

VERKOSTOYRITYSTEN YHTEENSOPIVUUS

Tavoitteiden yhteensopivuus

Riippumatta siitä, minkä tyyppiset perusmotiivit ovat verkoston taustalla, ovat kokemukset osoittaneet, että verkostoyritysten päämäärien yhteensopivuudella on verkoston onnistumiselle suuri merkitys. Parhaissa yhteishankkeissa löytävät toisensa yritykset, joilla on toisiaan täydentäviä vahvuuksia sekä yhteensopivat tavoitteet.

Päämäärien ja tavoitteiden yhteensoveltuvuus voidaan määritellä siksi rajaksi, mihin saakka verkosto-osapuolet ymmärtävät samanaikaisen päämäärien saavuttamisen olevan mahdollista. Osapuolilla on omia päämääriään ja verkostohanke edustaa yleensä pientä päämäärien leikkauskohta-asetelmaa. Verkoston onnistuminen tarvitsee kuitenkin tietyn vähimmäismäärän yhteisiä toiminnallisia päämääriä ja paljon keskinäistä yhteisymmärrystä. Tämä edellyttää, että suhteellisen varhain verkostoprosessissa osapuolten tavoitteet saadaan lähestymään toisiaan. Niiden ei tarvitse olla samoja, mutta niiden täytyy olla riittävän yhteensopivia, jotta yhteiset toiminnalliset päämäärät ovat mahdollisia. Verkostohankkeessa saa muotonsa osapuolten jakama yhteinen päämäärä.

Vaikka päämäärät voivat olla erilaisia, ne ovat toisiaan täydentäviä ja siten yhteensopivia ja että tämän yhteensopivuuden tulee olla täysin selvästi ilmaistu ja tiedostettu. Tällöin verkosto voidaan rakentaa niin, että osapuolten yhteinen strateginen tavoite on, että hanke todella onnistuu; toisiaan täydentävistä päämääristä tulee yhteinen ajava voima verkostossa. Yhteensopivat strategiset tavoitteet ovat tärkeämpiä kuin yritysten väliset erilaisista kulttuureista johtuvat johtamistapaerot liittoumaa muodostettaessa. Sopiminen tietyistä tavoitteista verkostoa aloitettaessa ei kuitenkaan takaa, että osapuolet säilyttäisivät yhteisymmärryksen, kun odottamattomia tuloksia, uhkia tai mahdollisuuksia tulee esiin. Molempia osapuolia hyödyttävien tulosten saavuttaminen vaatii autonomian halun ja verkoston tarpeen tasapainottamisen.

Ristiriitojen mahdollisuus riippuu yksittäisten yritysten päämäärien suhteen tehtyjen kompromissien laajuudesta ja kompromissin alaisten päämäärien tärkeydestä verrattuna niihin verkoston hyötyihin, jotka ovat sopusoinnussa kunkin osapuolen päämäärien kanssa. Voidaan erottaa toisistaan intressiristiriidat ja mielipideristiriidat. Intressiristiriidat johtuvat yleensä aina päämäärien yhteen soveltumattomuudesta, mistä syystä verkoston osapuolten ja itse verkostohankkeen päämäärien määrittely on kriittinen tekijä verkoston tulevalle ristiriitapotentialille.

Verkoston päämäärän määrittely on myös olennaista tulevalle verkostohankkeen menestymiselle. Päämäärän laajuuden tulee olla juuri sopiva, ei liian laava eikä kapea. Liian laava päämäärä ei anna riittävän yksityiskohtaista perustaa esimerkiksi ristiriitojen ratkaisuun ja liian kapea määrittely voi taas sulkea pois tärkeitä osatekijöitä ja estää verkoston myöhemmän kehittymisen. Verkoston kriittisenä

menestystekijänä voidaan pitää päämäärään sisältyvän toiminta-alueen määrittelyn selkeyttä.

Verkostoa muodostettaessa ei riitä, että selvitetään vain omia strategisia tavoitteita. Yhtä tärkeää on päästä selville toisten osapuolien tarpeista ja tavoitteista, jotta voidaan arvioida verkoston onnistumiselle tärkeää yhteensopivuutta.

Organisatorinen yhteensopivuus

Verkostoon osallistuvat yritykset ovat aina enemmän tai vähemmän erilaisia. Kullakin yrityksellä on oma historiansa, omat erilaiset menettelytapansa, taitonsa ja resurssinsa. Kahden tai useamman yrityksen joutuessa toimimaan joskus hyvinkin tiiviissä kanssakäymisessä, on todennäköistä, että tällainen organisatorinen yhteensopimattomuus aiheuttaa ongelmia verkostossa. Osapuolten erilaisuus on yhteydessä keskinäiseen luottamukseen, kun erilaisuus lisääntyy, luottamus vähenee ja samalla vähenee halukkuus ryhtyä pitkäaikaisen verkostoyhteistyöhön. Mitä homogeenisempi jokin ryhmä on, sitä suurempi luottamus ja sitä helpompi ylläpitää verkostotyyppisiä järjestelyjä.

Organisatorinen yhteensopivuus koostuu kulttuurien, toimintojen ja strategioiden yhteensopivuudesta. Toinen tapa tarkastella yhteensopivuutta on jakaa se strategiseen ja operatiiviseen yhteensopivuuteen. Tällöin kulttuurien yhteensopivuus käsitellään osana operatiivista yhteensopivuutta. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation jäsenten yhteisiä uskomuksia, oletuksia ja odotuksia, heille omintakeista tapaa tarkastella ympäristöään sekä yhteisiä arvoja, normeja ja rooleja. Organisaatiokulttuuri pitää sisällään myös johtamiskulttuurin, johtamistyyliä ja suuntaukset sekä tavan toimia ja ratkaista ongelmia. Erikseen edellä kuvatuista ns. subjektiivisesta organisaatiokulttuurista voidaan puhua myös objektiivisesta organisaatiokulttuurista, joka sisältää organisaatiolle ominaiset, ulospäin näkyvät fyysiset puitteet (toimitilat, autot, design jne.). Organisaatiokulttuuri heijastuu organisaation "tyypissä" (byrokraattinen, hierarkkinen, kaavamainen-innovatiivinen, hajautettu, muutos- tai riskisuuntautunut jne.), johtamistyyliä (tehtävä- vai ihmissuuntautunut jne.), neuvottelunormeissa (verkosto-kilpailu) ja suunnittelukausissa ja -horisontissa. Jotkut yrityksen kulttuurin osatekijät voivat olla täysin ristiriidassa verkostohengen kanssa. Yrityskulttuurien erilaisuuden aiheuttamia vaikeuksia verkostolle ovat tarkastelleet lukuisat tutkijat. Esimerkiksi Henriksen, joka on tutkinut tanskalaisten pk-yritysten verkostoja, toteaa, että eräs joukko verkoston ongelmia aiheutuu siitä, kun ihmisten erilaisista yrityskulttuureista, erilaisilla sosiaalisilla normeilla ja kielillä, täytyy työskennellä yhdessä. Huomautus, jota toisessa organisaatiossa pidetään pelkkänä vitsinä, voi toisessa olla loukkaus.

Kulttuurierot kahden samankaltaiselta näyttävän yrityksen kesken voivat tuhota verkoston. Verkostossa tarvitaan toisen yrityksen kulttuurin ymmärtämistä ja hyväksymistä. Erityisen paljon on kulttuurieroja tutkittu suuren ja pienen yrityksen välisessä verkostossa. Yritysten väliset kulttuurierot voivat olla suurempia kuin kansallisten kulttuurien erot. Pienet ja suuret yritykset poikkeavat paitsi kulttuureiltaan

myös päätösprosesseiltaan ja organisaatorakenteiltaan, mitkä kaikki vaikuttavat verkostoon. Tällöin yritykset eivät ymmärrä toisiaan ja ensimmäinen ylitettävä este verkoston neuvotteluprosessissa onkin ylittää kulttuuriero, ymmärtää ja hyväksyä olemassa olevat erot. Vaikka täysin yhteensopivia kulttuureja tuskin koskaan löytyy verkostohankkeissa, mitä enemmän yritysten täytyy olla jatkuvassa kanssakäymisessä, sitä suurempi tarve on kulttuurien yhteensopivuudelle. Jos verkostoon aikovilla yrityksillä on erilaiset kulttuuritaustat tai hyvin erilaiset menettelytavat, on joko eriytettävä osapuolten vastualueet selvästi (niin että tarvitaan vähän integroitumista) tai luodaan kokonaan erillinen verkosto-organisaatio.

Operatiivinen yhteensopivuus koskettelee osapuolten resursseja, keinoja ja tapoja verkoston käytännön toteutuksessa. Olennainen kysymys on: Miten saamme verkoston toimimaan? Toiminnallinen yhteensopivuus auttaa osapuolten toimintojen integroinnissa. Esimerkiksi markkinointiverkostossa myynti-, tilausten käsittely-, varastopalvelu- ja kuljetustoimintojen yhteensoveltuvuus on varmasti suuri etu verkoston sujuvuudelle.

Operatiivinen yhteensopivuus voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen, resursseihin (osaaminen, vahvuudet) ja yhteensopivuuteen. Verkoston olosuhteet määrittelevät ne kriteerit, jotka tavoitteiden saavuttaminen edellyttää. Ilman riittäviä voimavaroja (osaamista, resursseja, vahvuuksia) ei voi menestyä markkinoilla. Toisaalta ilman riittävää yhteensopivuuden tasoa verkostoyritykset eivät pysty työskentelemään hyvin yhdessä. Yritysten pitää ensinnäkin selvästi tiedostaa, mitä resursseja ne etsivät verkostopartnereiltaan, sekä mitä resursseja he itse tarjoavat verkostoon.

Tähän toiminnallisen yhteensopivuuden tarkasteluun voidaan tuoda näkökohta erilaisista teknologisista riippuvuuksista ja siitä, miten nämä vaikuttavat toimintojen yhteensopivuustarpeisiin. Yritykset voivat olla keskitetysti riippuvaisia toisistaan (on olemassa yhteinen resurssikeskus, jota yritykset voivat käyttää; esimerkkinä yhteinen vuokravientipäällikkö). Yhteensoveltuvuusvaatimus on vain, että kukin yritys pystyy käyttämään keskitettyä resurssia. Yritysten verkostoon tarjoamat resurssit ovat luonteeltaan samanlaisia. Peräkkäisriippuvuudessa (toinen osapuoli luovuttaa toiselle jotakin tuotosta, esimerkiksi alihankinta) yhteensopivuutta tarvitaan kaikissa kontaktipisteissä (esimerkkeinä tuotespesifikaatiot ja toimitusajat). Molemminpuolinen riippuvuus (jossa tapahtuu keskinäistä vaihdantaa ja jossa on tarvetta oppia toiselta) edellyttää jo laajaa toimintojen yhteensopivuutta. Tarpeita ei kaiken lisäksi voi aina määritellä etukäteen, vaan yhteensoveltuvuuden pitää kehittyä osapuolten vuorovaikutuksessa. Peräkkäis- ja molemminpuoliseen riippuvuuteen perustuvassa verkostossa resurssien pitää olla toisiaan täydentäviä.

Verkoston onnistuminen riippuu kommunikaatiosta ja koordinoinnista yritysten sisällä ja välillä. Tästä syystä verkostossa, jossa yrityksillä on hyvin erilaiset rakenteet ja järjestelmät, pitää investoida enemmän yritysten välisten rajapintojen johtamiseen. Jos erot yritysten välillä ovat merkittäviä, kannattaa verkostossa edetä vähitellen.

Strateginen yhteensopivuus on myös tärkeä organisatorisen yhteensopivuuden osatekijä. Yritys voi strategisesti olla tutkimus- tai tuotesuuntautunut, kustannusjohtaja, tuotanto- tai markkinointisuuntautunut. Erilaisesta suuntautumisesta johtuu usein täysin erilaisia painotuksia toiminnassa, mistä syystä voi olla hyvinkin vaikeaa saada esimerkiksi toisaalta kustannustehokkuuteen suuntautunutta ja toisaalta markkinointisuuntautunutta yritystä löytämään yhteistä "säveltä". Selkeän yhteisymmärryksen luominen suunnitellusta strategisesta yhteensopivuudesta on tärkeää mahdollisimman aikaisessa vaiheessa verkoston muodostumisprosessia. Strateginen yhteensopivuus koostuu toisaalta siitä, miten osapuolten strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa ja saada yhteensopiviksi, ja toisaalta siitä, miten verkostolla luodaan uutta 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 verkoston perustan, jolle menestyksellinen suhde voidaan rakentaa.

On kuitenkin paljon verkostomuotoja, joissa itse asiassa erilaiset strategiset suuntautumiset luovat uudenlaista synergiaa ja uusia yhdistelmiä ja sitä kautta kilpailukykyistä ja menestyksellistä verkostoa. Tällaiset verkostomuodot tarvitsevat kuitenkin huolellisen rakenteen suunnittelun, jotta erilaiset kulttuurit, toiminnot ja strategiset suuntautumat eivät pääse aiheuttamaan ongelmia. On muistettava, että strateginen yhteensopivuus voi myös ajan mittaan muuttua ja kadota, kun osapuolten intressit ja tarpeet muuttuvat. Myös osapuolten ympäristössä voi tapahtua ennalta-arvaamattomia muutoksia. Tällöin suhdetta on arvioitava uudelleen, rakennettava se uudelle pohjalle tai purettava kokonaan.