

Verkostostrategia: johdonmukainen toimintamalli verkostosuhteille

*Yrityksen ulkopuolella on aina enemmän eteviä ihmisiä kuin sen sisällä.
- Bill Joy, Sun Microsystems*

Vielä 1990-luvun alussa useimmilla yrityksillä oli vain satunnaisia yhteistyöhankkeita muiden yritysten kanssa. Yhden kumppanuuden tai verkon suunnittelu, kumppanien valinta ja toimintamuodon ratkaiseminen oli vielä mahdollista toteuttaa onnistuneesti läpi joidenkin peukalosääntöjen tai kertyneiden kokemusten avulla.

Tällä hetkellä kumppanuudet ja verkostot ovat kuitenkin kaikkien yritysten kohdalla tavanomaisia. Useiden erilaisten yhteistyösuhteiden hallinta on käytännössä paitsi vaikeaa myös tehotonta ilman johdonmukaista kaikkia verkostosuhteita koskevaa toimintamallia.

Kenties järjestelmällisimmin yhteistyöverkostoaan rakensi Suomessa Nokia, jolla on ollut satoja, ellei tuhansia erilaisia kumppanuussuhteita. On sanottu, että yksi Nokian menestyksen keskeisistä taustatekijöistä oli yhteistyökumppaneiden verkon hallinta. Tehokas toimittajasuhteiden hoito oli todennäköisesti yksi syy siihen, ettei Nokia esimerkiksi kärsinyt komponenttipulasta niin paljon kuin sen kilpailijat.

Verkostosuhteiden luonteeseen kuuluu, että ne ovat usein peruuntumattomia, tietyn aikajakson sisällä. Niiden taustalla on monesti ajatus, että kumppanuudessa käytetään toisen osapuolen osaamista tai resursseja muiden, omien vaihtoehtojen sijasta. Tällöin tapahtuu muutoksia ja syntyy välttämättä riippuvuussuhde, osaamista korvataan toisella, henkilöiden tehtävät muuttuvat, tarvitaan uusia investointeja jne.

Kokemukset ovat osoittaneet, että yritysten välisten yhteistyöhankkeiden kaikkia vaikutuksia on hyvin vaikeaa ennakoida. Siksi niiden aloittaminen ilman, että ne perustuvat huolellisesti läpikäytyyn ja laadittuun strategiaan, liittyy todella suuria riskejä.

Katso ensin sisälle, sitten vasta ulos

Yritys tarvitsee sisäisen toimintamallin tai prosessin, jonka avulla se voi yhdistää verkostoitumisen luonnollisena osana yrityksen strategiaan, toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Toimintamallin avulla yritys voi analysoida ja harkita jotakin kumppanuus- tai verkostohanketta samalla tavalla kuin investointia jollekin markkina-alueelle, panostusta tuotteen kehittämiseen tms. Tämän toimintamallin ensimmäinen vaihe on yrityksen oma strategiatyö ja sen tuloksena syntynyt verkostostrategia.

Ennen kuin yritys liittyy strategiseen verkostoon, sillä on syytä olla verkostostrategia.

Modulcon Oy 2012

Arvostettu yhdysvaltalainen professori J. Michael Geringer on kehottanut pitämään "strategiahatun päässä" ennen yhteistyöhön ryhtymistä: jos johdolla ei ole selvää näkemystä oman yrityksen vahvuuksista ja kilpailuedun perusteista, kumppanien ja yhteistyömuotojen valinta jää tyhjän päälle.

Verkostostrategiaan liittyen yritys tarvitsee lisäksi:

- keinot hallita verkostosuhteisiin liittyvää muutosta: On todennäköistä, että et saavuta kaikkea mitä halusit verkostosta, mutta saat paljon, mitä et odottanut. Ydinasia on tarttua muutoksen tuomiin mahdollisuuksiin, ei hylätä niitä. Ja toisaalta pitää ymmärtää lisääntyvän ulkoisen riippuvuuden sisältämät riskit.
- keinot hallita itse verkostosuhteita: verkostosuhteet pitää asettaa tärkeysjärjestykseen ja luoda yritykseen menettelyt kokonaisuuden hallitsemiseen.
- sisäistä verkostosuhteita tukevaa osaamista ja rakenteita: kun verkostosuhteiden määrä kasvaa, myös sisäisen infrastruktuurin merkitys kasvaa. (6)

Vasta kun yritys on ottanut verkostosuhteidensa analysoinnin, kehittämisen ja seurannan kokonaisuudessaan osaksi strategiatyötään ja johtamistaan, voidaan katsoa, että sillä on riittävän tietoinen ja aktiivinen ote menestyäkseen verkostosuhteiden avulla.

Verkostoituminen ei ole mikään irrallinen asia

Kumppanuudet ja verkostot ovat nykyään olennainen osa lähes kaikkien yritysten toimintaa. Verkostoitumisesta kirjoitetaan paljon, se on jatkuva puheenaihe lehtien palstoilla ja muussa mediassa. Verkostoituminen on myös muoti-ilmiö, mutta pelkästään muodin perässä ei kenenkään kannata juosta. Se ei ole kuitenkaan mikään irrallinen asia, johon kannattaa lähteä vain siksi, että siitä nyt puhutaan niin paljon.

Verkostosuhteet ovat yritykselle ennen kaikkea strateginen kysymys. Strategian yksi roolihan on käsitellä yrityksen suhdetta ulkoiseen toimintaympäristöön ja oman toiminnan sopeuttamista siihen. Tällöin verkostoituminen ja kumppanuudet, joissa on kysymys nimenomaan yrityksen ulkoisten suhteiden järjestämisestä, kehittämisestä ja hoidosta, on luonnostaan mitä strategisin osa-alue yrityksen toimintaa. Verkostot ja kumppanuudet luovat uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan toteuttamiseen.

"Voi jos olisin tiennyt, ettei kaikkea kannata tehdä tai miettiä itse. Ehkä olisin keskustellut myös muiden alojen yritysten kanssa ja valinnut strategiset partnerit, jotka auttavat tärkeissä asioissa, jättävät minulle aikaa keskittyä omaan perusbisnekseeni." – Keskisuuren yrityksen toimitusjohtaja

Yrityksen verkostostrategia

Yrityksen tai muun organisaation verkostostrategialla - verkostostrategian sijaan käytetään myös termejä yhteistyöstrategia, kumppanuusstrategia, verkostosuhteiden strategia ja verkostoitumisstrategia - tarkoitetaan sitä osaa yrityksen strategiasta, jossa määritellään ja kuvataan, miten yritys voi tai sen kannattaa tukeutua ulkopuolisiin toimijoihin ja tehdä

Modulcon Oy 2012

niiden kanssa yhteistyötä toteuttaakseen valitsemaansa strategiaa mahdollisimman tehokkaasti. Nämä toimijat voivat olla muita yrityksiä, organisaatioita tai henkilöitä. Yrityksen verkostostrategian pitää muodostaa yhteensopiva sisäinen kokonaisuus liiketoiminta- ja toimintokohtaisten strategioiden kanssa. Siinä selvitetään myös mahdollisten muiden toimijoiden kanssa yhteisten verkostostrategioiden sopivuus yrityksen omiin strategioihin.

Yksinkertaisimmillaan yrityksen verkostostrategia voi sisältää vain periaatteet ja tavoitteet jonkin yksittäisen kumppanuuden rakentamiseksi tai liittymiseksi johonkin verkostoon.

Avainsanat: verkosto, yhteistyö, verkostoituminen, verkostostrategia, toimintamalli

Artikkeli on ote kirjasta Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Matti Hakanen, Upi Heinonen, Petri Sipilä. Edita 2007

Enemmän tietoa kirjasta: <http://www.modulcon.fi/kirjat/verkoston-luominen/>, missä voit myös tilata kirjan.