

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO**  
**Taloustieteiden tiedekunta**

**VERKOSTOSTRATEGIA JA KUMPPANUUSSUHTEIDEN  
HALLINTA**

**- Käsiteanalyysi liiketoimintaympäristön muutoksesta ja verkos-  
tosuhteiden toimijoiden rooleista**

Pro gradu -tutkielma  
Johtaminen  
Helmikuu 2002

Laatija: Riina Lappalainen

Ohjaaja: Markku Lahdenpää

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA**

Tekijä Riina Lappalainen	
Työn nimi VERKOSTOSTRATEGIA JA KUMPPANUUSSUHTEIDEN HALLINTA -Käsiteanalyysi liiketoimintaympäristön muutoksesta ja verkostosuhteiden toimijoiden rooleista	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Tulkitseva käsitetutkimus
Aika 22.2.2002	Sivumäärä 95 sivua, 5 liitettä
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Tutkimuksen tavoitteena on analysoida verkoston toimijoiden roolia verkostostrategian kehittämisessä. Tutkimusongelma pureutuu verkoston rakentamisen ja hallinnan problematiikkaan. Tutkimus on luonteeltaan tulkitseva käsiteanalyttinen kirjallisuustutkimus. Tutkielman lähdeaineisto koostuu liikkeenjohtoa, strategia-ajattelua, asiakassuhteiden hallintaa ja verkostoitumista käsittelevistä julkaisuista.</p> <p>Tutkimuksen analyysivaiheessa kuvataan liiketoimintaympäristön muutosten kautta liiketoimintastrategioiden kehittyminen kohti verkostostrategiaa. Verkostostrategian tavoitteena on kilpailuedun saavuttaminen verkostojärjestelmän avulla. Keskeisiä tekijöitä ovat yhteinen arvoketjuajattelu, keskittyminen ydinkyvykkyyksiin sekä resurssien synergiatekijät. Verkostoitumisen viitekehystenä toimii Haxin ja Wilden (2001) malli järjestelmän kiinnittämisstrategiasta (engl. system lock-in) yrityksen liiketoimintastrategiana. Analyysi selventää verkoston toimijoiden osatekijöitä ja rooleja. Toimijat rakentuvat tekijöistä, joiden merkitys vaihtelee toimijan roolin mukaan. Nämä tekijät ovat ratkaisevia liittoutumien menestyksessä.</p> <p>Nalebuffin ja Brandenburgerin (1996) arverkkoteorian mukaan asiakkaat ja toimittajat ovat peilikuvia toisilleen. Tämän ajatuksen pohjalta on lähdeaineiston analysoinnin tuloksena muodostettu synteesivaiheessa verkostosuhteiden portfolio, jonka pohjana on käytetty asiakkuuden johtamisen (engl. Customer Relations Management) osatekijöitä. Verkostosuhteiden portfolio esittelee toimijoiden erilaisia rooleja ja näille tyypillisiä tekijöitä. Profolion toimijat jakautuvat neljään eri rooliin: nimettömään toimijaan, yhteistyöntekijään, kumppaniin sekä strategiseen toimijaan. Mallin tarkoituksena on kuvata sitä, millaisia eri toimijoita verkostossa on ja millainen merkitys kullakin toimijalla on koko verkoston arvontuoton kannalta.</p>	
<b>Asiasanat</b> Liiketoimintastrategiat, verkostoituminen, kilpailuetu, ydinkyvykkyydet, synergia	
<b>Säilytyspaikka</b> Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta	

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
<b>1.1 TAUSTAA</b>	<b>5</b>
<b>1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSONGELMAT</b>	<b>6</b>
<b>1.3 TUTKIMUSOTE</b>	<b>7</b>
<b>1.4 RAKENNE JA RAJAUKSET</b>	<b>8</b>
<b>2 LIIKETOIMINTASTRATEGIAT</b>	<b>10</b>
<b>2.1 INFORMAATIOTEKNOLOGIA MAHDOLLISUUKSIEN LUOJANA</b>	<b>10</b>
<b>2.2 KLUSTERIT JA GLOBAALISUUDEN PARADIGMA</b>	<b>11</b>
2.2.1 LIIKETOIMINTAYKSIKÖN ROOLI JA STRATEGINEN LIIKETOIMINTA-ALUE	12
2.2.2 STRATEGISET RYHMÄT	14
<b>2.3 LIIKETOIMINTASTRATEGIOIDEN KEHITYS</b>	<b>15</b>
2.3.1 PORTERIN VIIDEN KILPAILUVOIMAN MALLI	15
2.3.2 PELIKENTÄN ARVOVERKKO POSITIOINNIN POHJANA	16
2.3.3 DELTA-MALLIN TRIANGELI	18
2.3.4 LIIKETOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN HAMELIN MUKAAN	21
2.3.5 STRATEGIAN MÄÄRITYKSEN DILEMMA	22
<b>2.4 KILPAILUETU</b>	<b>23</b>
2.4.1 ARVO KILPAILUEDUN LÄHTEENÄ	23
2.4.2 ARVOKETJUN RAKENNE	24
2.4.3 KILPAILUKENTTÄ JA ARVOKETJU	27
2.4.4 ARVOKETJUN PERUSPILARIT	28
<b>2.5 POHDINTAA</b>	<b>29</b>
<b>3 KILPAILUEDUN LUOMINEN VERKOSTOTALOUDESSA</b>	<b>33</b>
<b>3.1 VERKOSTOITUMISEN JUURISYYT</b>	<b>33</b>
3.1.1 ARVOKETJUAJATTELUN LAAJENTUMINEN YHTEISTYÖHÖN	34
3.1.2 KESKITTÄMINEN YDINKYVYKKEYKSIIN	35
<b>3.2 VERKOSTOT</b>	<b>38</b>
3.2.1 RESURSSIT VERKOSTOIKSI	38
3.2.2 VERKOSTOTOIMINTA	39
<b>3.3 UUSIEN TOIMIALOJEN JA LIIKETOIMINTAMALLIEN SYNNYTTÄMINEN</b>	<b>40</b>
3.3.1 TUOTEKEHITYS	41
3.3.2 INNOVAATIOT	42
<b>3.4 POHDINTAA</b>	<b>43</b>

---

**4 VERKOSTOT** **45**

<b>4.1 VERKOSTOITUMISEN VIITEKEHYS</b>	<b>45</b>
4.1.1 VERKOSTOYRITYKSISTÄ	45
4.1.2 JÄRJESTELMÄN KIINNITTÄMINEN STRATEGISENA VAIHTOEHTONA	46
<b>4.2 VERKOSTON MÄÄRITTÄMISESTÄ</b>	<b>48</b>
4.2.1 KILPAILU JA YHTEISTYÖ	49
4.2.2 EDUT JA ONGELMAT	50
4.2.3 AMERIKKALAINEN JA JAPANILAINEN VERKOSTOMALLI	52
<b>4.3 VERKOSTOITUMISEN MUODOT</b>	<b>54</b>
4.3.1 LEVEYS	54
4.3.2 SYVYYS -VERKOSTON OSIEN ASEMOINTI	55
4.3.3 VERKOSTOITUMISEN VÄLINEISTÄ	57
4.3.4 VERKOSTORAKENTEISTA	60
<b>4.4 TOIMIJAN AINEELLINEN RAKENNE</b>	<b>62</b>
4.4.1 TOIMIJA	64
4.4.2 RESURSSIT	65
4.4.3 TOIMINNAT	67
<b>4.5 TOIMIJAN AINEETON RAKENNE</b>	<b>68</b>
4.5.1 YRITYKSEN IDENTITEETTI	68
4.5.2 LUOTTAMUS	72
4.5.3 SITOUTUMINEN	73
<b>4.6 VERKOSTOSUHTEEN SYNTY JA ARVOASEMA</b>	<b>74</b>
<b>4.7 POHDINTAA</b>	<b>75</b>

---

**5 CRM LÄHESTYMINEN KUMPPANUUSSUHTEISIIN** **78**

<b>5.1 SIDOSRYHMÄJOHTAMINEN JA SIDOSRYHMÄPORTFOLIO</b>	<b>78</b>
<b>5.2 CRM VERKOSTOSUHTEIDEN NÄKÖKULMASTA</b>	<b>79</b>
<b>5.3 KUMPPANUUSSUHTEIDEN PORTFOLIO</b>	<b>80</b>
5.3.1 NIMETÖN TOIMIJA	81
5.3.2 YHTEISTYÖNTEKIJÄ	82
5.3.3 KUMPPANI	83
5.3.4 STRATEGINEN TOIMIJA	84
<b>5.4 POHDINTAA</b>	<b>86</b>

---

**6 LOPPUPÄÄTELMÄT JA OSIEN YHTEISTOIMINTA** **88**

---

**LÄHTEET** **91****LIITTEET**



# 1 Johdanto

## 1.1 Taustaa

Verkostoitumisesta puhutaan kuluvan vuosituhanen avainstrategiana liiketoimintastrategioiden vertailussa. Eletään uuden talouden aikaa, jonka ylivoimaisena kilpailuetuuden luojana toimii informaatioteknologiset ratkaisut. Hamelin (2000a) mukaan välineet nähdään usein virheellisesti strategiana. Ne tulisi kuitenkin mieltää työkaluiksi strategioiden sijaan ja käyttää niitä strategiaa tukevin, ei luovina osina. Pelkkä lean management-, re-engineering-, knowledge management - tai learning organization toimintatapa ei yksinään riitä, vaan on ainoastaan liiketoimintaa tukeva toimintamalli. Liiketoimintaympäristön jatkuvan muuttumisen vuoksi on tärkeää panostaa strategian päivittämiseen ikuisen implementoinnin sijaan. Strategian elinkaari on muuttunut lyhyeksi talouden turbulenssin luonteen vuoksi. Toteutuvien muutosfaktoreiden ennustamista ja kykyä intuitiiviseen päätöksentekoon arvostetaan markkinoilla. Ajoitus on tärkeää, tulevaisuuden hahmottaminen on elinehto.

Verkostoitumisesta puhuttaessa tarkoitetaan usein toimittajaketjun hallintaa ja alihankintasuhteen hoitoa. Verkostoituminen käsittää useita eri muotoja ja syvyyksiä. Se voidaan käsittää sekä strategiana, että kilpailuedun välineenä. Verkostoituminen strategiatasolla ei tarkoita pelkkää toimittajaketjun kehittämistä tai alihankintaverkoston tehostamista. Strategiatasolla kyse on tietoisesta valinnasta harjoittaa verkostostrategiaa ja ennen kaikkea –ymmärtää ja sitoutua sen rakenteeseen ja dynamiikkaan. Verkoston kilpailukyky perustuu yhteistyön luomaan synergiavoimaan. Synergiaedun synnyttäminen vaatii verkoston jäseniltä pitkäjähtäimen panoksia, syvää sitoutumista ja luottamusta. Verkoston arvontuottoa voidaan tehokkaasti analysoida arvoketjuajattelun kautta. Täten arvoketjun muodostaminen on konstruoitava läpi verkoston yksittäisen liiketoimintayksikön sijaan.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tämän tutkielman tavoitteena on määrittää verkostosuhteiden roolia verkostostrategian kehittämässä. Tutkimuksessa selvitetään verkostoitumiseen johtaneita tekijöitä, kuvataan verkoston rakennetta ja niitä tekijöitä, jotka ovat tärkeitä verkostosuhteita rakennettaessa. Tutkimuksessa käsitellään liiketoimintastrategioiden kehittymistä kohti verkostostrategiaa, sekä verkoston rakennetta ja toiminnan eri osatekijöitä. Yritystoiminnan elinehtona on saavuttaa kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. Täten tarkastelu keskittyy kilpailuedun luomisen osatekijöihin ja arvoketjun muodostamiseen verkostomaailmassa. Verkostotutkimuksen viitekehyksenä toimii Haxin ja Wilden (2001) malli järjestelmän kiinnittämisstrategiasta (engl. system lock-in) yrityksen liiketoimintastrategiana. Tutkimusongelma pureutuu verkoston rakentamisen ja hallinnan problematiikkaan. Tavoitetta lähestytään kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa eli analyttisessä vaiheessa tutkitaan liiketoimintastrategioiden kehittymistä kohti verkostoajattelua, verkostoitumisen syitä sekä verkoston rakennetta ja osia.

Toisessa vaiheessa eli synteesivaiheessa verkoston toiminnallista käsittekokonaisuutta yhdistetään kumppanisuhteiden hallintaa kuvaavaksi kokonaisviitekehykseksi. Verkostoja rakennettaessa on jotenkin pystyttävä nostamaan massasta esille sellaiset pelaajat, jotka sopivat parhaiten verkoston osiksi luoden lisäarvoa niin itselleen kuin koko kokonaisuudelle. Verkoston segmentoimisesta on nostettu esille joitakin irrallisia ideoita, mutta tästä aihealueesta ei löydy vielä suoranaista tietoa (Snellman 2000, 17). Verkostosuhteita käsitellään asiakassuhteiden hallinnan eli Customer Relations Management -ajattelun (myöhemmin käytetään lyhennettä CRM) pohjalta.

1 Johdanto -tutkimuksen tarkoitus ja rajaukset	2 Liiketoimintastrategiat - liiketoimintaympäristö ja liiketoimintastrategiat - arvoketjuajattelu ja kilpailuetu	5 Kumppanuussuhteiden portfolio -CRM verkostosuhteiden näkökulmasta - Kumppanuussuhteiden portfolio
	3 Kilpailuedun luominen verkostotaloudessa -ydinkyvykkyudet ja ulkoistaminen -resurssiverkostot	
	4 Verkostot -Järjestelmän kiinnittämisstrategia -verkostoitumisen muodot ja verkoston rakenne -toiminnan rakenne	

Analyysivaihe

Synteesivaihe

KUVA 1. Tutkimuksen rakenne

### 1.3 Tutkimusote

Tutkimus on luonteeltaan kuvaileva tulkitseva käsiteanalyysi. Tässä lajissa tutkijan tavoitteena on pyrkiä kuvaamaan ja selventämään käsitteisiin liitettyjä merkityksenantoja. Takalan ja Lämsän (2001, 387) mukaan tulkitseva käsitetutkimus on organisaatio- ja johtamistutkimuksen tulkitsevaan tutkimusparadigmaan kuuluva metodi, jossa ollaan kiinnostuneita kirjoitetussa, tekstuaalisessa muodossa olevien käsitteiden ja niiden määritelmien merkitysten tulkinnasta. Käsitteet ja niiden määritelmät ovat kontekstuaalisia ja niiden tulkinta on sidottu tutkijan valitsemaan teoreettiseen näkökulmaan tiukemmin tai väljemmin. Tulkitseva käsitetutkimus pyrkii joko kuvaamaan ja tulkitsemaan käsitteiden merkitysten kokonaisuutta, tai se pyrkii etsimään ja paljastamaan käsitteeseen ja sen määritelmiin sisältyviä ideologisia ja vallankäyttöön liittyviä merkityksiä.

Tutkimuksen tavoite on löytää, kuvata ja tulkita merkitysten kokonaisuus. Tutkijan lähtökoh-  
taolettamuksissa korostuu käsitteen ymmärtävä selittäminen eikä hänellä ole kriittistä tavoitetta tulkinnan suhteen. (Takala & Lämsä 2001, 386)

Työssä pyritään analysoimaan, täsmentämään ja jäsentämään verkostosuhteita ja verkoston rakentamisen välisiä käsitteitä kokonaisuudeksi. Takalan ja Lämsän (2001, 375-376) mukaan tutkijalla voi olla tarkoituksena tulkita ja ymmärtää käsitettä tai idearakennelmaa esimerkiksi käsitteen muuttumista tai kehittymistä jossain ajallisessa ja paikallisessa yhteydessä. Tämä tulkinta on aina tehtävä joihinkin lähteisiin nojaten. Kun nämä lähteet ovat luonteeltaan kirjoitettuja tekstejä, esimerkiksi toisten tutkijoiden kirjoittamia käsitteitä tai –lehdissä esitettyjä käsitteitä ja niistä tehdään tulkintaa, on kyse tulkitsevasta käsitetutkimuksesta.

Tulkitseva käsitetutkimus pyrkii laajentamaan johonkin käsitteeseen liittyvää ymmärrystä. Siinä etsitään käsitteisiin sisältyviä merkityksiä ja tulkitseminen tarkoittaa sitä, että tutkija tulkitsee kiinnostuksen kohteena olevan käsitteen merkityksiä valitsemastaan teoreettisesta näkökulmasta. (Takala & Lämsä 2001, 378)

Tulkitseva käsitetutkimus on prosessi, jossa tulkinta ja aineisto ottavat mittaa toisistaan aina hamaan loppuun saakka<sup>1</sup>. Ymmärtäminen on siis “lopun tehtävä”. Tulkitsevassa käsitetutkimuksessa asetetun tutkimusongelman ratkaiseminen tarkoittaa sitä, että havaintojen, vihjeiden, tuotettujen johtolankojen ja teoreettisen viitekehysten vuorovaikutuksen perusteella tehdään merkitystulkinta siitä käsitteestä, jota on haluttu tutkia. Tulkitsevassa käsitetutkimuksessa tuloksena on tutkijan tekemä merkitystulkinta ja tulkitun käsitteen kytkeminen teoreettisen viitekehysten kautta johonkin tutkimusalan substanssia käsittelevään tieteelliseen keskusteluun. Tämä tapahtuu erikseen spesifioitujen teoreettisten perspektiivien kautta. (Takala & Lämsä 2001, 380-381)

Takalan ja Lämsän (2001, 381-382) mukaan asioita ei oteta sellaisina kuin ne “ovat”, vaan niille luodaan merkitystulkinta sen viitekehysten puitteissa josta on lähdetty liikkeelle. Tutkimuksessa viitekehystä käytetään heuristisessa merkityksessä. Täten teoria palvelee kysymyksenasettelua ja ongelmakokonaisuuden hallintaa ja sen merkitys on suuntaa antava, mutta ei tiukasti sitova. Mikäli tutkija lähtee liikkeelle painottaen käsitteitä, hänen on oltava avoin tästä käsiteaineistosta esille nouseville merkityksille. Valittu teoreettinen näkökulma auttaa kuitenkin tutkijaa merkitystulkintojen tekemisessä “kaikkien mahdollisten” tulkintojen joukossa.

## 1.4 Rakenne ja rajaukset

Verkostoteoriat voidaan jakaa karkeasti kolmeen pääluokkaan: Sosiaalipsykologisiin, strategisen liikkeenjohdon ja talousteoreettisiin lähestymistapoihin. Vesalaisen (2001) mukaan verkostoteorioiden ja lähestymistapojen keskinäinen suhde on monimutkainen. Kullakin on oma käsityksensä verkostoitumisesta, joka sisältää osa-alueita kustakin lähestymistavasta eri painotuksin. Hän puhuu päätöksentekijöiden käyttöteorioista, jotka vaihtelevat sisältönsä ja laajuutensa suhteen. Jo tämä määrittää verkoston kompleksisuuden käsitettä. Näitä käsitteitä on kuitenkin hyvin vaikea irrottaa toisistaan niin, ettei verkoston rakenne rikkoutuisi ja ratas esytyisi pyörimästä.

---

<sup>1</sup> Takala, T. 1993. Yrityksen taloustieteet kriittisinä tieteinä. Jyväskylän yliopiston taloustieteen laitos. Working Paper No: 130. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.; Tamminen, R. 1993. Tiedettä tekemään. Jyväskylä: Atena.

Tämä tutkimus on myös osaltaan tiettyjen käsitteiden summa. Verkostoja lähestytään strategisen liikkeenjohdon näkökulman osalta strategisten verkostojen suunnalta, jossa painottuvat yhteinen arvoketju, monenkeskinen yhteistyö sekä kilpailun painopisteen siirtyminen yritysten väliltä verkostojen väliseksi. Strategisen liikkeenjohdon näkökulmaa edustaa myös resurssiperusteinen näkemys, jossa käsitellään ulkoistamista ja ydinosaamista. Talousteoreettista näkökulmaa pohditaan resurssiriippuvuusteorian kautta, missä keskitytään riippuvuussuhteisiin ja valtaan, sekä kumppanin vaihtokustannusajatteluun.

Työssä keskitytään lähinnä kahden sidosryhmäjoukon toiminnan tarkasteluun. Primäärisidosryhmänä on yhteistyökumppanit ja asiakkaat. Näiden lisäksi sekundäärisidosryhmien tarkastelukohteina ovat kilpailijat sekä korvaavat tuotteet.

## 2 Liiketoimintastrategiat

### 2.1 Informaatioteknologia mahdollisuuksien luoja

Hamelin (2001a; 2000b) mukaan meillä on kaikki tarvittava tieto tulevaisuuden luomiseen. Kukaan ei voi sanoa varmaa tietoa tulevasta. Jotkut yritykset työskentelevät toisia enemmän ymmärtääkseen näitä tekijöitä, hahmottaakseen tulevaisuuden suuntaa tai jopa luodakseen sitä. Suurena etuna ja tavoitteena on kyky rakentaa mielikuvituksellisia, mukaansatempaavia uusia mahdollisuuksia tästä ymmärryksestä. Ymmärryksen eri tasot taas luovat vallankumouksen mahdollisuuden.

Karpinskin (2001, 11) mukaan vuonna 2000 yritysten välinen elektroninen kauppa oli ostoa ja myyntiä elektronisten markkinapaikkojen kautta, internet -ajan rakenteita uudenaikaisine huuto-kauppoineen ja on-line katalogeineen. Vuosi 2001 painottui taas yhteistyöhön yrityspartnereiden kanssa internetin välityksellä. Oli sitten kyse kumppanuudesta, toimittajayhteistyöstä, varastonhallinnasta, tai valmistajien ja toimittajaketjun kumppaneiden välisestä työstä, yhteistyöllä on potentiaalia uudelleenjärjestää niin yrityksiä kuin toimialojakin. Yhteistyöllä on saavutettu suuria menestystarinoita jo ennen Internet-aikaa.

Useat yritysjohtajat ovat yhä vakuuttuneempia siitä, että nykypäivän teknologisten muutosten johdosta yritysstrategia vaatii perusteellista uudelleenkatselmusta. Web-pohjainen teknologia -internetin, intranetin ja ekstranetin - kautta tarjoaa yleismaailmallisen kytkennän hämmästyttävän alhaiseen hintaan yhden käyttöliittymän avulla. Uusi teknologia luo mahdollisuuksia ajatella liiketoimintamalleja ja prosesseja uudella tavalla. Asiakasehdotusten ja toimittajasuhteiden kehittäminen sekä uudet liiketoimintavirtaukset ovat toteutettavissa uusien välinein. (Feeny 2001, 41)

Tuotantotoimenpiteet, markkinointi ja asiakaspalvelu muodostavat kukin kartan elektronisista mahdollisuuksista. Näitä voidaan pitää peruspilareina uuden strategisen maiseman tarkastelussa. Teknologia mahdollistaa joka alalla radikaalit uudet visiot siitä, mitä liiketoiminnalla voidaan saavuttaa. Web-teknologia muuttaa liiketoiminnan luonnetta kulminoituen ydintuot-

teeseen ja palveluihin. Markkinointiin ja asiakaspalveluun on avautunut tehokas viestintäkanava, jonka avulla asiakkaan yksilölliset tarpeet saadaan huomioitua. (Feeny 2001, 41-42)

## 2.2 Klusterit ja globaalisuuden paradigma

Nykypäivän taloudellinen kartta muodostuu klustereista. Porter (1998, 77) kuvaa klustereiden muodostumista kriittiseksi massaksi, joka muodostuu toisiinsa liittyvistä toimialoista ja instituutioista, toimittajista yliopistoihin ja valtiovallan toimenpiteisiin. Alue nauttii epätavallista kilpailumenestystä tietyllä alalla. Kuuluisimpia esimerkkiklustereita ovat Silicon Valley ja Hollywood.

Porter (1998, 77) selventää klustereiden vaikutusta kilpailuun kolmella merkittävällä tavalla: ensinnäkin ne lisäävät yritysten paikallista tuottavuutta, toisekseen ne ajavat innovoinnin suuntaa ja tahtia sekä lisäksi stimuloivat uuden liiketoiminnan muotoja. Maantieteellinen, kulttuurinen sekä institutionaalinen keskittyminen luo yrityksille erikoisaseman, esim. läheiset suhteet, paremman informaation, voimakkaita virikkeitä ja muita etuisuuksia, joita on vaikea saavuttaa olematta fyysisesti lähellä. Mitä kompleksisempi, tietopohjaisempi ja dynaamisempi maailmantaloudesta tulee, sitä suurempi vaikutus klustereilla on. Kilpailuetu lepää enenevässä määrin paikallisissa asioissa –tietämyksessä, suhteissa ja motivaatiossa, mitkä eivät ole kaukaisten kilpailijoiden toistettavissa.

Klustereiden olemassaolon tiedostaminen on tärkeää mikrotalouden kilpailun ja paikallisen kilpailuedun roolin määrittämisessä. Vaikka vanha syy klusterointiin on vähentynyt globalisaation myötä, uudet vaikutteet klustereiden kilpailusta ovat kasvattamassa tärkeyttään kompleksisuuden, tietopohjaisuuden ja dynaamisen talouden lisääntyessä. Klusterit edustavat uutta ajattelutapaa kansallisista, valtiollisista ja lokaaleista talouksista. Ne välittävät yritysten, valtiovallan ja muiden instituutioiden tärkeän roolin muuttuvassa kilpailussa. Resurssit, pääoma, teknologia ja muut panokset ovat tehokkaasti hyödynnettävissä globaaleilla markkinoilla. Yritykset pystyvät lähettämään ei-liikuteltavia panoksia verkoston kautta. Enää ei ole tärkeää asemoitua lähelle suuria markkinoita niitä palvelukseen. Valtiovallan on vahvasti koettu menettävän vaikutusvaltansa globaalien voimien kilpailussa. Tällöin on helppo vetää johtopäätös, että paikallisuuden tärkeys on vähentymässä. (Porter 2000, 15)

Taloudellinen maantiede globaalissa kilpailussa sisältää paradoksin. Laaja-alaisesti on huomattu, että teknologiset muutokset ja kilpailu on vähentänyt lokaalisuuden roolia. Kuitenkin klusterit tai maantieteellisten yritystenvälisten keskittymien rooli on kutistumassa virtuaalisiksi kansallisten, alueellisten, valtiollisten ja jopa metropolien taloudessa, etenkin kehittyneemmissä talouksissa. (Porter 2000, 15)

Kansantalouden selitysmallina klusteriajattelun (kts. Porter 1998; Porter 2000; Jääskeläinen 2001) asema on vahva. Myös suomalainen talouspolitiikka (kts. Jääskeläinen 2001) nojautuu klusteriajatteluun. Verkostoajattelu ja klusterisoituminen elävät toistensa lähikäsitteinä. Paijan (1998, 10-11) mukaan yritysten ympärille syntyneistä verkostoista voi kasvaa klustereita, verkostojen verkostoja. Vastaavasti verkostot ovat eräänlaisia kehityksen alussa olevia ”mikroklustereita”.

Klusteri voidaan määritellä verkoston yläkäsitteeksi, eräänlaiseksi sateenvarjoksi, jonka suojissa kehittyä uusia – ja kuolee aikansa eläneitä yritysverkostoja. Klusterin äärilaidoilla olevilla yrityksillä ei välttämättä ole mitään tekemistä keskenään. Verkostot ovat näin klustereita tiiviimpiä ja rajatumia yhteistyörakenteita. Niissä on usein jokin keskeinen toimija, jonka ympärille verkosto muodostuu. (Paija 1998, 11)

### **2.2.1 Liiketoimintayksikön rooli ja strateginen liiketoiminta-alue**

Yrityksen liiketoimintaympäristö koostuu kaikista niistä ulkoisista tekijöistä, jotka vaikuttavat yrityksen suorituksiin ja päätöksiin. Ongelmana on näiden tekijöiden valvonta ja analysointi. Lähtökohtana on jonkinlaisen kehyksen tai systeemin laatiminen tiedon järjestämiseksi. Esimerkiksi, ympäristövaikutteet voidaan luokitella lähteiden mukaan: taloudellisiin, teknologisiin, demografisiin, sosiaalisiin sekä valtiovallan faktoreihin. Tai läheisyyden mukaan: ”mikroympäristö” tai ”tehtäväympäristö” voidaan erottaa laajemmasta ”makroympäristön” vaikutukselta. Systemaattinen ja jatkuva ulkoisten vaikutteiden laaja-alainen seuraaminen on osoittautunut tavoittelemisen arvoiseksi. (Grant 1998, 52-53)

Ei voida kuitenkaan sanoa, että makrotason tekijät kuten yleiset talouden suuntaukset, muutokset demografisessa struktuurissa tai sosiaaliset ja poliittiset trendit olisivat vähemmän tärkeitä strategia-analyysissä. Nämä tekijät voivat olla kriittisiä määriteltäessä niitä uhkia ja



mahdollisuuksia, mitä yritys tulee tulevaisuudessa kohtaamaan. Avainkysymyksenä onkin se kuinka nämä enemmänkin yleiset ympäristötekijät vaikuttavat yrityksen ammattialaan. (Grant 1998, 53)

Grant (1998, 54) korostaa arvon tuottoa asiakkaalle liiketoiminnan ytimenä. Yritykset tuottavat arvoa tuotannollaan (muuttamalla panokset tuotoksiksi) tai välittämällä (esim. kuljettamalla tuotteita yli ajan ja tilan). Arvon tuottaminen vaatii että hinta, jonka asiakas on valmis maksamaan yritykselle, ylittää yritykselle koituvat kustannukset. Tuotto ei kuitenkaan muutu suoranaisesti voitoksi. Arvon ylijäämä kulujen jälkeen kulkeutuu asiakkaan ja tuottajan välille kilpailuvoimien kautta. Mitä kovempi kilpailu tuottajien välillä vallitsee, sitä pienemmän hinnan asiakas maksaa verrattuna siihen maksimihintaan mitä he olisivat halukkaita maksamaan.

Grantin (1998, 55) mukaan tuottavuus tietyllä yrityksen toimialalla on täten määriteltävissä kilpailun intensiivisyyden, tuotteen tai palvelun asiakkaalle tuottaman arvon ja tuotantoketjun eri asteiden suhteellisen neuvotteluvoiman kautta.

Perustana oleva teoria siitä, kuinka teollisuuden rakenne ajaa kilpailun käyttäytymistä ja määrittää teollisuuden kannattavuutta esitetään teollisten organisaatioiden talouden teorioina. Nämä kaksi kantaa, joihin viitataan ovat monopoliteoria sekä täyden kilpailun teoria, jotka edustavat teollisen rakenteen kirjon kahta loppupäätä. Yksittäinen yritys, joka on muurein suojattu uusilta tulokkailta edustaa monopolia, ja voi määritellä voiton sille arvolle, jonka tuottaa. Päinvastaisessa tilanteessa monet yritykset tuottavat identtistä tuotetta ilman alalatu- lon rajoitteita ja ovat osana täydellistä kilpailua: tuoton raja laskee tasolle, joka kattaa yrityk- sen pääomakustannukset. Todellisessa elämässä yritykset putoavat näiden kahden äärimmäi- syyden väliin. Useimmat valmistus- ja palveluteollisuudet ovat oligopoleja: heitä dominoi pieni määrä suuria yrityksiä. Taulukko (1) identifioi markkinamuotojen perusavainasioita. (Grant 1998, 55)

R A K E N N E P I I R T E E T	MARKKINAMUODOT				
		Täydellinen kilpailu	Oligopoli	Duopoli	Monopoli
	Keskittyminen	Useita yrityksiä	Muutamia yrityksiä	Kaksi yritystä	Yksi yritys
	Alalle tulo ja poistuminen	Ei muureja	Merkittäviä muureja		Korkeat muurit
	Tuotedifferointi	Homogeeniset tuotteet	Potentiaalia tuotedifferoinnille		
	Viestintä	Informaation kulku täydellistä	Informaation saatavuus epätäydellistä		

TAULUKKO 1. Markkinamuotojen kirjo  
Lähde: Grant (1998, 56)

### 2.2.2 Strategiset ryhmät

Vuonna 1972 Hunt esitteli strategisten ryhmien käsitteen. Strateginen ryhmä koostuu joukosta alan yrityksiä, jotka muistuttavat toisiaan useilta eri ominaisuuksiltaan. Joka alalla voi olla erilaisia ryhmittymiä strategioista riippuen. Strateginen ryhmä viittaa Hooleyn ja Saundersin (1993, 67) sekä Serranon (1998, 2) mukaan alalla oleviin yrityksiin, joilla on sama tai samantapainen strategia. Näiden tunnistaminen on perustana toimialan analysoinnissa, koska suhdanteet voivat nousta ja laskea huolimatta muusta ympärillä olevasta ympäristöstä. Täten strategiset ryhmät voivat erityiskyvykkyyksillään uhmata yleisiä alan vaikutuksia.

Strategisten ryhmien tunnistaminen on tärkeää yrityksen asemoinnin kannalta. Jos yritys haluaa uudelleenaseoitua, sillä on oltava ensisijainen tieto siitä, mitä rakenteellisista ongelmia se tulee kohtaamaan toimintasuunnitelmaa tehdessään. Tämä on tärkeää analyysitietoa myös alan uusille tulokkaille. Täten he voivat arvioida itsensä kaltaisten yritysten houkuttelevuutta ja pyrkiä löytämään uusia mahdollisuuksia alalla ilmenneiden vahvuuksien kautta. Alan rakenteen selkeydyttyä voidaan keskittyä oman liiketoiminnan rakenteeseen ja kilpailuedun löytämiseen suhteessa kilpailijoihin. (Serrano 1998, 2)

Hooleyn ja Saundersin (1993, 68) mukaan strategiset ryhmät jakavat kilpailun paineen ympäröivistä muureista huolimatta. Strategiset ryhmät jakavat usein samat kilpailijat, koska ne kilpailevat samankaltaisilla markkinatarpeilla ja käyttävät toisiaan vastaavia teknologioita.

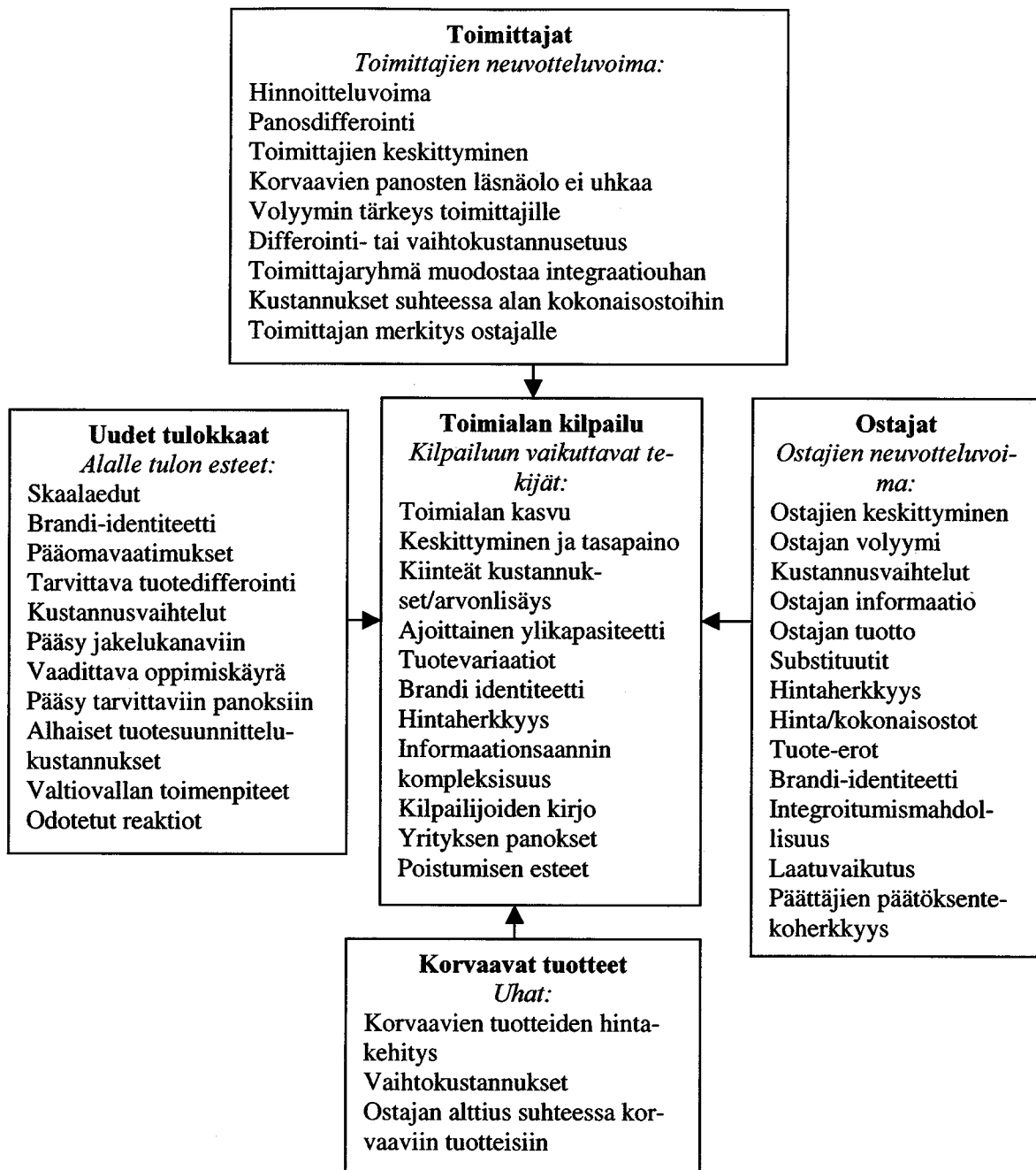
Thompson ja Sticklandin (1996, 79-81) mukaan strategisten ryhmien kilpailukykyä on hyvä seurata strategisten ryhmien kartan avulla, jossa kukin yritys on asemoitu kilpailun kenttään suhteessa tuotelinjaan sekä hintaan, laatuun ja imagoon. Serranon (1998, 2) mukaan strategisten ryhmien analysoimisessa ja seurannassa on hedelmällisintä käyttää usean eri työkalun yhdistelmää, esim. klusterianalyysiä ryhmien luokitteluun ja osatekijäanalyysia strategisen rakenteen hahmottamiseen. Näin pystytään hahmottamaan oma kilpailuasema suhteessa muihin ja määrittämään omaa strategista tahtotilaa.

## **2.3 Liiketoimintastrategioiden kehitys**

### **2.3.1 Porterin viiden kilpailuvoiman malli**

Porterin (1985, 23) kilpailustrategian määrittelyn olennaisin periaate on se, että yritys suhteutetaan ympäristöönsä. Vaikka relevantti ympäristö on käsiteltävä hyvin laajassa merkityksessä, mukaan luettuna sekä sosiaaliset että taloudelliset tekijät, peruslähtökohtana on se ala tai -alat, joilla kyseinen yritys kilpailee. Avainkohtana on yritysten erilainen kyky tulla toimeen näiden tekijöiden kanssa.

Porter (1985, 23) painottaa taloudellisten rakenteiden vaikutusta kilpailun perusjuuriin ja täten intensiteettiin. Tällöin kilpailu ulottuu paljon laajemmalle kuin nykyisten kilpailijoiden käyttäytymiseen. Jokin alan kilpailutilanne on riippuvainen viidestä perustekijästä. Nämä perustekijät, sekä kunkin faktorin neuvotteluvoimat on löydettävissä Porterin (1980, 23-50) viiden kilpailuvoiman mallista, jotka on esitetty kuvassa (2).



KUVA 2. Toimialan kilpailuun vaikuttavat tekijät

Lähde: Porter (1980)

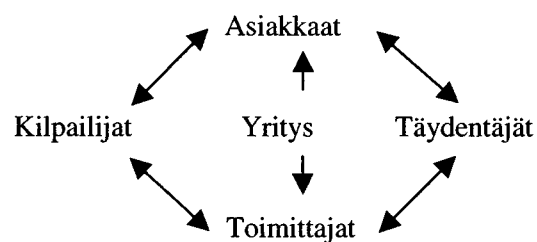
### 2.3.2 Pelikentän arvoverkko positioinnin pohjana

Ghemawatin (2000, 16) mukaan Porterin mallin läpimurto oli liikkeenjohdollisesti se, että se korosti “laajennetun kilpailun” arvoa olemassaolevien kilpailijoiden sijaan. Juuri tästä syystä viiden kilpailuvoiman malli on ollut laajasti johtajien ja konsulttien käytössä. Lisäksi se on helposti käytettävissä selkeän rakenteensa vuoksi. Ajan myötä on tehty uusia löydöksiä ja

laajennuksia esim. sopimusuudistusten, yhtiöittämisen eri muotojen, vientikilpailun ja monialaisten kontaktien johdosta, jotka vaikuttavat viiden kilpailuvoiman intensiteettiin.

Suurin käsitteellinen edistysaskel esitettiin 1990-luvun puolivälissä. Adam Brandenburger ja Barry Nalebuff ovat peliteorioihin perehtyneitä strategeja. Heidän mukaansa markkinapaikan arvontuottoprosessi sisältää neljä eri tyyppistä pelaajaa: asiakkaat, toimittajat, kilpailijat ja täydentäjät. Yrityksen “täydentäjillä” he tarkoittivat muita yrityksiä, joista asiakkaat ostavat täydentäviä tuotteita ja palveluita tai minne toimittajat myyvät täydentäviä resursseja. (Ghemawat 2000, 16)

Ghemawatin (2000, 16) mukaan Brandenburger ja Nalebuff osoittivat, miten paljon huomiota käytännössä tällä jaottelulla on. Mallilla viitattiin strategisiin liittoutumien ja kumppanuuksien tärkeyteen ja se sai suurta huomiota osakseen. Arvoverkko kuvaa tätä liiketoimintaympäristöä täydemmin, erityisesti korostaen kilpailun ja täydentäjien samanlaista roolia.



KUVA 3. Arvoverkko

Lähde: Brandenburger & Nalebuff (1996, 17)

Nalebuffin ja Brandenburgerin (1996, 32) arvoverkko (kuva 3) kuvaa liiketoiminnan kahta symmetristä peilipuolta. Vertikaalisella tasolla asiakkaat ja toimittajat ovat symmetrisessä roolissa. Molemmat ovat tasavertaisia kumppaneita. Tätä ei kuitenkaan nähdä useinkaan symmetriana: asiakkaan tarpeita kuunnellaan, mutta toimittajien ei. Toimittajasuhteet ovat kuitenkin olennaisen tärkeitä, kuten asiakassuhteetkin. Horisontaalisella tasolla on toinen symmetria. Täydentäjien ja kilpailijoiden määritelmän erona on se, että suhde kilpailuun täydentäjien kohdalla on pienempi kuin kilpailijoiden kohdalla. Kuitenkin käsitetasolla täydentäjät ovat kilpailijoiden peilikuvia.

Nalebuffin ja Brandenburgerin (1998, 60) korostavat peliteoreettista ajattelutapaa. Heidän mukaansa yrityksissä tarkastellaan asemointia liian egosentrisesti. Peliteoreettinen lähestymistapa taas korostaa keskittymistä muihin, sillä jokaisella toimenpiteellä on vastareaktion.

Muut strategit ovat arvostelleet viiden kilpailuvoiman mallin rajoittuneisuutta. McKinseyn Kevin Coyne ja Somu Subramanyam (1996)<sup>2</sup> väittivät, että Porterin mallissa tehdään kolme huomaamatonta, mutta kriittistä lähtöoletuksesta. Tämän mukaan toimiala muodostuu epäluotettavista ostajista, myyjistä, korvaavista tuotteista sekä kilpailijoista, jotka toimivat ”kyy-närpäätä myöden”. Toisekseen, vauraus kasvaa sellaisille pelaajille, jotka kykenevät pystyttämään muureja kilpailijoiden ja potentiaalisten alalle tulevien eteen. Toisin sanoen arvon lähteet ovat rakenteellista etuisuutta. Kolmanneksi, epävarmuus oletetaan suhteellisen alhaiseksi ja täten voidaan tarkoin ennustaa asianosaisten käytöstä ja valita strategia sen mukaisesti. (Ghemawat 2000, 16-17)

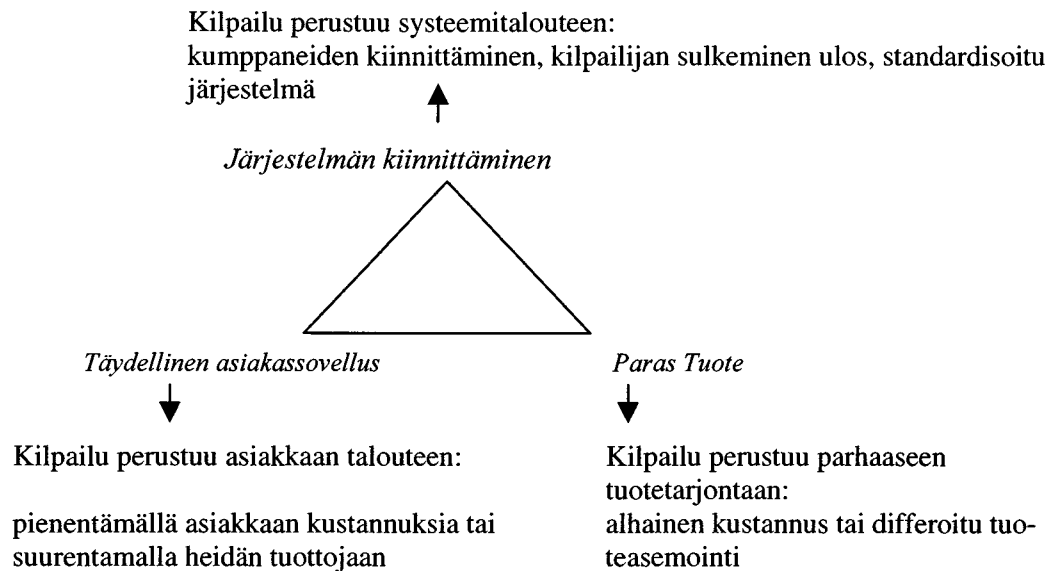
### 2.3.3 Delta-mallin triangeli

Haxin ja Wilden (1999a) Delta-malli vangitsee joukon malleja ja metodologioita, jotka ovat kehittyneet vuosien myötä johtajien apukeinoina implementoitaessa tehokkaita yritys- ja liiketoimintastrategioita. Se syntyi tekijöiden luottamuksesta siihen, että liike-elämä on kokenut muutoksia, jotka ovat sitä suuruusluokkaa, että olemassaolevat johdon toimintamallit ovat epäpäteviä tai epätäydellisiä. Lisäksi internetin olemassaolo luo ennenkuulumatonta viestintä-potentiaalia. Teknologian ympäröimä e-bisnes ja e-kauppa muotoutuivat uusiksi, vaikutus-valtaisiksi lähestymistavoiksi.

Kokonaisuudessaan Delta-malli tarjoaa neljä suurta kontribuutiota. Se muodostaa uuden lähestymistavan ja uuden katsauksen neljään eri osa-alueeseen: triangeliin, mukautuvaan prosessiin, mittareihin sekä kokemukseen että takaisinkytkentöihin. Triangeli tarjoaa kolme eri strategista liiketoimintavaihtoehtoa, jotka ovat järjestelmän kiinnittäminen, paras tuote ja täydellinen asiakasratkaisu. Vaihtoehdot on esitetty kuviossa (4).

---

<sup>2</sup> Kevin P. Coyne and Somu Subramanyam 1996. Bringing Discipline to Strategy. McKinsey Quarterly No.4, p.16.



KUVA 4. Kolme selvää strategista liiketoiminta vaihtoehtoa  
Lähde: Hax & Wilde (1999a, 5)

Paras tuote strategisena vaihtoehtona on rakennettu klassiselle kilpailumuodolle keskittymällä joko kustannusjohtajuuteen tai differointiin. Sen oleelliset taloudelliset ohjaimet ovat keskittyneet joko tuotteeseen tai palveluun. Yritys voi saavuttaa kustannusjohtajuuden aggressiivisellä tuottavuuden lisäämisellä (skaalaedut), tuotteen tai prosessien yksinkertaistamisella ja merkittävällä markkinaosuudella, jolloin yritys voi hyödyntää kokemusta ja oppimista. Yritys voi erottautua muuttamalla tuoteominaisuuksia niin, että se lisää asiakkaan saamaa arvoa. Differointi voidaan saavuttaa teknologialla, brandi-imagolla, lisäpiirteillä tai erikoispalveluilla. (Hax & Wilde 1999b, 11)

Täydellinen asiakasratkaisu strategisena vaihtoehtona pohjautuu laajaan tuote- ja palvelutarjontaan, joka tyydyttää suurimman osan asiakkaan tarpeista tai kokonaan. Pääasiana on asiakastieto, ei tuotetieto. Yritys saattaa tarjota laajan tuotepaletin ja palveluita, jotka ovat kohdistettuja ja spesifioituja tietyn tyyppisille asiakastarpeille. Tällöin, kaikkein asiankuuluvien suoritusmittari on asiakkaan markkinaosuus. (Hax & Wilde 1999b, 11)

Haxin ja Wilden (1999b, 11) mukaan järjestelmän kiinnittäminen strategisena valintana omaa esitellyistä vaihtoehdoista suurimman laajuuden. Sen sijaan että keskityttäisiin kapea-alaisesti tuotteeseen tai asiakkaaseen, yritys punnitsee kaikki merkittävät järjestelmän pelaajat, jotka myötävaikuttavat taloudelliseen arvoon. Taulukko (2) kokoaa triangelin eri osat ja strategisen

asemoinnin erot (Liite 1). Taulukko (3) selventää seurauksia omaksumisesta kussakin liiketoimintavaihtoehdossa, ilman suurta reflektointia (Liite 2).

### 2.3.3.1 Yhdyssiteet asiakkaisiin

Haxin ja Wilden (1999a, 2) mukaan yritys omistautuu asiakkailleen. Asiakkaat nähdään yrityksen toimintojen säilytyspaikkoina. Asiakas muodostaa niin johdon kuin strategiankin sydämen. Vain asiakasta palvelemalla voidaan saavuttaa hyvä tulos. Onnistumisen ehtona on muodostaa pettämätön linkki ja läheinen suhde, johon viitataan asiakkaan yhdyssiteillä. Siteet merkitsevät toista avainhaastetta, koska ne voidaan muodostaa vain jos pystytään saavuttamaan syvä tietämys ja ymmärrys kustakin asiakkaasta, tai ainakin tärkeimmistä. Näin pystytään tarjoamaan ensiluokkaisia ja ainutlaatuisia ehdotuksia taloudellisesta arvosta.

Jokainen strategiavaihtoehto etsii omaa tapaansa muodostaa yhdysside asiakkaan kanssa, jota reflektoidaan vaihtokustannusten käsitteellä. Paras tuote -vaihtoehdossa yritykset sitovat asiakkaansa ylivoimaisella tuotteellaan tai palvelullaan. Tärkeänä apuna tässä tarkoituksessa on nopea tuotelanseeraus, markkinoida ensimmäisenä ja rakentaa ns. dominoiva suunnitelma. (Hax & Wilde 1999b, 11)

Asiakasratkaisuisissa asiakas sitoutetaan hankkiutumalla asiakkaan läheisyyteen, jolloin pystytään ennakoimaan tarpeita ja kehittämään yhdessä uusia tuotteita. Oppimisella ja räätälöinnillä syvennetään sitoutumista. Oppimisessa on kaksoisvaikutus: asiakasinvestointi opettaa tuotteen tai palvelun käyttöä ja voi olla merkittävänä osana vaihtokustannuksiin. Lisäksi asiakas-tarpeista oppiminen vaikuttaa yrityksen kykyyn vastata asiakastarpeisiin. Molemmilla on positiivinen vaikutus suhteen onnistumiselle. Tätä strategista valintaa kutsutaan kumppanuuden tai liittoutuman kehitykseksi, johon voi kuulua toimittajia, kilpailijoita ja asiakkaita siinä suhteessa kun he voivat täydentää asiakastarvetta. (Hax & Wilde 1999b, 11)

Järjestelmän kiinnittämisstrategiassa yhdyssiteen rooli on kaikkein tärkein. Yritys on erityisesti keskittynyt vahvistamaan, houkuttelemaan ja säilyttämään niin kutsutut täydentäjät<sup>3</sup> muiden alan normaaleiden toimijoiden lisäksi. Kriittisenä tekijänä toimii systeemiarkkitehtuuri: Kuinka yritys pystyy hankkimaan täydentäjien osuuden niin, että se onnistuu jättämään

---

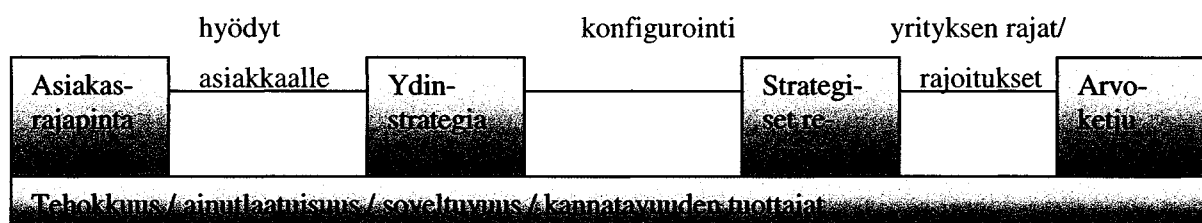
<sup>3</sup> Täydentäjä tuottaa tuotteita ja palveluita, jotka korostavat / parantavat yrityksen tarjontaa



kilpailijat ulkopuolelle ja saamaan sekä asiakkaat että kumppanit sisäpuolelle. (Hax & Wilde 1999b, 11)

### 2.3.4 Liiketoimintamallin kehittäminen Hamelin mukaan

Useimmissa yrityksissä on vain muutama henkilö, joka pystyy ajattelemaan holistisesti ja konkreettisesti uusia liiketoimintamalleja. Vaikeutena on rakentaa idean ympärille liiketoimintakonsepti. Hamelin (2000a, 70) mukaan liiketoimintamalli muodostuu neljästä pääkomponentista, joita ovat ydinstrategia, strategiset resurssit, asiakasrajapinta sekä arvoketju (kuva 5). Jokaisella komponentilla on taas merkittäviä alaelementtejä. Nämä osakomponentit tulisi nivoa yhteen toimivaksi kokonaisuudeksi. Useimmilla yrityksillä on mustia aukkoja liiketoimintamallissaan, mikä estää mallin optimaalisen toiminnan.



KUVA 5. Liiketoimintamallin pääkomponentit

Lähde: Hamel (2000a, 71)

Liiketoimintamallin ensimmäinen osa on Hamelin (2000a, 71-74) mukaan ydinstrategia. Se sisältää mission, tuote- ja markkina-alueen sekä perusteet differoimisesta. Strategiset resurssit luovat perusedellytykset kilpailuedun luomiselle. Ne sisältävät ydinkyvykkyydet, strategiset etuudet sekä ydinprosessit. Kyseisiä komponentteja yhdistävä konfigurointi viittaa ainutlaatuisuuteen tapaan, joilla kompetenssit, edut ja prosessit ovat sidottu tukemaan itse strategiaa. Samoin sillä viitataan tapaan johtaa eri osatekijöitä suhteessa ydinstrategiaan.

Asiakasrajapinta käsittää neljä eri osatekijää: käyttö ja tuki (palvelut, asiakaskanavat), informaatio ja oivallus, suhdedynamiikka sekä hinnoittelurakenne. Siltana ydinstrategian sekä asiakasrajapinnan välillä toimii asiakkaan hyötyfunktio. Se sisältää hyötynipun, joita tarjotaan asiakkaalle. Hyöty viittaa asiakassuuntautuneeseen toimintatapaan ja tämän ajatusmallin sopivuutta ydinstrategiaan. (Hamel 2000a, 80-86)

Hamel (2000a, 88-91) painottaa neljäntenä osatekijänä arvoketjua, joka muodostuu yritystä ympäröivistä omista resurssikomplementeista. Monet kriittiset menestystekijät sijaitsevat kuitenkin suoran kontrollin ulottumattomissa yrityksen ulkopuoleisessa maastossa. Arvoketju muodostuu kolmesta eri alatekijästä, joita ovat tavarantoimittajat, yhteistyökumppanit sekä liittoutumat. Liittoutumien jäsenet ovat enemmän kuin yhteistyökumppaneita, he jakavat suoraan toimialan vallankumouksen riskit ja palkkiot. Strategisten voimavarojen ja arvoketjun väliä sitovat yrityksen rajoitteet. Tämä silta viittaa tehtyihin päätöksiin koskien yrityksen sisältöä suhteessa arvoketjuun.

Hamel (2000a) painottaa kehityksen, luomisen ja innovoimisen näkemystä uusien liiketoimintamallien aikaansaamiseksi. Ei pidä keskittyä siihen mitä tulevaisuudessa saattaa tapahtua, vaan siihen mitä asioita tulevaisuudessa voidaan saada tapahtumaan. Täytyy löytää ne osatekijät, joihin tulevaisuudessa pystytään mahdollisesti vaikuttamaan. Asioita täytyy oppia tekemään eri tavoin. Vanha on jo nähty ja koettu. Jatkuva oppiminen on tärkeää, jotta yritys saa vankan pohjan kohdata tulevat haasteet.

### **2.3.5 Strategian määrittämisen dilemma**

Liiketoiminnan määrittämistä koskeva kirjallisuus ehdottaa kahta mahdollista lähestymistapaa strategian määrittämisen pohtimiseen. Ensinnäkin liiketoiminta tulisi määrittää avainkykykkyyksien tai taitojen mukaan ts. resurssiperusteisesti. Toinen tapa määrittää liiketoiminta on toimintaperusteisesti, tavanomaisesti tuotetarjonnan ja markkinoiden määrittämisellä. (Abell 1980, 12)

Kilpailun kiristyessä ja muutoksen ollessa jatkuvaa, yksittäinen strategia rajaa vain nykyhetken käsittelemättä tulevaisuutta tai muutoksen hallintaa. Kaksoisstrategian käsite ei ole uusi. Vuonna 1968 Boston Consulting Group pohti kauaskantoisesti suurten asiakkaidensa strategista suunnittelua. He jakoivat yritysten strategiat kahteen eri tyyppiin: toiminnan suunnitteluun sekä strategisen muutoksen suunnitteluun. Toiminnansuunnittelu käsittää nykyiset ja tulevat tehtävät varmistaen operatiivisen menestyksen. Strategisen muutoksen suunnittelu käsittää organisaation kyvykkyyden parantamisen sekä nykyisten suurten päätösten punnitsemisen syvällisten tutkimusten avulla ympäristömuutokset huomioiden. Tämä 30 vuotta sitten tehty huomio on saavuttanut vain vähäistä huomiota ennen nykypäivää. Eräs syy tähän saattaa

olla se, että aika ei ollut niin turbulenssia luonteeltaan kuin nykypäivänä, jolloin näiden kahden strategisen silmukan käytön tärkeys on kasvanut. (Abell 1999, 9)

Useimmat yritykset eivät tee kaksitasoista strategiatyötä, jolloin he putoavat näiden kahden eri laajuuksiin tähtäävien strategioiden välimaastoon. Paljon käytetty kolmivuotissuunnitelma lankeaa juuri tähän ansaan. Nykyhetken suunnittelu vaatii selkeää ja tarkkaa liiketoiminnan määrittämistä sisältäen selkeät asiakassegmentit, asiakastoiminnat, sekä liiketoiminnan menettelytavat. Tulevaisuuden suunnittelu keskittyy taas liiketoiminnan uudelleenmäärittelyyn tulevaisuudessa. (Abell 1999, 9)

Pitkän tähtäimen strategiassa määritellään/tarkastetaan vertikaalinen ja horisontaalinen laajuus uudelleen liiketoimintaan osallistuvien kesken. Tarvittaessa mukaudutaan uuteen päämäärä- rakenteeseen ja portfoliorooleihin sekä tarkistetaan avainkilpailutekijät. Uudelleenmäärittely, uudelleenmieltäminen, uudelleenorientoituminen ja uudelleenpriorisointi johtavat tarvittavien kyvykkyyksien ja resurssien kartoittamiseen. Yleensä yritykset toteuttavat näistä neljästä strategisesta polusta vain yhden osa-alueen. (Abell 1999, 9)

## **2.4 Kilpailuetu**

### **2.4.1 Arvo kilpailuedun lähteenä**

Arvo on se määrä, jonka ostajat ovat halukkaita maksamaan. Ylivertainen arvo perustuu joko siihen, että tarjottavat edut ovat samat kuin kilpailijoilla, mutta hinta alhaisempi, tai siihen, että tarjotaan ainutlaatuisia etuja, jotka korvaavat reilusti hinnan korkeuden. (Porter 1985, 15)

Kilpailuetua ei voi ymmärtää, jos yritystä tarkastellaan yhtenä kokonaisuutena. Kilpailuetu perustuu niihin moniin erilaisiin toimintoihin, joita yritys suorittaa suunnitellessaan, valmistessaan, markkinoidessaan ja toimittaessaan tuotetta ja tukiessaan sen menekkiä. Kukin näistä toiminnoista voi vaikuttaa yrityksen suhteelliseen kustannusasemaan ja luoda pohjan differoinnille. Kustannusetu voi esimerkiksi perustua niin erityyppisiin lähteisiin kuin halpaan fyysisen jakelun järjestelmään, hyvin tehokkaaseen kokoonpanoprosessiin tai ylivertaiseen myyntihenkilöstön hyväksikäyttöön. Differointi voi pohjautua yhtä lailla monenlaisiin teki-

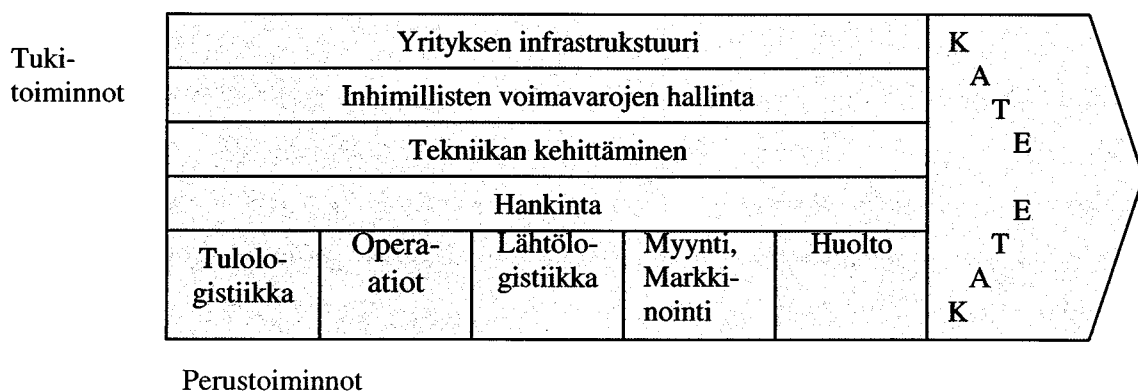
jöihin, kuten korkealuokkaisten raaka-aineiden käyttöön, tilausten nopeaan käsittelyyn tai erinomaiseen tuotesuunnitteluun. (Porter 1985, 51)

Porterin (1985, 52-53) mukaan yrityksen tuotteesta tulee lopulta osa asiakkaan arvoketjua. Differoinnin lopullinen perusta on yrityksen ja sen tuotteen osuus asiakkaan arvoketjussa. Asiakkaan arvoketju määrää asiakkaan tarpeet. Kilpailuedun saavuttaminen ja säilyttäminen riippuu paitsi siitä, ymmärtääkö yritys oman arvoketjunsä, myös siitä, kuinka hyvin yritys so- pii muiden ympärillä vaikuttavien arvojen järjestelmään.

## 2.4.2 Arvoketjun rakenne

Johnsonin (2001, 46) määritelmän mukaan arvoketju on prosessien summa – ideasta imple- mentointiin - aina tuotteen hautaamiseen saakka, sisältäen suunnittelun, hinnoittelun, tuotan- non ja tukitoiminnot. Arvoketjua tarkastelemalla yritykset voivat saavuttaa merkittäviä kus- tannussäästöjä.

Porter (1985, 54) määrittää yrityksen arvoketjun kuvaksi ja tavaksi, jolla se suorittaa yksittäi- siä toimintoja, kertoo sen historiasta, strategiasta, tavasta toteuttaa strategiaa ja itse toiminto- jen taloudellisista lainalaisuuksista. Sopiva taso, jolle arvoketju kannattaa konstruoida, on yk- sittäisen liiketoimintayksikön taso. Toimiala- tai sektorikohtainen arvoketju on liian laaja, koska se voi peittää näkyvistä tärkeitä kilpailuedun lähteitä. Vaikka samalla alalla toimivilla yrityksillä voi olla samanlaiset ketjut, ovat kilpailijoiden arvoketjut usein erilaiset.



KUVA 6. Arvoketju  
Lähde: Porter (1985, 55)

Arvotoiminnot ovat siis kilpailuedun erillisiä rakennusaineita. Kunkin toiminnon suoritustapa ja sen taloudellisuus määräävät, ovatko yrityksen kustannukset korkeita vai alhaisia kilpailijoihin verrattuna. Se kuinka kukin toiminto suoritetaan, määrää myös toiminnon vaikutuksen asiakkaiden tarpeisiin ja sitä kautta differointiin. Kilpailijoiden arvoketjujen vertailu paljastaa erot, jotka määrittävät kilpailuedut. Arvoketjun analysointi jalostusarvon analysoinnin sijasta on sopiva tapa tutkia kilpailuetua. Paljolti käytetty jalostusarvo ei kuitenkaan ole sopiva kustannusanalyysin perusta, koska se erottaa virheellisesti raaka-aineet monista muista yrityksen ostamista tuotantopanoksista. Toimintojen kustannuskäyttäytymistä ei myöskään voida ymmärtää, ellei samanaikaisesti tarkastella niiden suorittamiseen tarvittavien panosten kustannuksia. Jalostusarvo ei myöskään tuo esiin yrityksen ja sen hankkijoiden välisiä sidoksia, joiden avulla on mahdollista alentaa kustannuksia tai edistää differointia. (Porter 1985, 55-57)

Arvotoimintojen kartoittaminen edellyttää, että teknisesti ja strategisesti erilliset toiminnot erotetaan toisistaan. Arvotoiminnot ja laskennalliset luokittelut käyvät harvoin yksiin. Laskennalliset luokittelut (esim. kiinteät kustannukset, välittömät työkustannukset) ryhmittelevät yhteen toimintoja, joihin käytetään erilaista tekniikkaa, ja erottelevat toisistaan kustannuksia, jotka kuuluvat samaan toimintoon. (Porter 1985, 57)

Perustoiminnot koostuvat tulologistiikasta, operaatioista, lähtölogistiikasta, myynnistä ja markkinoinnista sekä hinnoittelusta. Kukin näistä luokista voi olla kilpailuedun kannalta elintärkeä. Tukitoiminnot voidaan jakaa neljään pääluokkaan. Nämä ovat hankinta, tekniikan kehittäminen, inhimillisten voimavarojen hallinta sekä yrityksen infrastruktuuri. (Porter 1985, 58-62)

Kussakin perus- ja tukitoimintojen luokassa on kolme toimintotyyppiä, jotka vaikuttavat kilpailuetuun eri tavalla:

*Välitön:* Toiminnot, jotka kartuttavat välittömästi arvoa asiakkaalle, kuten kokoonpano, osien koneistus, myyntimiestyö, mainonta, tuotteen suunnittelu ja henkilöstöhankinta.

*Välillinen:* Toiminnot, jotka mahdollistavat välittömien toimintojen jatkuvan suorittamisen, kuten kunnossapito, aikataulujen laatiminen, tehdaspalvelutoiminnot, myyntihenkilöstön johtaminen, tutkimuksen johtaminen ja hankkijatilastojen ylläpito.

*Laadun arvostaminen:* Toiminnot, jotka varmistavat muiden toimintojen laadun, kuten seuranta, tarkastus, testaus, arviointi, hienosäätö ja työn uusiminen. Laadun arvostaminen ei mer-

kitse samaa kuin laadunvalvonnassa, sillä laatuun vaikuttavat monet arvotoiminnot. (Porter 1985, 62)

#### **2.4.2.1 Arvoketjun määrittämisestä**

Jotta voidaan tutkia kilpailuetua, on ensin hahmotettava, millainen on toimialan arvoketju yrityksen kilpailemalla alalla. Toimialan arvoketjua voidaan peilata käsiteltävän yrityksen perusarvoketjuun, jonka pohjalta etsitään kyseisen yrityksen arvotoiminnot. Kukin perusluokka voidaan jakaa erillisiin toimintoihin. Tuotteen, tilausten tai papereiden kulkukaaviosta voi olla hyötyä tässä suhteessa. Toimintojen jaottelu voi edetä hyvinkin suppeisiin alatoimintoihin, jotka ovat jossakin määrin erillisiä. Jokaista tehtaassa olevaa konetta voi esimerkiksi pitää omana toimintonaan. Potentiaalisten toimintojen lukumäärä on siten usein varsin suuri. (Porter 1985, 64-66)

Vaikka arvotoiminnot ovat kilpailuedun rakennusaineita, ei arvoketju ole itsenäisten toimintojen joukko vaan toisistaan riippuvien toimintojen järjestelmä. Arvotoimintoja sitovat toisiinsa arvoketjun sisäiset sidokset. Sidokset merkitsevät sitä, että yhden toiminnon suoritustapa ja toisen toiminnon kustannukset tai suoritustaso ovat suhteessa toisiinsa. Kilpailuetu perustuu usein toimintojen välisiin sidoksiin aivan samalla tavalla kuin se perustuu itse toimintoihinkin. (Porter 1985, 67)

#### **2.4.2.2 Arvotoimintoja yhdistävät sidokset**

Sidokset voivat johtaa kilpailuetuun kahdella tavalla: optimoinnin ja koordinoinnin avulla. Sidoksien hyödyntämisessä on usein kyse siitä, että on tehty valinta kahden vaihtoehdoisen, samaan lopputulokseen johtavan toiminnon välillä. Kalliimpi tuoterakenne, raaka-ainevalmistusten tiukentaminen tai prosessinaikaisen tarkastuksen lisääminen saattaa pienentää huoltokustannuksia. Yrityksen on löydettävä tällaiset sidokset huomioon ottava optimiratkaisu, joka sopii sen strategiaan ja edesauttaa kilpailuedun saavuttamista. (Porter 1985, 67)

Sidokset voivat syntyä myös toimintojen koordinoitintarpeista. Toimitusten suorittaminen oikeaan aikaan saattaa edellyttää koordinoitua operaatioiden, lähtölogistiikan ja huollon kesken. Sidoksia on lukuisia ja jotkut niistä ovat yhteisiä monille yrityksille. (Porter 1985, 67-68)

Sidoksia ei ole vain yhden yrityksen arvoketjun sisällä vaan myös yrityksen arvoketjun ja hankkijoiden ja jakelukanavien arvoketjujen välillä. Nämä vertikaaliset sidokset ovat samantaisia kuin arvoketjun sisäiset sidokset: tapa, jolla hankkijoiden ja jakelukanavien toiminnot suoritetaan vaikuttaa yrityksen toimintojen kustannuksiin tai suoritustapaan. Hankkijoiden ja yrityksen arvoketjujen väliset sidokset voivat suoda yritykselle mahdollisuuden kilpailuetunsa parantamiseen. Usein on mahdollista hyödyntää sekä yritystä että hankkijoita vaikuttamalla hankkijoiden arvoketjujen koostumukseen siten, että toimintojen suoritus pyritään saamaan molemmille osapuolille optimaaliseksi, tai parantamalla arvoketjujen välistä koordinoitua. (Porter 1985, 70)

Vertikaaliset sidokset, kuten yrityksen arvoketjun sisäisetkin sidokset, jätetään usein huomiotta. Vaikka ne havaittaisiinkin, saattaa vertikaalisten sidoksien hyödyntämisen edellyttämää koordinoitua ja optimointia estää se, että hankkijat tai jakelukanavat ovat itsenäisiä yrityksiä tai että suhteet ovat siihen asti olleet huonot. Joskus vertikaalisia sidoksia on helpompi saada aikaan yhteenliittymäkumppaneiden tai sisaryksiköiden välillä kuin itsenäisten yritysten kanssa, vaikka tämäkään ei ole aina itsestään selvää. (Porter 1985, 71)

### **2.4.3 Kilpailukenttä ja arvoketju**

Arvoketjuun vaikuttavia kilpailukentän dimensioita on neljä: segmenttikenttä, integrointiaste, maantieteellinen kenttä ja toimialakenttä. Segmenttikentässä erot eri tuote- tai asiakassegmenttien palvelemiseen edellyttämässä tarpeissa tai arvoketjuissa voivat johtaa keskittymisen kautta kilpailuetuun. Segmenttien väliset erot suosivat kapeaa kenttää, mutta eri segmenttejä palvelevien arvoketjujen väliset yhteiskäyttömahdollisuudet suosivat kuitenkin laajaa kenttää. General Motorsin arvoketju on erilainen isojen ja pienten autojen osalta, mutta niillä on monia yhteisiä arvotoimintoja. Tämä aiheuttaa ristiriidan: tulisiko arvoketju laatia yhtä segmenttiä varten vai tulisiko se jakaa monen segmentin kesken. Tämä ristiriita on hyvin tärkeä alan segmentoinnin ja keskittymisstrategioiden valinnan kannalta. (Porter 1985, 74-75)

Vertikaalinen integraatio määrittelee toimintojen jaon yrityksen ja sen hankkijoiden, jakelukanavien ja asiakkaiden välillä. Kun katsoo integraatiokysymystä arvoketjusta käsin, huomaa, että integrointimahdollisuudet ovat runsaampia kuin usein tullaan ajatelleeksi. Arvoketju antaa yritykselle mahdollisuuden nähdä selvemmin integraation potentiaaliset edut, koska se ko-

rosta vertikaalisten sidoksien osuutta. Vertikaalisten sidoksien hyödyntäminen ei edellytä vertikaalista integraatiota, mutta integraatio saattaa joskus helpottaa niistä koituvien hyötyjen saavuttamista. (Porter 1985, 75-76)

Toimintojen yhteiskäyttö eri maantieteellisten alueiden kesken voi lisätä kilpailuetua, jos arvotoimintojen yhteinen käyttö tai koordinointi alentaa kustannuksia tai parantaa differointimahdollisuuksia. Toisilleen läheisillä aloilla kilpailuun tarvittavien arvoketjujen välillä on monenlaisia yhteiskäyttömahdollisuuksia. Liiketoimintayksiköiden välinen yhteiskäyttö voi vaikuttaa merkittävästi kilpailuetuun. (Porter 1985, 76-77)

Yritys voi tavoitella laajemman kentän etuja sisäisesti tai liittymällä yhteen itsenäisten yritysten kanssa saavuttaakseen osittain tai kokonaan samat edut. Yhteenliittymillä tarkoitetaan yritysten välisiä pitkäaikaisia sopimuksia, jotka ovat laajempia kuin tavanomaiset liiketoimet mutta jotka eivät merkitse suoranaista fuusiota. Esim. tekniset lisenssit, hankintasopimukset, markkinointisopimukset ja yhteisyritykset. Yhteenliittymä on keino laajentaa kilpailukenttää yritystä laajentamatta. Yhteenliittymää on kahta perustyyppiä: vertikaalinen yhteenliittymä ja horisontaalinen yhteenliittymä. Yhteenliittymä voi mahdollistaa toimintojen jakamisen yritysten kesken ilman, että on mentävä uusille alan segmenteille, uusille maantieteellisille alueille tai lähialoille. Yhteenliittymä on myös keino saavuttaa vertikaalista sidoksista koituvat kustannus- tai differointiedut ilman varsinaista integraatiota. (Porter 1985, 78)

#### **2.4.4 Arvoketjun peruspilarit**

Yrityksen kustannuskäyttäytyminen ja sen suhteellinen kustannusasema perustuvat niihin arvotoimintoihin, joita se suorittaa kilpaillessaan alallaan. Järkevä kustannusanalyysi keskittyy näiden toimintojen sisäisiin kustannuksiin eikä tarkastele koko yrityksen kustannuksia. Kullakin toiminnolla on oma kustannusrakenteensa, ja sen kustannuksiin voivat vaikuttaa sidokset ja yhteiskäyttö muiden, sekä yrityksen sisä- että ulkopuolisten toimintojen kanssa. Kustannusetuun päästään, jos yritys pystyy suorittamaan toimintonsa pienemmin kokonaiskustannuksin kuin kilpailijansa. (Porter 1985, 78)

Differoinnin merkityksestä huolimatta sen lähteitä ei useinkaan ymmärretä riittävästi. Yrityksillä on liian kapea näkemys differoinnin potentiaalisista lähteistä. Ne tarkastelevat differoin-



tia fyysisen tuotteen tai markkinointitapojen kannalta eivätkä huomaa sitä, että differointipotentiaalia on kaikkialla arvoketjussa. Käytännössä mikä tahansa arvotoiminto on potentiaallinen ainutlaatuisuuden lähde. Esim. yritykset voivat edistää jakelukanavien osuutta differoinnissa. (Porter 1985, 151 - 155)

Tärkein väline tekniikan merkityksen selvittämiseksi on arvoketju. Yritys on kokoelma toimintoja ja samoin se on kokoelma tekniikoita. Tekniikkaa ei ole mukana ainoastaan perustoiminnoissa vaan myös tukitoiminnoissa. (Porter 1985, 205)

Oikeiden kilpailijoiden olemassaolo voi tuoda mukanaan monia strategisia etuja, jotka jakautuvat neljään pääluokkaan: kilpailuedun kasvattaminen, alan nykyisen rakenteen parantaminen, markkinoiden kehittäminen ja alalletulon estäminen. Se mitä nimenomaista hyötyä kussakin tapauksessa saavutetaan, vaihtelee toimialan ja yrityksen noudattaman strategian mukaan. (Porter 1985, 248)

## **2.5 Pohdintaa**

Internet kaatoi suuria aikasidonnaisuuden ja paikallisuuden raja-aitoja. Sijainti menetti merkityksensä reaaliaikaisen viestinnän ansiosta, välimatkan merkitys pirstoutui. Kuitenkin mitä tietopohjaisemmasta ja kompleksisemmasta alasta on kysymys, sitä suurempi merkitys sijainnilla on. Kompleksiset toimintaympäristöt vaativat paljon hiljaisen tiedon jalostamista ja jakamista, mikä onnistuu ainoastaan paikallisessa yhteistyössä. Myös kilpailuetu piilee suurimmaksi osaksi paikallisissa tekijöissä.

Liiketoimintastrategian määrittäminen lähtee toimintaympäristön analysoinnista. Grant (1998) ja Porter (1980) painottavat toimialan tuntemista. Liiketoiminta-alue määritellään nykyään klustereiden kautta, joka sisältää kaikki toimialan keskeiset toimijat. Yritys on aina istutettava toimintaympäristöönsä, jossa kilpailuvoimat säätelevät yrityksen toimintaa tiettyjen painotusten mukaan. Painotukset voivat muuttua merkittävästi toimialan luonteesta riippuen. Tämän vuoksi klustereiden tunnistaminen ja seuraaminen ovat tärkeää tulevaisuuteen valmistaututtaessa. Makrotaloudelliset tekijät on suhteutettava mikrotaloudellisiin tekijöihin ja niiden vaikutus oman toiminnan piiriin. Näin pystytään ennustamaan ja ennen kaikkea –varautumaan tulevaisuuteen. Strategisten ryhmien tunnistaminen ja seuraaminen ovat pohjana myös oman

kilpailustrategian määrittämisessä, koska heidän kauttaan peilautuvat toimialan tyypilliset piirteet ja ne tekijät, mitkä ovat määränneet alalla menestymisen. Menestyksekkäät liiketoimintastrategiat rakentuvat näiden tekijöiden välimaastoon.

Grant (1998, 54) puhuu kannattavien tuotteiden tuottamisesta hinnan perusteella. Hinnoittelussa tulee kuitenkin muistaa lisätuotteiden ja tukevien tuotteiden rooli. Kaikki tuotteet eivät tuo voittoa, mutta niiden pitäminen portfoliossa on kuitenkin perusteltavissa. Nämä lisätuotteet edistävät tuottavien päätuotteiden myyntiä ja tuovat tulosta tätä kautta. Täten osatarkastelu saattaa tuottaa tilastojen vääristymistä. Hyödykkeiden arvo määräytyy markkinoilla kilpailuvoimien kautta. Vain monopoliyritys voi itse määrittellä tuotteilleen arvon, riippuen hyödykkeen ominaisuuksista ja niukkuudesta.

Nalebuff ja Brandenburger toivat esiin substituuttien täydentävän aspektin korvaavien tuotteiden ja palveluiden rinnalle. He puhuvat täydentävistä resursseista, joka viittaa yhteistyöhön. Heidän arvoverkkomallinsa ansiona on ns. peilikuvatarkastelu tiettyjen toimijaryhmien kesken. Peilikuvat viestivät toiminnan tasapainon tarpeesta kysynnän ja tarjonnan suhteen. Asiakkaiden ja toimittajien on oltava tasapainossa joustavan toiminnan takaamiseksi. Lisäksi, jos kilpailijoiden ja täydentäjien suhde on huomattavan epäsuhtainen, käy kilpailun paine yrityksen kannalta sietämättömäksi.

Porterin viiden kilpailuvoiman malliin kohdistunut kritiikki kaipaa yhteistyön näkökantaa ja rakenteellisten muurien murtamista. Malli edustaa staattista maailmaa, joka taas kuvaa vain hetkellistä tilannetta. Toisaalta taas malli kertoo paljon reaalisesta suhteutumisesta toimialalla toimiviin ja sinne pyrkiviin toimijoihin. Mallin tarkoitus on kartoittaa toimialaa ja uhkia, mutta samalla sitä voidaan käyttää myös mahdollisuuksien löytämiseen yrityksen ulkopuolisista lähteistä. Mallin monipuolinen käyttäminen on lähtökohtana toimialan analyysissä kilpailuvoimien uhkien ollessa aina tapauskohtaisia.

Haxin ja Wilden triangelimalli toi uuden näkökulman Porterin näkemyksiin strategian valinnan vaihtoehdoista. Haxin ja Wilden paras tuote sisältää sekä kustannusjohtajuuden että differoinnin, joita Porter käsittelee erillään. Lisäksi Porter puhuu keskittymisestä tiettyyn asiakas-

tai markkinasegmenttiin, jossa on paljon yhteneväisyyttä Haxin ja Wilden näkemykseen täydellisestä asiakasratkaisusta. Heidän triangelinsa järjestelmän kiinnittämisestä voidaan katsoa olevan eräänlainen viitekehys verkostoitusstrategialle. Toisaalta taas voidaan pohtia, onko kuitenkin kysymys kustannusjohtajuudesta, joka toteutetaan verkostoitumisen kautta. Järjestelmän kiinnittämisen keskeisenä asiana on käsite yhdyssiteistä, joissa asiakkuusajattelu ulottuu koko järjestelmää kattavaksi.

Järjestelmän kiinnittämisstrategiasta nousee esiin rakenteellisen johtajuuden käsite, jossa kilpailuetu piilee verkoston rakenteessa ja sen hallinnassa. He määrittelevät asiakkaat tuotosten säilytyspaikkoina, mikä viittaa ajatukseen kestävästä kehityksestä ja todellisesta arvon tuottamisesta, siitä ettei asiakas ole vain tyhjä kanava vaan tuotokset ovat kumulatiivisia.

Hamelin mukaan useat kriittiset menestystekijät sijaitsevat yritysten ulkopuolella. Hän näkee arvoketjun muodostuksessa toimijat, yhteistyökumppanit ja yhteenliittymät tärkeinä. Yhteenliittymät ovat yhteistyökumppaneita syvempiä kumppaneita, strategisia kumppaneita, joiden kanssa riskit ja menestys jaetaan.

Hamel ei kuitenkaan painota olemassaolevaa toimialaa, vaan pyrkii luomaan uutta innovoinnin ja luovan ajattelun avulla. Hamelin liiketoimintamallin luomisen rakenne painottaa toimialojen yhdistämistä ja vallankumouksellisuutta. Rajoitteet on tehty rikottaviksi, eikä hän kannusta yritystä sopeutumaan toimialaansa, vaan lähtemään rohkeasti etsimään jotain uutta. Hamelin liiketoimintamalli elää ikään kuin tyhjiössä ja täten onkin sovellettavissa ns. New Ventures –yrityksissä, joissa etsitään ja pyritään luomaan uutta liiketoimintaa.

Strategian määrittämisessä törmätään taas globaalisuuden paradigmaan. Jos strategia määritellään resurssiperusteisesti ydinkyvykkyyksien mukaan, toimitaan usein globaaleilla markkinoilla riittävän kysynnän saavuttamiseksi. Useimmiten kuitenkin yritys sopeutetaan ympäristöönsä, jolloin strategian raamit tulevat toimialan ja markkinoiden käyttäytymisestä. Strategiatyön kaksoissilmukan käyttö on nykyään lähes välttämätöntä. Pitkän ja lyhyentähtäimen strateginen suunnittelu on erotettava omiksi toiminnoiksi. Lisäksi strategian jakaminen strategiseen, operatiiviseen ja taktiseen toimintaan tuo yritykselle kilpailuetua luovaa joustavuutta.

Arvoketjuajattelussa tulee ensin hahmottaa toimialan arvoketju, sen tyypilliset piirteet. Kilpailijoiden arvoketjua tarkastellessa löydetään heille tärkeät kilpailutekijät. Tämän jälkeen pystytään analysoimaan ja rakentamaan oma arvoketju toimialan erityispiirteet huomioiden. Arvoketjuajattelussa tulisi perehtyä myös asiakkaan arvoketjuun, koska tätä kautta ymmärtäänsä oma asema asiakkaan arvoketjussa. Asiakkaan arvoketjun tunteminen luo pohjan syvempään asiakassuhteeseen.

Porter puhuu vertikaalisten sidosten tärkeydestä, arvoketjun liittymäkohdista. Verkostoitumisessa ja yhteistyössä näiden sidosten saumattomuus tuo merkittävää kilpailuetua. Hän korostaa erikoistumisedun hakemista toimintamalleista ja vertikaalisista sidoksista.

## 3 Kilpailuedun luominen verkostotaloudessa

### 3.1 Verkostoitumisen juurisyyt

Kilpailuedun tavoittelu innoittaa johtajat usein kopioimaan menestyvimpien yritysten strategioita. Kiinnostavana seikkana voidaan mainita, että lähes täsmälleen vastakohtaisia tekijöitä pidetään kilpailuedun lähteinä eri aikoina. Strategit, joidenka käsitys kilpailuedusta pyörii pinnallisella tasolla, tulevat todennäköisesti onnistumaan eilispäivän kilpailuedun rakentamisessa. Heidän ajatuksiaan voisi kuvailla lauseella: “Jos se on hyvä Ciscolle, sen täytyy olla hyvä kaikille”. (Christensen 2001, 22)

Harvard Business Schoolin Clayton Christensen (2001, 22) on johtava ajattelija hajautettujen teknologioiden alalla. Hänen mielestään johtajat eivät ymmärrä kilpailuedun sidonnaisuutta. Samalla hän syyttää strategeja siitä, etteivät he ajattele syvällisesti kilpailuedun syitä ja vaikutuksia. Hän huomauttaa myös, että kilpailuedun olemassaolo luo mahdollisuuden luovaan innovointiin ja kun kilpailijat saavuttavat pelikentän, kilpailuetu ikään kuin häviää. Tällä hän peräänkuuluttaa syvää prosessiymmärrystä, jossa etuja pyritään löytämään ja kehittämään. Kilpailuetu on aina sidottuna tiettyihin tilanteisiin, jotka esiintyvät tietyinä aikana ja tietyistä syistä.

Vertikaalisesti integroitu arvoketju ei ainoastaan käännä liiketoiminnan tai toimialan rakennetta –se sisältää kilpailuedun lähteen. Vanha arvoketjuajattelu fragmentoituu ja arvoketjut aletaan nähdä kokonaisuuksina. Tämä tarkoittaa, että arvoketjua ei enää käsitellä yksittäisen yrityksen toimintona, vaan se nähdään usean tekijän summana ja pyrkimyksenä lisätä toimintoihin osallistuvien tekijöiden keskinäistä tehokkuutta. Kullakin tekijällä on oma kilpailuedun lähde. Eri toimijoiden niputtaminen yhden kokonaistuotoksen aikaansaamiseksi vaatii kuitenkin kompromisseja. Aloilla, joissa liiketoiminta keskittyy täysin aineettomiin osatekijöihin, arvoketjun muodostus rakentuu informaation jakamiselle. (Evans & Wurster 1997, 80-81)

### 3.1.1 Arvoketjuajattelun laajentuminen yhteistyöhön

Nykypäivän kilpailussa voittaminen vaatii Waraniakin (2001) sekä Webbin ja Gilen (2001) mukaan nopeutta, e-bisnesosaamista, yhteistyökalujen osaamista, teknologiatietämystä ja bisneskokemusta. Informaatiota on prosessoitava kilpailijoita nopeammin ja on oltava rohkeutta kääntää tietämys teoiksi, tuotoiksi ja tulokseksi. On uskallettava kohdata yhteistyön pelot ja haasteet ja käännettävä ne energiaksi ja liiketoimintamallien innovoinniksi. Tänä aikana suurimman riskin ottaa se, joka ei ota riskiä lainkaan. Kehittyneet teknologiat ovat olleet aikaansaajina tässä uudessa arvoketjuajattelussa, missä keskitytään asiakkaaseen sekä markkinoiden vaihtelevaan dynamiikkaan.

Kilpailu on vaihtunut tuotteista ja palveluista liiketoimintamallien ja arvoketjujen tarkasteluun. Lean-toimintatapa pakottaa riskinottoon, rohkeuteen ja yhteistyöhön. Arvoketjuyhteistyöstä on jo muodostumassa määritelty konsepti. Internet on työkalu, jonka avulla pystytään viestimään tehokkaasti, eikä kaikkea tarvitse enää tehdä itse. Tämä vaatii myös rohkeutta ja halua tehdä yhteistyötä. (Waraniak 2001; Herman 2000)

Waraniak (2001, 70) määrittää yhteistyön uudeksi liiketoimintamuodoksi, jossa arvoketjun toimintaan keskitytään yhteistyössä muiden kanssa. Internet-pohjainen teknologia on keskeisessä osassa. Arvoketju on toiminto, joka vaikuttaa sekä toiminnalliseen tehokkuuteen, että strategiseen positiointiin. Toiminnallisella tehokkuudella tarkoitetaan omaksumista, saavuttamista ja venymistä parhaisiin toimintatapoihin ja kevyeen ajatteluun. Tällä pyritään voittamaan sama kilpailu entistä nopeammin.

Strategisen positioinnin haaste on luoda ainutlaatuista kilpailuetua tuote- ja prosessidifferoinnilla, mestarillisella suunnittelulla, moduloinnilla sekä massaräätälöinnillä. Se on tietämystä siitä missä ja milloin tavainomaistaa ja koska on kannattavaa erilaistaa. Tämä kertoo yrityksen taidosta edetä erilaisessa kilpailussa. (Waraniak 2001, 70)

Etenkin globaalit yritykset hyötyvät nykytietotekniikasta suuresti, sillä lokaalisuuden ongelmaa on lievitetty suurelta osin. Emoyhtiöt pystyvät koordinoimaan toimintoja jaettujen tietojärjestelmien kautta. Erilaiset ostojen, myynnin, tuotannon ja logistiikan seurantajärjestelmät

mahdollistavat resurssien allokoinnin tarvittaviin toimenpiteisiin ja pohjan taktisen tason muutoksiin. (Feeny 2001; Johnson 2001)

### 3.1.2 Keskittyminen ydinkyvykkyyksiin

Core competence on Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000, 21-22) mukaan joidenkin suussa kääntynyt ydinpätevyudeksi, toiset puhuvat ydinosamisesta, kolmannet kompetenssista. Strategic capability on joidenkin kirjoittajien mielestä kyvykkyyttä, toisten taas strategista valmiutta.

Hamelin & Heenen (1997, 11-12) mukaan ydinkyvykkyudet koostuvat useista eri elementeistä. Ensinnäkin, kyvykkyys on aineosien ja teknologioiden rypäs, eikä yksittäinen kyky tai teknologia. Ydinkyvykkyudet edustavat erilaisia taitoja omaavien yksilöiden integroituneita kykyjä ja on näin vaikeasti siirrettävissä yksilöön tai pieneen tiimiin.

Useat resurssiperusteiset julkaisut painottavat yrityksen sisäisiin tekijöihin tai synergiaetujen luomiseen yrityksen strategisten vaatimusten välillä. Usein resurssiperusteisessa ajattelussa katsotaan asioita yrityksen sisältä ja linkki ulkomaailmaan jätetään liian vähälle huomioimiselle. Yrityksen sisäisten strategisten vaatimusten ja ulkopuolisen maailman yhteensopivuus on erittäin tärkeä myös resurssiperusteisessa näkökulmassa. Tätä yhteensopivuutta kutsutaan strategisten vaatimusten sovittamisena. Se viittaa strategisten kenttien yhteensopivuuteen sekä aikatekijän sopivuuteen resurssien analysoinnissa ja kehittämisessä. (Hamel & Heene 1997, 65-66)

Ydinkyvykkyys on ratkaiseva tekijä ollessaan kilpailuedun lähde. Tällöin sen on oltava ainutlaatuinen ollakseen kilpailukykyinen. Vaikka ydinkyvykkyudet ovat kilpailuedun lähteitä, eivät kilpailuetuisuudet ole ydinkyvykkyksiä. Ydinkyvykkyudet on syytä rakentaa muutama sellaisen toiminnon varaan, jonka tietää hallitsevansa ja joista löytyy etuisuutta muihin nähden. (Lewis 1990; Hamel & Heene 1997)

Ydinkyvykkyysien kehittyminen on siis hyvin monitasoinen ja moniulotteinen prosessi – ja juuri siihen perustuu niiden kilpailullinen arvo. Kilpailijoiden on vaikea edes tunnistaa ydinkyvykkyksiä, koska ne ovat kausaalisesti epämääräisiä eli ne rakentuvat moninaisilla tavoilla

organisaation näkyviin ja näkymättömiin järjestelmiin ja prosesseihin<sup>4</sup>. Jäljittelemisen tekee käytännössä mahdottomaksi ydinkyvykkyyksien polkuriippuvuus eli se, että ne ovat syntyneet tietyn kehityskulun tuloksena<sup>5</sup>. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 22-23)

Ydinkyvykkyydet kiinnittyvät organisaation visioon, yrityksessä vallitseviin käsityksiin siitä, miksi organisaatio on olemassa ja mitä tehtävää se toteuttaa tulevaisuudessa (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 22).

Kun ydinosaamisalueet on selvitetty, on yritysten analysoitava nykyinen ja tuleva toimintaympäristö. Muuttuva kilpailuympäristö, muuttuvat myynti- ja hankintaympäristöt sekä muutokset valtion säännöksissä ja määräyksissä aiheuttavat muutoksia liiketoiminnan haasteissa. Muutokset huomioimalla yrityksen on määriteltävä mitä ydinosaamisalueita on luotava tai kehitettävä. (Karjalainen 1999; Dobler & Burt 1996)

Paras tapa Lewisin (1990, 27-28) mukaan hyvän kombinaation löytäminen sisäisten ja ulkoisten resurssien välillä on verrata kaikkia mahdollisia vaihtoehtoja yhtä aikaa. Kustakin tilanteesta pitäisi täten muodostaa jonkinlainen skenaario, jossa tarkastelu pureutuisi moneen eri osa-alueeseen.

### **3.1.3.1 Ulkoistaminen**

Ulkoistamisella (engl. outsourcing) tarkoitetaan Pajarisen (2001, 67) mukaan usein välituotteiden, komponenttien ja kokonaisten tuotantovaiheidenkin ostamista yrityksen ulkopuolelta. Sillä voidaan laajemmassa mielessä tarkoittaa myös lopputuotteiden ostamista järjestelmätoimitusten osaksi sen sijaan, että ne valmistettaisiin itse. Toinen, kansainvälisessä taloustutkimuksessa toisinaan käytetty, osin edellisen kanssa päällekkäinen merkitys ulkoistamiselle on, että välituote hankitaan ulkomailta kotimaan asemesta. Ulkoistaminen liittyy tässä yhteydessä siis kotimaisen tuotantopanoksen korvaamiseen ulkomaisella panoksella.

Yhteistä eri ulkoistamismuodoille on tuotantoketjun joidenkin osien siirtäminen ulkopuolisen toimittajan vastuulle. Ulkoistaminen liittyy läheisesti yritystoiminnan verkostoitumiseen, to-

---

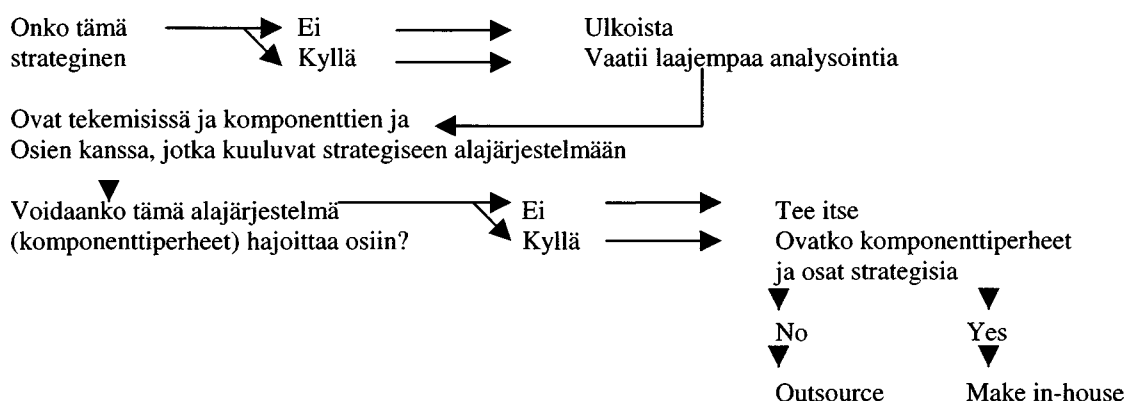
<sup>4</sup> Barney, J.B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17/91, 99-120.



sin verkostoituminen on käsitteenä ulkoistamista laajempi: ulkoistaminen on tuotantoketjun eri osien ja tuotantoa tukevien palvelujen siirtämistä ulkopuolisen yrityksen hoidettavaksi, kun taas yritysverkostot voivat syntyä myös horisontaalisesti, samankaltaisilla tuotteilla kilpailevien yritysten kesken. Lisäksi yritysverkosto voidaan synnyttää tietoisesti jo alunperin, esimerkiksi hyödyntämään ja kehittämään uutta innovaatiota. (Pajarinen 2001, 67)

Ulkoistamispäätökseen liittyvän strategisen analyysin tavoitteena on selvittää yrityksen vahvuudet. Puhutaan yrityksen ydinsaamisalueiden tunnistamisesta. Ydinsaamisalueet tukevat yrityksen strategiaa ja strategista vahvuutta. Mahdollisia ydinsaamisalueita ovat Doblerin & Burtin (1996) mukaan tuotekehitys ja suunnittelutaidot, tuotetekniikka ja -teknologia sekä henkilöstön taidot ja osaaminen. McHughin, Merlin ja Wheelerin (1995, 56) mukaan tukiprosesseja voidaan usein pitää ulkoistamiseen sopivina, koska ne tarvitsevat suuria panostuksia ollakseen tuottavia.

Doblerin ja Burtin (1996, 192) mukaan toimintojen ulkoistamisen päätöksentekoprosessi määrittyy seuraavan kuvion (7) mukaan.



KUVA 7. Ulkoistamisen päätöksentekoprosessi

Lähde: Dobler & Burt (1996, 192)

Ulkoistamisen voimakas kasvu it-alalla on tuonut laatuongelmia, ja kova kysyntä on osassa palveluja nostanut hintoja. Thinking Busineksen toimitusjohtaja Esa Toivonen arvioi, että liiketoimintaympäristöjen nopeat muutokset vaikeuttavat jatkossa vakioitujen ulkoistamispalvelujen kauppaamista, koska kolmen vuoden ulkoistamissopimus sitoo dynaamista yritystä

<sup>5</sup> Collins, D.J. & Montgomery, C.A. 1995. Competing on resources: Strategy for the 1990s. Harvard Business Review, Fall 1991.

liikaa ja betonoi sen suhdanteista riippumatta. Lisäksi ulkoistamisessa tarvitaan Toivosen mukaan selvästi uusia mittareita hyötyjen mittaamiseen. (Nykänen 2001, 9)

## **3.2 Verkostot**

Monien yritysten yritysostostrategia on perustunut virheellisiin käsityksiin synergiasta. Silloinkin kun yrityksillä oli todellinen mahdollisuus synergian hyödyntämiseen, ne usein epäonnistuivat siinä, koska niillä ei ole ollut synergian analysointiin tarvittavia keinoja tai koska ne eivät pystyneet selvittämään toteutukseen liittyviä merkittäviä organisointiongelmia. Olosuhteet ovat nyt kuitenkin muuttumassa sellaisiksi, että yrityksen on mietittävä uudelleen asennettaan synergiaan. Talouden, tekniikan ja kilpailun alalla tapahtuva kehitys kasvattaa niiden yritysten kilpailuetua, jotka pystyvät havaitsemaan ja hyödyntämään erillisten mutta toisilleen läheisten liiketoimintojen välisiä yhteiskäyttömahdollisuuksia. Nämä yhteiskäyttömahdollisuudet eivät ole epämääräisiä “yhteensopivuuden” käsitteitä, jotka olivat usein pohjana synergiasta puhuttaessa, vaan konkreettisia kustannusten alentamisen tai differoinnin edistämisen mahdollisuuksia missä hyvänsä arvoketjun toiminnossa. (Porter 1985, 380)

Strategiset liittoutumat tarjoavat mahdollisuuksia vahvuuksien luontiin, johon muut ulkopuoliset toiminnot eivät pysty. Tämä tulevaisuudennäkymä on kaikkien yritysten ulottuvilla ja kunkin yrityksen tulee omaksua nämä uudet toimintamallit ja olla valmiita jättämään osa vanhaa taakseen. Liittoutumien avulla pienemmät yritykset voivat saavuttaa samat mittakaavaedut kuin toimialan jättiläiset. Tämän itsestään vahvistavan dynamiikan avulla voidaan rakentaa jopa voimakkaita monopoleja. (Lewis 1990; Evans & Wurster 1997)

### **3.2.1 Resurssit verkostoiksi**

Teollisuusklustereiden käsite merkitsee arvoketjussa sitä, että yrityksen ulkopuoliset osat nousevat verkoston transaktioiden yhteyteen. Teknologia vähentää välimatkoja niin tuotannossa, kuin toimittajien ja asiakkaidenkin välillä. Kullakin osapuolella on oma paikkansa kokonaisarvoketjussa, arvoketjun muodostuessa usean tekijän summasta. Toisaalta taas kunkin toimijan on tarkasteltava omaa arvoketjuaan eli juuri tätä omaa osuuttaan, sekä mahdollisia tulevaisuudennäkymiään potentiaalisten alueellisten rinnakkaisteollisuuksien kanssa. (Bergman 2001, 629)

Taloudessa verkostot muistuttavat liittoutumien ja ulkopuolisten toimijoiden välimuotoa: ei markkinoilla tapahtuvaa vaihtoa eikä hierarkiaa, vaan vertikaalista integraatiota, tehokkuusastetta, yrityksen rajojen laajenemista sekä yhteistyötä agenttejen kanssa. Verkostot kamppailevat tasapainon ja joustavuuden, erikoistumisen ja yleistämisen sekä keskittämisen ja hajauttamisen kanssa. Sosiologiassa sana verkosto viittaa henkilökohtaisiin yhteyksiin ja poliittiseen vaikutusvaltaan. (Van Alstyne 1997, 2)

Strateginen näkemys käsittää verkostot pitkäaikaisina tarkoituksenmukaisina, selvästi erottuvien, mutta rinnakkaisten voittoa tavoittelevien organisaatioiden välisinä sopimuksina. Sopimuksen tarkoituksena on tuottaa voittoa ja ylläpitää kilpailuetua.<sup>6</sup> Tässä näkökulmassa korostuu päämäärähakuiset prosessit sekä taloudellinen kilpailu. (Van Alstyne 1997, 2)

Van Alstyne (1997) määrittää verkosto-organisaatiot rakennuselementtien, prosessien ja tarkoituksen mukaan. Rakenteellisesti verkosto-organisaatio muodostuu erikoistuneista, mahdollisesti aineettomista etuisuuksista ja jaetusta kontrollista. Jaettu omistajuus on oleellinen, mutta sen täytyy myös tuottaa etujen ja viestinnän yhteensopivuutta sekä tehokasta ja joustavaa johtajuutta.

Käyttäytymiseltään verkosto-organisaatio koostuu organisaation toiminnan osanottajista sallien osapuolten vaikuttaa toimijoiden välisten siteiden kehitykseen tai heikentymisen. Päätöksentekijäosapuolet tulevat väliin laajentaen vaikutusvaltaansa yhdyssiteiden avulla. He muuntavat resurssiperustaa itselleen ja verkostoilleen suotuisaksi sekä kilpailijoilleen. Prosessi itsessään saattaa muuttaa verkoston rakennetta. (Van Alstyne 1997, 2)

### **3.2.2 Verkostotoiminta**

Tietotekniikan ja telekommunikaation kehittyessä verkostotoiminta samaistetaan helposti organisaatiomuotoihin, jotka uusi teknologia on tehnyt mahdolliseksi. Yhteistyön nähdään tapahtuvan elektronisten apuvälineiden avulla. Verkoston eri toimijat ovat suoraan yhteydessä toisiinsa erilaisten teknologisten välineiden ja menetelmien kautta, esim. sähköpostin, tieto-

---

<sup>6</sup> Jarillo, C. 1988. On strategic Networks. Strategic Management Journal, 1988. Vol 9, p.31-41.

järjestelmien ja –verkkojen, tietokantojen, videokonferenssien ja sähköisten lehtien välityksellä. (Hyötyläinen & Simons 1998, 70-71)

Tähän lähestymistapaan liittyy käsitys verkostoista, jotka perustuvat informaatioon pohjautuvaan organisaatioon. Verkostoyritys nähdään tiedon “valtakuntana”, missä yrityksen eri henkilöt ovat yhteydessä sekä toisiinsa että asiakkaisiinsa pystyen hyödyntämään eri organisaatioissa olevaa informaatiota suhteellisen vapaasti. (Hyötyläinen & Simons 1998, 71)

Niin tarpeellista ja välttämättömiä kuin uuden teknologian suomat mahdollisuudet ovat yritysverkostojen toiminnalle ja kehittymiselle, on vaarallista samaistaa verkostoyrityksen olemus tällaiseen tietotekniseen näkemykseen. Välittömien henkilökohtaisten yhteyksien rakentaminen verkostoon on välttämätön edellytys toimivien yritysverkostojen toiminnalle ja oleellinen osa verkostomaista toimintatapaa.<sup>7</sup>(Hyötyläinen & Simons 1998, 71)

Pelkkään informaatiokäsittelyyn rajoittuva verkostoyritys voidaan nähdä “informaatiota käsittelevänä koneena”. Tällaisen näkemyksen rajoittuneisuus on tullut esille monissa tutkimuksissa. Organisaatio ei kykene käyttämään kaikkea informaatiota eikä pysty täysin rationaaliin päätöksiin johtuen “rajoittuneesta rationaalisuudesta”<sup>8</sup>. Vielä oleellisempi puute on se, että tästä näkemyksestä puuttuu “tietoa luova ulottuvuus”<sup>9</sup>. (Hyötyläinen & Simons 1998, 71)

### 3.3 Uusien toimialojen ja liiketoimintamallien synnyttäminen

Ulkopuolisten hankintojen lisääntyminen voi synnyttää täysin uusia toimialoja. Tästä hyvä esimerkki on elektroniikan sopimusvalmistus, joka on kehittynyt vastaamaan elektroniikkateollisuuden kasvavaan tuotantopalvelujen kysyntään. Alalle on syntynyt muutamia suuria yrityksiä, jotka pystyvät ottamaan laajan vastuun asiakkaan tuotanto-palveluista ja toisaalta lukuisia pieniä yrityksiä, jotka toimittavat tuotteitaan suuremmille sopimusvalmistajille tai pää-

<sup>7</sup> Nohria, N. & Eccles, R. 1996. Face-to-Face: Making Network Organization Work. Teoksessa Nohria, N. & Eccles, R. (toim.), Network and Organizations. Structure, Form and Action. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 288-308.

<sup>8</sup> March, J. & Simons, H. 1958. Organizations. New York, London ja Sidney: John Wiley and Sons, Inc.; Cyert, R. & March, J. 1992. A Behavioral Theory of the Firm. Oxford: Blackwell, Second Edition.

<sup>9</sup> Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York and London: Oxford University Press.

hankkijoille. Yhtenä keskeisenä haasteena alalla on se, kuinka pienestä sopimusvalmistajasta onnistutaan kasvamaan ylemmille toimitusportaiden tasoille. Ulkoistamisen ja yritysten välisen yhteistyön lisääntyminen vaikuttavat siis monella tavoin teollisen rakenteen kehitykseen. Parhaimmillaan yhteistyötä tehden kunkin yrityksen rajalliset voimavarat allokoituvat tehokkaammin kuin tilanteessa, jossa ne yrittäisivät tehdä valtaosan eri tuotantovaiheista ja liiketoimintaa tukevista palveluista itse. Toisaalta myös tuotantoon liittyvät riskit jakautuvat suuremmalle joukolla yrityksii kuin tuotannon vertikaalisen integraation tapauksessa. (Pajarinen 2001, 70-71)

Jos yritys onnistuu hyödyntämään kaikkia kilpailukyvyn lähteitä, syntyy – suotuisan ulkoisten olosuhteiden vallitessa - kansantalouteen uusi osaamisklusteri, jossa osat muodostavat toisiinsa vahvistavan kokonaisuuden. Siinä toimiva yritys saa etuja, joiden saavuttaminen klusterin ulkopuolella olisi mahdotonta. Klusteriyrityksellä on hyvät edellytykset menestyä kilpailussa ja sopeutua nopeasti markkinatilanteiden muutoksiin. (Ranta 1998, 12)

Kun tänään keskitytään loppupeleissä voittamiseen, on kuitenkin mietittävä jo huomista. Kasvua tavoiteltaessa on muistettava maltillisuus. Kasvumahdollisuudet arvoketjun tietyn osin voivat olla hitaasti ilmaantuvia varsinkin jos alalla johtavat pelaajat ovat vertikaalisesti integroituja ja suuria. Monet hankekohteet voivat olla myös integroituneita ja pakottavat ostajan investoimaan ainakin väliaikaisesti monenlaiseen liiketoimintaan. (Allas 2001, 14)

### **3.3.1 Tuotekehitys**

Tuotekehitystä kumppanin kanssa voidaan katsoa kahdella eri tavalla. Toisaalta liittoutumisessa nähdään potentiaalia, toisaalta taas suojaudutaan suurimmilta riskeiltä. Lewisin (1990, 32) mukaan yritys voi luoda uutta toimintaa sekoittamalla kummankin yrityksen ominaisuuksia keskenään. Jotta lopullinen yhteensopivuus voidaan varmistaa on suhteen oltava pitkäaikainen ja läheinen. Lisäksi yritysten on oltava varmoja yhtäläisestä sitoutumisesta ja kyvyistä tämän ajanjakson aikana.

Toinen tapa on ajatella yhteistä tuotekehitystä jaettuina kustannuksina ja riskeinä. Riippuen kunkin yrityksen kyvyistä tämä saattaa johtaa edistyneeseen toimintaan, tai sitten ei. Yhteistyö kuitenkin auttaa molempia yrityksiä tarjoamaan tuotteita, johon heillä ei olisi yksin mah-

dollisuuksia. Tästä taktiikasta on tullut ositettua toimintaa esim. auto-, tietokone sekä lentokonealoilla, joissa uuden tuotteen suunnittelu ja työ kustannukset ovat huomattavat. (Lewis 1990, 33)

### 3.3.2 Innovaatiot

Hamelin (2000a) mukaan jotkut ihmiset ovat luovempia tai mielikuvituksellisempia kuin toiset. Jotkut ihmiset ovat jo luonnostaankin vastavirtaisia. Strategian alussa elää vastavirtaisuuden luonne – joku haastaa olemassaolevan tiedon. Ne ihmiset, joilla on tämä ominaisuus ovat tavallista uteliaampia. He huomioivat panoksien kirjon normaalia laajemmin. Useimpien johtajien mielestä strategian tulee olla tarkoin määritelty suhteessa toimialan rajoihin, mutta Hamelin (2001b, 11) mukaan sellaisen yrityksen, joka on kiinnostunut löytämään tulevaisuuden on löydettävä se oman toimialansa ulkopuolelta.

Kun näemme yritysten luovan uusia toimialoja ja selittävän tulevaisuutta, on meillä tapana luoda siitä kuvaus mielikuvituksemme avulla. Useimmissa yrityksissä ei ole yhtä loistavaa ja intuitiivista pääjohtajaa. Suuressa yrityksessä et voi luottaa yhteen pitkänäköiseen neroon. Itse asiassa teemme itsellemme karhunpalveluksen laittaessamme niin suuren painoarvon johtajille kuin laitamme. Useat yritykset sanovat “tienraivaajilla on usein nuolia selässään. Anna jonkun toisen ottaa alkuriski”. Tämä näkökanta sisältää kaksi kyseenalaista oletusta. (Hamel 2000b, 11)

Ensimmäinen oletus on se, että uudisraivaajat tulevat kompuroimaan tai kaatumaan. Joskus niin käykin, mutta on vaarallista olettaa, että johtajat tekevät kyseisenlaisia virheitä. Yrityksen tulevaisuutta ei voi ennustaa sen mukaan, että kilpailija tulee kompuroimaan. Toinen oletus on se, että ollakseen ensimmäinen on otettava suuremmat riskit. Nykypäivän yritykset haluavat lisää riskinottajia organisaatioihinsa. Tämä ei kuitenkaan käytännössä pidä paikkaansa. Ihmisillä tulisi olla suurempi kunnianhimo, mutta myös ymmärrystä riskinhallinnasta. (Hamel 2000b, 11)

Yritykset kykenevät synnyttämään pitkäaikaista tuottoa ja jatkuvuutta innovoinnin avulla. Tämän toteuttamiseen tarvitaan kyky muodostaa asioista integroituja käsitteitä. Näin pyritään luomaan uutta vanhan tilalle ja katkaisemaan ns. “take-make-waste” lähestymistapa suhteessa

talouskasvuun. Tämä toimintatapa vähentää niin tuotannon, käytön ja kertakäytön määrää arvon kumuloituessa. (Senge & Carstedt 2001, 19)

### 3.4 Pohdintaa

Verkostoja koskevaa arvoketjuajattelua on laajennettu niin, että siihen osallistuvat toimijat ovat osana myös arvoketjuanalyysissä. Juuri eri toimijoiden välisten sidosten merkitys on korostunut kilpailukeinona. Kilpailu on siirtymässä yritysten väliltä verkostojen väliseksi. Pohdittaessa Porterin viiden kilpailuvoiman mallin käyttöä verkostojen toimiala-analyysissä, nousee esiin verkoston toimijoiden kirjavuus.

Verkostossa on monia erityyppisiä pelaajia, joilla kullakin on oma roolinsa. Jokaisen toimijan tulisikin tehdä toimiala-analyysi omalta osaltaan, josta saadaan tarvittavaa tietoa koko verkoston viiden kilpailuvoiman analyysiin. Verkostojen sisäisten toimijoiden analyysien avulla voidaan myös pohtia, voidaanko verkostoa vahvistaa tiettyä uhkaa vastaan esim. ottamalla tietyn tyyppisiä toimijoita mukaan verkostoon ja palveleeko tämä kilpailuaseman vahvistaminen verkoston strategisia linjauksia.

Verkostoja tulee käsitellä kokonaisuuksina, jossa toimijat ja asiakkaat sitoutetaan toimintaan ja kilpailijat lukitaan ulkopuolelle. Verkostossa kukin toimija on sulautettu järjestelmään. Tuottava verkosto houkuttelee uusia toimijoita, jotka ovat jo valmiiksi yhteistyöorientuneita. Verkoston asemointipäätökset ovat strategisia päätöksiä. Yksittäisen toimijan näkemyksen lisäksi on oltava näkemys siitä, kuinka koko verkosto asemoituu toimialalle. Näin markkina-aseman seuranta laajenee verkostojen asemoiden seurantaan.

Strategisten ryhmien seuranta verkostoajattelussa on strategisten verkostojen seuranta. Strategiset verkostot koostuvat samantyyppisistä tai samalla toimialalla toimivista verkostoista. Ne sisältävät samantyyppisiä tekijöitä kuin kohdeverkosto. Verkostonseurannassa voidaan käyttää ns. Best practise benchmarkkausta, jossa tiettyyn ongelmaan etsitään parasta ratkaisua (best practise) muilta oppimalla ja soveltamalla sitä omaan toimintaan.

Ydinkyvykkyysiin keskittyminen on ollut liikellepaneva voima ulkoistamiselle, joka taas pakottaa yrityksiä eriasteiseen resurssien yhdistämiseen ja yhteistoimintaan. Ulkoistamispäätökset ovat yrityksen strategisia toimintoja ja täten muutosten vaikutusta on harkittava myös eri sidosryhmien kannalta, ei ainoastaan osakkeenomistajien vaan myös asiakkaiden, toimittajien ja työntekijöiden näkökulmasta.



## 4 Verkostot

### 4.1 Verkostoitumisen viitekehys

#### 4.1.1 Verkostoyrityksistä

Nopeassa ympäristössä korostuvat joustavuus, mukautumiskyky ja läpimenoajat. Vakaassa ympäristössä ohjaavina tekijöinä ovat tehokkuus ja kapasiteetin hyvä käyttöaste<sup>10</sup>. Joustavuuden, mukautumisen ja muutosherkkyyden rakentaminen ja samanaikaisesti taloudellisuuden takaaminen on johtanut verkostoihin. (Ranta 1998, 2)

Rannan (1998, 2) mukaan verkostoituminen on tapahtunut alasta riippumatta. Oleellista on jatkuva muutos, joustavuus, nopeus ja kilpailu ajalla. Verkostot siis liittyvät ennen kaikkea nopean muutoksen aloihin. Verkostotoiminta on pitkälle kehitettyä valistunutta ulkoistamista. Toistuvan ja kovan kilpailuttamisen sijasta vaaditaan pyrkimystä pitkäjänteiseen yhteistyöhön.

Karkeasti yleistäen voidaan edellisen perusteella sanoa, että on olemassa kahdenlaista teollista kilpailu- ja kasvulogiikkaa: toinen on tehokkuutta ja hyvää kapasiteetin käyttöastetta korostava ja toinen nopeutta sekä muutosherkkyyttä korostava. Kummallakin on oma taloudellinen rationaliteettinsa, markkinoiden kasvudynamiikka ja -logiikka sekä tapa järjestää tuotannon ja toimittajaketjun arkkitehtuuri. Tällä hetkellä verkostomuotoinen tuotantoarkkitehtuuri ei ole ratkaisu ja oikea toimintatapa kaikille aloille - toisaalta nopean muutoksen aloille se on usein taloudellinen välttämättömyys. (Ranta 1998, 2)

Verkostoyritykset voivat olla monimuotoisia. Kahta yleistä muotoa voidaan kutsua tuotanto- ja tuoteverkoksi. Edellisessä on kyse tuotteen arvoketjun mukaisesta verkosta ja jälkimmäisessä taas horisontaalisesta, toisiaan täydentävien tuotteiden verkosta. Tuotantoverkot ylittävät perinteisen toimitusketjun monessa mielessä. Yhteistyö on syvällistä, pitkäjänteistä ja

---

<sup>10</sup> Magretta. J. 1998. The Power of Virtual Integration - an Interview with Dell Computers Michael Dell, Harvard Business Review, March-April, 72-84.

luottamukseen perustuvaa. Se ylittää perinteisen toiminnan rajat hajauttamalla tuotekehitystä ja tekemällä laajemminkin yhteistä kehitystyötä ja pyrkimällä jopa yhteisiin arvoihin. Tuoteverkkojen avulla taasen luodaan uusia markkinoita ja kasvuedellytyksiä toisiaan tukeville tuotteille. Tuoteverkot ovat yleensä vähemmän tietoisia, abstraktimpia ja löyhempiä kuin tuotantoverkot. Ne ovat kuitenkin tapa hallita nopeasti muuttuvia ja kasvavia high-tech -tuotteiden markkinoita, ja ovat siten jopa menestyksen edellytys. (Ranta 1998, 2)

Verkostoituminen tuo alalle muutosherkkyyttä ja paremman pääoman tuottokyvyn kuin perinteiset toimittajaketjut ja tuotantoarkkitehtuuri. Verkostoituminen saattaa alkuaan käynnistyä nopean muutoksen tuomasta olosuhteiden pakosta ja välttämättömyydestä, mutta sen kasvu täysiin mittoihin vaatii systemaattista ja tavoitteellista kehittämistä: sekä syvällisen ja luottamuksellisen yhteistyön luomista verkoston partnereiden välille. Verkostoituminen merkitsee, että yhteistyön rakentamisen vaatimat resurssit korvautuvat moninkertaisesti muutosherkkytenä ja pääoman parempana tuottona. Verkostoituminen on mahdollista myös perinteisillä, ei pääomaintensiivisillä aloilla, joilla edellä kuvattujen hyötypotentiaalien realisoituminen antaa toteuttajalleen mahdollisuuden muuttaa kilpailutilanteen ja arvoketjun rakenteen uudenlaiseksi. Päinvastoin kuin nopeilla aloilla verkostoituminen ei ole tällöin vastausta kilpailun paineisiin, vaan se on aktiivista kilpailuedun etsintää ja uusien mahdollisuuksien luomista; siksi sen on oltava myös tietoisempaa ja päämäärähakuisempaa kuin nopeilla aloilla. (Ranta 1998, 8)

Verkostosuhteen keskeisiä elementtejä ovat synergia, vastavuoroisuus, keskinäinen riippuvuus ja voimasuhteet. Suhteen merkitystä osapuolille ei mitata rahassa tai tavaravirtojen voilyymillä, vaan sen arvo määräytyy suhteen strategisen merkityksen mukaan. Lisäarvoa tuottamaton osto-myyntisuhde ei siis ole verkostosuhde. (Paija 1998, 32)

#### **4.1.2 Järjestelmän kiinnittäminen strategisena vaihtoehtona**

Haxin ja Wilden (2001, 10-11) mallin järjestelmän kiinnittämisen strategiavaihtoehto on tarkasteltavista malleista laajin. Se sisältää laajennetun organisaation –yrityksen, asiakkaat, toimittajat ja ennen kaikkea täydentäjät. Täydentäjä palvelee yritystä tavaroiden ja palvelujen toimittajana. Tämä palvelee kummankin yrityksen tuote- ja palveluportfolioa. Avainasiana tässä strategisessa vaihtoehdossa on tunnistaa, viehättää ja kasvattaa täydentäjiä. Täydentäjät

ovat tyypillisesti ulkopuolisia, mutta joskus myös yrityksen sisäisiä etenkin suurissa ja pirstoutuneissa organisaatioissa. Näitä täydentäjiä on vain harvoin tutkittu ja hyödynnetty tehokkaasti. Tämän vuoksi järjestelmän kiinnittämisstrategia on aloitettava koko liiketoiminnan laajuudelta, ei ainoastaan yhden tuotteen tai liiketoiminnan osalta. Sen tulee jatkaa määrittämään ja rekisteröimään kaikki ulkoiset pelaajat, joista saattaisi tulla täydentäjiä.

Asiakas on toiminnan painopisteenä, mutta nyt yritys laajentuu täydellisimmilleen. Toimittajaketjua on katsottava kokonaisuudessaan, ei ainoastaan yhden toimijan kannalta ja innovointi on valjastettava koko järjestelmän kattavaksi. Täydentäjien tuoma rikkaus ja syvyys tukee tuotteita ja palveluita lukitsemaan tuote järjestelmään ja kilpailijat ulos. Toimintastandardit ovat eräs keino saavuttaa järjestelmän lukitseminen. (Hax & Wilde 2001, 10-11)

Taloudellinen tulos poikkeaa merkittävästi kussakin strategisessa asemassa. Hax & Wilde (2001, 13-16) ovat keränneet empiiristä aineistoa yli sadan yrityksen strategisesta asemasta. Kutakin vaihtoehtoa arvioitiin mittareilla, joiden kautta taloudellinen arvo oli helppo osoittaa osakkeenomistajille. He käyttivät kahta laajasti käytettyä suoritussmittaria. Markkinalisäarvoa eli ns. market value added (MVA) sekä markkina- ja kirja-arvon suhdetta eli ns. market-to-book (M/B). Taulukko (4) kuvaa tunnusluvut kunkin strategiavaihtoehdon kohdalta.

		<u>MVA</u>			<u>M/B</u>		
	Yritysten lukumäärä	Keskiarvo	Standardi-poikkeama	Indeksi	Keskiarvo	Standardi	Indeksi
Paras tuote	74	14.26	16.57	1.0	5.88	9.33	1.0
Täydellinen asiakasratkaisu	67	22.38	28.14	1.6	7.29	7.7	1.2
Järjestelmän kiinnittäminen	16	57.15	48.67	4.0	11.98	5.86	2.0

TAULUKKO 4. Arvon tuotto strategisen vaihtoehdon mukaan: empiirinen aineisto.

Lähde: Hax & Wilde (2001, 15)

Järjestelmän kiinnittämisstrategian kehittäminen on otollisinta alan käydessä läpi suuria muutoksia, kuten uuteen teknologiaan tutustuminen, sääntömuutokset ja globalisoituminen. Näissä tilanteissa perinteiset integroituneet kilpailijaryhmät usein hajautuvat pieniksi osiksi. Uudet standardit ja muutokset ilmaantuvat rakentamaan osista uusia elementtejä. (Hax & Wilde 2001, 32)

## 4.2 Verkoston määrittämisestä

Verkosto-organisaatio voidaan määritellä monella eri tavalla näkökulmasta riippuen. Strateginen näkökulma verkostoihin käsittelee verkostoja pitkäaikaisina tarkoituksenmukaisina järjestelyinä tunnistettavien, mutta toisiinsa liittyvien voittoa tavoittelevien organisaatioiden välillä. Verkostojen avulla organisaatiot pystyvät saavuttamaan tai ylläpitämään kilpailuetua. Tämä näkökulma korostaa verkostojen organisatorista merkitystä ja määrittelee verkoston taloudelliset päämäärät. (Van Alstynen 1997)

Van Alstynen (1997) mukaan verkosto koostuu rakenteellisesti erikoistuneista resursseista, jotka ovat yhteisessä kontrollissa. Verkoston jäsenten resurssien erikoistuminen lisää verkoston hyötyjä ja resurssien yhteinen kontrolli tuo erilaisia näkökulmia päätöksentekoon. Prosessinäkökulmasta verkosto mahdollistaa toimijoiden joustavan osallistumisen prosessiin verkoston jäsenten välisten sidosten mukaan. Toimijat voivat myös muuttaa verkon rakennetta itse, joten verkosto ei ole jäykkä rakenne. Päätöksenteon näkökulmasta verkostolla tulee olla yhdistävä tarkoitus, jonka kautta toimijat pystyvät päättämään toimien tehokkuuden ja tavoiteltavuuden. Van Alstynen (1997) mukaan juuri erikoistuneet, yhteentoimivat resurssit, yhteinen kontrolli ja yhteiset tavoitteet määrittelevät verkoston ja erottavat sen keskitetyistä organisaatiosta, tilapäisestä yhteistyöstä, sekalaisista seurakunnista sekä markkinoista.

Lewisin (1990, 234) mukaan strategisista verkostoista voidaan puhua minkä tahansa liittoutuman yhteydessä. Useat yritykset ovat osallisina strategisiin verkostoihin jollakin tavalla. Verkostoja pohdittaessa ei kuitenkaan tulisi keskittyä pohtimaan liittoutumisen ajankohtaa, vaan liittoutumisella saavutettaviin etuihin.

Myös Oster<sup>11</sup> (1994) määrittää strategiset liittoumat miksi tahansa kahden tai useamman yrityksen väliseksi sopimuksiksi, jossa resurssit yhdistetään markkinoiden ulkopuolella jonkin tietyn tehtävän tai tehtävien suorittamiseen. Yleisesti sanottuna strategiset liittoumat voidaan luokitella kahteen eri kategoriaan: sellaisiin, joiden toiminnassa pääomaa jaetaan kuten kahden yrityksen yhteistyöyritys (engl. joint venture) ja sekä ilman jaettua pääomaa muodostettuihin kahden yrityksen yhteistyömuotoihin kuten lisensointi-, jakelu-, toimitus- ja markkinointisopimukset. (Chen 1999, 3)

---

<sup>11</sup> Oster, S.M. 1994. *Modern Competitive Analysis*, 2<sup>nd</sup> ed. New York: Oxford University Press.

Chen (1999, 3) määrittelee verkostot uuden talouden instituutioiksi, jotka ovat asiaankuuluvia, koska ne ovat sekoitus markkinoiden ja hierarkian edustamista talousorganisaatioista, ns. hybridiorganisaatioita. Alan kirjallisuus painottaa vaihtokustannusten osuutta eri organisaatiomuotojen osalta. Lisäksi ekonomistit painottavat strategisten liittoutumien vaikutusta kilpailuun markkinoilla.

#### 4.2.1 Kilpailu ja yhteistyö

Intensiivinen globaali kilpailu sekoittaa ystävien ja vihollisten ennen niin selvän rajan. Yritysten jatkuva vahvistuminen pakottaa etsimään resursseja kaikkialta, mistä niitä saattaa löytyä. Tämän vuoksi on kilpailijoita katseltava uudesta näkökulmasta. Kilpailu on pyrittävä tasapainottamaan niin, että siellä missä kiinnostus on sama, on myös yhteistyötä. Vaikkakin liittoutumat kilpailijoiden kanssa eivät tuntuisikaan järkeviltä, niiden kumppanuusarvo voi olla korkea. Saman alan yrityksillä on samankaltaiset tuotteet, ostot, markkinointikiinnostukset, toiminnot ja teknologiat. Nämä samankaltaisuudet saattavat luoda enemmän yhteistyömahdollisuuksia kuin mahdollisuuksia eri aloilla toimivien yritysten kanssa. (Lewis 1990, 24)

Liittoutumat voivat vahvistaa tuotteita ja palveluita usealla eri tavalla. Mahdollisuuksien löytäminen voidaan aloittaa resurssien yhdistämisellä –miten yhdessä pystytään vastaamaan asiakastarpeisiin paremmin. Tämä näkökulma on paljon kilpailijoita edellä, jotka vielä pohtivat ongelmaa yksin. Laajasti katsottuna mahdollisuudet sisältävät voittamisen ylivoimaisella ajoituksella, luomalla uusia tai kehittyneitä suorituksia, alentamalla kustannuksia ja riskejä, tuottamalla enemmän arvoa asiakkaille, rakentamalla vahvoja tuotteita, lisäämällä yhteensopivuutta toisten tuotteiden kanssa tai parantamalla tuotteen imagoa. Liittoutumiin ja niiden mahdollisuuksiin suhtautuminen kertoo yrityksen suhtautumisesta toisiin yrityksiin. Yritykset, jotka pitävät etäisyyttä toisiinsa ja joidenka toiminta rajoittuu rutiinien hoitoon ulkopuolisten yritysten kanssa eivät pidä edellämainittuja asioita mahdollisuuksina. (Lewis 1990, 29-30)

Kilpailuetu vaatii nipun ydinvahvuuksia: vaikeasti kopioitavia kykyjä, jotka tuottavat ainutlaatuista kykyä asiakkaille. Liittoutumassa voidaan kasvattaa ydinvahvuuksia tietotaidon ja -ostamisella tai käyttämällä resursseja esim. virtuaalisesti. Liittoutuman ei tule heikontaa yri-

tyksen ydinvahvuuksia tai antautua muiden kontrolloitaviksi. Liittoutuman ei tulisi myöskään vähentää yrityksen tai partnerin vahvuuksien eroavaisuuksia. (Lewis 1990, 51-52)

## 4.2.2 Edut ja ongelmat

### 4.2.2.1 Edut

Verkostoyritykset ovat tällä hetkellä yleisimpiä nopean teknisen muutoksen ja kasvun alueella. Verkostoitumalla haetaan herkkyyttä ja kykyä mukautua nopeisiin muutoksiin, mutta ennen kaikkea se on tapa hallita nopean muutoksen ja kasvun vaatimia aineellisia ja henkisiä resursseja. Dynaamisilla aloilla hyödyt tulevat selkeästi esiin ja ovat kouriintuntuvia: ilman verkostoitumista ei olisi resursseja vastata jatkuvaan muutokseen ja kasvun vaatimuksiin. Mutta myös perinteisillä aloilla, mikäli ei olla tekemisissä pääomaintensiivisen tuotannon kanssa, ovat samat hyödyt saavutettavissa ja itse asiassa paljon enemmänkin: verkostoituminen tarjoaa mahdollisuuden olla nopeampi, joustavampi, asiakaslähtöisempi ja kustannustehokkaampi kuin perinteinen toimintatapa. Se on tapa rakentaa monipuolista kilpailuetua ja jopa kasvaa supistuvilla markkinoilla. (Ranta 1998, 3)

Verkottumisen yksi keskeisiä liikkeellepanevia voimia on ollut tarve erottaa tuotteen ja tuotannon teknologioiden elinkaaret toisistaan. Yksi japanilaisten vahvuuksia - monien muiden seikkojen ohella - 1980-luvulla autoteollisuudessa ja kulutuselektronikassa oli juuri tämä erottelukyky. Joustavalla valmistustekniikalla saatiin tuotanto tietyissä rajoissa riippumattomaksi tuotteiden muutoksille ja syntyi joustavuutta ajassa; kykyä tehdä nopeasti tarvittavia tuotemuutoksia ilman, että tarvittiin kalliita muutoksia tuotannossa. Muutosten rajallisuuden vuoksi -eli joustavuuden sallittujen alueiden rajojen vuoksi - toimintatapa sai nimekseen massaräätälöinti (engl. mass customisation)<sup>12</sup>. (Ranta 1998, 5)

Tämän päivän elektroniikkateollisuudessa tai nopeisiin trendeihin perustuvassa vaatetusteollisuudessa ei massaräätälöinti riitä. Nopeiden tuotesyökljen lisäksi – esimerkiksi tekninen uusiutuminen saattaa tapahtua vuoden välein – tyypillistä on lopputuotteiden hinnan voimakas

---

<sup>12</sup> Pine II, B. 1993. Mass Customisation: The New Frontier in Business Competition, Boston: Harvard Business School Press; Lampel, J. & Mintzberg, H. 1996. Customizing Customization, Sloan Management Review, Fall, 21-29; Gilmore, J. & Pine II, B. 1993. The Four Faces of Mass Customisation; Harvard Business Review, January-February, 91-101.

aleneminen, kuten PC-valmistuksessa on tunnettua. Tämä lisää tarvetta nopeaan reagointiin. (Ranta 1998, 6)

Rannan mukaan (1998, 6-7) verkosto luo kilpailuetua jokaiselle jäsenelle. Verkostossa toimivat partnerit eli yhteistyökumppanit voivat keskittyä ydinosaamiseensa ja toimia aina lähellä parasta käytäntöä – tästä hyötyvät kaikki verkoston partnerit. Yksittäisen yrityksen uusien asioiden soveltaminen ja omaksuminen voidaan levittää koko verkostoon – toimitaan kokonaisuutena lähempänä parasta käytäntöä; jälleen kaikki hyötyvät. Toimitusaikoja ja tuotekehitystä voidaan nopeuttaa verkoston sisältämän rinnakkaisuuden ansioista.

Liittoumasuhteille omistautuminen ja niiden kehittäminen lähettää vahvan signaalin markkinoille ja näin myös potentiaalisten kumppaneiden keskuuteen. Kun mahdollinen kumppani haluaa ottaa toimijaan yhteyttä yhteistyön merkeissä on potentiaalisella kumppanilla jo vahva kuva toimijasta. Näin saadaan houkuteltua toivottuja verkoston osia mukaan yhteistyöhön. (Dyer, Kale & Singh 2001, 40)

#### **4.2.2.2 Ongelmat**

Liittoutumat ovat Dyerin ym. (2001, 37) mukaan hyvin haavoittuvia ja melkein puolet niistä epäonnistuvat. Paijan (1998, 38) sekä Gummerssonin (1998) mukaan dominoivassa asemassa oleva ydinyritys voi valjastaa neuvotteluasemaltaan heikot alihankkijansa pönkittämään kilpailukykyään. Toisaalta menestyksekkäs verkostoyhteistyö tarvitsee koordinointia ja valvontaa. Valta-asemaltaan tasavahvoista yrityksistä koostuva verkosto voi hajota vahvan ja uskottavan koordinaattorin puuttumiseen. Menestyvän verkoston taustalta saattaa siis löytyä hyvinkin epäsymmetrisiä valtasuhteita, käskyvaltaa ja hierarkisia rakenteita.

Yritysten välinen työnjako vaikuttaa keskeisesti riskin jakautumiseen ja kohdentumiseen verkostossa. Tuotantoinvestoinnit sisältävät suuria riskejä. Transaktiosuhteen katketessa ne muuttuvat tappioksi, elleivät ne ole hyödynnettävissä muiden asiakkaiden toimituksissa. Vaikka asiakas nykyisin yhä useammin ostaa itse tuotekohtaisen tuotantolaitteistonsa, yleisluontoisemmat laiteinvestoinnit ovat alihankkijan vastuulla. Menetetyn asiakkaan kapasiteetin markkinointi ja soveltaminen uusille asiakkaille saattaa käytännössä olla vaikeaa, ja siinä onnistuttaessakin uutta kassavirtaa on odotettavissa vasta pitkällä viiveellä. (Paija 1998, 39)

Vaikka niin sanotut läpinäkyvät, joustavat tuotantoverkostot pyrkivät varastojen eliminointiin, käytännössä varastoilta ei voida välttyä. Näin asiakkaan varastoriski siirtyy toimittajalle, jolla ei ole mahdollisuuksia itse vaikuttaa ennusteiden täsmällisyyksiin. Strateginen toimittajasuhde vaatii siis tuotantovaihekohtaisia investointeja vaikka ei sisälläkään rahoituksellista ja juridista liittoutumista eikä siten vastuun ja riskien jakamista toimijoiden välillä. (Paija 1998, 40)

Paijan (1998, 41) mukaan strateginen kumppanuus edellyttää osapuolten välillä tasapainoista voimasuhdetta, koska jokainen yritys tähtää viime kädessä oman voittonsa maksimointiin. Voimasuhteet määräävät, muodostuuko yritysten välisestä työnjaosta synerginen kumppanuussuhde vai heikompa osapuolta hyväksikäyttävä nollasummapeli.

#### **4.2.3 Amerikkalainen ja japanilainen verkostomalli**

Japanilaisten yritysten kansainvälisen menestyksen taustalla nähdään usein teollisuusverkot, keiretsut. Niissä hajautettua tuotantoa koordinoidaan pitkäaikaisten suhteiden, riskitienomistusten ja avoimen kommunikaation avulla. Japanilaista alihankkijastrategiaa on ryhdytty soveltamaan länsimaissakin. Erityisesti amerikkalainen autoteollisuus on joutunut kehittämään alihankintastrategioitaan kyetäkseen vastaamaan japanilaiseen kilpailuun. Toimittajamallin muutos on edellyttänyt suurta asennemuutosta, jossa alihankkijoita ei nähdä enää kustannusten minimoinnin vaan kilpailuedun maksimoinnin lähteenä. (Paija 1998, 32)

Fujimoton ja Takeishin (2001a) mukaan amerikkalaiselle mallille on tyypillistä hintakilpailuun perustuva verkostoituminen. He käyttävät suurta määrää alihankkijoita, jotka ovat suorassa yhteydessä päämieheensä. Sopimukset ovat lyhyitä vuosisopimuksia ja päämiehellä voi olla monia eri toimittajia samaan tarkoitukseen. Lisäksi ulkopuoliset toimittajat kehittävät ja toimittavat alikomponentteja. Näin kavennetaan päätoimittajan sisäisiä operaatioita sekä sisäisen järjestelmän hierarkisuutta.

Länsimaiset autonvalmistajat ovat lisänneet ulkoistamista kolmesta eri syystä. Ensinnäkin he haluavat hyödyntää toimittajien alempaa työvoimakustannusta. Toisekseen he voivat pienentää investointikustannuksia sekä riskejä antaen enemmän toimittajavastuuta tärkeissä asioissa. Kolmanneksi, kokoonpanojen yhdistäminen on nopeuttaneet toimintaa ja ensimmäisen tason toimittajat ovat vähentyneet. Idea tähän on saatu japanilaisesta autotuotannosta. Kuitenkin,



verrattaessa japanilaiseen menestykseen, eurooppalaiset tuottajat antavat toimittajien käsitellä suurempia moduleita. Liiketoiminta-arkkitehtuuria on pyritty järjestämään uudelleen voimakkaan ulkoistamisen kautta. (Fujimoto & Takeishi 2001a, 5)

Japanilainen malli koostuu (kts. Fujimoto & Takeishi 2001a; Fujimoto & Takeishi 2001b; Pajja 1998) useammasta kerroksesta. Päämies on suoranaisesti yhteydessä valittuun joukkoon toimittajia. Verkostossa seuraavalla tasolla ovat erikoistuneet alihankkijat ja alimmalla tasolla erikoistuneet toimittajat. Päätoimittajat tyydyttyvät tarpeita, kuten laadunvalvonta, alihankkijoiden valinta, laajojen kokonaisuuksien toimituksia sekä kehitystoimintaa. Päähankkijat yhdistävät alemman tason toimituksia käyttämällä omia alihankkijoitaan ja toimittajiaan. Suhde vaatii investointeja ja täten sopimukset ovat pitkäaikaisia, sekä tietotaitoa pyritään jakamaan myös alihankkijoille yhteistyön toimivuuden takaamiseksi. Päämiehellä on vain yksi toimittaja kutakin toimintoa varten. Samanaikaisesti myös alihankkija on keskittyneenä yhteen päämieheen.

Fujimoto ja Takeishi (2001a) ovat tehneet tutkimuksen 153:lle ensimmäisen tason toimittajille kartoittaakseen viimeaikaisia muutoksia. Kysely tehtiin helmi-maaliskuun aikana 1999. Huomio pyrittiin kohdistamaan kuluneeseen neljään vuoteen, mikä on tyypillinen muutossykliäika. Suurimmaksi muutokseksi koettiin siirtyminen integroituun arkkitehtuuriin. Inhimillisten osa-alueiden toiminta koettiin muuttuneen monimutkaisemmaksi ja tarve rakenteelliseen ja toiminnalliseen koordinointiin muiden osatekijöiden kanssa on lisääntynyt. Vaikka japanilaisen toimintamallin edut ovat olleet jo pitkään tiedossa, ei amerikkalaisessa tai eurooppalaisessa autoteollisuudessa olla edistytty. (Fujimoto & Takeishi 2001a, 6)

Fujimoton & Takeishin (2001b, 18-19) mukaan tulevaisuuden kilpailu painottuu laadun hallintaan. Laadun hallinnan määrittäminen sisältää kuitenkin kyvykkyyden määrittelmän. Tämä johtaa organisaatiohallinnan problematiikkaan, jonka lopputuloksena kilpailukykyä arvioidaan strategisten liittoutumien hallinnan osaamisella.

## 4.3 Verkostoitumisen muodot

### 4.3.1 Leveys

Klusterikehikko välttää keinotekoisien toimiala- tai yritysrajojen määrittelyn. Klusterissa toimivien yritysten välillä on vuorovaikutussuhteita –kilpailua, yhteistyötä ja asiakassuhteita sekä sisäistä synergiaa ja muita positiivisia ulkoisvaikutuksia. Miten osaamisyritys synnyttää klusterin? Alkuvaiheessa yrityksen on tärkeää kehittää vahvuuttaan eli ydinosaamistaan. Suomessa osaamisyritysten lähtökohtana on pääsääntöisesti ollut kehittynyt teknologia. Osaaminen voi kuitenkin perustua myös esimerkiksi markkinointiin, rahoitukseen, henkilöstön motivointiin tai verkostojen käyttöön. (Paija 1998, 12)

Jacobs ja de Man<sup>13</sup> ovat koonneet erilaiset kirjallisuudesta tavatut klusterikäsitteen ulottuvuudet. Verkostot voidaan luokitella samoin kriteerein. Kuten Jacobs ja de Man toteavat, käsitteen moniulotteisuus ei suinkaan ole sen heikkous vaan päinvastoin. Se korostaa klusterikäsitteen käyttökelpoisuutta yritysten ja julkisen vallan strategisena työkaluna. Klusterit, samoin kuin verkostot voidaan jakaa seuraaviin ulottuvuuksiin:

*Alueellinen:* tietyllä maantieteellisellä alueella syntynyt, toisiinsa liittyvillä toimialoilla olevien yritysten osaamiskeskittymä.

*Ydinkeskeinen:* Jonkin keskeisen toimijan – yrityksen, tutkimuskeskuksen tai koulutuslaitoksen - ympärille syntynyt klusteri.

*Vertikaalinen:* Tuotantoprosessin eri vaiheisiin erikoistuneiden yritysten klusteri, joka koostuu päähankkijoista sekä useammasta alihankkijakerroksesta.

*Horizontaalinen:* Kilpailijoiden tai yrityksen ja tutkimus – tai koulutuslaitoksen välinen yhteistyö tietyssä arvoketjun osassa (esim. t&k-työssä, panoshankinnassa tai jakelussa). Yritykset voivat olla samanaikaisesti kilpailusuhteessa arvoketjun jossakin toisessa osassa. Yhteistyö tähtää rinnasteisten resurssien yhdistämiseen suuremman volyymin synnyttämiseksi.

*Tuote- (engl. lateral):* Toisiaan tukevia tai täydentäviä tuotteita valmistavista, eri toimialojen yrityksistä muodostuva klusteri. Tuoteklusterin yritysten yhteistyö tähtää uusien tuotekombi-

---

<sup>13</sup> Jacobs, D. & de Man, A-P. 1996. Clusters, Industrial Policy and Firm Strategy: A Menu Approach. Technology Analysis and Strategic Management, vol 8, no, 4, 425-437.

naatioiden synnyttämiseen. Synergiaetuja saadaan osaamisresursseja jakamalla sekä rinnakkaistuotannon etuja (economics of scope) hyödyntämällä.

*Teknologinen:* yhteistä perusteknologiaa hyödyntävien, eri toimialoja edustavien yritysten klusteri.

Lisäksi voidaan vielä erottaa klustereiden väliset, sivuttaiset kytkökset, jotka voivat tuoda merkittäviä synergiaetuja rajapinnan molemmiin puolin. Klustereiden rajapinnassa toimivat yritykset voivat hyödyntää tiedon "ylivuotoja" ja innovoida kahden klusterin tuotteista uusia tuotteita. (Paija 1998, 12-13)

#### 4.3.2 Syvyys -verkoston osien asemointi

Japanilaiseen malliin perustuen Hines (1994)<sup>14</sup> erottelee (kts. liite 3 taulukko 5) käyttäjän ja tavarantoimittajan/alihankkijan välisissä suhteissa neljä tasoa tai kehitysvaihetta:

1. Hintakilpailuun perustuvassa suhteessa käyttäjä ostaa tuottajalta sellaisia tuotteita, joita se ei halua, lähinnä kustannussyistä, itse valmistaa. Kyseessä on useimmiten yksinkertaista valmistusteknologiaa vaativia standardituotteita. Tuottaja keskittyy hintatehokkuuteen tuotekehityksen kustannuksella. Suhteen epävarmuudesta johtuen toimittaja ei tee asiakaskohtaisia panostuksia. Epäluuloinen ilmapiiri leimaa käyttäjä-tuottaja-suhdetta, ja vähäinen kommunikointi painottuu hintaneuvotteluihin ja ongelmien selvittämiseen. (Paija 1998, 33)
2. Laatukilpailussa käyttäjä ostaa tuotteita, joita se ei itse kykene valmistamaan. Käyttäjä valitsee sellaisen tuottajan, joka pystyy valmistamaan tietyn laatuvaatimuksen täyttäviä komponentteja mahdollisimman pienin kustannuksin. Asiakas pyrkii varmistamaan laadun toteutumisen ohjeistamalla ja valvomalla tuottajaa. Toimittajalta ei juurikaan odoteta omaaloitteisuutta tai kehitysehdotuksia. (Paija 1998, 33)
3. Läheisessä yhteistyössä päähankkija ymmärtää toimittajasuhteen kehittämisen sisältyvän mahdollisuuden parantaa kilpailukykyä. Tuottajalta odotetaan aloitteellisuutta ja erikoisosaamista. Alihankkija osallistuu usein tuotteen ja tuotannon suunnitteluun. Yhteistyö

---

<sup>14</sup> Hines, P. 1994. Creating World Class Suppliers. Unlocking Mutual Competitive Advantage. Financial Times. London: Pittman Publishing.

ulottuu organisaatioiden moniin eri toimintoihin. Vuorovaikutus on aikaisempia tasoja luottamuksellisempaa ja epämuodollisempaa. Avaintoimittajien kanssa voidaan sopia laajemmista osatoimituksista, jotka alihankkija puolestaan hajauttaa omaan alihankinta-verkostoonsa. Päämiehen sitoutuminen yhteistyöhön motivoi alihankkijoita investoimaan asiakaskohtaisiin ratkaisuihin. Tuotteen omistaja keskittyy strategisen ydinosansa hajauttaen muut toiminnot alihankintaverkostoonsa. Näin siitä tulee erikoistuneen toimittajaverkoston koordinoija. Tärkeimmistä strategiasuunnitelmista tiedotetaan alihankkijoille, vaikka koordinointi keskittyy edelleen operationaaliseen toimintaan. (Paija 1998, 34)

4. Strateginen kumppanuus päämiehen ja muutaman valikoidun alihankkijan kanssa korostaa edellisen roolia koordinoijana ja strategisen suunnan näyttäjänä. Tuoteomistaja keskittyy ydinosamisalueilleen, ja alihankkijat valitaan kehityskyvyn ja verkostokokonaisuuteen soveltuvuuden mukaan. Vuorovaikutus alihankkijoiden kanssa on hyvin intensiivistä ja avointa. Alihankkijat tuntevat niitä käyttävän yrityksen pitkän tähtäimen suunnitelmat ja voivat suunnitella omat investointinsa niiden mukaisesti. Kommunikaatio- ja logistiikka-järjestelmät on yhdistetty yhteistyön tehostamiseksi. Alihankkijoilla on usein myös suunnitteluvastuu toimituskokonaisuuksista. Verkoston aktivoiminen edellyttää palkitsemisjärjestelmää, joka motivoi toimijoita kehittämään verkostoa hyödyttäviä innovaatiota. Strateginen yhteistyö ulottuu kaikkiin alihankkijakerroksiin, joissa jokaisessa toimitussuhteiden määrä pyritään minimoimaan. Verkostosuhteet ovat kalliita investointeja, mikä tekee niistä tarkoin valittuja ja pitkäaikaisia. (Paija 1998, 34)

Alihankintasuhteen syvenemistä voidaan tarkastella McHughin, Merlin ja Wheelerin (1995, 102-103) mukaan myös vaiheittaisena kehityksenä perinteisestä alihankinnasta yhä syvemmäksi vietyyn yhteistoimintaan. Taulukossa (6, kts. Liite 4) on esitetty neljä alihankintayhteistyön tasoa: alihankkijoiden kilpailuttaminen, alihankintayhteistyö, partneriyhteistyö ja strateginen verkostoyhteistyö. Kolmessa ensimmäisessä yhteistyötavassa on kysymys päämiehen ja alihankkijan/yhteistyöosapuolen/partnerin kahdenvälisestä suhteesta.

### 4.3.3 Verkostoitumisen välineistä

Liittoutumissa kuten muussakin liiketoiminnassa strategia vaikuttaa ratkaisevasti rakenteeseen: Se, minkä tyyppistä liittoutumaa käytetään riippuu tavoitteista ja siitä tavasta kuinka määriteltyjä tavoitteita lähestytään. Tämä sisältää etenkin hankkeen laajuuden ja kestoajan sekä määritelmän kunkin yrityksen tulevasta toimintatavasta ja roolista. (Lewis 1990, 231)

#### 4.3.3.1. Vapaamuotoiset liittoutumat

Lewisin (1990, 232) mukaan ohjekirja vapaamuotoisiin liittoutumiin on yksinkertainen: rajoita riskejäsi ilman sitovaa sopimusta. Jokaisen yrityksen, joka kuuluu liittoutumaan tulisi kuitenkin saada tästä jonkinasteista lisäarvoa.

Yritykset työskentelevät usein epävirallisesti asiakkaidensa kanssa etenkin kehittäessä uusia tuotesovelluksia. Epävirallinen yhteistyö on luonnollinen lähtökohta edetä virallisemman sopimuksen suuntaan. Ennen sitoutumista yrityksillä on enemmän tilaa ja joustavuutta pohtia suhteitaan ja ratkaista asioita, joista saattaisi muodostua myöhemmin ongelmia. Sitoutuminen yhteistyöhön tehdään näin ennen sopimusta, jolla yhteinen suhde virallistetaan. (Lewis 1990, 92)

#### 4.3.3.2. Sopimukset ja vähemmistöosuudet

Nämä yksittäisten projektien liittoutumat sisältävät usein suuria riskiä. Sopimukseen perustuvissa liittoutumissa kumpikaan osapuoli ei saa virallista roolia toisen toimintatapoihin, vaikkakin epävirallinen vaikutus voi olla merkittävä. Tehdessään sopimuksen esim. asiakkaan kanssa yritys kykenee tekemään perustavia muutoksia jakeluun tai laaduntakauskäytäntöihin. (Lewis 1990, 232)

Sopimukset korvaavat epäviralliset liittoutumat riskien ollessa suuria. Vähemmistöosuudet taas auttavat rakentamaan toiminnallisen tason siteitä kun yrityksillä on suuria pitkänajan suunnitelmia, joita ei voida hallita ajoittaisilla ylemmän tason sopimuksilla. Tyypillisesti nämä ovat jakautuneita projekteja. Toiminnalliset yhteydet ovat samat kuin sopimusliittoutumis-

sa. Pieninvestointeja on järkevää käyttää vain kun investoitava liiketoiminta keskittyy tuotteisiin ja markkinoihin ja tuottaa selvää strategista arvoa sen osapuolille. Itsenäisyyden ja toisten osakkeenomistajien oikeuden vuoksi, vähemmistöosuus on ainoa liittoutumatyyppi, joka ei ole mahdollinen pääkilpailijoiden välillä. Tämä siksi, että osapuolten intressit aiheuttavat konflikteja kilpailutilanteen vuoksi. (Lewis 1990, 232-233)

#### 4.3.3.3 Joint Ventures

Kahden yrityksen perustama yhteistyöyritys (engl. joint venture) saattaa aiheuttaa vielä enemmän hämmennystä, koska näin organisaatioita on kolme. Osapuolten yhtäläinen sitoutuminen mahdollistaa vahvojen päämäärien rakentamisen, omistajuusasioiden, hyötyjen ja muiden piirteiden selkeyttämisen. (Lewis 1990, 128)

Toisin kuin vähemmistöosuudet, yhteistyöyritys liittää yhteen kumppaneiden kyvyt ja kiinnostuksen kohteet. Yhteistyöyritys tarjoaa siten lisää tilaa yhtäläisten tavoitteiden määrittämiseen ja lisää mahdollisuuksia jaettuun kontrolliin. Lisäksi ne määrittävät kumppaneiden täsmällisen toimintaroolin, jossa kunkin toimijan tulee edustaa omaa kantaansa. Tämä järjestely tarjoaa lisääntyntä toiminta-asteen kontrollia ja joustavuutta verrattuna vähemmistöosuuksiin. Yhteistyöyrityskumppanit voivat osapuolten niin halutessa esim. tehdä mitä tahansa muutossopimuksia yhteistyönsä puitteissa kun taas vähemmistöosuuksien tapauksessa investoijan tulee huomioida muut osakkeenomistajat. Yhteinen kontrolli on tärkeää etenkin mikäli mahdollisuus epätasapainoon on olemassa, jolloin yksi kumppani voisi hyötyä toisten kustannuksella. (Lewis 1990, 233)

Yhteistyöyritykset alkavat usein pienestä. Kuten useimmat yritykset, työyhteisöliittymien menestys riippuu pitkälti siitä, millaisia henkilöitä ja taitoja ne vetävät puoleensa. Yrityksen ollessa alan uusi tulokas, sillä on myös ongelma, ettei yhteistyöyrityksillä usein ole varaa tai viehätysvoimaa saada juuri toivomiaan kyvykkyyksiä. (Lewis 1990, 145)

Mikäli yhteistyö vaatii merkittävää riippumattomuutta, osapuolten integraatiota ja siihen on liittyneenä useampi kuin kaksi pääkumppania on yhteistyöyritys vaikeasti ylläpidettävä. Toiminnan toteuttamisen vaatimuksena onkin tasapuolisuus. Vielä vaikeampaa on saada asiat tasapainoon ja oikeudenmukaisiksi kolmen tai useamman osapuolen kanssa. Itsenäisen yksikön

toiminta, vaihtuvat tukitoiminnot sekä useiden kulttuureiden välisen integroimisen vaikeus tuovat omat vaikeutensa toimintaan. (Lewis 1990, 159-160)

#### **4.3.3.4 Alihankinnasta kumppanuuteen**

Perinteisen alihankintasuhteiden hoidon rinnalle 1990-luvulla alkoi etenkin elektroniikkateollisuudessa yleistyä näkemys, että alihankintasuhteiden hoitoon panostaminen on yksi yrityksen keskeinen kilpailutekijä. Tämän näkemyksen mukaan alihankintasuhteissa kannattaa pyrkiä pitkäaikaisiin yhteistyösuhteisiin ostajan ja keskeisten toimittajien välillä. Tällöin toimittajayrityksillä on lyhytaikaisia hintakilpailuttamiseen pohjautuvia suhteita paremmat kannustimet kehittää tuotantomenetelmiään asiakkaan tarpeiden mukaan. Alihankkijoiden rooli muuttuu siis passiivisesta tavaran tai palvelun toimittajasta aktiiviseksi yhteistyökumppaniksi ja toimitusverkoston kilpailukyvyn keskeiseksi osaksi. (Pajarinen 2001, 68)

Toimittajakumppanuus on yhteistyösuhde myyjän ja ostajan välillä, joka sisältää sekä itsenäisyyden että riippuvaisuuden asteita tiettyjen projektien tai määriteltujen ostosopimusten yhteydessä. Kumppanuudessa tulisi jakaa kysyntä ja kustannusennusteet ja sen on sisällettävä luottamusta sekä molemminpuolista kunnioittamista. Pitkäaikaiset sopimukset rohkaisevat toimittajia investoimaan tutkimukseen ja kehittämiseen pystyäkseen vastaamaan ostavan yrityksen teknologisiin, kustannustehokkaisiin ja laadullisiin kysyntäodotuksiin. (Dobler & Burt 1996, 220)

Doblerin ja Burtin (1996) mukaan partnershipin syvempi aste on allianssi, jolloin yhteistoiminta virallistetaan omaksi osa-alueeksi. Kun toiminnot vaativat syvää integroitumisastetta ja kumppanuussuhde on hedelmällinen, annetaan toiminnolle valtuutus toimia omana yksikkönään kumpaakin osapuolta täydentäen. Tällöin se ikään kuin eristetään omaksi yksikökseen, jolloin se saa oman organisaation.

#### 4.3.4 Verkostorakenteista

##### 4.3.4.1 Virtuaalinen

Virtuaaliorganisaatiossa sisäisen ja ulkoisen, tutkimuksen ja kehityksen sekä hankintojen että analysoinnin rajat häviävät. Sekä strategiset että ei-strategiset toiminnot on ulkoistettu elektronisesti integroituihin kumppaniverkostoihin, jotka saattavat muodostaa pitkäaikaisen suhteen tai ne on perustettu yhtä projektia varten. Koska kukin osatekijä keskittyy täysin tarvittavaan liiketoimintaan tai ydinkyvykkyyteen, tämä kumppaniyrittäjä pystyy toimimaan tehokkaasti. (McCarthy 2001, 1)

Chesbroughin ja Teece (1996) sekä Handyn (1995) mukaan virtuaaliorganisaatiot ovat tehokkaita resurssien yhdistämisfoorumeita, jotka toimivat markkinapaikoilla. Virtuaaliorganisaatiot eivät kuitenkaan toimi itse markkinoilla ja täten niiden luonne on projektimainen, elinkaari on selvästi määriteltävissä.

Chesbrough ja Teece (1996) käsittelee organisaation hiljaisen tiedon eli tacit-tiedon roolin virtuaalista olemattomuutta. Tätä tietoa ei voi dokumentoida mihinkään, mutta se on välttämätöntä uuden luomisessa ja asioiden yhdistelemisessä. Virtuaaliorganisaatioissa ei tätä tiedon muotoa pystytä hyödyntämään, mikä johtaa virtuaaliorganisaation innovaatiotuoton heikkouksiin.

Virtuaalisuuden hallinta asettaa johtamisen aivan uudelle tasolle; kuinka johtaa jotain sellaista, mitä et näe? Virtuaalisuuden hallinnassa luottamus on avaintekijä onnistumiseen. Hankeen tulee nauttia syvää luottamusta usealta eri taholta onnistuakseen. Tämän vuoksi virtuaaliorganisaatiot ovat hyvin haavoittuvia. (Handy 1995)

Virtuaaliyrittäjät ovat äärimmilleen hajautettuja verkosto-organisaatioita. Virtuaaliyrittäjien ytimessä on yleensä lopputuotteen omistaja, joka houkuttelee ympärilleen erikoistuneiden markkinayrittäjien joukon. (Ranta 1998, 46)

Näiden uusien teknologioiden taakse kätkeytyy myös muita ongelmia. Olemassaoleva tieto on pyrittävä yhdistämään loogisesti yhteiseen järjestelmään ja tiedonsiirto ja sen kulku on oltava



sulavaa. On myös hyväksyttävä tiedon jakaminen, mikä on osoittautunut usein suureksi vaikeudeksi. (McCarthy 2001, 2)

#### **4.3.4.2 Holoninen**

Yritysten verkostoitumista voidaan kuvata myös holonisella rakenteella (esim. McHugh ym.1995). Holonit kuvaavat reaali maailman monimutkaisuutta, missä kokonaisuus / osasuhteet muodostavat kerrostumia. Holonit ovat samanaikaisesti itsenäisiä kokonaisuuksia suhteessa toisiinsa mutta samalla riippuvaisia toisistaan. Holonisen konseptin keskeisin teema on se, että holoni on samanaikaisesti koko kokonaisuus että osa kokonaisuudesta. Täten holoni muodostuu useista eri osaholoneista. Holoni on itsenäinen, mutta yhteistyökykyinen verkoston toimija.

Yritysverkostossa kukin yritys voidaan nähdä holonina, jolla on itsessään koko verkoston ominaisuuksia. Yrityksen sisällä on edelleen pienempiä yksiköitä, holoneita. Yritysten välistä toimintaa ei ole organisoitu hierarkisesti, vaan toimijat osallistuvat verkoston toimintaan keskinäisten yhteistoiminnan ja tarpeiden mukaan. Oleellista on myös, että yhteistoimintaa voi tapahtua minkä tahansa organisaatioissa toimivien holonien välillä. Tällaisen rakenteen toiminnan edellytyksenä on, että kaikilla toimintaan osallistuvilla yksiköillä, holoneilla on tarpeellinen tieto ja tietämys verkstorakenteesta ja toiminnan tilasta siinä. (Hyötyläinen & Simons 1998, 75)

Holonisen rakenteen käsitteeseen voidaan rinnastaa käsitys fraktaalirytyksestä. Tämä käsite on käytössä etenkin saksalaisilla tutkijoilla ja muistuttaa paljon holonista rakennetta. Hyötyläisen ja Simonsin (1998, 65) mukaan fraktaali on riippumattomasti toimiva yrityskokonaisuus, joka tavoitteet ja suoritus ovat kuvattavissa. Fraktaaleille on ominaista itseohjautuvuus ja ne tuottavat palveluja muille fraktaaleille.

Fraktaalit määrittelevät ja muotoilevat tavoitteensa dynaamisessa prosessissa ja päättävät sisäisistä ja ulkoisista yhteyksistään. Fraktaalit ovat keskenään verkostoituneet tehokkaiden informaatio- ja kommunikaatiojärjestelmien kautta. Fraktaalit kommunikoivat horisontaalisella tasolla suoraan alihankkijoiden ja asiakkaiden vastaavien fraktaalien kanssa. (Hyötyläinen & Simons 1998, 75)

#### 4.3.4.3 Lean -toimintamalli

Viime vuosina lean-tuotannosta on muodostunut tuotantotoiminnan kehittämistä ohjaava malli vähän samalla tavalla kuin aikoinaan JOT-tuotannosta tuli perusta menestyvälle yritykselle. Lean-tuotanto on kuitenkin laajempi käsite kuin JOT-tuotanto, joka keskittyy lähinnä tuotantoon ja sen ohjauksen tehostamiseen. Lean-tuotannon mallissa tarkastellaan koko yrityksen ja tuotantotoimintaa ja sen organisointia sekä yritysten välisten tuote- ja tuotantoketjujen hallintaa. Samalla lean-tuotanto perustuu syvälle ulottuvaan organisaation ja toimintatapojen uudistamiseen, minkä keskeisenä tavoitteena on yhteistoiminnallisten ja verkostomaisen toimintatavan luonti sekä jatkuvan kehitystoiminnan aikaansaaminen. (Hyötyläinen & Simons 1998, 76)

Lean-tuotannon mukaisten toimintamallien omaksuminen merkitsee radikaalia muutosta yrityksen organisaatiossa ja toimintatavoissa. Tämä merkitsee myös muutoksia aikaisempiin käsitteisiin yrityksen johtamisesta. Myös verkostosuhteiden osalta on muodostumassa aikaisemmasta selvästi poikkeavat toimintamallit, jotka korostavat monenkeskistä yhteistyötä yritysverkostoissa<sup>15</sup>. (Hyötyläinen & Simons 1998, 76)

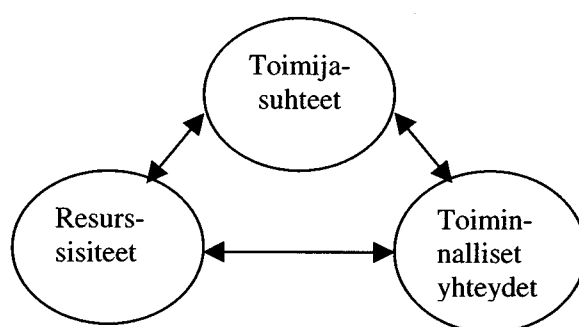
### 4.4 Toimijan aineellinen rakenne

Häkanssonin ja Snehota (1995, 34) mukaan jokainen yritysuhde on integroitu kokonaisuus, jota ei pystytä hajottamaan yleisiin osiin. He kuitenkin ehdottavat kolmen eri aineellisen osan erottamista toisistaan suhteiden tarkastelun helpottamiseksi. Nämä yritysten väliset suhteet koostuvat suurelta osin toimijoiden välisistä yhdyssiteistä. Mahdollisuus kehittää läheisimpiä ja taloudellisesti tehokkaampia yhteyksiä, siteitä ja kiinnityksiä jo olevien suhteiden kanssa on usein huomattava, vaikkakin suhde voi olla kehittynyt yhden tai useamman kokonaisuuden ulottuvuudesta. Kahden yrityksen väliset yhteydet, siteet ja kiinnitykset ovat ainoastaan yrityksen osia. On aina löydettävissä potentiaalisia yhdyskappaleita, jotka voivat olla olennaisia hahmottuessaan ja määrittyessään.

---

<sup>15</sup> Lamming, R. 1993. *Beyond Partnership. Strategies for Innovation and Lean Supply*. London, Prentice Hall; Hines, P. 1994. *Creating World Class Suppliers. Unlacking Mutual competitive Advantage*. Financial Times, London: Pittman Publishing.

Nämä kolme kerrosta muodostuvat toiminnallisista yhteyksistä, resurssisiteistä sekä toimijasuhteista. Nämä kolme osa-aluetta eivät ole itsenäisiä koska kokonaisuus muodostuu näiden osatekijöiden summasta. Osatekijöiden vuorovaikutussuhteet on esitetty kuvassa (8). Toimijat suorittavat toimintoja ja aktivoivat resursseja. Täten toimijat hallinnoivat resursseja ja toimintoja. Toiminnot taas pohjautuvat resursseihin. Toiminnot kuluttavat resursseja ja kehittyvät kyvykkyyksiksi toimijoiden toimesta. Vahvat yhdyssiteet ja resurssien yhdistämiset voivat rajoittaa toimijoiden toimintoja resurssien rajallisuuden vuoksi. Toimintojen lisääntymisen myötä resursseja pyritään kasvattamaan jne. Näiden kolmen osa-alueen keskinäiset vuorovaikutussuhteet ylläpitävät muotoaan muuttavia ja alati eläviä liikesuhteita. (Häkansson & Snehot 1995, 35)



KUVA 8. Kolmen osa-alueen vuorovaikutus liiketoimintasuhteessa  
Lähde: Häkansson & Snehot (1995, 35)

Kyseisen mallin lähtöoletuksena on, että tuotantojärjestelmää hallitaan verkoston kautta, jossa suhteet vaihtelevat osittain itsenäisten toimijoiden kesken. Toimijat osallistuvat ja kehittävät vaihtuvia suhteita toistensa kanssa ja voivat täten itse hallita niitä resurssiensa itsenäisyyttä. Vaihtuvien suhteiden kautta toimijat oppivat toisiltaan ja näin saadaan synnytettyä luottamusta osapuolten välille. Näin he omaksuvat tietoa ja kehittävät resurssikäyttöään tuottavuutta lisätäkseen, mikä taas johtaa lisääntyneeseen resurssiriippumattomuuteen. Toimijat kehittävät suhteitaan asemoimalla ne yhä toisiaan lähemmiksi. Lopulta, jollei toisia tekijöitä tule väliin, olemassaolevat toiminnot ja erityinen riippuvuussuhde tekee suhteesta voimakkaan ja läheisen. Tällaiset suhteet kehittyvät aikojen kuluessa ja niiden perustamiseen, säilyttämiseen ja kehittämiseen käytetään resursseja. Vaihtuvista suhteista voi tulla pysyviä verkoston osia, etenkin omaksumalla toistensa ominaisuuksia ja pyrkimällä ainutlaatuisen erikoistumiseen. (Mattson & Johanson 1992, 207-208)

#### 4.4.1 Toimija

Mattsonin ja Johansonin mukaan (1992, 214) strategiakirjallisuudessa strategisia toimenpiteitä luonnehditaan useimmiten toimijoiden pyrkimyksiksi vaikuttaa ympärillä oleviin suhteisiin. Verkostolähestymistapa kääntää tämän yleisen käsitteen niin, että strategiset toimenpiteet ovat toimijoiden pyrkimyksiä vaikuttaa tai muuttaa heidän asemaansa tai asemiaan verkostossa tai verkostoissa. Verkostosuhteissa strategiset toimet kuvataan usein yhden toimijan kannalta, vaikka ne vaikuttavat koko verkoston toimintaan.

Epäviralliset suhteet kiinnittävät toimijoita epävirallisesti myös sellaisiin toimijoihin, joilla ei ole tällaisia suhteita. Teollisuuden järjestelmissä toimijat käyttävät todistettavasti yhdistäviä resursseja, vaikka toimijat eivät omaisikaan kahdenkeskistä suhdetta. Tämä on erittäin tyypillistä kilpailijoiden keskuudessa. (Mattson & Johanson 1992, 207-208)

Toimijoita yhdistävät siteet jotka vaikuttavat kahden toimijan tapaan suhtautua ja muodostaa identiteettinsä suhteessa toisiinsa. Siteet syntyvät vuorovaikutuksesta ja vuorovaikutusprosessin reflektoinnin tuloksena. (Håkansson & Snehota 1995, 26-27)

Ydinkyvykkyyksiä pidetään elinehtona strategian toteutumiselle (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001; Hamel & Heene 1997). Ydinkyvykkyyksiin keskittyminen on johtanut voimakkaaseen ulkoistamiseen, joka on luonut hedelmällisen maaperän verkostoitumiselle (Pajarinen 2001; Dobler & Burt 1996). Jokaisella toimijalla on oma yritysstrategiansa, tapa toimia markkinoilla. Verkostoituminen vaatii yritykseltä verkostotoimintaan soveltuvaa toimintatapaa. Yksittäisen toimijan strategian ja verkostostrategian ei tule välttämättä olla samanlaisia, mutta niiden on oltava yhteensopivia (Hax & Wilde 2001).

Uusi tuotantomalli merkitsee tuotekäsitteen muuttumista standardoidusta massatuotteesta laadukkaaksi, eriytyneeksi tuoteperheeksi, jota luonnehtivat asiakaskohtaisuus ja markkinakeskeisyys, tuotesukupolvijattelu ja yksittäisten tuotteiden entistä lyhyemmät elinkaaret sekä tuotteiden informaatiointensiteetin kasvu. (Hyötyläinen & Simons 1998, 65)

Kun toiminta on jaettu erikoistuneisiin osastoihin, toimintaa johdetaan osastojen kautta. Yrityshierarkiaa hallitaan ylhäältä jakamalla resursseja ja suuntaamalla toimintoja, ja alhaalta osastoista raportoidaan tuloksia ylöspäin hierarkiassa. (Hyötyläinen & Simons 1998, 65)

“Riisuttujen” organisaatioiden yhteistyön ja joustavuuden korostaminen tehokkuuden lähteinä on omiaan synnyttämään käsityksen, että hierarkiat ovat pahasta ja organisaation hajauttaminen kohentaa lähes automaattisesti yrityksen kilpailukykyä. Liian innokkaasti verkostoituva yritys voi kuitenkin erehtyä laiminlyömään omien ydinalueidensa kehittämisen – yritys jää “tyhjäksi” (engl. hollow company). Hierarkian purkaminen ja verkostoituminen eivät ole itseisarvoja, joita tulee tavoitella yleisen esimerkin johdattamana. Ulkoistamisella on kauaskantoisia vaikutuksia yrityksen kilpailukykyyn. Siksi sitä on punnittava huolellisesti. (Paija 1998, 46)

#### 4.4.2 Resurssit

Yrityksen resursseja voidaan käyttää pääasiassa kahteen eri tarkoitukseen: tuottamaan asiakkaalle jokin taloudellinen tuote tai omien ja/tai yhdistettyjen resurssien avulla tuottaakseen resursseja muille. Liiketoiminnan resurssit voidaan jakaa erilaisiin luokkiin: työvoimaan, teknisiin toimintoihin, tietotaitoon, taloudellisiin resursseihin, materiaaleihin yms. Jotkut näistä ovat selvästi aineellisia, toiset taas aineettomia. Aineettomat osat kuten tietotaito, ammattitaito, konserniaktiiva, luottamus, asiakaspohja, toimittajapohja tai yrityksen imago hyvin tärkeitä liiketoiminnan elementtejä.<sup>16</sup> Jokainen yritys koostuu ainutlaatuisesta resurssiyhdistelmästä ja toteuttaa toimintoja omanlaisella tavallaan. Resurssit kuuluvat osana toimintatapojen toteutukseen. (Häkansson & Snehota 1995, 134)

Resurssielementtejä yhdistävät toisiinsa erilaiset resurssisiteet. Resurssisiteet ovat tuloksena niistä suhteista, joiden mukaan toimija edustaa ja kehittää sekä edustaa omia resurssejaan suhteessa muihin. (Häkansson & Snehota 1995, 26)

Resurssien tarkastelu keskittyy usein johonkin tiettyyn erilleen irrotettavaan osa-alueeseen. Häkansson ja Snehota (1995, 135) kannustavatkin resurssiparien tarkasteluun ja mitä synergiaetuja resurssiryppäät pystyvät yhdessä tuottamaan. Hyötyläinen ja Simons (1998, 65) pai-

nottavat toiminnan keskittämistä ja erikoistumista joustavuuden ehtona. Tällöin myös resurssien liikuteltavuus verkoston sisällä olisi saatava joustavaksi. Juridisesti resurssien omistussuhteet ovat selvät, mutta taito käytännön resurssijoustavuuteen ei ole tästä riippuvainen. (Häkansson & Snehota 1995, 142, 146).

Eri yrityksillä on erilaiset resurssivalikoimat, jotka sisältävät useita eri ulottuvuuksia. Häkansson ja Snehota (1995, 144) esittävät resurssimatriisin, jossa joka osa-alueella on omat tyypilliset ongelmansa (kuva 9). Kaikki neljä dimensiota on löydettävissä jokaisen yrityksen resursseista ja matriisia voidaan käyttää yrityksen innovaatiopotentiaalin arvioimisessa.

		Resurssin käyttäjä	
		Sisäinen	Ulkoinen
Resurssi- tuottaja	Sisäinen	esim. oma resurssipanos, Itse kehitetyt tuotteet	esim. myydyt tuotteet, asiakassuhteet
	Ulkoinen	esim. ostetut komponentit ja laitteet, toimittaja suhteet	esim. ostetut lopputuotteet, toimittajayhdistelmä, asia- kassuhteet

KUVA 9. Resurssisiteet yrityksen resurssivalikoimassa  
Lähde: Häkansson & Snehota (1995, 144-145)

Ensimmäisessä tilanteessa resurssit tuotetaan ja käytetään yrityksen sisällä. Yritys toimii siis tuottajana että käyttäjänä. Tällöin se toimii sisäisesti, eikä merkittäviä ristiriitoja synny. Toisessa tapauksessa tuottaja on sisäinen ja käyttäjä ulkoinen esim. asiakas. Asiakkaan ja tuottajan näkemykset tuotoksesta saattavat vaihdella huomattavasti. Konflikteja pyritään välttämään ottamalla asiakas tietyn osin mukaan tuotekehitysprojektiin. Kolmannessa tilanteessa missä tuottaja on ulkoinen ja käyttäjä sisäinen on molempien näkökannat tärkeitä. Tärkeänä asiana on turvata arvostettuihin resursseihin pääsy ja kuinka jaettu kontrolli järjestetään. Resurssituottajaa etsiessä kiinnostavan kumppanin löytäminen ei riitä. Ongelma on toisen osapuolen kiinnostuksen herättäminen ja yhtäläiset hanketta koskevat intressit. Neljäs tilanne on problemaattinen. Yrityksen pyrkimyksenä on edustaa tuottajaa suhteessa käyttäjään ja edustaa käyttäjää suhteessa tuottajaan. Kaksipuolinen tilanne on ongelmallinen, koska yrityksen rooli

<sup>16</sup> Itami, H.1987. Mobilizing Invisible Assets. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

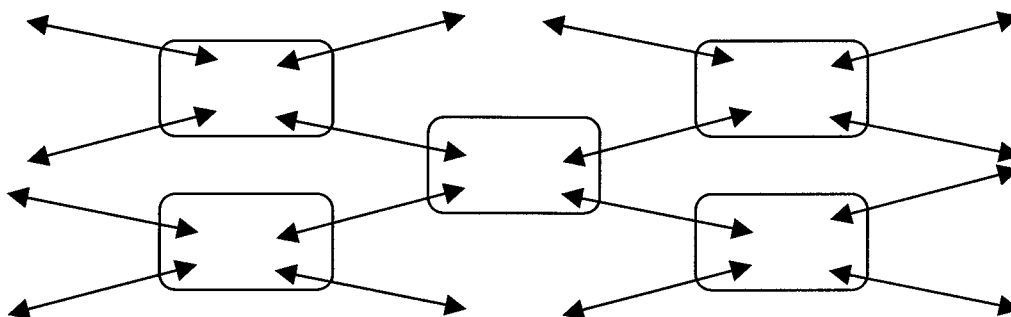
ei ole täysin selvä, mutta samalla se luo yritykselle suuren määrän mahdollisuuksia, joita se voi yhdistellä vapaasti. (Håkansson & Snehota 1995, 144-146).

#### 4.4.3 Toiminnot

Toiminnot koostuvat teknisistä, hallinnollisista, kaupallisista ja muista toiminnoista, jotka yhdistävät yritystä muihin yrityksiin ja näiden välisen suhteen kehittymiseen. (Håkansson & Snehota 1995, 26)

Kahden yrityksen välinen suhde saattaa vaikuttaa yritysten toimintatapoihin ja näin muuttaa toimintojen rakennetta. Yksilöihin verrattuna yritykset ovat paljon monimutkaisempia toiminnan vaihteluiltaan ja tehokkuudeltaan. Toimintasuhteiden on kommunikointava, ei ainoastaan peräkkäisten, vaan myös vaakasuorien toimintojen kiinnikkeinä. Vaakasuorat toiminnot ovat kiinnittyneitä esim. kun ostava yritys pyrkii vaikuttamaan toimittajan hankintoihin täydentävien tuotteiden osalta. (Håkansson & Snehota 1995, 28-29)

Toimintatapoja voidaan pitää ainutlaatuisina tuloksetekotapoina. Linkittämällä yrityksen toiminnot sen kaksoiskappaleiden ts. täydentävien osien kanssa yrityksen tulos on sidoksissa myös muihin toimijoihin. Täten toimintatapa on usean eri osa-alueen tuottavuustekijä. Jokainen osa-alue muodostaa heijasteen koko verkoston tulokseen. Liiketoimintasuhde on side, joka saatetaan mieltää toimintaketjiksi jossa toiminnot mielletään peräkkäisiksi. Kuvassa (10) havainnollistetaan toimintojen rakennetta viiden yrityksen suhteen. (Håkansson & Snehota 1995, 29)



KUVA 10. Toimintojen rakenne, yhteyssiteet ja malli viiden yrityksen kesken.  
Lähde: Håkansson & Snehota (1995, 29)

Evans ja Wuster (1999, 15) painottavat informaation tärkeyttä. Heidän mukaan informaatio toimii kuin liima sitoessaan liiketoiminnan eri osa-alueita yhteen. Yrityksen arvoketju muodostuu hyvin erilaisista toiminnoista. Usein arvoketjua ajatellessa visualisoitaan se lineaarisiksi toiminnoiksi, eikä huomata arvoketjun sisältämiä tietoja, jotka liikkuvat yrityksen sisällä sekä yrityksen ja sen sidosryhmien välillä (toimittajat, jakelijat, asiakkaat, potentiaaliset asiakkaat). Toimittajasuhteet, brandi-identiteetti, prosessikoordinaatio, asiakasuskollisuus, työntekijäuskollisuus ja vaihtokustannukset riippuvat usean erilaisen tiedon yhdistelmästä.

## 4.5 Toimijan aineeton rakenne

### 4.5.1 Yrityksen identiteetti

Sanat yrityskuva, imago ja brandi herättävät selkeästi jonkinlaista epäluuloa joidenkin yrittäjien keskuudessa, vaikka itse asia eli toimintaympäristön varmistaminen ja erottautuminen olisivatkin itsestäänselviä ja tärkeitä asioita. Suomessa yrityskuva, imago ja brandi liitetään hyvin usein kosmeettiseen kaunisteluun. Maine-sanalla on parempi kaiku. Se viittaa juuri luotettavuuteen. (Pitkänen 2001, 7)

Yritysten kyky erottautua kilpailijoistaan on yhä tärkeämpää. Vuosikymmen sitten erottautuminen ymmärrettiin lähinnä visuaaliseksi –logoihin, mainoksiin ja muotoiluun liittyväksi. Nykypäivänä ollaan monissa yrityksissä kiinnostuneempia kokonaisvaltaisemmasta, rakentavista ratkaisuista. Identiteetistä on tullut useissa yrityksissä erottautumispääoman perusta. Selkeä käsitys omasta identiteetistä näkyy yrityksen valinnoissa, toimintatavassa, tuotteissa ja palveluissa, ja muodostaa siten yhdenmukaisen linjan, joka taas luo yritykselle edullisia mielikuvia sidosryhmien silmissä. Identiteettiä voidaan johtaa ja kehittää, mutta tämä on yrityksille yllättävän vaikeata toteaa kauppatieteiden tohtori Tuula-Riitta Markkanen, joka on väitellyt identiteetin johtamisesta Helsingin Kauppakorkeakoulusta. (Pitkänen 2001, 2)

Se, että kiinnostavuutta haetaan esimerkiksi juuri pohtimalla yrityksen identiteettiä, arvoja ja erottuvuustekijöitä yhdistetään Pitkäsen (2001, 7) mukaan usein ”pehmeisiin” aineettomiin arvoihin. Pidemmän päälle se on kuitenkin kova kilpailutekijä, jonka merkityksen painoarvo on aivan liian alhainen.



#### 4.5.1.1 Imago

Professori Jaakko Lehtosen mukaan uusi vuosituhat toi yrityksille käsityksen sellaisesta arvosta, mitä kaksinkertainen kirjanpito ei pysty osoittamaan, mutta mitä hyvä yritys haluaisi yleisölle kertoa: aineettomasta pääomasta! Se käsittää osaamis-, asiakas-, sidosryhmä- ja kumppanuuspääomat. Brandi on tämän yksi ilmentymä, se on menestyksen tunne, asiaan uskomisen, koettu laatu sekä mielikuvat. (Arminen 2001, 9)

Markkasen mukaan strategia on sitä varten, että voi navigoida ja väistellä kareja, mutta niitäkin ohjaa tietty perusta, identiteetti. Perusta on hyvin valettu, jos osataan vastata kysymyksiin mihin olemme menossa, mihin panostamme ja miten henkilöstö toimii. Jos yritys löytää vastaukset näihin kysymyksiin, identiteetti alkaa vahvistua toiminnan ja oikeiden valintojen seurauksena. Sidosryhmät hakevat yrityksistä selkeitä mielikuvia, joiden avulla he voivat ymmärtää yrityksiä. (Pitkänen 2001, 2)

Yritys, jolla on selkeä identiteetti erottuu markkinoilla paremmin. Tämä näkyy yleensä myös yrityskuvassa ja yrityksen maineessa. Markkanen on pyrkinyt saamaan tämän abstraktin ilmiön tunnetuksi. Toisaalta, investointi identiteettiin on abstrakti investointi, se on investointia yrityksen aineettomaan pääomaan ja voi kysyä, kuinka monessa yrityksessä on niin vahva näkemys, että uskotaan identiteetin olevan kilpailutekijä, johon ollaan valmiita satsaamaan niin sisäisiä kuin ulkoisiakin resursseja. (Pitkänen 2001, 3)

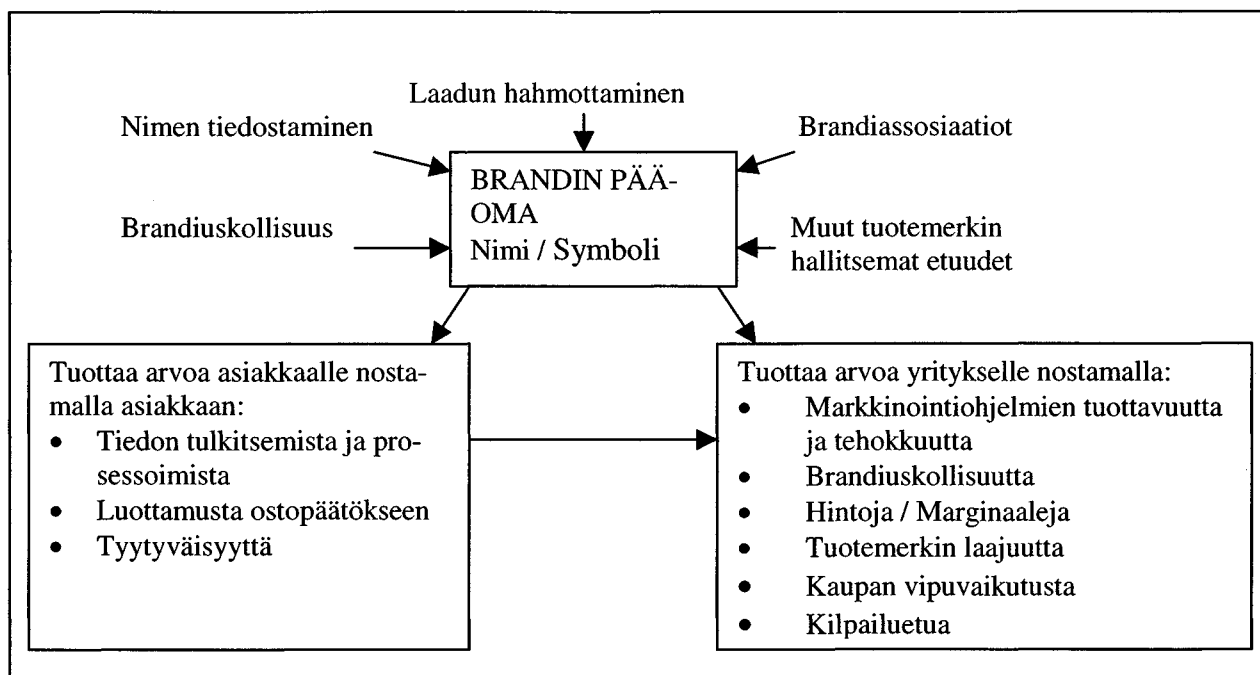
Brandeja ajatellessa ei tule rajoittua pelkästään fyysisten tuotteiden tai edes palvelujen ympärille rakennettuihin brandeihin. Brandi voi olla myös yritys, tapahtuma, urheilija, taiteilija, poliitikko tv-kanava tai muu media. Brandiksi voi parhaimmillaan nousta myös jokin tuotteen alihankkija. Esimerkiksi monet tasokkaat ulkoiluvaatteteet tunnetaan merkistä ”Goretex”, joka on vettäläpäisemätön, hengittävä kangasmateriaali. (Laakso 1999, 23)

Koska brandin rakentamiseen liittyy aina voimakas tahtotila siitä, millaiseksi brandi halutaan rakentaa, katseet tähyävät yleensä tästä hetkestä eteenpäin. Kyseessä on koko tulevaisuuden liiketoiminnan luominen niin, että yrityksen rahantekoinstrumentti –brandi- erilaistuu kilpailijoista ja asiakkaat saadaan tyytyväisiksi. Erilaistuminen tapahtuu parhaimmillaan omia vahvuuksia ja kilpailijoiden heikkouksia maksimaalisesti hyödyntäen. Yrityksen tahtotilan on säilyttävä tunnistettavana myös asiakkaiden näkökulmasta. Vahvimmat brandit ovat kuin klu-

beja, joihin kuluttaja haluaa kuulua. Tuotteita tarvitaan, mutta brandeja *halutaan*. (Laakso 1999, 24)

Koska brandi on kilpailuetuna abstrakti ja mielikuvallinen, päätöksenteko voi olla vaikeampaa kuin jos resursseja varattaisiin klassisiin tuotannontekijöihin kuten koneisiin ja laitteisiin. Brandin rakentamisen telakoituminen kiinteästi yrityksen johtamiseen on kuitenkin heijastanut jopa joidenkin yritysten kirjanpitoon. Brandeille ei muutamaa poikkeuksellista yritystä lukuun ottamatta ole kirjanpidossa annettu taloudellista arvoa. Edelläkävijämaassa Isossa-Britanniassa uskotaan, että pian brandit luokitellaan jo yrityksen tärkeimmäksi omaisuudeksi. Numeroiden valossa tilanne on kohtalaisen yksiselitteinen. Voimakkaasti brandisidonnaisten yritysten kurssikehitys Lontoon pörssissä on viimeisen 15 vuoden aikana ollut 15 – 20 prosenttia pörssiyrityöiden keskiarvoa parempi. (Laakso 1999, 25)

Brandin pääoma muodostuu tuotemerkkiin yhdistettävistä eduista ja velvollisuudesta. Sen nimi ja symboli lisää tai vähentää esitettyä tuotteen tai palvelun arvoa yritykselle ja /tai kyseisen yrityksen asiakkaille. Jotta edut ja velvoitteet brandin pääomasta saavutettaisiin on ne yhdistettävä tuotemerkin nimeen ja/tai symboliin. Edut ja velvoitteet vaihtelevat tapauksesta riippuen. Kuitenkin, ne voidaan yleisesti luokitella viiteen eri kategoriaan: brandiuskollisuus, nimen tiedostaminen, laadun hahmottaminen, brandimielikuva yhdistettynä oletettuun laatuun ja muut tuotemerkin hallitsevat etuudet –patentit, tuotemerkit jne. Brandin pääoman käsite on tiivistettynä kuvaan (11). Brandin pääoman perustana on viisi kategoriaa. Kuviosta on myös nähtävissä arvo sekä asiakkaalle että yritykselle. (Aaker 1991, 15-16)



KUVA 11. Brandin pääoma  
Lähde: Aaker (1991, 16-17)

#### 4.5.1.2 Organisaatiokulttuuri

Toimijoiden organisaatiomuodon ja -kulttuurin yhteensopivuuden elementtejä käsitellään verkostokirjallisuudessa epäsuorasti. Lewis (1990, 218) painottaa strategisen yhteensopivuuden tärkeyttä kumppanuussuhteissa. Kulttuurinen yhteensopivuus on Lewisin (1990, 220) mukaan sitä tärkeämpää, mitä pitempiaikaisesta suhteesta on kysymys. Yhteistyökumppaneiden tulisi jakaa samat perusarvot, eikä suuria arvoristiriitoja saa ilmetä.

Dyerin ym. (2001, 39) mukaan juuri yrityskulttuureiden väliset konfliktit ovat pääsyy liittoutumien epäonnistumiseen. Heidän mukaansa yhteistyökumppaneiden resurssien ja kyvyksien arvioinnissa ei mennä tarpeeksi syvälle, eikä näitä suhteuteta organisaatiomuodon arviointiin tai kulttuuritekijöihin.

Kulttuurien toimivuuden arvioinnissa analysoidaan potentiaalisen kumppanin organisaation arvoja ja odotuksia, organisaatorakennetta, palkitsemisjärjestelmää ja kannustimia, johtamistyylejä, päätöksentekoprosesseja, kommunikointitapoja, työtapoja, kumppanuushistoriaa sekä henkilöstövoimavarakäytäntöjä. (Dyerin ym. 2001, 39)

#### 4.5.2 Luottamus

Yhteistyöyrityksessä johto voittaa osapuolten luottamuksen ajatellessaan yhteistyöyrityksen parasta ja toimiessaan tämän ohjenuoran mukaan. Johdon tehtävänä on valvoa osapuolten etuja. Johdon avainasioita on tuntea henkilökunta niiltä osin, että se pystyy delegoimaan asiat juuri oikeille henkilöille. Liian paljon energiaa käytetään oikeiden henkilöiden etsimiseen. (Lewis 1990, 189)

Luottamusta pidetään usein suhteen kulmakivenä. Luottamus syntyy useiden osatekijöiden summasta, niin aineellisten kuin aineettomienkin rakenteiden yhteisvaikutuksesta. Luotettavuuden arvioimiseen käytetään tekijöitä, jotka nähdään oman toiminnan kannalta kriittisinä. Usein tällaisia tekijöitä toimittajasuhteessa ovat hinta, laatu ja toimitusvarmuus (kts. Dobler & Burt 1996; Gummersson 1998).

Reinholdin (2001) mukaan pitkänajan asiakassuhteet vaativat rehellisyyttä, kahdensuuntaista viestintää ja oppimista. Nämä kolme osatekijää tuottavat luottamusta, mikä on lojaalisuuden pohjana.

Rakennettaessa lojaalisuutta ei riitä että kilpailijat häviävät – kumppaneiden on voitettava. Tämä kuulostaa selvältä, mutta usein tämä unohdetaan. Yritys kohtelee työntekijöitään ja kumppaneitaan samalla tavalla, kuin asiakkaitaan. Vai saavuttamalla työntekijöiden ja kumppaneiden korkean lojaalisuuden voi saavuttaa saman myös asiakkaiden keskuudessa. (Reinhold 2001, 79)

Reinhold (2001, 80) on vakuuttunut siitä, että asiakkaiden ja työntekijöiden lojaalisuus lähtee samasta juuresta – johtajuudesta. Sellaiset johtajat, jotka pystyvät motivoimaan työntekijöitä tuottamaan arvoa asiakkaille pystyvät säilyttämään ja rekrytoimaan parhaat työntekijät. Tämä johtuu osaltaan siitä, että he osaavat hoitaa pysyvää asiakaskuntaansa, joka tuo korkeita tuottoja, mutta myös siitä arvosta, jonka ylpeys ja tarpeellisuus työntekijöiden keskuudessa johtajalle tuottaa. Omistautuneet työntekijät, jotka laittavat asiakkaan tarpeet omien lyhyen tähtäimen etujen edelle vahvistavat organisaation resursseja kohti kovempia tuloksia.

Reichheld (2001) esittää lojaalisuuden kehittämisen keskeiset osa-alueet. Näitä ovat, kumppanuuden tärkeys liiketoimintasuhteissa, työntekijöiden valinta, päätöksenteon säännöt sekä vaatimukset tehokkaiden suhteiden rakentamiseen. Kumppanuussuhde ei katkea ongelmien ilmetessä toiselle osapuolelle, vaan suhdetta ylläpidetään ja pyritään auttamaan kumppania ongelmissa. Lojaalisuuden ollessa vahva jäsenyys koetaan etuoikeutena. Työntekijöiden valinta tulisi nähdä yhtä järjestelmällisenä toimintana kuin asiakassegmenttienkin valinta. Päätöksentekoprosessin tulee olla systemaattinen ja yksinkertainen. Päätösten tulee olla perusteltuja ja painottaa asiakkaan näkökulmaa. Myös selkeä organisaatorakenne palvelee asiakasta pitkällä tähtäimellä. Kompleksisissa organisaatioissa asiakas hukkuu byrokratian alle, eikä toiminta ole joustavaa.

Reichheldin (2001) mukaan useiden yritysten palkitsemisjärjestelmät palkitsevat vääristä asioista. Väärät asiat epätasapainottavat yrityksen toimintaa, eivätkä palvele pitkántähtäimen suunnitelmia. Yritysten tulisikin rakentaa palkitsemisjärjestelmänsä niin, että se tukee tasapainoa yrityksen sisällä ja luo vaurautta pitkällä tähtäimellä. Uusiasiakashankinta toteutetaan usein uskollisten asiakkaiden kustannuksella. Usein unohdetaan, että saavutettu asiakassuhde on paljon tuottavampi suhde kuin orastava.

### 4.5.3 Sitoutuminen

Yritys, jolta puuttuu sen ydinosaamisen perustuva markkina-asema, ei ole tarpeeksi uskottava, jotta verkostokumppanit sitoutuisivat yhteistyöhön. Menestyville verkosto-organisaatioille onkin ominaista ydinyrityksen vahvaan kilpailukykyyn perustuva valta-asema, joka antaa sille auktoriteettia koordinoida ja valvoa teknologista kehitystä. Menestyvät verkosto-organisaatiot eivät perustu tasa-arvoisiin valtasuhteisiin, vaan muistuttavat läheisesti perinteistä yritystä. Vahva ydinyritys ei ole riippuvainen yksittäisistä toimittajista, mikä hillitsee verkoston opportunistista käyttäytymistä. (Paija 1998, 48; Chesbrough & Teece 1996)

Sopimukset velvoittavat toimijoita sitoutumaan toimintaan eri tasoilla sopimuksesta riippuen (kts. esim. Hines 1994; McHugh ym. 1995). Reichheld (2001) käsittelee sitoutumista usean eri tason osatekijänä, jossa pitkäjänteinen toimintatapa tuo etua koko verkostolle. Sitoutuminen on luotava kumppanuussuhteen kehittymisen myötä, jolloin se on vahvempaa kuin sopimusperusteinen sitoutuminen.

Vaikka verkostoyritysten suhteille ominaista on pitkäjänteisyys, verkosto kokonaisuudessaan on alati muuttuva. Koska jokainen verkoston toimija pyrkii optimoimaan omaa asemaansa alati muuttuvassa verkostossa ja luomaan suhteita myös sen ulkopuolelle, verkoston rajojen tai rakenteen tarkka määrittely on mahdotonta. Viime kädessä kaikki klusterit kytkeytyvät toisiinsa kansantalouden “ekosysteemissä” ja ulottavat lonkeroitaan pitkälle globaaleihin verkostoihin. (Paija 1998, 14)

#### 4.6 Verkostosuhteen synty ja arvoasema

Verkosto syntyy useimmiten selkeään tarpeeseen. Verkottumisen tukemista ulkoisella panostuksella on myös yritetty. Esimerkiksi teknologiaintensiivisillä aloilla on julkisilla tukimuodoilla yritetty tukea yhteistyötä ja verkottumista. Liiketoimina ei ole kasvanut odotetusti ja voidaan sanoa että alue on edelleen “lupaava”. Merkittävää verkottumista ei ole myöskään syntynyt. Sen sijaan henkilökohtaiset suhteet, jopa yhteiset harrastukset, voivat edistää yhteistyötä ja verkottumista. (Paija 1998, 51)

Teolliset edellytykset	Tulkinta ja merkitys verkoston muodostumiselle
1. Uudet kasvavat markkinat tai markkinoiden toimintamekanismin muutos – paljon uusia mahdollisuuksia	Lukuisia kilpailijoita ja yrityksiä samoilla syntyvillä markkinoilla.
2. Tarve yhteiseen lähestymistapaan ja teknisiin standardeihin.	Osallistujat sitoutuvat ratkaisuihin, jotka parhaiten soveltuvat heidän tarkoituksiinsa ja liiketoimintaimpeneeseen sekä yhteistyömahdollisuuksiin.
3. Suuri epävarmuus	Vahvuus syntyy partnereiden lukumäärästä - pienet yritykset ovat halukkaita etsimään voimaa verkottumisesta ja yhteistyöstä.
4. Monimutkainen, mutta jaettavissa oleva arvoketju mahdollistaa monia rooleja.	Pienet, kasvavat yritykset voivat keskittyä omaan osaamisalueeseensa markkinoilla ja luoda siten tehokkaasti innovatiivisia ratkaisuja.
5. Kasvavien tuottojen osuus verkoston kasvaessa.	Vahva verkko houkuttelee lisää pelaajia ja partnereita – julkisen rahoituksen pitäisi edistää sitä.

TAULUKKO 7. Teknologiaintensiivisten verkkojen syntyedellytyksiä.

Lähde: Paija (1998, 54)

Yrityksen suhteellinen arvoasema verkostossa määrää, minkälaisia (ts. minkä yritysten) resursseja sen on mahdollista päästä hyödyntämään. Tämä vuorostaan määrittelee yrityksen houkuttavuuden verkostokumppanina eli arvoaseman. Verkostosuhteet määräävät sen tulevai-

suuden kehityksen mahdollisuudet ja rajoitteet. Tästä johtuen yritykset panostavat verkostosuhteisiinsa: verkostosuhteet ovat investointeja. (Paija 1998, 57)

Verkostosuhteet ovat yritykselle siinä määrin tärkeä kilpailutekijä, että sen menestystä arvioidessa huomiota on kiinnitettävä koko siihen verkostoon, jossa se toimii. Jotta yritys voi lisätä toimintaansa heterogeenisessä ympäristössä, sen on sopeutettava toimintaansa verkostossa olevien yritysten toimintaan. Sen on myös toisaalta pyrittävä saamaan muut mukautumaan omiin toimintatapoihinsa. (Paija 1998, 57)

#### **4.7 Pohdintaa**

Yrityksillä on kolme liiketoiminnan harjoittamisen perusmuotoa. Osa suoritteista voidaan tuottaa oman hierarkian sisällä, osa voidaan ostaa ja osa voidaan tuottaa yhteistoiminnallisten verkostojen avulla eli yhteistyössä. Perinteinen osto-myynti suhde ei ole verkostosuhde. Hyödykkeen niukkuus määrittää verkoston tarpeen. Mikäli hyödyke ei ole niukka, ei tarvetta verkostoitumiselle ole. Mitä niukempi hyödyke on kyseessä, sitä strategisempi sen rooli on verkostossa.

Verkostoitumisella on erilaisia muotoja, jotka eivät ole yksikäsitteisiä. Verkostojen muotoa ja osatekijöiden suhdetta on toimijan aina verrattava suhteessa omaan verkostoon ja osatoimintojen toimivuuteen. Yritys voi verkostoitua vertikaalisesti, jolloin tarkastelu kiinnittyy arvokeijun muodostukseen tai horisontaalisesti, jolloin kyse on tuoteportfoliosta. Verkostosuhteet määrittyvät strategisen merkityksen mukaan. Lewis (1990) tuo esille kilpailun tasapainottamisen täydentäjien avulla, jota Nalebuff ja Brandenburger (1996) käsittelevät arvoverkkomallissaan. Kullakin verkostolla on tyypillisesti yksi päätoimija, joka koordinoi muita osapuolia. Tämä rakenne tuo verkostoon hallittavuutta sekä mahdollistaa koordinoinnin. Verkoston päätoimija määräytyy sen mukaan kuinka strateginen se on verkoston toiminnan kannalta.

Doblerin ja Burtin (1996) mukaan kumppanuuden syvempi muoto on liittoutuma, jolloin toiminta erotetaan omaksi alueekseen ja se muodostaa oman organisaation. Tällöin liittouma siirtyy päätoimijaksi, mikäli se on päätekijänä verkostossa. Tätä jakautumista voidaan havaita myös muilla verkoston tasoilla. Verkosto rakentuu erilaisista pelaajista. Täten kullakin toimijalla on oma roolinsa ja asemansa verkostossa. Jos toimija pystyy kehittymään strategiseksi

verkoston osaksi, sen valta-asema verkostossa lisääntyy niin, että päätoimijan rooli siirtyy kyseiselle toimijalle. Verkoston kehityksen kannalta on sen sisällä oltava myös kilpailua kehityksen ylläpitämiseksi. Kukin toimija pyrkii parantamaan asemaansa verkostossa joko omalla tasollaan tai pyrkimällä vaihtamaan rooliaan strategista kumppaniaan lähemmäksi. Mikäli tällaista kehitysmahdollisuutta ei ole, toimija saattaa lähteä etsimään kasvua muista verkostomahdollisuuksista. Riippuvuussuhteen muodostuminen toimijoiden kesken tulisi rakentaa positiivisesti. Toimijan ollessa muista hyvin riippuvainen, sen asema verkostossa laskee. Täten kunkin toimijan tulisikin säilyttää tietynasteinen itsenäisyys taatakseen itsenäisyytensä ja toiminnan jatkuvuus. Toimijat voivat suojautua riippuvuusriskiltä luomalla muitakin yhteistyösuhteita päämiehensä lisäksi. Käytännössä verkoston toimijat sopeutuvat päätoimijan toimintaan suhteessa omaan verkostorooliinsa ja mukauttavat muun toiminnan näiden linjausten lomaan.

Eurooppalainen toimintatapa on hyvin hintapainotteista verrattuna japanilaisiin toimintamalleihin. Verkostoajattelussa ei hintaa voida pitää kriteerinä mikäli haetaan pitempiaikaista kumppanuutta. Verkostoajattelussa kustannusetu saavutetaan toimivilla verkostosidoksilla ja varman kumppanuussuhteen vuoksi tehdyillä investoinneilla. Resurssityyppien määrä sekä niiden liikuteltavuus verkostosuhteiden kautta on tärkeää kysynnän ja tarjonnan vaihteluiden tasapainottamisessa. Avoin viestintä osapuolten välillä on tärkeää, jotta kysyntää voidaan laskukauden aikana hakea verkoston ulkopuolelta.

Holonistisen (myös fraktaalisen) verkostokäsityksen mukaan verkoston toimija omaa samoja ominaisuuksia kuin verkosto kokonaisuudessaan. Tämä näkyy etenkin organisaatiokulttuureissa sekä toimintatavoissa. Tiettyä samankaltaisuutta on oltava, jotta toimijat pystyvät synnyttämään yhteistoimintaa. Mitä strategisemmasta toiminnasta on kyse, sen enemmän toiminnan onnistuminen vaatii samankaltaisuutta esim. yhtäläisiä arvoja ja organisaatiomuotojen vastaavuutta. Yhteistoiminnan sujuessa vahvistetaan luottamusta, jonka kautta saadaan aikaan sitoutumista.

Eri tasoiset toimijat ja heidän roolinsa huomioiminen on tärkeää verkoston hallinnassa. Useat eri toiminnat ja ominaisuudet (esim. toimijat, toiminnat, resurssit, luottamus) voidaan jakaa kolmeen tai useampaan tasoon. Nämä tasot muodostuvat strategisesta, operatiivisesta ja taktisesta tasosta. Kukin taso sisältää tarvittavat välitasot. Tarkasteltaessa eri osa-alueiden kokonaisuutta näiden tasojen kautta voidaan verkostosuhdetta arvioida ja tarvittaessa kehittää.



Strategisella tasolla esim. luottamus tarkoittaa sitä, että luotetaan kumppanin kykyyn ja haluun toimia strategisena partnerina ja tulevaisuutta rakennetaan yhteisvoimin. Operatiivisen tason luottamus voidaan jakaa toiminnallisiin osiin sekä useisiin alaosioihin. Luottamus perustuu toimintojen sujuvuuteen (esim. toimitusvarmuus, laatu). Operatiivisen tason toimijat ovat toiminnallisesti avainasemassa, mutta niillä ei välttämättä nähdä olevan tulevaisuudessa sellaista strategista valmiutta, että he voisivat nousta hierarkiassa strategisen kumppanuuden tasolle. Taktisen tason toimijat eivät ole strategisesti tärkeitä, ja hyödykkeen tarjonta ei ole niukkaa. He voivat kuitenkin halutessaan kehittää rooliaan merkittävämmäksi.

Yrityksen identiteetti kasvaa yrityksen elinkaaren mukana. Yrityksen strategiset päätökset ovat identiteetin peruspilareita, ne vievät sitä tiettyyn suuntaan valituilla keinoilla. Imagon rakennus on hidasta ja pitkäjänteistä työtä. Sen merkitys kumppanuussuhteissa kasvaa sen mukaan, mitä strategisemmasta kumppanista on kysymys. Yrityskuva rakentuu monista eri osa-alueista, joista moni osa-alue on vasta ajan myötä saavutettavissa esim. luottamus ja sitoutuminen. Identiteetin rakenne on hauras sen vahingoittaminen ei ole vaikeaa.

## **5 CRM lähestyminen kumppanuussuhteisiin**

Edellä on kuvattu liiketoimintastrategioiden kehitystä ja niiden merkitystä verkoston rakentamisessa ja kehittämisessä. Liiketoimintamallien sekä verkoston osien käsitteiden muuntuminen ajassa ja paikassa on huomioitava kokonaisuuden hahmottamisen helpottamiseksi. Seuraavassa osiossa on käsiteanalyysin pohjalta muodostettu kumppanuussuhteiden portfolio. Lähestymistapana on asiakkuuden johtaminen verkostonhallinnan näkökulmasta. Arvoverkkoteorian mukaan toimittajat ja asiakkaat ovat toistensa peilikuvia. Tällöin toimittajien ja asiakkaiden käyttäytymisessä on nähtävissä analogisia yhteyksiä. Asiakassuhteiden hoito ja CRM-ajattelu on perinteisesti kuulunut asiakasrajapintaan. Nyt näitä tekijöitä sovelletaan toimittajasuhteisiin ja kumppanuussuhteita identifioidaan ns. kumppanuussuhteiden portfolion kautta.

### **5.1 Sidosryhmäjohtaminen ja sidosryhmäportfolio**

Sidosryhmäjohtamista voidaan tarkastella kolmella tasolla: (1) yksittäiset sidosryhmäsuhteet, (2) sidosryhmäportfolio eli sidosryhmäsuhteiden joukko kokonaisuutena sekä (3) sidosryhmäportfolion ja ulkoisen ympäristön välinen suhde. Yksittäisten sidosryhmäsuhteiden tasolla tulee tunnistaa sidosryhmät, määrittellä selkeät tavoitteet kullekin sidosryhmäsuhteelle ja valita strategia, jolla nämä tavoitteet saavutetaan. Sidosryhmäportfolion tasolla on selvä analogia osakesalkun hallintaan. Yritysjohdon on kyettävä priorisoimaan sidosryhmiä, huolehtimaan siitä, että tavoitteet portfolion sisällä ovat yhdenmukaisia, sekä yhdistelemään eri strategioita sidosryhmäsuhteiden hallintaan parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Kolmannella tasolla ulkoiset muutosvoimat kuten poliittiset päätökset, teknologiset läpimurrot sekä taloudelliset ja sosiaaliset muutokset muokkaavat sidosryhmäportfolion ja ulkoisen ympäristön suhdetta. Nämä muutosvoimat vaikuttavat yritykseen ensisijaisesti sidosryhmien kautta, jolloin yritykselle jää aikaa reagoida, jos se havaitsee muutokset ennen kuin sidosryhmät muuttavat käyttäytymistään. (Kankkunen & Matikainen 1998)

Kankkunen ja Matikaisen (1998) mukaan tehokas sidosryhmäjohtamisen prosessi muodostuu seuraavista askelista, joista kolme ensimmäistä käsittelevät yksittäisten sidosryhmäsuhteiden

johtamista, seuraavat neljä sidosryhmäportfolion hallintaa ja viimeiset kolme sidosryhmäportfolion ja ulkoisen ympäristön yhteensopivuutta.

Yksittäiset sidosryhmäsuhteet:

- 1 tunnista sidosryhmät
- 2 määrittele päätavoite kullekin sidosryhmäsuhteelle
- 3 valitse strategia, jolla suhdetta hallitaan

Sidosryhmäportfolio:

- 4 priorisoi sidosryhmät
- 5 yhdistele sidosryhmähallinnan perusstrategioita
- 6 laajenna lisäarvoa luovaa, ei jakavaa verkostoa
- 7 huolehdi sidosryhmäportfolion sisäisestä yhteensopivuudesta

Sidosryhmäportfolio ja ulkoinen ympäristö:

- 8 tunnista ulkoisen ympäristön muutosvoimat
- 9 kehitä suhteiden joustavuutta muutoksiin mukautumiseksi
- 10 muuta radikaalisti olemassa olevia toimintalogiikoita

Askeleet vaikuttavat yksinkertaisilta, mutta sisältävät lukuisia kompastuskiviä. Esimerkiksi ensimmäinen vaihe, sidosryhmien tunnistaminen, vaikuttaa yksinkertaiselta mutta on helpommin sanottu kuin tehty. (Kankkunen & Matikainen 1998)

## 5.2 CRM verkostosuhteiden näkökulmasta

Verkostosuhteiden hallinta on välttämätön strategisen johtamisen taito. Jotta suhteita pystytään arvioimaan ja kehittämään haluttuun suuntaan, on suhteen elinkaaresta ja tärkeellisyydestä oltava näkemys. Snellman (2000, 17) sivuaa verkoston segmentointia eri sidosryhmäsuhteiden kautta. Gummesson (1998) käsittelee suhdemarkkinoinnin eri ulottuvuuksia asiakasnäkökulmasta. Koska suhteet voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin suhteisiin, voidaan CRM-ajattelua käyttää myös verkoston sisäisissä suhteissa. Apicellan (2001, 60) mukaan partnersuhdetta voidaan myös hallita CRM –ajattelun kautta.

Kaj Storbacka on mystisen CRM kirjainyhdistelmän keksijä. CRM on Storbackan mukaan yrityksen strategian ja operationaalisen toiminnan ydinkysymys. Nykyään se ymmärretään lähinnä myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun työkaluksi, mutta se täytyisi ymmärtää yrityksessä paljon kokonaisvaltaisemmin.

Vaasalainen taajuusmuuttajia valmistava Vacon Oyj on kehittänyt viisiportaisen toimittajaverkoston mittausjärjestelmän, jonka avulla se arvioi ja kehittää kumppanuussuhteitaan. Mittauksen perusteella tehdään kehitysehdotus, jossa kiinnitetään huomiota erityisesti kohtiin, joissa on kehityspotentiaalia. Mittauksen ja ehdotuksen pohjalta haetaan kehityskohteita, joilla pyritään yhteistyön syventämiseen ja yhteisen toiminnan tehostamiseen. Mittauksen päätteeksi tehdään vielä SWOT-analyysi, jossa toimittaja arvioi omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. (Tervola 2001, 6-7)

Vaconin mittausjärjestelmä on jaettuna viisiportaiseen malliin, joka kuvaa suhteen tasoa. Mittattavat osa-alueet muodostuvat ajasta, kustannuksesta, teknologiasta, laadusta sekä yhteistyön tasosta. (Tervola 2001, 6)

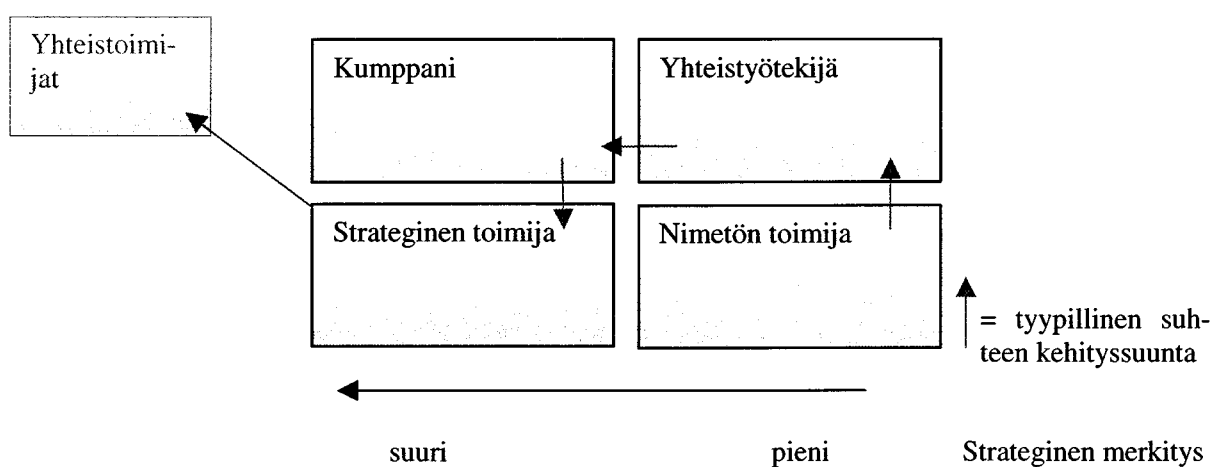
### **5.3 Kumppanuussuhteiden portfolio**

Kumppanuussuhteiden systemaattinen arviointi ja kehittäminen onnistuu mikäli niiden johtamisesta ja tarpeesta on selkeä näkemys. Kumppanuussuhteita voidaan kuvata kumppanuussuhteiden portfolion kautta. Portfoliota muodostettaessa yrityksen tulisi selkeyttää oma rooli verkoston osana sekä omat tarpeensa toimijana. Portfolio tulee päivittää yrityksen tarpeita ja strategiaa vastaavaksi niin, että se on tasapainossa myös tulevaisuuden visioiden kanssa. Näin se toimii informatiivisena työkaluna nykyisten ja päämäärien toteuttamiseen tarvittavien kumppaneiden kartoittamisessa. Portfolion tasapainon on noudatettava yrityksen strategiaa.

Kullakin yrityksellä on strategioistaan ja päämääristään riippuen tarve erilaisiin kumppanuussuhteisiin. Erilaisten kumppanuussuhteiden tarpeet ja vaatimukset tulee olla selvillä, jotta niitä kyetään johtamaan asianmukaisella tavalla. Kumppanuussuhteet voidaan segmentoida monella eri kriteerillä. Hines (1994) esittelee jo edellä kuvatut suhteen neljä eri kehitysvaihetta samoin kuin McHugh, Merli ja Wheelerkin (1995). Vaconin mittaristo mittaa toimittajasuhteen tasoa, jossa päämiehen ja toimijan roolit ovat tiukasti erillään. Kasvu ja kehitys ovat yritystoiminnan peruspilareita. Mikäli kumppanuussuhde ei luo tälle niin haluttessa valmiuksia, on suhde väliaikainen ja sen arvontuotto on heikko. Vaikka yritys tarvitsee erilaisia kumppanuussuhteita, on kussakin suhteessa pyrittävä kehittämään toimintaa operatiivisesti tai syventämään kumppanuussuhdetta, jolloin sen strateginen merkitys muuttuu.

Kumppanuuden rooli ja merkitys on kullekin toimijalle erilainen. Tämän vuoksi toimijoiden tulisikin tunnistaa oma asemansa suhteessa muihin. Hildenin (2001, 8) mukaan yritysten tulisi määrittellä asiakassuhteiden merkitys ja rooli, jotta niitä pystyttäisiin johtamaan ja kehittämään. Verkostojärjestelmässä kaikenlaisia toimijoita tarvitaan, toiset ovat helpommin korvattavissa kuin toiset. Suhteen vaihtokustannus onkin hyvä mittari sen strategisesta merkittävyydestä. Suhteen toimivuutta mittaavat kriteerit muuttuvat suhteen merkityksen mukaan. Gummersson (1998) on luokitellut suhdemarkkinointifilosofian ja sen esimerkit konkreettiseksi ja järjestelmällisesti määritetyiksi suhteiksi (LIITE 5), joita on seuraavassa hyödynnetty suhdeportfolion tarkasteluun. Siinä kumppanuussuhdetta kuvataan neljän eri tärkeysasteen mukaan.

Verkostosuhteiden portfolio koostuu neljästä eri roolista: nimettömästä toimijasta, yhteistyöntekijästä, kumppanista sekä strategisesta toimijasta. Toimijoiden strateginen merkitys, sekä suhteen tyypillinen kehityssuunta selviää kuvasta (12).



KUVA 12. Verkostojärjestelmän toimijoiden roolit

### 5.3.1 Nimetön toimija

Perinteinen osto- ja myyntisuhde ei ole verkostosuhde, sillä se ei tuota minkäänlaista lisäarvoa. Verkostossa kuitenkin tarvitaan tällaisia yksinkertaisia massakomponentteja valmistavia toimijoita, jotka edustavat ns. klassisia markkinasuhteita. Järjestelmän kiinnittämisstrategian tulee kuitenkin sulkea myös nämä toimijat verkostoonsa. Vaikka näiden toimijoiden vaihto-

kustannukset ovat pienet, mistä seuraa heikko strateginen rooli, voidaan suhdetta lujittaa esim. pitkillä sopimuksilla huomioiden suhteen kehitystrendi ja täten saada vastineeksi esim. pienemmät hankintakustannukset, tiukemmat laatuvaatimukset tai etuosto-oikeus; Mikäli nimetön toimijan tuotteesta tulee niukka hyödyke, toimija valitsee juuri kyseisen ostajan muiden ostajien joukosta, koska nimetön toimija haluaa varmistaa jatkossakin hedelmällisen asiakassuhteen ja suhteen tuoma turvallisuus on arvona tärkeämpi kuin esim. hetkellisen hinnankorotuksen tuoma etuus.

Toimijoille tulee antaa mahdollisuus yletä verkostohierarkiassa. Tällöin suhde tuottaa lisäarvoa osapuolten sitoutuessa toimintaan. Alihankkijat uskaltavat tehdä investointeja saadessaan varmuuden toiminnan jatkuvuudesta. Samoin päämies vahvistaa oman toimintansa jatkuvuuden. Informaation vaihto on vähäistä ja liittyy vaan suoritettaviin toimintoihin.

Päämiehen ja toimijan välinen luottamus on taktisella tasolla. Sitoutuminen on heikkoa ja rakenteeltaan suhde muistuttaa perinteistä alihankintasuhdetta. Tässä vaiheessa toimija ei ole halukas investoimaan toimintaan suhteen ollessa heikko. Organisaatiokulttuureiden vastavuutta ei vaadita.

### **5.3.2 Yhteistyöntekijä**

Yhteistyöntekijän tehtävä on tuottaa erikoiskomponentteja päätoimijan toiveiden mukaan. Tuote on huomattavan niukka, joten sen saatavuus on turvattava. Suhteen kehitykseen panostetaan ja osapuolten kanssa tehdään pitkiä sopimuksia. Toimijan vaikutusvalta verkostossa on kuitenkin vähäinen. Informaationkulku toimijan ja päämiehen välillä on systemaattista ja molemminpuolista. Toimijan vaihtokustannus on huomattava, sillä se tuottaa päämiehelleen jokseenkin räätälöityä tuotetta. Tällaisten resurssien korvaaminen on mahdollista, mutta kallista.

Päämiehen on luotettava toimijan operatiivisella tasolla. Toimija ei osallistu päämiehen toimintaan tai sen kehittämiseen. Sen sijaan päämies osallistuu yhteistyöntekijän toiminnan kehittämiseen viemällä tietotaitoaan yhteistyöntekijälle. Vastapanoksena päätoimija saa yksilöl-

lisesti räätälöityjä tuotteita. Tällaisessa yhteistyössä saatetaan saavuttaa jonkinasteinen virtuaaliorganisaatio lean -rakenteen lisäksi.

Sulavan toiminnan edellytyksenä vaaditaan organisaatioilta samankaltaisuutta tiettyjen toimintojen suhteen. Yhteistyöntekijän sitoutumisaste on paljon korkeampi kuin nimettömän toimijan. Yhteistyöntekijä on valmis investoimaan suhteeseen ja mukauttamaan osin toimintaansa tämän mukaan. Sopimuksen lisäksi liittoumatyyppinä voi olla ns. vapaamuotoinen liittoutuma. Tällöin kumpikin osapuoli näkee yhteistyöstä tulevan hyödyn molemminpuolisena ja kasvu kohti kumppanuutta on vahvaa.

### **5.3.3 Kumppani**

Kumppaneiden tehtävänä on strategisten osien tuottaminen, kyse on niukasta tuotteesta. Suhteen toimivuus on erittäin tärkeää ja kumppanuussuhteilla on pitkä elinikä. Heidän vaikutusvaltansa verkostossa on huomattavan suurta ja toimintaan sitoutuminen on vahvaa. Samalla myös toimijan tuomalla turvallisuudella koko verkostolle on vahva painoarvo. Informaation vaihto päämiehen ja kumppanin välillä on sujuvaa ja tiivistä. Tämän vuoksi viestintäjärjestelmät on rakennettava yhtenäisiksi. Kumppanisuhteen vaihtokustannukset ovat suuret. Suhde on luonteeltaan vahvasti strateginen joten se on vaikeasti korvattavissa. Suhde on integroitu päämiehen ja toimijan intressit huomioiden, joten samantyyppisiä resursseja on vain harvoin markkinoilla.

Suhde nauttii strategista luottamusta, toisen kykyihin ja kehitykseen luotetaan myös tulevaisuutta ajatellen. Kehitystyö on molemminpuolista. Lean -rakenteen lisäksi verkosto voi olla myös virtuaalinen. Tällä luottamuksen tasolla virtuaaliorganisaation haavoittuvuuden riski pienenee. Suhteessa on paljon fraktaaliominaisuuksia. Nämä kummankin toimijan samankaltaiset piirteet korostuvat organisaatiokulttuureiden samanlaisilla tekijöillä. Sitoutuminen on vahvaa ja strategiset päätökset tehdään pitkälti päämiehen kanssa tulevaisuutta hahmottaen. Yhteistyötä voidaan lujittaa myös ristiinomistuksissa tai perustamalla yhteisille toiminnolle oma organisaatio.

### 5.3.4 Strateginen toimija

Strategisen toimijan tehtävänä on luoda synergiaetua toimijan ja päämiehen kilpailueduista. Suhde on ainutlaatuinen ja täten sen tuotos suhteessa markkinoihin on niukka. Suhde on pituudeltaan usein elinikäinen ja edellytys koko verkoston toiminnalle. Sitoutuminen nauttii korkeaa strategista astetta. Strategisen toimijan vaikutusvalta on merkittävä ja korvattavuus on lähes mahdotonta. Tällaisen toimijan verkostosta irtautuminen johtaa koko verkoston osittaiseen fragmentoitumiseen ja rankkoihin strategisiin uudelleenjärjestelytoimenpiteisiin. Informaation vaihto päämiehen kanssa on ongelmatonta ja toimijoiden viestintäjärjestelmät ovat toisiinsa sulautettuja. Organisaatioiden identiteettien vastaavuus on tärkeä kiinteän yhteistyön edellytys toimintojen joka tasolla. Sopimustyypeissä ristiinomistukset ja yhteistyöyritykset ovat luonnollisia.

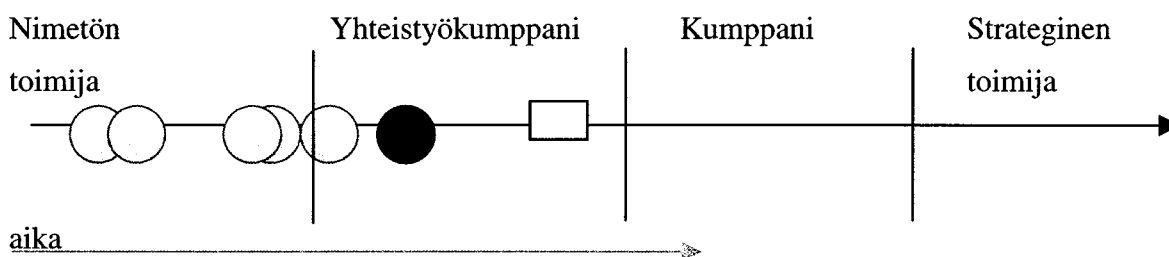
Strategisen toimijan rooli voi yltää päämiehen rinnalle. Tällöin päämies muuttuu yhteistoimijaksi ja toimijoiden integroitua siitä muodostuu oma organisaatio eli yksi toimija. Tällöin se häviää kumppanuussuhteiden portfolioista, sillä portfolio vertailee toimijan suhdetta päämieheen. Verkostostrategian tarkoituksena on win-win tilanteen rakentaminen kummallekin osapuolelle. Vaikka portfoliotarkastelu keskittyy kahdenkeskisten suhteiden tarkasteluun, ei se rohkaise osapuolia oman valta-aseman säilyttämiseen vaan jatkuvaan kehittämiseen, jossa integraation tuotoksina voidaan nähdä yhteistoimijat. Toimijat ja niiden ominaispiirteet on kerätty taulukkoon (8).



<b>Tyypittelyperuste</b>	<b>Nimetön toimija</b>	<b>Yhteistyöntekijä</b>	<b>Kumppani</b>	<b>Strateginen toimija</b>
<b>Toimijan tehtävä</b>	Peruskomponenttien tuotto	Erikoiskomponenttien tuotto	Strategisten osien tuottaminen	Synergiaedun luominen toimijoiden kilpailueduista
<b>Suhteen luonne</b>	Orastava, ei tärkeä	Lupaava, kehitykseen panostetaan	Tärkeä	Toiminnan edellytys
<b>Suhteen kesto</b>	Jaksottainen/kehittyvä	Pitkät sopimukset	Pitkä	Elinikäinen
<b>Vaikutusvalta verkostossa</b>	Mitätön	Vähäinen	Huomattava	Merkittävä
<b>Informaation vaihto</b>	Rajoitettua	Systemaattista, molemmansuuntaista	Sujuvaa ja tiivistä, yhtenevät viestintäjärjestelmät	Ongelmatonta, sulautuneet viestintäjärjestelmät
<b>Vaihtokustannus</b>	Vähäinen	Huomattava	Merkittävä, vaikea korvata	Erittäin merkittävä, korvaamaton
<b>Resurssien korvattavuus</b>	Hyvä	Mahdollinen	Ongelmallinen	Lähes mahdoton
<b>Saavutettu luottamuksen taso</b>	Taktinen	Operatiivinen	Strateginen	Strateginen
<b>Toimijan osallistuminen tuottajan toimintaan ja sen kehittämiseen</b>	Ei ole	Vähäistä, päämie vie tietotaitoaan toimijalle	Jatkuvaa, molemminpuolista	Kiinteää yhteistyötä
<b>Verkoston rakenne toimijan osalta</b>	-lean	-lean (-virtuaalinen)	-lean -virtuaalinen -holoninen	-lean -virtuaalinen -holoninen
<b>Organisatiokulttuureilta vaadittava vastaavuus</b>	Ei vaatimuksia	Tiettyjen toimintojen samankaltaisuus	Jokseenkin samantyyppiset	Samankaltaisuus tuo suurta joustavuutta toimijoiden välille
<b>Sitoutuminen</b>	Heikkoa	Sopimusperusteista	Vahvaa	Syvällistä
<b>Mukautuminen suhteeseen ja investoinnit</b>	Olematon-ta/vähäistä	Huomattavaa	Merkittävää	Kiinteää yhteistyötä
<b>Sopimuksen laatu</b>	Vuosittainen sopimus	Sopimus, vapaaehtoinen liittoutuma	Sopimus, vähemmistöosuus, yhteistyöyrittäjä	Sopimus, vähemmistöosuus, yhteistyöyrittäjä
<b>Komponentin Niukkuus</b>	Satunnaisesti niukka	Huomattavan niukka	Niukka	Niukka
<b>Suhteen tuoma turvallisuus verkostolle</b>	Vähäinen	Suuri	Ratkaiseva	Ratkaiseva

TAULUKKO 8. Verkostosuhteiden portfolio

Verkostoportfolion saman roolin toimijoissa on paljon eroavaisuuksia. Kehitys nimettömästä toimijasta yhteistyöntekijään vaatii jo monta kehitysporrasta. Niinpä verkoston portfolion kehitystä voidaankin seurata sekä yksittäisen toimijan että koko portfolion kannalta lineaarisella kehitysjanakuvioilla. Kuviossa (13) toimijan nykytilanne on esitetty mustalla värillä, kehityksen kulku harmaalla. Yhtäläisesti yritys voi kuvata verkostokumppaneidensa tilaa keräämällä kunkin toimijan nykytilan yhtäläiseen janakuvioon. Suhteen tavoitetila on merkitty neliöllä.



KUVA 13. Toimija x:n kehitys.

## 5.4 Pohdintaa

Eri sidosryhmiä on käsiteltävä eri tavoin; Rahoittajilla, omistajilla, virkavallalla ja ympäristöllä on kullakin oma roolinsa ja vaikutusvaltansa yrityksen toiminnassa. Sidoryhmäjohtaminen keskittyy usein asiakassuhteiden hoitamiseen arvoketjun loppupäässä. Samoin kuin asiakkaat, myös yhteistyöntekijät tulee segmentoinnin avulla lohkoa asiakasryppäät tiettyihin kategorioihin, jolloin niiden käsittely helpottuu. Kankkusen ja Matikaisen (1998) sidoryhmäjohtamisen prosessi tuo esiin tarvittavat toiminnot kumppanuussuhteiden tunnistamiselle.

Kumppanuussuhteiden portfolion perusideana on tuoda asiakkuusajattelu osaksi verkostosuhteiden hallintaan. Nämä neljä portfolioroolia koostuvat toimijoiden erilaisista ominaisuuksista, joiden painoarvot vaihtelevat. Luottamuksen eri tasot luovat suhteelle pohjan, jota ilman suhde ei tule toimimaan. Verkostokirjallisuudessa koulukunnittain tapahtuva tarkastelu selkeyttää ja pelkistää asioiden käsittelyä. Vaikka tutkimus keskittyy strategisen liikkeenjohdon ja talousteoreettisiin lähestymistapoihin, käsittelee se myös vähemmän kirjallisuudessa huomioitua aihealuetta; Tutkimusaineistosta nousi esiin yrityksen identiteetin merkitys liit-

toutumien onnistumisessa. Organisaatiomuoto, -kulttuuri ja imago ovat vahvoja tekijöitä luottamuksen ja sitoutumisen rakentamisessa. Tämä näkökulma on erittäin tärkeä liittoutuman onnistumisen ja toiminnan kannalta.

Toimijoiden sijoittaminen yhteiseen janakarttaan havainnollistaa yrityksen nykyisiä kumpu-panuussuhteita ja näiden kehitystä. Samoin toimijasuhteen kehitystä voidaan havainnollistaa kyseisellä janakartalla. Verkostosuhteiden portfoliomalli kannustaa systemaattiseen verkostosuhteiden kehittämiseen ja hallintaan. Mallin avulla pyritään saavuttamaan Nalebuffin ja Brandenburgerin (1996) arvoverkkomallin tasapaino suhteessa toimittajiin ja asiakkaisiin.

## 6 Loppupäätelmät ja osien yhteistoiminta

Tutkimus koostuu kuudesta osiosta. Johdannossa selvitetään tutkimuksen tavoitteita, rajataan tutkimuskohde ja esitellään tutkimusmenetelmä. Kappaleet 2, 3 ja 4 muodostavat työn analyttisen osion. Kappale 5 on analyysin pohjalta muodostunut synteesi, missä käsitteiden kausaalisuhteet ja merkitykset on koottu yhtenäiseksi näkemykseksi. Tässä osiossa pyritään selvittämään kokonaisviitekehystä ja osien yhteistoimintaa, nostamalla esiin kustakin jaksosta kokonaisuuden kannalta keskeiset tekijät.

Kappaleessa liiketoimintastrategiat keskitytään pelikentän määrittämiseen. Informaatioteknologiset ratkaisut tulisi nähdä toteuttamisen välineinä, ei keinoina. Vaikka globaalisuus valtaa alaa ajattelussa ja liiketoimintamalleissa, piilee paikallisissa asioissa arvokkaita kilpailutekijöitä. Kunkin toimijan tulee selvittää sen liiketoiminta-alueen tyypilliset piirteet, jolle se on astumassa. Liiketoimintaympäristön analysointi viiden kilpailuvoiman mallilla antaa riittävän kuvan toimialaan kohdistuvista vaatumuksista ja mahdollisuuksista sekä muista pelaajista. Strategisten ryhmien ja strategisten verkostojen seurannalla saattaa toimialalta nousta esiin houkutteleva markkinarako tai uutta kilpailuetua nauttiva liiketoimintastrategia.

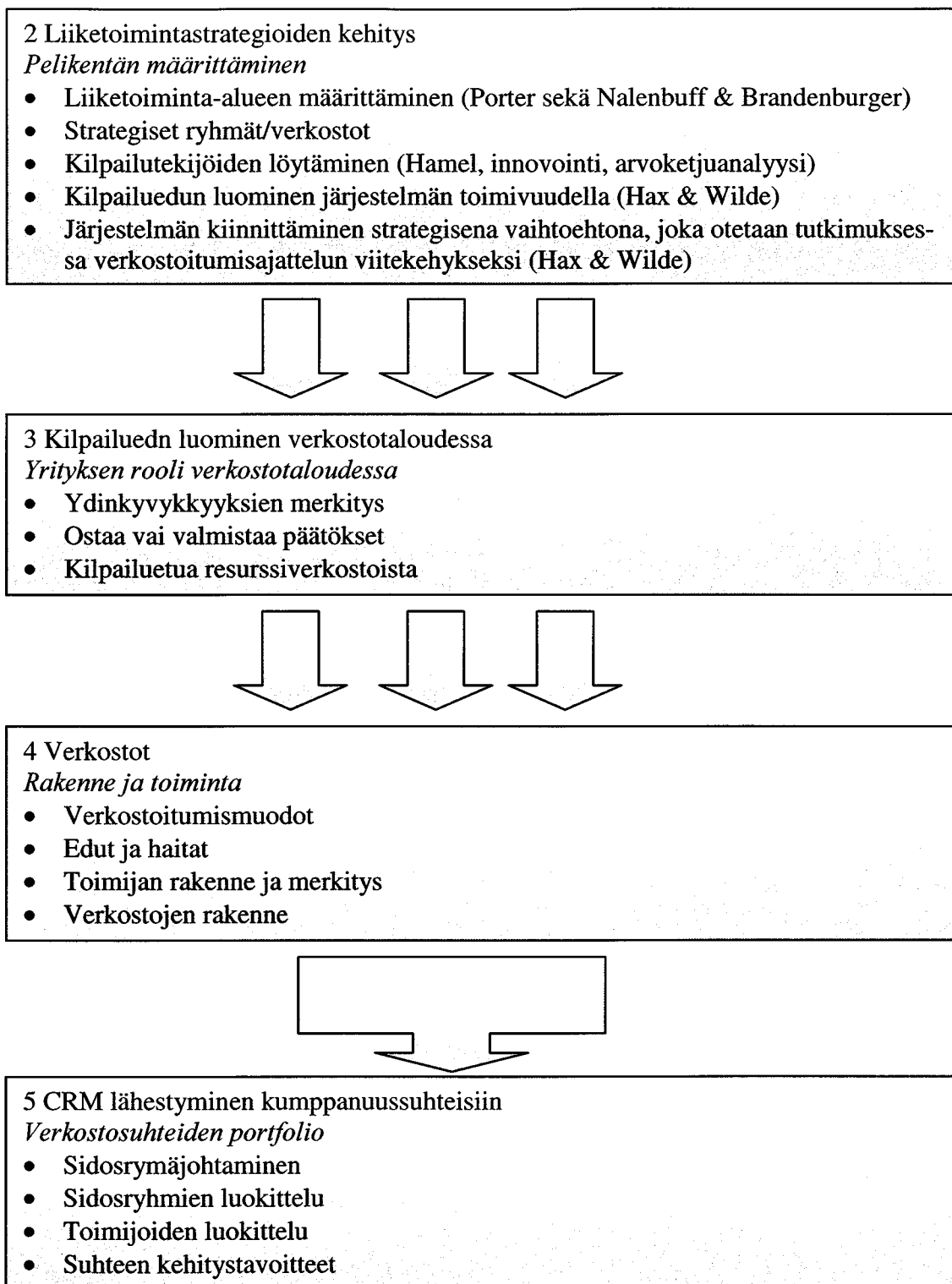
Porterin mallin tukena on hyvä pohtia arvoverkkomallin tekijöitä. Nämä kaksi mallia käsittelevät samoja tekijöitä eri vivahtein. Nalebuffin ja Brandenburgerin (1996) arvoverkkomallin kautta pystytään konkreettisemmin analysoidaan tasapainoa eri tekijöiden suhteen näkemällä korvaavat tuotteet, uudet tulokkaat ja ehkäpä jopa kilpailijat mahdollisina yhteistyökumppaneina. Hamelin uutta luova liiketoimintamalli avaa ajattelun mahdollisuuksien näkemiseen. Kilpailutekijöiden etsiminen tulisi keskittää toimialan maastoon sekä arvoketjujen tarkasteluun. Hax ja Wilde (2001) tuovat uudenlaisen näkemyksen, jossa kilpailuetua haetaan järjestelmästä.

Työn kolmas osio käsittelee kilpailuedun luomista verkostotaloudessa. Ydinkyvykkyyksien osalta yrityksen on pohdittava mihin osa-alueisiin se keskittyy sekä kannattaako tiettyjä toimintoja ulkoistaa ts. tuottaako toiminnon omistus kilpailuetua vai päästäänkö optimitilanteeseen yhteistyön kautta. Verkoston rakentaminen on systemaattista ja harkittua. Arvoketju-

ajatteluun on otettava entistä laajempi näkökulma kokonaisuuden hallinnan kannalta. Toimijoiden synergiaedun tuottoa on pohdittava verkostosuhteiden rakentamisessa.

Neljännessä osiossa syvennyttään verkostojen rakenteeseen ja toimintaan. Verkostotoiminnan suuri kilpailutekijä on joustavuus, jonka avulla pystytään vastaamaan liiketoiminnan muutoksiin. Verkoston rakentaminen on strategista toimintaa, jolloin on tehtävä strategisia valintoja: kuinka syvää vertikaalista integroitumista haetaan kunkin toimijan suhteen, vai laajennetaanko tuoteportfoliota horisontaalisella verkostoitumisella. Verkostomuodoista tulee myös olla hyvin selvillä: ilman vahvaa luottamusta on turha harkita virtuaaliorganisaation rakentamista. Toimijan aineettomat ja aineelliset rakenneosat sekoittuvat yhdeksi kokonaisuudeksi, jonka kaikki osat on huomioitava suhdetta rakennettaessa.

Viides kappale kokoaa yhteen analyysivaiheen käsitteet yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Sidosryhmien luokittelu erilaisiin segmentteihin ja ryhmitteleminen on tehtävä ennen kuin kumppanuussuhtetta pystytään kehittämään. Tasapainon merkitys korostuu myös sidosryhmäjohtamisessa; jotta kokonaisuus toimisi on asioiden edettävä tasapainoisesti. Kumppanuussuhteiden portfolio kokoaa verkoston eri toimijoiden ominaispiirteitä ja kuvaa verkostosuhteiden kehitystä.



Kuva 14. Tutkimuksen osa-alueiden keskinäinen kommunikointi

## LÄHTEET

### KIRJAT

- Aaker, D. 1991. *Managing Brand Equity*. New York. A division of Macmillan.
- Dobler, D. & Burt, D. 1996. *Purchasing and Supply Management*, 5 th edition. USA: The McGraw-Hill Companies Inc.
- Evans, P. B. & Wurster, T. S. 1999. *Strategy and the New Economics of Information*. In: Tapscott, D. 1999. *Creating Value in the New Economy*. United States of America; A Harward Business Review Book.
- Grant, R. M. 1998. *Contemporary Strategy Analysis*, 3. Painos. Iso-Britannia: Blackwell Publishers Inc.
- Gummesson, E. 1998. *Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään*. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy; Kauppakaari OYJ.
- Hamel, G. & Heene, A. 1997. *Competence Based Competition*. Great Britan; Biddles Ltd. The Strategic Management Series.
- Hamel, G. 2000a. *Leadind the revolution*. Harvard Business School Press. Boston; Massachusetts.
- Hax, A. C. & Wilde II, D. L. 2001. *The Delta Project: Discovering New Sources of Profitability in a Network Economy*. Englend: Palgrave Publishers Ltd.
- Hooley, G. J. & Saunders, J. 1993. *Competitive Positioning, The key to market success*. Iso-Britannia: Redwood Books, Trowbridge, Wiltshire: Prentice Hall International (UK) Ltd.
- Håkansson, H. & Snehota, I. 1995. *Developing Relationships in Business Networks*. Great Britain; T.J. Press Ltd, Padstow, Cornwall.
- Hyötyläinen, R. & Simons, M. 1998. *Strategisen yritysverkoston johtaminen*. Teoksessa Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.): *Verkostojen vallankumous - Miten johtaa verkostoyritystä?* Sitra 202. Taloustieto, Vantaa.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. *Strategisen osaamisen johtaminen, yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi*. Helsinki: Edita.
- Laakso, H. 1999. *Brandit kilpailuetuna*. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.
- Lewis, J. D. 1990. *Partnerships for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances*. New York; A Division of Macmillan Inc.

- Mattsson, L-G. & Johansson, J. 1992. Network positions and strategic action – an analytical framework. In: Axelsson, B. Easton, G. (eds.), *Industrial Networks. A New View of Reality*. London: Routledge.
- McHugh, P., Merli, G. & Wheeler III, W. A. 1995. *Beyond Business Process Reengineering, Towards the Holonic Enterprise*. England; Wiley.
- Nalebuff, B. & Brandenburger, A. 1996. *Co-opetition*. Göteborg: ISL Förlag AB.
- Nalebuff, B. & Brandenburger, A. 1998. *The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy*. Teoksessa Brown, J. S. (toim.): *Seeing Differently*. Harvard Business Review Book. United States of America.
- Paija, L. 1998. Verkostoitumisen hyödyt, muodot ja riskit – Taloustieteen näkökulma. Teoksessa Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.): *Verkostojen vallankumous - Miten johtaa verkostoyritystä?* Sitra 202. Taloustieto, Vantaa.
- Porter, M. E. 1980. *Strategia kilpailutilanteessa, Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat*, 2. painos. WSOY, Porvoo.
- Porter, M. E. 1985. *Kilpailuetu*, 2. Painos. Weiling & Göös, Espoo.
- Ranta, J. 1998. *Verkostoyritykset*. Teoksessa Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.): *Verkostojen vallankumous - Miten johtaa verkostoyritystä?* Sitra 202. Taloustieto, Vantaa.
- Thompson, A. A. Jr. & Strickland III, A. J. 1996. *Strategic Management, Concepts & Cases*, 9<sup>th</sup> edition. United States of America; Irwin Book Team.

#### ARTIKKELIT

- Abell, D. F. 1999. *Competing Today While Preparing for Tomorrow*. Sloan Management Review, Vol. 40 Issue 3, p. 73, 9p.
- Allas, T. 2001. *To focus or not to focus*. Power Economics, May2001, Vol. 5 Issue 5, p14.
- Apicella, M. 2001. *Fill the partnership gap*. InfoWorld, 10/29/2001, Vol. 23 Issue 44, p60.
- Arminen, M. 2001. *Yrityskuva ja maine ovat yrityksele pääomaa*. PKT-lehti, 5/2001. PKT säätiön julkaisu, saatavissa: <http://www.pkt.fi/kehys.htm>.
- Bergman, E. M. 2001. *Innovation System Effects on Technological Adoption in a Regional Value Chain*. European Planning Studies, Jul2001, Vol. 9 Issue 5, p629, 20p.
- Chesbrough, H. W. & Teece, D. J. 1996. *When is virtual virtuous? Organizing for innovation*. Harvard Business Review, Jan/Feb96, Vol. 74 Issue 1, p. 65, 8p.
- Christensen, C. M. 2001. *The Past and Future of Competitive Advantage*. MIT Sloan, Vol. 42 no. 2, pp. 22, 105- 109.



- Dyer, J. H., Kale, P. & Sigh, H. 2001. How to Make Strategic Alliances Work. MIT Sloan, Vol.42. no. 4, pp. 37-43.
- Evans, P. B. & Wurster, T. S. 1997. Strategy and the new economics of information. Harvard Business Review, Sep/Oct97, Vol. 75 Issue 5, p.71, 13p.
- Feeny, D. 2001. Making Business Sense of the E-Opportunity. MIT Sloan, Vol. 42 no. 2, pp. 41-51.
- Hamel, G. 2000b. Reinventing Competition. Executive Excellence, Vol. 17 Issue 1, p11.
- Handy, C. 1995. Trust and the virtual organization. Harvard Business Review, May/Jun95, Vol. 73 Issue 3, p. 40, 8p.
- Hax, A. C. & Wilde II, D. L. 1999b. The Delta Model: Adaptive management for a changing world. Sloan Management Review, Winter99, Vol. 40 Issue 2, p11, 18p.
- Herman, J. 2000. Collaborative Commerce-A New Way To Compete. Business Communications Review, Vol. 30 Issue 12, p20.
- Hilden, R. 2001. Milloin myyt ja kenelle? Ekonomi. 9/2001.
- Johnson, B. 2001. Taking a Global View of Your Value Chain. Source: World Trade, Sep2001, Vol. 14 Issue 9, p46, 2p
- Kankkunen, K. & Matikainen, E. 1998. Millä osoitat menestyksesi? Laatuviesti Lokakuu 4/1998.
- Karpinski, R. 2001. Smartest firms will play well with others. B to B, Vol. 86 Issue 3, p11.
- McCarthy, J. 2001. The Virtual Organization Is It the Future Industry Landscape? Internet Insight Section. August 2001.
- Nykänen, P. 2001. Joka neljäs yritys aikoo kotiuttaa it-palveluja. Kauppalehti 4.12.2001. Nro: 236, s.9.
- Pitkänen, K. 2001. Vahva identiteetti on hyvän yrityskuvan ja maineen perusvalu. PKT-lehti, 5/2001. PKT säätiön julkaisu, saatavissa: <http://www.pkt.fi/kehys.htm>.
- Porter, M. E. 1998. Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business Review, Nov/Dec98, Vol. 76 Issue 6, p77.
- Porter, M. E. 2000. Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. Economic Development Quarterly, Vol. 14 Issue 1, p15.
- Reichheld, F. F. 2001. Lead for Loyalty. Harvard Business Review, Jul/Aug2001, Vol. 79 Issue 7, p. 76, 9p.

- Senge, P. M. & Carstedt, G. 2001. Making Business Sense of the E-Opportunity. MIT Sloan, Vol. 42 no. 2, pp. 19.
- Serrano, C. 1998. From Financial Information to Strategic Groups: A Self Organising Neural Network Approach. Journal of Forecasting, September 1998, 17, pp. 415-428, Ed. John Wiley and Sons.
- Takala, T. & Lämsä, A-M. 2001. Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodisena vaihtoehtona, pp. 371-390. The Finnish Journal of Business Economics 2/2001. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.
- Tervola, J. Toimittajat samalle viivalle. Metallitekniikka. Nro.9.
- Van Alstyne, M. 1997. The State of Network Organization: A Survey in Three Frameworks. Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce. Vol. 7, no. 2-3., 83-151.
- Waraniak, J. M. 2001. Learning to think lean. Automotive Manufacturing & Production. Apr2001, Vol. 113 Issue 4, p70, 2p.
- Webb, J. & Gile, C. 2001. Reversing the Value Chain. Journal of Business Strategy, Mar/Apr2001, Vol. 22 Issue 2, p13, 5p.

#### TYÖPAPERIT & LEHDISTÖTIEDOITTEET

- Chen, Z.1999. A Theory of International Strategic Alliance. Carleton University, saatavissa: <http://www.carleton.ca/economics/cep/a99-08.pdf>
- Fujimoto, T. & Takeishi, A. 2001a. Modularization in the Auto Industry: Interlinked Multiple Hierarchies of the Product, Production and Supplier Systems. First Draft: 28.2.2001. University of Tokyo.
- Fujimoto, T. & Takeishi, A. 2001b. Automobiles: Strategy-Based Lean Production System. Forthcoming, CIRJE Discussion Paper, Tokyo University, June 2001.
- Ghemawat, P. 2000. Competition and Business Strategy in Historical Perspective. Harvard Business School. Competition & Strategy Working Paper Series nro: 798010.
- Hax, A. C. & Wilde II, D. L. 1999a. The Delta Model – A New Framework for the New Economy, saatavissa: [http://www.bci.cl/personas/zonabci/hax\\_in.pdf](http://www.bci.cl/personas/zonabci/hax_in.pdf)
- Jääskeläinen, J. 2001. Klusteri tieteen ja politiikan välissä – Teollisuuspolitiikasta yhteiskuntapolitiikkaan. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos –lehdistötiedote 19.1.2001.
- Karjalainen, J., Maijala, M. & Lindgren, M. 1999. Tuotannollinen ulkoistaminen. Vantaa: MET-julkaisu 11/1999.

- Pajarinen, M. 2001. Ulkoistaa vai ei – outsourcing teollisuudessa. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos, The Research Institute of the Finnish Economy, p. 67. Helsinki: ET-LA.
- Snellman, K. 2000. From one segment to a segment of one – the evolution of market segmentation theory. Svenska handelshögskolan. Meddelanden från svenska handelshögskolan 416.
- Vesalainen, J. 2001. Analysoi ja kehitä omaa käyttöteoriaasi verkostoitumisesta! Julkaisematon koulutusmateriaali.

## LIITE 1

### TRIANGELIN ERI ULOTTUVUUDET

Hax and Wilde (2001, 18)<sup>1</sup>

<b>Kilpailukykyinen asemoituminen</b>	<b>Paras tuote</b>	<b>Täydellinen asiakasratkaisu</b>	<b>Järjestelmän kiinnittäminen</b>
<b>Strateginen keskittyminen</b>	<i>Tuote</i> Liiketoiminta, sen toimiala ja kilpailijat	<i>Yritys</i> Yritys, sen asiakkaat sekä toimittajat	<i>Laajennettu yritys</i> Yritys, sen asiakkaat, toimittajat sekä täydentäjät
<b>Asemanmukainen keskittyminen, kiinnostuksen kohde</b>	Kilpailijat	Asiakkaat	Täydentäjät
<b>Arvon tuotto asiakkaalle</b>	<i>Keskitytään tuotteeseen</i> Tuote-ekonomia	<i>Keskitytään asiakkaaseen</i> Asiakasekonomia	<i>Keskitytään järjestelmään</i> Järjestelmäekonomia
<b>Tuotetarjonta</b>	Standardisoidut tuotteet	Nippu räätälöityjä tuotteita ja palveluita	Laajennettu tuote- ja palveluportfolio täydentäjien avulla
<b>Hankintaketjun rakenne</b>	<i>Sisäinen toimittajaketju</i>	<i>Integroitu toimittajaketju</i> Toimittajat, yritys sekä asiakkaat	<i>Järjestelmän kattava toimittajaketju</i> Toimittajat, yritys, asiakkaat sekä täydentäjät
<b>Kanavavalinnat</b>	Yleiset kanavat, massajankelu	Kohdistetut, suorat kanavat	Kanavat täydentäjille ja asiakkaille
<b>Brandivaikutus</b>	<i>Tuotelähtöisyys</i> Läpimurtava tuotemerkki	<i>Tuotemerkkien tasapaino asiakkaiden keskuudessa</i> Yhtenevä tuoteportfolio	<i>Tuotemerkkien tasapaino suhteessa järjestelmään</i> Systeemiekonomia
<b>Innovointi keskittynyt</b>	Sisäiseen tuotekehitykseen	Yhteinen tuoteinnovointi asiakkaan kanssa	Avoin arkkitehtuuri, täydentäjät toimivat avaininvestoijina
<b>IT:n rooli</b>	<i>Sisäinen tuki</i> Esim. SAP	<i>Asiakas ja toimittaja tuki</i> Esim. e-kauppa ja e-liiketoiminnat	<i>Täydellinen verkkotuki</i> Esim. e-järjestelmä
<b>Asiakkaan sitouttamisaste</b>	<i>Hyvin pieni</i> Riippuu yksinomaan tuotteen ominaispiirteistä	<i>Korkea potentiaali</i> Vahvistettu asiakasrääteilynä sekä molemminpuolisella oppimisella	<i>Korkein potentiaali</i> Vahvistettu lukitsemalla kilpailijat ulos ja kiinnittämällä täydentäjät järjestelmään.

<sup>1</sup> Hax, A.C. & Wilde, D.L. 2001. The Delta Project: Discovering New Sources of Profitability in a Network Economy. Englend: Palgrave Publishers Ltd.

## LIITE 2

### MUKAUTUVAT PROSESSIT TRIANGELIN ERI STRATEGISISSA VALINNOISSA

Hax and Wilde (2001, 19)<sup>2</sup>

STRATEGINEN ASEMOITUMINEN				
		Paras tuote	Täydellinen asiakasratkaisu	Järjestelmän kiinnittäminen
Prosessien mukautuneisuus	Operatiivinen tehokkuus	Paras tuotekustannus <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yksilöi tuotekustannustekijät</li> <li>• Standardisoidut tuotekustannukset</li> </ul>	Paras asiakasetu <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parantaa asiakasekonomiaa</li> <li>• Parantaa horisontaalisia linkkejä kokonaisjärjestelmän osien kesken</li> </ul>	Paras järjestelmän suoritus-teho <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parantaa järjestelmän suoritus-tehokkuutta</li> <li>• Integroi täydentäjät parantamaan järjestelmää</li> </ul>
	Asiakaskohteet	Jakelukanaviin keskittyminen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peittoalueen maksimointi monimuotoisten kanavien avulla</li> <li>• Pyrkimys kustannustehokkaan jakelun hankinta</li> <li>• Kunkin jakelukanavan tuottavuuden yksilöiminen ja kohentaminen</li> <li>• Tuoteosuuden maksimointi</li> </ul>	Keskittyminen asiakasryppäisiin <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yksilöidä ja hyödyntää mahdollisuudet avainasiakkaiden hyötyjen lisäämiseen toimintoja yhdistämällä ja räätälöimällä</li> <li>• Asiakkaan saaman arvon lisääminen yhdistämällä mahdollisia liittoutumia</li> <li>• Vertikaalisten avainmarkkinoiden valinta</li> <li>• Kanavien omistumismahdollisuuksien tutkiminen</li> <li>• Asiakasosuuden maksimoiminen</li> </ul>	Kohteena järjestelmäarkkitehtuuri <ul style="list-style-type: none"> <li>• Järjestelmän avaimena täydentäjien tunnistaminen</li> <li>• Lisätä erityyppisten täydentäjien lukumäärää.</li> <li>• Luoda kanavia täydentäjille, samoin kuin asiakkaillekin</li> </ul>
	Innovointi	Tuoteinnovointi <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehittää tuoteperheitä, jotka perustuvat yleiselle toimintakaavalle</li> <li>• Olla ensimmäisenä markkinoilla, nopea seuranta - tuotevirta</li> </ul>	Innovointi asiakasratkaisuissa <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunnistaa ja hyödyntää yhdistetty kehitys asiakkaan arvoketjun kanssa</li> <li>• Tarjonnan laajentaminen asiakkaan arvoketjuun saakka parantamaan asiakasekonomiaa</li> <li>• Integroida ja innovoida asiakassuhteen hoidon tekijöitä</li> <li>• Asiakkaan kiinnittämisen lisääminen räätälöinnin ja oppimisen avulla</li> </ul>	Järjestelmäinnovointi <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiinnittää asiakkaat ja järjestelmä lukitsemalla kilpailijat ulkopuolelle</li> <li>• Muodostaa sovel-luskohtainen ja avoin arkkitehtuuri               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monimutkaiset käyttöliittymät</li> <li>- Nopea kehitys</li> <li>- Peräkkäinen yhteensopivuus</li> </ul> </li> <li>• Edesauttaa täydentäjien ja asiakkaiden innovointia</li> </ul>

<sup>2</sup> Hax, A.C. & Wilde, D.L. 2001. The Delta Project: Discovering New Sources of Profitability in a Network Economy. Englend: Palgrave Publishers Ltd.

### LIITE 3

#### TUOTTAJAVERKOSTON ASEMOINTI HINESIN(1994)<sup>3</sup> MUKAAN.

	Hintakilpailuttaminen	Laatukilpailuttaminen	Läheinen yhteistyö	Strateginen kumppanuus
Tuottajan tehtävä	Tuotteet, joita asiakas ei itse halua tuottaa	Tuotteet, joita asiakas ei itse pysty tuottamaan	Etujen ja hyötyjen tuottaminen asiakkaalle	Molemminpuolinen kilpailuetu
Valintakriteeri	Alhaisin hinta	Vaaditun laadun alhaisin kustannus	Molemminpuolisen hyödyn maksimointi	Verkoston hyödyn maksimointi
Suhteen luonne/Pituus	Epäluuloinen / lyhyt	Etäinen / vaihteleva	Läheinen/ pitkä	Strateginen/ elinikäinen
Tuottajien määrä	Hyvin runsas ja epävakaa	Runsas ja suhteellisen vakaa	Vähäinen ja vakaa	Muutama ja hyvin vakaa
Tuottajatasojen rakenne	Määrittelemätön	Matala pyramidi	Korkea pyramidi	Verkostomainen
Asiakkaan osallistuminen tuottajan toimintaan ja sen kehittämiseen	Olematonta	Satunnaisia ohjeita ja standardeitua palautetta liittyen ostotoimintaan ja/tai laadun varmistamiseen	Usein toistuvaa eri toiminnoissa	Jatkuvaa monissa prosessikehittämistilanteissa; toimittajan aktiivista kehittämistä
Suhdekohtainen mukautuminen ja investoinnit	Olematonta tai vähäistä	Vähäistä	Merkittävää	Runsasta ja molemmin puolista
Tiedonvaihto	Vähäistä ja epäsäännöllistä vain operatiivisella tasolla	Rajoitettua ja satunnaista vain operatiivisella tasolla	Seikkaperäistä ja usein toistuvaa operatiivisella tasolla- ajoittain myös strategisella tasolla	Seikkaperäistä ja usein toistuvaa strategisella ja operatiivisella tasolla
Toimittajan tuotetai prosessisuunnitteluvastuu	Ei suunnittelu vastuuta	Rajoitetusti	Kyettävä tarvittaessa suunnitteluyhteistyöhön	Suunnittelu integroitu asiakkaan ja toimittajan välillä
Toimitusvaatimukset	Vähäiset (toimitukset turvataan puskurivastoin)	Sovitun aikataulun mukaiset	Sovellettu JOT	JOT

<sup>3</sup> Hines, P. 1994. Creating World Class Suppliers. Unlocking Mutual Competitive Advantage. Financial Times. London: Pittman Publishing.

## LIITE 4

Alihankintayhteistyön tasot McHughin, Merlin ja Wheelerin (1995, 102-103)<sup>4</sup> mukaan (muunneltu).

Yhteistyön taso	Laatu	Toimitustapa	Tuotteen ja teknologian kehitys	Toimittajan valintakriteeri
<b>I.</b> Alihankkijoiden kilpailuttaminen	Tuote tehdään ja tarkastetaan -toimittaja tekee laatuvaatimusten mukaisia tuotteita -vastaanottotarkastus	Tilaus ja toimitus tilannekohtaisesti -tilaus "puhelimella" määrättyyn toimitusaikaan -varmuusvarastot välttämättömiä	Päämies vastaa -päämies määrittää tuotteen ja komponenttien ominaisuudet -ensimmäisen toimituksen tarkastus	Hinta
<b>II.</b> Alihankintayhteistyö	Kehitetään tuotteen fyysistä laatua -toimittaja sertifioi itse toimintansa (oma laatujärjestelmä) -asiakas ei tarkasta laadunparannusjärjestelmät (toimittajapäämies)	Suunniteltu toimintatapa -pitkät sopimukset -JOT/ajoitettu toimitukset suoraan tuotantoon (ei varastoja) -varastojen ja läpimenoaikojen pienentäminen yhteistyössä	Tuotesuunnittelu yhteistyössä -komponenttien tekniset vaatimukset suunniteltu yhdessä toimittajan kanssa -toimittajalle tietoa muutoksista etukäteen	Kokonaiskustannukset
<b>III.</b> Partnerit	Kehitetään tuotteen toiminnallista laatua -toimittajan komponentit yhdenmukaisia loppukäyttäjän laatuvaatimusten kanssa -jatkuvaa rakentamista yhdessä -laatuvaatimusten määrittely yhteistyössä	Systemaattinen -toimittaja yhteydessä asiakkaan logistiseen prosessiin (samat dokumentit ja järjestelmät) -jaettu tiedonsiirto- ja suunnittelujärjestelmä (OVT)	Tuotekehitys yhteistyössä -toimittaja mukana tuotekehityksessä jo konseptitasolla -toimittaja mukana tuotesuunnittelu-prosessissa -toimittaja tuo esiin omia ratkaisujaan	Nopeus
<b>IV.</b> Yritysverkostot	Toiminnan laadun yhteinen kehittäminen -liiketoimintaprosessien suunnittelu yhteistyössä	Automatisoitu -yhteinen tietojärjestelmä	Yhteinen visio -toimittaja sitoutuu tuotekehitys ja suunnitteluprosesseihin	Kehityspotentiaali -innovaatiokyky -yhteiset arvot -joustavuus

<sup>4</sup> McHugh, P. & Merli, G. & Wheeler, W. A. 1995. Beyond Business Process Reengineering, Towards the Holonic Enterprise. England; Wiley.

## LIITE 5

### GUMMESSONIN (1998, 51-54)<sup>5</sup> SUHDEMARKKINOINNIN 30 SUHDETTA

#### KLASSISET MARKKINASUHTEET

- R1 Klassinen pari: toimittajan ja asiakkaan välinen suhde
- R2 Klassinen kolmio: asiakkaan, toimittajan ja kilpailijan muodostama kolmio-draama
- R3 Klassinen verkosto: jakelukanavat

#### ERITYISET MARKKINASUHTEET

- R4 Päätoimisten markkinoijien ja osa-aikaisten markkinoijien hoitamat suhteet
- R5 Palvelutapaaminen: asiakkaan ja palvelun toimittajan välinen vuorovaikutus
- R6 Monipäinen asiakas ja monipäinen toimittaja
- R7 Suhde asiakkaan asiakkaaseen
- R8 Läheinen ja etäinen suhde
- R9 Suhde tyytymättömään asiakkaaseen
- R10 Monopolisuhde: asiakas tai toimittaja vankina
- R11 Asiakas jäsenenä
- R12 Sähköinen suhde
- R13 Parasosiaaliset suhteet: suhteet symboleihin ja asioihin
- R14 Ei-kaupallinen suhde
- R15 Vihreä suhde
- R16 Juridinen suhde
- R17 Rikollisverkosto

#### MEGASUHTEET

- R18 Henkilökohtaiset ja sosiaaliset verkostot
- R19 Megamarkkinointi: todellinen "asiakas" saattaa löytyä muualta kuin markkinoilta
- R20 Liittoutumat muuttavat markkinamekanismeja
- R21 Tietosuhde
- R22 Megaliittoutumat muuttavat markkinoinnin perusedellytyksiä
- R23 Suhteet joukkotiedotusvälineisiin

#### NANOSUHTEET

- R24 Markkinamekanismit tuodaan yrityksen sisälle
- R25 Sisäiset asiakassuhteet
- R26 Laatuun pohjautuva suhde operatiivisten funktioiden ja markkinoinnin välillä
- R27 Sisäinen markkinointi: suhteet "työntekijämarkkinoihin"
- R28 Kaksiulotteinen matriisisuhde
- R29 Suhteet markkinointipalvelujen ulkopuolisiin toimittajiin
- R30 Suhteet omistajiin ja rajoittajiin.

---

<sup>5</sup> Gummesson, Evert. 1998. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy; Kauppakaari OYJ.