

## ASiantuntijaverkon johtaminen

Yritykset verkottuvat ja HP:lläkin on jo monia partnereita. Miten verkottunutta yritystä johdetaan ?

Janice Chaffin (HP:n kriittisten järjestelmien vetäjä): En tiedä. Kovin väsyttävää se on. Ei ole olemassa mitään kaavaa.  
(Tekniikka&Talous, 30.9.1999)

### 1. VERKON JOHTAMISESTA

Organisaation, myös yritysverkon johtamista voidaan tarkastella useista eri näkökulmista tai useilla eri tasoilla. Ehkä yleisin ja perinteisin tapa on tarkastella johtamista kolmesta näkökulmasta. Verkon organisaatorakenne käsittää verkon organisaatiomuodon, sen muodollisuusasteen ja ”julkiasun”, verkon päätöksentekoperiaatteet sekä osittain myös verkon sisäisen rakenteen (eri yritysten roolit, työnjaon ja toimintojen integroinnin). Toinena näkökulmana on johtajuus (leadership) verkossa, mukaan lukien myös strateginen johtaminen ja johtamisen roolit. Kolmas näkökulma tuo kuvaan mukaan perinteiset liikkeenjohtoon (management) liittyvät tekijät, verkon pelinsäännöt, hallinnoinnin, toimintaperiaatteet sekä myös verkossa erotettavissa olevat prosessit.

Tässä artikkelissa asiantuntijaverkon johtamista tarkastellaan neljästä näkökulmasta. Näkökulmat ovat verkon organisaatorakenne, asioiden johtaminen (management, prosessijohtaminen), ihmisten johtaminen (leadership) ja strateginen johtaminen. On korostettava, että jako perustuu vain tarkastelunäkökulmiin, se on keinotekoinen eikä kuvaa todellista tilannetta, eri asioiden ja tekijöiden monimutkaisia vaikutussuhteita. Johtamista, johtajuutta ja organisaatiota ei voi erottaa toisistaan.

### 2. VERKON ORGANISAATORAKENNE

#### Verkon organisaatiomuoto

Yritysverkoston muodollisuuteen ja sitä kautta organisaatiomuotoon vaikuttavat sekä strategiset että sosiopsykologiset tekijät. Verkon organisaatiomuotoon vaikuttaa erityisen vahvasti se verkostoidea, mitä varten verkko on perustettu, sen monimutkaisuus, vaativuus ja siihen liittyvät riskit. Mitä enemmän yhteistyöhön sijoitetaan resursseja ja mitä pitkäaikaisemmaksi yhteistyö on tarkoitettu, sitä muodollisemmaksi se on järjestettävä. Muita organisaatiomuotoon vaikuttavia tekijöitä ovat verkon keskittyneisyys (onko verkossa joku veturiyritys tai tiivis ydinjoukko), koko (yritysten lukumäärä verkossa) ja yritysten erikoistuneisuus. Myös verkon jäsenten kesken suunnitteluvaiheessa vallitsevalla luottamuksella ja sitoutumisella (jotka puolestaan riippuvat siitä, miten hyvin yritykset ja yrittäjät tuntevat toisensa) on merkitystä verkon organisaatiomuodon valinnassa.

- verkostoidea (vaativuus, monimutkaisuus, riskit)
- tarvittavien resurssien määrä
- aikajänne
- verkon keskittyneisyys
- verkon koko (yritysten lukumäärä)
- yritysten erikoistuminen
- aikaisemmat yhteydet, luottamus, sitoutuminen

#### KUVIO 1. Verkon organisaatiomuotoon vaikuttavat tekijät

Käytännössä asiantuntijaverkkojen organisaatorakenne vaihtelee hyvin löysästä yhteenliittymästä sopimuspohjaisiin järjestelyihin, jotka ovat lähellä tavanomaista yritystä.

Ruotsissa on konsulttiyritysten verkostumisella pidemmät perinteet kuin Suomessa. Eräässä alan verkostumista käsitelleessä lehtiartikkelissa (Konsultvärlden, 7, 1993) todettiin, että verkostoituminen on konsulttialalla yleisempää kuin millään muulla alalla. Kirjoituksessa ryhmiteltiin konsulttiyritysten verkostoja seuraavasti:

##### 1. Löyhä verkko

Tyypillinen löyhä verkosto on itsenäisten ja kokeneiden konsulttien yhteenliittymä, jossa kullakin konsultilla on oma yrityksensä, eikä heillä ole mitään muodollisia siteitä tai velvollisuuksia toisiaan kohtaan. Käytettävän yhteisen nimen takana voi olla aatteellinen yhdistys.

##### 2. Franchising-verkko

Verkko perustuu sopimukseen korvauksesta, joka maksetaan oikeudesta käyttää tiettyä metodologiaa tai vastaavaa. Useimmissa tapauksissa yhteistyöhön liittyy myös epävirallista vuorovaikutusta uutustiedotteiden, tapaamisten, seminaarien, tms. muodossa.

##### 3. Sateenvarjoverkko

Sateenvarjo koostuu ryhmästä konsultteja, jotka kaikki ovat itsenäisiä mutta työskentelevät yhteisen nimen alla. Verkolla on yhteinen puhelinnumero ja osoite, mutta kaikki voivat siitä huolimatta toimia omista toimistoistaan käsin. Jäsenet maksavat sovitun hinnan yhteisestä nimestä ja markkinoinnista, jota voi hoitaa verkon vetäjä. Yhteinen organisaatio voi olla yhdistys, osakeyhtiö, tms.

##### 4. Konsulttitalo

Verkon jäsenet toimivat samasta toimistosta käsin, mutta kaikilla on oma yritys. Yhteisistä palveluista maksetaan sovittu vuosimaksu. Toimeksiannot ja niiden laskutus voi kulkea osittain yhteisen yrityksen kautta. Organisaatiomuoto rajoittaa jossain määrin itsenäisen konsultin vapautta (muistuttaa tavallista yritystä), mutta tuo mukanaan suuremmat mahdollisuudet yhteisen konseptin kehittämiseen

## 5. Yhteistyökonsultit

Yhteistyösopimuksella osa konsulteista voi toimia itsenäisinä yrittäjinä suuremman konsulttitoimiston nimen alla.

## 6. Epävirallinen verkko

Aikaisempien suhteiden, esim. yhteinen aikaisempi työnantaja, perusteella muodostunut epävirallinen yhteistyöjärjestely ja yhteydenpito.

Asiantuntijaverkoista saatujen kokemusten perusteella organisaatiomuodolla ei ilmeisesti ole todella merkittäviä vaikutuksia verkon menestymiselle. Kuten aikaisemmin todettiin, valintaan vaikuttavia tekijöitä on niin monia, että tilanteen mukaan epävirallinen yhteenliittymä, yhdistys, osuuskunta tai osakeyhtiö voivat kaikki tulla kysymykseen. Kaikkia näitä kannattaa harkita ja kartoittaa ennakkoluulottomasti. On myös muistettava mahdollisuus muuttaa organisaatiomuotoa ajan mittaan, edetä löyhästä muodosta tiiviimpään toiminnan kehittyessä ja keskinäisen luottamuksen ja sitoutumisen kasvaessa. Pienempien verkkojen kohdalla ja erityisesti jos tavoitteen on alusta lähtien omistajanäkökulma (verkon arvon lisääminen, yhteisellä tuotekehityksellä tai markkina-arvon luomisella), osakeyhtiö-muoto on varmasti varteenotettava vaihtoehto.

Kokemusten perusteella yhtiömuotoisen asiantuntijaverkon jäsenten lukumäärä ei saisi olla kovin suuri, muistakin lähteistä kertyneiden käsitysten mukaan kymmenkunta jäsentä voisi olla on maksimimäärä. Suurimpien verkkojen päätöksenteko hidastuu ja joukossa alkaa olla passiivisia jäseniä.

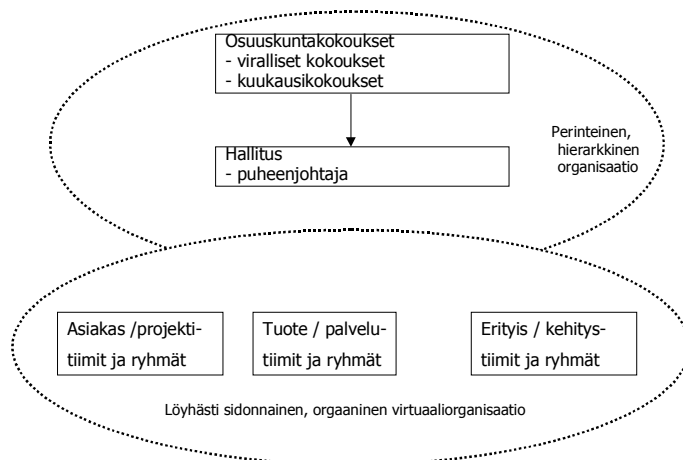
## Sisäinen organisaatorakenne

Sopimuspohjainenkin yhteistyö, verkko, luo uuden näennäisyrittäjän (kvasiyrittäjän, virtuaaliyrittäjän), jolla ei ole muodollista organisaatiota, auktoriteettisuhteita tai juridista olemusta. Kuitenkin, voidakseen menestyä, verkon on pystyttävä suorittamaan yrityksen perustoimintoja. Organisaation suunnittelu on siksi yhtä tärkeää, mutta se kohdistuu yritysten välisen vuorovaikutuksen, suhteiden ja ns. sillanrakennusroolien organisointiin. Mitä enemmän resursseja verkkoon sijoitetaan, sitä enemmän tarvitaan yhteyksiä. Organisaation yleinen muoto määräytyy verkon tehtävien ja laajuuden mukaan, mutta osapuolten on tehtävä päätöksiä toiminnallisen rakenteen ulottuvuuksista, tiiviyydestä ja laajuudesta. Pohjimmiltaan kysymys on kuitenkin työnjaon ja yhteistyön samanaikaisesta saavuttamisesta verkossa.

Strategisen yritysverkon rakenne ja kulttuuri syntyvät vähitellen verkon toiminnan kehityksessä. Verkon integrointitoimintoja ovat muodollisten sääntöjen luominen keskinäiseen koordinointiin (pelinsääntöjä), yritysten välisten yhteistyöryhmien, -tiimien tms. luominen, yritysten välisten informaatiotieteiden luominen, osaamisen ja teknologian siirrot, verkon identiteetin ja luottamuksen kehittäminen sekä päämäärien yhdenmukaisuuden kehittäminen ja ylläpito verkon sisällä. Näitä integrointitoimenpiteitä, erilaisia mekanismeja, pelinsääntöjä, tarvitaan yritysten ja henkilöiden välisten eroavaisuuksien tasoittamiseksi. Integrointitoimintojen päätarkoitus on verkoston käyttäytymisen kontrollointi.

Verkon sisäiseen rakenteeseen vaikuttaa ennen kaikkea yritysten yhteensopivuus. Kysymys on osaamisen ja resurssien riittävydestä ja sopivuudesta suunniteltuun verkostoideaan ja siitä miten hyvin yritysten välinen työnjako saadaan toteutettua. Yritysten yhteensopivuus (sekä strateginen että operatiivinen) on tärkeää myös yhteistyön integraation toteutumiseksi.

Voidaan arvioida, että verkon toiminnan kehittyessä organisaatorakenne vähitellen kiinteytyy, mutta asiantuntijaverkkojen luonteeseen kuuluu aina tietty löyhäsidonnaisuus, kiinteiden hierarkioiden puuttuminen.



KUVIO 2. Erään verkon organisaatorakenne

## Päätöksenteko

Kahden tai useamman yrityksen muodostamassa verkossa nousee väistämättä aina esiin kysymys vallasta ja päätöksenteosta. Kun yritykset sijoittavat yhteistyöhön joskus merkittävästikin erilaisia resursseja ja yhteistyön onnistumisella voi olla ratkaiseva merkitys yritysten menestymiselle ja kannattavuudelle tulevaisuudessa, on luonnollista, että ne haluavat vastaavasti osallistua yhteistyöhanketta koskevaan päätöksentekoon

Verkostot voidaan ryhmitellä vallan jakaantumisen, päätöksentekomekanismin mukaan eri tyypeihin. Selvin tyyppi on *itsenäinen yhteisyritys*, jossa yhteisyritykselle ja sen vetäjälle annetaan suuria autonomioita johtaa sopivaksi katsomallaan tavalla. Verkoston *hierarkiavaiheessa* tai dominoivan osapuolen verkossa yhdellä osapuolella on hallitseva asema päätöksenteossa ja johtamisessa. Se esiintyy lähinnä alihankintatyyppisissä verkostoissa. Päätöksenteko on ylhäältä alaspäin suuntautuvaa ja vahvin osapuoli lähes sanelee yhteistyön puitteet. *Demokratiavaiheessa* päätöksenteko on tasavertaisten

yri­tysten päätöksentekoa, mikään yritys ei pysty (tai halua) sanelemaan päätöksiä vaan enemmistön kanta ratkaisee. *Konsensusvaiheessa*, yhteisjohtoisessa verkossa on olennaista, että kukin yritys näyttölee aktiivista roolia päätöksenteossa ja johtamisessa, päätökset tehdään yhdessä ja verkko purkautuu, jos yhteisymmärrystä ei löydetä. Jokaisella tai useammilla yrityksillä on tavallaan veto-oikeus ainakin tärkeimpien päätösten suhteen. Osapuolten rooli ja sitä kautta verkon muoto heijastaa osapuolten siihen tuomien taitojen ja resurssien määrää ja samankaltaisuutta. Esimerkiksi panostusten tasaisuus ja taitojen samankaltaisuus johtaa yleensä yhteisjohtoiseen verkostoon. Käytännössä vaikeimpia organisoida ja johtaa ovat demokratiatyypiset, yhteisjohtoiset verkot, helpoimpia itsenäiset yhteisyritykset.

Päätöksentekoperiaatteet ovat eräs tärkeä verkon sisäisten pelinsääntöjen alakohta.

### 3. ASIOIDEN JOHTAMINEN (Management)

Perinteinen liikkeenjohto (management) käsittelee organisaatioiden eri pääfunktioiden hoitoa (organisointi, suunnittelu, valvonta, koordinointi, henkilöstöhallinto, jne.), yrityksen hallinnointia. Niiden merkitys yritysverkossa riippuu siitä, miten muodollisesti ja kiinteästi tai epämuodollisesti ja löyhästi verkko toimii. Kuitenkin kaikilla verkoilla on oltava riittävä määrä ”muodollisia” johtamisprosesseja tai –toimintoja. Verkon on myös löydettävä tasapaino ”muodollisten” (sopimukset, kirjalliset pelinsäännöt, sovitut rutiinit ja käytännöt) ja ”epämuodollisten” (sosiologiset kanssakäymisen ja vuorovaikutuksen käytännöt, psykologiset sopimukset) prosessien välillä. Ringin ja Van de Venin näkemys on, että verkostosuhteet säilyvät vain, jos ne säilyttävät tasapainon muodollisten ja epämuodollisten johtamisprosessien välillä, ei siksi että ne saavuttaisivat pysyvän vakauden tilan. Verkostosuhteiden vakiinnuttaminen, institutionalisointi, saavutetaan kolmen eri vuorovaikutustyyppin kehittymisellä verkoston eri vaiheissa: henkilösuhteet korvaavat muodollisia roolisuhteita, psykologiset sopimukset korvaavat muodollisia, juridisia sopimuksia ja ajan mittaan muodollisetkin pelinsäännöt kuvastavat yhä enemmän epämuodollista yhteisymmärrystä ja sitoutumista. Syyt verkoston hajoamiseen voivat perustua joko sen liialliseen muodolliseen organisointiin tai liialliseen tukeutumiseen vain epämuodollisiin neuvotteluihin ja käytäntöihin.

Toinen lähestymistapa verkoston johtamiseen lähtee prosessijohtamisen periaatteista. Verkon tavoitteiden, vision ja luonteen perusteella on mahdollista määritellä ja kuvata ne ydin- ja tukiprosessit, jotka verkossa on hoidettava sille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Asiantuntijaverkon ydinprosessit liittyvät toisaalta ulkoisen liikeidean toteuttamiseen (strategia-, asiakkuus- ja markkinointiprosessit, koulutuksen tai konsultoinnin toteutusprosessit, kehitys- ja uudistusprosessit), toisaalta sisäisen liikeidean toteuttamiseen (verkon jäseniä ”asiakkaina” palvelevat prosessit, esimerkiksi kehitys- tai uudistusprosessi, vuorovaikutusprosessi). Tukiprosessien tarve ja määrä riippuu verkon koosta ja luonteesta (muodollisuudesta, keskittyneisyydestä, jne.). Niitä voivat olla esimerkiksi taloushallinto-, tiedonhallinta/viestintä- ja laatu­prosessit. Pitkälle kehittyneessä verkossa tärkeimmille prosesseille on nimetty omistajat, jotka kantavat päävastuun prosessien toimivuudesta ja kehittämisestä.

Kokemusten perusteella olennaisimpia asiantuntijaverkon pelinsääntökysymyksiä ovat:

1. TOIMINNAN RAHOITUS, KUSTANNUSTEN JAKO
  - perus-, osake-, osuus-, tms. pääoma
  - liittymismaksu uusille jäsenille
  - vuosimaksu, markkinointimaksu, tms.
  - provisiot verkon kautta tai avulla syntyneestä laskutuksesta (periaatteet, maksun määräytymistapa ja suuruus)
2. TOIMINNAN ORGANISOINTI
  - toimitusjohtaja, vetäjä
  - hallitus tai johtoryhmä
  - työryhmät, tiimit, projektiryhmät (vakituiset tai projektiluonteiset)
3. TOIMINNAN SUUNNITTELU JA SEURANTA
  - visio, strategiat (strategiaprosessin määrittely)
  - toimintasuunnitelmat, budjetit
  - seuranta, kirjanpito, raportointi, tilintarkastus
4. TIEDON KULKU, INFO-JÄRJESTELMÄT
  - sisäinen tieto (pöytäkirjat, muistiot, sähköposti, ryhmätyöohjelmat, epävirallinen yhteydenpito)
  - ulkoinen tieto (internet, sähköposti, tarjoukset, markkina- ja kilpailutietous)
5. KILPAILU, KILPAILUNRAJOITUKSET
  - verkon, sen jäsenyritysten ja jäsenyritysten muodostaminen ryhmien väliset kilpailusäännöt (esim. tarjoukset samoihin kohteisiin)
  - kuuluminen kilpaileviin verkkoihin
6. MARKKINOINTI, ASIAKASSUHTEIDEN HOITO
  - verkon nimen käyttöoikeus
  - työnjako verkon ja asiakastiimien/projektiryhmien välillä
  - tiimien ja projektiryhmien sisäiset pelinsäännöt (organisointi, rahoitus, riskit, jne.)
7. TUOTEKEHITYS
  - kehitysprojektien toteutusperiaatteet
  - kehitysprojektien rahoitusperiaatteet
  - hyödyntäminen, tekijänoikeudet
8. LIITTYMINEN JA EROAMINEN
  - uuden jäsenen hyväksymisperiaatteet, liittymismaksu
  - eroamismenettely, taloudelliset järjestelyt
9. YHTEISET TOIMINTAPERIAATTEET
  - laatupolitiikka
  - osaaminen, erikoistuminen
  - sisäisten liiketoimien periaatteet (tarjoukset, laskutus, jne.)

#### 4. IHMISTEN JOHTAMINEN

Johtajuus verkossa on monivivahteinen ilmiö, joka poikkeaa monessa suhteessa tilanteesta yksittäisessä organisaatiossa. Ensinnäkin johtajuus verkossa koskee erillisiä itsenäisiä organisaatioita ja niiden keskinäistä vuorovaikutusta, ei yhtä hierarkiaa tai auktoriteettiasemaa. Tästä syystä verkostojohtajuus perustuu lähes kokonaan virallisen auktoriteettiaseman puuttumiseen kaikissa tilanteissa. Pienten yritysten välisissä yhteistyörakenteissa, alliansseissa, verkoissa jne. ei usein ole selvästi nimettyjä tai määriteltyjä, hierarkkista auktoriteettia omaavia johtajia. Tällöin tarvitaan toisenlaista perinteisestä poikkeavaa lähestymistapaa. Mielenkiinnon kohteena on johtamisprosessi, johtajiksi tunnistetaan ne henkilöt, jotka erottuvat muista suuremman vaikutuksen johdosta, vaikutuksen, jonka muut hyväksyvät. Näin käsitettynä johtajuuteen sisältyy, että (1) johtajat voivat olla tai eivät ole nimettyjä, (2) heitä voi olla yksi tai useampia, (3) heidät voidaan tunnistaa ainoastaan johtamisprosessin analysoinnin kautta ja (4) johtajuus ei, kuten organisaatio, ole rajattavissa muodollisen organisaation enemmän tai vähemmän keinotekoisien rajojen sisään (Hosking 1988). Tämä lähestymistapa sopii yritysverkostojen tarkasteluun erityisesti niiden aloitus- ja rakentumisvaiheissa, jolloin yhteistyöryhmä on vasta organisoitumassa. Hosking näkee johtajuuden nimenomaan tietynlaisena organisointitoimintona, prosessina, joka edistää organisaation muotoilemisessa. Se on myös nähtävissä kollektiivisena vaikutusprosessina, missä erilaiset voimat vaikuttavat lopputulokseen, eikä pelkästään joidenkin johtajan asemaan nimettyjen henkilöiden ominaisuutena.

Yhteistyön eri kehitysvaiheissa tulee esiin erilaisia johtajuustarpeita. Pk-yritysten yhteistyö käynnistyy usein jonkun tai joidenkin yrittäjien aloitteesta, heillä on selkeä näkemys tai visio, mihin yhteistyöllä voidaan päästä. Tällaisia luovia ja innostavia henkilöitä, "ventureita" tai "tulisieluja", jotka innostavat muut osapuolet mukaan yhteistyöhön, tarvitaan erityisesti yhteistyön alkuvaiheissa (Nilsson ja Nilsson 1992; Andersson 1982). Kysymyksessä on selvästikin visionäärisestä, usein karismaattisesta, henkilöstä ja johtajasta ja verkon muodostumisvaiheessa voidaan puhua tarvittavasta visionäärisestä tai karismaattisesta johtajuudesta.

Seuraavassa yhteistyön rakentamis- tai suunnitteluvaiheessa tarvitaankin jo toisentyypistä johtajuutta, varsinaista yritykset toisiinsa sitovaa suhdejohtajuutta. Perinteiset johtamisteoriat käsittelevät esimies-alaissuhteita. Verkostoissa, sen erilaisissa muodoissa ja erityisesti pk-yritysten verkoissa ei useimmiten rakenneta erillistä organisaatiota valtasuhteineen. Kuitenkin myös näitä "kvasi-yrityksiä" on johdettava. Johtamistehtävän tehokkuuden turvaamiseksi tarvitaan tällöin uudenlaisia johtamistaitoja, joita on ryhdytty kutsumaan suhdejohtajuudeksi (representational leadership). Suhdejohtajuuteen sisältyy erilaisia toimintoja: resurssien hankinta, verkoston luominen ja vahvistaminen, organisaation (tai yksikön) puolestapuhuminen ja suhdetoiminta, rajapintajohtaminen, sekä ympäristön seuranta (Baliga ja Hunt 1988). Tässä yhteydessä käytetään usein käsitettä "sillanrakennus" (boundary-spanning) kuvaamaan niitä aktiviteetteja, joilla yritysten välistä vuorovaikutusta pyritään ohjaamaan tuloksia tuottavaan suuntaan. Suhdejohtajuus on olennainen ja ehkä tärkein yritys yhteistyöhön liittyvä johtajuusdimensio, erityisesti yhteistyön toteutusvaiheessa.

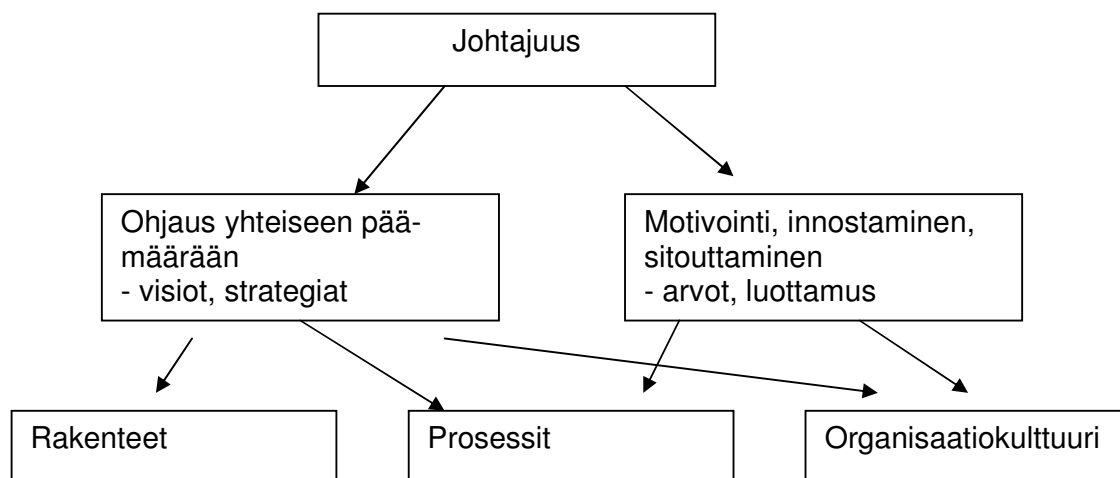
Yhteistyö tarvitsee myös tietyllä tavalla konkreettisempaa, tuloksia aikaansaavaa johtajuutta. Verkossa tarvitaan muutosjohtajuutta, joka saa asiat tapahtumaan ja vetää kaikki

antamaan oman panoksensa. Tämä henkilöityy joihinkin avainhahmoihin ja riippuu myös avainhenkilöiden johtajuominaisuuksista tuottaakseen tuloksia. Yhteistyön toteutusvaiheessa johtajuuden painopiste siirtyy ehkä enemmän tuloksia aikaansaavaan muutosjohtajuuteen, muidenkaan johtajuusmuotojen kokonaan häviämättä.

Johtajuus verkoissa on myös (parhaimmillaan) kollektiivisempaa kuin pk-yrityksissä yleensä. Johtamisen verkossa pitää olla avointa ja osallistuvaa, siinä on paljon yhtymäkohtia tiimijohtamiseen, se tarvitsee normaalia enemmän kommunikaatiota. Lisäksi se vaatii verkon jäseniltä uudenlaista ajattelutapaa, asenteiden muutosta, uusia malleja johtamiseen, verkostojohtamisen voi arvioida olevan monessa suhteessa vaativampaa kuin perinteisen johtamisen. Verkon johtamisessa tarvitaan samanaikaisesti useita erilaisia johtamisrooleja. Koska yhteistyö on prosessi, verkostojohtamisen pitää olla joustavaa, sen pitää muuttua ja kehittyä verkon muuttuessa ja kehittyessä.

Erityyppisen johtajuuden (visionäärinen, kollektiivinen, verkosto- ja muutosjohtajuus) tarve ja käyttö riippuu verkon luonteesta, tilanteesta, kontekstista ja elinkaarivaiheesta. Kokemukset erilaisista verkoista ovat tuoneet voimakkaasti esiin yhteistyön johtamisen tilannesidonaisuuden. Se koskee kaikkia johtamisulottuvuuden osa-alueita, mutta ehkä erityisen selvästi johtajuutta yhteistyössä. Menestyvässä verkossa johtajuus on myös kollektiivista. Tätä voidaan arvioida johtajuuden normaalikehitykseksi, mutta on muistettava, että verkkoja ja niiden tilanteita on niin paljon ja niin erilaisia, ettei mitään yleispätevää kehityskulkua voi määritellä. Myös muissa johtamisnäkökulman osa-alueissa voidaan havaita samantapaisia kehityskulkuja (esimerkiksi muodollisten ja epämuodollisten prosessien suhde ja yritysten työnjaon ja integraation kehitys).

Johtajuuden rooli on tärkeä tietointensiivisissä asiantuntijayrityksissä, johtuen niiden toiminnan prosessiluonteesta ja itseorganisoituvien ryhmien toiminnasta. Trobergin (2000) mukaan johtajuutta asiantuntijaosuuskunnassa voidaan kuvata seuraavasti:



KUVIO 3. Johtajuus asiantuntijaverkossa (Trobergia mukailten)



Kokemusten perusteella asiantuntijaverkon johtamisessa on tärkeää:

- verkon käynnistysvaiheessa tarvitaan visionäärejä, ”tulisieluja”, vetureita
- mahdollisimman monet verkon jäsenet on saatava mukaan verkon johtamiseen, tarvitaan kollektiivista johtajuutta
- käynnistää heti alkuvaiheessa prosessit, joilla luodaan verkolle yhteiset arvot, visio ja strategiat, joihin kaikki pääosin voivat sitoutua
- selvittää verkon jäsenten persoonallisuusprofiilit, erilaisuudet, minkä pohjalta voidaan toiminta organisoida järkevämmiin; tähän liittyen hyväksyä myös erilainen osallistuminen verkon pelinsääntöjen puitteissa
- ylläpitää ja tukea erilaisen palautteen antamista ja vastaanottamista verkon sisällä
- tukea kaikin tavoin avoimen ilmapiirin, vuorovaikutuksen ja yhteydenpidon kehittymistä verkon sisällä
- olla valmiina muuttamaan verkon tavoitteita ja toimintaperiaatteita verkon jäsenten kokemusten ja ympäristön muutoksen perusteella

## 5. STRATEGINEN JOHTAMINEN

Verkon strategisen johtamisen ensimmäinen osa-alue verkkoa käynnistettäessä on selvittää mukaan tulevien yritysten päämäärien ja tavoitteiden yhteensopivuus, mitä kukin verkon kautta pyrkii saavuttamaan. Päämäärät voivat olla erilaisiakin, jos ne vain ovat toisiaan täydentäviä. Tällöin yhteinen strateginen tavoite on, että verkon toiminta onnistuu. Verkkoa rakennettaessa ei riitä, että selvittää vain omia strategisia tavoitteitaan, yhtä tärkeää on päästä selville toisten osapuolien tarpeista ja tavoitteista. Näin voidaan arvioida verkon onnistumiselle tärkeää yhteensopivuutta.

Eräs verkon menestymiselle tärkeä yhteensopivuuden osa-alue on jäsenten strateginen yhteensopivuus. (Muita ovat kulttuuri- tai arvoyhteensopivuus ja operatiivinen, toiminnallinen yhteensopivuus.) Tämä tarkoittaa mukaan tulevien yritysten osalta sitä, miten niiden omat strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa ja saada yhteensopiviksi, miten yritykset ovat strategisesti suuntautuneet (mitkä liiketoiminta-alueet, palvelut ja markkinat) ja miten verkon avulla luodaan uutta bisnestä tai arvoa. On tärkeää, että näihin kysymyksiin todella paneudutaan, epämääräiset ja epärealistiset odotukset johtavat pettymyksiin ja epäonnistumisiin. Yhteensopivat intressit ja toisiaan täydentävät resurssit muodostavat strategisen yhteensopivuuden ja yhteistyön perustan, jolle menestyksellinen suhde voidaan rakentaa.

Verkottumisen onnistumiselle on tärkeää yhteisen tavoitetilan, tahtotilan tai vision määrittely. Tämä on myös strategisen johtamisen tärkein tehtävä verkon alkuvaiheissa.

Verkon strategisessa johtamisessa on tärkeää ottaa huomioon useiden verkkojen kaksitasoinen luonne. Voidaan puhua toisaalta verkon sisäisestä ja toisaalta verkon ulkoisesta liikeideasta (visiosta, strategioista). Verkon **sisäinen liikeidea** (visio, strategia) käsittelee niitä kysymyksiä ja prosesseja, joiden kohteena (asiakkaana) ovat verkon muodostavat yritykset ja niiden henkilöstö. Asiantuntijaverkossa tällaisia ovat keskinäinen tiedon vaihto ja siirto, toisilta ja yhdessä oppiminen, sosiaalinen vuorovaikutus, yhteiset

hankinnat jne., kaikki ne asiat jotka auttavat verkon yrityksiä kehittämään kilpailukykyään ja parantamaan osaamistaan, unohtamatta myöskään sosiaalista vuorovaikutusta ja henkistä hyvinvointia. Sisäisen liikeidean toimivuus voi monelle verkon jäsenelle olla sellaisenaan riittävä peruste toimia verkossa. Toisaalta hyvin toimiva sisäinen liikeidea (visio, strategia) on perusedellytys **ulkoisen liikeidean** (vision, strategian) toimivuudelle. Hyvin toimivan sisäisen liikeidean avulla luodaan se keskinäinen luottamus ja sitoutuminen, osaamisen ja erikoistumisen taso, yhteinen laatu näkemys jne., jotka ovat edellytyksiä menestymiselle kilpailussa ja asiakkaiden palvelemisessa.

Verkon strateginen kehittäminen ei ole välttämättä kokonaisuudessaan tietoisesti johdettua. Verkkoon osallistuvilla yrityksillä on rinnakkain monia strategioita, jotka "elävät omaa elämäänsä" samanaikaisesti. Perustana verkon menestymiselle on kuitenkin oltava yhteinen visio verkon toiminnasta, palveluista, markkinoista ja niiden kehityksestä, minkälaiseen tulevaisuuden tahtotilaan halutaan edetä. Vision merkitystä myös verkon johtamisen välineenä ei voi ylikorostaa. Voimakas, terävä, kaikkia houkutteleva tulevaisuuden kuva kaikkine mahdollisine verkon jäsenille tuomine hyötyineen sitouttaa jäseniä toimintaan paremmin kuin esimerkiksi pelkkä epämääräiseksi jäävä yhteistyösopimus. Tässä suhteessa on myös tärkeää, että verkossa on joku tai joitakin voimakkaita visionärejä, jotka saavat muut mukaan vision toteuttamiseen.

Miten verkon strateginen suunnitteluprosessi käytännössä toteutetaan, riippuu paljolti verkon luonteesta, esimerkiksi jäsenten lukumäärästä. Mitä enemmän jäseniä verkossa on, sitä vaikeampaa myös yhteisen vision tai päästrategioiden luominen on. Pienessä joukossa yhteinen luottamus ja avoimuus syntyy nopeammin ja helpommin kuin suuressa. Nämä ovat puolestaan edellytyksiä sille, että voidaan keskustella avoimesti kunkin omista resursseista, tavoitteista ja strategioista ja niiden perusteella tehdä päätöksiä verkon strategioista. Suuressa joukossa myös kaikkien jäsenten saaminen saman pöydän ääreen keskustelemaan kullekin tärkeistä omaan liiketoimintaan kiinteästi liittyvistä asioista osoittautuu yleensä vaikeaksi, jos ei mahdottomaksi. Ilman kaikkien hyväksyntää, konsensusta, ei päätöksiä tämän suuruusluokan asioista kuitenkaan voida tehdä, ja jos niitä tehdäänkin, sitoutuminen niihin jää vähäiseksi.

Periaatteessa asiantuntijaverkon strategiselle suunnittelulle on erinomaiset edellytykset onnistua ja tuottaa kaikille osapuolille kilpailukykyä parantavia tuloksia. Yhteisen tietämyksen kerääminen strategisessa analyysissä markkinatilanteesta, asiakkaista, kilpailutilanteesta ja niiden kehityksestä tuo kokoon merkittävän tietomäärän suunnittelun perustaksi, mihin kukaan yritys yksin ei pystyisi. Se, miten tässä käytännössä onnistutaan, mittaa hyvin verkon luottamuksen tasoa.

Kokemusten perusteella asiantuntijaverkon strategisessa johtamisessa on tärkeää

- Vision ja strategisten tavoitteiden ja niiden määrittämisen merkitystä korostetaan alusta lähtien.
- Vision hahmottamiseen ja määrittelyyn pyritään saamaan mukaan kaikki jäsenet, keinoina kyselyt, kartoitukset, erityiset visio- ja strategiatyöpäivät, työryhmät
- Jos verkon jäsenmäärä on suuri, on varauduttava vision ja strategioiden joustavaan erilaistamiseen: esimerkiksi sisäisen liikeidean yhdenmukaisuus, mutta ulkoisen liikeidean moninaisuus (monia erilaisia liikeideoita, erilaisia tiimejä, tms.)
- Visiosta johdetaan vuosittaiset tavoitteet ja toimintasuunnitelmat

Matti Hakanen Modulcon Oy

- Luotua visiota ja sen toteutumista arvioidaan systemaattisesti vuosittain ja täsmennetään tai muutetaan tarvittaessa tulosten ja kokemusten perusteella
- Sisäisen ja ulkoisen liikeidean on oltava tasapainossa, pitkällä tähtäimellä molemmat riippuvat toisistaan; sisäisestä visiosta on helpompi lähteä liikkeelle ja sen onnistuminen varmentaa ulkoisen liikeidean toteutuksen

13.3. 2000

Matti Hakanen