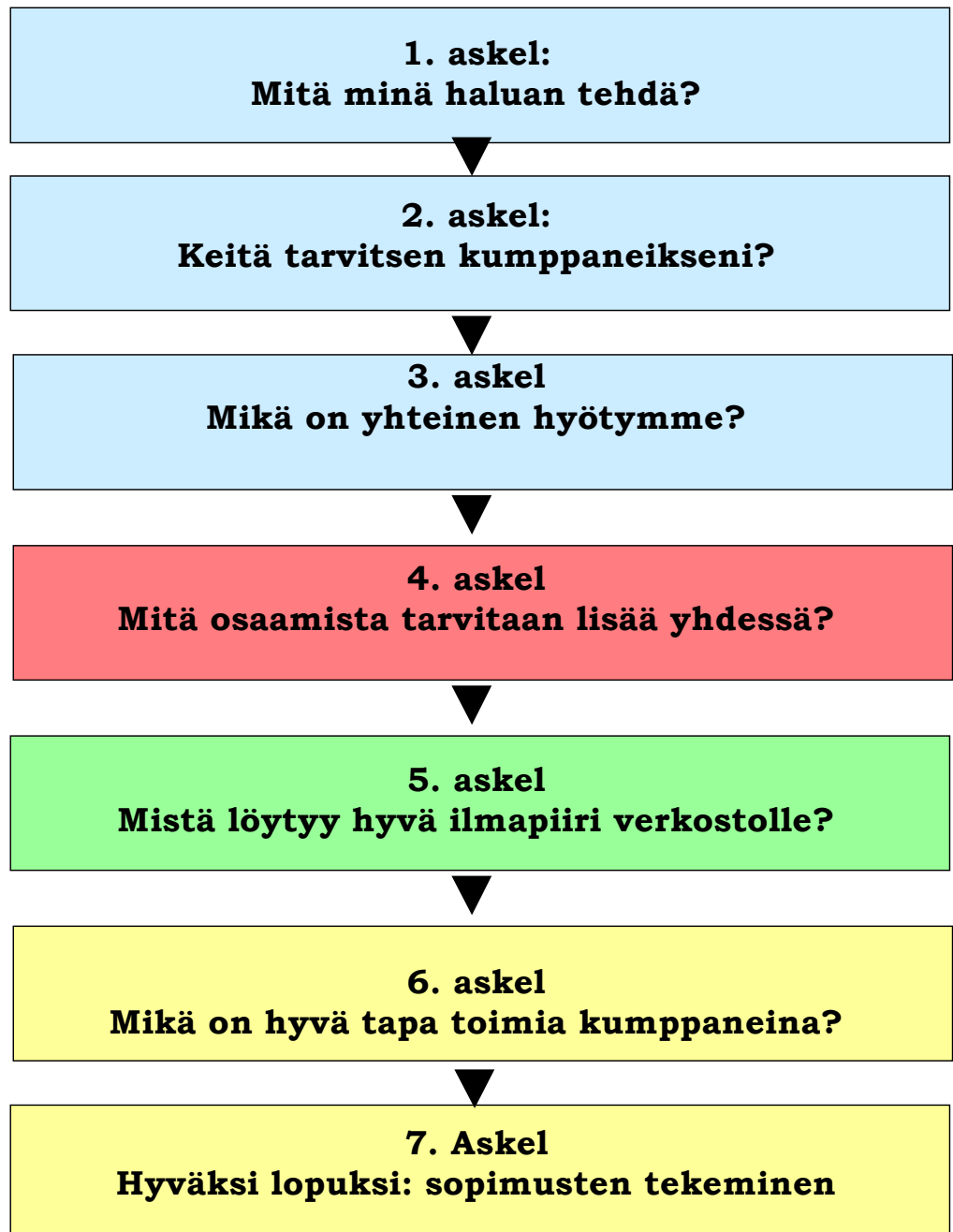


Pienyritysten Älykkäät Yhdistelmät -Työkirja

Verkoston luominen

Verkoston kokoajan seitsemän askelta:



Alkusanat

Kädessäsi on yrittäjille tarkoitettu kumppanuuden rakentamisen työkirja. Se on erityisesti kohdistettu ohjeeksi pienyrityksille, jotka haluavat yhteistoiminnalla kasvattaa liiketoimintaansa. Materiaali perustuu monivuotiseen kokemukseen yritys yhteistyön kehittamisestä.

Yhteistyön muodot ovat erilaisia. Myös yhteistyöstä saatava hyöty vaihtelee sen mukaan minkälaisesta ja kuinka kiinteästä yhteistyöstä on kysymys. Pienyritysten älykällä yhteistoiminnalla on mahdollista lisätä liikevaihtoa ja saada lisää tuottavia asiakaskontakteja. Tällöin tapahtuu myös mielenkiintoisia muutoksia:

- yhdessä saavutetaan enemmän
- syntyy yhteisiä tuote- ja palvelukonsepteja, toimintamalleja ja välineitä
- toimintatavat järkeistyvät
- syntyy yhteinen palvelukartta ja palvelulupaus – laatujärjestelmä
- saadaan suurempaa näkyvyyttä ja parempaa uskottavuutta
- opitaan suunnittelemaan ja tekemään yhdessä
- opitaan toisilta

Tämän kaiken edellytyksenä on kuitenkin erilaisten valintojen ja kompromissien tekeminen sekä yhteistyöhön sopeutuminen. Lopputuloksena oikein toteutettu yhteistointa — kumppanuus – synnyttää uusia älykkäitä yritystoiminnan yhdistelmiä.

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 37 eteenpäin on tehtäväsivuja. Niitä huolellisesti täyttämällä etenee 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	6
2. Kumppanuuden rakentaminen	9
2.1. Kumppanuusverkoston kokoajan ominaisuudet	9
2.2. Kumppanuuden rakentamisen vaiheet: Seitsemän askelta	10
3. Kumppanuuden rakentamisen keskeiset tehtävät pienyritysten älykkäässä yhteistyössä	11
3.1. Ensimmäinen askel: Mitä minä itse haluaisin tehdä?	13
3.1.1. Liikeidea	13
3.1.2. Analyysit	15
3.2. Toinen askel: Kumppaneiden kartoittaminen	17
3.3. Kolmas askel: Yhteisen hyödyn etsiminen	19
3.3.1. Tapaamisen järjestäminen	19
3.3.2. Yhteisen hyödyn etsiminen	21
3.3.3. Yhteisen liikeidean hahmottaminen	21
3.3.4. Nelikenttäanalyysi	22
3.3.5. Haitta- ja riskianalyysi	25
3.4. Neljäs askel: Täydentävän osaamistarpeen ja resurssien selvittäminen	26
3.4.1. Osaamistarpeen selvittäminen	26
3.4.2. Omakohtaisen osaamisen selvittäminen	27
3.5. Viides askel: Myönteisen ja tehokkaan ilmapiirin luominen	28
3.5.1. Yhteinen arvopohja	28
3.5.2. Luottamus – onnistuneen yhteistyön perusta	29
3.5.3. Kumppanin valinta	32
3.6. Kuudes askel: Toimintatapojen suunnittelu	33
3.6.1. Organisaatiomuoto	33
3.6.2. Toimintojen ja vastuualueiden määrittely	33
3.6.3. Toimintatavat	34
3.7. Seitsemäs askel: Sopimusten tekeminen	35
3.7.1. Aiesopimus	35
4. Tehtävät	37
5. Sopimusmalli: Yhteistyösopimus	55
6. Lähteet	58

1. 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 pienyrittäjältä 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 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

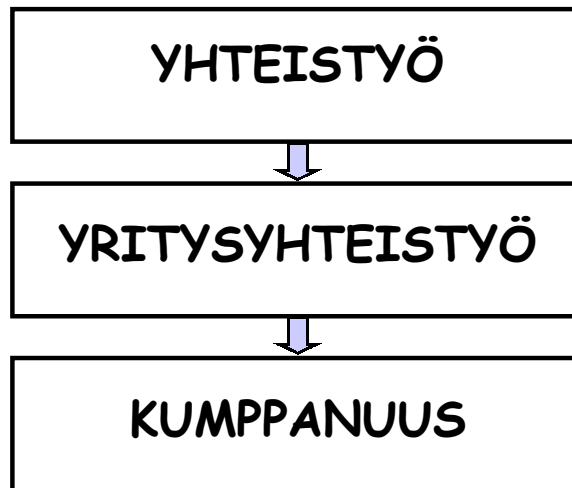
Asiakkaalle annetaan (tai sitten ei):	Asiakkaalta saadaan (tai sitten ei):
• toimitte (tuote tai palvelu)	• hinta
• ekstrapalvelu	• ymmärrystä pidempiin toimitusaikoihin
• osuus yrityksen brandiin tai imagoon	• joustamattoman työtavan sietoa
• pitkäaikainen asiakassuhde	• harmien sietoa

Selvitetään ensin termejä:

- toimitte = tuote tai palvelu, jota yritys valmistaa ja 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 ja asiakkaan maksama rahamäärä
- toimitusaika = aika, jonka jälkeen toimitte on asiakkaan käytettävissä

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

Halutakseen menestyä, 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 edetä 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 kilpailukyvyyn 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 muulla yrittäjätoiminnalla: maatilamatkailulla, koneurakoinnilla, tilakohtaisilla metsän hyödyntämisellä jne. Viimeisin ja tulevaisuudessa ilmeisesti voimakkaasti kasvava yhteistyön muoto on kuntien toimintojen ulkoistaminen. Vielä ei ehkä täysin nähdä niitä kaikkia mahdollisuuksia, joita tämä myös maaseudulle tarjoaa.

Yhteistyö voidaan nähdä moniasteisena. Sitä voi syntyä yrittäjien (tuotteiden ja palvelujen tarjoajien) kesken ja yrittäjien ja asiakkaiden kesken.

Yhteistyön eri muotoja

Yrittäjien kesken:

- satunnaisia tapaamisia, joissa vaihdetaan myönteisiä ja kielteisiä kokemuksia
- kehittämisrenkaita, joissa keskustellaan organisoidusti tietyn teeman ympäriltä
- projektiryhmät tietyn hankkeen toteuttamiseksi
- hankintarenkaat
- perinteinen alihankintayhteistyö
- franchising
- (jälleen)myyntiketjut
- ulkoistetut palvelut
- kumppanuuden kehittäminen strategiseksi yhteistyöksi

Yrittäjän ja asiakkaan kesken:

- säännöllinen asiakkuus ostotottumukseen ja palveluun perustuen
- säännöllinen asiakkuus hyötyyn perustuen
- asiakkaan kytkeminen yrityksen tuotanto- tai tuotekehittelyprosessiin
- strategiset yhteenliittymät, kumppanuudet

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 pidä sisällään 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 viestintäteknikka, myynti ja markkinointi).
3. Vuorovaikutteista ja luottamuksellista.
4. Molempien osaamista kehittäväää 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 liiketoimintasuhdeita 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, mittakaavaetuja ja riskien pienentymistä. Ydinosaamiseen keskittyminen mahdollistaa paremman ja ammattitaitoisemman osaamisen. Voidaankin todeta, että kumppanuuden avulla yritykset hankkivat paremman markkina-aseman sekä saavuttavat tuottavuusetuja ja säästöjä laadusta tinkimättä.

Suomalaisia tutkimuksia hyödyistä

Edellä olevaan liittyen voidaan kertoa, että vuonna 2001 Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliiton selvitti yrityskyselyn avulla verkostoyhteistyön tavoitteita. Näistä kahdeksan tärkeimmäksi koettua 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

Tämän olivat siis yritysten tavoitteita verkostomaiselle toiminnalle. Samalla kertaa kysyttiin myös sitä, minkälaista hyötyä nämä 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. Pienyrityksen 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 sarjamuotoisesti 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. Rakennettaessa pienyritysten älykästä yhteistyötä hyödyt ovat erilaiset kuin rakennettaessa teollisten toimitusketjujen kumppanuutta. Lisää eroja syntyy, kun mietitään julkishallinnon sidosryhmäyhteistyötä ja niistä eri osapuolille koituvia

hyötyjä. Tässä materiaalissa syvennytään erityisesti pienyritysten älykkääseen yhteistyöhön.

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

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

Niihin kannattaa siis kiinnittää erityistä huomiota menestyksen varmistamiseksi.

2. Kumppanuuden rakentaminen

2.1. Kumppaniverkoston kokoajan ominaisuudet

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 Verkstokonsultit-pl 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 käynnistämisessä. Mikään toiminta ei lähde itsestään liikkeelle. Yhteistoimintaa ei myöskään voi rakentaa minkään ulkopuolisen toimijan varaan. Aloitteellisuus niin neuvontajärjestöjen suuntaan kuin myös ajateltuihin yhteistyökumppaneihin, asiakkaita unohtamatta, on tärkeää.

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 kun ne on yhdessä pohdittu, jollekin lankeaa aina tehtäväksi tuoda näkemystä esiin.

Omaa näkemystään on myös uskallettava ajaa päättäväisesti eteenpäin. Matkan varrella tulee eteen todennäköisesti monenlaisia esteitä, jotka uhkaavat kaataa hankkeen. Kun on itse vankasti sitoutunut asiaansa, voi sitä viedä päättäväisesti eteenpäin. Näin saa myös muut yhteistoiminnan osapuolet pysymään mukana. Jos hankkeen vetäjä on epävarma, eivät muutkaan kumppanit pysy mukana. Innostavuus on neljäs tärkeä ominaisuus. Oma yhteistyön idea on pystyttävä kertomaan muille kumppaneille niin kiehtovalla tavalla, että he lähtevät myös innolla mukaan yhteistyöhön. 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 itseltään. 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.

Yhteistyön rakentajan ominaisuuksiin liittyvät tehtävät

Sivuilla 37 on tehtävä, jonka avulla voit tarkastella itseäsi kumppanuuden rakentajan ominaisuuksia vastaan.

2.2. Kumppanuuden rakentamisen vaiheet: Seitsemän askelta

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

Verkoston kokoajan seitsemän askelta:



3. Kumppanuuden rakentajan keskeiset tehtävät pienyritysten älykkäässä yhteistoiminnassa

Mikä on olennaista monenkeskisessä yhteistoiminnassa?

On luonnollista, että kun yrittäjä miettii yhteistoiminnan järkevyyttä, hänen pitää saada siitä liiketoiminnalleen aitoa lisäarvoa. Mitä tällainen aito lisäarvo on pienyrityksen kohdalla, joka on rakentamassa monenkeskistä, tasavertaisten mukanaolijoiden yhteistoimintaa?

Olennaista on, että yhteistoiminta, ja pidemmälle vietynä kumppanuus, tuo yrittäjälle jonkinasteista hyötyä, jota voidaan tarkastella sekä lyhyellä että pidemmällä aikavälillä.

Ihanteellista tietysti olisi, jos hyöty konkretisoituisi mahdollisimman nopeasti.

Kumppanuuteen siirtyminen on monen yrittäjän kohdalla iso haaste, muutos. Monet asiat muuttuvat kuitenkin myönteiseen suuntaan, kun yritys hankkii tuekseen kumppaneita. Ainakin seuraavia myönteisiä muutoksia tapahtuu:

**Kumppanuuden
peruste
=
LISÄÄ KOKOA,
LISÄÄ
ASIAKKAITA**

- yhdessä saavutetaan enemmän, suurempi näkyvyys lisää uskottavuutta
- syntyy yhteisiä tuotekonsepteja, toimintamalleja ja välineitä
- toiminta on järjestelmällistä
- syntyy yhtenäinen toimintajärjestelmä (laatujärjestelmä)
- suunnittelu ja toteutus tehdään yhdessä
- opitaan ja kehitytään yhdessä

Edellä kuvattu luettelo kuvaa tilannetta, jossa kumppanuus tuottaa jo tuloksia ja sen mukainen toiminta on jo käynnissä. Kuitenkin on hyvä jo etukäteen tarkastella niitä haasteita, joita kumppanuus tuo mukanaan.

Kumppanuudella päästään kapasiteetin kasvattamiseen ja suuremman näkyvyyden saavuttamiseen. Kapasiteetin kasvu merkitsee kuitenkin suurempien kokonaisuuksien hallintaa. Tehtävät lisääntyvät ja niille on löydettävä tekijät. Tuotantoa on organisoitava ja sen myötä perehdyttävä uudenlaisiin ratkaisuihin ja toteutustapoihin. Tuotteiden ja palvelujen markkina-alue kasvaa ja sen myötä joudutaan käyttämään uudenlaista markkinointia ja myyntityötä. Mutta tästä kaikesta selvitään. Kumppanuushan tarkoittaa nimenomaan sitä, että osaamista eri osa-alueille tulee lisää. Kaikesta ei tarvitse huolehtia itse.

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

Yhdessä suunnittelu ja tekeminen on haastavaa, koska sen täytyy onnistuakseen täyttää ainakin seuraavat kolme edellytystä.

- 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 voi merkitä tilanteita, joissa saattaa syntyä kahdenlainen asetelma: 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 kokoamisessa tarvitaan monia yhteisiä keskusteluja, neuvotteluja ja pohdintoja. Niiden onnistuminen edellyttää edellä mainittujen ajatusten hyväksymistä ja noudattamista.

Seuraavaksi voidaankin lähteä katsomaan kuinka kumppanuutta rakennetaan. Etenemme seitsemän askeleen tahdissa.

3.1. Ensimmäinen askel: Mitä minä itse haluaisin tehdä?



1. askel

Mitä itse haluaisin tehdä?

Ennen kuin mikään yritys pystyy järkevään pitkäjänteiseen toimintaan sillä on oltava jonkin tasoinen hahmotelma menestymisen edellytyksistä. Menestystä voi syntyä yksin yrittämällä tai sitten yhdistämällä voimavaroja toisten yrittäjien kanssa, solmimalla kumppanuuksia.

Vaikka tämän materiaalin tarkoitus on

opastaa yrittäjiä kumppanuuksien rakentamisessa, ensimmäinen askel edetä tässä työssä on selkiyttää kumppanuuden rakentajan omaa liikeideaa - punaista lankaa – yhdessä laadittavan suunnittelun pohjaksi. Ei pidä pelästyä, vaikka edellä oleva kuulostaisi liian mahtipontiselta. Liikeideassa on kysymys vain siitä mitä myydään, kenelle ja millä tavalla toimien.

3.1.1. Liikeidea

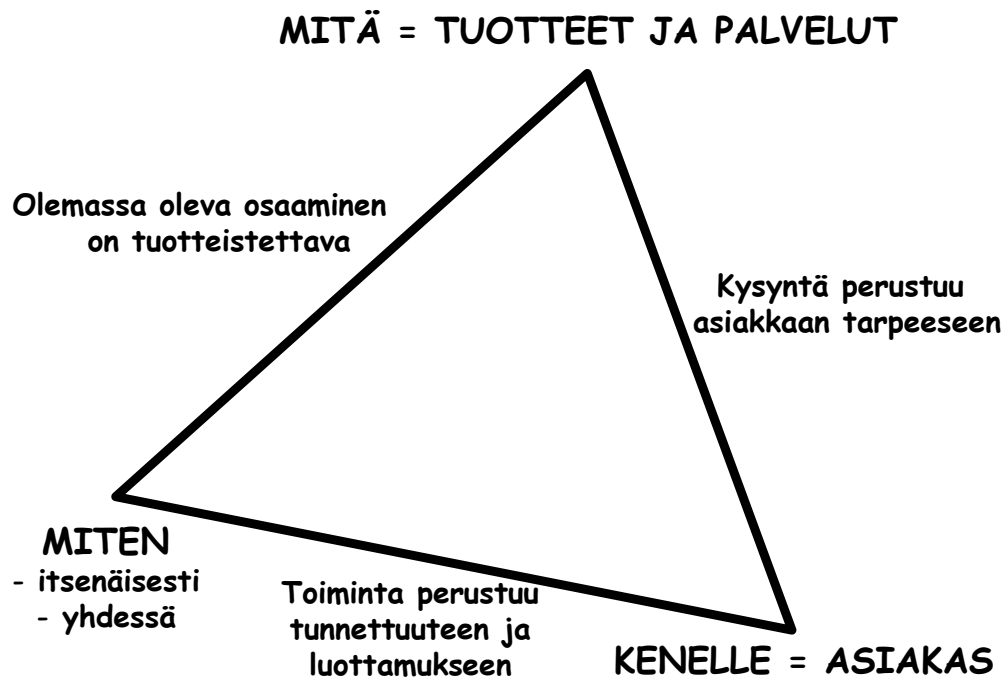
Kumppanuuden rakentaminen – prosessi – alkaa siis kokoajan oman yrityksen liikeidean tarkastelusta. Sen on oltava selkeä. Kokoajan on itse oltava tietoinen, mitä hän tavoittelee liiketoiminnassaan. Hänellä olisi oltava myös itselleen sopivia vaihtoehtoisia ratkaisumalleja. Edellä tulikin jo mainituksi muutamia keskeisiä yrittäjän tunnusmerkkejä: toiminnan selkeys, tavoitteellisuus ja vaihtoehtojen näkeminen.

Jos päädytään kumppanuuteen, syntyvän yhteistoiminnan muut osapuolet ja heidän vaatimuksensa on myös otettava huomioon, ja haasteisiin on aina olemassa useampi kuin yksi ratkaisu. Kokoajan olisi kumppanuudessa itse keskityttävä olennaiseen, siihen, minkä hän itse parhaiten taitaa. On osattava luopua jostakin, jotta kumppanuuden varaan rakennettava liikeidea pääsee kehittymään ja sen tuoma lisäarvo esiin.

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

Käydään kuitenkin lyhyesti läpi seuraavalla sivulla olevan kuvion avulla liikeidean keskeiset käsitteet.

Mitä tarjotaan, eli on määriteltävä tuotteet ja palvelut. **Kenelle** näitä tuotteita tarjotaan? Yrityksellä on siis oltava asiakkaita. **Miten** kaikki tapahtuu? Tässä kohdin yritys voi erottautua kilpailijoistaan. Ei riitä, että on mahdollisia asiakkaita. Tarjottaville tuotteille on löydettävä asiakkaiden taholta **kysyntää**, ja etenkin palveluiden puolella **tuotteistus** on tärkeää. Mistä saadaan **toimintaan tunnettuutta ja luottamusta** eli



miten löydetään riittävän omaperäinen ratkaisu, jolla tuotteet ja palvelut tarjotaan asiakkaille.

Näihin liikeidean osatekijöihin kannattaa syventyä huolella. Alkava yrittäjä lähtee usein liikkeelle olemassa olevista resursseistaan ja niihin liittyvästä osaamisestaan. Otetaan esimerkki.

Yritysesimerkki

Eteläsuomalaisessa kunnassa aivan ydinkeskustan tuntumassa on Kol-sarbyn maatila. Se viljelee vehnää, kauraa ja sokerijuurikasta. Perinteiseen maanviljelyyn käytetty aika keskittyy kevään toukotoihin ja syksyn sadonkorjuuseen sekä peltojen muokkaamiseen seuraavaa satokautta ajatellen.

Tila on hyvin koneellistettu. Jotta koneilla olisi käyttöä muunakin aikana, tilan isäntä on kehittänyt tilalleen muutaman tuotteen. Toinen perustuu talvisin lähistöllä olevien asuinkiinteistöjen pihateiden auraukseen ja hiekoitukseen. Työ on huolellisesti tehtyä ja tiet hyvin aurattu heti lumisateen jälkeen ennen ihmisten töihin lähtöä.

Toinen tuote on takkapuiden myynti. Tuote, puut, saadaan omasta metsästä. Ne on katkottu ja halottu asuntojen takkoihin sopivan kokoisiksi ja pakattu kuution kokoisiksi kuljetuseriksi. Ne on suojattu muovikääreellä sateelta. Asiakkaat löytyvät läheltä. Kirkkonummi on pientalovaltaista ja lähes kaikkiin uusiin pientaloihin rakennetaan takka ja useisiin lisäksi

Perinteinen
nelikenttäanalyysi

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

puilla lämmitettävä sauna. Kunnan väkiluku on kasvanut n. 2500 – 3000 henkeä vuodessa ja ihmiset ovat asettuneet pääasiassa näille uusille pientaloalueilla. Tapa toimia on mielenkiintoinen. Asiakkaat hakevat polttopuunsa itse tilalta esimerkiksi henkilöauton peräkärriyllä. Paketoitu halkomotti nostetaan traktorin etuhaarukalla peräkärriyn. Mainonta hoituu tilan pihalla olevalla isolla kyltillä "Halkoja myytävänä".

Kolsarbyn tila toimii siis tällä hetkellä kolmen liikeidean turvin työllistäen ympäri vuoden tilan omistajaperheen. Jos sokerijuurikkaan viljely loppuu Suomessa – kuten on ennakoitu – tila joutuu luultavasti etsimään jonkun muun ratkaisun. Nähtäväksi jää, onko se kumppanuus jonkun muun paikkakunnan yrittäjän kanssa.

3.1.2. Analyysit

Seuraava vaihe on analyysin tekeminen omista resursseista. Liikkeelle voi lähteä esim. tekemällä ns. nelikenttäanalyysin (tai englantilaisittain SWOT-analyysi). Siinä listataan erikseen yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet ja vastaavasti ulkoiset mahdollisuudet ja uhat.

Yrityksellä on sekä hyviä puolia että heikkouksia. Ne ovat sellaisia tekijöitä, joihin yritys tai sen omistaja ovat itse voineet omalla toiminnallaan vaikuttaa. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkissämme mm.

- hyvä ja tarkoituksenmukainen konekanta (+)
- oma lehtipuuvaltainen metsä (+)
- riittävä piha-alue halkopakettien varastointiin (+)
- perheen ikärakenne (-)
- joidenkin peltolohkojen etäisyys (-)

Kun vahvuudet ja heikkoudet on näin analysoitu, siirrytään ulkopuolisiin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Ne ovat tekijöitä, joihin yritys ei itse omalla toiminnallaan voi vaikuttaa. Sen täytyy pyrkiä käyttämään mahdollisuuksia hyväkseen ja toisaalta varautumaan uhkien osalta. Ulkoiset tekijät voivat olla esimerkissämme seuraavia:

- kunnan kasvava väkiluku (+)
- asuntojen pientalovaltaisuus (+)
- lyhyet etäisyydet asuinkiinteistöihin (+)
- sokerijuurikkaan viljelyn kannattavuus (-)
- kunnan kaavoituspolitiikka (+/-)

Nelikenttäanalyysin teon yhteydessä kannattaa palauttaa mieleen johdannossa kilpailukykyä kuvannut asetelma.

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

Ovatko asiakkaalle annetut ja asiakkaalta saadut tekijät vahvuuksia vai heikkouksia?

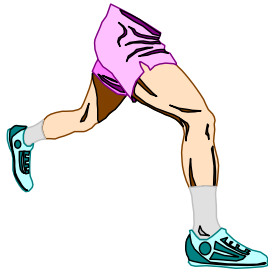
1. Onko toimitte eli tuote tai palvelu kunnossa? Parempi kuin kilpailijoilla?
2. Sisältääkö toimitte sellaisia palvelun lisäelementtejä (esim. asennukseen tai huoltoon liittyviä), joita asiakas arvostaa.
3. Mikä on yrityksen imago (mielikuva) asiakkaiden silmissä?
4. Onko yrityksen asiakassuhteet kestäviä ja pitkäaikaisia?
5. Voiko yritys vaikuttaa valmistamansa tuotteen tai palvelun hintaan?
6. Onko toimitusaika kilpailukykyinen? Pakottaako se ylitöihin?
7. Aiheuttavatko ennakoimattomat sattumukset – harmit – asiakkaille ja yritykselle toistuvia ongelmia?

Hyvin tehtynä analyysi kertoo, kannattaako yrittäjän jatkaa yritystoimintaansa yksin itsenäisenä yrittäjänä vai pyrkiäkö 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 38-41 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. Maaseudulla ja pienemmillä paikkakunnilla yrittäjät tuntevat toisensa. Tällöin on helppoa haravoida lähiympäristöä ja löytää sopivia kumppaneita. Hankalammaksi kumppanin löytäminen muodostuu sellaisissa tapauksissa, joissa lähiympäristöstä ei löydy sen alan taitajaa, joka olisi yhteistyössä tarpeen. Kumppania joudutaan etsimään kauempaa ja tuntemattomien yritysten ja ihmisten parista. Näissäkin tapauksissa kannattaa ensin käydä läpi tutut ja tuttavien tutut sukulaisia unohtamatta. Sitten apuun tulevat yrittäjäjärjestöt ja muut yrittäjiä palvelevat organisaatiot. Esimerkiksi Kaakkois-Suomen alueella tällaisia ovat

- Kymen Yrittäjät ry
- Etelä-Karjalan Yrittäjät ry
- MTK Kymenlaakso
- MTK Etelä-Karjala
- ProAgria Etelä-Karjala
- ProAgria Kymenlaakso
- Kaakkois-Suomen Metsäkeskus
- Kotkan-Haminan Seudun Yrityspalvelu Oy
- Kouvolan seudun kuntayhtymä, Kouvolan Seudun Yrityspalvelu
- Lappeenrannan Seudun Elinkeino ja Matkailu Oy

Kumppanin etsimisessä kannattaa kiinnittää huomio seuraaviin kohtiin:

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

Vaatimuslista painottuu tietysti kyseessä olevan kumppanuuden luonteen ja koon mukaan.

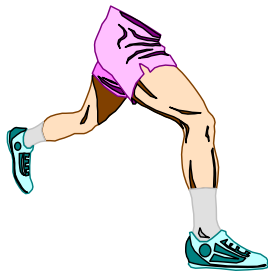
Seuraava toimenpidelista kannattaa käydä läpi:

1. Käy läpi sukulaiset ja tuttavat, sukulaisten ja tuttavien tuttavat. Kerro heille aikomuksistasi. Sana leviää, mutta voi viedä hetken aikaa.
2. Kirjaa seuraavaksi ylös ne järjestöt ja yhdistykset, joista saattaisi olla Sinulle hyötyä kumppaneita etsittäessä. Tällaisia ovat edellä mainitut yrittäjäjärjestöt, uusyrityskeskukset, yrityskeskukset.
Selvitä edellä mainittujen organisaatioiden yhteyshenkilöt
Ota heihin yhteyttä ja kerro tarpeesi
3. Mieti etukäteen mitä lisäarvoa kumppanuus toisi yrityksellesi.
4. Kun saat yhteystietoja (joko tuttavien ja sukulaisten avulla tai järjestöjen kautta), ota rohkeasti yhteyttä kaipaamiisi muihin yrittäjiin ja kerro mitä olet suunnittelemassa.
5. Sovi tapaaminen, jossa voit kertoa tarkemmin ajatuksistasi.

Toisen askeleen tehtävät

Sivuilta 42-43 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 pystytään asiakkaille tarjoamaan **ainutlaatuisuutta ja lisäarvoa**. Tuotetta tai palvelua voidaan parantaa lisäämällä siihen vaikkapa 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 tekijöitä. Hetkelliset tuotantokapasiteetin rajoitukset eivät pääse 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.

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. Ensimmäisten kontaktien merkitys on ratkaisevaa, sillä tutkijat väittävät, että luottamuksen tai epäluottamuksen siemenet kylvetään ensimmäisten kolmen tai viiden minuutin aikana. Jotkut puhuvat henkilökehioiden toimimisesta. Kumppanuuden rakentajan on lisäksi kyettävä innostamaan paikalla olijoita yhteiseen hankkeeseen. Koeteltu tapa edetä asiassa voisi olla seuraavalla sivulla oleva järjestys.

On hyvä varautua useaan tapaamiseen lähikuukausien aikana. Jotta kumppanuuden rakentaja pystyy viemään läpi 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 liikevaihto lisääntyy kun yhteistyö tuo uusia asiakkaita, mukana olevien yritysten kapasiteetti kasvaa, suurempi koko luo parempaa imagoa ja kehitettävät tuote- ja palvelukonseptit parantavat tuotteiden ja palveluiden laatua.

Kumppanuuden rakentaja kertoo avoimesti mitä hän haluaa myydä, kuka haluaa ostaa ja miten muut paikalla olijat ovat mukana. Tähän välttämättömän pohjan luo ensimmäisen askeleen työ. 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 rakentamessa kumppanuuksia ja löytäessä näin uusia mahdollisuuksia liiketoimintansa harjoittamiseen.

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.

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

Kokemukset mm. Kaakkois-Suomen Yritysverkon hankkeissa osoittavat, että yhteistoimintaa hakevat yrittäjät kokoontuvat neljä viisi kertaa muutamaksi tunniksi yhteen pohtimaan näitä kysymyksiä. Asia ei siis ole selvää kertaheitolla.

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.

Yritysesimerkki

Kuusankoskella toimivan HoivaSeiskan kumppanit näkivät kumppanuuden hyödyt seuraavasti:

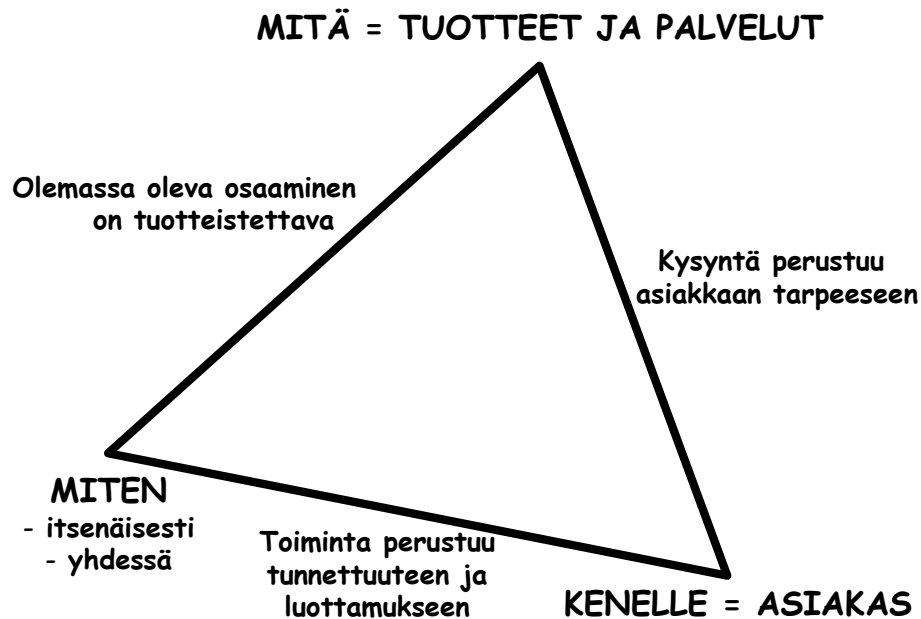
- ***näkyvyys***
- ***tunnettavuus markkinoilla***
- ***luotettavuus***
- ***toimintavarmuus***
- ***yhteinen markkinointi***
- ***yhteiset koulutukset (yrittäminen, laadunhallinta, markkinointi ym.)***

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 verkoston kokoaja mietti omaa liikeideaansa. Nyt samantapainen pohdinta tehdään yhdessä synnyttävälle yhteistyökuviolle. Ehkä liikeidea tuntuu liian juhlalliselta termiltä tässä vaiheessa, mutta jonkinlaiset yhteistyön suuntaviivat on luotava. On sovittava **mitä** yhdessä tarjotaan eli on määriteltävä tuotteet ja palvelut. Todennäköisesti tuotteiden ja palveluiden määrä kasvaa ja

monipuolistuu sekä laatu paranee. **Kenelle** näitä tuotteita tarjotaan? Asiakaspiirikin luultavasti kasvaa, syntyy uusia asiakasryhmiä.



Miten käytännössä toimitaan? Miten yhteiset tuotteet ja palvelut syntyvät, miten ne asiakkaille toimitetaan jne. Tuotteiden ja palvelujen tuottajia on aikaisempaa enemmän. Miten kokonaisuus organisoidaan, jotta asiakasta palvellaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Tuotteille on löydettävä asiakkaiden taholta **lisäkysyntää**, ja etenkin palveluiden puolella **tuotteistus** on tärkeää. Miten ratkaistaan **tunnettuuden** ja **luottamuksen** haasteet eli miten löydetään riittävän omaperäinen ratkaisu tuotteiden tai palveluiden tunnetuksi tekemiseen ja tarjoamiseen asiakkaille.

Otetaan muistin virkistämiseksi liikeideakuva uudelleen esille. Valaistetaan tilannetta aikaisemman esimerkkimme avulla. Liikeidean pohdinnassa ja sen konkreettisen kuvauksen, liiketoimintasuunnitelman, laatimisessa saa neuvonta-apua mm. Verkostokonsultit-pl Oy:stä, os. www.verkostokonsultit.fi. Liiketoimintasuunnitelma on siinä mielessä tärkeä, että kaikki rahoittajat edellyttävät sen laatimista.

3.3.4. Nelikenttäanalyysi

Seuraava vaihe kumppanuudenkin rakentamisessa on analyysin tekeminen. Mietitään taas yhdessä synnyttävän verkoston hyötyjä ja haittoja edellä tutuksi tulleella analyysivälineellä. Vasta tämän jälkeen jokainen mukana oleva voi omalta kohdaltaan päättää, onko yhteistyö hänen kohdallaan järkevää vai ei. Analyysin johtopää-

töksistä saattaa paljastua esimerkiksi ennakoimattomia investointitarpeita. Tarkoituksena aidossa kumppanuudessa on joka tapauksessa luoda tilanne, jossa kaikki tuntevat hyötyvänsä, voittavansa.

Palautetaan tässä vaiheessa mieliin taas jo aikaisemmin pariinkin otteeseen tarkasteltu kilpailukyvyn kuvio. Mitä asioita ja miten kumppanit voivat hyödyntää toimimalla yhdessä? Valaistaan asiaa esimerkillä.

Yritysesimerkki

Polar Meetings (jatkossa PM) on vuodesta 1990 Kittilän Levillä toimiva matkailualan yritys. Se on erikoistunut vaativaan yritysmatkailuun. Liikevaihdosta yli 90 % tulee pääasiassa eteläsuomalaisten ja ulkomaisten yritysten asiakkaiden ja henkilöstön palvelusta.

Yrityksen toiminta perustuu ratkaisevasti kumppanuuteen. Sillä on omaa henkilökuntaa ainoastaan neljä henkeä. Tiiviitä yrityskumppaneita on noin 10, löyhempää yhteistoimintaa on lisäksi n. 20 yrityksen kanssa, paitsi Levillä, myös Ylläksellä, Rovaniemellä ja Pyhätunturilla. Mm. autoja vuokraava Herz on yrityksen kumppani.

Kun Polar Meetingsin asiakasryhmä saapuu Kittilän lentokentälle, sitä palvellaan esim. seuraavasti:

- 1. Kentällä on vastassa PM:n sopimuskumppanina toimiva kuljetusyrittäjä, joka vievät asiakkaat n. 15 km:n päähän Leville.***
- 2. Tapahtuu majoittuminen pääasiassa PM:n omiin majoitustiloihin, jossa yrityksen edustaja toivottaa vieraat tervetulleiksi.***
- 3. Tämän jälkeen ryhmä siirtyy varattuun kokoustilaan. Tila voi olla PM:n oma tai paikka on varattu paikallisesta hotellista (tavallaan kilpailijalta). Valinnan ratkaisee mm. vieraiden määrä ja haluttu varustetaso.***
- 4. Vierailijaryhmän vapaa-ajan viettoon on monenlaisia mahdollisuuksia moottorikelkkasafareista lasketteluun ja kamarikonserttiin. Palvelut hankitaan niihin erikoistuneilta kumppaneilta. Jos asiakkaissa on ulkomaalaisia, PM:n edustaja on mukana ja katsoo, että kaikki sujuu sovitulla tavalla. Kielitaidottomuus ei saa pilata palvelua.***
- 5. Iltaohjelman tarjoilussa on erilaisia mahdollisuuksia. PM:llä on sopimukset kolmen eri tasoisen ravintolayrittäjän kanssa. Huomiota kiinnitetään erityisesti pieniin yksityiskohtiin, esim. takoissa pitää olla tulet vieraiden saapuessa.***

Kaikki yhteistyökumppanit toteuttavat oman osuutensa PM:n nimissä. Niiden henkilöstö pukeutuu PM:n asusteisiin (ulkoasujen toppaliivit, tarjoilijoiden esiliinat) ja toivottavat vieraat tervetulleiksi toteuttamiinsa tapahtumiin PM:n nimissä. Näin yrityksen brandi näkyy ja kuuluu

Kilpailukyky asiakkaan kannalta tarkasteltuna

Asiakkaalle annetaan (tai sitten ei):	Asiakkaalta saadaan (tai sitten ei):
1. toimitte (tuote tai palvelu)	5. hinta
2. ekstrapalvelu	6. Ymmärrystä pidempiin toimitusaikoihin
3. osuus yrityksen brandiin tai imagoon	7. Joustamattoman työtavan sietoa
4. pitkäaikainen asiakas-suhde	8. harmien sietoa

palvelun joka vaiheessa. Jos tilattuun palveluun kuuluu esim. aamiainen, sen tarjoileva yrittäjä kertoo asiakkaalle PM:n aamiaisen olevan tulossa.

Yrityksen markkinointi hoidetaan pääasiassa Levin Matkailu Oy:n kautta. PM:n toimitusjohtaja Helena Syvänen on Levin Matkailu Oy:n hallituksen jäsen.

Käydään kilpailukykyyn vaikuttavat asiat kohta kohdalta läpi ja katsotaan mitä kumppanuudella saadaan aikaan.

1. Toimite eli tässä tapauksessa matkailupalvelu: asiakasta palvellaan hänen tilauksensa mukaisesti. Tilaus käsittää monia sellaisia yksityiskohtia, joita PM ei yksin pysty toteuttamaan.
2. Ekstrapalvelu. Kun asiakas tunnetaan, palvelua voidaan "ylimääräistää" esimerkiksi järjestämällä sopivat saunomismahdollisuudet, asiakkaan arvostamat tarjoilut (viinipullo, kamarikonserttimahdollisuus). Pieniin yksityiskohtiin kiinnitetään erityistä huomiota (vastaanottotervehdykset, takkatulet).
3. PM:n brandi on koko ajan näkyvässä ja kuultavissa (asusteet, asiakkaiden puhuttelu). Kaikki palvelut toteutetaan PM:n nimissä. Jos palvelu pettää, vika on PM:n, ei kumppaniyrityksen.
4. Samat asiakkaat palaavat toistuvasti Leville. Parhaat asiakkaat ovat jo lähellä kumppanuutta.
5. Asiakas maksaa sopimuksessa sovitun hinnan, joka puolestaan perustuu kumppanien kanssa sovittuihin hintoihin.
6. Toimitusaika pitää. Jos PM:n omat tilat ovat varatut, majoitusta hankitaan kumppaneilta, jotka periaatteessa voivat olla kilpailevia majoitusyrittäjiä.
7. Asiakkaan ei tarvitse joustaa, PM kumppaneineen joustaa, jos on tarvis. Joustamattomien kumppaneiden kanssa ei tehdä yhteistyötä.
8. Asiakkaalle ei koidu harmia; kumppanuusverkoston suuruus varmistaa toimivuuden ongelmatilanteissakin. Harmeja aiheuttavat kumppanit ovat entisiä kumppaneita.

3.3.5. Haitta- ja 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:

Aiemmin mainitun HoivaSeiskan kumppanit näkivät seuraavia ”haittoja” yhteistyössään:

- *vie aikaa – ajankäytön hallinta paranee*
- *joutuu antamaan jotain itsestään – oppii tuntemaan itsestään uusia puolia*
- *joutuu kehuaan 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:

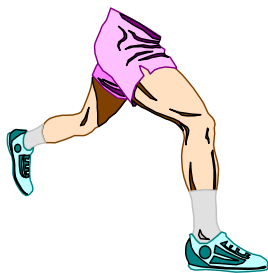
- toimintaan ja tuloksiin liittyvät riskit
- kumppaniin liittyvät riskit
- taloudelliset riskit
- johtamiseen liittyvät riskit

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

Kolmannen askeleen tehtävät

Sivuilla 44-49 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 selvittämi-

sen keskeisin asia on etsiä kumppanuutta uhkaavat osaamattomuusaukot. Jos ne jäävät auki, kumppanuudesta ei saada täyttä hyötyä mukana oleville yrityksille.

Pienyritysten älykästä yhteistyötä rakennettaessa potentiaaliset ehdokkaat valitaan heidän tiedetyn osaamisensa perusteella. Rakentajalla 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 kumppanuusverkoston tarvitsema että sen käytettävissä oleva osaaminen ja taito hyödyntää sitä. 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. Ne voidaan jakaa kolmeen ryhmään seuraavasti:

- tietämyksellinen osaaminen
- tietämyksen tekninen taitaminen ja
- sosiaalisen vuorovaikutuksen hallinta.

Yhteistyössä ei kuitenkaan 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.

Miten sitten tällainen osaamis- ja taitokartoitus tehdään? Ensin on selvitettävä tarvittavat tiedot ja taidot. Yhteistyökuviot ovat erilaisia, joten mitään yhtenäistä luetteloa ei

voi antaa. Jokaisen yhteistyöverkoston on itse kirjattava ne osaamiset ja taidot, jonka varassa se voi toimia.

Yritysesimerkki

Kuopioon perustetun FinCrea -ompeluverkoston osaamistarpeiden pohjana oli yhteinen liikeidea, visio sekä alustava liiketoimintasuunnitelma (markkinointipainotteinen). Jäsenille oli määritetty roolit – mm. työpareittain he ottivat vastuuta esim. markkinoinnista/tiedotuksesta, tuote- ja muusta kehitystoiminnasta jne. Kaikki olivat mukana joissakin työpareissa. Lisäksi määritettiin myöhemmin ryhmään hankittava osaaminen, hahmoteltiin koulutussuunnitelmaa ja sovittiin ulkopuolisen osaamisen/lisäarvon hankinnasta (mm. atk, nettisivun tekijä, viestintätoimisto, markkinointikouluttaja jne.). Tarvittavat henkilökohtaiset vastuut sovittiin niinkään: hallituksen puheenjohtaja, toimitusjohtaja, talous/hallinto jne.

3.4.2. Omakohtaisen osaamisen selvittäminen

Kun vaadittava osaamistarve on mietitty, selvitetään jokaisen yhteistyössä mukana olevan henkilökohtainen osaaminen. Mutta sen lisäksi, että arvioidaan tämän hetkistä osaamista ja taitoja, on järkevää myös miettiä, minkälaista osaamisen ja taitojen tulisi olla, jotta yhteistyö myös kehittyisi jatkossa. Tällä tavalla jokaiselle mukana olevalle yrittäjälle saadaan myös henkilökohtaisia kehittämisalueita, joita voidaan vuosittain seurata.

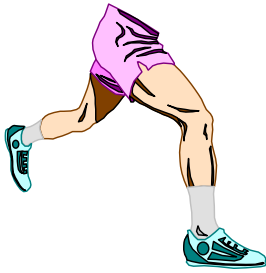
Yhteistyökuviossahan kaikkien ei tarvitse osata ja taitaa kaikkia asioita. Mutta tällaisen kartoituksen avulla voidaan varmistaa, ettei minkään kriittisen menestystekijän kaikinainen puute tuhoa menestystä.

Tehtyjen kartoitusten perusteella selvitetään se henkilökohtaisen osaamisen ero, joka on nykyisen osaamistason ja tulevaisuuden tarpeiden välillä. Kyseessä on oman minän hallinta tai itsensä johtaminen – mitä nimeä nyt sitten halutaankin käyttää – joka pitää suunnitella hyvin. Yhteistyönkin elinehto on, että sen suunnittelua kehitetään vuosien saatossa. On mietittävä jo tässä vaiheessa, kuka voi auttaa ja tukea tarvittavassa muutoksessa.

Neljännän askeleen tehtävät

Sivulla 50 on ohje ja sivulla 51 tehtäväsivu osaamistarpeen ja osaamisen kartoittamiseen.

3.5. Viides askel: Myönteisen ja tehokkaan ilmapiirin luominen



5. askel

Myönteisen ja
tehokkaan ilma-
piirin luominen

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

Etenkin maaseudulla toimivien pienyritysten älykkäässä yhteistyössä yrittäjät ovat sen verran lähellä toisiaan, että henkilö-

kohtainen vuorovaikutus on helppoa ja luontevaa. Kumppaneita tapaa 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.

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.

Arvoja voi tarkastella mm. seuraavan listan pohjalta. Siitä voi jokainen poimia itselleen tärkeitä asioita.

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

Jokainen mukana oleva kumppani voi poimia omia arvojaan ja arvostuksiaan yllä olevasta luettelosta. 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.

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

1.
Rehellisyys
2.
Kyvykkyys
3.
Avoimuus
4.
Ristiriitojen oikeudenmukainen ratkaiseminen

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

Pelkkä rehellisyys ei kuitenkaan riitä. Kumppanin on oltava myös **kyvykäs** suoriutumaan niistä tehtävistä, joita hänelle verkostoyhteistyössä on kaavailtu. On voitava luottaa 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 hintojen 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. Pienyritysten älykkäässä yhteistyössä yritykset ovat yleensä saman kokoisia, jolloin tätä vaaraa ei ole.

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. Yksi selkeä keino on kuitenkin kaikkien käytettävissä: ihmisten välinen vuorovaikutus.

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 askelien toteuttaminen hyvin edellyttää yhteisiä keskusteluja. Niissähän sitä tutustutaan jo oikein työn merkeissä, epävirallisia tapaamisia unohtamatta. Meillä suomalaisilla yhteiset saunaillat ovat erinomaisia keinoja tutustua toinen toisiimme.

Yritysesimerkki

Kuopion ompeluverkoston suuri vahvuus ja kilpailuetu oli, ja on edelleen, erittäin hyvä sisäinen henki, työmoraali ja motivaatio sekä aito kumppanuus (kaveria autetaan, jokainen antaa parastaan). Tämä asia vain vahvistui yli vuoden mittaisen luomisprosessin aikana ja näkyy ja kuuluu kauas edelleen. Selityksenä tähän "outoon" ilmiöön voisi mainita seuraavat asiat:

- ***henkilöiden tuttuus ennestään; selkeät rekrytointikriteerit ja sen mukainen rekrytointi***
- ***jatkuva uuden ideointi ja yhteiset aikaansaannokset (tuotekehitys/tuoteperhe, esitteet, nettisivu, tarjoukset/kaupat jne)***
- ***jokaisella pitkä yrittäjäura takana ja halu saada yhdessä lisävoimaa***
- ***kaikki osallistuivat tekemiseen ja toimittiin joukkueena - yhteisiä tapaamisia oli runsaasti ja jatkuva avoin viestintä kaikkiin suuntiin toimi moitteettomasti. Kaikki olivat kaiken aikaa "samalla viivalla" eikä klikkejä esiintynyt***
- ***Husoluxin "työpaja" - kaikki aikaansaannokset esillä ja aina sama innostava paikka, johon tultiin.***

Vahvaa sitoutumista ja aikaan saavaa ahkeruutta kuvaa mm. se, että ei suinkaan ulkopuolinen konsultti tehnyt tarvittavia dokumentteja (työkirjat, muistiot, esitepohjat jne), vaan kaikki tehtiin yrittäjien itsensä toimesta. Mm. jokaisen 17 iltasession muistion teki yksi yrittäjästä, jolla oli kannettava tietokone mukanaan. Muistio oli useimmiten jo seuraavana päivänä jokaisen näpeissä.

Edellä on käynyt selväksi, että kumppanuuden rakentaminen on varsin mielenkiintoinen ja haastava tehtävä. Miten sitten rakennetaan hyvä ja pysyvä luottamus? Seuraavista ohjeista voi vielä olla apua. Ne on soveltaen tulkittu Pirjo Ståhlen 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.
- 2. On hyödynnettävä ihmisten erilaisuutta**
Ihmisten erilaisia taipumuksia on käytettävä hyväksi - mutta tasapuolisesti.
- 3. On kunnioitettava toisten aikaa ja persoonallisuutta**
Kaiken yhteistyön perusta on toisen persoonallisuuden kunnioittaminen
- 4. On sovittava panostusten määrästä**
Panostusten ei tarvitse olla tasasuuruisia, mutta ne on oltava suhteessa tavoiteltavaan tai saatavaan hyötyyn.
- 5. Kumppanuuden on perustuttava yhteisiin tavoitteisiin**
Konkreettiset tavoitteet tarjoavat luotettavan pohjan yhteistyön tulosten arviointiin.
- 6. Avoimuuden astetta on kasvatettava**
Avoin ihminen kokee olonsa turvalliseksi sellaisten ihmisten kanssa, jotka kohtelevat häntä avoimesti.
- 7. Luottamuksen rakentamiseen on varattava aikaa**
Luottamuksen syntyyn tarvitaan tapahtumia ja yhteisiä kokemuksia.
- 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 tuesta lähipiiristä. Kumppanin valinta on tällöin verrattain yksinkertainen asia. 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. Erittäin tärkeää on tarkastaa kumppaniehdokkaiden taloudellinen tausta.

Valintakriteerit johdetaan hahmotelluista suunnitelmista sekä osaamis- ja taitovaatimuksista. Henkilökohtaisten tietojen ja taitojen osalta niistä on jo puhuttu toisen askeleen kohdalla. Valintaan vaikuttavat muutkin seikat kuten valittavan henkilön asenne, motivaatio, hänen yhteistyöhalukkuutensa, taustaorganisaationsa ja ajankäyttönsä. On myös muistettava, että ns. henkilöstökemialla on suuri merkitys.

Yritysesimerkki

Kuopion ompeluverkoston jäsenet tunsivat hyvin toisensa jo entuudestaan ja veturiksi ryhtyi kaikkien vaikuttajaryttäjäksi tunnustama Husolux Oy:n ryttäjäpariskunta Arja ja Heikki Kosunen. Yritys on alan koneiden, tarvikkeiden ja huollon myyntipaikka.

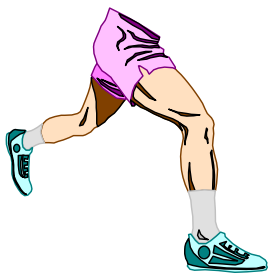
Mukaan tulijoille asetettiin seuraavat kriteerit: toiminnassa oleva yritys, jonka asiat ovat kunnossa, Kuopion Yrittäjien jäsenyys (ryttäjäjärjestö osaltaan tuki ja kannusti ryttäjiä), yritysten toiminnot tukevat toisiaan. Kuriositeettina voidaan mainita, että ryhmä ei halunnut mukaan erästä ryttäjää. 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 kumppaniehdokkaan 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 50 ja tehtävät sivuilta 52-53.

3.6. Kuudes askel: Toimintatapojen suunnittelu



6. askel

Toimintatapojen suunnittelu

keisistä asioista on kuitenkin sovittava.

Toimintatapojen suunnittelun tavoitteena on sopia tarpeellisista pelisäännöistä ja menettelytavoista.

Kumppanuuden eräs keskeisistä tavoitteista on mahdollisimman nopea reagointi muuttuvissa tilanteissa. Siitä syystä hallinnon pitää olla yksinkertainen ja kevyt. Muutamista kes-

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.

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. Asiakas saattaa kuitenkin maksaa saamastaan tuotteesta tai palvelusta yhdellä kertaa ja yhteistyöyrityksistä jonkun 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.

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.

Yritysesimerkki

Levillä toimiva Polar Meetings pitää kumppaniensa kanssa pari organisoitua tapaamista vuodessa. Lomakauden alussa sovitaan tarjottavista palveluista ja niiden hinnoista. Kauden päättyessä taas arvioidaan yhteistyön tuloksellisuutta.

Yhtiön toimitusjohtaja Helena Syvänen korostaa, että kanssakäymisissä ollaan lähes päivittäin. Levillä etäisyydet eivät ole ongelma.

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. Niiden hankkiminen yhdessä on kuitenkin taloudellisempaa.

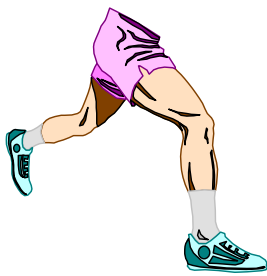
Yritysesimerkki

Polar Meetingsin kumppanuusverkostossa kaikki tilaukset vahvistetaan sähköpostilla. Näin niistä saadaan tarvittaessa "mustaa valkoisella".

Kuudennen askeleen tehtävät

Kuudennen askeleen ohjeet löytyvät sivulta 50 tehtävä sivulta 54.

3.7. Seitsemäs askel: Sopimusten tekeminen



7. askel

Sopimusten
tekeminen

Sopimusten tekemisen tavoitteena on ennakoida ja ehkäistä mahdollisia verkostoyhteistyön ongelmatilanteita.

Jo toiminnan aloitusvaiheessa on syytä miettiä ja kirjata tulevan yhteistoiminnan pelisääntöjä. Alkuvaiheessa saattaa riittää aiesopimus. Siinä sovitaan arvopohjaisesti verkoston toiminnan peruseräpäätteistä.

Yritysesimerkki

Kumppaneiden kanssa ei pääsääntöisesti ole tehty kirjallisia sopimuksia, kertoo toimitusjohtaja Syvänen Leviltä. Toiminta perustuu hyvin pitkälti luottamukseen ja yritysten keskeiseen vuorovaikutukseen. Kumppanit tunnetaan. Paperilla on eri yritysten hinnastot, joiden perusteella asiakkaalle voidaan tehdä sitovat tarjoukset.

Jos yhteistyö ei pelaa, kumppanuus purkautuu siten, ettei sopimuksen rikkoneelta yritykseltä enää osteta palveluja. Levillä tarjontaa on riittävästi. Vajaan 15 vuoden aikana PM:llä on ollut ainoastaan yksi vakavampi rikkomus.

3.7.1 Aiesopimus

Verkoston rakentamisen alkuvaiheessa ei välttämättä tiedetä, minkälaisia hankkeita on syntymässä ja minkälaisella työnjaolla niitä on tarkoitus toteuttaa. Sopimusten tarpeellisuutta mietittäessä asiaa voi lähestyä käsikirjoituksenomaisella tarkastelulla tulevista tapahtumista. Näin voidaan etukäteen arvioida mahdollisesti syntyviä ongelmia ja sopia niiden ratkaisutavoista jo ennakolta. Juristit laativat mielellään yksityiskohtaisempia sopimuksia, joissa määritellään hyvin tarkasti yhteistoiminnan kohde ja luonne. Niiden vuoro tulee kumppanuusyhteistyön tiivistyessä ja toimintojen täsmennyksessä.

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.

Jos kumppania ei tunneta hyvin, on kirjallisten sopimusten tekeminen suositeltavaa. Vaikka suullinen sopimus on juridisesti yhtä pätevä kuin kirjallinenkin, paperista on helpompi selvittää jällempäin, mitä todella on sovittu. Kirjalliset sopimukset ovat myös paikallaan erityisesti silloin, jos kumppanit hankkivat yhteisiä koneita tai tekevät muita investointeja. Helpot ja yksinkertaiset asiat voidaan kuitenkin sopia suullisesti. Silloinkin apuna voivat olla neuvottelumuistiot tai faksit, joita sopijapuolet ovat tehneet ja lähettäneet toisilleen neuvotteluista.

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

Seitsemännen askeleen sopimusmallit

Sivuilla 55 muutamia keskeisiä sopimusmalleja, joita katsomalla saat käsityksen, mistä yleensä voi ja pitää sopia.

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 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 tai ulkopuolelta tulevia 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

4.4.3. 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?

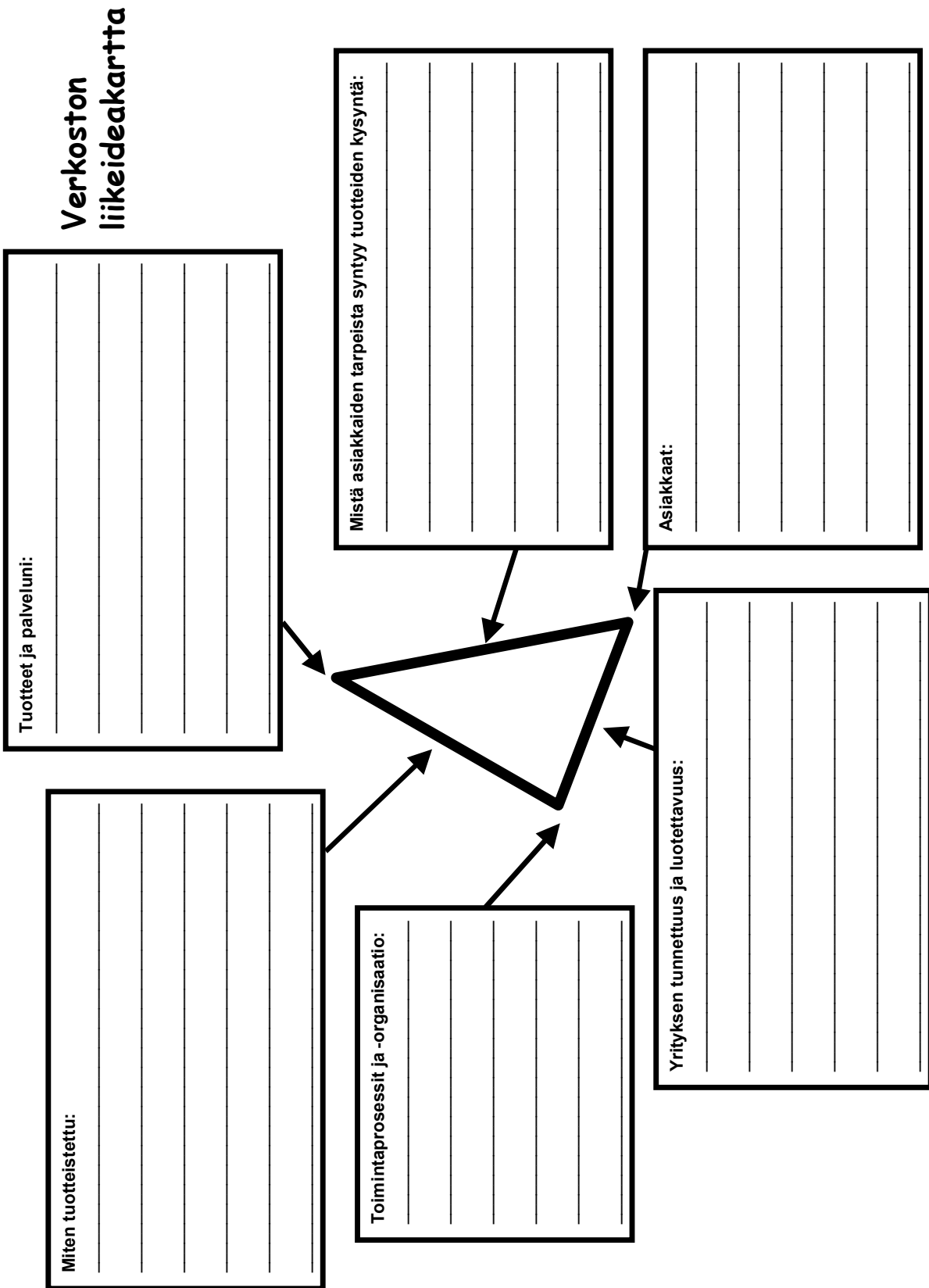
4.4.4. Nelikenttäanalyysi

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

1. Yläriivin vasempaan ruutuun sellaisia kumppanuusverkoston sisäisiä vahvuuksia, jotka ovat **kriittisiä menestystekijöitä**. Niitä pitää hyödyntää.
2. Yläriivin 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 vaarantavat 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.



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 päätyminen.

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