

VERKOSTOJEN ONGELMISTA

Yritysverkostojen yhteydessä tulee säännönmukaisesti esiin verkostoitumisen vaikeus, erilaisiin verkostomuotoihin liittyvät ongelmat sekä verkostojen epävakaus.

Eri selvitysten mukaan jopa seitsemän kymmenestä verkostohankkeesta ei vastaa odotuksia tai lopetetaan.

Esiin on tullut hyvin erilaisia tekijöitä, joiden vaikutukset voivat olla verkoston onnistumiselle vahingollisia. Vaikka eräät tekijät nousevat muita useammin esiin, on kokonaiskuva kuitenkin varsin kirjava. Pääsyy tähän lienee ennen kaikkea se, että verkostohankkeita on hyvin monenlaisia, mikään hanke ei ole samanlainen kuin toinen, jolloin myös hankkeiden menestystekijät tai syyt epäonnistumisiin ovat erilaisia. Lisäksi yksi tärkeimmistä epävakautta aiheuttavista tekijöistä on verkostohankkeen ikä. Verkoston menestyksen mittaaminen sen eliniällä ei aina ole oikein, lyhytikäinen verkosto voi olla menestys, sen jälkeen kun sille asetetut tavoitteet on saavutettu.

Lisäksi on muistettava, että verkostossa on monta osapuolta; mikä yhden kannalta voi olla epäonnistunut tulos, voi toisen mielestä olla onnistunut. Yritysten tavoitteet verkostolle eivät ole identtisiä.

Verkostohankkeiden riski-, epävarmuus- tai ongelma-alueita on mahdollista pyrkiä ryhmittämään tietyillä kriteereillä.

Eräs ryhmittelytapa on jakaa verkostohanke muodostamisvaiheeseen ja toteutusvaiheeseen, joissa kummassakin on omat menestystekijänsä ja riskinsä, ja tarkastella niitä erikseen.

Toinen ryhmittelytapa on jakaa verkostohankkeisiin liittyvien riskien syyt kahteen pääluokkaan, ulkoiset tekijät, joihin ei verkoston osapuolilla ole mahdollisuutta vaikuttaa, sekä sisäiset syyt, joihin osapuolet voivat vaikuttaa. Ulkoisia epävarmuustekijöitä ovat taloudellinen ympäristö, markkinoiden reaktiot, kolmansien osapuolten reaktiot ja viranomaisten hyväksymiset.

Epävarmuustekijät ja riskit on mahdollista ryhmitellä eri tavoin ongelmakentän pelkistämiseksi. Seuraava ryhmittely kuvastaa kirjoittajan tekemän erään verkostotutkimuksen aikana esiin tullutta, tutkimuksen tavoiteasettelua palvelevaa tyypittelyä. Sen mukaan verkostossa voivat ongelmia aiheuttaa:

1. Olemassa olevat, todelliset fyysiset ja henkiset erot, verkoston perusedellytykset

Tärkeimmäksi tekijäksi verkostohankkeiden epävakautteen ja epäonnistumisiin on yleisimmin todettu erot osallistuvien yritysten tavoitteissa, kulttuurissa, johtamistyylyissä ja -järjestelmissä. Voidaan puhua eräällä tavalla verkoston perusedellytyksistä, niistä yrityksiin liittyvistä ominaisuuksista, joissa olevat erot tulevat esiin verkoston käytännön toiminnassa

ja joissa pitää löytyä riittävä määrä yhteensopivuutta, jotta verkostoyhteistyö yleensä on mahdollista.

Mitä homogeenisempi ryhmä on, sitä suurempi on yleensä osapuolten välinen luottamus ja sitä helpompaa verkoston toiminta.

Lähtökohtana verkostolle pitää ensinnäkin olla riittävän yhteensopivat strategiset tavoitteet. Yhteistyötä tekeville yrityksillä on myös oltava riittävä strateginen ja operatiivinen yhteensopivuus.

Kulttuuriongelmat tulevat erityisesti esille yli kansallisten rajojen tapahtuvassa verkostoissa, mutta ne ovat yleisiä myös saman maan ja saman toimialan yritysten yhteisissä verkostoissa. Organisaation kulttuuri heijastuu esimerkiksi yrityksen organisaatiotyypissä (byrokraattinen, hierarkkinen, hajautettu jne.), johtamistyyliä (osallistuva, autoritääriäinen) ja suunnittelun aikajänteessä. Organisaatioiden kulttuurierot johtavat verkostossa helposti tilanteisiin, jossa syntyy väärinkäsityksiä, ristiriitoja ja jännitteitä. Silloin on vaarana, että ihmiset alkavat tarkastella verkostohanketta " me ja he "-asetelmana.

Fyysiset erot tulevat selvimmän esiin suuren ja pienen yrityksen välisessä verkostossa. Ongelmat johtuvat toisaalta yrityskokoon normaalisti liittyvistä kulttuurieroista, mutta toisaalta myös taloudellisten resurssien ja mahdollisuuksien eroista.

2. Huonosta suunnittelusta ja valmistelusta johtuvat ongelmat

Verkoston käynnistämistä edeltävän suunnittelun ja hankkeen muotoutumisprosessin merkitystä verkoston onnistumiselle on aina korostettava.

Hyvällä esisuunnittelulla ehkäistään ongelmia, joihin myöhemmin muuten joudutaan käyttämään paljon johtamiskapasiteettia ja aikaa. Perusteellisen analyysin ja suunnittelun aikana myös osapuolten kesken kehittyy molemminpuolinen luottamus sekä tasapainon ja reilun pelin tunne, mitkä ovat korvaamattomia verkoston onnistumiselle. Pitkäaikaisen suunnitteluvaiheen aikana osapuolilla on myös mahdollisuus tutustua toistensa toimintaan, kulttuuriin ja johtamistyyliin ja joko oppia tulemaan toimeen toistensa kanssa tai katkaista verkosto alkuunsa. Verkoston dynaaminen luonne on myös otettava huomioon esisuunnittelussa.

Mitä täydellisempi verkoston muodostumisprosessi on, sitä paremmat ovat menestymismahdollisuudet. Erityisen painava on erilaisten selvitysten ja analyysien merkitys suunnitteluvaiheessa.

Suunnitteluvaiheessa on käytävä kriittisesti läpi verkoston perusedellytykset (löytyykö riittävästi yhteensopivuutta), verkoston tavoitteet (onko hanke realistinen), resurssit (onko osapuolilla riittävä osaaminen ja taloudelliset resurssit) sekä verkoston käytännön toteutus (johtaminen, pelisäännöt). Hyvin toteutettu suunnitteluvaihe voi poistaa tai lievittää monia verkoston ongelmia. Monista sisäisistä epävarmuustekijöistä hyvällä, perusteellisella suunnittelulla voi arvioida olevan positiivista vaikutusta useimpiin.

3. Osapuolten poikkeava käyttäytyminen, sisäiset muutokset

Huolimatta samansuuntaisista yrityskulttuureista ja johtamistyyleistä sekä perusteellisesta verkoston suunnittelusta ja valmistelusta voi verkostossa silti syntyä ongelmia. Verkoston osapuolet eivät sen alettua käyttäydykään suunnitellulla tavalla, mikä johtaa ristiriitoihin, verkoston uudelleen arviointiin ja muokkaamiseen tai jopa verkoston loppumiseen. Yritysten sisäiset olosuhteet muuttuvat ajan mittaan ja tämä aiheuttaa muutoksia suhteessa verkostohankkeeseen.

Suunnitellusta poikkeavan käyttäytymisen voi aiheuttaa usea erilainen tekijä. Sellaisia voivat olla

- henkilövaihdokset : verkostoa aktiivisesti hoitaneen avainhenkilön eroaminen yhdestä verkoston yrityksestä voi johtaa vaikeuksiin, kun hänen seuraajansa ei enää olekaan yhtä innostunut hankkeesta
- omistusmuutokset: yhden osapuolen omistuspohja muuttuu tai koko yritys myydään, uusi emoyhtiö voi olla jopa toisen osapuolen kilpailija
- yhden osapuolen sisäinen poliittinen peli tai valtataistelu estää tehokkaan verkostotoiminnan
- osapuolten verkostoa käytännössä hoitavien henkilöiden "henkilökemiat" eivät sovi yhteen
- annetut lupaukset petetään, opportunisti (opportunisti voi tosin olla myös molemminpuolista ja tiedostettua, osapuolet lähtevät verkostoyhteisyyteen tietäen sen opportunistisen luonteen)

4. Ympäristön muutokset

Verkoston onnistumiseen voivat vaikuttaa myös osapuolten kontrollin ulkopuolella olevat tekijät, lähinnä etukäteen arvaamattomat muutokset taloudellisessa ja markkinaympäristössä.

Ulkoisia epävarmuustekijöitä ovat esimerkiksi:

- taloudellinen ympäristö ja lainsäädäntö: muutokset julkisessa politiikassa, toimialan olosuhteissa (hinta, teknologia, tms.) tai makrotaloudellisissa tekijöissä
- markkinoiden reaktiot ja strategisten olosuhteiden muuttuminen: asiakkaiden, toimittajien tai kilpailijoiden reaktiot ovat ennustamattomia, teknologia tai markkinat pettävät, odotukset eivät realisoidu
- kolmansien osapuolien reaktiot: verkosto voi vaikuttaa kolmansiin osapuoliin, viranomaiset eivät ehkä myönnä tarvittavia lupia

Verkoston kilpailuympäristö muodostaa yhden olennaisen osan verkostohankkeen viitekehystä. Erilaiset toimialat ja kilpailuympäristöt vaikuttavat eri tavalla verkostohankkeiden

onnistumiseen ja organisointiin. Esimerkiksi nopean teknologisen kehityksen ympäristön on todettu sopivan erityisen hyvin verkostomaiselle toimintatavalle.

5. Verkoston johtaminen

Eräs tekijä korostuu erityisesti verkoston ongelmia tarkasteltaessa ja se on verkoston johtaminen. Monet pitävät verkoston johtamisen puutteita epäonnistumisten suurimpana yksittäisenä syynä.

Verkoston menestyksellinen toiminta vaatii poikkeuksellisia johtamistaitoja, verkostot ovat dynaamisia ja erilaisia, mikä tekee ne vaikeaksi johtaa. Toisaalta on ilmeistä, että verkoston johtamiselle ei anneta tarpeeksi aikaa ja painoarvoa verkostoa suunniteltaessa ja arvioitaessa. Erään tutkimuksen mukaan vain 8 % siitä ajasta, jonka ylin johto käyttää verkostoyritykseen, menee johtamisjärjestelmien luomiseen.

Yhteenveto

Yritysverkoston käytännön toteutuksen vaikeus on tunnustettu tosiasia, epäonnistumisen mahdollisuus on verkostohankkeissa suuri. Toisaalta verkoston onnistumisen tai epäonnistumisen yksiselitteistä mittaamista vaikeuttaa tarkastelun näkökulma ja aikaperspektiivi. Merkittävä osa yritysten välisistä verkostohankkeista päättyy kuitenkin epäonnistumiseen, jonka kaikki osapuolet tunnustavat.

Verkoston epäonnistumiseen johtavia syitä, kuten erilaisia verkostohankkeita, on paljon. Niitä voidaan tyypitellä eri tavoin. Verkoston johtamisen piiriin kuuluvat tekijät kuitenkin korostuvat syitä arvioitaessa. Johtamisella laajasti käsitettynä (sisältäen esimerkiksi ennen verkoston aloittamista tapahtuvan suunnittelun ja yritysten välisen vuorovaikutuksen) onkin vaikutusta useimpiin, ainakin sisäisiin syihin, jotka vaikeuttavat verkostoyhteistyötä. Oikein toteutetulla suunnittelu- tai valmisteluvaiheella voidaan jo melkoisesti pienentää riskejä. Johtaminen verkoston toiminnan aikana voi vuorostaan vaikuttaa lieventävästi ja ehkäisevästi monentyyppisiin ongelmiin.

Matti Hakanen
Modulcon Oy