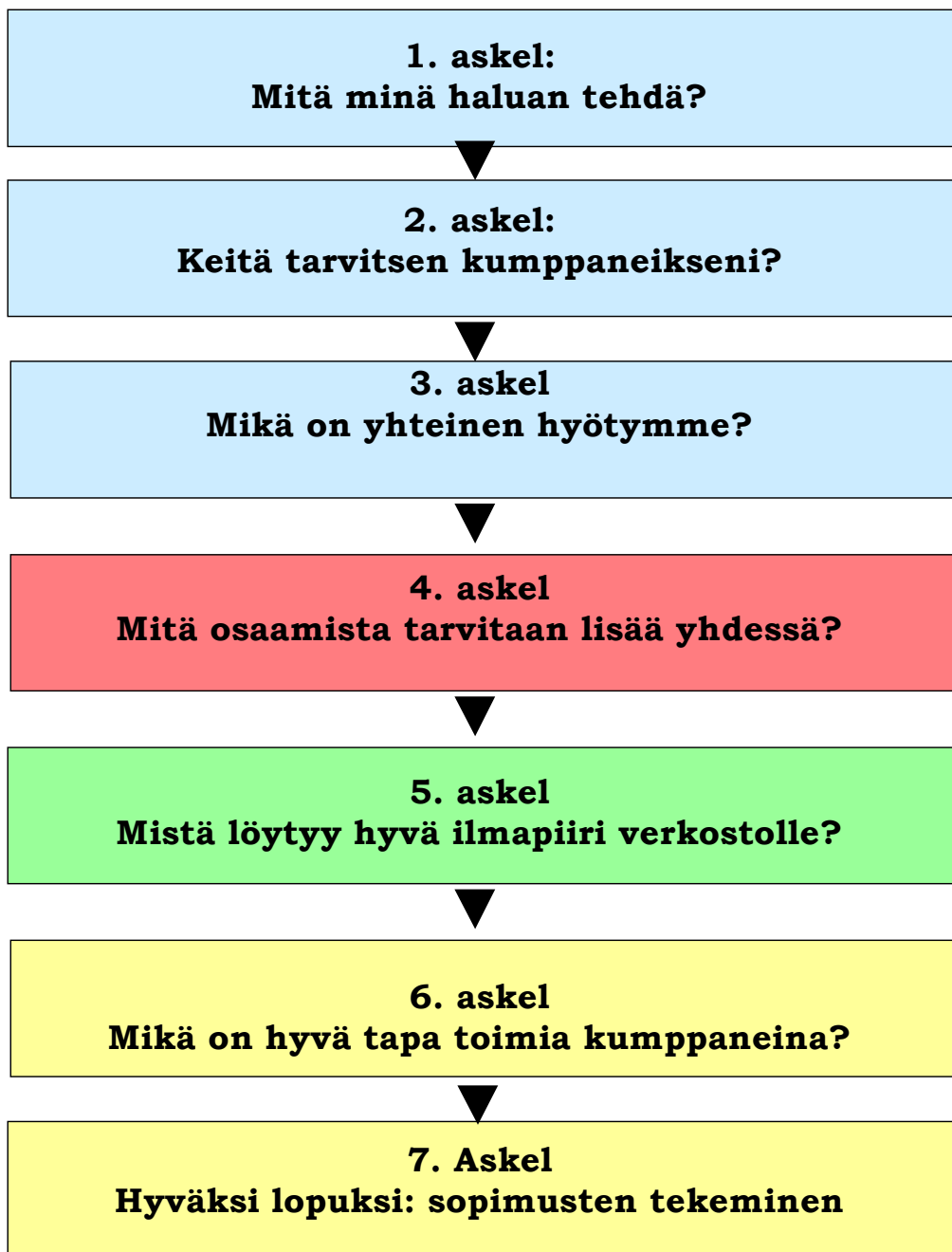


Yhteistyöllä Isomman Kumppaniksi -Työkirja

Verkoston luominen

Verkoston kokoajan seitsemän askelta:



Alkusanat

Kädessäsi on yrittäjille tarkoitettu kumppanuuden rakentamisen työkirja. Se on kohdistettu ohjeeksi erityisesti yrittäjille, jotka ovat kiinnostuneita kumppanuudesta teollisissa toimitusketjuissa. Materiaali perustuu monivuotiseen kokemukseen yritysyhteistyön kehittämisestä.

Yhteistyön muodot ovat erilaisia. Myös yhteistyöstä saatava hyöty vaihtelee sen mukaan, minkälaisesta ja kuinka kiinteästä yhteistyöstä on kysymys. Teollisissa toimitusketjuissa yritysten on mahdollista kehittyä isompien yritysten kumppaneiksi. Kumppanuus lisää tuottavuutta ja sitä kautta kilpailukykyä. Tällöin tapahtuu myös mielenkiintoisia muutoksia:

- asiakkaista tulee kumppaneita
- ”kykytys” loppuu
- ydinosaaminen korostuu ja työnjako täsmentyy
- prosessien kokonaishallinta kehittyy
- avoimien kalkyylien käyttö lisääntyy
- opitaan suunnittelemaan ja tekemään yhdessä
- opitaan toisilta

Tämän kaiken perusedellytys on kuitenkin luottamusta synnyttävä avoimuus.

Perinteinen toimintakin kiinteytyy:

- tehdään yhteinen lähtökohta-analyysi
- paikannetaan kehityspotentiaali
- rakennetaan luottamusta
- sovitetaan eri osapuolten prosessit yhteen

Haaste on mielenkiintoinen. Sen kohtaamisessa auttaa tämä materiaali. Perustana on seitsemän askelta, joiden yhteydessä perustellaan, miksi nämä vaiheet on syytä käydä läpi. Materiaalin loppupuolella sivulta 40 eteenpäin on tehtäväsivuja. Niitä huolellisesti täyttämällä edetään loogisesti kumppanuuden rakentamisessa.

Antoisaa kumppanuuden rakentamista

Verkostokonsultit-pl Oy
www.verkostokonsultit.fi



Kaakkois-Suomen Yritysverkko –hanke
www.kaakosta.fi/yritysverkko



Sisällysluettelo

Alkusanat	1
Sisällysluettelo	2
1. Johdanto	3
1.1. Maailma muuttuu, muuttuuko yrittäjä	3
1.2. Yhteistyöstä kumppanuuteen	4
1.3. Kumppanuuden etuja ja haittoja	5
2. Kumppanuuden rakentaminen	8
2.1. Veturiyrityksen "sijainti" toimitusketjussa	8
2.2. Kumppanuusverkoston kokoajan ominaisuudet	9
2.3. Kumppanuuden rakentamisen vaiheet: Seitsemän askelta	10
3. Kumppanuuden rakentamisen keskeiset tehtävät toimitusketjujen kumppanuuden kehittämisessä	12
3.1. Ensimmäinen askel: Mitä minä itse haluaisin tehdä?	15
3.1.1. Liikeidea	15
3.1.2. Analyysit	16
3.2. Toinen askel: Kumppaneiden kartoittaminen	20
3.3. Kolmas askel: Yhteisen hyödyn etsiminen	22
3.3.1. Tapaamisen järjestäminen	22
3.3.2. Yhteisen hyödyn etsiminen	24
3.3.3. Yhteisen liikeidean hahmottaminen	25
3.3.4. Nelikenttäanalyysi	26
3.3.5. Haitta- ja riskianalyysi	27
3.4. Neljäs askel: Täydentävän osaamistarpeen ja resurssien selvittäminen	29
3.4.1. Osaamistarpeen selvittäminen	29
3.4.2. Omakohtaisen osaamisen selvittäminen	30
3.5. Viides askel: Myönteisen ja tehokkaan ilmapiirin luominen	31
3.5.1. Yhteinen arvopohja	31
3.5.2. Luottamus - onnistuneen yhteistyön perusta	32
3.5.3. Kumppanin valinta	34
3.6. Kuudes askel: Toimintatapojen suunnittelu	36
3.6.1. Organisaatiomuoto	36
3.6.2. Toimintojen ja vastualueiden määrittely	36
3.6.3. Toimintatavat	37
3.7. Seitsemäs askel: Sopimusten tekeminen	38
3.7.1. Aiesopimus	38
3.7.2. Muita sopimuksia	39
4. Tehtävät	40
5. Sopimusmalli: Yhteistyösopimus	58
6. Lähteet	61

Johdanto

1.1. Maailma muuttuu, muuttuuko yrittäjä

Tämän päivän yritys-elämässä yrittäjä on haastavien valintojen edessä. Toisaalta puhutaan suuruuden mittakaavaeduista, toisaalta korostetaan nopeutta ja joustavuutta. Suuryritykset ja kunnat ulkoistavat toimintojaan. Pienyrityksille tarjotaan näin uusia toimintamahdollisuuksia. Toisaalta alihankkijoilta edellytetään laatusertifikaatteja ja yhteensopivia tietoteknisiä ratkaisuja. Nämä taas lisäävät kustannuksia.

Meneekö PK-yrittäjältä sormi suuhun? Onko heitettävä hanskat naulaan? Ei välttämättä. Näihin ongelmiin on olemassa uusia älykkäitä ratkaisuja.

Jokainen yrittäjä pyrkii menestymään tai ainakin kohtuulliseen toimeentuloon. Tämän päivän yritysmaailmassa se merkitsee kilpailukyvyn jatkuvaa säilyttämistä tai parantamista. Kilpailukyvyn avainsanana voidaan pitää tuotteen tai palvelun **ainutlaatuisuutta**. Siihen yritys pääsee, kun se pystyy tarjoamaan asiakkailleen sellaista **lisäarvoa**, johon kilpailijat eivät pysty. Menestyvän yrittäjän on hallittava seuraavat kilpailukyvyn osatekijät. Lisäarvoa syntyy (tai ei synny), asiakkaalle annetuista ja asiakkaalta saaduista kilpailukyvyn osatekijöistä.

Kilpailukyky asiakkaan kannalta tarkasteltuna

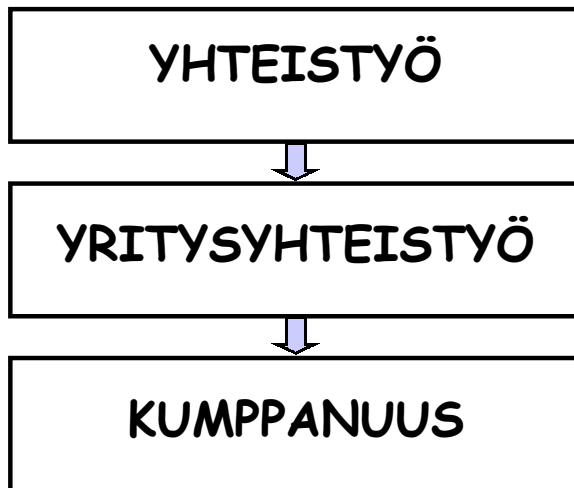
Asiakkaalle annetaan (tai sitten ei):	Asiakkaalta saadaan (tai sitten ei):
• toimitte (tuote tai palvelu)	• hinta
• ekstrapalvelu	• ymmärrystä pidempiin toimitusajoihin
• osuus yrityksen brandiin tai imagoon	• joustamattoman työtavan sietoa
• pitkäaikainen asiakassuhde	• harmien sietoa

Selvitetään ensin vaakakuppien termejä:

- toimitte = tuote tai palvelu, jota yritys valmistaa ja jonka asiakas saa
- ekstrapalvelu = tuotteen tai palvelun toimittamisen yhteydessä asiakkaalle annettava ylimääräinen palvelu
- imago = yrityksen asiakkaiden keskuudessa nauttima arvonnanto
- asiakassuhde = yrityksen ja asiakkaan välille muodostunut suhde, jonka kestolla on merkitystä
- hinta = yrityksen toimitteestaan saama rahamäärä
- toimitusaika = aika tilauksen ja toimituksen välillä
- jousto = alhainen hinta – joustamaton palvelu

- harmit = erilaiset asiakkaan kokemat haittavaikutukset, joita syntyy toimitusprosessin aikana

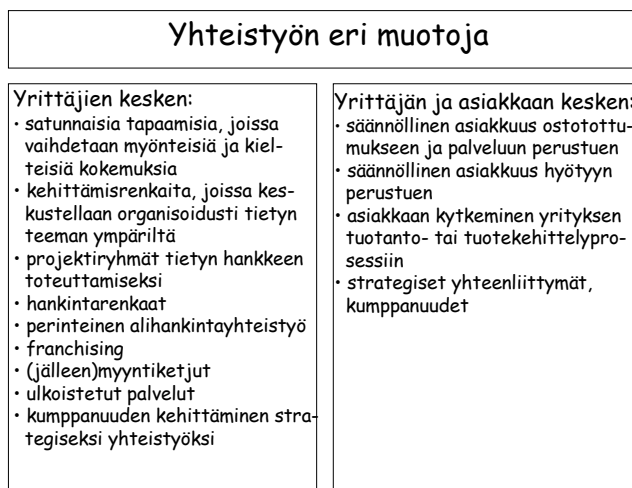
Halutessaan menestyä ja parantaakseen kilpailukykyään, yrityksen on pyrittävä vaikuttamaan näihin osatekijöihin. Jos sillä on riittävästi resursseja, se voi vaikuttaa niihin itsenäisesti. Mutta on olemassa myös – kuten edellä jo todettiin – **uusia älykkäitä ratkaisuja**. Tällainen ratkaisu on eteneminen alla olevan kuvion reittiä.



Tämä materiaali tarjoaa konkreettisen mahdollisuuden perehtyä kumppanuuteen ja toteuttaa sitä käytännössä. Aidosti toteutettu kumppanuus antaa pienyrityksille mahdollisuuden voittaa ne esteet, joita muuttuva kilpailuympäristö, muuttuvat asiakkaiden tarpeet ja muuttuva tekninen vaatimustaso yrityksille asettavat. Kumppanuuden avulla ratkeaa myös moni kilpailukyvyn kannalta olennainen yksityiskohta.

1.2. Yhteistyöstä kumppanuuteen

Yhteistyön juuret ovat suomalaisessa yhteiskunnassa syvällä. Esimerkiksi maaseudulla perinteisellä talkootyöllä on ratkaistu monet tuotannolliset pullonkaulat. Mutta yhteiskunta muuttuu ja sen myötä myös yhteistoiminnan muodot kehittyvät. Myös maaseudulla muutoksen vauhti on ollut ripeä. Maatalousyrittäjätoiminnan rinnalle on syntynyt muuta yrittäjyyttä. Monien perinteisten maatilojen tulonmuodostus tapahtuu maataloustulon lisäksi enenevästi muulla yrittäjätoiminnalla: maatilamatkailulla, koneurakoinnilla, tilakohtaisella metsän hyödyntämisellä jne. Viimeisin ja



tulevaisuudessa ilmeisesti voimakkaasti kasvava yhteistyön muoto on kuntien toimintojen ulkoistaminen. Vielä ei ehkä täysin nähdä kaikkia mahdollisuuksia, joita tämä töiden uusjako maaseudulle tarjoaa.

Yhteistyö voidaan nähdä moniasioitena. Sitä voi syntyä yrittäjien (tuotteiden ja palvelujen tarjoajien) kesken tai yrittäjien ja heidän asiakkaidensa kesken.

Kumppanuus on pisimmälle viety yhteistoiminnan muoto, tarkastellaan sitten puhtaasti yrittäjien keskinäistä yhteistyötä tai yrittäjän ja asiakkaan välistä yhteistyötä. Kumppanuus parhaimmillaan on **organisoitua yhteistoimintaa, jossa kumppanien tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi**. Kun tarkastellaan edellä kuvattuja yhteistyön muotoja, mitkään muut niistä eivät sisällä tällaisia elementtejä. Määritellään vielä kumppanuus tarkemmin seuraaviin neljään kohtaan ankkuroituen:

- 1) Tavoitteellista, pitkäaikaista, jatkuvaa ja säännöllistä yhteistyötä lopputuotteiden tai -palveluiden tuotannossa.
- 2) Yhteistyötä ydinprosesseissa, joko lopputuotteiden tai palveluiden tuotannossa tai tuotantoa koskevissa toiminnoissa (tutkimus- ja kehitystoiminta, tieto- ja viestintätekniikka, myynti ja markkinointi).
- 3) Vuorovaikutteista ja luottamuksellista.
- 4) Molempien osaamista kehittävää strategista kumppanuutta, jossa oppiminen on väline tulevaisuuden taloudellisten hyötyjen tavoittelussa.

Yritysten välinen yhteistoiminta onkin tämän päivän Suomessa erittäin yleistä. Tilastokeskuksen ja Elinkeinoelämän keskusliiton edeltäjän Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliiton yhteistyönä tekemässä selvityksessä todetaan, että vakiintuneita liiketoimintasuhteita oli teollisuudessa 86 prosenttia, palveluissa 79 prosenttia ja rakentamisessa 75 prosenttia. Termi liiketoimintasuhde pitää ilmeisesti sisällään monia edellä kuvattuja yhteistyön muotoja.

1.3. Kumppanuuden etuja ja haittoja

Miksi yritykset sitten pyrkivät eriasteiseen yhteistyöhön? Yhteistyötä perustellaan tänä päivänä usein markkinoiden globalisoitumisella. Kun kansainvälisillä markkinoilla yhteistyötä tekevät yritykset muodostavat kumppanuuksia, ne pystyvät vastaamaan markkinoiden vaatimuksiin yksittäistä yritystä paremmin. Mahdollisuutena on saada aikaan uusien teknologioiden ja tietämyksen hyödyntämistä, mittakaavaetuja ja riskien jakamista. Tästä on hyvänä esimerkkinä Nokian menestys maailmalla.

Kotimaisesti tarkasteltuna yritykset saavuttavat kumppanuudella niin ikään liiketoiminnan joustoa ja mittakaavaetuja, samalla ne pienentävät riskejään. Ydinosaamiseen keskittyminen mahdollistaa paremman ja ammattitaitoisemman osaamisen. Voidaankin todeta, että kumppanuuden avulla yritykset hankkivat paremman markkina-aseman, saavuttavat tuottavuusetuja ja säästöjä laadusta tinkimättä.

Suomalaisia tutkimuksia hyödystä

Edellä olevaan liittyen voidaan kertoa, että vuonna 2001 Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitto selvitti yrityskyselyn avulla verkostoyhteistyön tavoitteita. Kahdeksan tärkeimmäksi koettua tavoitetta olivat:

1. Kapasiteetin tehokkaampi hyödyntäminen
2. Tuotantoprosessin joustavuuden ja muutosherkkyiden lisääminen
3. Yksikkökustannusten alentaminen
4. Prosessin toimintavarmuuden lisääminen
5. Tuotekehityksen kärjessä pysyminen lisäämällä omaa osaamista
6. Materiaalivirtojen ja varojen hallinnan tehostaminen
7. Henkilöstöressurssien kohdentaminen omaan ydinosaamiseen
8. Uusien innovaatioiden/liiketoiminnan luominen

Nämä olivat siis yritysten tavoitteita verkostomaiselle toiminnalle. Samalla kertaa kysyttiin myös sitä, minkälaista hyötyä yritykset olivat kokeneet saavansa verkostoyhteistyöstä. Merkittävimmät hyödyt olivat seuraavat:

1. Kapasiteetin tehokkaampi hyödyntäminen
2. Yksikkökustannusten aleneminen
3. Tuotantoprosessin joustavuuden ja muutosherkkyiden lisääntyminen
4. Toimintavarmuuden lisääntyminen
5. Materiaalivirtojen ja varaston hallinnan tehostaminen
6. Tuotekehityksen kärjessä pysyminen
7. Kattavampien tuote- ja palvelukokonaisuuksien luominen
8. Uusien innovaatioiden/liiketoiminnan luominen

Tutkimuksen perusteella verkostoyhteistyö voidaan tavoitteellisesti ryhmitellä toisaalta kustannustehokkuuden parantamiseen ja toisaalta liiketoiminnan kasvuun. Yhteistyö nähdäänkin keinoksi parantaa yritysten tuloksia ja voittoa.

Yhteistyön hyötyjä on mahdollisuus saavuttaa mm. seuraavasti.

- 1) **Synergia- eli lisäarvoedut**, jotka voivat perustua joko täydentävyyteen tai mittakaavan tuomaan etuun.

Täydentävyyden lisäarvoa syntyy mm. palveluyrityksissä. Asiakkaalle voidaan tarjota kokonaisvaltaisempi palvelupaketti, jonka toimittamiseen osallistuu useita yrityksiä. Muita tähän liittyviä hyötyjä ovat tuotekehityksen nopeutuminen ja uuden tiedon nopea yhdistäminen ja hyödyntäminen.

Mittakaavan tuoma etu ilmenee mm. siten, että toisaalta suuremmat volyymit mahdollistavat kustannustehokkaamman toiminnan, toisaalta verkoston resurssit takaavat neuvotteluvoimaa ja uskottavuutta suhteessa asiakkaisiin, rahoittajiin ja muihin sidosryhmiin.

- 2) **Keskittyminen ydinosaamiseen**, jolloin yrityksillä on mahdollisuus hyödyntää pitkäaikaisen kokemuksen ja oppimisen kautta saavutettua kilpailuetuaan. Ydinosaaminen saadaan näin kehitetyksi tasolle, jossa kilpailijoiden on sitä vaikeaa kopioida. PK-yrityksen ei esimerkiksi tarvitse hajottaa niukkoja resurssejaan markkinointiin, koska yhteistyö jo sinänsä voi tarjota markkinointikanavan tai jokin sen kumppani on puolestaan erikoistunut markkinointiin. Kumppanuudessa voidaan näin välttää turhia investointeja ja karsia päällekkäisiä toimintoja.
- 3) **Nopeudessakin** kumppanuus voittaa yksittäisen yrityksen. Kun yksittäinen yritys toimii sarjamoitaisesti eli toiminnot ovat peräkkäisiä, kumppanuudessa toiminnot voidaan suunnitella rinnakkaisiksi. Aikaa säästyy sekä innovaatiotoiminnan että tilaus-toimitusketjun tasolla.
- 4) **Joustavuus** on neljäs selkeä kumppanuudesta koitua etu. Etenkin isojen yksittäisten yritysten hierarkkiset rakenteet ovat usein estäneet markkinoiden edellyttämän nopean reagoinnin ripeästi kasvavilla ja nopeasyklisillä aloilla.
- 5) **Muilta oppiminen** on viides etu. Kumppanuutta voidaan tällöin tarkastella oppivana ja uutta tietoa luovana rakenteena.

Hyödyt vaihtelevat kumppanuudessa mukana olevien yritysten tyypistä riippuen. Ne ovat hieman erilaisia rakennettaessa PK-yritysten monenkeskeistä kumppanuutta tai teollisten toimitusketjujen kumppanuutta. Lisää eroja syntyy, kun mietitään julkishallinnon sidosryhmäyhteistyötä ja niistä eri osapuolille koituvia hyötyjä. Tässä materiaalissa syvennytään erityisesti PK-yritysten teollisten toimitusketjujen kumppanuuteen.

Kumppanuuden rakentaminen ei kuitenkaan ole aivan ongelmattonta. Eräissä selvityksessä 70 prosenttia yhteisyrityksistä oli purkautunut tai osoittautunut odotuksiin nähden toimimattomiksi. Keskeisimmät epäonnistumisien syyt olivat kyvyttömyys hallita seuraavia suhteen hoitamisen kannalta keskeisiä tekijöitä:

- 1) luottamus
- 2) osapuolten kyky saavuttaa suhteessa määritellyt odotukset
- 3) selvät päämäärät ja tavoitteet
- 4) partnereiden yhteensopivuus

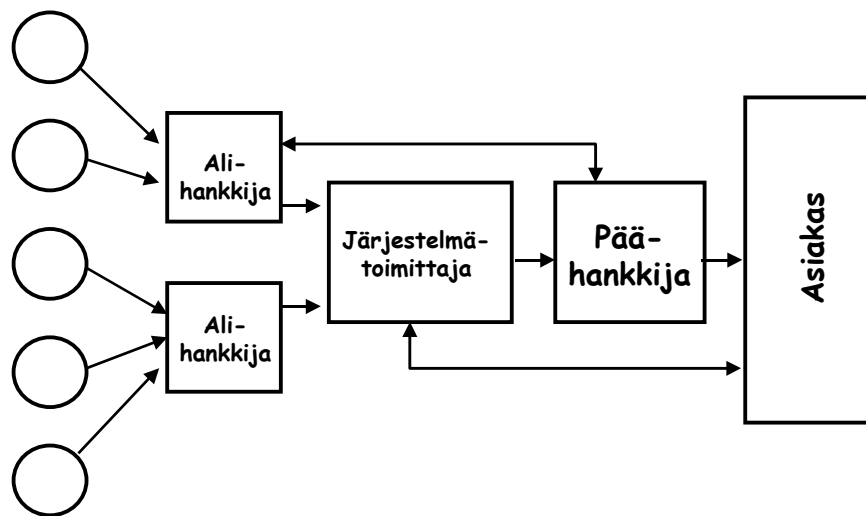
Näihin tekijöihin kannattaa siis kiinnittää erityistä huomiota menestyksen varmistamiseksi.

1. Kumppanuuden rakentaminen

2.1. Veturiyrityksen "sijainti" toimitusketjussa

Kumppanuutta aktiivisesti rakentavaa yritystä voidaan kutsua veturiyritykseksi. Se kokoaa ympärilleen toimitusketjun muita osapuolia. Mielenkiintoinen kysymys syntyy siitä, miten tällainen veturi asemoituu ketjussa. Pitääkö sen olla toimitusketjun suurin yritys (miten suuruutta sitten mitataankin) vai riittääkö pienemmän yrityksen resurssit toimimaan veturina? Oheisessa kuvassa on yksinkertaistettu toimitusketju. Missä siinä on veturin paikka?

Teollinen toimitusketju yksinkertaistettuna



Yhtä ainuttakaan oikeaa vastausta ei ole olemassa. Yritysten suuruus ei ole ratkaiseva. Ehkä kysymys on pikemminkin siitä, millä yrityksellä on verkoston toiminnan kannalta järkevä ja kestävä toimintaidea ja yhteistyöhaluinen johto.

Yritysesimerkki

Satakuntalainen suunnittelutoimisto oli keksinyt tuoteidean, jonka mukaan se suunnitteli hotelleille, ravintoloille ja huoltoasemien kahviloille puisia lasten leikkinurkkauksia. Toimiston oma ydinosaaminen keskittyi kaluston suunnitteluun ja markkinointiin. Tuotanto teetettiin alihankintana itsenäisillä puusepänverstailla. Suunnittelutoimisto oli selkeästi tämän toimintaidean veturi.

Onko sitten toimivista ideoista puutetta vai puuttuuko ideoiden keksijöiltä rohkeutta lähteä toteuttamaan ajatuksiaan? TE-keskukset eri puolilla Suomea valittelevat, ettei veturiyrityksiä löydy, vaikka rahoitusta ideoiden toteuttamiseen olisikin saatavilla. Ilmeisesti pienet teollisuusyritykset ovat tyytyneet perinteiseen alihankintarooliinsa.

Pidemmälle menevän yhteistyön kehittäminen on jätetty päähankkijoiden tai järjestelmätoimittajien harteille.

Yrittäjiltä saattaa puuttua myös rohkeutta. Jos pääurakoitsija on kovalla kilpailuttamisella valinnut aliurakoitsijansa, näiden on vaikea lähteä ehdottamaan kiinteämpää yhteistyötä. Vaaranahan on, ettei edes pääse mukaan seuraavaan tarjouskierrokseen. Ilmeisesti kuluu vielä aikaa, ennen kuin kaikki yritykset ovat riittävän valveutuneita kumppanuuden edellyttämään yhteistyöhön.

2.2. Kumppaniverkoston kokoajan ominaisuudet

Kumppanuusverkoston kokoajan tärkeimpiä ominaisuuksia on kuvattu Kaakkois-Suomen Yritysverkon tuottamassa verkostoitumisen opetusmateriaalissa. Siinä on myös kuvattu niitä mahdollisia sudenkuoppia, joita kokoaja joutuu varomaan ja väistelemään. Lisätietoja saa myös Verkostokonsultit-pi Oy:n internetsivuilta osoitteesta www.verkostokonsultit.fi. Keskeiset ominaisuudet on hyvä kuitenkin kerrata tässäkin materiaalissa. Ne ovat seuraavat:

- aktiivisuus
- näkemyksellisyys
- päättäväisyys
- innostavuus ja
- toimeliaisuus

Aktiivisuutta tarvitaan kaiken uuden toiminnan käynnistämiseksi. Mikään toiminta ei itsestään lähde liikkeelle. Yhteistoimintaa ei myöskään voi rakentaa ulkopuolisen toimijan varaan. Aloitteellisuus niin neuvontajärjestöjen suuntaan, kuin myös ajateltuihin yhteistyökumppaneihin on tärkeää, asiakkaita unohtamatta.

Kun kysymyksessä on usein monimutkaisten asiakokonaisuuksien hallinta, tarvitaan myös näkemystä uuden, luotavan liiketoiminnan menestymismahdollisuuksista ja -edellytyksistä. Vaikka yhteistyöstä onkin kysymys ja yhteisiin ajatuksiinkin sitoudutaan paremmin, jollekin aina lankeaa kauaskantoisten näkemysten esiintuonti.

Omaa näkemystään on myös uskallettava ajaa päättäväisesti eteenpäin. Yhteistyötä kehitettäessä usein syntyy monenlaisia esteitä, jotka uhkaavat kaataa hankkeen. Kun on itse vankasti sitoutunut asiaansa, voi sitä viedä päättäväisesti eteenpäin. Näin saa myös muut yhteistoiminnan osapuolet asiasta vakuuttumaan. Jos hankkeen vetäjä itse on asiastaan epävarma, eivät muutkaan kumppanit pysy siinä mukana.

Innostavuus on neljäs tärkeä ominaisuus. Oma yhteistyön idea on pystyttävä kertomaan muille kumppaneille niin kiehtovalla tavalla, että he myös lähtevät innolla yhteistyöhön mukaan. Ja innostamista tarvitaan yhteistyön varrella pitkin matkaa. Hyväkään suunnittelu ei koskaan ole täydellistä ja kumppanien keskuudessa saattaa aika ajoin syntyä epäuskoa tavoitteiden toteutumisesta.

Innostavuuden jälkeen tulee vielä toimeliaisuus. Asiat eivät mene eteenpäin itsensä. Asioiden etenemistä tulee tarkoin seurata ja tarpeen vaatiessa tarttua toimeen, vauhdittaa niitä. Toimeliaisuutta auttaa, kun kokoamista tarkastellaan yhtenäisenä prosessina, jossa eri vaiheet seuraavat loogisesti toisiaan. Tähän palataan seuraavassa luvussa tarkemmin.

Kumppanuuden rakentajan ominaisuuksiin liittyvät tehtävät

Sivuilla 40 on tehtävä, jonka avulla voit tarkastella itseäsi kumppanuuden rakentajan ominaisuuksia vastaan.

2.3. Kumppanuuden rakentamisen vaiheet: Seitsemän askelta

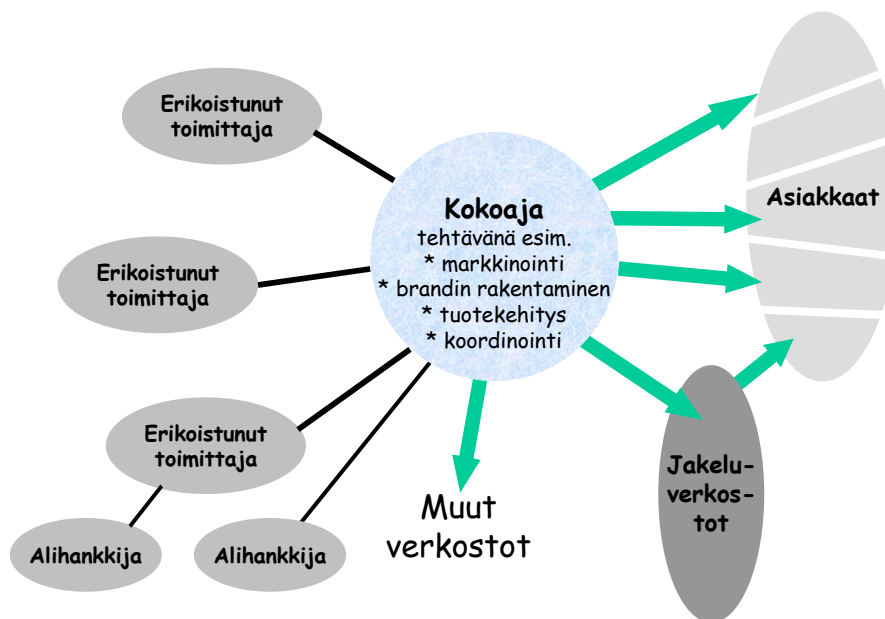
Kumppanuuden rakentamista kannattaa tarkastella prosessinomaisesti, askeleittain. Tällä tavalla kaikki tarvittavat vaiheet tulevat hoidetuksi eikä mikään pääse unohtumaan.

Verkoston kokoajan seitsemän askelta:



Kumppanuuden kokoajan toimintaympäristöä tarkasteltaessa voidaan havaita, että kokoaja on varsin keskeisessä asemassa. Hän voi hoitaa koko kumppanuusverkon markkinoinnin, rakentaa sille brandin, johtaa tuotekehitystä. Hänen tehtävänään joka tapauksessa on koordinoita toimintaa.

Kumppaniverkoston kokoajan toimintaympäristö



3. Kumppanuuden rakentajan keskeiset tehtävät teollisten toimitusketjujen kumppanuuden kehittämisessä

Mikä on olennaista teollisten toimitusketjujen kumppanuudessa?

On luonnollista, että kun yrittäjä miettii yhteistoiminnan järkevyyttä, hänen pitää saada siitä liiketoiminnalleen aitoa lisäarvoa. Mitä aitoa lisäarvoa nimenomaan kumppanuus tuo teollisessa toimitusketjussa? Yrityshän voi olla toimijana päähankkija, järjestelmätoimittaja tai alihankkija ja siis jo osa toimitusketjua. Eikö tämä riitä?

**Kumppanuuden
peruste
=
TUOTTAVUUDEN
KASVU**

Olennaista on, että yhteistoiminta ja pidemmälle vietynä kumppanuus tuovat yrittäjälle työn jatkuvuutta ja konkreettista hyötyä esimerkiksi tuottavuuden kasvuna, jota voidaan tarkastella sekä lyhyellä että pidemmällä aikavälillä. Ihanteellista tietysti olisi, jos hyöty konkretisoituisi mahdollisimman nopeasti.

Kumppanuuteen siirtyminen

on monen yrittäjän kohdalla iso haaste, myös pelottava muutos. Monet asiat muuttuvat kuitenkin myönteiseen suuntaan, kun toimitusketjun yhteistyötä kehitetään. Ainakin seuraavia myönteisiä muutoksia tapahtuu:

- asiakkaista tulee kumppaneita, jolloin asiakkuuden luonne muuttuu
- kyykystä kumppanuuteen – alistetusta alihankkijasta tuleekin yhteistyökumppani
- keskitytään ydinosaamiseen ja työnjakoon
- opetellaan prosessien kokonaishallintaa
- siirrytään avoimiin kalkyyleihin
- yhdessä suunnittelemisen ja tekemisen korostuvat
- toisilta oppiminen lisääntyy

Joskus on leikkisästi sanottu, että asiakas on välttämätön paha. Teollisessa alihankinnassa asiakkuus on jo perinteisesti ollut mielenkiintoinen. Alihankkija ei ole välttämättä ollut lainkaan yhteydessä loppuasiakkaaseen, vaan on tehnyt kovan kilpailuttamisen jälkeen oman osuutensa tuotteesta tai palvelusta mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti. Aidossa kumppanuudessa toimittajan ja asiakkaan rajat hämärtyvät. Asiakkuuden luonne muuttuu. Toimittaja ja asiakas ovat osa toimitusketjua.

Alihankinta on perinteisesti tiukasti kilpailutettua. Päämies pyrkii ostamaan alihankkijalta suoritteet mahdollisimman edullisesti. Toimitukset ovat tiukin sopimuksin

säädelyjä. Äärimmilleen viety tiukkuus on johtanut aika ajoin myös väärinkäyttöihin. Alihankkijat ovat ahdingossa saattaneet turvautua laittoman työvoiman käyttöön tai muihin epäterveisiin "kustannussäästöihin". Tiukassa alihankintaneuvottelussa voidaan puhua "kykytyksestä". Kumppanuus alihankinnan sijaan tarjoaa kaikille osapuolille mahdollisuuden yhteistyössä tapahtuvaan suunnitteluun ja toimitusketjun tarkasteluun kokonaisuutena.

Perinteisesti jo alihankinnassakin yritykset ovat pyrkineet keskittymään ydinosaamiseensa. Kumppanuus tarjoaa tähän vieläkin paremmat mahdollisuudet. Kun kokonaisuus on kaikkien toimitusketjussa mukana olevien yritysten tiedossa, laatu- ja etukohdat korostuvat. Loppuasiakas saa paremman tuotteen.

Prosessikokonaisuuden tulee olla kaikkien mukana olevien tiedossa. Jonkun toimitusketjussa on hallittava tämä kokonaisuus. Joskus joudutaan mahdollisesti astumaan toisten yritysten "reviirille". Onnistuakseen tämä edellyttää luottamuksen synnyttämää avoimuutta.

Avoimuutta tarvitaan mm. silloin, kun kaikki osapuolet kertovat toisilleen avoimesti hinnoitteluperusteensa ja niihin vaikuttavat tekijät. Kustannuksia päästään karsimaan luopumalla perinteisestä katetta katteelle -tavasta.

Suurin muutos tapahtuu yhdessä suunnittelun ja tekemisen kohdalla. Kumppanuus on läheistä yhteistyötä toisten yrittäjien kanssa. Myös asiakkaiden kanssa suunnittelaan, jopa tehdään joitakin asioita yhdessä. Yhdessä suunnitteleminen ja tekeminen ovatkin kumppanuudessa keskeisiä asioita tavoitteisiin pääsemiseksi.

Yhdessä suunnitteleminen ja tekeminen on haastavaa, koska näissä onnistuminen edellyttää ainakin seuraavia kolmea asiaa:

- osapuolten on tunnettava olevansa **tasa-arvoisia** ja aidosti hyväksytyjä,
- osapuolten on oltava **empaattisia** eli heidän on paneuduttava toistensa asemaan ja
- osapuolten on oltava **johdonmukaisia** eli kaikki, mitä sanotaan tai tehdään, sopii siihen, mitä on tarkoitettu.

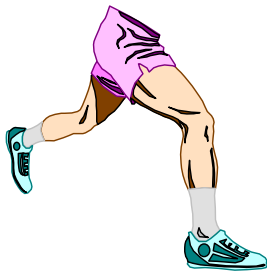
Yhdessä suunnittelu ja tekeminen voivat merkitä tilanteita, joissa voi syntyä kahdenlaisia asetelmia: voita/häviä -tilanne tai voita/voita -tilanne. Ensimmäisessä tilanteessa voittaja käyttäytyy hyökkäävästi ja häviäjä passiivisesti. Toista tilannetta luonnehtii kummankin osapuolen reilu käyttäytyminen. Sitä voi kuvailla siten, että jokainen osapuoli

- kykenee ilmaisemaan selvästi, mitä haluaa,
- kohtelee muita tasa-arvoisesti ja kunnioittaen,
- osoittaa empatiaa ja ymmärtämystä muita kohtaan,
- on avoin ja rehellinen kaikelle vuorovaikutukselle ja
- omaa hyvän itsetunnon.

Kuten jäljempänä näemme, verkoston kokoaminen käsittää monia yhteisiä keskusteluja, neuvotteluja ja pohdintoja. Niissä onnistuminen edellyttää edellä mainittujen ajatusten hyväksymistä ja noudattamista.

Seuraavaksi voidaankin tarkastella, kuinka kumppanuutta rakennetaan. Etenemme seitsemän askeleen tahdissa.

3.1. Ensimmäinen askel: Mitä minä itse haluaisin tehdä?



1. askel

Mitä itse haluaisin tehdä?

Toimiessaan teollisen toimitusketjun osana yritys on joutunut suunnittelemaan toimintaansa pidemmällä aikavälillä. Sillä on strateginen suunnitelma – tai ainakin punainen lanka – joka ohjaa sen toimintaa.

Kumppanuutta mietittäessä tämä strateginen ohjeistus on pidettävä mielessä. Vaikka

tämän materiaalin tarkoitus on opastaa yrittäjiä kumppanuuksien rakentamisessa, ensimmäinen askel edetä tässä työssä on tarkistaa kumppanuuden rakentajan oma liikeidea - punainen lanka – yhteisen kumppanuuden pohjaksi. Liikeideassa on kysymys vain siitä, mitä myydään, kenelle myydään ja millä tavalla toimien.

3.1.1. Liikeidea

Kumppanuuden rakentaminen – prosessi – alkaa siis kumppanuuden rakentajan oman yrityksen liikeidean tarkistamisesta. Sen on oltava selkeä. Rakentajan on itse oltava tietoinen, mitä hän tavoittelee liiketoiminnassaan. Hänellä olisi oltava myös itselleen sopivia vaihtoehtoisia ratkaisumalleja.

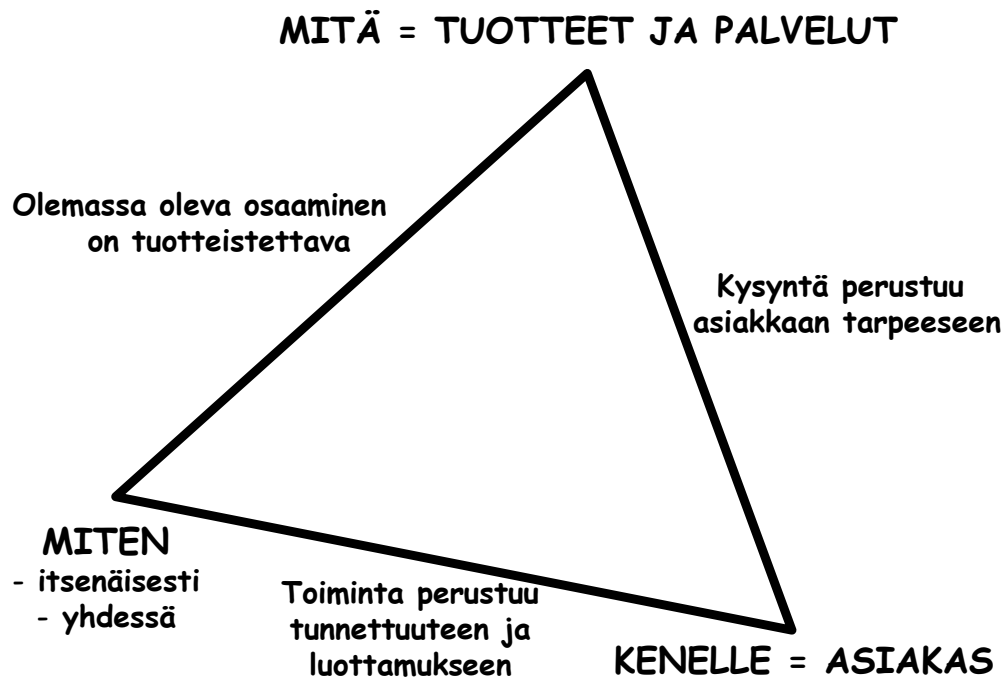
Kumppanuuden rakentajan olisi kumppanuudessa itse keskityttävä olennaiseen, siihen minkä hän itse parhaiten taitaa. On osattava luopua jostakin, jotta kumppanuuden varaan rakennettava liikeidea pääsee kehittymään ja lisäarvo pääsee esiin.

Liikeidean tarkasteluun on saatavissa monia oppaita. Yrityspalvelukeskukset auttavat yrittäjää mielellään. Tässä kohdin ei olekaan tarkoitus käydä läpi yrityksen strategiatyön yksityiskohtia. Lähdeluettelosta saa lisävinkkejä ja apua löytyy myös internet-osoitteesta www.verkostokonsultit.fi.

Käydään kuitenkin lyhyesti läpi alla olevan kuvion avulla liikeidean keskeiset käsitteet.

Periaatteessa liikeidea teollisessa toimitusketjussa mukana olevalle yritykselle on kuvan pohjalta selkeä:

1. **Mitä** tarjotaan eli kuvataan yrityksen tuotteet ja palvelut.
2. **Kenelle** näitä tuotteita tarjotaan? Yrityksellä on siis oltava asiakkaita. Teollisessa toimitusketjussa on perinteisesti olemassa asiakas tai asiakkaita eli päämies.
3. **Miten** kaikki tapahtuu? Alihankinnassa perinteinen tapa on jättää edullisin tarjous. Ja organisoida oma toiminta niin, että tulos ainakin pidemmällä aikavälillä jää positiiviseksi.



5. Alihankintatilanteessa **kysyntää** syntyy, kun yritys pystyy hinnaltaan edullisiin toimituksiin. Tietysti työn laadullakin on merkityksensä.
6. Osaamisen kuvaaminen ja **tuotteistus** on tärkeää. Päämies on tarjouksessa määrittänyt hyvin tarkasti toimituksen yksityiskohdat laatuvaatimuksineen ja aikatauluineen.
7. Toiminta on päämiehelle **tunnettua ja luottamus** yritystä kohtaan on syntynyt kokemuksen myötä.

3.1.2. Analyysit

Vaikka liikeidea – punainen lanka – vaikuttaa selkeältä, kumppanuutta rakentavan yrittäjän tulee tehdä huolellinen analyysi omista resursseistaan. Välineinä voidaan käyttää ns. nelikenttä-analyysia ja jo edellä tutuksi tullutta kilpailukykytarkastelua.

Yrityksellä on sekä hyviä puolia että heikkouksia. Ne ovat sellaisia tekijöitä, joihin yritys tai sen omistaja ovat itse voineet omalla toiminnallaan vaikuttaa. Kun vahvuudet ja heikkoudet on näin analysoitu, siirrytään ulkopuolisiin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Ne ovat tekijöitä, joihin yritys ei itse omalla toiminnallaan voi vaikuttaa. Yrityksen täytyy pyrkiä käyttämään mahdollisuuksia hyväkseen ja toisaalta varautua uhkiin. Nelikenttäanalyysi ja kilpailukyky-tarkastelu eivät ole erillisiä välineitä, vaan kilpailukyvyn osatekijät voidaan sijoittaa nelikentän vahvuuksiin ja heikkouksiin. Näin tulee myös asiakas paremmin huomioiduksi. Tavallisessa nelikenttäanalyysissa asiakas usein unohtuu.

Perinteinen
nelikenttäanalyysi

Vahvuudet <i>Vahvista</i>	Heikkoudet <i>Poista</i>
Mahdollisuudet <i>Hyödynnä</i>	Uhat <i>Torju</i>

Kun kilpailukyvyn osatekijät siirretään nelikenttään, joudutaan ottamaan kantaa siihen onko esimerkiksi toimitte (tuote tai palvelu) vahvuus vai heikkous. Onko asiakkaan maksama hinta riittävä (=vahvuus) vai huono (=heikkous). Ja niin edelleen.

Kilpailukyky asiakkaan kannalta tarkasteltuna

Asiakkaalle annetaan
(tai sitten ei):

- toimitte (tuote tai palvelu)
- ekstrapalvelu
- osuus yrityksen brandiin tai imagoon
- pitkäaikainen asiakas-suhde

Asiakkaalta saadaan
(tai sitten ei):

- hinta
- ymmärrystä pidempiin toimitusaikoihin
- joustamattoman työtavan sietoa
- harmien sietoa

Otetaan esimerkki:

Yritysesimerkki

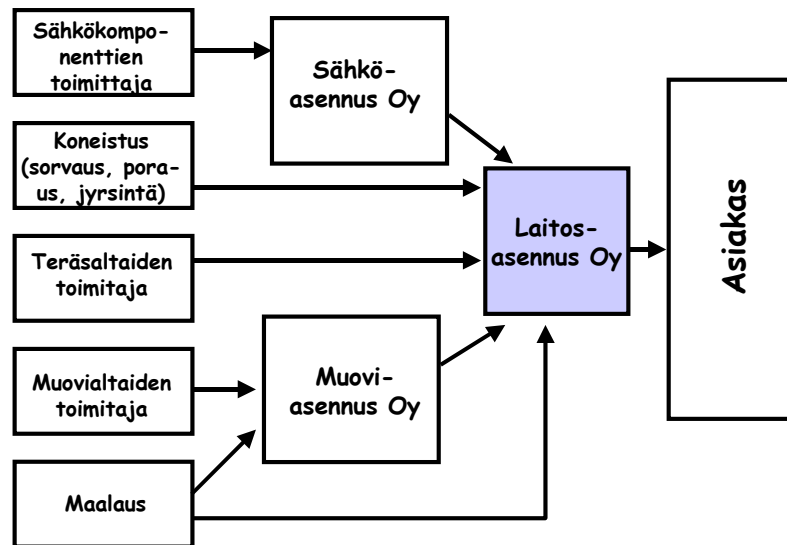
Meillä on teollisessa toimitusketjussa mukana oleva yritys, nimeltään Laiteasennus Oy (nimi muutettu). Se toimittaa asiakkaalle mm.

vedenpuhdistamoita ja pintakäsittelylaitoksia. Laiteasennus nimensä mukaisesti toimii pääasiassa asennusyrietyksenä ja hankkii asennettavat tarvikkeet aliurakoina. Se huolehtii itse

- *järjestelmätoimitusten myynnistä*
- *laitos- ja laitesuunnittelusta*
- *testauksesta*
- *kokoonpanon projektihallinnasta ja*
- *dokumentaatiosta*

Laitosasennuksella on 15 omaa asentajaa. Omia suunnittelijoita on kuusi ja tarvittaessa suunnittelutyötä ostetaan paikalliselta suunnittelutoimistolta.

Laitosasennus Oy:n toimitusketju



Kilpailutilanne tämän alan markkinoilla on kova. Hinnat on jouduttu puristamaan tosi alas ja muutamasta toimituksesta on tullut tappiotakin. Alalla asiakkaat odottavat nopeita toimitusaikoja ja pitkälle menevää erikoispalvelua. Sitä on lähes mahdoton hinnoitella luotettavasti.

Kilpailukykyä tarkasteltaessa Laitosasennuksen hyviä puolia ovat pitkälle viety palvelu ja pitkäaikaiset asiakassuhteet. Ongelmia on paitsi hinnan suhteen myös tiukoiksi tingityissä toimitusajoissa. Aliurakoitsijoiden kilpailuttaminen vaatii oman aikansa ja hidastaa valmistusta. Harmejakin syntyy. Esimerkiksi hiljattain toteutetun hankkeen jälkeen kirjattiin seuraavia ongelmia:

- yritysten erilaiset työehtosopimukset ja työtavat, jolloin
 - sähkömiehet tekevät työnsä urakalla, muut ovat tuntitöissä myös perjantaisin
 - toiset saavat matkoista kilometrirahoja, toiset eivät
 - jotkut saavat komennuksista päivärahoja
- ajoittaiset työnjohto-ongelmat
 - työmaapäällikkö puuttuu
 - Laitosasennuksen projektipäällikön pitäisi hallita kaikki osa-alueet ja asiakkaan toiveet
 - projektipäällikkö ei aina ole paikalla, vaikka hänen pitäisi pystyä ratkomaan työmaan törmäystilanteet
 - sähköasentajat ovat itsenäisiä ja pyrkivät etsimään itsensä kannalta edullisia ratkaisuja
 - tiedonsiirto ei aina toimi sivusuunnassa yritykseltä toiselle

- **muutosten hallinta on puutteellista**
 - **projektien luonteesta johtuen muutoksia tulee paljon eikä niitä kaikkia ole osattu ottaa suunnittelussa huomioon**
 - **asiakas esittää projektin aikana muutoksia, joista ei ole kirjallista sopimusta**
- **suunnittelussa vähälle huomiolle ovat jääneet työn teon ajoitukset**
 - **ensin paikalle ehtinyt vetää helpoimmat reitit, jotka saattavat sotkea muiden töitä ja aiheuttaa purkutöitä**
 - **sähkö- ja putkiasennukset pitäisi tehdä vasta mekaniikan jälkeen**
- **sopimukset ovat puutteellisia tai tulkinnallisia**
 - **tarkat aikataulut puuttuvat**
 - **omaa firmaa haukutaan, kun jotkut työt joudutaan vaillinaisen suunnittelun takia tekemään jopa kolmeen kertaan**
 - **sopimuksissa ei ole teknisiä erittelyjä**

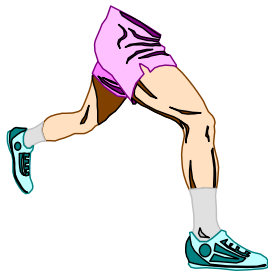
Omassa suunnittelutyössään Laitosasennus joutuu siis paneutumaan useaan eri tekijään parantaakseen kilpailukykyään. Olennainen kysymys on, pystyykö se parantamaan tilannettaan yksin vai pitääkö yritysten välistä yhteistyötä koettaa tiivistää, rakentaa kumppanuutta.

Hyvin tehtynä analyysi kertoo, kannattaako yrittäjän jatkaa yritystoimintaansa yksin itsenäisenä yrittäjänä vai pyrkiä parantamaan tilannettaan etsimällä itselleen kumppaneita paremman liiketoiminnallisen tuloksen saavuttamiseksi.

Ensimmäisen askeleen tehtävät

Ja nyt on Sinun vuorosi. Tee oma pohdintasi ja siihen liittyen nelikenttäanalyysisi. Materiaalin liiteosassa sivuilla 41-44 on ohjeet ja otsikoituja lomakkeita tähän tarkoitukseen.

3.2. Toinen askel: Kumppaneiden kartoittaminen



2. askel

Kumppaneiden
kartoittaminen

Toisen askeleen tavoitteena on kartoittaa niitä mahdollisia eri tahoja, jotka saattaisivat tulla kysymykseen yhteistyökumppaneina.

Jos oman yrityksen huolellinen analysointi osoittaa, että menestyäkseen jatkossa yritys tarvitsee yhteistyökumppaneita,

seuraava asia on miettiä, ketkä voisivat niitä olla. Teollisten toimitusketjujen kohdalla luonnollisina yhteistyökumppaneina tulevat mukaan toimitusketjussa jo mukana olevat yritykset. Niiden kanssa on jo oltu tekemisissä esimerkiksi alihankinnan muodossa. Mutta yhteistyö on jäänyt usein pelkäksi kilpailuttamisen asteeksi. Kun haetaan kumppanuutta, yhteistyölle ja sen osapuolille pitää asettaa suurempia vaatimuksia kuin alihankintayhteistyölle.

Kumppania mietittäessä kannattaa kiinnittää huomio seuraaviin kohtiin:

- asioiden hallinta
- mahdollisen asiakaskunnan tuntemus
- tekninen osaaminen
- yhteistyökyky (henkilökemiat)
- vuorovaikutustaidot ja
- ongelmien ratkaisutaidot.

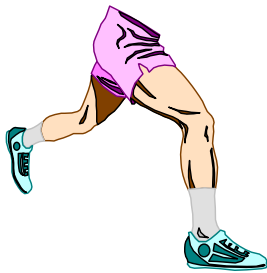
Vaatimuslista painottuu tietysti kyseessä olevan toimitusketjun luonteen ja koon mukaan. Seuraava toimenpidelista kannattaa käydä läpi:

1. Tee nelikenttäanalyysi toimitusketjussa mukana olevista yrityksistä. Kiinnitä huomiota erityisesti asioiden hallinnasta ongelmien ratkaisutaitoihin.
2. Mieti vielä, ovatko listattujen yritysten puutteet (heikkoudet) niin vakavia, ettei niiden kanssa pidemmälle viety yhteistyö onnistu. Muista ettei kumppanuus välttämättä tarkoita ystävyyttä.
3. Mieti pitäisikö kumppanuusharkintaan ottaa mukaan joku muukin, toimitusketjuun kuulumaton yritys. Tuoko sen mukanto lisäarvoa? Minkälaista?
4. Ota rohkeasti yhteyttä toimitusketjusi muihin yrittäjiin ja kerro mitä olet suunnittelemassa.
5. Sovi tapaaminen, jossa voit kertoa tarkemmin ajatuksistasi.

Toisen askeleen tehtävät

Sivuilta 45-46 löydät taas tähän liittyvät tehtäväpohjat.

3.3. Kolmas askel: Yhteisen hyödyn etsiminen



3. askel

Yhteisen hyödyn
etsiminen

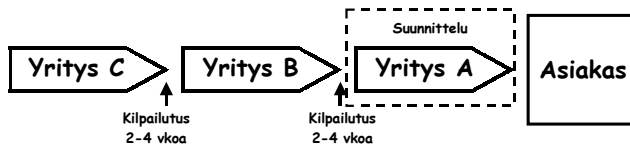
Yhteisen hyödyn etsimisen tavoitteena on
1) selvittää, onko kumppanuus oikea ratkaisu mukana olevien yritysten toiminnan kehittämiseen ja myönteisessä tapauksessa 2) hahmottaa yhteistyön suuntaviivoja.

Yhteistyöllä haetaan parempaa kilpailukykyä. Kumppanuuksia järkevästi yhdistämällä

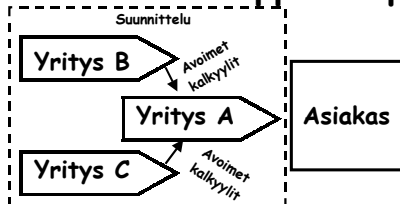
lä pystytään asiakkaille tarjoamaan **ainutlaatuisuutta ja lisäarvoa**. Tuotetta tai palvelua voidaan parantaa lisäämällä siihen käyttöä helpottavia yksityiskohtia. Yritysten arvostus (imago) asiakkaiden silmissä kasvaa, kun yrityksillä on tarjota entistä monipuolisempia tuotteita ja palveluja. Päästään myös pidempiaikaisiin asiakassuhteisiin, kun takana on useampia toimijoita. Hetkelliset tuotantokapasiteetin rajoitukset eivät pääse haitallisesti vaikuttamaan.

Hinta on tärkeä asia. Hintakilpailu on tämän päivän Suomessa kovaa. Monet yritykset ovatkin siirtäneet tuotantoa halvemman työvoiman maihin hakien näin kustannussäästöjä. Kumppanuus saattaa auttaa tässäkin asiassa. Raaka-aineita saadaan yhteisostoin edullisemmin. Kuljetuksia yhdistämällä säästetään. Hallinto on kevyt ja joustava.

Perinteinen alihankintaketjutus



Toiminta kumppanuusperiaatteella



Perinteinen kilpailuttaminen vie aikaa. Läpimenoaikoja voi nopeuttaa, kun kaikkia toimintoja ei kumppanuuden vallitessa tarvitse kilpailuttaa. Tiedetään etukäteen, mitä kumppanin työsuoritus maksaa ja suunnitelmat voidaan laatia yhdessä tältä pohjalta. Suunnittelusta tulee kumppanuusverkossa yhteistä. Samalla kaikille kumppaneille hahmottuu oikea kokonaiskuva hankkeesta.

3.3.1. Tapaamisten järjestäminen

Kumppanuuden rakentaminen alkaa edellisessä askeleessa valittujen kumppaniehdokkaiden tapaamisella. Ensimmäinen tapaaminen on syytä suunnitella huolellisesti. Siitä hyvin pitkälti riippuu, miten hanke etenee. Vaikka kumppaniehdokkaat ovatkin aikaisemmista liikesuhteista tuttuja, kumppanuuden käsite saattaa olla heille outo.

Uusi asia aina hämmentää ja saattaa aiheuttaa vastarintaa. Koeteltu tapa edetä voisi olla esimerkiksi seuraava:

1.

Herätä heti aluksi mahdollisten kumppanien huomio yhteistyötä kohtaan. Kerro jokin häkellyttävä esimerkki onnistuneesta yhteistoiminnasta ja siitä koituneista hyödyistä.

2.

Herätä kumppaniehdokkaiden mielenkiinto omaa hankettasi kohtaan. Kuvaa niitä konkreettisia hyötyjä, joita yhteistyö kaikille mukana olijoille tuo.

3.

Kuvaa havainnollisesti, miten yhteistyö käytännön tasolla toimii ja mikä kunkin kumppanin rooli tulisi käytännössä olemaan.

4.

Sovi, miten asiassa käytännössä edetään. Mitä tehdään seuraavaksi ja millä aikataululla. Varaudu useisiin tapaamisiin lähikuukausien aikana.

Jotta kumppanuuden rakentaja pystyy viemään läpi edellä kuvatut neljä vaihetta menestyksellisesti, hänen on valmistauduttava tehtävään hyvin. Hänen on hankittava menestystarinoita, mahdollisesti jopa pyydettävä paikalle joku onnistuneen hankkeen toteuttaja. Tietoja menestystarinoista saa mm. yrittäjien palvelukeskuksilta ja kumppanuutta koskien erityisesti Verkostokonsultit-pl Oy:stä (www.verkostokonsultit.fi).

Konkreettisen hyödyn kuvaaminen kaikille mukana olijoille herättää heidän mielenkiintonsa. Kaikkihan ovat kiinnostuneita siitä, jos voi menestyä entistä paremmin. Se voi tapahtua mm. kuvaamalla kuinka paljon tuottavuus paranee, kun toimitusketju pystyy tehostamaan toimintaansa. Kehitettävät tuote- ja palvelukonseptit parantavat tuotteiden ja palveluiden laatua, palvelu parantaa imagoa, päästään pysyviin asiakassuhteisiin. Hinnasta jäävät pois turhat katetta katteelle –erät ja kilpailuttamiskustannukset. Toimitukset nopeutuvat siirryttäessä peräkkäisistä prosesseista rinnakkaisiin prosesseihin. Haittoja syntyy asiakkaille vähemmän, kun ongelmat ennakoidaan ja ratkaistaan toimitusketjun sisällä.

Kumppanuuden rakentaja kertoo avoimesti, mitä hän haluaa myydä, kuka haluaa ostaa ja miten muut paikalla olijat ovat mukana. Tähän välttämättömän pohjan luo ensimmäisen askeleen pohdinnat. Hän joutuukin paljastamaan mukana olijoille omien suunnitelmiansa yksityiskohtia. Pelkona usein on, että joku varastaa ne ja käyttää omaksi hyödykseen. Vaikka tämä pelko on hyvin usein liioiteltua, sen poistamiseen

kannattaa kuitenkin käyttää muutama miettimisen hetki: kutsuuko tähän tilaisuuteen ketään selkeästi kilpailevalla toimintamallilla toimivaa yrittäjää. Toisaalta on muistettava, että tänä päivänä hedelmällistä yhteistyötä syntyy myös selkeiden kilpailijoiden rakentaessa keskinäisiä kumppanuuksia ja löytäessä näin uusia mahdollisuuksia liiketoimintansa harjoittamiseen.

Kannattaa korostaa, että kerrottavat asiat ovat paikalle kutsutuille kumppaniehdokkaille uusia. Koolle kutsuja on oman pohtimisensa myötä pyörittänyt ajatuksia mielessään monta kertaa. On vaarallista kuvitella, että muut näkevät ja ymmärtävät asiat yhtä nopeasti, helposti ja samalla tavalla. Yhteistyö vaatii rauhallista kypsyttelyä ja asiaan palaamista useassa eri tilaisuudessa. Ensimmäisessä tapaamisessa on sovittava konkreettisista jatkotoimista. Muuten hankkeella on tapana lässähtää.

Kokemuksen mm. Kaakkois-Suomen Yritysverkon hankkeissa osoittavat, että yhteistoimintaa hakevat yrittäjät kokoontuivat neljä viisi kertaa muutamaksi tunniksi yhteen pohtimaan näitä kysymyksiä. Asia ei siis ole selvä ensi istunnolla. Kumppanuuden rakentaminen vaatii aikaa. Toisaalta apuakin on saatavissa. TE-keskukset auttavat taloudellisesti, tiedollista puolta saa yrittäjäjärjestöiltä ja mm. Verkostokonsultit-pl Oy:stä www.verkostokonsultit.fi.

Näissä pohdinnoissa mietitään tarkemmin, mitä mukaan aikovien tarpeita yhteistyö tyydyttää. Tällaisia tarpeita voivat olla

- tuotantoyhteistyö resurssien jakamiseksi tai erikoistumiseksi
- tuotekehitysyhteistyö
- erikoistuminen tai toisten erikoistumisalueiden hyödyntäminen
- hankintayhteistyö toimitusehtojen parantamiseksi
- markkinointiyhteistyö markkinoinnin tehostamiseksi ja kustannusten jakamiseksi
- osaamisen kehittäminen tai keskittyminen johonkin alueeseen
- rahoitusyhteistyö

3.3.2. Yhteisen hyödyn etsiminen

Hyötyjä voi pohtia hyvin yksinkertaisella tavalla. Jakaannutaan pienryhmiin ja pohditaan niissä yhteistoiminnan etuja. Pienessä ryhmässä hiljaisemmatkin ihmiset uskaltavat kertoa mielipiteensä. Aluksi etenkin teollisissa toimitusketjuissa perinteisissä alihankkijaroleissa olleet yritykset ilmaisevat hyötynään olevan lisätilausten saamisen. Tällä lailla ilmaistuna varsinaisen hyödyn etsiminen jätetään muille osapuolille. On myös yrittäjiä, jotka kertovat, etteivät he ehdi tällaisiin turhanpäiväisiin palavereihin. Heillä kun on töitäkin tehtävänä. Onkin syytä miettiä, kannattaako tällaisia yrityksiä ja yrittäjiä ottaa mukaan kumppanuutta rakentamaan. He eivät kuitenkaan ehdi mukaan yhteisiin palavereihin.

Pohdinta ei useinkaan lähde liikkeelle ilman jonkinasteista alustusta. Edellä oleva luettelo antaa yhdenlaisen lähtökohdan. Hyödyn ymmärtäminen helpottuu, jos sen pystyy kertomaan riittävän konkreettisella tavalla. Euro on hyvä konsultti.

Yritysesimerkki

Laitosasennus Oy ja sen alihankkijat kokoontuivat tilaisuuteen, jossa pohdittiin yhteistyöstä koituvia hyötyjä ”yleisellä tasolla”. Tunnelma oli hieman varautunut. Paikalle kutsutut yritykset eivät olleet oikein selvillä, mistä oli kysymys. Kun alettiin kysellä lähemmän yhteistyön hyödyistä, moni aliurakoitsija kertoi hyötynä lisätilaukset. Näin varmistettaisiin yritysten tulevaisuus. Aluksi ei oikein ymmärretty, minkälaisesta yhteistyöstä oli kysymys.

Konsulttien avulla käytiin läpi laskelmia, joissa selviteltiin kilpailuttamisen aiheuttamia kustannuksia, joskin aikaviiveen hyötyä oli vaikea laskelein osoittaa. Yhteistyön tavoitteeksi asetettiin kuitenkin jo tässä vaiheessa hinnoitteluperusteiden yhtenäistäminen ja avoimuus. Ennen kuin käytännössä oltiin näin pitkällä, ryhmän piti kokoontua useita kertoja vuoden aikana. Hyvänä pilottikohteena toimi samanaikaisesti toteutettava pintakäsittelylaitoksen toimitus.

Hyödyn näkeminen ei siis ole aivan helppoa. Kumppanuuden rakentajan onkin valmistauduttava tähän vaiheeseen huolella. Eräs tapa edetä on Verkostokonsulttien kehittämä seinätaulutekniikka. Sen avulla jokainen mukana olija pääsee rauhassa esittämään ajatuksensa ja saa ne myös muiden nähtäväksi.

Kun kaikki mukana olijat ovat löytäneet perustettavasta hankkeesta oman hyötynsä ja ensimmäinen sitoutumisen siemen on näin kylvetty, voidaan siirtyä jo seuraavaan kohtaan, yhteistyöllä rakennettavan suunnitelman työstämiseen.

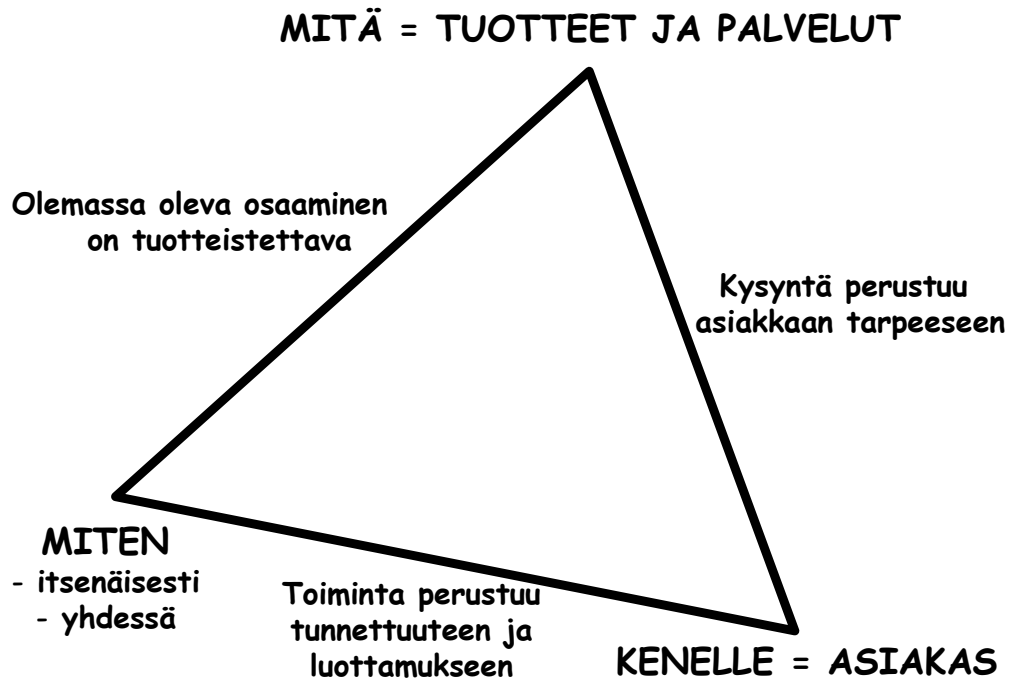
3.3.3. Yhteisen liikeidean hahmottaminen

Ensimmäisessä askeleessa kumppanuuden rakentaja mietti omaa strategiaansa – punaista lankaansa. Nyt samantapainen pohdinta tehdään liikkeelle lähtevälle yhteistyölle.

Teollisessa toimitusketjussa kumppanuuden avulla pyritään ensisijaisesti tuottavuuden kasvuun. Miten tämä tavoite näkyy liikeidea hahmoteltaessa? Otetaan liikeideakuviota taas esille.

Kumppanuuden myötä teollinen toimitusketju näyttää ulospäin isommalta yritykseltä. Sillä on vaikutus **asiakkaiden** hankkimiseen. Pystytään saamaan uusia tuottavampia urakoita. Yhteistyöllä pystytään kehittämään entistä laadukkaampia **tuotteita ja palveluita**, löytämään **tuotteistuksen** avulla kokonaan uusia tuotekonsepteja. Olen-

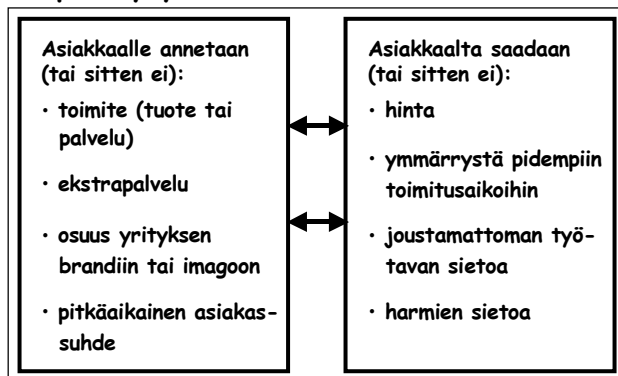
naisin muutos tapahtuu todennäköisesti siinä, **miten** toimitaan. Kun esiinnyttään yhtenäisesti ja isompana, saadaan asiakkaan **luottamus**. Isompana yrityksenä on myös paremmat edellytykset vastata **asiakkaan tarpeeseen**.



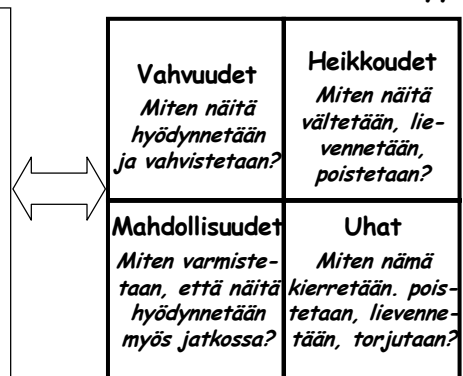
3.3.4. Nelikenttäanalyysi

Seuraava vaihe kumppanuudenkin rakentamisessa on analyysin tekeminen. Mietitään taas yhdessä synnyttävän verkoston hyötyjä ja haittoja edellä tutuksi tulleilla analyysivälineillä. Vasta tämän jälkeen jokainen mukana oleva voi omalta kohdaltaan päättää, onko yhteistyö hänen kohdallaan järkevää vai ei. Analyysin johtopäätöksistä saattaa paljastua esimerkiksi ennakoimattomia investointitarpeita. Tarkoituksena aidossa kumppanuudessa on joka tapauksessa luoda tilanne, jossa kaikki tuntevat hyötyvänsä, voittavansa.

Kilpailukyky asiakkaan kannalta tarkasteltuna



Perinteinen nelikenttäanalyysi



Kumppanuudenkin kohdalla voidaan tarkastella kilpailukykyä yhdessä nelikenttäanalyysin kanssa aivan samaan tapaan kuin yksittäisen yrityksenkin kohdalla. Kumppanuuden ideahan on, että yhdessä saadaan enemmän vahvuuksia ja mahdollisuuksia kuin yksin toimien. Vastaavasti voidaan yhdessä poistaa heikkouksia ja torjua uhkia. Monesti kumppanuusverkosto pystyy myös opettamaan toinen toistaan. Osaamista voidaan tasata.

Palataan yritys-esimerkkiimme.

Yritysesimerkki

Laitosasennus –esimerkissämme toimitteen (pintakäsittelylaitos) valmistuminen onnistui perinteisellä alihankintatavalla sovituissa aikataulussa. Jälkilaskenta kuitenkin osoitti, että toimitus tehtiin tappiolla. Jälkiviisaana kumppanuus olisi tuonut seuraavia parannuksia.

- ***palvelu olisi ollut parempaa, kun kumppanien työt olisi suunniteltu huolellisemmin***
- ***imago olisi vahvistunut sujuvan työn myötä***
- ***pitkäaikaiselle asiakassuhteelle olisi luotu paremmat edellytykset***
- ***toimitukselle olisi saatu voitollinen kate, kun katetta katteelle erät olisi voitu karsia***
- ***toimitusaikaa olisi voitu nopeuttaa useita viikkoja, kun kilpailuttaminen olisi jäänyt pois***
- ***harmit asennuspaikalla olisivat jääneet minimiin***

Tältä pohjalta Laitosasennuksen kannattaa lähteä aktiivisesti ajamaan kumppanuutta ainakin keskeisten yhteistyökumppanien kanssa. Tällaisia saattaisivat olla

- ***Sähköasennus Oy***
- ***Muoviasennus Oy***
- ***koneistusta hoitanut aliurakoitsija***
- ***maalausta hoitanut aliurakoitsija***

3.3.5. Haitta- tai riskianalyysi

Joskus on paikallaan arvioida myös yhteistyön haittoja ja riskejä. Nehän usein näkyvät yllä olevassa analyysissä heikkouksina tai uhkina. Paljon on myös tapauksia, jolloin kaikkiin haitta- ja riskitekijöihin ei osata etukäteen varautua.

Yritysesimerkki:

Kuusankoskella toimivan HoitoSeiskan kumppanit näkivät seuraavia ”haittoja” yhteistyössään:

- ***vie aikaa – ajankäytön hallinta lisääntyy***
- ***joutuu antamaan jotain itsestään – oppii tuntemaan itsestään uusia puolia***

- *joutuu kehumään toisia – joku kehuu myös sinua*

Kuten yllä oleva kuvauskin osoittaa, myönteisellä mielenlaadulla näistä haitoistakin löytyy myönteisiä asioita.

Jos sitten tarkastellaan yhteistoimintaan nimenomaisesti liittyviä riskejä, ne voidaan jakaa seuraaviin tyyppeihin:

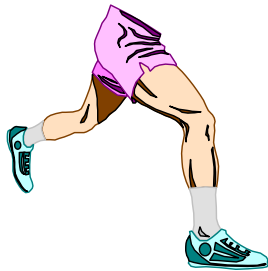
- toimintaan ja tuloksiin liittyvät riskit
 - yhteisten hyödyn löytämisen vaikeus
 - eriävät mielipiteet yksityiskohdissa
 - vähäinen lisäarvo
 - tavoitteiden muuttuminen
 - tuotteistuksen vaikeus
 - tulosten mittausongelmat
 - saavutetun hyödyn jakamisen ongelmat
- kumppaniin liittyvät riskit
 - vaikeaa löytää kumppania
 - kumppanin aikatauluun liittyvät riskit
 - kumppanin sitoutumiseen liittyvät riskit
- taloudelliset riskit
 - rahoituksen saamisen riskit
 - budjetoinnin vaikeuteen liittyvät riskit
 - kustannusseurantaan liittyvät riskit
- johtamiseen liittyvät riskit
 - motivoinnin vaikeus
 - yhteisten käytäntöjen löytämisen vaikeus
 - koordinointivaikeudet

Jokaisen mukaan aikovan kannattaa tehdä tämän pohjalta oma riskianalyysinsä. Sen jälkeen voidaan yhdessä pohtia, kuinka todennäköisiä eri henkilöiden riskiarviot ovat.

Kolmannen askeleen tehtävät

Sivuilla 47-52 on ohjeet ja tehtäväsivut kolmanteen askeleeseen.

3.4. Neljäs askel: Täydentävän osaamistarpeen ja resurssien selvittäminen



4. askel

Osaamistarpeen selvittäminen

Tämän askeleen tavoitteena on selvittää kumppanuuden edellyttämä osaamistarve ja peilata sitä olemassa olevaan osaamiseen sekä etsiä kriittisiä menestystekijöitä, joiden varaan yhteistyön menestys voidaan rakentaa. Osaamistarpeen ja olemassa olevan osaamisen selvittämisen keskeisin asia on etsiä kumppanuutta

uhkaavat osaamattomuusaukot. Jos ne jäävät auki, kumppanuudesta ei saada täyttä hyötyä mukana oleville yrityksille.

Teollisissa toimitusketjuissa kumppanuutta rakennettaessa potentiaaliset ehdokkaat valitaan heidän tiedetyn osaamisensa perusteella. Kokoajalla on omaan liikeideaansa pohjautuva osaaminen. Hän tietää suunnilleen, minkälaista lisäosaamista yhteistyö vaatii ja kutsuu mukaan tämän osaamisen hallitsevia yrittäjiä. Osaamistarpeen huolellisella selvittämisellä poistetaan monta harmia ja varmistetaan kumppanuuden toimintaedellytykset. Seuraavassa on pääpiirteissään selvitetty mistä osaamistarpeen selvittämisessä on kysymys.

3.4.1. Osaamistarpeen selvittäminen

Yhteistyön käytännön onnistumisen kannalta on selvitettävä sekä kumppanuusosapuolten tarvitsema että heidän käytettävissään oleva osaaminen ja taito sitä käyttää. Osaaminen etenkin pienissä yrityksissä henkilöityy helposti ja tässä mielessä on järkevää jopa puhua henkilökohtaisesta osaamisesta. Yrityksen koon kasvaessa pitää tarkastella koko yrityksen osaamista. Kummassakin tapauksessa kyseessä ovat kumppanuusverkostossa olevien jäsenten tiedot, taidot ja kokemus.

Yhteistyössä ei onneksi kaikkien tarvitse hallita kaikkea. Kaikkien mukana olevien on kuitenkin tiedettävä toistensa taidot ja osaaminen ja siinä mahdollisesti esiintyvät puutteet. On myös muistettava, että yhteistyön edistyessä osaamis- ja taitovaateet voivat kaikissa eri käsittelyvaiheissa muuttua. Silloin niitä on tarkasteltava uusista lähtökohdista. Kumppanuudessa saattaa tulla joitakin uusiakin osaamisvaateita, jotka on tavalla tai toisella sovittava.

Yritysesimerkki

Kymenlaaksolainen teollisuusyritys alihankkijoineen analysoi osaamistarvettaan uudelta pohjalta. Yritysten työntekijät olivat oman alansa ammattimiehiä. Tuotannon sesonkiaikaisuus sai yritykset miettimään lisäosaamisen tarvetta. Lähdettiin hakemaan "moniosaamista". Osaamistarpeiden kartoitus tehtiin tältä pohjalta. Paikallinen ammattioppilaitos tuli

yhdeksi kumppaniksi hanketta toteuttamaan. Samalla mukana olevien yritysten yhteistyö kiinteytyi. Opittiin kokonaan uusia asioita ja varmistettiin näin töiden jatkuminen hiljaisainakin aikoina.

3.4.2. Omakohtaisen osaamisen selvittäminen

Kun vaadittava osaamistarve on mietitty, selvitetään jokaisen yhteistyössä mukana olevan yrityksen osaaminen. Jos toimitusketju on toiminut alihankinnan muodossa jo aiemmin, eri yritysten osaamisesta on syntynyt jo jonkinlainen kuva. Yhteistyön tiivisyessä osaamisen yksityiskohtia kannattaa terävöittää. Hyvä on myös tarkastella, minkälaista osaamisen ja taitojen tulisi olla, jotta yhteistyö kehittyisi myös jatkossa. Tällä tavalla jokaiselle mukana olevalle yrittäjälle saadaan myös henkilökohtaisia kehittämisalueita, joita voidaan vuosittain seurata.

Tällaisen kartoituksen avulla voidaan varmistaa, ettei minkään kriittisen menestystekijän kaikinainen puute tuhoa menestystä.

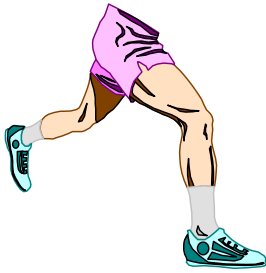
Tehtyjen kartoitusten perusteella selvitetään siis ne henkilökohtaisten osaamisten ja kumppanuusverkoston tarvitsemien osaamisten ero. Ero voidaan kuroa umpeen joko kehittämällä kumppanien tämänhetkistä osaamista tai jos ero on kovin suuri, mietittävä kokonaan uuden kumppanin mukaan ottamista.

Osaamiskartoitukseenkin saa apua alan asiantuntijoilta, mm. Verkostokonsultit-pi Oy:ltä (www.verkostokonsultit.fi).

Neljännän askeleen tehtävät

Sivulla 53 on ohje ja sivulla 54 tehtäväsivu osaamistarpeen ja osaamisen kartoittamiseen.

3.5. Viides askel: Myönteisen ja tehokkaan ilmapiirin luominen



5. askel

Myönteisen ja tehokkaan ilmapiirin luominen

Tämän askeleen tavoitteena on rakentaa osapuolten välille keskinäiseen luottamukseen perustuva myönteinen ja tehokas ilmapiiri.

Teollisissa toimitusketjuissa muutamat yrittäjät ovat mahdollisesti jo tutustuneet toisiinsa. Tällöin henkilökohtainen vuorovaikutus on helppoa ja luontevaa. Kumppaneita saattaa myös tavata lähes päivittäin. Tietojen vaihto on helppoa. Tilanne vaikeutuu, kun etäisyydet kasvavat. Mutta luja yhteinen arvopohja muodostaa hyvän perustan yhteistyölle.

Verkoston toimintaa ohjaavat sisäiset arvot. Aitoa yhteistyötä lujittavat yhteisesti hyväksytyt arvot ja arvostukset. Yhteistyön edellytys on keskinäinen luottamus. Arvot muodostavat tekemisen myötä yhteistyökulttuurin.

Verkoston toimintaa ohjaavat sisäiset arvot. Aitoa yhteistyötä lujittavat yhteisesti hyväksytyt arvot ja arvostukset. Yhteistyön edellytys on keskinäinen luottamus. Arvot muodostavat tekemisen myötä yhteistyökulttuurin.

3.5.1. Yhteinen arvopohja

Yhteiset arvot syntyvät yhteisesti keskustellen. On tärkeää, että keskusteluun osallistuvat kaikki osapuolet. Arvoja ei voi sanella, ne on yhdessä synnyttävä. Keskustelu sitouttaa osapuolet.

Yritysten käyttämiä arvoja

- Ammattimainen toiminta
- Avoimuus
- Hyvä liiketoimintatapa
- Innovatiivisuus
- Jatkuva kehittyminen
- Joustavuus
- Laadukkuus
- Lisäarvo asiakkaalle
- Luottamuksellisuus
- Oikeudenmukaisuus
- Palveluhenkisyys
- Pitkäjänteisyys
- Rehellisyys
- Tehokkuus
- Toisen kunnioittaminen
- Täsmällisyys
- Vastuun kanto
- Yhteistoiminta
- Motivoituneisuus
- .Jokin muu, mikä

Arvoja voi tarkastella mm. yllä olevan listan pohjalta. Siitä voi jokainen poimia itselleen tärkeitä asioita. Sen jälkeen niistä on syytä keskustella yhdessä. Erityisesti kumppanuuden arvopohdiskelun yhteydessä nousee esiin yksi oleellinen ristiriita: oma etu ja yhteinen etu. Kuinka paljon tärkeämpää on henkilökohtainen, oman

yrityksen menestyminen suhteessa yhteistyön menestymiseen. Ohjaavatko arvot toimimaan henkilökohtaisen vai yhteisen edun mukaisesti. Ongelmalliseksi tämän tarkastelun tekee vielä se, että itsekäiden arvojen esille tuomista ei pidetä suotavana. Kuitenkin ne ohjaavat vahvasti henkilöiden käyttäytymistä.

Keskustelun tuloksena tulee löytää neljästä kuuteen arvoa, joihin kaikki mukana olevat voivat sitoutua ja jotka kohdistuvat yhteistyön sujumisen kannalta keskeisiin seikkoihin. Keskustelussa on hyvä myös miettiä, miten nämä arvot näkyvät käytännön toiminnassa. Vasta käytäntö osoittaa arvojen sitovuuden.

Syväisempi tapa sopia yhteisestä arvopohjasta on käyttää jo aikaisemmin mainittua Verkostokonsulttien kehittämää seinätaulutekniikka. Siitä saa lisätietoja internetsivulta www.verkostokonsultit.fi.

3.5.2. Luottamus - onnistuneen yhteistyön perusta

Kumppanuuden onnistumisen kulmakiviä on vankan sitoutumisen ja motivaation aikaansaaminen yhteistyöhön. Sitoutumisen syntyyn vaikuttavat monet asiat. Yksi tärkeimmistä on luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen. Yhteistyökumppanien on voitava luottaa toisiinsa. Luottamus syntyy – tai jää syntymättä – yhteisen tekemisen kautta. Tästä syystä kannattaa tutustua toisiin osapuoliin kunnolla. Ei tule yllätyksiä

tositilanteissa. Luottamuksen rakentaminen toisistaan erillään toimivien henkilöiden ja yritysten välille onkin mielenkiintoinen ja haastava tehtävä.

Luottamuksen rakennusaiheista puhuttaessa ensimmäinen asia joka yleensä tulee mieleen on **rehellisyys**. Rehelliisyyden ”tarkistaminen” onkin yksi tärkeimpiä kumppanin valinnan kriteereitä. Kukapa meistä haluaa yhteistyökumppaniksi epärehellistä ihmistä.

Pelkkä rehellisyys ei kuitenkaan riitä. Kumppanin on oltava myös **kyvykäs**

- | |
|---|
| <p>1.
Rehellisyys</p> <p>2.
Kyvykkyys</p> <p>3.
Avoimuus</p> <p>4.
Ristiriitojen oikeudenmukainen ratkaiseminen</p> |
|---|

suoriutumaan niistä tehtävistä, joita hänelle verkostoyhteistyössä on kaavailtu. On luotettava hänen asiantuntemukseensa.

Avoimuus, luottamus asioiden avoimeen ilmaisemiseen on yhteistyön tiedonvälityksen tärkeimpiä kulmakiviä. Jos uskomme, että kumppanit kertovat meille avoimesti omat asiansa, mekin uskallamme tehdä sen. Esimerkiksi yritysten laskelmien ja hin-

tojen läpinäkyvyys tuo luotettavuutta yhteistyöhön. Tietysti on muistettava, että nämä tiedot on pidettävä salassa ulkopuolisilta.

Neljäs luotettavuuteen liittyvä asia on luottamus **syntyneiden ristiriitojen oikeudenmukaiseen ratkaisemiseen**. Kaikkia osapuolia on kohdeltava samalla tavalla. Monesti pienyrityksillä on pelko, että suurempi käyttää sanelupolitiikkaa asioiden hoidossa. Teollisissa toimitusketjuissa etenkin perinteiset alihankkijat pelkäävät tätä. Kumppanuuden rakentajan onkin oltava tarkka tässä kohdassa.

Miten sitten voi varmistua näiden luottamuksen kulmakivien olemassaolosta? Mistä näkee onko toinen rehellinen? Mistä tietää onko hänellä asiantuntemusta? Mistä tietää onko hän avoin? Nämä ovat asioita, joita ei voi millään testeillä todeta. Ainoastaan kokemus näyttää, miten nämä asiat yhteistyössä kehittyvät. Eräs selkeä keino on kuitenkin kaikkien käytettävissä: ihmisten välinen vuorovaikutus.

Yritysesimerkki

Suomalainen markkinointiyhtiö teki asiakastytyväisyystutkimusta norjalaisen autokauppiain keskuudessa. Asiakaskirjeet jakoi pohjoismaisten postien yhteistyösopimuksen perusteella Norjan posti. Ongelmaksi muodostui, että suuri osa lomakelähetyksistä meni toistuvasti väriin osoitteisiin tai jäi kokonaan lähettämättä. Asiantuntijan kehotuksesta suomalaiset Oslossa asiakasta tavatessaan kävivät myös Norjan postissa keskustelemassa tilanteesta. Ongelmat loppuivat siihen. Toisessa maassa oleva asiakas sai Norjan postissa kasvot, oli tullut tutuksi. Eikä tutun ihmisen asioita voinut laiminlyödä.

Sama suomalaisyritys laajentaessaan toimintaansa Keski-Eurooppaan oli ”oppinut läksynsä” ja kävi keskeisten yhteistyökumppaniensa luona esittäytymässä ennen tutkimusten aloittamista.

Vaikkakaan yllä olevissa tapauksissa ei ollut kysymys kovin tiiviistä yhteistyöstä, niistä tulee hyvin esiin henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkitys. asiat luistavat huomattavasti paremmin kun on nähnyt toisen ja vaikka vaan vaihtanut hänen kanssaan muutaman sanan. Tämän takia yhteistyötä tekevien yritysten edustajien tulisi varata riittävästi aikaa tähän sosiaaliseen puoleen. Toisaalta edellä mainittujen askelten toteuttaminen hyvin edellyttää yhteisiä keskusteluja. Niissähän sitä tutustutaan jo oikein työn merkeissä epävirallisia tapaamisia unohtamatta. Yhteiset saunaillat ja muut epäviralliset tilaisuudet ovat erinomaisia keinoja tutustua toinen toisiimme.

Yritysesimerkki

Kun edellä kuvattu Laitosasennus Oy toteutti kumppanuusprojektiaan, muodolliset ”luokahuoneessa” tapahtuneet kokoontumiset olivat useista osanottajista kiusallisia, jopa turhauttavia. Ilmassa oli kyräilyä ja pelkoja oman yrityksen asemasta. Katsottiin, että varhaisessa vaiheessa tehävillä sopimuksilla turvataan parhaiten oma asema.

Tilanne oli laukaistava jollain tavalla. Ratkaisuksi päätettiin kokoontua yhdeksi elokuun illaksi läheiseen satamaravintolaan ja viettää siellä vapaa-muotoinen ilta kevyen tarjoilun merkeissä. Työasioista puhuminen oli periaatteessa kielletty. ”Valvovan silmän” välttääessä keskustelut kuitenkin ohjautuivat yhteistyöhön ja sen tarjoamiin mahdollisuuksiin. Ihmiset oppivat tuntemaan toisensa ja jatkotyöskentely oli tämän jälkeen helppoa.

Edellä on käynyt selväksi, että kumppanuuden rakentaminen on varsin mielenkiintoinen ja haastava tehtävä. Miten sitten rakennetaan hyvä ja pysyvä luottamus? Alla olevista ohjeista voi vielä olla apua. Ne on soveltaen tulkittu Pirjo Stählen ja Kari Laennon kirjasta ”Strateginen kumppanuus”.

- | | |
|---|---|
| 1. On päästävä vapaaehtoiseen vastavuoroisuuteen
Osapuolet tarvitsevat toinen toisiaan hyödyn saamiseksi ja kaikki tiedostavat ja tunnustavat keskinäisen riippuvuuden hyödyn tuottamiseksi. | 5. Kumppanuuden on perustuttava yhteisiin tavoitteisiin
Konkreettiset tavoitteet tarjoavat luotettavan pohjan yhteistyön tulosten arviointiin. |
| 2. On hyödynnettävä ihmisten erilaisuutta
Ihmisten erilaisia taipumuksia on käytettävä hyväksi - mutta tasapuolisesti. | 6. Avoimuuden astetta on kasvatettava
Avoin ihminen kokee olonsa turvallisiksi sellaisten ihmisten kanssa, jotka kohtelevat häntä avoimesti. |
| 3. On kunnioitettava toisten aikaa ja persoonallisuutta
Kaiken yhteistyön perusta on toisen persoonallisuuden kunnioittaminen | 7. Luottamuksen rakentamiseen on varattava aikaa
Luottamuksen syntyyn tarvitaan tapahtumia ja yhteisiä kokemuksia. |
| 4. On sovittava panostusten määrästä
Panostusten ei tarvitse olla tasasuuruksia, mutta ne on oltava suhteessa tavoiteltavaan tai saatavaan hyötyyn. | 8. On oltava tilanneherkkä
Taito rakentaa luottamusta edellyttää aina tilanneherkkyyttä - yhteisen aaltopituuden löytämistä. |

3.5.3. Kumppanin valinta

Kun yhteistyökuvioon hankitaan osaamista ja taitoa, sitä saattaa löytyä helposti tutusta lähipiiristä. Teollisessa toimitusketjussa kumppani löytyy helpoiten ketjun muista yrityksistä. Kumppanin valintaa helpottaa se, että jonkinasteista yhteistyötä on jo tehty. Mutta jos ja kun kumppania joudutaan etsimään hieman kauempaa, asia vaikeutuu. Tällöin kumppanin valintaa tulisi tarkastella rekrytointina, työhönottotilanteena. Kannattaa sopia tarkat valintakriteerit ja pitää niistä kiinni.

Valintakriteerit johdetaan hahmotelluista suunnitelmista sekä osaamis- ja taitovaatimuksista. Valintaan vaikuttavat hänen osaamisensa lisäksi monet muut seikat kuten valittavan henkilön asenne, motivaatio, hänen yhteistyöhalukkuutensa, hänen taustaorganisaationsa ja hänen ajankäyttönsä. On myös muistettava, että ns. henkilöstökemialla on suuri merkitys.

Yritysesimerkki

Kuopioon perustetun ompeluverkoston jäsenet tunsivat hyvin toisensa jo entuudestaan ja veturiksi ryhtyi kaikkien vaikuttajarytiksi tunnustama

Husolux Oy:n yrittäjäpariskunta Arja ja Heikki Kosunen. Yritys on alan koneiden ja tarvikkeiden ja huollon myyntipaikka.

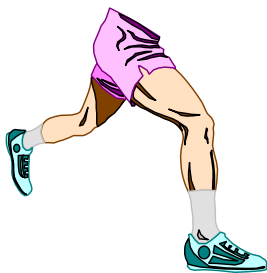
Mukaan tulijoille asetettiin seuraavat kriteerit: toiminnassa oleva yritys, jonka asiat ovat kunnossa, Kuopion Yrittäjien jäsenyys (yrittäjäjärjestö osaltaan tuki ja kannusti yrittäjiä), yritysten toiminnat tukevat toisiaan. Kuriositeettina voidaan mainita, että ryhmä ei halunnut mukaan erästä yrittäjää. Tämä olisi kovin mielellään tullut mukaan, mutta koska em. kriteerit eivät täytyneet, hän jäi ulkopuolelle. Hän ei myöskään olisi sopinut joukkoon henkilökemialtaan.

Liian usein ollaan valintatilanteessa sinisilmäisiä. On syytä aina tarkistaa kumppani-ehdokkaan ja hänen yrityksensä **maine** ja **taloudelliset toimintaedellytykset**, vaikka kysymyksessä olisikin naapuri tai muuten tuttu henkilö tai yritys. **Luottotietojen** tarkistaminen aiheuttaa hieman kustannuksia, mutta saattaa välttää pahoilta pettymyksiltä. Verottajalta kannattaa varmistaa ennakonperintärekisterinotteen voimassaolo.

Viidennen askeleen tehtävät

Viidennen askeleen tehtävien ohjeet löytyvät sivuilta 53 ja tehtävät sivuilta 55-56.

3.6. Kuudes askel: Toimintatapojen suunnittelu



6. askel

Toimintatapojen suunnittelu

Toimintatapojen suunnittelun tavoitteena on löytää yhteistyölle järkevät toimintapuitteet, tehdä tarpeelliset pelisäännöt ja miettiä valmiiksi yhteiseen talouteen ja henkilöstöön liittyvät olennaiset yksityiskohdat.

Kumppanuuteen perustuvan yritystoiminnan eräs keskeisistä tavoitteista on mahdollisimman nopea reagointi muuttuviin olosuhteisiin. Siitä syystä hallinnon pitää olla yksinkertainen ja kevyt. Muutamista keskeisistä asioista on kuitenkin sovittava.

3.6.1. Organisaatiomuoto

Yhteistoiminnalle on löydettävä sopiva ja järkevä muoto. Toimintamuodon valintaan vaikuttavat juridiset, taloudelliset ja muut säännökset, jotka on pidettävä mielessä. Kannattaa kuitenkin aloittaa mahdollisimman yksinkertaisesti. Tällaisen toimintamuodon "hieno" nimi on konsortio.

Konsortio on vapaamuotoinen, ei-juridinen yrittämisen muoto. Se perustuu osallistujien keskinäiseen vapaaehtoiseen yhteistoimintaan. Konsortion etuna on joustavuus ja sen helppo muunneltavuus tilanteiden mukaan. Koska lainsäädäntö ei tunne konsortiota, sen toiminta liitetään juridisesti kunkin osallistujan muuhun liiketoimintaan. Konsortio on siis hyvä vaihtoehto toimintaa aloitettaessa, mutta sen vakiintuessa kannattaa harkita kiinteämpiä yritysmuotoja kuten osuuskuntaa tai osakeyhtiötä. Yritysmuototarkastelu ei teollisissa toimitusketjuissa ole kovin olennainen asia. Jokainen ketjussa oleva yritys on jo yhtiömuotonsa valinnut. Kumppanuudessa on kysymys näiden juridisten yritysten välisistä suhteista.

Tarkempia tietoja ja perusteita eri yhteistyön organisoinnista saa mm. Verkstokonsultit-pl Oy:n internet-sivuilta www.verkostokonsultit.fi.

3.6.2. Toimintojen ja vastualueiden määrittely

Konsortio-muodossa tapahtuva yhteistyö ei byrokratisoi toimintaa. Sen tähden ei ole ainakaan aluksi tarpeen muodostaa erillistä yhteistyöorganisaatiota. Muutamien toimintojen määrittely on kuitenkin paikallaan. Katsotaan ne tekemisen paikat, jotka ovat välttämättömiä yhteistyön onnistumisen kannalta. Tällaisia voivat olla esim. markkinointi, laskutus, tiedottaminen ja johtaminen.

Konsortio-pohjalla toimittaessa jokainen mukana oleva yrittäjä vastaa itse suorittamastaan toiminnosta. Asiakkaalla on usein kuitenkin vain yksi yritys neuvotteluosa-

puolena. Tämän yrityksen – usein kumppanuuden rakentajan - on huolehdittava, että tuotteen tai palvelun toteuttajat saavat kukin oman osuutensa.

3.6.3. Toimintatavat

Toimintatavoista on hyvä sopia jo yhteistyön alkuvaiheessa. Esimerkiksi yhteydenpidon on sujuttava, vaikka mukana olevat organisaatiot toimisivatkin etäällä toisistaan. Yhdessä määritetyt toimintatavat varmistavat myös tuotteiden laadun ja toimitusväilymällisyyden. Tehokas tapa on lisätä – tietotekniikan avulla – läpinäkyvyyttä. Myös prosessien on oltava joustavia.

Aluksi kannattaa keskittyä seuraaviin kolmeen kohtaan:

- Sovitaan työskentelytavoista
- Määritellään yhteydenpitovälineet
- Sovitaan tiedon jakamisesta

Toimintatapoja määritettäessä kannattaa lähteä **liikkeelle kokous- ja palaverikäytännöstä**. Kuinka usein tavataan ja minkälaisissa merkeissä. Kokoukset ovat virallisuontoisia tapaamisia ja niiden kulusta on tarpeellista tehdä aina pöytäkirjat. Palaverit voivat olla epävirallisempia, mutta niistäkin on järkevää tehdä ainakin muistioita, joista voi jälkikäteen katsoa, mistä puhuttiin ja minkälaisia päätöksiä tehtiin. Unohtaa ei myöskään saa vapaamuotoista yhdessäoloa esim. saunailtojen muodossa.

Kun aidossa kumppanuudessa toimivaan teolliseen toimitusketjuun saadaan asiakkaalta tarjouspyyntö, ketjun yritykset kokoontuvat sitä yhdessä käsittelemään. Tämä on vaativa tilanne, ketjun tärkeimpiä palaverieita. Siinä sovitaan, minkälaisilla edellytyksillä tarjouskilpaan lähdetään. On luonnollista, että päätetyt asiat dokumentoidaan tarkasti.

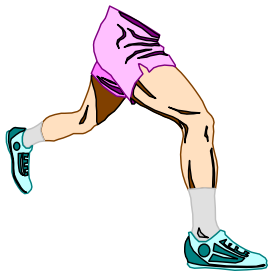
Palaverit voivat olla myös epävirallisempia tapaamisia. Niistäkin on syytä tehdä ainakin muistioita, joista voi jälkikäteen katsoa, mistä puhuttiin ja mitä päätettiin. Muistion kirjoittamisvelvoite voi kiertää yritykseltä toiselle.

Erilaisia **yhteydenpitovälineitä** on tekniikan kehittymisen myötä runsaasti tarjolla. Jotkut asiakkaat saattavat lisäksi edellyttää esimerkiksi alihankkijoiltaan määrättyjen tietokoneohjelmistojen käyttöä. Näin laite- ja ohjelmistovaatimukset kasvavat. Edessä voi siis olla jonkin tasoisia investointeja. Yhteistyössä niiden hankkiminen on kuitenkin taloudellisempaa.

Kuudennen askeleen tehtävät

Kuudennen askeleen ohjeet löytyvät sivulta 53 tehtävä sivulta 57.

3.7. Seitsemäs askel: Sopimusten tekeminen



7. askel

Sopimusten tekeminen

Sopimuksen tekemisen tavoitteena on ennakoida ja ehkäistä mahdollisia ongelmatilanteita.

Jo toiminnan aloitusvaiheessa on syytä miettiä ja kirjata tulevan yhteistoiminnan sopimuksellisia kysymyksiä. Teolliset toimitusketjut ovat jo perinteisesti tottuneet tekemään

tiukkoja alihankintasopimuksia. Sopimustekniikka ei siis ole uutta. Kumppanuudessa tulee mukaan uusi sopimus: kumppanuussopimus. Se on alkuvaiheessa hyvä tehdä aiesopimuksena, joka raamittaa yhteistyön. Siinä sovitaan arvopohjaisesti kumppanuuden peruseriaatteista.

3.7.1 Aiesopimus

Kumppanuuden rakentamisen alkuvaiheessa ei tiedetä, minkälaisia hankkeita on syntymässä ja minkälaisella työnjaolla niitä on tarkoitus toteuttaa. Sopimusten tarpeellisuutta mietittäessä asiaa voi lähestyä käsikirjoituksen omaisella tarkastelulla tulevista tapahtumista. Näin voidaan etukäteen arvioida mahdollisesti syntyviä ongelmia ja sopia niiden ratkaisutavoista jo ennakkolta. Juristit laativat mielellään yksityiskohtaisia sopimuksia, joissa määritellään hyvin tarkasti yhteistoiminnan kohde ja luonne.

Aiesopimuksessa kannattaa kiinnittää huomio seuraaviin asioihin.

1. Kuvataan tavoite eli se mitä verkosto tavoittelee.
2. Määritellään panostus eli kuinka paljon kukin osapuoli satsaa verkoston toimintaan (esim. päiviä/kk).
3. Kuvataan mitä asioita tehdään ja miten (kenen toimesta) tekeminen tapahtuu.
4. Kuvataan miten tekemisestä palkitaan.
5. Määritellään koska aiesopimus päättyy ja tehdään varsinainen sopimus.

Vaikka suullinen sopimus on juridisesti yhtä pätevä kuin kirjallinenkin, on kirjallisten sopimusten tekeminen suositeltavaa, koska niistä on helpompi selvittää jälkeenpäin, mitä todella on sovittu. Helpot ja yksinkertaiset asiat voidaan kuitenkin sopia suullisesti. Silloinkin apuna voivat olla neuvottelumuistiot tai faksit, joita sopijapuolet ovat tehneet ja lähettäneet toisilleen neuvotteluista.

3.7.2. Muita sopimuksia

Teollisissa toimitusketjuissa tyypillisin sopimus on asiakkaan tarjouspyyntöön perustuva sopimus. Siinä kumppanuusverkosto (tai veturiyritys kaikkien puolusta, jos kysymys on konsortioista) sopii tietyn tuotteen tai palvelun toimittamisesta tietyssä aikana. Kumppanuuden luonteesta ja laadusta sitten pitkälti johtuu, tarvitaanko kumppanien kesken kirjallisia sopimuksia.

Toiminnan vakiintuessa kumppanuudelle kuitenkin tarvitaan usein lisää erilaisia sopimuksia, esimerkiksi yhteistyö-, myynti- tai tuotekehityssopimus. Niiden tekeminen kannattaa antaa asiantuntijoiden tehtäväksi. Kääntyä voi esimerkiksi Verkostokonsulttien puoleen (www.verkostokonsultit.fi).

Seitsemannen askeleen sopimusmallit

Sivuilla 58-60 on sopimusmalli yhteistyösopimuksesta.

4. Tehtävät

4.1. Kumppanuuden rakentajan ominaisuudet

Arvioi omia ominaisuuksiasi asteikolla 1...5 (1=heikko, 5=erinomainen):

OMINAISUUDET	ASTEIKKO	PERUSTELUT
aktiivisuus	1 2 3 4 5	_____ _____ _____
näkemyksellisyys	1 2 3 4 5	_____ _____ _____
päätäväisyys	1 2 3 4 5	_____ _____ _____
innostavuus	1 2 3 4 5	_____ _____ _____
toimeliaisuus	1 2 3 4 5	_____ _____ _____

4.1.1. Johtopäätökset

4.2. Ensimmäisen askeleen tehtävät

4.2.1. Liikeidea

Kuvaa seuraavalla sivulla, mitä itse haluat tehdä (ts. liikeideasi). Kirjaa

1. tuotteet ja/tai palvelut
2. mahdolliset asiakkaat
3. toimintaprosessit ja/tai organisaatio/henkilöstö, jolla toimit

4.2.2. Nelikenttäanalyysi

Siirry sen jälkeen nelikenttäanalyysiin. Kirjaa siihen käytettävänä olevaan neljään ruutuun asioita seuraavasti:

1. Ylärivin vasempaan ruutuun sellaisia yrityksesi sisäisiä vahvuuksia, joita Sinun kannattaa vahvistaa ja hyödyntää. Ne ovat hyvin usein yrityksesi **kriittisiä menestystekijöitä**, joiden varaan on hyvä rakentaa.
2. Ylärivin oikeaan ruutuun sellaisia yrityksesi sisäisiä heikkouksia, jotka korjattuina tarjoavat hyviä hyödyntämismahdollisuuksia. Myös näistä muodostuu korjattuina **kriittisiä menestystekijöitä**. Jos niille ei tehdä mitään ne todennäköisesti **tuhoavat yrityksesi**.
3. Alarivin vasempaan ruutuun ympäristön yrityksellesi tarjoamia mahdollisuuksia. Mieti, miten varmistat, että hyödynnät niitä jatkossa. **Seuraa näitä ympäristössä tapahtuvia muutoksia** ja hyödynnä ne heti.
4. Alarivin oikeaan ruutuun sellaisia ympäristön asettamia uhkia, jotka voivat haitata yritystoimintaasi. **Miten kierrät, poistat, lievennät tai torjut ne?**

Mitä minä itse haluan tehdä (liikeideani)?

Tuotteeni tai/ja palveluni:

Mahdolliset asiakkaani:

Toimintaprosessit ja/tai organisaatio/henkilöstö, joilla toimit:

Nelikenttäanalyysi

Vahvuudet	Heikkoudet
Mahdollisuudet	Uhat

Johtopäätökset

Välittömästi tehtävät toimenpiteet:

Puolen vuoden sisällä tehtävät toimenpiteet:

Pidemmällä aikavälillä tehtävät toimenpiteet:

4.3. Toisen askeleen tehtävät

Tässä tehtävässä Sinun tulee kartoittaa mahdolliset verkostokumppanit. Käytä apunasi oheisia lomakkeita. Tai tee itsellesi erillinen kontaktiluettelo, jossa kuitenkin on keskeiset seuraavat tiedot.

Potentiaalisten kumppanien kartoitus			
Kuvaa kumppanuustarve:	Mahdollinen kumppani: Nimi	Osoite	Puh. no
	Mahdollinen kumppani: Nimi	Osoite	Puh. no
	Mahdollinen kumppani: Nimi	Osoite	Puh. no
Kuvaa kumppanuustarve:	Mahdollinen kumppani: Nimi	Osoite	Puh. no
	Mahdollinen kumppani: Nimi	Osoite	Puh. no
	Mahdollinen kumppani: Nimi	Osoite	Puh. no
Kuvaa kumppanuustarve:	Mahdollinen kumppani: Nimi	Osoite	Puh. no
	Mahdollinen kumppani: Nimi	Osoite	Puh. no
	Mahdollinen kumppani: Nimi	Osoite	Puh. no

Potentiaalisten kumppanien kartoitus

Kuvaa kumppanuustarve:	Mahdollinen kumppani: Nimi Osoite Puh. no
	Mahdollinen kumppani: Nimi Osoite Puh. no
	Mahdollinen kumppani: Nimi Osoite Puh. no
Kuvaa kumppanuustarve:	Mahdollinen kumppani: Nimi Osoite Puh. no
	Mahdollinen kumppani: Nimi Osoite Puh. no
	Mahdollinen kumppani: Nimi Osoite Puh. no
Kuvaa kumppanuustarve:	Mahdollinen kumppani: Nimi Osoite Puh. no
	Mahdollinen kumppani: Nimi Osoite Puh. no
	Mahdollinen kumppani: Nimi Osoite Puh. no
Kuvaa kumppanuustarve:	Mahdollinen kumppani: Nimi Osoite Puh. no
	Mahdollinen kumppani: Nimi Osoite Puh. no
	Mahdollinen kumppani: Nimi Osoite Puh. no

4.4. Kolmannen askeleen tehtävät

4.4.1. Tapaamisen järjestäminen

Suunnittele sovittuun tapaamiseen ohjelma ja etenemisaikataulu, jossa on mainittu seuraavat käsiteltävät asiat:

1. Alkusanat – miksi olemme koolla. HÄTKÄDYTÄ!
2. Oma liikeideahahmotelma ja omat tarpeet
3. Odotukset osanottajille
4. Suunnitelma siitä, miten tulisi edetä

Huomaa, että edellä olevien asioiden toteutus vaatii todennäköisesti useamman tapaamisen.

Kopioi ja täsmennä aikaisemmin tekemäsi oma liikeideahahmotelmasi seuraavalle sivulle. Esitä siitä kuulijoille olennaiset kohdat käyttäen hyväksi esimerkiksi fläppipaperia, piirtoheitinkalvoa tai muuta havaintovälinettä.

4.4.2. Yhteisen hyödyn etsiminen

Mieti millä tavalla yhteisen hyödyn etsiminen on Sinun kumppanuusverkostossa järkevää. Ajatteletko ryhmätyötä? Jos ryhmä on suuri, kannattaa jakautua pienempiin ryhmiin. Niissä ihmiset uskaltavat ilmaista itseään vapaammin. Pääasia on, että kaikki läsnäolijat pääsevät ilmaisemaan itsensä. Miten rohkaiset hiljaisia?

Pohdintasi tulos ja perustelut:

4.4.3. Yhteisen liikeidean hahmottaminen

Kumppanuutta rakennettaessa on pidetty useita tapaamisia. Niissä on (toivottavasti) käsitelty myös yhteistä liikeideaa. Nyt on aika kerätä keskustelujen yhteenveto seuraavalla sivulla olevalle kumppanuusverkoston liikeideakartalle. Lähdetään taas liikkeelle kolmion kärjistä.

1. tuotteet ja/tai palvelut
2. mahdolliset asiakkaat
3. toimintaprosessit ja/tai organisaatio/henkilöstö, jolla toimit

ja jatketaan sivuihin

4. syntyykö asiakkaiden tarpeiden pohjalta tuotteillenne ja palveluillenne kysyntää?
5. pitäisikö tuotteita ja/tai palveluja terävöittää? Miten?
6. miten tunnettuutta ja luotettavuutta parannetaan?

4.4.4. Nelikenttäanalyysi

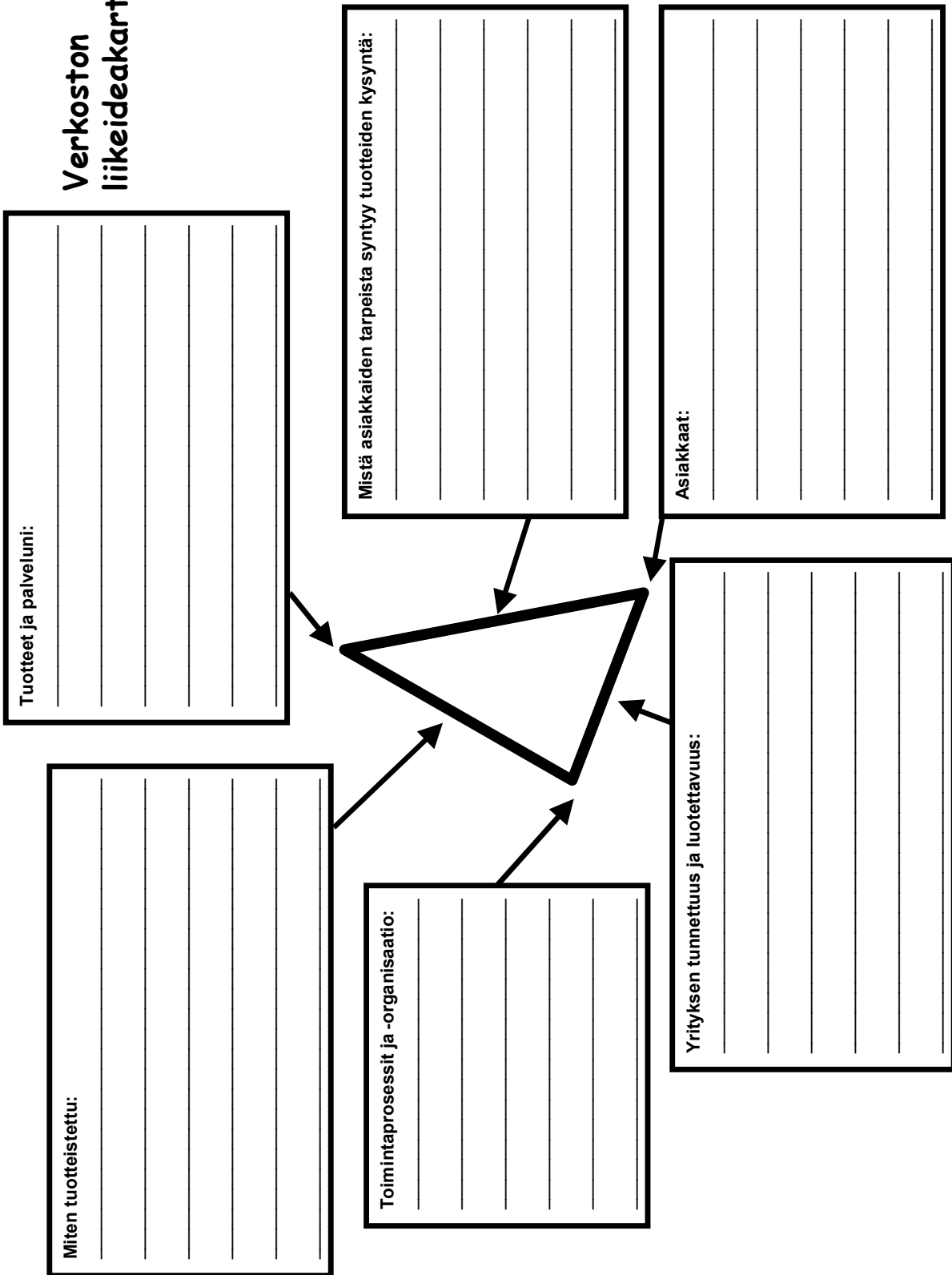
Siirrytään sen jälkeen nelikenttäanalyysiin. Kirjataan siihen käytettävänä olevaan neljään ruutuun asioita seuraavasti:

1. Ylärivin vasempaan ruutuun sellaisia kumppanuusverkoston sisäisiä vahvuuksia, jotka ovat **kriittisiä menestystekijöitä**. Niitä pitää hyödyntää.
2. Ylärivin oikeaan ruutuun sellaisia kumppanuusverkoston sisäisiä heikkouksia, joita pitää välttää, lieventää tai poistaa. Jos niille ei tehdä mitään ne todennäköisesti **tuhoavat kumppanuuden**.
3. Alarivin vasempaan ruutuun sellaisia kumppanuusverkoston ulkopuolisia mahdollisuuksia, joita voidaan jatkossa hyödyntää. **Seuratkaa** näitä **ympäristössä tapahtuvia muutoksia** ja hyödyntäkää ne ajoissa.
4. Alarivin oikeaan ruutuun sellaisia kumppanuusverkoston ulkopuolisia uhkia, jotka vaarantaa kumppanuusverkoston toiminnan jatkossa. Niitä pitää **torjua, lieventää, kiertää ja poistaa**.

4.4.5. Riskianalyysi

Tee myös riskianalyysi. Arvioi kumppanuuteen liittyviä riskejä asteikolla 2 (iso riski) ... 0 (olematon riski). Laske yhteen riskipisteesi.

**Verkoston
liikeideakartta**



Kumppanuusverkoston nelikenttäanalyysi

Vahvuudet	Heikkoudet
Mahdollisuudet	Uhat

Johtopäätökset

Välittömästi tehtävät toimenpiteet:

Puolen vuoden sisällä tehtävät toimenpiteet:

Pidemmällä aikavälillä tehtävät toimenpiteet:

Riskityyppi	Erittäin todennäköinen 2	Melko todennäköinen 1	Ei todennäköinen 0
Toimintaan ja tuloksiin liittyvät riskit:			
Yhteisen hyödyn löytämisen vaikeus			
Eriävät mielipiteet yksityiskohdissa			
Vähäinen lisäarvo			
Tavoitteiden muuttuminen			
Tuotteistuksen vaikeus			
Tulosten mittausongelmat			
Saavutetun hyödyn jakamisen ongelmat			
Kumppaniin liittyvät riskit:			
Vaikea löytää kumppania			
Kumppanin aikatauluun liittyvät riskit			
Kumppanin sitoutumiseen liittyvät riskit			
Taloudelliset riskit:			
Rahoituksen saamisen riskit			
Budjetoinnin vaikeuteen liittyvät riskit			
Kustannusseurantaan liittyvät riskit			
Johtamiseen liittyvät riskit:			
Motivoinnin vaikeus			
Yhteisten käytäntöjen löytämisen vaikeus			
Koordinointivaikeudet			
Yhteensä			

Nyrkkisääntönä voidaan pitää, että riskiluokkaan kaksi kuuluvia kohtia ei saisi olla kolmea enempää. Kokonaispistemäärän tulisi jäädä alle 16:n. Jos nämä rajat ylittyvät, kumppaniehdokkaiden tulisi käydä huolellinen keskustelu kumppanuuden kokonaishyödyistä suhteessa arvioituihin riskeihin.

Omat johtopäätökset:

4.5. Neljäs askel: Osaamismatriisin täyttäminen

Kirjatkaa seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon osaamistarpeesta ja tämänhetkisestä osaamisesta käymänne keskustelun tulokset seuraavien ohjeiden pohjalta.

Vasemman puoleiseen sarakkeeseen (kumppanuusverkoston osaamistarpeen kuvaus) kirjataan kaikki ne olennaiset osaamiset, jotka ovat kumppanuuden menestyksen kannalta merkittäviä. Ne ovat sanan mukaisesti **menestystekijöitä**.

Seuraaviin sarakkeisiin kirjataan mukana olevien kumppanien osaaminen kumppaneittain ja menestystekijöittäin. Jokaisella kumppanilla on oma sarake.

Jos kumppanien osaaminen kattaa kaikki kumppanuusverkoston osaamistarpeet (= ei jää yhtään ruutua paljaaksi), tilanne on siinä mielessä hyvä, että osaamistarve on kaikilta osin täytetty.

Usein kuitenkin käy niin, että ”kartalle jää valkoisia alueita”. Niiltä osin kumppanuusverkostolla ei ole tarvittavaa osaamista. On kaksi mahdollisuutta:

- a. etsitään sellainen uusi kumppani, jolla tällainen osaaminen on tai
- b. hankitaan tämä osaaminen koulutuksen, harjoittelun jne. avulla.

4.6. Viides askel: Myönteisen ja tehokkaan ilmapiirin luominen

4.6.1. Arvokeskustelu

Kirjatkaa sivulle 55 arvoista käymänne keskustelun tulokset. On tärkeää, että arvoista kirjataan myös se, miten ne näkyvät päivittäisessä työskentelyssä. Näin voidaan helpoiten todeta, noudattavatko kaikki yhteisesti sovittuja arvoja.

4.6.2. Kumppanuuden valintakriteerit

Kirjatkaa sivulle 56 kumppanuuden valintakriteerit. Tällaisia ovat mm. kumppanin osaamiseen, sitoutumiseen, motivaatioon ja persoonallisuuteen liittyviä asioita. Ei myöskään pidä unohtaa taloudellisia näkökohtia.

4.7. Kuudes askel: Yhteydenpitovälineet

Sivulle 57 kannattaa kirjata ne sovitut välineet, joilla kumppanuusverkosto pitää keskenään yhteyttä.

Kumppanuus- verkoston osaa- mistarpeen kuvaus	Kumppanin osaaminen Kumppani:	Kumppanin osaaminen Kumppani:	Kumppanin osaaminen Kumppani:	Kumppanin osaaminen Kumppani:

Valitkaa perusteellisen keskustelun jälkeen sivun 28 luettelosta neljä viisi arvoa (Voitte käyttää muitakin arvoja). Kirjatkaa miten ne näkyvät päivittäisessä yhteistoiminnassa. Niiden on tuettava kumppanuuden liikeidean toteutumista ja estettävä riskien toteutumista.

Arvot:**Miten ne näkyvät päivittäisessä yhteistoiminnassa?**

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Kirjatkaa kumppanuusverkoston valintakriteerit:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

Yhteydenpitovälineet

Kumppanuusverkoston yhteydenpitovälineet:

Väline:

Käyttötapa:

5. Yhteistyösopimus (MALLI)

1. Sopijapuolet ja yhteystiedot

Kumppanuusverkostossa ovat mukana:

Tässä sopimuksessa mukana olevat sopijapuolet muodostavat yhteenliittymän, josta jäljempänä käytetään nimitystä kumppanuusverkosto. Sen jäseneksi pääsee vain, jos kaikki kumppanuusverkoston jäsenet ovat siitä yksimielisiä.

2. Sopimuksen tarkoitus ja laajuus

Tämän sopimuksen tarkoituksena on määritellä sopijapuolten välinen kumppanuus, yhteistyö ja kumppanuusverkoston päättymisen.

Sopijapuoleksi ja yhteistyökumppaniksi hyväksytään henkilö tai yritys, joka täyttää seuraavat kriteerit:

3. Sopijapuolten oikeudet

Sopijapuolilla on oikeus käydä kauppaa ja tehdä muuta yhteistyötä kumppanuusverkostossa. Sopijapuolet pyrkivät ensisijaisesti käyttämään verkostoa ja sen yhteistyökumppaneita toiminnassaan ja sitoutuvat hyödyntämään kumppanuusverkostoa tehokkaasti.

4. Sopijapuolten velvollisuudet

Sopijapuolet ovat velvollisia noudattamaan tätä sopimusta ja yhteisesti sovittuja kumppanuusverkoston sääntöjä. Jäsenet ovat velvollisia tiedottamaan muille kumppanuusverkoston jäsenille tässä sopimuksessa ja sen mukaisessa yhteistyössä sekä kumppanuusverkoston säännöissä mainituissa asioissa tapahtuvista muutoksista.

5. Omistusoikeudet ja tekijänoikeudet

Jos tämän kumppanuusverkoston toiminnan tuloksena syntyy uusia tuotteita, palveluja, prosesseja tai immateriaalioikeuksia, kuten esimerkiksi keksintöjä, oikeudet niihin kuuluvat yhteisesti tämän sopimuksen sopijapuolille, ellei siitä kirjallisesti toisin sovita.

6. Kulujen ja tulojen jakaminen

Sopijapuolet sitoutuvat korvaamaan yhteiset ja yhteisesti sovitut kulut budjetin mukaan. Kukin korvaa budjettiin kuulumattomat ja itse aiheuttamansa kulut.

Budjettiin kuuluvat yhteistyöstä ja sen kautta saadut tulot jaetaan tasan sopijapuolten kesken. Budjettiin kuulumattomat tulot jaetaan sopijapuolten kesken siinä suhteessa, kuin kukin on tehnyt työtä kumppanuusverkoston hyväksi.

7. Salassapito

Sopijapuolet ovat velvollisia pitämään salassa verkostoyhteistyössä esiin tulevat luottamukselliset asiat. Salassapito käsittää myös sopijapuolten omaan liiketoimintaan sisältyvät luottamukselliset tiedot. Sopijapuolet vastaavat siitä, että niiden henkilöstö on tietoinen salassapidosta ja velvollinen sitä noudattamaan.

8. Sopimuksen kesto

Tämä sopimus on voimassa verkostoyhteistyön ajan. Erityisistä syistä sopijapuoli voi irtisanoa sopimuksen päättymään ___ kuukauden irtisanomisajoin. Irtisanoutunut sopijapuoli on velvollinen suorittamaan osuutensa projektin kuluista ja saamaan osuutensa sopimuksen päättymispäivään mennessä syntyneistä tuloista erikseen sovittavalla tavalla.

Jos sopijapuoli törkeästi rikkoo sopimusta, kärsinyt osapuoli voi purkaa sopimuksen päättymään heti ilmoittamalla siitä kumppaneille kirjallisesti.

9. Vahingonkorvaus

Jos sopijapuoli rikkoo tämän sopimuksen ehtoja tai sen nojalla annettuja sääntöjä, se on velvollinen korvaamaan aiheuttamansa vahingon.

10. Erimielisyyksien ratkaiseminen

Tästä sopimuksesta tai sen soveltamisesta syntyneet erimielisyydet pyritään ratkaisemaan ensisijaisesti neuvottelemalla.

11. Muut ehdot

12. Päiväys ja allekirjoitukset

_____ kuun ____ päivänä 20__

Kumppanit _____

6. Lähteet

Cane Sheila: The Handbook of Skillful Management, Pitman Publishing 1996

Hakanen Matti: PK-yrityksen strategiatyö, Multikustannus 2004

McKinsey & Company: Ideasta kasvuyritykseksi, WS Bookwell Oy, Porvoo 2001

Niemelä Seppo: Menestyvä yritysverkosto, Edita Prima Oy 2002

partner LAATUVERKOSTO, yritysverkoston pelisäännöt, PKT-säätiö 2001

Puohiniemi Martti: Löytöretki yrityksen arvomaailmaan, Limor kustannus, Espoo 2003

Stähle Pirjo – Laento Kari: Strateginen kumppanuus, WS Bookwell Oy, Porvoo 2000

Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitto: Kohti strategisia yritysverkostoja, 2001 ja 2003

Tilastokeskus: Tilastokeskuksen ja Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliiton yhteistutkimus verkostoitumisesta Suomessa 2004

Vivator verkostoitumistyökalu, internet-versio 2004