantyyppiseen tuotteeseen, palveluun tai teknologiaan. Verkostossa on näin paljon päällekkäistä osaamista ja tekemistä. Tuote/palvelukehitys ja uusien ideoiden esiin tuonti on vähäistä ja toiminta jatkuu suhteellisen muuttumattomana yrityksissä sisäisesti. Verkostoyhteistyön merkitystä oman yrityksen kilpailukeinona ei tunnisteta.

2. *"Ei tästä työnjaosta aina saa selvää, vaikka siitä on yritetty sopia"*

Verkoston toimijoiden välinen työnjako on epäselvä – samoin se, millä perusteella mikäkin yritys saa tilauksen. Verkostossa voi olla jo tietyn verkostoroolin ajan myötä omaksuneita yrityksiä, mutta yritykset eivät ole tunnistaneet omaa ydinosaamistaan eivätkä kehittä osaamistaan suunnitelmallisesti. Verkostossa voi olla selkeästi vanhentuvaa osaamista ja toisaalta voi olla tarvetta tietyn tyyppisestä uudesta osaamisesta, jota verkostosta ei löydy. Yritykset panostavat jonkin verran omaan tuote/palvelukehitykseen, mutta verkostotasolla innovatiivisuus ja uusien ideoiden esiintuominen ja jalostaminen on vähäistä.

3. *"Hommat on kertaalleen jaettu, tiedämme kaikki minkä osaamme parhaiten ja keskitymme siihen"*

Yritykset ovat tunnistaneet oman ydinosaamisensa ja keskittyvät siihen. Verkoston osaamiset täydentävät toisiaan ja verkostotasolla on selkeä kuva siitä, mitä kukin toimija tekee, ja mihin verkoston työnjako perustuu. Verkostossa tehdään jonkin verran tuote/palvelukehitysyhteistyötä. Koulutustarpeita kartoitetaan yrityksissä sisäisesti ja osaamista kehitetään suunnitelmallisesti. Verkostotasolla järjestetään myös esim. yhteisiä koulutus sekä tiedon ja kokemustenvaihtotilaisuuksia. Näillä edistetään uusien ideoiden esiin tuomista ja jalostamista yhteistyössä.

4. *"Tällä työnjaolla ja osaamisella saamme jotain ihan uutta aikaan"*

Verkoston sisäinen työnjako ja roolijako on selkeä ja verkostoyritysten osaamiset täydentävät toisiaan. Osaamistarpeita kartoitetaan verkoston tasolla ja tehdään yhteisiä suunnitelmia osaamisen kehittämiseksi tulevaisuudessa – mietitään yhdessä, millaisiin suuntiin osaamista pitäisi kehittää tulevaisuuden varalle ja toisaalta, mistä osaamisista olisi tarpeen luopua. Verkostotasolla voidaan tehdä jopa investointisuunnitelmia. Verkoston innovatiivisuutta on voimakkaasti hyödynnetty, sillä voi olla esim. kyky yhdistää verkostokumppanien erilaisia osaamisia aivan uusilla innovatiivisilla tavoilla. Verkoston innovatiivisuus näkyy sekä tuote/palvelukehityksessä että verkostossa käytönotetuissa toimintatavoissa. Verkostossa voi olla jopa niin vahvaa osaamista, että sitä hyödyntämällä voidaan vaikuttaa jopa asiakkaan toimintaan ja toimialan kehittymiseen laajemmaltikin.

Nykytila (valitse arvio 1-4): _____ Tavoitetila (valitse arvio 1-4): _____

Toimenpiteet: _____

5. VERKOSTOTALOUS

1. *"Verkostoituminen vie vain aikaa ja rahaa eikä siitä ole mitään hyötyä"*

Verkostoituminen ei nähdä tuovan taloudellisia hyötyjä, vaan lähinnä vain ylimääräistä työtä ja sitä kautta kustannuksia. Yritykset pitävät talousasiat ominaan – aina yrityksissä ei ole selvillä omakaan kustannusrakenne.

2. *"Raha-asiat pidetään omana tietona eikä niistä muiden kanssa puhuta"*

Yrityksissä ollaan aika pitkälti selvillä omasta kustannusrakenteesta, mutta siitä eikä verkostoitumisen mahdollisista taloudellisista vaikutuksista tai hyödyistä ei ole keskusteltu muiden kanssa.

3. *"Kyllä toiminnan tehostamisella ja yhteistyöllä on saatu jo säästöjäkin aikaiseksi"*

Verkostokumppanien välisten prosessien tehostamisella ja yhteisellä kehittämisellä nähdään saavutettavan kustannushyötyjä. Verkostotasolla on sovittu pelisäännöistä tiettyjen osatoimintojen hinnoittelusta. Verkostotasolla ei kuitenkaan ole keskusteltu kustannusten ja voiton jaosta, eikä ole sovittu yhteisiä taloudellisia tavoitteita tai suunniteltu tapoja hallita kustannuksia.

4. *"Verkostossa toimiminen on tuonut meille ihan uutta liiketoimintaa ja kasvumahdollisuuksia"*

Verkostoitumisella saavutetaan kustannustehokkuutta keskittymällä omaan ydinosamiseen, karsimalla päällekkäisyyksiä (esim. integroitu myynti ja markkinointi) ja tehostamalla prosesseja. Verkostotasolla on käytössä yhteiset hinnoittelumallit ja kustannuksia on pystytty saamaan ainakin osittain läpinäkyväksi koko verkostossa. Uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin on yhdessä helpompi tarttua, kun hinnoittelun ja kustannusten hallinnan pelisäännöt ovat olemassa.

Nykytila (valitse arvio 1-4): _____ Tavoitetila (valitse arvio 1-4): _____

Toimenpiteet: _____

6. PÄÄTÖKSENTEKO JA VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET

1. *"Aikamoista sanelupolitiikkaa – yksi sanelee ehdot ja muut tulevat vikisten perässä"*

Verkoston ydinyritys sanelee yhteistyön ja tekemisen ehdot. Muilla toimijoilla ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksentekoon – joko hyväksyy ehdot tai jää pois. Keskitetyn päätöksenteon voidaan kokea myös selkeyttävän yhteistyötä.

2. *"Tehdään vain sopimusten mukaan, nekin on aika yksipuolisesti saneltu"*

Ydinyrityksen ja yhteistyökumppanien väliset sopimukset tehdään pitkälti ydinyrityksen sanelemina eikä niiden sisältöön ole mahdollisuuksia vaikuttaa. Yksittäinen toimija voi halutessaan vaikuttaa toiminnan pelisääntöihin ja toimintatapoihin kahdenvälisessä suhteessa, mutta siitä, miten asiat verkostotasolla hoidetaan, ei ole edes tietoa.

3. *"Ainakin aktiivisimmat ovat mukana sopimassa verkoston pelisääntöjä kun yritetään sujuvoittaa verkoston toimintaa"*

Verkoston toimijat pystyvät halutessaan vaikuttamaan verkoston ja toimintatapoihin. Yhdessä sopiminen koskee lähinnä operatiivista toimintaa, ei niinkään strategisia asioita tai tulevaisuuden suunnittelua yhdessä. Sopimusneuvottelut ovat melko tasapuoliset ja sopimukset asialliset kaikkien osapuolisen näkökulmasta.

4. *"Kaikilla on tässä kuviossa yhtä paljon kiinni ja toisaalta myös jotain korvaamatonta annettavana. Ei yksi toimija voi alkaa liikaa sanelemaan mitä ja miten tehdään"*

Verkoston toimijat ovat aktiivisesti mukana vaikuttamassa verkoston asioihin ja suunnittelemassa verkoston yhteisiä tulevaisuuden toiminnan suuntaviivoja, kehityssuunnitelmia ja toimintatapoja. Vaikutusmahdollisuudet ovat tasapuoliset. Sopimukset ja yhteisesti sovitut pelisäännöt takaavat aidon win-win-tilanteen kaikille sopimusosapuolille.

Nykytila (valitse arvio 1-4): _____ Tavoitetila (valitse arvio 1-4): _____

Toimenpiteet: _____

7. PROSESSIEN TEHOSTAMINEN JA YHTEINEN KEHITTÄMINEN

1. *"Ei me mitään ehditä kehittää, sammutellaan vain tulipaloja" "Asiat ehditään tehdä vaikka kahteen kertaan sen sijaan, että pysähdyttäisiin hetkeksi ja suunniteltaisiin, miten homman voisi tehdä fiksummin tulevaisuudessa"*

Verkoston toimintaa ei kehitetä yhteistyössä. Verkostoyrityksissä ei ehditä sisäisestikään panostaa toiminnan kehittämiseen, vaan kaikki aika menee päivittäisten operatiivisten ongelmien ratkomiseen, "tulipalojen sammutteluun". Toimitusvarmuudessa ja laadussa on jatkuvasti ongelmia.

2. *"On näitä laatuasioita talon sisällä viilattu, mutta ainahan sitä kaikenlaista tulee kun muiden kanssa toimitaan" "Keksitään pyörä uudestaan ja uudestaan"*

Jokaisessa verkostoyrityksessä tehdään asiat omalla tavalla ja kehitetään toimintaa sisäisesti vaihtelevien teemojen ympärillä. Yritys keksii oman näköiset ratkaisut ongelmiinsa. Joidenkin avainkumppanien kanssa yhteistyö on jo alkanut sujuakin ja toimitusviiveitä ja laatuongelmia on saatu vähennettyä.

3. *"On noita kahden yrityksen välisiä prosesseja hiottu jo aika paljonkin, mutta verkostotason toiminnan kehittämistä voisi olla vielä lisää" "Haluttaisiin kehittää verkoston toimintaa, mutta ei ole oikein työkaluja ja osaamista siihen"*

Toimintaa on kehitetty yhdessä etenkin kahdenkeskisesti verkostoyritysten välillä, mutta verkostotason kehittämistä saisi olla enemmän. Useimmat verkostoyritykset ovat linkittäneet omaa kehittämistoimintaansa verkoston tavoitteisiin ja kehitysohjelmiin. Verkoston kehittämistä tehdään sekä operatiivisella että strategisella tasolla. Joihinkin verkoston yhteisiin tilaisuuksiin osallistutaan – niissä kuullaan verkoston tavoitteista ja kehitysteemoista sekä jaetaan arvokkaita kokemuksia esim. hyvistä käytännöistä tilaustoimitusprosessin tehostamiseksi ja laadun parantamiseksi. Verkoston ja sen toimintaprosessien kehittämiseen kaivattaisiin tosin lisää systemaattisuutta ja suunnitelmallisuutta.

4. *"On tähän yhteiseen kehittämiseen panostettukin. Nyt se on alkanut kantaa hedelmääkin ja porukka on saatu innostumaan kun tuloksia näkyy"*

Verkosto toimii tehokkaasti ja sujuvasti. Toimintaprosesseja on yhtenäistetty ja on sovittu yhteisistä pelisäännöistä ja toimintatavoista. IT-työkaluja (esim. yhteiset työtilat) hyödynnetään laajasti, mikä tuo tehokkuutta ja joustoa prosesseihin ja uusia mahdollisuuksia yhteiskehittämiseen. Tuotteen ja palvelun laadun lisäksi koko verkoston toiminnan laatu on yhteinen tavoite ja se on saatu kehitettyä hyvälle tasolle. Verkoston kehittämiselle on nimetty vastuuhenkilö, jolla on kokonaiskuva verkoston kehitystarpeista ja tavoista viedä kehitystoimintaa eteenpäin. Kehittäminen on suunnitelmallista, pitkäjännitteistä ja siihen on käytössä käyttötarkoitukseen sopivat ja kehitystyötä systematisoivat menetelmät. Kehitystyötä tehdään monenkeskisesti kaikkien verkostoyritysten välillä. Tarvittaessa käytetään myös verkoston ulkopuolisia asiantuntijoita uusien näkökulmien saamiseksi. Kehittämisteemoista riippuen henkilöstöä osallistuu kehitysprosessiin yrityksen eri toimintoista ja eri organisaatiosoilta. Näin kehitystoiminnassa saadaan hyödynnettyä henkilöstön ns. hiljaista tietoa ja samalla motivoitua henkilöstöä organisaation ja oman työn kehittämiseen.

Nykytila (valitse arvio 1-4): _____ Tavoitetila (valitse arvio 1-4): _____

Toimenpiteet: _____

8. TIEDONKULKU, AVOIMUUS JA LUOTTAMUS

1. *"Tiedonkulku tökkii tosi pahasti"*

Tiedonkulku on hidasta ja kankeaa ihan päivittäisissäkin asioissa. Se aiheuttaa virheitä, lisätyötä, sekaannuksia ja viivästyksiä. Yhteistyö perustuu tehtyihin sopimuksiin, luottamusta ei niinkään ole ehtinyt syntyä.

2. *"Pakolliset operatiiviseen toimintaan liittyvät tiedot liikkuvat ihan kohtalaisesti yritysten välillä, mutta tulevaisuudesta ei ole mitään hajua"*

Tiedonkulku on vähäistä ja lähinnä kahden yrityksen välistä tiedonkulkua välttämättömistä toimitukseen liittyvistä asioista. Prosessinohjaukseen liittyvää ennakkotietoa saa hyvin vähän, tietoa verkoston ydinyrityksen tulevaisuuden näkymistä ja suunnitelmista ei oikeastaan ollenkaan.

3. *"Tieto kulkee ihan hyvin kahdenkeskisesti yritysten välillä. Tiedon- ja kokemustenvaihtoa on myös monenkeskisesti laajemmalla yritysjoukolla jonkin verran"*

Tieto kulkee verkostossa hyvin etenkin kahdenkeskisesti ydinyrityksen ja toimittajan välillä. Yhteiset IT-työkalut (esim. toiminnan ohjaus) ovat tehostaneet tiedonkulkua. Verkoston toimijat ovat tietoisia verkoston asiakkaiden tulevaisuuden kehityssuunnitelmista ja toisaalta käydään vuoropuhelua siitä, millaista kehitystyötä kunkin toimijan luona tehdään. Toimijoiden keskuudesta löytyvät parhaat käytännöt pyritään saattamaan koko verkoston käyttöön. Erityisesti pitkäaikaisissa suhteissa yritysten välillä on ehtinyt jo muodostua luottamuksellinen yhteistyösuhde. Verkostotasolla keskustelu on vielä varuksellista.

4. *"Verkostossamme keskustellaan hyvinkin avoimesti asioista. Kyllä se on vienyt vuosia, että sellainen luottamus on saatu aikaan"*

Tieto liikkuu sekä operatiivisista että strategisista asioista. Yritysten välinen tiedonkulku on runsasta ihmisten välillä eri organisaatiotasoilta. Tietoa ei pantata, vaan verkostokumppanien kesken on avoin, keskusteleva ja luottamuksellinen ilmapiiri. Kuitenkin tiedostetaan myös tietoriskit, joita verkostomaiseen toimintaan liittyy ja hallitaan ne. Salassa pidettävä tieto ja se, keiden hallussa tämä tieto on, on määritelty kussakin yrityksessä sisäisesti eikä salassapidon alla olevaa tietoa vuodeta kumppaneille. Näin pidetään huoli myös siitä, että yritys pystyy säilyttämään oman ydinosansa eikä se pääse vuotamaan yrityksen ulkopuolelle.

Nykytila (valitse arvio 1-4): _____ Tavoitetila (valitse arvio 1-4): _____

Toimenpiteet: _____

YHTEENVETO VERKOSTOTESTIN TULOKSISTA

Verkostotestin aihealue	Arvio nykytilasta (1-4)	Tavoitetila (1-4)	Keskeiset toimenpiteet
1. VERKOSTON VISIO JA VERKOSTON STRATEGINEN YHTEISTYÖ			
2. VERKOSTON LIIKETOIMINTA JA ASIAKASRAJAPINTA			
3. VERKOSTON KOONPANO JA VERKOSTOSUHTEET			
4. VERKOSTON TYÖNJAKO, OSAAMINEN JA INNOVATIIVISUUS			
5. VERKOSTOTALOUS			
6. PÄÄTÖKSENTEKO JA VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET			
7. PROSESSIEN TEHOSTAMINEN JA YHTEINEN KEHITTÄMINEN			
8. TIEDONKULKU, AVOIMUUS JA LUOTTAMUS			

Palveluverkoston kehittämisen työkirja on suunnattu verkostojen pitkäjänteisen kehitystoiminnan tueksi erityisesti palveluintegraattorin näkökulmasta. Se on tarkoitettu helppolukuiseksi yleisoppaaksi palveluverkostoissa toimiville tai niiden johtamisesta muuten kiinnostuneille.

Työkirjaan on jätetty liikkumavaraa yrityksille ja palveluintegraattoreille edetä kehitystyössä parhaaksi näkemällään tavalla. Eriteltyjä menetelmiä voidaan käyttää verkoston elinkaaren eri vaiheissa, niitä voidaan hyödyntää eri järjestyksessä kuin ne esitellään työkirjassa, ja niiden ehdottamista toimintatavoista ja kysymyksistä voidaan poimia kuhunkin tilanteeseen oleellimmat. Luonnollisesti kirjassa esiteltyjä työkaluja voidaan myös täydentää uusilla kysymyksillä tai syvällisemmillä analyyseillä ja selvityksillä. Palveluintegraattorille on hyödyksi tutustua työkirjan menetelmiin ja mahdollisesti muokata niitä juuri omien verkostojensa tarpeisiin ja päätöstilanteisiin sopiviksi.

Kirja on jaettu kolmeen osaan. Ensimmäinen osa koostuu tiiviistä tietopaketista palveluverkostoista, palveluintegraattorin roolista sekä verkostojohtamisesta. Toinen osa sisältää käytännön työkaluja verkostotoimintaan liittyen. Kolmannessa osassa esitellään yksinkertainen verkostotesti oman palveluverkoston toiminnan kriittiseen arviointiin.

