



Verkostostrategian suunnittelu Akkoy Service Oy:lle

Leena Huttunen

Tekniikan alan opinnäytetyö
Tuotantotalouden koulutusohjelma
Insinööri (AMK)

KEMI 2013

ALKUSANAT

Haluan kiittää Akkoy Service Oy:n toimitusjohtajaa Arto Koivumaata tästä opinnäytetyömahdollisuudesta ja hyvistä neuvoista sen aikana.

Kemi-Tornion ammattikorkeakoululta haluan kiittää opinnäytetyöni ohjaajaa FT Soili Mäkimurto- Koivumaata työn ohjaamisesta, neuvoista ja hyvin sujuneesta yhteistyöstä.

Suuret kiitokset myös Jukalle, lapsilleni, vanhemmilleni ja kaikille, jotka ovat opintojeni ja opinnäytetyön tekemisen aikana tukeneet ja kannustaneet minua. Parempi myöhään kuin ei milloinkaan.

Torniossa 22.11.2013

Leena Huttunen

TIIVISTELMÄ

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU, Tekniikka

Koulutusohjelma:	Tuotantotalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyön tekijä:	Leena Huttunen
Opinnäytetyön nimi:	Verkostostrategian suunnittelu Akkoy Service Oy:lle
Sivuja (joista liitesivuja):	53 (2)
Päiväys:	22.11.2013
Opinnäytetyön ohjaaja:	Koulutuspäällikkö, FT Soili Mäkimurto- Koivumaa
Toimeksiantaja:	Akkoy Service Oy / Arto Koivumaa
<p>Opinnäytetyö tehtiin Akkoy Service Oy:lle, joka on teollisuuden kunnossapitopalveluita tarjoava yritys. Opinnäytetyön aiheena oli suunnitella yritykselle verkostostrategia. Yrityksen pääpaikka sijaitsee Kemissä ja sen henkilökunnan määrä on 4 - 16 työkohteista riippuen. Yritys on kasvanut koko olemassaolonsa ajan voimakkaasti ja on nyt dynaaminen sekä palveleva kunnossapitoyritys. Yritys on nuori, mutta sillä jo useita merkittäviä yrityskumppanuuksia verkostossaan.</p> <p>Työ aloitettiin tutustumalla kirjallisuuteen verkostoitumisen tarkoituksesta ja verkostostrategian suunnittelusta. Haastattelemalla yrityksen toimitusjohtajaa saatiin kattavat tiedot yrityksen nykyisestä verkostoitumisesta. Haastatteluita analysoimalla voitiin tehdä pohja verkostostrategiasuunnitelmalle. Verkostostrategian suunnittelussa otettiin huomioon teoriassa opitut keinot, joilla voidaan tehokkaasti hallita verkostoitumisen riskejä ja niitä kriteereitä, joilla valitaan uusia yrityskumppaneita.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tuloksena saatiin Akkoy Service Oy:lle verkostostrategia, joka pohjautuu suuressa määrin yrityksen nykyisiin ja hyvin suunniteltuihin verkostosuhteisiin. Opinnäytetyön tuloksena voidaan todeta, että yritys on toiminut jo nyt erinomaisesti valitessaan yrityskumppaneitaan. Tulevaisuudessa verkostoitumista voidaan edelleen kehittää laajentamalla toiminta-aluetta Pohjoiskalotin alueelle.</p>	
Asiasanat: verkostoituminen, verkosto, verkostostrategia, yhteistyökumppani.	

ABSTRACT

KEMI-TORNIO UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, Technology

Degree programme:	Industrial Management
Author:	Leena Huttunen
Thesis title:	Network Strategy Planning for Akkoy Service Oy
Pages (of which appendixes):	53 (2)
Date:	November 22, 2013
Thesis instructor:	Soili Mäkimurto- Koivumaa, Education Manager PhD
Company/Supervisor	Akkoy Service Oy / Arto Koivumaa
<p>This final study was commissioned by Akkoy Service Oy, which is an industrial maintenance service company. The purpose of this study was to design a strategy for the company network. The company is located in Kemi. It has about 4 -16 employees depending on the amount of work projects. The company has grown powerfully and it is today a dynamic service maintenance company. The company is young, but it has already important partnerships.</p> <p>The study was started by exploring with networking and network-strategy planning. The Managing Director of the company was interviewed and he gave inclusive data of the partners. By analyzing this data the layout of the network strategy plan could be made. The network strategy was designed by taking into account the networking risks and criterions for the new business partners.</p> <p>The result of this study was a completed network strategy for Akkoy Service Oy. The network strategy is largely based on the company's existing good partnerships. The result of this study can be concluded that the company has already ideally chosen its company associates with consideration. The company can develop its network in the future by expanding its area of operations in the Arctic region.</p>	
Keywords: networking, network, network strategy, business partner.	

SISÄLLYS

ALKUSANAT	2
TIIVISTELMÄ	3
ABSTRACT	4
SISÄLLYS	5
1 JOHDANTO	7
2 VERKOSTOITUMINEN.....	9
2.1 Verkostoitumisen tavoitteet ja edellytykset	9
2.2 Verkostohierarkia.....	12
2.3 Verkostoitumisen edut	12
2.4 Verkostoitumisen uhat ja riskit	13
2.5 Riskienhallinta	14
2.6 Verkostomallit.....	16
3 VERKOSTOSTRATEGIA	17
3.1 Verkostostrategian tavoite.....	17
3.2 Verkostosuhteen strategiamallit	18
4 VERKOSTOSTRATEGIAN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS	21
4.1 Verkostostrategian laatiminen.....	22
4.1.1 Verkostomallin valinta.....	23
4.1.2 Nykyisten verkostokumppanuuksien analysointi.....	24
4.2 Verkostovisio ja päälinjojen määrittäminen.....	26
4.3 Verkostostrategian konkretisointi ja toteutus.....	27
4.4 Verkostosuhteiden hallinta ja johtaminen.....	31
5 AKKOY SERVICE OY:N KUMPPANUUSVERKOSTO	33
5.1 Akko Service Oy:n esittely	33
5.2 Nykyisten verkostosuhteiden analysointi.....	35
5.1.1 Verkoston luonteet ja hierarkkiset suhteet	37
5.1.2 Yrityskumppanuuksien hyvät puolet.....	37
5.1.3 Yrityskumppanuuksien huonot puolet	38
5.2 Verkostokumppanuuksien tulevaisuusnäkymät	38
5.3 Yrityskumppanin näkökulma verkostokumppanuudesta	39
6 AKKOY SERVICE OY:N VERKOSTOSTRATEGIASUUNNITELMA	42
6.1 Visio	42
6.2 Nykyisten verkostosuhteiden kehittäminen	43

6.3 Uusien yhteistyökumppaneiden valintakriteerit.....	44
6.4 Riskienhallinta	45
6.5 Verkostokartta	46
6.6 Verkostoitumisen arviointi ja seuranta	47
7 POHDINTA	49
LÄHTEET	50
LIITTEET	51

1 JOHDANTO

Menestyäkseen liiketoiminnassaan yrityksen täytyy pystyä vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin niillä keinoilla, jotka ovat sille mahdollisia. Yksi näistä keinoista on verkostoituminen. Verkostoitumisesta on tullut nykyaikana yhä tärkeämpi osa yritysten liiketoimintaa ja onnistuminen verkostoitumisessa auttaa yritystä pääsemään liiketoimintasuunnitelmassaan asetettuihin tavoitteisiin entistä nopeammin. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajan Akkoy Service Oy:n toimitusjohtaja kiteyttikin verkostoitumisen tarkoituksen kahteen lauseeseen: ”*Verkostoitumalla yritys pystyy tarjoamaan asiakkaalleen enemmän kuin osaa!*” ja ”*Verkostokumppanuuden elinehto on, että kumppanuus on mielekäs ja molemmat pärjäävät*”. Nämä kaksi lausetta kertovat verkostoitumisen tarkoituksen lyhyesti ja ytimekkäästi.

Ennen yhteistyökumppaneiden hankkimista yrityksen täytyy punnita verkostoitumisen hyödyt ja haitat. Jos hyödyt painavat enemmän, on verkostoituminen kannattavaa. Verkostoitumalla oikeanlaisten yritysten kanssa yritys voi markkinoida omaa tuotettaan tai palveluaan kokonaisvaltaisesti ostamalla verkostokumppaniltaan osaamista, vuokraamalla tilapäisesti lisätyövoimaa jne. Näin ollen yritys voi keskittyä oman ydinsaamisen kehittämiseen niin laadullisesti kuin määrällisestikin.

Verkostoituminen voi olla myös ainoa keino saavuttaa yrityksen itselleen antama visio. Uusia pienet yritykset eivät pysty ilman hyviä verkostokumppaneita laajentamaan markkina-alueitaan vähäisten resurssien vuoksi. Yritysten välisellä toimivalla yhteistyöllä voi olla kauaskantoisia vaikutuksia ja se voi auttaa verkostoituvia yrityksiä myös kansainvälisille markkinoille.

Voidakseen toimia verkostossaan hyvin yritys tarvitsee toimivan verkostostrategian. Verkostostrategia määrittelee kriteerit uusille verkostosuhteille, kehitysohjelman nykyisille yhteistyökumppanuuksille, riskien hallinnan sekä seurannan ja arvioinnin mittarit. Usein myös verkostolla on oma strategiansa, joka myötäilee verkostossa olevien yritysten verkostostrategioita.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia teollisuuden kunnossapitoa tuottavalle Akkoy Service Oy:lle verkostostrategiasuunnitelma kirjallisuudesta ja Internetistä saatujen teorial tietojen perusteella. Laatimisessa käytettiin apuna haastatteluin saatua tietoa Akkoy Service Oy:n nykyisestä verkostoitumisesta ja yrityksen visioita ja päämääriä

verkostoitumisen suhteen. Verkostoitumisen nykytilaa analysoimalla saatiin viitteitä myös siitä, millaiset verkostosuhteet sopivalle yritykselle parhaiten.

Tässä opinnäytetyössä ei oteta kantaa siihen, ovatko Akkoy Service Oy:n tekemät verkostokumppanuuksien valinnat olleet oikeansuuntaisia eikä siihen millaisia vaikutuksia jo päättäneillä verkostokumppanuuksilla on ollut Akkoy Service Oy:n toimintaan.

2 VERKOSTOITUMINEN

Verkostoituminen on prosessi, jossa verkostokumppanien tieto, taidot ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi liiketoiminnaksi. Kahden tai useamman yrityksen välinen verkostoituminen on usein luonteeltaan pitkäaikaista, tavoitteellista sekä säännöllistä haluttujen päämäärien saavuttamiseksi. Verkostoituneiden yritysten välinen kumppanuus on usein luottamuksellista, vuorovaikutuksellista sekä yhteistyötä yritysten omissa ydinprosesseissa. Verkostoituminen on strategista kumppanuutta, joka edistää osapuolten kehittymistä. Toisaalta jos yhteistyöstä on vain hyötynä toisen osapuolen kehittyminen, yhteistyön voidaan katsoa kuuluvan alihankintaan. Verkostoitumisella haetaan pitkäaikaista ja kehittyvää kumppanuutta, jonka avulla yritykset pystyvät kehittämään liiketoimintaansa. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 44)

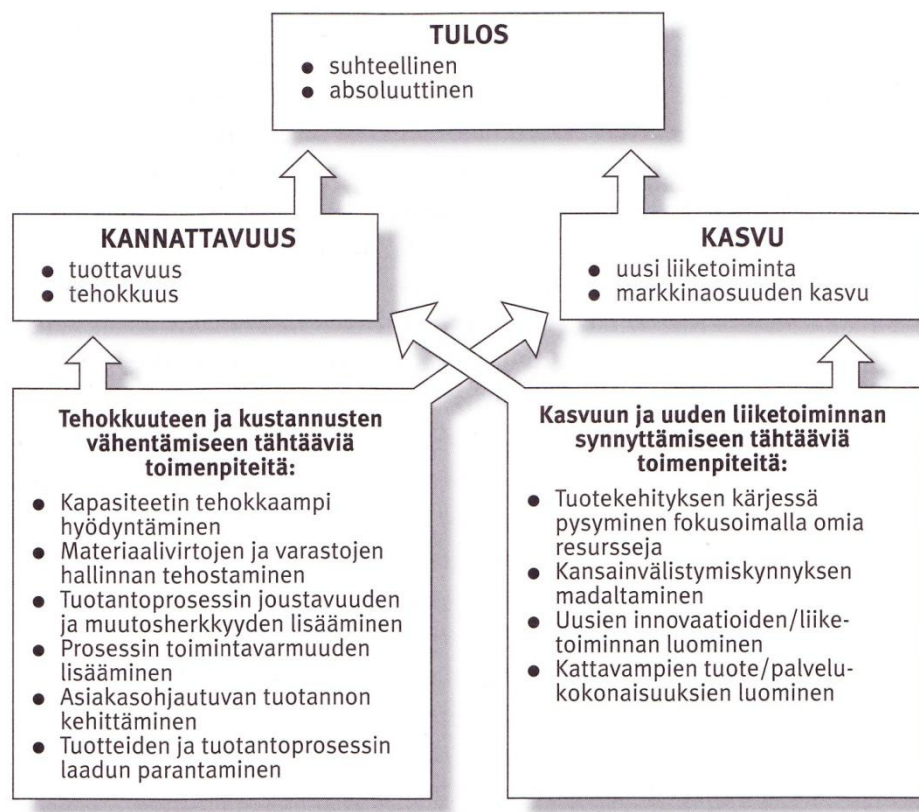
2.1 Verkostoitumisen tavoitteet ja edellytykset

Yritykset verkostoituvat monesta eri syystä ja verkostoituminen kuuluu nykyisin tärkeänä osan yritysten toimintaan. Verkoston voimalla verkoston sisällä olevat yritykset pyrkivät kehittämään omaa ydintoimintaansa, jolloin usein joidenkin toimintojen ulkoistaminen tulee esille. Verkostoihin hakeudutaan yritysten erityisten syiden lisäksi myös markkinoiden vaatimuksista. Verkostossa olevat yritykset pyrkivät vastaamaan yksittäistä yritystä paremmin asiakkaidensa vaatimuksiin. Nämä vaatimukset liittyvät joustavuuteen, laatuun, kustannustehokkuuteen sekä nopeuteen. Yrityksillä on verkostossa toimiessaan helpompi luoda uusia liike- ja asiakaskumppanuuksia sekä tiivistää yhteistyötä muiden kumppanien kanssa luodakseen myös lisää liiketoimintaa. Verkostossa toimiminen edistää mahdollisesti myös innovaatioiden syntymistä, kun toimijat yhdistävät osaamisalueitaan. (Vesalainen 2002, 14)

Verkostossa toimimiseen kannustavat pyrkimys riskin jakamiseen sekä tarve uusien teknologioitten oppimiseen. Yritys voi hakea verkostoitumisella myös pääsyä uusille markkinoille entistä nopeammin. Yhtenä tavoitteena nähdään yritysten toisiaan täydentävien osaamisen ja tietotaitojen yhdistäminen. (Vesalainen 2002, 15)

TT:n (Teollisuus ja Työnantajat) tekemässä tutkimuksessa vuonna 2001 kartoitettiin niitä tavoitteita, mitä ne halusivat verkostoitumisellaan toisten yritysten kanssa. Tavoitteita selvityksestä ilmeni jopa 22, mutta niistä erottui muutama tärkeimmäksi katsottu

tavoite. Näitä tavoitteita olivat yksikkökustannusten alentaminen, toimintavarmuuden lisääminen, kapasiteetin tehokkaampi hyödyntäminen, tuotannon joustavuuden ja muutosherkkyuden kasvattaminen sekä oman osaamisen lisääminen. Loppujen lopuksi kaikkien näiden tavoitteiden takana on yrityksen mahdollisimman hyvä liikevoitto. Hyvään liikevoittoon on olemassa kaksi osa-aluetta, joista ensimmäisessä tuottavuuden ja tehokkuuden noususta seuraa kustannusten aleneminen ja katteiden nousu. Toisessa taas seuraa liiketoiminnan kasvu, josta seuraa suurempi absoluuttinen tulos sekä parempi suhteellinen kannattavuus. Kuviossa 1 on havainnollistettu keinoja, joilla yritys verkostoidussa pyrkii tavoitteeseensa eli tuloksen. Yrityksen tavoite/keinohierarkian avulla voidaan myös arvioida yrityskumppanuuden luonne verkostossa. (Vesalainen 2002, 16, 18)

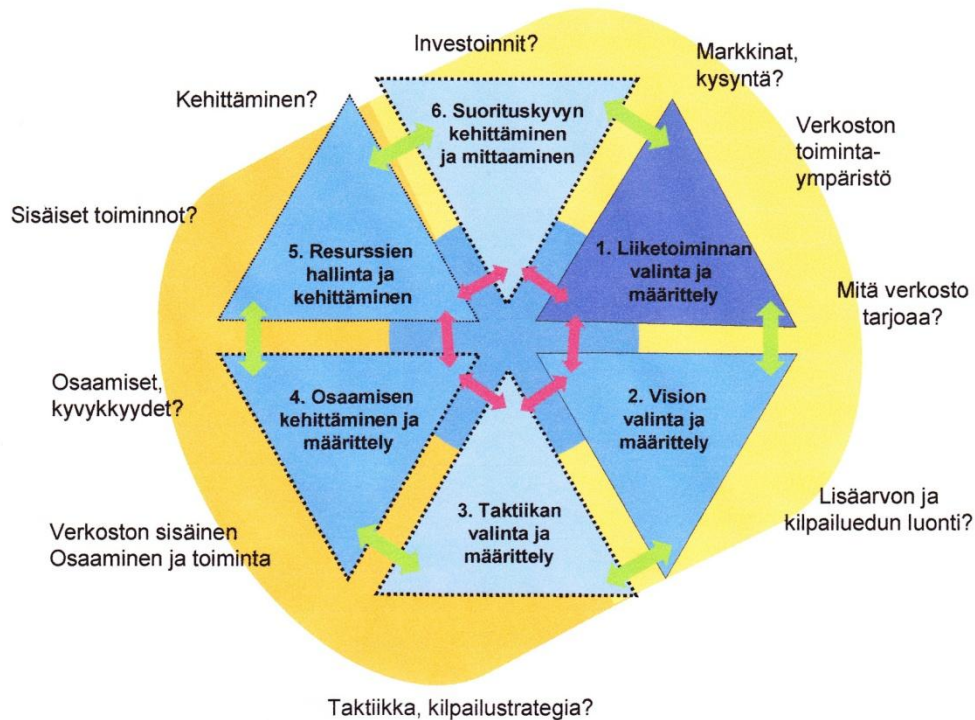


Kuvio 1. Yrityksen tavoite/keinohierarkia. (Vesalainen 2002, 17)

Verkostoon liittyminen vaatii yrityksiltä jonkinasteista keskinäistä riippuvuutta sekä yritysten potentiaalia tuoda verkostoon mukaan laadullisesti ja määrällisesti riittäviä resursseja. Verkostossa olevien yritysten avainhenkilöiden henkilökemiat ja resurssien täytyy olla yhteensopivia. Yritysten yhteiset tavoitteet ja yksimielisyys toiminta-alueista ovat myös verkostoitumisen edellytyksiä. Verkoston yritysten tulee pystyä vai-

vattomasti sopimaan rooleista, yhteistoiminnan tuloksista sekä käytännön toimintavoista. (Helin 2007)

Jokaisella verkostolla on myös oma yritysverkostostrategiansa, johon kuuluu seuraavassa kuvassa (kuva 1) olevat eri osa-alueet, joita yrityksenkin tulee punnita tarkoin ennen sopimuksia ja sitoutumista verkostokumppanuuteen.



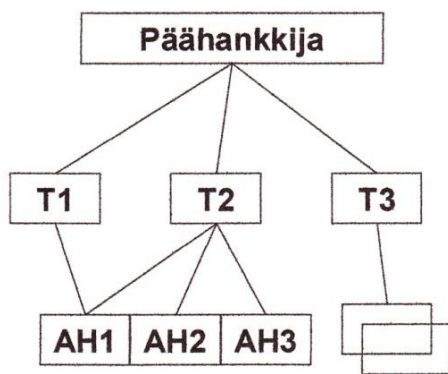
Kuva 1. Yritysverkon kehittäminen. (VTT:n Internet- sivut, hakupäivä 20.7.2013)

Kaikki yritysverkon osa-alueet ovat tärkeitä ja linkittyvät keskenään. Yritysverkon täytyy omia kyvykkyksiä miettiessään ottaa huomioon, miten ne vaikuttavat taktiikan valintaan verkostossa ja siitä edelleen vision määrittelyyn. Liiketoiminnan määrittelyssä huomioidaan verkoston toimintaympäristö ja se, mitä se voi kullekin verkoston yritykselle tarjota. Edelleen vision määrittelyn jälkeen valitaan verkostossa toimimisen taktiikka, osaamisen määrittely, resurssien hallinta sekä se, miten suorituskykyä mitataan. Nämä kaikki osa-alueet sisältyvät myös verkoston jokaisen yrityksen verkostostrategiaan. Kaikki yritykset ovat erilaisia ja niillä voi olla erilaiset tavoitteet ja keinot visionsa toteuttamiseen. Verkostoon liittyvän yrityksen täytyy kysyä itseltään, mitkä ovat yrityksen omat tavoitteet päämäärään pääsemisessä ja sopivatko ne yhteen mahdollisen yhteistyökumppaneiden keinoihin ja tavoitteisiin. (VTT:n Internet- sivut, hakupäivä 20.7.2013)

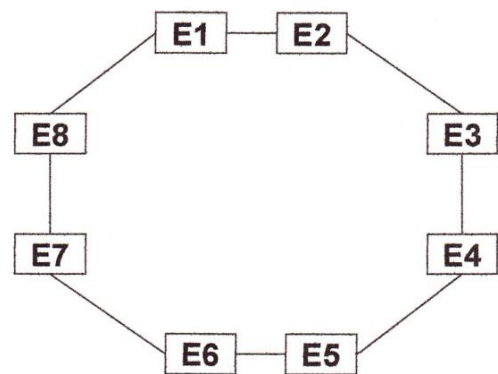
2.2 Verkostohierarkia

Verkostoissa olevat yritykset voivat olla verkoston hierarkiassa eri tasoilla. Verkoston rakenteen perusteella ne voidaan nimetä kärkiyritysverkostoksi ja tasavertaisten yhteistyökumppaneiden verkostoksi. Näiden verkostojen rakenteet selviävät seuraavasta kuvasta (kuva 2) ja niiden tehtävät ja päämäärät eroavat toisistaan.

Hierarkkinen kärkiyritysverkosto



Tasavertaisten kumppaneiden verkosto



Kuva 2. Verkostoiden rakenteiden päähierarkiatyypit. (Kiiski & Lind 2009, 17)

Hierarkkinen kärkiyritysverkosto on usein käytössä sellaisilla yrityksillä, joiden päämääränä on jonkun tuotteen valmistamiseen verkostoitunut yritysrypäs. Tämä verkosto on usein myös suljettu ja sen toimintaa ohjaa useimmin kärkiyritys yhteisten tavoitteiden pohjalta. Tasavertaisen kumppanuuden verkostossa verkoston toimintaa voi ohjata mikä tahansa verkoston yrityksistä ja toiminnanohjaus voi siirtyä yritykseltä toiselle tilanteiden mukaan. (Kiiski & Lind 2009, 17)

2.3 Verkostoitumisen edut

Yritykset voivat hyötyä verkostoitumisestaan monella eri tapaa. Kaikki verkostoitumisen tavoitteet ovat toteutuessaan hyödyllisiä asioita verkostoon kuuluville yrityksille.

Verkostoitumisella yritys hakee liiketoiminnan kasvuja ja mahdollisesti yrityksen laajentamista sekä kilpailuaseman parantamista. Tästä lähtökohdasta kumpuaa verkostoitumisen halukkuus. Verkostoitumisella on muita erilaisia hyötyjä, jotka nostavat yrityksen tuottoa. (Hakanen ym. 2007, 25)

Tärkeimpien verkostoitumishyötyjen lisäksi yrityksillä on muitakin motiiveja verkostoitua. Verkostoitumalla ne haluavat parantaa reagoitivalmiuttaan, toteuttavat innovatiivisuuttaan ja parantavat uskottavuuttaan. Yritysverkostossa olevat yritykset haluavat myös yhdistää kykyjään ja taitojaan ja luovat näin vahvemman markkinointiaseman yrityksilleen. Verkoston yritykset voivat myös yhdistää verkoston avulla markkina-alueensa, jolloin suuremman alueen asukkaat peitotaan. Yrityskumppanuus voi nopeuttaa myös uusille markkinoille pääsyä, jolloin myös yritykselle tulee potentiaalia uuteen liiketoimintaan. Verkoston yritykset saavat myös lisää luottamus-, verkosto- ja kumppanuuspääomaa, joiden kaikkien arvo nousee ja osaamispääoma kasvaa. Yritykset vauhdittavat mahdollisesti markkinoitaan ja yhdistävät toimintojaan kustannusten pienentämiseksi. Verkostokumppanit jakavat ehkä osaksi riskejä ja investointeja. (Hakanen ym. 2007, 26)

Verkostoon kuuluvat yritykset voivat toimiessaan yritysverkossa keskittyä paremmin omaan ydinosaamiseensa sekä samalla parantaa sitä ja kasvattaa kilpailukykyään markkinoilla. Yrityksen ydinosaamiseen kuulumattomat tarpeet voidaan korvata verkostoitumalla oikeanlaisten yritysten kanssa. Yrityksen tärkeä verkostoitumistavoite on se, että verkostossa toimiva yritys pystyy tehokkaammin mukautumaan nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 2000, 3)

2.4 Verkostoitumisen uhat ja riskit

Kuten kaikessa liiketoiminnassa, myös verkostoitumisella on yritykselle omat uhkansa ja riskinsä hyödyn lisäksi. Yritysten väliseen verkostoitumiseen liittyy paljon erilaisia seikkoja, joita yritysten on tarkkailtava koko verkostoitumislinkaaren ajan. Jos verkostoon kuuluvat kumppanuusyritykset ovat verkostohierarkiassa samanarvoisia, niin heidän muodostamansa verkosto on avoimempaa ja tehokkaampaa. Verkostoitumisen riskeihin kuuluu mahdollinen riippumattomuuden ja liikesalaisuuksien menetys. Yritys voi katsoa riskiksi myös sen, että se joutuu luopumaan omista liikesuhteista ja siten kilpailueduista. (Verkostokonsultit Oy:n Internet-sivut, hakupäivä 2.8.2013)

Verkostoyhteistyö vaatii siihen kuuluvilta yrityksiltä yhteistyötaitoa ja luottamusta. Yritykset voivat myös epäonnistua monesta eri syystä verkostokumppanuudessa. Omaa yritystä ei ehkä tunneta tarpeeksi tai se tunnetaan suorastaan huonosti. Oman yrityksen

vahvuudet ja heikkoudet täytyy tietää ja tunnistaa, jotta pystyy toimimaan verkostossa oikealla tavalla. Yritys voi tuntea kateutta verkostokumppaneitaan kohtaan, joka voi vaikeuttaa verkostoon kuuluvien yritysten me-henkeä. Me-henki on verkostossa tärkeää, koska kaikkien verkoston yritysten pitää myös sitoutua verkostoon riittävästi. Me-henkeä voi vahingoittaa yrityksen kärsimättömyys toista yritystä kohtaan. Uhkana voidaan nähdä myös verkostoon kuuluvien yritysten kokoerot, koska suuremmalla yrityksellä voi olla mahdollista saada verkostosta enemmän hyötyä kuin pienemmillä verkostokumppaneillaan. Tämäkin voi saada aikaan kateutta pienemmissä verkoston yrityksissä. Verkostokumppaneiden on myös sitouduttava yhteistyöhön, jotta sitoutumattomuus ei toisi uhkia verkostoyhteistyöhön. (Verkostokonsultit Oy:n Internet-sivut, hakupäivä 2.8.2013)

Pitkä välimatka verkoston yritysten välillä voi myös aiheuttaa uhkia verkostossa. Verkostoon kuuluvien yritysten riittämätön rahoituspohja voi aiheuttaa uhkia muille verkoston yrityksille. Verkostoyritysten on tehtävä itselleen selkeät verkostostrategiat ja tavoitteet. Liike-elämän suhdannevaihtelut tuovat omat riskinsä verkostoyhteistyöhön ja liian optimistinen aikataulu ovat uhka toimivalle verkostoyhteistyölle. (Verkostokonsultit Oy:n Internet-sivut, hakupäivä 2.8.2013)

2.5 Riskienhallinta

Yrityksillä on monia keinoja hallita verkostoitumisen riskejä. Yrityksen pitää ennen liittymistään verkostoon selvittää kaikkien verkostossa olevien yritysten avainhenkilöt ja tutkia tarkoin heidän osaamisalueensa. Yrityksen kannattaa mennä vain sellaisiin verkostoihin mukaan, joista on niille hyötyä pitkäjännitteisesti ja jonka yhteistyökuviot näyttävät tulevaisuudessakin hyviltä. Verkostoituneen yrityksen kannattaa tarkistaa yhteistyökumppaneiden taloudellinen tilanne säännöllisin väliajoin, jottei yllätyksiä pääse tapahtumaan. Sopimuksia tehtäessä on tarkoin mietittävä, voiko yritys poistua verkostosta helposti tarpeen tullen. (Verkostokonsultit Oy:n Internet-sivut, hakupäivä 2.8.2013)

Verkoston yritysten on pidettävä säännöllistä laaduntarkkailua yrityksessään ja raportoida poikkeamista yrityskumppaneilleen. Yritysten vakuutusasioiden on oltava kunnossa ja yrityksen on myös mietittävä taloudellista kestävyytään, jos yhteistyö pettääkin jonkun kumppanuusyrityksen kesken. Yritysten väliset sopimukset on tehtävä kirjalli-

sesti, eikä suullisiin sopimuksiin saa luottaa. Verkostossa olevien yritysten vastuun on oltava oikea verrattuna sen verkostosta saavaan hyötyyn. (Verkostokonsultit Oy:n Internet-sivut, hakupäivä 2.8.2013)

Markkinoiden liikehdintä vaikuttaa helposti verkostossa olevien yritysten suhteisiin. Jokaisessa verkostossa on päämääränä win - win- tilanne, mutta yritysten roolit ja ansaintakyky ovat yhteydessä niiden verkostoasemaan. Verkostohierarkiassa ylemmällä tasolla olevat voivat suhdanteiden muuttuessa pärjätä paremmin kuin alemmalla tasolla olevat. Tasavertaisten kumppanuuksien verkosto onkin ideaalinen yhteistyöverkosto. Jos yrityksellä on vaikeasti kopioitavaa tuotantoa tai palvelua, sillä on vahvempi rooli verkostossa verrattuna kumppaneihinsa. (Valkokari, Hakanen & Airola 2007)

Verkostoitumisen riskejä voidaan hallita ja torjua seuraamalla seuraavia neuvoja:

- Verkostoidutaan verkostoon, josta yritys hyötyy pitkäaikaisesti.
- Tehdään aina kirjalliset sopimukset, e siis luoteta suullisiin sopimuksiin.
- Varmistetaan, että dokumentit ja sopimukset ovat kunnossa.
- Selvitetään verkoston tärkeimmät henkilöt ja arvioidaan heidän osaamisensa.
- Hankitaan säännöllisesti yrityskumppaneiden luottotietoja ja näin varmistetaan niiden luotettavuus.
- Tarkkaillaan ja seurataan työn tai palvelun laatua.
- Varmistetaan, että verkostoon kuuluvien yritysten vastuut ja velvollisuudet ovat oikeassa suhteessa niiden saamaan hyötyyn nähden.
- Selvitetään oman yrityksen riskinsieto ja tehdään varasuunnitelmia.
- Hankitaan riittävä vakuutussuoja.
- Varmistetaan, että yritysten mahdolliset yhteiset tietokannat ovat toimivia ja ne ovat suojattuja.
- Selvitetään ennen verkostoitumista, miten siitä poistutaan, jos yhteistyö ei suju.

Toimiessaan näiden neuvojen mukaan verkostoituva yritys voi hallita hyvin verkostoitumisen riskejä ja poistaa ne lähes kokonaan. (Suomen Riskinhallintayhdistyksen Internet-sivut, hakupäivä 18.8.2013)

2.6 Verkostomallit

Verkostot jaetaan usein neljään erilaiseen malliin:

1. Jaettu resurssiverkosto, joka tähtää kustannussäästöihin eikä se edellytä tiivistä yhteistyötä kumppanuusyritysten kesken. Verkoston suurimpana tavoitteena onkin kustannusten jakaminen ja niiden liiketoiminnot eivät välttämättä olla samaan alaan liittyviä.
2. Veturivetoinen verkosto, jossa yksi toisia vahvempi yritys suunnittelee ja rakentaa verkoston. Tämä yritys on tavallisesti verkoston suurin, eivätkä verkoston muut yritykset näy tavallisesti asiakkaalle.
3. Strateginen allianssiverkosto, joka on kahden tai useamman yrityksen rakentama yhteistyöverkko. Allianssiverkoston avulla verkon yritykset pyrkivät saamaan aikaan sellaisia tavoitteita, mitä ne eivät voisi saada aikaan ilman verkostoa. Verkoston yrityksiä yhdistää yhteiset asiakkuuksien ja markkinoiden jakaminen.
4. Yhteistarjoamaverkosto, jossa verkostokumppanit pyrkivät jakaman asiakkuuden. Verkoston yrityksillä on tavoitteena rakentaa asiakkaille suurempi tai kokonaisvaltaisempi ratkaisu. Tähän pyritään yhdistämällä eri yhteistyötoimijoiden erikoisosaamista, tuotteita tai palveluita.

Kaikkien toimintamallien perimmäisenä tarkoituksena on edistää verkostoon kuuluvien yritysten liiketaloutta ja kasvattaa mahdollisesti niiden yritysala. (VTT:n Internet- sivut, hakupäivä 6.8.2013)

3 VERKOSTOSTRATEGIA

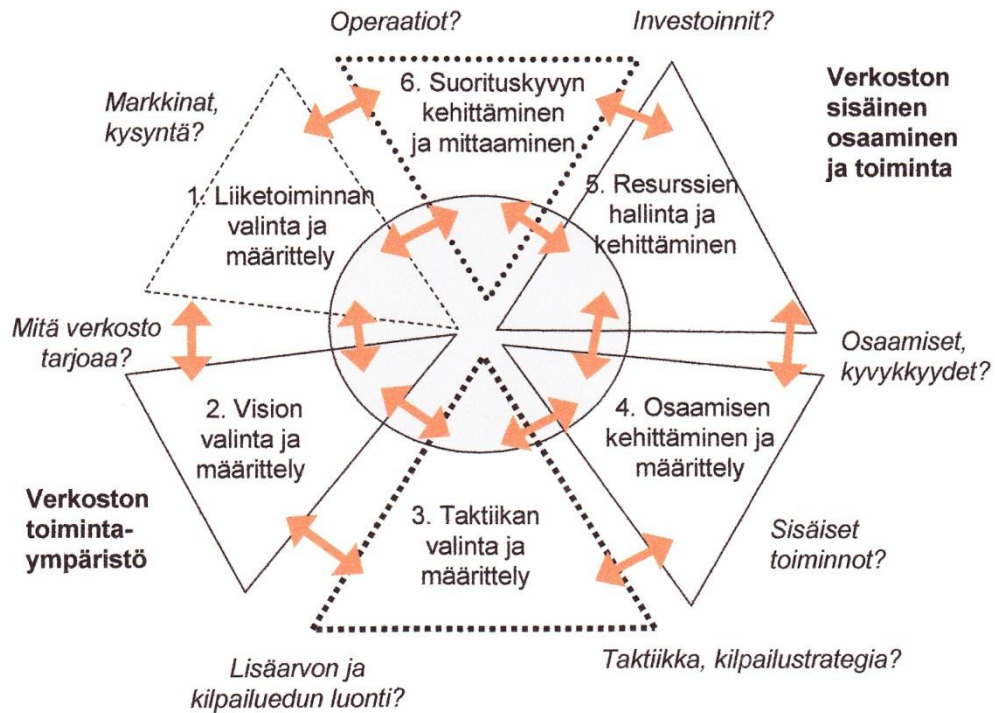
3.1 Verkostostrategian tavoite

Yrityksellä on oltava strategia, jonka avulla se saavuttaa visionsa ja päämääränsä. Menestyksellisen verkostoitumisen, verkostosuhteiden rakentamisen ja kumppanuuksien lähtökohtana on aina oltava yrityksen strategia, koska yrityksen strategia muodostaa toimivan pohjan verkostoitumiselle. Yrityksen strategiassa selvitetään muun muassa se, millaista osaamista ja resursseja yritys tarvitsee menestyksellisen liiketoiminnan pyörittämiseen. Yritysstrategia selvittää myös keinot, jolla päämäärät saavutetaan. Yhtenä keinona on verkostoituminen muiden yritysten kanssa. Ennen verkostoitumistaan yrityksellä on hyvä olla toimintamalli, oma verkostostrategiansa. (Hakanen ym. 2007, 92)

Yritys määrittää ja selvittää verkostostrategiassaan, millaisia verkostosuhteita se tarvitsee, jotta se saavuttaisi pitkäaikaiset päämääränsä ja visionsa. Menetelmät, keinot ja mallit kuuluvat osana yrityksen verkostostrategiaan, joiden mukaan yritys kehittää ja muodostaa verkostosuhteitaan ja kumppanuuksiaan. Yrityksen kumppanuusyritysten on omattava yhdensuuntaiset suuntaviivat yrityksen verkostostrategian kanssa, jotta yhteistyöstä tulisi toimivaa ja kannattavaa molemmille osapuolille. (Hakanen ym. 2007, 93)

Yrityksen verkostostrategian muodostaminen on yritysten omien ja verkoston strategisten tavoitteiden yhteen punomista. Verkostostrategia vaatii myös yrityksen ja verkoston yrityskumppaneiden toiveiden ja haasteiden yhteensovittamista kaikkia tyydyttävällä tavalla. Verkostossa toimivalle yritykselle on tärkeää, että kaikilla verkostoon kuuluvilla yrityksillä on yhteinen näkemys siitä, mikä verkoston perustehtävä on. Jokainen verkosto on erilainen ja siinä on usein myös erilaisia toimijoita, mutta yhteiset toimintaperiaatteet omaavan verkoston on helpompi toimia rakentavasti ja taloudellisesti kannattavasti. (Valkokari, Airola, Hakanen, Hyötyläinen, Ilomäki & Salkari 2006)

Yrityksen verkostostrategiaan kuuluu monta osatekijää, jotka seuraava kuvio (kuvio 2) hyvin havainnollistaa.



Kuvio 2. Verkostostrategian osatekijät (Valkokari ym. 2006, 38)

Verkostostrategian osatekijöihin kuuluvat liiketoiminnan, vision ja taktiikan valinta sekä määrittely. Siihen kuuluvat myös osaamisen kehittäminen ja määrittely ja yrityksen resurssien hallinta ja kehittäminen. Kaikkia osatekijöitä punnitaan erikseen omilla kriteereillään. Esimerkiksi taktiikan valintaan vaikuttaa se, miten se nostaa yrityksen lisäarvoa luo kilpailuetuja. Strategiaan kuuluu myös yrityksen suorituskyvyn mittaaminen ja kehittäminen. Yritysverkoston strategiassa myötäillään täysin näitä samoja osaluokkia kuin yksittäisenkin yrityksen strategiassa. (Valkokari ym. 2006, 38)

3.2 Verkostosuhteen strategiamallit

Verkostosuhteet voidaan jakaa kolmeen perustyyppiin: operatiivisen tehokkuuden strategia, liiketoiminnan vahvistamisstrategia sekä oppimis- ja kehittämisstrategia.

Operatiivisen tehokkuuden strategiassa yritys pyrkii kilpailukykyyn parantamiseen seuraavilla keinoilla:

- toimitusvarmuuden lisääminen
- toimitusaikojen lyhentäminen

- nopeuden ja joustavuuden lisääminen (yritys mukautuu nopeasti muuttuviin olosuhteisiin)
- kustannusten alentaminen ja jakaminen
- toiminnan palveluiden ja laadun parantaminen
- sidotun pääoman pienentäminen ja tehostaminen
- keskittyminen yrityksen omaan ydinosaamiseen. (Hakanen ym. 2007, 200)

Operatiivinen verkostostrategia on suosituin verkostostrategioista, koska melkein kaikki alihankintaverkostot ja toimittajakumppanuudet kuuluvat tähän kategoriaan perusmuodossaan. Strategian tavoitteena on toimitus- ja tilausketjun tehokkuuden kasvattaminen ja sen avulla yrityksen kilpailukyvyyn parantaminen. Tätä strategiaa käytetään muun muassa metalliteollisuudessa sekä koneteollisuudessa. (Hakanen ym. 2007, 200)

Liiketoiminnan vahvistamisstrategiassa yritys pyrkii kilpailukyvyyn parantamiseen seuraavilla keinoilla:

- yrityskuvan ja yrityksen uskottavuuden parantaminen
- markkina-aseman vahvistaminen tai jopa valtaaminen
- asiakkaiden sitouttaminen yritykseen
- uusien asiakkaiden saaminen ja uusille markkinoille pääseminen
- verkostokumppanin maineesta saama hyöty
- suurempialaisen tuote- tai palvelupaketin tarjoaminen asiakkaille
- mahdollisen riskin jakaminen
- ydinosaamiseen liittyvien innovaatioiden ja uuden liiketoiminnan kehittäminen. (Hakanen ym. 2007, 201)

Tätä strategiaa käytetään useilla aloilla ja se erittäin yleinen sellaisilla yrityksillä, jotka haluavat kansainvälistyä. Usein miten verkostossa on hierarkiassa yksi ylempiarvoinen, jonka johdolla yhteistyötä tehdään, mutta tässä strategiassa myös kahden tai useamman yrityksen yhteinen toiminnan kehittämisstrategia on mahdollista. Toisaalta tämä strate-

gia on vaativin kaikista verkostostrategioista, koska se edellyttää verkostokumppaneiden yhteistä palvelu- tai tuotealueen kehittämistä. (Hakanen ym. 2007, 201,202)

Oppimis- ja kehittämisstrategiassa yritys pyrkii kilpailukyvyn parantamiseen seuraavilla keinoilla:

- oppiminen verkostokumppaneiltaan
- oppiminen yhdessä
- kokemusten vaihtaminen kumppanuusyritysten välillä
- verkostokumppaneiden uuden osaamisen kehittäminen
- tuotteen tai palvelun kehittäminen yhdessä
- resurssien hankkiminen yhdessä. (Hakanen ym. 2007, 204)

Kumppanuusyritykset pyrkivät kasvattamaan kilpailukykyään myös näiden yhdistelmillä, vaikkakin yhteistyö yritysten kesken rajoittuu lähinnä oppimiseen ja kehittämiseen. Oppimis- ja kehittämisstrategiassa verkostokumppanuus tukee tasapuolisesti kaikkien osapuolten asemaa. Tämä strategiamuoto on usein käytössä sellaisilla aloilla, joissa tarvitaan paljon tuotekehittelyä, kuten lääke- ja kemianteollisuudessa sekä biotekniikassa. strategiaa käytetään melko usein myös ITC- aloilla. Verkoston yrityksillä ei tarvitse olla yhtenäistä tai samansuuntaista strategiaa, vaan verkostokumppanuus tähtää yritysten yhteiseen päämäärään ja tavoitteeseen. Strategiassa on yleistä myös se, että sen sisällä olevat verkostokumppanuudet ovat lyhytkestoisia ja keskittyvät yleensä sen sisällä olevien yritysten alkuvaiheisiin. (Hakanen ym. 2007, 204)

Vaikka perusstrategioita on kolme, niin verkostokumppanuudet ovat erittäin usein näiden yhdistelmiä. Verkostossa olvien yritysten verkostokumppanuudet myös muuttuvat ja kehittyvät yritysten tilanteiden mukaan. Verkoston yritysten välinen kumppanuus voi alkaa ensin yritysten operatiivisen tehokkuuden parantamispyrkimyksistä, mutta lopulta se voi saada aikaan uutta liiketoimintaa. (Hakanen ym. 2007, 206)

4 VERKOSTOSTRATEGIAN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

Verkostostrategian suunnittelussa tulee ottaa huomioon yrityksen kokonaisstrategia. Yritys on voinut tehdä kokonaisstrategiansa ennen verkostokumppanuuksien tarvetta ja alkamista. Tällöin kokonaisstrategiassa ei ole otettu huomioon niitä tarpeita ja seikkoja mitkä tulee ottaa huomioon solmittaessa uusia yrityskumppanuuksia. Tällöin yritykselle tulee laatia verkostostrategia, jota seuraamalla yrityksen verkostokumppanuudet ovat yritystä hyödyttäviä ja sen yritystoimintaa parantavia. Verkostostrategiaa suunnitellessa otetaan kaikessa huomioon yrityksen kokonaisstrategian suuntaviivat. (Hakanen ym. 2007, 121)

Seuraavassa kuvassa (kuva 3) on esitettyä kaaviossa verkostostrategian liittäminen kokonaisstrategiaan.



Kuva 3. Verkostostrategian laatiminen ja toteutus. (Hakanen ym. 2007, 123)

Yrityksillä on usein valmis liiketoimintasuunnitelma ja sillä on tarkoin tiedossa tavoitteet, johon yrityksen koko toiminta tähtää. Tällöin yritykselle voidaan laatia verkostostrategia aivan erillisenä prosessinaan, kuitenkin niin, että kokonaisstrategia otetaan

huomioon verkostostrategiaa suunnitellessa, kuten edellisessä kuvassa hyvin havainnollistetaan.

4.1 Verkostostrategian laatiminen

Verkostostrategiat voidaan jaotella kahteen eri päätyyppiin: aktiivisiin ja passiivisiin verkostostrategioihin.

Aktiivisen verkostostrategian pääpiirteet yrityksessä ovat:

- Yritys miettii jatkuvasti verkostostrategiaansa.
- Yritys etsii itselleen sopivia yrityskumppaneita.
- Yritys kehittää omia verkostosuhteitaan ja niihin tukeutuvia liiketoimintamalleja.
- Yrityksen kriittinen menestyksen tekijä sekä strateginen valinta on verkostoituminen. . (Hakanen ym. 2007, 119)

Passiivisen verkostostrategian pääpiirteet yrityksessä ovat:

- Yritys ei etsi aktiivisesti uusia verkostokumppaneita.
- Yritys ei mieti verkostostrategiaansa eikä myöskään kehitä sitä.
- Yritys ei ole verkostossa aktiivinen toimija.
- Yritys reagoi uusiin verkostosuhteisiin vain sattumalta kohdattaessa. (Hakanen ym. 2007, 119)

Yritys valitsee näiden kahden verkostostrategian väliltä, miten se haluaa verkostosuhteissaan toimia ja miten se haluaa niitä kehittää. Jos yrityksellä on vähän verkostokumppanuuksia, sille voi olla parempi vaihtoehto passiivinen verkostostrategia. Jos taas yrityksellä on lukuisia verkostokumppanuuksia, sen on valittava itselleen aktiivinen verkostostrategia menestyäkseen. (Hakanen ym. 2007, 119, 120)

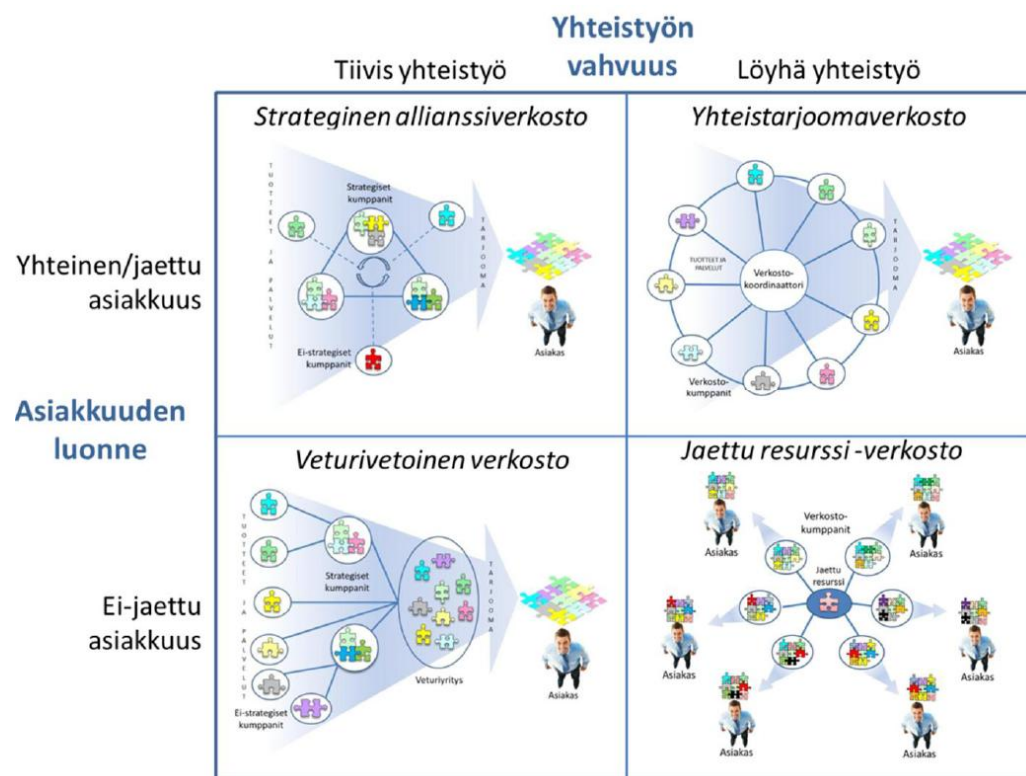
Verkostostrategian suunnittelun työkaluihin kuuluvat yrityksen olemassa olevien verkostosuhteiden tutkiminen ja analysointi, yrityksen kokonaisstrategian tavoitteet ja visio. Verkostosuhteiden hyvät ja huonot puolet punnitaan sekä mahdolliset uhat, mutta myös tulevaisuuden visiot yhteistyöstä. Nämä kertovat yrityksen nykytilanteesta ja nii-

den kehitystarpeista, jotta verkostostrategia voidaan suunnitella yrityksen tulevaisuuden visiota lähentäväksi. Nykytilanteen verkostanalyysin sekä strategiavalintojen perusteella tehdään valinnat siitä, millaiseksi yrityksen verkostovisio halutaan muodostaa. Verkostovisioon kuuluvat kokonaisuudessaan ne valitut päämäärät, jotka yritys asettaa verkostostrategiassa yrityskumppaneilleen. Verkostostrategiaan taas kuuluvat pääkeinot ja päälinjaukset, jolla yritys pääsee asettamaansa verkostovisioon. (Hakanen ym. 2007, 122)

4.1.1 Verkostomallin valinta

Yrityksen on valittava verkostostrategiaansa miettiessään, mikä strategiamalli on sille sopivin. Strategiamallia valittaessa on tärkeintä se, millä osa-alueilla yritys katsoo verkostoitumisen olevan merkittävin osa strategiaa. Näitä osa-alueita ovat liiketoiminnot, markkina-alueet, palvelut, prosessit jne. (Hakanen ym. 2007, 127)

Verkostomallin valinta on yritykselle yleensä helppoa, kun se tietää omat resurssinsa, tavoitteensa ja tulevaisuuden visionsa. Seuraavassa kuvassa (kuva 4) on esiteltyinä neljä eri toimintamallia ja kuva selventää hyvin niiden eroavaisuuksia.



Kuva 4. Verkostomallit. (VTT:n Internet- sivut, hakupäivä 14.9.2013)

Yrityksen toimintamuoto ja toimiala vaikuttavat myös suuresti verkostomallin valintaan. Yritys, joka haluaa verkostostrategialtaan kustannussäästöjä, valitsee jaetun resurssiverkoston. Veturiverkostossa taas yksi toisia vahvempi yritys on verkoston suurin ja tällaiseen verkostoon mennään usein sen helppouden vuoksi. Strategisen allianssiverkoston valitsee yritys, joka haluaa saada aikaan sellaisia tavoitteita, joita yksin eivät saisi aikaan. Jos yritys haluaa tarjota asiakkaille isompia ja kokonaisvaltaisempia ratkaisuja ja palveluja, se verkostoituu yhteistarjoamaverkoston yritysten kanssa. (VTT:n Internet- sivut, hakupäivä 6.8.2013)

Yrityksen ei kannata kuitenkaan suunnitella ja solmia yrityskumppanuuksia monella toimintansa osa-alueella, vaan kehittää itse omaa ydinosaaamistaan tai hankkimalla sitä lisää verkostoitumalla oikeanlaisten yritysten kanssa. (Hakanen ym. 2007, 137)

4.1.2 Nykyisten verkostokumppanuuksien analysointi

Verkostostrategiaa suunnitellessa yrityksen nykyisten verkostosuhteiden kokoaminen ja suhteiden laadun analysointi muodostaa vankan perustan suhteiden edelleen kehittämiseksi ja uusien suhteiden rakentamiselle. Analyysin ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu yrityskumppanuuksien ryhmitteleminen ja tyypitteleminen. Ryhmittely auttaa kehittämään verkostosuhteita ryhmän vaatimusten mukaan ja näin ollen kerätä tulevaisuutta varten osaamista. (Hakanen ym. 2007, 141)

Verkostosuhteita voidaan ryhmitellä monella eri tapaa. Esimerkkinä voidaan ottaa arvoketjuun nojautuva ryhmittely:

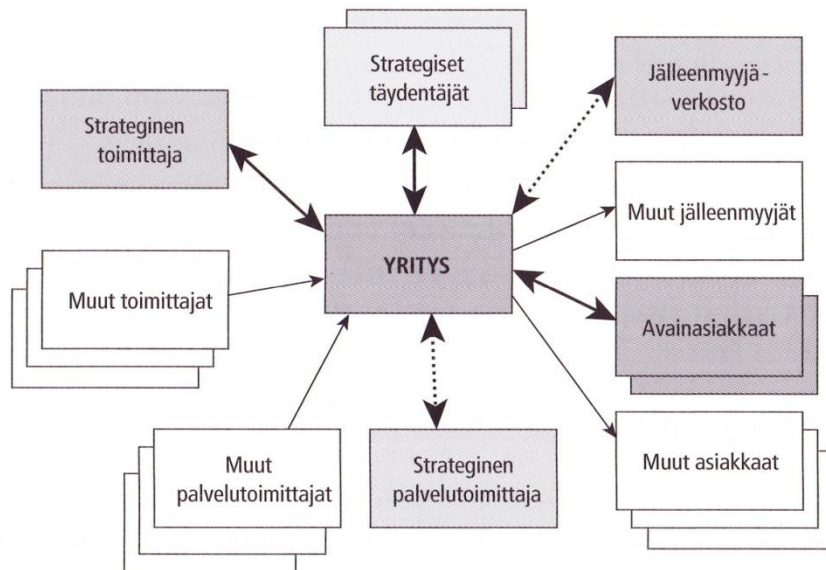
- markkinointikumppanuus
- ulkoistamiskumppanuus
- toimituskumppanuus
- tutkimuskumppanuus
- asiakaskumppanuus
- standardointikumppanuus. (Hakanen ym. 2007, 142)

Ryhmittely voidaan tehdä myös siten, että verkostosuhteet ryhmitellään sen perusteella, kuinka tärkeiksi yritys katsoo niiden olevan toiminnalleen. Nämä tärkeydet voidaan jakaa merkittäviin, strategisiin, projektikohtaisiin ja säännöllisiin yhteistöihin. (Hakanen ym. 2007, 142)

Analysoinnissa täytyy tutkia kaikki verkostosuhteen perusasiat. Perusasioihin kuuluvat:

- verkostosuhteen tyyppi ja luokka
- alkamisaika ja verkostosuhteen kokonaiskesto
- verkostosuhteen strateginen merkitys yritykselle
- sopimuksen luonne (suullinen, kirjallinen)
- verkostosuhteessa vaihdettavat tuotteet, tuotteiden sisältö sekä käytössä olevat teknologiat
- verkostosuhteen henkilökemiat ja muut erityspiirteet
- yhteistoiminnan laajuus ja merkitys yritykselle
- verkostosuhteen rakenteellinen toimivuus (toimintamallit, palaverikäytännöt jne.)
- verkostosuhteen kehitys ja tulokset
- markkinatilanteiden ja kilpailutilanteiden muutosten vaikuttavuus verkostosuhteeseen. (Hakanen ym. 2007, 147)

Nykytilanteen verkostosuhteiden kokonaisuuden näkemiseksi on myös usein tarpeen muodostaa verkostokartta. Verkostokartta on graafinen esitys, joka tuo selkeästi esille yrityksen yhteistyön muodot ja yritysten väliset riippuvuussuhteet. Seuraavassa kuvassa (kuva 5) on verkostokartta, jossa on yksinkertainen tapa kuvata yrityksen verkostokumppanuuksia. (Hakanen ym. 2007, 147)



Kuva 5. Yksinkertainen malli verkostokartasta. (Hakanen ym. 2007, 147)

Verkostokartan avulla voidaan parantaa yrityksen sisäistä tiedonkulkua, koska yrityksen työntekijät saavat verkostokartasta hyvän kokonaiskuvan yrityksen verkostokumppanuuksista. Verkostokarttaa täytyy päivittää tarpeen mukaan, jotta se on aina ajan tasalla. Jos haluaa säilyttää kilpailuasemansa, niin kannattaa tehdä verkostokartta myös yritysten kilpailevista yrityksistä ja päivittää myös niitä. (Hakanen ym. 2007, 147)

4.2 Verkostovisio ja päälinjojen määrittäminen

Verkostostrategian laatiminen tiivistyy verkkovision tarkentamiseen ja verkkostrategian päälinjojen määrittämiin. Verkostostrategia perustuu yrityksen päämääriin ja pitkän aikavälin tavoitteisiin verkostosuhteissaan sekä niihin keinoihin, joilla noihin tavoitteisiin päästään. (Hakanen ym. 2007, 148)

Yritys kuvaa verkostovisiossaan pitkän aikavälin päämääriään verkostosuhteissaan. Visiossa määritellään yrityksen selvät tavoitteet kumppanuussuhteissa ja niiden kehittämisessä. Visioon on voitu sisällyttää yrityksen nykyiset verkostosuhteet ja niiden merkitykset yritykselle. Verkstovisio voi sisältää erilaisia tavoitteita ja päämääriä, joita voivat olla esimerkiksi:

- Päämääränä on olla verkoston halutuin yhteistyökumppani.
- Verkstoyhteistyöstä kertyy yrityksen liikevaihdosta yli puolet.

- Yrityksen kaikilla tärkeillä toimialoilla on hyviä verkostokumppanuuksia.
- Asiakaskumppanuuksilla rakennetaan yrityksen kasvu.
- Hankitaan uusia kumppanuuksia esimerkiksi 2 kpl joka vuosi. (Hakanen ym. 2007, 149)

Verkkovisiossa voi olla yrityksen toimialaan ja yrityksen laajenemishalukkuuteen kuuluvia tavoitteita, jotka räätälöidään yritykselle sen verkostostrategiassa. (Hakanen ym. 2007, 149)

Verkkostrategian päälinjauksiin kuuluvat ne keinot, joilla yritys pääsee verkkovisiossa määritettyihin tavoitteisiin. Verkkostrategian päälinjoissa voidaan kertoa strategisten valintojen vaikutukset yrityksen verkostosuhteisiin sekä niiden vaatimusten ja tarpeiden mukaan kehitettävät kumppanuudet ja yhteistyöverkostot. Päälinjauksissa määritellään myös se, millä osa-alueilla yrityksellä on tarvetta uusiin verkostokumppanuuksiin ja miten niitä voidaan kehittää. Päälinjauksiin voidaan myös ottaa ne kriteerit, mitä verkostosuhteilta haetaan ja mitä verkostokumppaneille tarjotaan. Verkostokumppanuuksien tarvittavat osaamiset ja resurssit määritellään ja myös kaikki kriteerit, mitkä liittyvät uuden verkostokumppanin valintaan. Verkostosuhteiden periaatteet ja toimintatavat linjataan myös verkostostrategiaan sekä niiden kehittämiseen tarvittavat keinot ja toimenpiteet. Yrityksen oman osaamisen tunnistaminen ja osaamisen kehittäminen on yksi päälinjauksista. On tärkeää myös määrittää verkostoitumisen seuranta ja ne menetelmät, joilla verkostoitumista seurataan. (Hakanen ym. 2007, 150)

4.3 Verkostostrategian konkretisointi ja toteutus

Yrityksen verkostostrategia toteutuu suurilta osin yrityksen normaalin kokonaisstrategian yhteydessä. Toteutumisessa auttaa strategiatyö ja henkilöstön sitouttaminen verkostostrategian päämääriin. Verkstovisiossa on jo määritelty jo olemassa olevat verkostosuhteet, mutta konkretisoinnin aikana kaikki näihin verkostosuhteisiin liittyvät osatekijät kootaan yhteen. Seuraavana tehtävänä on visiossa määriteltyjen tavoitteiden saavuttavuuden varmistaminen kehitystoimenpiteitä suunnittelemalla sekä laatimalla kehitysohjelmia. Tämä vaihe on erittäin tärkeä yrityksissä, joiden liiketoiminnassa verkostosuhteiden rooli on suuri tai kasvamassa tulevaisuudessa suureksi. Muuten yrityksen

on vaikea hallita verkostosuhteistaan eikä yrityksen sisäinen verkosto- osaaminen pääse kehittymään. (Hakanen ym. 2007, 152)

Verkostostrategian konkretisointi aloitetaan asettamalla strategiset tavoitteet. Tavoitteina voivat olla taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma sekä henkisen pääoman näkökulma. Taloudelliseen näkökulmaan kuuluvat:

- liikevaihto, joka on saatu aikaan verkostoyhteistyöllä
- tulos, joka on saatu aikaan verkostoyhteistyöllä
- yrityksen arvo/pääoma
- yrityksen kassavirta, rahoitus sekä investoinnit

verkostokumppanit jakavat riskin. (Hakanen ym. 2007, 153)

Asiakasnäkökulmaan kuuluvat:

- asiakaskumppanuuksien määrä, tilat sekä kehitys
- jakeluverkoston muoto
- asiakaskumppanuuksien kautta saatava liikevaihto
- asiakkaiden tarpeita tyydyttävät palvelut
- yrityksen suurempi tunnettavuus ja näkyvyys markkinoilla
- asiakkaiden tyytyväisyys, kannattavuus ja uskollisuus. (Hakanen ym. 2007, 153)

Prosessinäkökulmaan kuuluvat:

- toimittajasuhteiden määrä ja tila
- yhteistyökumppanuuksien ja – suhteiden hallinnat
- varastoinnin määrät ja toimitusajat
- verkostosuhteiden onnistumiset
- ostojen hintataso
- verkostokumppanuuden avulla mahdollisesti saadut tuoteinnovaatiot. (Hakanen ym. 2007, 153, 154)

Henkisen pääoman näkökulmaan kuuluvat:

- osaaminen verkostossa ja kumppanuuksissa
- oppiminen verkostossa
- yrityksen sisäinen yhteistyö
- yrityksen ydinosaamisen parantaminen. (Hakanen ym. 2007, 153, 154)

Verkostostrategian konkretisoinnin seuraavaan vaiheeseen kuuluvat menestykseen liittyvät tavoitteiden ja mittareiden määrittelyt. Tässä vaiheessa määritetään yritykselle tärkeimmät konkreettiset asiat, ominaisuudet sekä kohteet, joiden avulla mitataan strategisten tavoitteiden toimintaa. Näiden tavoitteiden mittaukseen laitetaan tavoitearvot, joiden toteutuessa strategiset tavoitteet saavutetaan. Nämä mittarit voivat olla määrällisiä, mutta mittarit voivat olla myös laatua mittaavia.

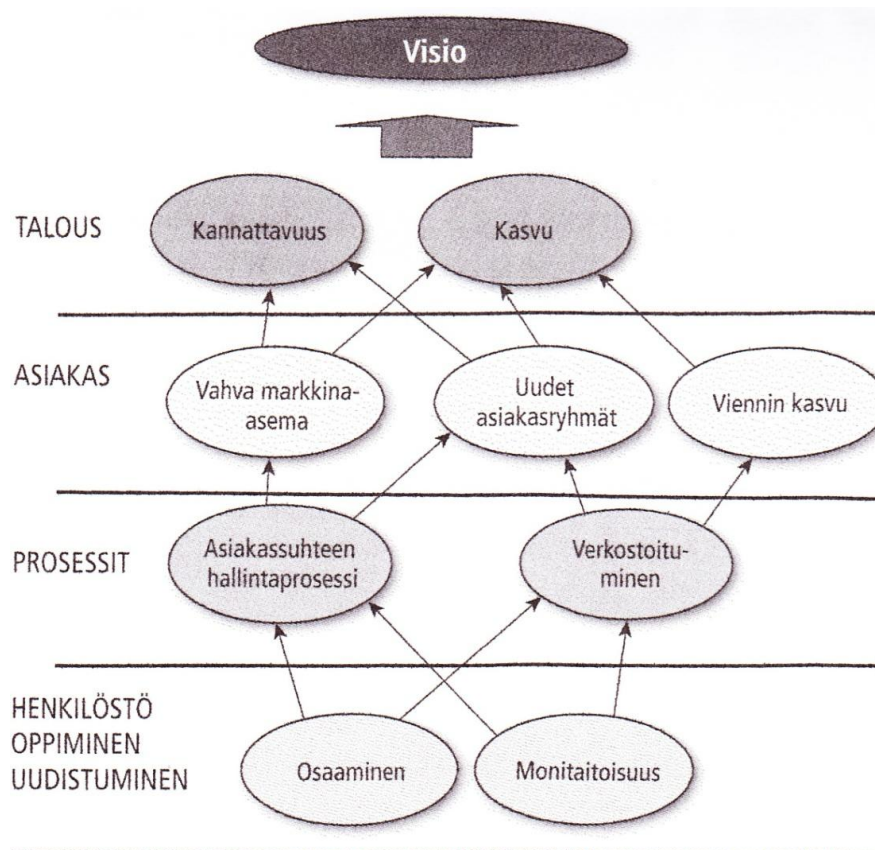
Seuraavassa taulukossa (taulukko 1) on malliesimerkki yrityksen verkostostrategian konkretisoinnista.

Taulukko1. Verkostostrategian konkretisointi. (Mukaillen Hakanen ym. 2007, 155)

Strateginen tavoite	Kriittiset menestystekijät	Mittari	Tavoite
Taloudellinen näkökulma: Viennin kasvu X % liikevaihdosta vuonna 20XX	Verkostoituminen, uudet asiakaskumppanuudet	kpl/v	X kpl
Asiakasnäkökulma: uudet asiakasryhmät	Uusien tuotteiden kehittäminen verkostokumppaneiden kanssa	kpl/v	X kpl
Prosessinäkökulma: verkostoituminen, X % liikevaihdosta kumppanuussuhteista	Verkostosuhteiden hallinta, toimintamalli. Uudet toimittajayhteistyökumppanit.	aika kpl/v	20XX X kpl
Henkilöstö, oppiminen ja osaaminen: Brändiosaamisen parantaminen ja osaamisen siirto.	Toimivan kumppanuuden rakentaminen.	aika	20XX

Yritys voi tuoda esille ja havainnollistaa verkostoitumisen merkityksen yrityksen kokonaisstrategiassa työntekijöilleen strategiakartan avulla (kuva 5). Tällöin henkilöstö hahmottaa paremmin yrityksen verkostoitumisen tärkeyden sen kasvulle ja ke-

hittymiselle, jotta yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa määritettyyn visioon päästäisiin. (Hakanen ym. 2007, 155)



Kuva 5. Verkostoituminen yrityksen strategiakartassa. (Hakanen ym. 2007, 156)

Verkostostrategiaan kuuluu osana myös määritellä yhteistyökumppaneiden valintakriteerit. Verkostostrategian periaatteiden avulla yritys voi määrittää ne kriteerit, joiden perusteella yhteistyökumppaneita haetaan ja hyväksytään yhteistyökumppaneiksi. Yhteistyökumppaneiden valinnat ovat tärkeimpiä verkostoitumisen menestystekijöistä.

Mahdollisen verkostokumppanin valinnassa yrityksen kannattaa ottaa seuraavat kriteerit arviointiinsa:

- yrityksen koko
- yrityksen yhteensopivuus oman yrityksen kanssa (arvot)
- yrityksen luotettavuus ja taloudellinen tilanne
- yrityksen toiminta-alueen koko
- yrityksen nykyisten asiakkaiden luonne
- yrityksen kustannukset ja panostukset yhteisiin kohteisiin

- yritysten väliset henkilösuhteet (henkilökemia)
- yhteistyökumppanuuden riskit
- kielelliset erot. (Hakanen ym. 2007, 163)

Yritys voi ottaa kriteereihinsä kaikki edellä mainitut tai osan niistä. Kaikki ne asiat, jotka menevät kriteeriseulan läpi, ovat positiivisia yhteistyötä ajatellen. (Hakanen ym. 2007, 163)

4.4 Verkostosuhteiden hallinta ja johtaminen

Yritykselle voidaan laatia verkostostrategia, mutta sen toteuttaminen ja sen linjojen pitäminen on haastavinta. Hyvin laadittu verkostostrategia antaa kuitenkin hyvän pohjan yrityksen verkostoimiselle, verkostosuhteiden johtamiselle sekä niiden hallinnalle.

Verkostostrategian päämäärien ja toteutuksen saavuttamiseksi voidaan kirjata seuraavia periaatteita:

- Johtajuuden merkitys on tärkeimpiä sekä yrityksen sisäisissä sekä verkostosuhteissa. Hyvä johtaja sitouttaa henkilöstön strategiaan tuomalla verkostoimisen hyödyt hyvin esille.
- Sisäisen viestinnän tärkeyttä ei saa unohtaa, sillä asioista tiedottaminen, henkilöstön koulutus ja asenteiden muokkaaminen verkostoitumisen tärkeyttä kohtaan ovat ensisijaisen arvokasta verkostoitumisessa.
- Yrityksellä on oltava sisäiset säännöt ja toimintaperiaatteet, joissa henkilöstön roolit ja tehtävät ovat selviä ja kaikkien asiaankuuluvien mielipide otetaan huomioon.
- Yrityksen arvot on otettava huomioon yhteistyössä ja miten yhteistyökumppanin arvot soveltuvat oman yrityksen arvoihin.
- Yhteistyökumppanuuksien kehittäminen ja mitkä ovat sen tavoitteet ja arvioinnin mittarit.
- Kaikki asiat mitkä liittyvät sopimuksiin. Kuten sopimusten rungot, lainsäädäntö jne.
- Tuottovaatimukset, kustannukset ja investoinnit otetaan huomioon mietittäessä taloudellisia kysymyksiä.

- Yhteistyökumppanuuksien riippuvuussuhteet ja miten ne vaikuttavat yrityksen itsenäisyyteen.
- Yhteistyön purkamiseen liittyvät kysymykset ja siihen liittyvät ehdot.
- Verkostokumppanuuden riskien hallintaan ja arvioinnissa otetaan huomioon riskien määrä ja taso. Toisin sanoen määritellään ne riskien tasot, jotka voidaan hyväksyä yhteistyöstä sovittaessa. (Hakanen ym. 2007, 168, 169)

Näitä edellä mainittuja soveltamalla yrityksellä on hyvät edellytykset toteuttaa verkostostrategiaansa. Eri yritykset voivat painottaa eri osa-alueita omassa yrityksessään omiin päämääriinsä pyrkiessään. (Hakanen ym. 2007, 168, 169)

5 AKKOY SERVICE OY:N KUMPPANUUSVERKOSTO

5.1 Akkoy Service Oy:n esittely

Akkoy Service Oy on kunnossapitopalveluita teollisuudelle tarjoava yritys. Yritys perustettiin kahden nuoren kunnossapidon ammattilaisen ja yhden kokeneen yrittäjän yhteistyöllä vuoden 2010 maaliskuussa ja sen yhtiömuotona on osakeyhtiö. Yrityksen pääpaikka sijaitsee Kemissä ja sen henkilökunnan määrä on 4 - 16 työkohteista riippuen. Yritys on kasvanut koko olemassaolonsa ajan voimakkaasti ja on nyt dynaaminen ja palveleva kunnossapitoyritys. Vaikka yritys on iältään nuori, se on saavuttanut erinomaisen maineen ja yritys tekee yhteistyötä arvostettujen kansainvälistenkin suuryritysten kanssa. Huolimatta yhteistyöstä arvostettujen yrityskumppanuuksien kanssa, Akkoy Service arvostaa suuresti myös pienempiä yhteistyökumppaneitaan. Yritys on tunnettu siitä, että se reagoi tarvittaessa nopeasti ja on joustava sekä luotettava toiminnoissaan. (Akkoy Service Oy:n Internet- sivut, hakupäivä 15.9.2013)

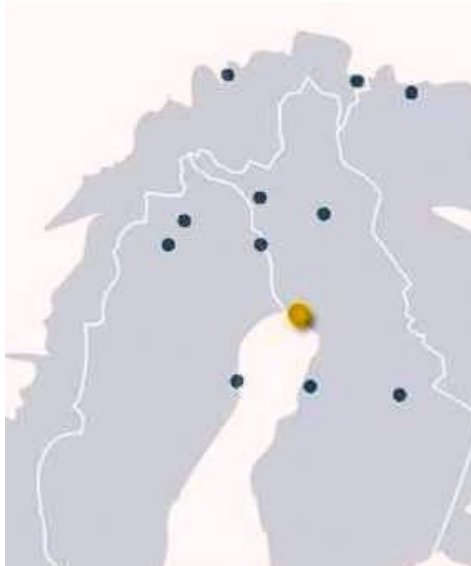
Akkoy Service Oy tekee kaikenlaisia teollisuuden kunnossapitotöitä prosessi- sekä kaivannaisteollisuudessa. Kaivosten kunnossapitotöihin kuuluvat:

- murskien asennukset ja huollot
- kuljettimien asennukset ja huollot
- seulojen ja jauhinmyllyjen asennukset ja huollot
- syöttimien asennukset ja huollot. (Akkoy Service Oy:n Internet- sivut, hakupäivä 15.9.2013)

Prosessiteollisuuden kunnossapitotöihin kuuluvat:

- hitsauspalvelut
- laiteasennukset
- prosessiputkistot
- ennakko- ja huollot
- huoltopäivystykset. (Akkoy Service Oy:n Internet- sivut, hakupäivä 15.9.2013)

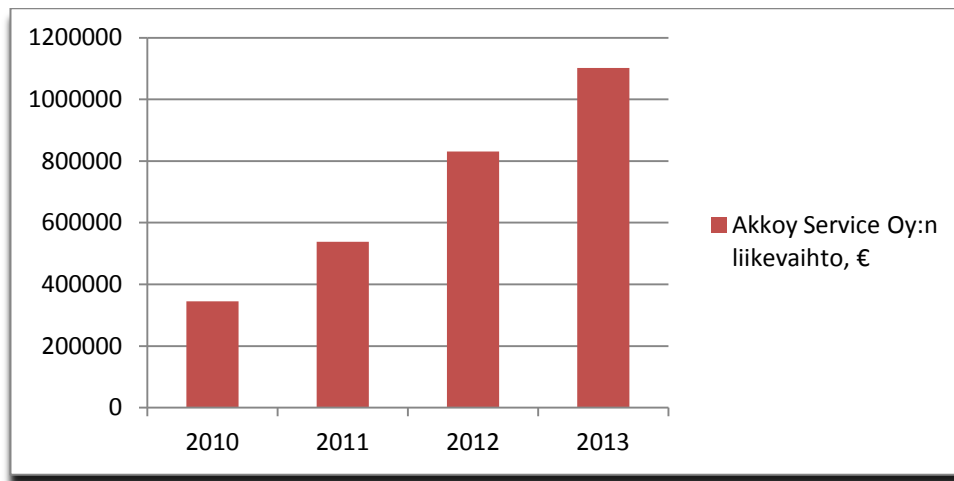
Akkoy Service Oy:n vahvuuksia ovat nuorekas, kunnianhimoinen ja ammattitaitoinen henkilöstö. Ammattitaitoinen henkilöstö tekee vaativimmatkin työt laadukkaasti ja nopeasti. Yritys sijaitsee erinomaisella paikalla työkohteisiinsa nähden, kuten seuraavassa kuvasta (kuva 6) voidaan hyvin huomata. Pohjoiskalotin alueella sijaitsee suurin osa Suomen ja Ruotsin kaivoksista ja yritys on erikoistunut kaivosten kunnossapitoon. (Koivumaa 2013)



Kuva 6. Akkoy Service Oy:n sijaintipaikkakunta. (Koivumaa 2013)

Akkoy Service sijaitsee lähellä toimivia kaivoksia ja sen välittömässä läheisyydessä on Kemin kromikaivos. Lähellä yritystä sijaitsevat myös Outokummun jaloterästehdas sekä kaksi selluloosaa, paperia sekä kartonkia valmistavaa tehdasta: Stora Enso Oy ja Metsä Fibre. Lyhyet etäisyydet työkohteisiin takaavat henkilöstön nopean perille saapumisen ja kunnossapitoon voidaan ryhtyä nopeasti, jolloin asiakkaalle tuleva tuottamaton aika jää mahdollisimman lyhyeksi. Yrityksellä on myös vahvoja ja isoja verkostokumppaneita, joiden avulla asiakkaita on saatu huomattavasti lisää. (Koivumaa 12.8.2013, haastattelu)

Akkoy Service Oy:n liikevaihto on noussut huimasti vuodesta 2010 vuoden 2013 syksyyn. Seuraavassa kaaviossa (Kaavio 1) nähdään selvästi, että yrityksen liikevaihto on noussut tasaisesti neljän vuoden aikana.



Kaavio 1. Akkoy Service Oy:n liikevaihto 2010 - 2013. (Koivumaa 2013)

Yrityksen perustamisvuonna 2010 yrityksen liikevaihto oli 343 000 €, seuraavana vuonna 2011 536 000 € ja vuonna 2012 jo 829 000 €. Vuoden 2013 liikevaihdon ennuste on 1 100 000 €. Yritys on kolmen vuoden aikana kolminkertaistanut liikevaihtonsa ja merkittävästi tähän on vaikuttanut hyvin valitut verkostokumppanuudet.

Yritys kouluttaa jatkuvasti henkilökuntaansa, jotta työntekijät ovat aina ammattitaidoiltaan valmiita mitä erilaisimpiin kunnossapidon tehtäviin, joita varsinkin kaivosteollisuuden työkohteissa tulee jatkuvasti eteen. Kaivoksilla sijaitsevien työkohteiden laitteet ovat myös massiivisia ja vaativat usein erityisosaamista.

Vakaaseen liikevaihdon nousuun on luultavasti vaikuttanut alun perin hyvin laadittu liiketoimintasuunnitelma, jonka tavoitteisiin pyrkimistä yrityksen johto on edesauttanut johtamistavoillaan. Myös säännölliset tapaamiset rahoitustahojen ja sopimusten tarkistaminen lakimiehillä ennen allekirjoittamista ovat omalta osaltaan vaikuttaneet yrityksen kasvuun positiivisesti.

5.2 Nykyisten verkostosuhteiden analysointi

Akkoy Servicellä on suuri kumppanuusverkosto toiminta-alan luonteen vuoksi, joten verkostostrategia oli tarpeen yrityksen liiketoimintasuunnitelman tavoitteiden saavuttamiseksi. Nykyisten verkostosuhteiden analysointi aloitettiin listaamalla kaikki yrityksen olemassa olevat ja loppuneet verkostokumppanuudet.

Yrityksellä on verkostokumppaneina myös ulkoistamisesta tulleita tahoja kuten taloushallinto, johon kuuluvat laskutukset ja palkanlaskenta. Laskutukset yms. hoidetaan keskitetysti tilitoimiston kautta, jonka kanssa on tehty sopimus taloushallinnosta. Verkoston yhteistyökumppaneita ovat myös lakimiehet, rahalaitoksen edustajat jne. Verkostosuhteiden analysoinnista jätettiin edellä mainitut tahot analysoimatta.

Verkostokumppanuuksien kartoituksessa vastattiin seuraaviin kysymyksiin (liite1):

- yrityksen nimi ja koko
- kumppanuuden luonne
- kumppanuuden kesto (alkaminen, mahdollinen loppuminen)
- verkostokumppanin hierarkiastatus
- suullinen vai kirjallinen sopimus
- verkostokumppanuudesta saatu hyöty
- yhteiset tapaamiset
- verkostokumppanuuden mahdolliset huonot puolet
- verkostokumppanuuden tulevaisuuden näkymät
- uusien verkostokumppanuuksien tarve.

Analysoinnissa oli mukana yhteensä 11 Akkoy Service Oy:n verkostoon kuuluvaa tai kuulunutta yhteistyökumppanuutta. Verkoston yritykset olivat erikokoisia toisiinsa nähden, mutta se ei vaikuttanut siihen, kuin vahva yrityskumppanuus on. Suurin osa verkostokumppanuuksista oli pitkäaikaisia ja olivat kestäneet yli 2 vuotta ja osa yli 3 vuotta. Alle vuoden kestäneitä ja jatkuvia kumppanuuksia oli 2, mutta nämä olivat tulevaisuuskuvaltaan erittäin lupaavia Akkoy Service Oy:lle. Niitä verkostokumppanuuksia, jotka olivat olleet lyhytaikaisia tai joiden sopimukset oli purettu, oli vain 3 kpl. Nämä verkostokumppanuuksien loppumisen syinä olivat luottamuspula, (yhteistyökumppani ei pitänyt sopimuksista kiinni), verkostokumppanin maksukyvyttömyys tai liian alhainen palvelun hinta.

5.1.1 Verkoston luonteet ja hierarkkiset suhteet

Suurin osa Akkoy Service Oy:n verkostokumppaneista on verkostohierarkiassa ylemmällä tasolla. Tämä johtunee yrityksen toimialasta ja yhteistyökumppanuuden laadusta. Ylempinä verkostohierarkiassa olevien yritysten kanssa kumppanuuden aihe liittyy siihen, että Akkoy Service Oy:n kumppani tarvitsi ammattitaitoista työvoimaa kunnossapitokohteilleen ja samalla vuokrattiin myös työssä käytettävät välineet.

Seuraavaksi suurin joukko verkostokumppaneista on tasavertaisia Akkoy Service Oy:n kanssa. Näiden kumppanuuksien alkamiseen ja luonteeseen kuuluvat työvoiman vaihto, Akkoy Service Oy:n omistaman hallin vuokraus, työvälineiden ja kuljetuskalustojen vuokraus sekä raskaan konepajateollisuuden tuotteet ja ostot. (Koivumaa 12.8.2013, haastattelu)

Pieni osa verkostokumppaneista on verkostohierarkiassa alemmalla tasolla. Näiden yhteistyön luonne on pintakäsittelyn ostamista, raskasta konepajateollisuutta jne. (Koivumaa 12.8.2013, haastattelu)

5.1.2 Yrityskumppanuuksien hyvät puolet

Haastattelussa selvisi, että suurimmalla osalla Akkoy Service Oy:n verkostokumppanuuksilla on pelkästään hyviä puolia. Näitä hyötyjä ovat:

- taloudellinen hyöty
- yrityskumppanuuden kautta tullut lisää työmahdollisuuksia
- suurin osa sopimuksista on kirjallisia
- osaa kirjallisia sopimuksista päivitetään vuosittain
- yrityskumppanuus edennyt tasaisesti ja nousujohteisesti
- yhteiset tapaamiset
- osa yhteisistä tapaamisista kaupallisia ja osa operatiivisia
- osa yhteisistä tapaamisista säännöllisiä.

Osalla yhteistyökumppanuuksista edellä mainituista hyvistä puolista toteutuvat lähes kaikki, joten ne kumppanuudet ovatkin erittäin tärkeitä myös tulevaisuudessa. (Koivumaa 12.8.2013, haastattelu)

5.1.3 Yrityskumppanuuksien huonot puolet

Haastattelun aikana tuli esiin vain muutama huono puoli verkostokumppanuuksista ja 3 kumppanuutta, johon huonot puolet kohdistuvat, ovat jo loppuneet. Huonoja puolia olivat tai ovat:

- verkostokumppani ei pitänyt sopimuksia
- liian alhainen palvelun hinta
- verkostokumppanin maksuvaikeudet
- suulliset sopimukset
- ei säännöllisiä tapaamisia
- epätasainen tilauskanta. (Koivumaa 12.8.2013, haastattelu)

Vaikka suurin osa verkostokumppaneiden kanssa tehdyistä sopimuksista onkin kirjallisia, niin kuitenkin osassa on voimassa vain suulliset sopimukset. (Koivumaa 12.8.2013, haastattelu)

5.2 Verkostokumppanuuksien tulevaisuusnäkymät

Analysoinnissa selvisi, että lähes kaikilla Akkoy Service Oy:n olemassa olevilla verkostokumppanuuksilla on valoisat tulevaisuuden näkymät, koska yhteistyö on ollut tasaisesti kehittyvää ja nousujohdatteista. Osalla kumppanuuksilla on jopa erittäin lupaavat tulevaisuuden näkymät. Verkostokumppaneiden kesken on tehty kirjallisia sopimuksia ja yhteisiä tapaamisia on säännöllisesti. Yhteistyö yrityskumppaneiden kanssa on toiminut hyvin, eikä väärinkäsityksiä ole päässyt syntymään.

Verkostokumppanuuksissa voi nähdä myös uhkakuvia. Analysoinnin aikana tuli ilmi muutamia asioita, jotka voivat varjostaa muutamien verkostokumppanuuksien tulevaisuutta. Näihin uhkiin kuuluivat kumppanuusyrityksen mahdolliset organisaatiomuutok-

set, toiminnan kapea-alaisuus tai verkostokumppanilta tuleva epätasainen tilauskanta. Verkostostrategian suunnittelussa täytyy ottaakin huomioon verkostokumppanuuksia mahdollisesti varjostavat uhat ja se miten niitä torjutaan.

5.3 Yrityskumppanin näkökulma verkostokumppanuudesta

Oman analysoinnin lisäksi verkostostrategian suunnittelun avuksi kysyttiin yhden merkittävän Akkoy Service Oy:n verkostokumppanin (Outotec (Finland) Oy), näkemyksiä yhteistyöstä. Kumppanuusyritys on verkostohierarkiassa ylempiarvoinen, mutta vastausten perusteella Outotec näkee verkostokumppanuuden Akkoy Servicen Oy:n kanssa hedelmälliseksi.

Kyseiseltä yritykseltä kysyttiin seuraavia asioita:

- Mikä on yhteistyön luonne kyseisen yrityksen kanssa?
- Yrityksenne on verkostohierarkiassa ylempiarvoisempi. Näkyykö tämä yhteistyössänne mitenkään?
- Onko yhteydenpito mielestänne tasapuolista?
- Yrityksenne saama hyöty kumppanuudesta Akkoy Service Oy:n kanssa?
- Tiedossani on, että teillä on yhteisiä tapaamisia. Ovatko ne mielestäsi tarpeellisia?
- Olette tehneet yhteistyöstä kirjallisen sopimuksen. Onko mielestänne kirjallinen sopimus sitovampi ja turvallisempi kuin suulliset sopimukset?
- Mitkä ovat yrityskumppanuuden tähänastiset hyvät puolet?
- Mitkä ovat yrityskumppanuuden tähänastiset huonot puolet, jos niitä on?
- Mitkä ovat verkostokumppanuutenne tulevaisuuden näkymät?

Outotec Oy:n yhteyshenkilö Hannu Alen antoi ystävällisesti kirjalliset ja erittäin kattavat vastaukset edellisiin kysymyksiin. Yhteistyön luonteeksi Outotec kertoi palveluidensa ja asiakaspalvelunsa täydentämisen ja parantamisen kumppanuuden avulla. Outotec on verkostohierarkiassa ylempiarvoinen, mutta pyrkii siihen, että sen yhteistyökumppaninsa ovat tasavertaisessa asemassa heidän kanssaan. Yritys vaatii kaikilta yrityskumppaneiltaan kumppanuussopimuksen, yrityksen arvojen mukaista toimintaa, 100

% luottamusta sekä joustavuutta, jotta yhteistyö toimisi parhaalla mahdollisella tavalla. Outotec kokee olevansa verkostokumppaneittensa suhteen luotettava ja sanansa pitävä yhteistyökumppani. (Alen 31.10.2013, sähköpostiviesti)

Outotec hyötyy Akkoy Service Oy:n kumppanuudessa monella eri tapaa. Kumppanuus täydentää omalta osaltaan yrityksen palveluita, tuo sille joustavuutta, hyvää alanosaamista ja tietyltä osin yritys pystyy vastaamaan paremmin asiakkaan vaatimuksiin. Kumppanuus Akkoy Service Oy:n kanssa on tuonut yritykselle myös asiakasläheisyyttä. (Alen 31.10.2013, sähköpostiviesti)

Outotec kokee myös yhteydenpidon yritysten kesken olevan tasavertaista, vaikkakin suurelta osin yhteydenpito on henkilöitynyt paljon. Yritys pyrkii tapaamisiin verkostokumppaneittensa epäsäännöllisen säännöllisesti ja haluaa asioista keskusteltavan avoimesti. Yritys katsookin, että yhteiset tapaamiset ovat välttämättömiä, jotta asioista pystytään keskustelemaan avoimesti ja yhteistyötä voidaan jatkaa hyvässä hengessä. (Alen 31.10.2013, sähköpostiviesti)

Outotec pyrkii tekemään kaikki mahdolliset sopimukset kirjallisesti, koska se on selkeä tapa toimia ja vähentää osaltaan mahdollisia myöhempiä epäselvyyksiä. Kirjallinen sopimus auttaa myös siinä tilanteessa, kun yritysten yhteyshenkilöt vaihtuvat, koska sopimuksen runko ja toimintatavat ovat kirjattu ylös. (Alen 31.10.2013, sähköpostiviesti)

Outotec kertoo Akkoy Service Oy:n kumppanuuden hyödyiksi joustavuuden ja mutkattoman yhteistyön sekä uskoo, että molemmat osapuolet ovat onnistuneet saavuttamaan tietynlaisen luottamuksen toisiinsa. Yrityksen mielestä luottamuksen merkitystä ei voi koskaan liikaa korostaa, koska vain sen avulla verkostokumppanuutta voidaan kehittää ja viedä eteenpäin. Kysyttäessä verkostokumppanuuden mahdollisista huonoista puolista, Outotec ei koe niitä olevan siinä määrin, jotta niitä tulisi mainita. Näin siksi, että verkostokumppanit ovat pystyneet keskustelemaan avoimesti asioista ja kehittämään sekä parantamaan asioita. (Alen 31.10.2013, sähköpostiviesti)

Tulevaisuuden näkymätkin tuovat luottamusta verkostokumppanuuden jatkumiseen. Outotec Oy:llä on vakaa pyrkimys toimia ja mahdollisesti lisätä toimimista verkostokumppaneidensa kanssa. Yrityksen mielestä verkostokumppanuus on toimintamuotona nykyaikainen ja tehokas tapa toimia nykymarkkinoilla. Outotec pyrkiikin pitkäaikaiseen

verkostokumppanuuteen, jos se on löytänyt yhteistyökumppanin, jonka kanssa yhteistyö on molemmin puolin antoisaa, hedelmällistä ja luottamuksellista. (Alen 31.10.2013, sähköpostiviesti)

6 AKKOY SERVICE OY:N VERKOSTOSTRATEGIASUUNNITELMA

Nykyisten verkostosuhteiden analysoinnin ja yhden merkittävän verkostokumppanin näkökulman perusteella ja teorianoppimisen perusteella laadittiin Akkoy Service Oy:lle verkostostrategia suunnitelma. Kuten aiemmin teoriaosuudessa kerrottiin, aktiivinen verkostostrategia sopii sellaiselle yritykselle, joka etsii yritykselle sopivia verkostokumppanuuksia, joiden avulla se pyrkii kehittämään toimintaansa. Akkoy Service Oy on tällainen yritys, joten sen tuleva verkostostrategia suunnitelma on aktiivinen.

Akkoy Service Oy:llä on olemassa toimiva liiketoimintasuunnitelma, jossa on määritetyt tavoitteet ja päämäärät sekä toimintatavat ja –periaatteet, joilla tavoitteisiin päästään. Nykyisten verkostosuhteiden analysoinnilla ja yrityksen visiolla verkostoitumisensa hyödyistä saatiin selville, millaiset kriteerit uuden verkostokumppanuuden solmimiselle asetetaan. Verkostoitumisen avulla Akkoy Service Oy pyrkii suunnistamaan kohti liiketoimintasuunnitelmassaan asettamia tavoitteita.

6.1 Visio

Akkoy Service Oy:n toimitusjohtajaa haastatteleamalla (liite 2) saatiin selville visio siitä, mitkä tavoitteet yrityksellä on verkostoitumisen suhteen. Luotettavat ja kehittyvät kumppanuussuhteet ovat ensisijaisen tärkeitä yrityksen toiminnan kehittymiselle. Yritys katsoikin, ettei samoja hyötyjä saisi millään muulla keinolla kuin verkostoitumalla. Verkostoituminen on yritykselle huomattavan merkittävää ja sitä ei voi millään korvata. Analysoinnin avulla selvitettiin, millaiset verkostokumppanuudet ovat olleet kestoaltaan pitkäaikaisia ja kehittyviä. Näiden yhteistyökumppanuuksien tarkastelu luo selvät kriteerit myös uusien verkostokumppanien valinnalle. (Koivumaa 28.10.2013, haastattelu)

Akkoy Service Oy:n tähänastisen verkostoitumisen periaatteet ja verkostokumppaneiden valinnat ovat olleetkin hyvin suuntaa antavina yrityksen verkostostrategiaa suunniteltaessa. Verkostostrategian tulee erityisesti tukea yrityksen kilpailuetua ja erikoistumista ja tukea sen omaa ydinosaamista.

Yritys katsoo tarvitsevänsä uusia verkostokumppanuuksia erikoisosaamisen alueilla kuten laki, rahoitus ja tekninen osaaminen (Koivumaa, haastattelu 28.10.2013).

6.2 Nykyisten verkostosuhteiden kehittäminen

Yrityksen nykyisten verkostosuhteiden kehittämistarpeet ja se, millä toimenpiteillä niitä voidaan kehittää, kootaan yhteen kehittämisohjelmaksi. Kehittämisohjelma koostuu yhteistyökumppanin nimestä, kehitystarpeesta, toimenpiteistä, aikataulusta ja vastuuhenkilöstä.

Taulukko 2. Kehittämisohjelman runko ja pääpiirteet.

Yhteistyökumppani	Kehitystarpeet ja toimenpiteet	Aikataulu & vastuuhenkilö
Yritys A	Yhteistyön tiivistäminen → säännölliset tapaamiset → lisää työmahdollisuuksia	12/2014 AKK, JK
Yritys B	Tämänhetkinen yhteistyö nousujohteista → jatketaan säännöllisiä tapaamisia	jatkuvaa AKK
Yritys C	Tämänhetkinen yhteistyö on tasaista ja nousujohteista → jatketaan säännöllisiä tapaamisia	jatkuvaa AKK
Yritys D	Erittäin tärkeä yhteistyökumppani: Yhteistyö on tasaista ja nousujohteista → jatketaan strategisia tapaamisia (3 kpl/v) ja operatiivisia tapaamisia (jatkuvia) samaan malliin	jatkuvaa AKK, MP
Yritys E	Kehitetään yhteistyötä → yhteisten töiden myynti	jatkuvaa AKK
Yritys F	Yhteistyö sujuvaa → päivittäiset tapaamiset	jatkuvaa AKK
Yritys G	Yhteistyö on sujuvaa → yhteistyötä tehdään tarpeen mukaan → pidetään suhteet kunnossa	jatkuvaa AKK
Yritys H	Yhteistyö on nousujohteista → säilytetään luottamus → töiden määrä lisääntyy	jatkuvaa AKK

Kehittämisohjelmassa yhteistyökumppanuuksien kehittämisen alueet on saatu analysoimalla Akkoy Service Oy:n nykyistä verkostoitumista. Analysointia varten tehdyssä

haastatteluissa selvitettiin myös verkostokumppanuuksien tulevaisuuden näkymät ja se mitä yritys yhteistyöltä tulevaisuudessa toivoo. Näiden selvitysten perusteella mietittiin jokaisen yhteistyökumppanin kohdalla erikseen yhteistyön kehittämistarpeet ja toimenpiteet, joilla kehittymistä saadaan aikaan. Jokaiselle yhteistyökumppanuudelle ja sen kehittämiseksi on nimetty vastuuhenkilö. Tässä kehittämisohjelmassa suurin vastuu yhteistyökumppanuuksien kehittämisessä on Akkoy Service Oy:n toimitusjohtajalla ja operatiivisia vastuita jaetaan kahden esimiehen kesken.

6.3 Uusien yhteistyökumppaneiden valintakriteerit

Akkoy Service Oy:llä on toivottavaa omata määrättyjä kriteerejä uutta yhteistyökumppania kohtaan ennen verkostokumppanuuteen sitoutumista. Näille kriteereille yritys määrittelee ne asteet, joiden mahdollinen yhteistyökumppani täytyy omata, jotta verkostokumppanuus olisi mahdollista ja kannattavaa. Seuraavassa taulukossa (taulukko 3) on nähtävissä nämä yhteistyökumppanin valintakriteerit ja niiden tärkeys asteikolla tyydyttävä ja erinomainen.

Taulukko 3. Valintakriteerien arviointitaulukko.

Arviointikriteeri	Huono (0 p)	Tyydyttävä (5 p)	Erinomainen (10 p)
Arvot		x	
Luotettavuus			x
Vakavaraisuus		x	
Henkilösuhteet			x
Koko		x	
Kustannukset		x	
Markkinavoima		x	
Riskit			x

Mahdollisen yhteistyökumppanin valinnassa tärkeimpinä kriteereinä ovat luotettavuus, henkilösuhteet ja riskit. Riskien tulee olla siis hyvin hallittavissa ja niitä tulee olla mahdollisimman vähän. Näiden kolmen kriteerin on oltava aina erinomaisia, jotta yhteistyökumppanuutta voidaan suunnitella. Arviointitaulukon perusteella luotettavuus, henki-

lösuhteet ja riskien kohdasta täytyy tulla 30 pistettä ja muista kriteereistä vähintään 25 pistettä, jotta verkostokumppanuutta aloitetaan (yhteensä 55 p). Jokaisen suunnitellun verkostokumppanin kohdalla käydään läpi kaikki edelliset kriteerit ja käydään läpi kohta kohdalta jokaisen kriteerin vaikutus verkostokumppanuuteen. Kolmen tärkeimmän kriteerin lisäksi voidaan muita kriteereitä tarkastella sen mukaan, minkä luonteinen yhteistyökumppanuus olisi kyseessä. Riskit–kriteerissä erimaisen pistemäärän tulee saada vain sellainen verkostokumppanuus, jonka riskit ovat minimaalliset ja niitä voidaan torjua määrätietoisesti kumppanuuden aikana.

6.4 Riskienhallinta

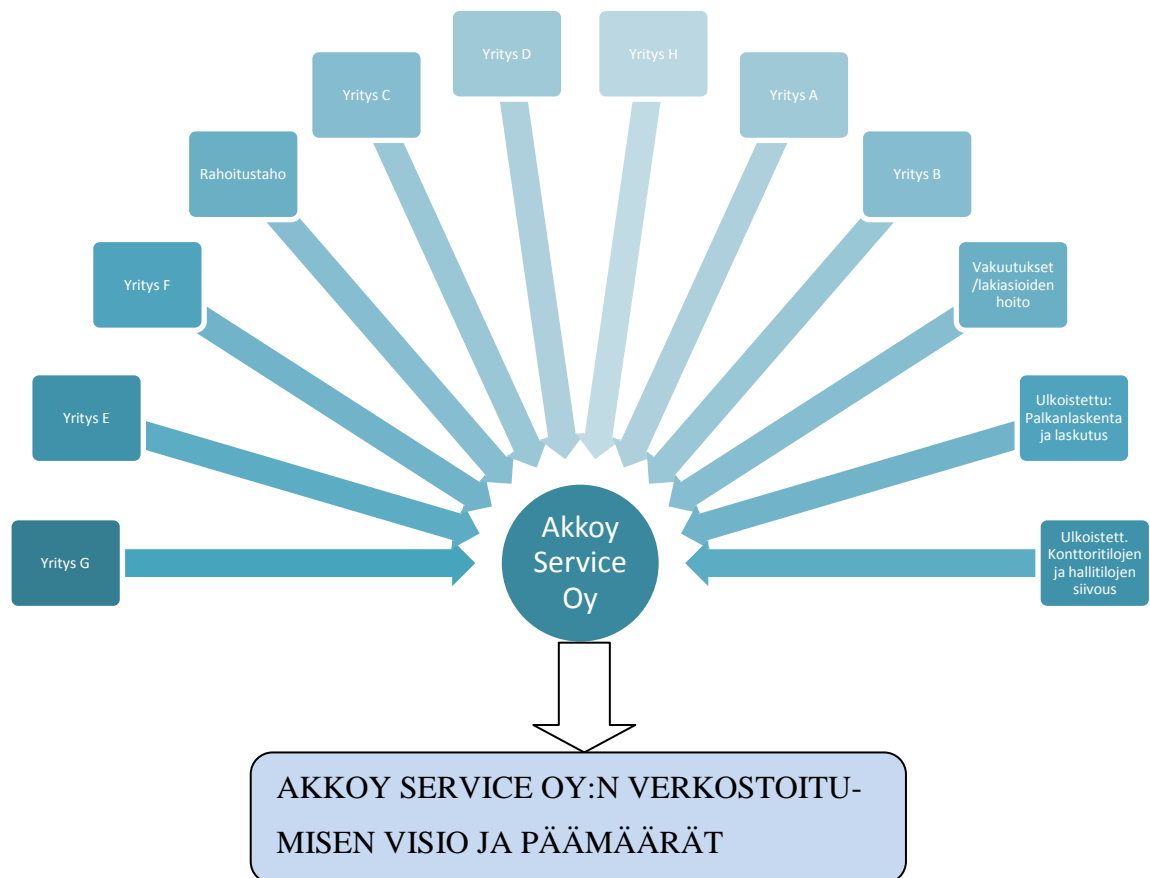
Kaikessa verkostoitumisessa on kuitenkin omat riskinsä, joita torjutaan seuraavalla tavalla:

- Yhteistyö aloitetaan vaan sellaisten yritysten kanssa, joiden kanssa yhteistyön mahdollisuus on pitkäaikaista.
- Pidetään huoli riittävästä vakuutussuojasta.
- Tarkastetaan yhteistyökumppanin taloudellinen tilanne määrätyn väliajoin sekä tarkistetaan sen luottotiedot.
- Tehdään aina kirjalliset sopimukset ja tarkistutetaan ne ennen allekirjoittamista asiantuntijoilla.
- Pidetään säännöllisiä tapaamisia verkostokumppanin kanssa, jotta tiedetään ”missä mennään”.
- Tarkkaillaan oman työn laatua sekä yhteistyökumppanin työnlaatua.
- Tehdään varasuunnitelma sen varalle, jos yhteistyö pettää.
- Pidetään yritysten välisesti henkilösuhteista huolta. Tämä pätee niin esimiehiin kuin työntekijöihin. Painotetaan säännöllisin väliajoin hyvien henkilösuhteiden tärkeyttä kaikille työntekijöille.
- Pidetään huoli koko verkostokumppanuuden ajan siitä, että molempien yritysten vastuut kumppanuudessa ovat oikein suhteutettuna yritysten saamiin hyötyihin.
- Koulutetaan ja motivoidaan henkilöstöä tietoisuuteen verkostoitumisen tärkeydestä.

- Selvitetään yhteistyöyhteyksien avainhenkilöt ja otetaan selvää heidän taidoistaan ja siten hyödynnetään tietoja kumppanuudessa.
- Pidetään huoli oman yrityksen ydinosaamisesta jatkuvasti työntekijöiden koulutusten turvin.
- Mietitään valmiiksi se, miten kumppanuudesta voidaan irtautua helposti, jos yhteistyö ei miellytä.
- Varmistetaan mahdollisten yhteisten tärkeitten tietojen leviäminen asiaankuulumattomille.
- Tartutaan heti mahdollisen ongelman alussa sen syyhyn, jottei ongelmasta paisuisi ratkaisematonta.

6.5 Verkostokartta

Akkoy Service Oy:n nykyinen kumppanuusverkosto ja ulkoistetut toiminnot voidaan havainnollistaa verkostokartan avulla (kuva7).



Kuva 7. Akkoy Service Oy:n verkostokartta.

Verkostokartta havainnollistaa henkilöstölle, kuinka kaikki verkostosuhteet tähtäävät Akkoy Service Oy:n päämäärien (visio) saavuttamiseen. Kuvan 7 värimaailma kertoo henkilöstölle, mitkä yhteistyökumppanit ovat tärkeimpiä vision saavuttamisessa. Visio on merkitty vaaleansinisellä ja mitä vaaleamman sininen yhteistyökumppani on, sitä tärkeämpi se on visioon pyrittäessä. Kaikki verkostokumppanuudet ovat tärkeitä omalla tavallaan, mutta muutama yhteistyökumppanuus on erityisen tärkeä, jotta tavoitteisiin päästäisiin. Näin henkilöstö osaa hahmottaa verkostokumppaneiden tärkeyden Akkoy Service Oy:lle ja tuottaa omalta osaltaan lisää luottamusta Akkoy Service Oy:tä kohtaan.

6.6 Verkostoitumisen arviointi ja seuranta

Verkostostrategian toteutumista seurataan jokaisen yhteistyökumppanin suhteen erikseen. Olemassa olevia verkostosuhteita kehitetään kehitysohjelman mukaan ja niitä sekä uusia verkostosuhteita arvioidaan määrätyn välein. Mikä tämä väli on, määrittää Akkoy Service Oy itse kulloisenkin yhteistyökumppanuuden alussa. Yhteistyökumppanuuksille annettujen päämäärien ja keinojen toteutumista seurataan jatkuvasti, jotta kaikki riskienhallinnassa määritetyt tavoitteet olisivat voimassa yhteistyökumppanin suhteen.

Arvioinnin mittareita ovat:

- asiakasyrityksen tyytyväisyys palveluun
- henkilöstön tyytyväisyys työhönsä
- yritysten välinen luottamus
- verkoston ilmapiiri
- yhteistyökumppanin sitoutuminen yhteistyöhön
- riskien hallinta.

Kaikkien näiden mittareiden avulla tehty arviointi verkostosuhteen laadusta ja verkostosuhteen nykytilasta, antaa Akkoy Service Oy:lle viitteitä siitä, onko yrityskumppanuus ollut kannattavaa laadullisessa mielessä. Laadun merkitys korostuu ja kertaantuu taloudellisiin tavoitteisiin pääsemisessä.

Taloudellisen kannattavuuden mittareina on tietysti verkostosuhteista saatu taloudellinen hyöty. Jokaisen yhteistyökumppanuuden alussa tavoitteeksi on asetettu myös yhteistyöstä seuraava taloudellinen hyöty eli liikevaihdon kasvu. Jos verkostosuhteista saatu hyöty on lähes yhtä suuri liiketoimintasuunnitelmassa tavoitteeksi asetetun liikevaihdon määrä, on yrityksen verkostoitumissuhteet ja yhteistyökumppanuuksien valinnat olleet oikeita.

7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön aikana on tullut täysin selväksi, että yritykselle on nykyisin todella tärkeää verkostoitua. Verkostossa yritys voi kehittää omaa ydinosaamistaan ja laajentaa verkostosuhteiden avulla liiketoimintaansa. Yrityksen valitessa oikeita yhteistyökumppaneita verkostoonsa, se voi kasvattaa liikevaihtoaan huomattavasti. Verkostosuhteiden avulla yritykselle voi tulla lisää työtilauksia ja näin ollen sen toiminta laajenee entisestään. Määritetyillä kriteereillä valitut yhteistyökumppanuudet nostavat yrityksen tietotaitoa sekä yritystoiminnan päämääränä aina olevaa taloudellista voittoa. Täytyy kuitenkin muistaa, että verkostokumppaneiden vastuut ja hyödyt ovat oikeissa suhteissa ja molemmat hyötyvät tasapuolisesti.

Akkoy Service Oy:n nykyverkostoa analysoidessa tuli täysin selväksi, että yritys oli valinnut suurimmaksi osin itselleen sopivia yhteistyökumppaneita. Sen todistaa myös yrityksen liikevaihdon vakaa nousu vuosi vuodelta. Yritystoiminnan kasvaessa onkin erityisen tärkeää vaalia ja kehittää nykyisiä hyviä verkostokumppanuuksia sekä harkiten valita uusia yhteistyökumppanuuksia.

Yrityksen kasvuun on vaikuttanut myös henkilöstön sitouttaminen yhtiön arvoihin ja henkilöstön ammattitaito sekä kaivosteollisuuden tärkeys Pohjoiskalotin alueelle. Erikoistumalla edelleen jatkossa yhä enemmän kaivosteollisuuden kunnossapitoon ja kehittämällä sitä yhä enemmän ydinosaamiseksi, yritys voi laajentaa toiminta-alueensa vaivattomasti koko Pohjoiskalotin alueelle.

Teoriaosuuden ja nykyisten verkostosuhteiden analysoinnin perusteella toteutettu verkostostrategia myötäileekin samoja linjoja niiden kriteereiden kanssa, mitä Akkoy Service Oy on noudattanut tähän asti. Todellisuudessa eli käytännössä on jo toteutettu verkostostrategiaa, jonka pääpiirteet ja kriteerit on nyt laitettu tässä opinnäytetyössä luettavaan muotoon.

Kehittämisen kohteena Akkoy Service Oy:n verkostoitumiselle voidaan kuitenkin nähdä toiminta-alueen laajentaminen Ruotsin, Norjan ja Pohjois-Venäjän (Murmansk) kaivoksille. Näillä alueilla toimii suuria kaivoksia (esim. Kiiruna, Murmansk, Kirkkoniemi), jotka olisivat mahdollisesti tulevaisuuden potentiaalisia työkohteita.

LÄHTEET

Akkoy Servicen Oy:n Internet- sivut. Hakupäivä 5.9.2013.

<<http://www.akkoy-service.fi/>>

Alen, Hannu, Customer Support Operation Manager, Outotec (Finland) Oy. Re: Kyse-
lyä opinnäytetyöhön liittyen. Sähköpostiviesti leena.huttunen@edu.tokem.fi
31.10.2013.

Hakanen, Matti & Heinonen, Upi & Sipilä Petri 2007. Verkostojen strategiat. Helsinki:
Edita Publishing Oy.

Helin, Anu, 2007. Keski- Suomen alueellinen matkailuverkosto. Pro Gradu- tutkielma.
Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Koivumaa Arto, toimitusjohtaja. Akkoy Service Oy. Haastattelu 12.8.2013.

Koivumaa Arto, toimitusjohtaja. Akkoy Service Oy. Haastattelu 28.10.2013.

Koivumaa Arto, 2013. Akkoy Service Oy:n esittely. PowerPoint-esitys.

Ollus, Martin & Ranta, Jukka & Ylä-Anttila Pekka 2000. Yritysverkostot – kilpailua
tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Vantaa: Taloustieto Oy.

Maija Kiiski & Lotta Lind, 2009. Pienyritysten verkostoitumisen mahdollisuudet ja
haasteet. Lisensiaatintyö. Lappeenrannan yliopisto, Lappeenranta.

Suomen Riskinhallintayhdistyksen Internet-sivut. Hakupäivä 18.8.2013.

<<http://www.srhy.fi/>>

Valkokari, Katri & Airola, Merja & Hakanen, Taru, Hyötyläinen, Raimo & Ilomäki
Sanna-Kaisa & Salkari, Iiro 2006. Yritysverkostojen strateginen kehittäminen.

VTT:n tiedote. Espoo. < <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2006/T2348.pdf>>

Valkokari, Katri & Hakanen, Taru & Airola, Merja 2007. Yritysverkoston strategian
kehittäminen, työkirja. Helsinki: VTT.

<http://www.vtt.fi/liitetiedostot/muut/verka_tyokirja.pdf>

Verkostokonsultit Oy:n Internet-sivut. Hakupäivä 2.8.2013

<<http://www.verkostokonsultit.fi/>>

Vesalainen, Jukka 2001. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Tampere: Tammer-paino
OY.

VTT:n Internet- sivut. Hakupäivä 6.8.2013) < <http://www.vtt.fi/>>

LIITTEET

Liite 1. Verkostoitumiskysymykset

Liite 2. Akkoy Service Oy:n tavoitteet verkostostrategialle. Haastattelukysymykset.

Liite1

Verkostoitumiskysymykset 12.8.2013:

(Akkoy Service Oy:n nykyisen verkostoitumisen analysointia varten)

1. Milloin ensimmäinen kumppanuus toisen yrityksen kanssa alkoi? Mitkä syyt houkuttelivat verkostoitumiseen ja miksi juuri kyseisen yrityksen kanssa?
2. Mitkä ovat Akkoy Service Oy:n verkostoon liittyneet yritykset ja syyt aikajärjestyksessä?
3. Mikä on yhteistyökumppanin toimiala ja koko?
4. Mikä on yhteistyön luonne kyseisen yrityksen kanssa?
5. Verkstorakenteista: Onko kumppanuusyritys hierarkiassa tasavertainen, ylempi tai alempiarvoinen?
6. Onko yhteydenpito tasapuolista?
7. Akkoy Service Oy:n saama hyöty kumppanuudesta?
8. Onko yhteisiä tapaamisia?
9. Onko yhteisiä pelisääntöjä?
11. Onko tehty kirjallisia sopimuksia ja jos ei, niin miksei ole?
11. Kumppanuuden kesto/loppuminen (jos loppunut, niin miksi)?
12. Mitä hyötyä Akkoy Service Oy on saanut kyseisen yrityksen kumppanuudesta?
13. Mitkä ovat yrityskumppanuuden tähänastiset hyvät puolet? Tulevaisuuden näkymät?
14. Mitkä ovat yrityskumppanuuden tähänastiset huonot puolet, jos niitä on ollut? Tulevaisuuden näkymät?
15. Onko uusille yhteistyökumppanuuksille tarvetta?

Liite 2

Akkoy Service Oy:n tavoitteet verkostostrategialle. Haastattelukysymykset 28.10.2013:

1. Mikä on yrityksen kumppanuuksien, verkostojen ja yhteistyön merkitys yrityksen tulevaisuuden vision, päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisessa?
2. Mitä liiketoiminnallista konkreettista hyötyä yritys verkostoitumisellaan hakee? Onko verkostoitumisella nyt ja tulevaisuudessa merkittävää hyötyä? Olisiko verkostoitumisen tilalle muuta vaihtoehtoa, jotta sama hyöty saavutettaisiin?
3. Millä osa-alueilla Akkoy Servicen verkostokumppanuudet ja verkostoituminen ovat tärkeä osa tulevaa strategiaa (henkilöstön tarve (vuokraus), konehuolto, kuljetus)
4. Millaisia olisi uusien yrityskumppaneiden ja verkkojen olla (millaista osaamista ja resursseja niillä pitäisi olla, jotta ne tukisivat yrityksen tulevaa strategiaa?)
5. Mitkä kriteerit ovat tulevaisuuden verkostostrategiassa tärkeitä kumppanuusyrityksen valinnalle?
6. Mitä osaa yrityksen tulevan verkostostrategian kumppanuus tai verkostoituminen erityisesti tukee tai koskettaa? (Kilpailuetua? Erikoistumista?)
7. Tulevaisuuden verkostostrategian periaatteet: Arvot? Säännöt? Sopimukset? Laajuus? Riippuvuussuhde?
8. Miten yrityksen verkostostrategian toteutumista seurataan?
Millaisia mittareita sen arvioinnissa käytetään? Taloudellinen hyöty/ lisäsopimukset jne.?
9. Mitä osaamista ja kyvykkyyksiä tulisi Akkoy Service Oy:n itsessään tunnistaa ja myös kehittää, jotta se pystyisi tehokkaaseen verkostoyhteistyöhön ulkopuolisten yritysten kanssa?