

# Verkostoitumisen riskit ja hallinta

► Verkostoituminen on moderni tapa yhdistää pk-yritysten voimavaroja paremman kilpailuaseman saavuttamiseksi. Verkostoituminen muuttaa yritysten riskiprofiilia. Verkostosta hyötyvät kaikki siinä mukana olevat yritykset, mutta verkostoissa piilee myös yllättäviä riskejä.

## Tehoa resurssien käyttöön

Pienen yrityksen omat resurssit ovat rajalliset, joten yhteistyön tekeminen on järkevää. Verkostoituminen on **virallisempaa, tiiviimpää ja monipuolisempaa** kuin perinteinen yhteistyö. Verkoston avulla yritys saa käyttöönsä kaikki verkostoon liittyvät resurssit, mutta sitoo myös omia resurssejaan. Verkostossa oleva yritys on riippuvainen muiden toiminnasta.

## Erilaisia verkostoja

Yritysten verkostoituminen voi olla:

- Verkostoyhteistyötä **samankaltaisten, kilpailevien yritysten kesken**. Yhteistyöhankkeet voivat liittyä esimerkiksi myyntiin, koulutukseen tai huoltotoimintaan. Pk-yritysten markkinointia edistävä vientirengas edustaa tyypillisesti tällaista yhteistyötä. Kustannusten säästämiseksi vientirengas palkkaa esimerkiksi yhteisen markkinointipäällikön.
- Yhteistyötä sellaisten yritysten kesken, jotka ovat sopineet **keskinäisestä työnjaosta** ja joiden **osaamisalueet täydentävät toisiaan**. Perinteinen alihankinta edustaa tällaista yhteistyötä.

## Verkostoitumisen motiiveja

Yrityksillä on usein monia motiiveja verkostoitua. Lähtökohdiana on kuitenkin aina oltava yritysten **kilpailukyvyyn ja kannattavuuden** parantaminen.

Verkostoitumismotiivina voi olla **mittakaavaetujen aikaansaaminen**, jolloin yritys pyrkii hankkimaan lisää kapasiteettia, liikevaihtoa ja uskottavuutta. Kun useampi yritys rahoittaa hanketta tai tekee yhteisiä hankintoja, voidaan saavuttaa myös **kustannussäästöjä**.

Motiivina voi olla myös **asiantuntemuksen hankkiminen ja järkevä työnjako**. Verkostoitunut yritys pystyy käyttämään tehokkaasti koneita, erikoisosaamista ja asiantuntijoita. Kukin verkoston yritys keskittyy tekemään sitä, mitä parhaiten osaa. **Riskin jakaminen** tai vähentäminen voivat olla verkostoitumisen motiiveina. Lisäksi verkostoitumisen myötä yrityksen **joustavuus** ja **tehokkuus** voivat parantua ja **markkinoillepääsy** nopeutua.



## Verkostoitumisen toimintaedellytykset

Verkosto muodostetaan yleensä siten, että joku suunnitellun verkoston yrityksistä lähtee ns. **veturiyrityksenä** koordinoimaan yhteistyötä. Yhteistyön valmisteluun voidaan valita myös ulkopuolinen henkilö kuten KTM:n asiantuntija.

Verkostoyhteistyön suunnittelussa on otettava huomioon seuraavat seikat:

### 1. Tieto ja itsetuntemus

Onnistuakseen yhteistyösuhde edellyttää yritykseltä **tietoa** oman yrityksen tilasta, osaamisesta, toiminnasta, vahvuuksista ja heikkouksista. Myös **toimintaympäristö**, markkinat sekä yhteistyökumppanit pitää tuntea. Vastaukset seuraaviin kysymyksiin auttavat yritystä:

- **Mitä etua** yritykselle on muodollisesta verkostoyhteistyöstä? Yhteistyön tulee olla positiivinen asia, eikä pakon sanelema vaihtoehto.
- **Mitä riskejä** yritys mahdollisesti ottaa osallistessaan verkostoyhteistyöhön? Riskeiksi voidaan kokea esimerkiksi riippumattomuuden ja liikesalaisuuksien menetys sekä luopuminen omista kilpailueduista ja liikesuhteista.

## 2. Verkoston jäsenten keskinäiset suhteet

Tavoitteellisen yhteistyön perusta on aina se, että yhteistyötahot todella tuntevat toisensa. Verkoston jäsenten toistensa **tuntemus, arvostus ja luottamus** sekä jäsenten motiivien, taustan, historian, **koulutuksen** ym. tunteminen ovat tärkeitä asioita.

## 3. Verkoston työnjako, toimivuus ja vastuu

On tärkeää tietää, miten eri yritysten resurssit täydentävät toisiaan. Verkostolla on hyvät menestymismahdollisuudet, kun työnjako toteutetaan tehokkaasti. Omia heikkouksia vahvistetaan tai täydennetään toisten yritysten vahvuuksilla. Verkostosta eniten hyötyvällä yrityksellä tulee olla myös suurin vastuu toiminnasta. Kaikilla yhteistyösopuoliilla on oltava myös annettavaa verkostolle.

Hyvän ja toimivan verkoston yritykset ovat terveellä pohjalla toimivia, kooltaan suhteellisen tasavertaisia ja sijaitsevat maantieteellisesti sopivalla etäisyydellä. Yrityksillä pitää olla yhteinen näkemys verkoston toiminnasta ja tarvittavista sopimuksista. Yrityksen kannattaa selvittää myös, kattaako yhteistyö kaikki oleelliset alueet:

- Ostot, alihankinta, tuotanto
- Markkinointi, henkilöstövoimavarat
- Laatutoiminta, työsuojelu ja riskienhallinta
- Koulutus, konsultointi ja asiantuntijapalvelut.

## Verkostoyhteistyön uhat

Verkostoyhteistyö vaatii yrityksiltä paljon. Jopa yli puolet ryhmistä ei saavuta toivomiaan tuloksia. Yleisimpiä epäonnistumisen syitä ovat mm:

- Huono oman yrityksen tuntemus
- Henkiset ja asenteelliset esteet kuten kärsimättömyys ja kateus
- Puuttuva me-henki
- Riittämätön sitoutuminen yhteistyöhön
- Liian suuret kokoerot tai suuri etäisyys
- Liian optimistiset aikataulut
- Selkeän vetäjäyrityksen puuttuminen
- Rahoituspohjan riittämättömyys
- Selkiytymättömät tavoitteet ja strategiat
- Muut syyt kuten suhdannemuutokset.

## Verkoston riskien hallinta

Verkostoyhteistyöhön liittyy usein monia yllättäviä riskejä, joita yrityksen on syytä seurata. Esimerkiksi laadunhallinnan, prosessien toiminnan ja tiedonkulun tunteminen ovat yritykselle välttämättömiä.

### Laadunhallinta

Onko laaduntarkastus ja laatuvastuu jaettu ja vaaditaanko eri osapuoliilta hyväksytty laatujärjestelmä. Ovatko tuotteet yhteensopivia ja standardien mukaisia?

## Prosessien hallinta

Miten verkoston toiminta on mallinnettu tai kuvattu kriittisten tekijöiden selvittämiseksi? Onko verkoston riskit analysoitu? Onko verkosto liian riippuvainen toisten yritysten toiminnasta? Onko yritys sitoutunut riskeihin, joita se ei itse voi riittävästi hallita?

## Tiedonkulku

Onko yrityksillä yhteisiä tietojärjestelmiä tai tietokantoja? Voidaanko muiden yritysten tietoja seurata? Miten luottamukselliset tiedot on suojattu? Onko sovitut, miten ongelmista ilmoitetaan ja miten niihin reagoidaan (kuka, miten, milloin) verkostossa?

### Verkstoriskien hallintaohjeita

- Mene mukaan vain sellaiseen verkostoon, josta yritys hyötyy pitkällä tähtäimellä.
- Ota selvää, miten pääset verkostosta pois, mikäli yhteistyö ei tyydytä yritystä.
- Hanki riittävä vakuutussuoja - vastuu- ja keskeytysvakuutukset ovat usein välttämättömiä.
- Selvitä, millaisen riskin yritys yhteistyön pettäessä kestää. Laadi varasuunnitelma.
- Varmistu siitä, että sopimukset ja dokumentit ovat kunnossa. Sovi asioista kirjallisesti.
- Varmista, että jokaisen verkostoyrityksen vastuut ja velvollisuudet ovat järkevissä suhteessa kunkin saamaan hyötyyn
- Varmista, että yhteiset tietokannat toimivat ja niissä olevat tiedot on suojattu.
- Älä luota hyvään tuuriin ja suullisiin lupauksiin!
- Varmista, että laatu on kunnossa ja laatua seurataan tehokkaasti.
- Varmista liikekumppaneiden luotettavuus esim. hankkimalla säännöllisesti luottotietoja.
- Selvitä verkoston avainhenkilöt ja arvioi heidän osaamisensa. Kehitä avaintoimintoja koskeva varamiesjärjestelmä!

## Lisätietoja

**Pk-yrityksen riskienhallinta** -välinesarjassa sisältää monia välineitä verkoston riskien hallitsemiseksi.

- Koskinen, A. ym. 1995. Yritysverkottumisella joustavuutta ja tehokkuutta. Suomen benchmarkingyhdistys ja Sähkö- ja elektroniikkateollisuusliitto.
- Nurmi, T. 1997. Huonekalualan verkoston koulutus- ja kehittämistarvekartoitus. Turun kauppakorkeakoulu, Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus, sarja C 10/97.

Laatijat: Timo Nurmi, Arto Suominen & Sanna-Mari Krappe, Tukkk; Johanna Kuusela & Matti Vuori, VTT Automaatio. Copyright © 1998 PK-RH -hanke. Työvälinesarjan ovat pääosin rahoittaneet Euroopan sosiaalirahasto ja sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus Työsuojelurahasto. Versio 1.0 6.10.1998. Tiedosto: kor-ii-verkottuminen.doc