

Verkostojen perusstrategiat

Kilpailuetujen valinnan vaihtoehdot

Kumppanuuksia ja verkkoja voi ryhmitellä hyvin monella tavalla. Ryhmittelyt perustuvat useimmiten johonkin verkostosuhteen "ulkoiseen" tekijään, esimerkiksi jakoon horisontaalinen-vertikaalinen, jäsenten lukumäärä, keskittyneisyys tai symmetrisyys (onko kärkiyritys vain ei), jne.

Kun lähtökohtana on verkostosuhteiden strategia, on luonnollista, että verkostosuhteita pyritään tarkastelemaan ja ryhmittelemään erityisesti siitä näkökulmasta. Tämäntyyppisen ryhmittelyn avulla yritykset pystyvät paremmin hahmottamaan omaa asemaansa verkostosuhteiden maailmassa. Myös verkostosuhteiden, kumppanuuksien ja verkkojen strategiatyö ja johtaminen helpottuu, koska erityyppisillä verkostosuhteilla on omat erityispiirteensä. Verkostosuhteen strategia liittyy kiinteästi kunkin yrityksen omaan verkostostrategiaan ja sitä kautta kokonaisstrategiaan.

Yksittäisen yrityksen kilpailuetujen valinnat voidaan yleisesti käytetyn jaon mukaan kiteyttää seuraaviin perusvaihtoehtoihin:

- operatiivisen tehokkuuden strategia, jossa keskeisenä liiketoiminnan pääprosessina painottuu operatiivisten prosessien tehokkuus (asiakkaille lisäarvoa alempien hintojen tai nopeampien toimitusaikojen avulla), esimerkkinä RyanAir
- asiakaskeskeinen strategia, jossa painottuu asiakassuhteiden hallintaprosessien hyvä taso (asiakkaille lisäarvoa uusien etujen ja asiakasratkaisujen avulla), esimerkkinä lähikauppa
- tuote/ palvelujohtajuusstrategia, jossa painottuu innovaatioprosesseihin panostaminen (asiakkaille lisäarvoa uusien ja parempien tuotteiden ja palvelujen avulla), esimerkkinä Vaisala

Nämä kolme kilpailustrategiaa ovat todellisuutta ajatellen pelkistyskäsitteitä, joiden tarkoitus on suunnata mielenkiinto kilpailuedun perustekijöihin ja jotka toimivat samalla ajattelun apuvälineinä. Käytännössä yritysten kilpailuetuvaihtoehdot monella toimialalla eivät läheskään aina ole selkeästi jonkun perusvaihtoehdon mukaisia eivätkä yritykset täysin erottaudu kilpailijoistaan.

Myös yritysten verkostosuhteiden strategioiden voidaan katsoa saavan lähtökohtansa näistä kilpailustrategisista vaihtoehdoista. Verkostosuhteen, kumppanuuden tai verkon, tehtävänä on tukea tavalla tai toisella yrityksen strategiaa. Se ei voi olla irrallaan tästä.

Verkostoitumisen hyödyistä lähtevät perusstrategiat

Yritykset etsivät verkostoitumisesta itselleen hyötyjä. Mahdollisia hyötyjä on paljon ja niitä voidaan ryhmitellä eri tavoin. Tässä esitellään kolme jaottelutapaa, jotka kuvaavat melko pitkälle yleisesti hyväksytyjä näkemyksiä verkostoitumisen hyödyistä.

Vesalainen on kerännyt kirjallisuudessa esitetyistä verkostoitumiseen ja yhteistyöhön liitetystä hyödyistä seuraavan ryhmittelyn:

Tehokkuuteen liittyvät hyödyt	Mittakaavaedut, rationalisointihyödyt, kriittinen massa, kustannusten jakaminen, toisiaan täydentävät resurssit, synergiaedut, nopeus, pääoman kierto
Uuden liiketoiminnan syntymiseen, volyymin kasvuun ja kilpailuaseman parantumiseen liittyvät hyödyt	Uusille markkinoille pääsy, kumppanin maineesta hyötyminen, laajemman tuote/palvelu paketin tarjoaminen, riskin jakaminen, erilaisiin ydinosaamisiin perustuvien innovaatioiden synnyttäminen, toimitusajan lyheneminen
Resurssien hankintaan ja osaamisen kehittämiseen liittyvät hyödyt	Osaamisen hankkiminen kumppaneilta, yhdessä oppiminen, kokemusten jakaminen, positiiviset tiedon vuotamisen vaikutukset, teknologian hankinta ja siirto, rahoitus, henkilökunnan vaihto/kierto

Möller ym. mukaan verkoilla tavoitellaan, vahvasti yleistäen, jotakin seuraavista perushyödyistä tai niiden yhdistelmistä:

1. Toiminnallisen tehokkuuden lisääminen
2. Toiminnallisen joustavuuden lisääminen
3. Voimavarojen yhdistämisellä markkinavoimaa ja markkina-alueen laajentumista
4. Liiketoimintaprosessien ja tarjoaman kehittäminen
5. Uusien teknologioiden ja uuden liiketoiminnan luonti

Bamford ym. jaottelevat verkostot viiteen pääryhmään:

1. Markkinoiden yhdistäminen (lentoyhtiöiden allianssit)
2. Kykyjen yhdistäminen (asiantuntijaverkot)
3. Markkinoiden käynnistys (vientirenkaat)
4. Kustannussäästöt (hankintarenkaat)
5. Riskien jakaminen (öljynetsintä)

Verkon tarkoitus, verkostoidea, rakentuu yritysten verkon kautta tavoittelemien hyötyjen varaan. Kaikki yritykset hakevat verkostosuhteista hyötyjä, jokainen omalla tavallaan ja tahollaan. Verkko syntyy ja menestyy vain, jos osapuolten tavoittelemat ja saamat hyödyt ovat toisaalta yhdensuuntaisia, toisaalta oikeudenmukaisia.

Verkon tarkoitus antaa perustan verkon päämäärälle tai visiolle. Sitä kautta se muodostaa pohjan myös verkon strategian määrittelylle.

Verkon tarkoitus, minkä vuoksi verkko on perustettu tai olemassa on kaikkein perustavinta laatua oleva kriteeri verkkojen ryhmittelylle niiden strategiatyötä ajatellen.

Modulcon Oy: Lokakuu 2007

Kun perusteina käytetään yrityksen kilpailustrategisia vaihtoehtoja, yritysten verkostoitumisella tavoittelema hyötyjä sekä käytännön kokemuksia verkostojen strategioista, yritysten väliset verkostosuhteet voidaan synteesisinä ryhmitellä seuraaviin kolmeen perustyyppiin:

1. **Operatiivisen tehokkuuden strategiaa noudattavat verkostosuhteet** (tehokkuuteen liittyvät hyödyt)
2. **Liiketoiminnan vahvistamisstrategiaa noudattavat verkostosuhteet** (uuden liiketoiminnan syntyminen, volyymin kasvuun ja kilpailuaseman parantumiseen liittyvät hyödyt)
3. **Oppimis- ja kehittämisstrategiaa noudattavat verkostosuhteet** (resurssien hankintaan ja osaamisen kehittämiseen liittyvät hyödyt)

On kuitenkin selvää, että yrityksiä ja verkostosuhteita, kuten elämää yleensäkin, on vaikea kattavasti lokeroida. Jaottelu on aina jossain suhteessa mielivaltaisen, eri verkostosuhteet eivät aina ole selkeästi jonkun perusvaihtoehdon mukaisia. Lisäksi verkostosuhteet ovat dynaamisia, ne muuttuvat ympäristön ja sisäisten muutosten johdosta ja voivat ajan mittaan vaihtaa strategiansa toiseksi.

Kaikissa perusstrategioissa verkostoituminen lähtee siitä, että yritys - joko ydinyritys tai useampi yritys yhdessä - toteaa omaa strategiaansa kehittäessään, että siltä puuttuu joitain kyvykkyyksiä tai resursseja, joita se voi hankkia toisilta yrityksiltä, tai että sen on järkevämpi tai edullisempi käyttää muiden osaamista tai resursseja, tai sillä on kyvykkyyksiä, joita muut tarvitsevat.

Se mille yritysten toiminnan osa-alueelle, liiketoimintaan, kyvykkyyksalueelle tai prosessiin, tarve kohdistuu, määrittelee verkostosuhteen perusstrategian.

Tässä verkostosuhdetta on pyritty tarkastelemaan yhtenä entiteettinä. On kuitenkin muistettava että verkosto koostuu aina yksittäisistä yrityksistä ja niiden suhteista, mikä tuo asiaan omat lisäpiirteensä.

Avainsanat: verkosto, verkostosuhde, strategia, perusstrategiat

Enemmän aiheesta kirjassa: Verkostojen strategiat - Menesty yhteistyössä. Matti Hakanen, Upi Heinonen, Petri Sipilä. Edita. 2007