

Matti Hakanen Modulcon Oy

VERKOSTOITUMINEN PROSESSINA

Yritysten verkostoituminen ei ole koskaan kertatapahtuma, vaan jatkuvasti kehittyvä **vuorovaikutusprosessi**. Tämän verkostoitumisen dynaamisuuden ja sen prosessiluonteen ymmärtäminen käytännössä on osoittautunut yhdeksi kriittiseksi osatekijäksi verkostoitumisen onnistumiselle.

Verkoston kehittymistä ja muuttumista voidaan tarkastella eri näkökulmista. Verkostoitumisen prosessiluonne tulee verkostoja käsittelevässä kirjallisuudessa useimmiten esiin kuvauksina siitä, miten verkosto saa alkunsa, miten se suunnitellaan ja rakennetaan ja miten sitä käytännössä toteutetaan. Tutkijat määrittelevät tällöin verkoston ajallisessa kehityksessä vaiheita, joihin liittyy niihin käsitteellisesti tyypillisiä piirteitä. Tällöin voidaan puhua **verkoston muodostumisprosessista** (ja sitä kuvaavaa mallia verkostoitumisen vaihemalliksi).

Yritysten välinen verkostoituminen voi kuitenkin muuttua tai kehittyä myös muilla tavoin. Verkostoituminen voi tapahtua erilaisina muotoina, joilla on tietty hierarkia yhteistoiminnan, vuorovaikutuksen tiivyyden ja strategisen merkityksen suhteen. Verkostosuhteilla on taipumus kehittyä tätä jatkumoa pitkin yhä "ylemmälle" tasolle, so. kohti integroituneempaa ja strategisesti merkittävämpää muotoa kohti (tosin myös päinvastainen kehitys on mahdollista). Tätä muutosta voidaan kutsua **verkoston kehittämisprosessiksi** (verkoston elinkaarimalli).

Kolmas periaatteellisesti erilainen, tosin edellisen prosessin kanssa osittain samansäiltöinen ja päällekkäinen, on **verkoston muutos- tai sopeutumisprosessi**. Yritysten väliset verkostoitumisen muodot, verkot, muuttuvat verkkoon ympäristöstä ja mukana olevista yrityksistä kohdistuvien muutosvoimien vaikutuksesta (verkoston oppimismallit). Lisäksi on mahdollista tarkastella verkostojen sisällä erilaisia toiminnallisia osaprosesseja (esim. tilaustoimitusprosessi, strategiaprosessi ja kehitysprosessi), jotka ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja lisäksi riippuvuussuhteessa yrityksiin ja ympäristöön.

Muodostumisprosessimalleissa (joista eräitä on koottu taulukkoon 1.) on vivahteita kaikista yllä esitetyistä mallityypeistä. Pääosa malleista on kuitenkin puhtaita muodostumista kuvaavia vaihemalleja.

Malleissa on yleensä erotettu kolme tai neljä vaihetta, jotka vielä voivat jakaantua osavaiheisiin. Selkeää rajanvetoa eri vaiheiden välille on vaikea tehdä ja vaiheet menevät usein päällekkäin.

Verkoston alkuvaihetta (idea-, tutustumis-, muodostumisvaihe) monet tutkijat pitävät ehkä tärkeimpänä verkoston onnistumiselle. Tähän vaiheeseen sisältyy verkostoidean synty, osapuolten tutustumista, partnerin valintaa, erilaisia analyysyjä ja alustava päätös verkoston aloittamisesta. Tämän vaiheen sisältö ja kesto vaihtelee verkostohankkeen ja yritysten mukaan. On olemassa kokemuksia, että omistajayrittäjien muodostamissa verkoissa tutustumisvaihe, joka on heille tärkein vaihe, vie usein monia vuo-

sia. Sen sijaan asiantuntijayrittäjä-verkoilla tutustumis- ja aloitusvaihe on useimmiten lyhyt ja päätökset jatkosta tehdään nopeasti. Tätä näkemystä tukevat myös kokemukset suomalaisista pk-yrittäjäverkoista.

Tutkija Andersson 1979	Kehitysvaiheet Ideavaihe Perustamisvaihe Systeemin kehitysvaihe Sisäinen arviointivaihe Ulkoinen arviointivaihe
Achrol ym. 1990	Yrittäjyysvaihe Kollektiivivaihe Muodollistamisvaihe
Henriksen 1991	Uudistamisvaihe Tutustumisvaihe Suunnitteluvaihe Toteutusvaihe
Bronder & Pritzl 1992	Strateginen päätös Allianssin muoto Kumppanin valinta Allianssin johtaminen
Forrest 1992	Verkostoitumisen esivaihe Sopimuksen kehittämisvaihe Toteutusvaihe
Lorange & Roos 1992	Muodostumisvaihe Toteutusvaihe Kehitysvaihe
Nilsson & Nilsson 1992	Havainnointivaihe Kiteytymisvaihe Kasvuvaihe
Pettersen 1994	Tutustumisvaihe Suunnitteluvaihe Toteutusvaihe
Ring & Van de Ven 1994	Neuvottelut Sitoutuminen Arvioinnit Toteutus
Raatikainen 1994	Yhteys Vuorovaikutus Sidos
Varamäki 1996	Muodostumisvaihe Rakentumisvaihe Toteutus- ja lopettamisvaihe

Taulukko 1. Verkoston kehitysvaiheiden kuvauksia

Alkuvaiheesta siirrytään vähitellen eteenpäin verkoston suunnitteluvaiheeseen (rakentamis-, kiteytymisvaihe), jossa verkostoituminen alkaa saavuttaa toteutuskelpoisen muotonsa. Tähän vaiheeseen sisältyy lisää analysointia, sopimusneuvotteluja ja pelinsäännöistä sopimista, luottamuksen ja sitoutumisen lisääntymistä. Myös tämän vaiheen sisältö ja pituus vaihtelevat verkosta toiseen. Omistajayrittäjillä tämä vaihe on lyhyt, usein mahdollisimman epämuodollinen Asiantuntijayrityksillä suunnitteluvaihe on puolestaan hyvin pitkä, se koetaan tärkeimmäksi vaiheeksi ja se tehdään perusteellisesti.

Suunnitteluvaihe päättyy useimmiten sopimukseen, jonka jälkeen hanke siirtyy toteutusvaiheeseen. Tällöin verkon osapuolet ryhtyvät yhdessä toteuttamaan verkoston tarkoitusta. Samalla käynnistyy myös uudenlaisia prosesseja. Kehittämisprosessi voi johtaa siihen, että verkoston luonne (intensiteetti, rakenne tai tarkoitus) muuttuu vaativammalle tasolle. Kehitys voi toki olla myös päinvastainen, kohti alempaa tasoa.

Verkostossa on aina useita osapuolia, mistä syystä se on organisaatiomuotona yksittäistä yritystä epävakampi. Alkuperäiseen verkon rakenteeseen, mikä on saanut muotonsa verkostosopimuksessa, vaikuttaa ajan mittaan joukko muutosvoimia. Ne voidaan jakaa esimerkiksi kolmeen ryhmään:

- verkostoyrityksiin liittyvät muutosvoimat
- verkostoyritysten ja verkoston väliset muutosvoimat sekä
- itse verkostoon liittyvät muutosvoimat.

Verkostoyritysten olosuhteissa voi tapahtua muutoksia, jotka vaikuttavat verkoston toimintaan. Tällaisia ovat muutokset verkostoyritysten strategioissa ja strategisissa päämäärissä, muutokset verkoston tärkeydessä yrityksille sekä muutokset muissa tekijöissä, jotka vaikuttavat verkostoyritysten sitoutumiseen ja neuvotteluasemaan ja sitä kautta verkoston toimintoihin.

Verkostoyritysten ja verkoston välisissä suhteissa voi tapahtua muutoksia. Verkosto voi muuttuvissa olosuhteissa tarvita enemmän itsenäisyyttä, sen tarve koordinoida ja yhtenäistää toimintojaan yritysten kanssa voi muuttua samoin kuin verkostoyritykset voivat katsoa tarpeelliseksi koordinoida verkostoa eri tavalla kuin alkujaan on sovittu.

Verkostoon liittyvät muutosvoimat liittyvät verkoston menestymiseen, siihen, miten tehokkaasti sen liikeidea ja toiminta vastaa toimialan menestystekijöitä, muutoksiin toimialan menestystekijöissä tai muutoksiin kilpailijoiden strategioissa. Kaikki nämä tekijät, joko yksi tai monta tekijää samanaikaisesti, pakottavat omistajat muokkaamaan verkoston rakennetta uudelleen, esimerkiksi muuttamaan verkoston organisaatiomuotoa tai rakennetta, lisäämään tai vähentämään verkoston laajuutta jne. Tässä vaiheessa verkosto voidaan myös lopettaa, sen voi ostaa yksi verkostoyrityksistä tai se voidaan kokonaan myydä ulkopuoliselle. Koska muutos on jatkuvaa, on myös verkoston asema ja tilanne jatkuvan uudelleenarvioinnin kohteena. Voidaankin todeta, että verkostot ovat jo pohjimmiltaan epävakaita.

Tätä uudelleenarviointia ja muutosta voidaan kuvata verkostosuhteiden syntymisen ja kehittämisen syklisenä prosessina, jossa neuvottelut, sitoutuminen ja toimeenpanovaihe toistuvat yhä uudelleen ja uudelleen. Jokaisen vaiheen kestoaika vaihtelee kä-

sillä olevien asioiden epävarmuuden, osapuolten välisen luottamuksen ja roolisuhteiden mukaan. Vaiheet ovat käytännössä myös päällekkäisiä ja yksinkertaisissa toimisissa samanaikaisia.

Marraskuu 2003

Matti Hakanen
Modulcon Oy