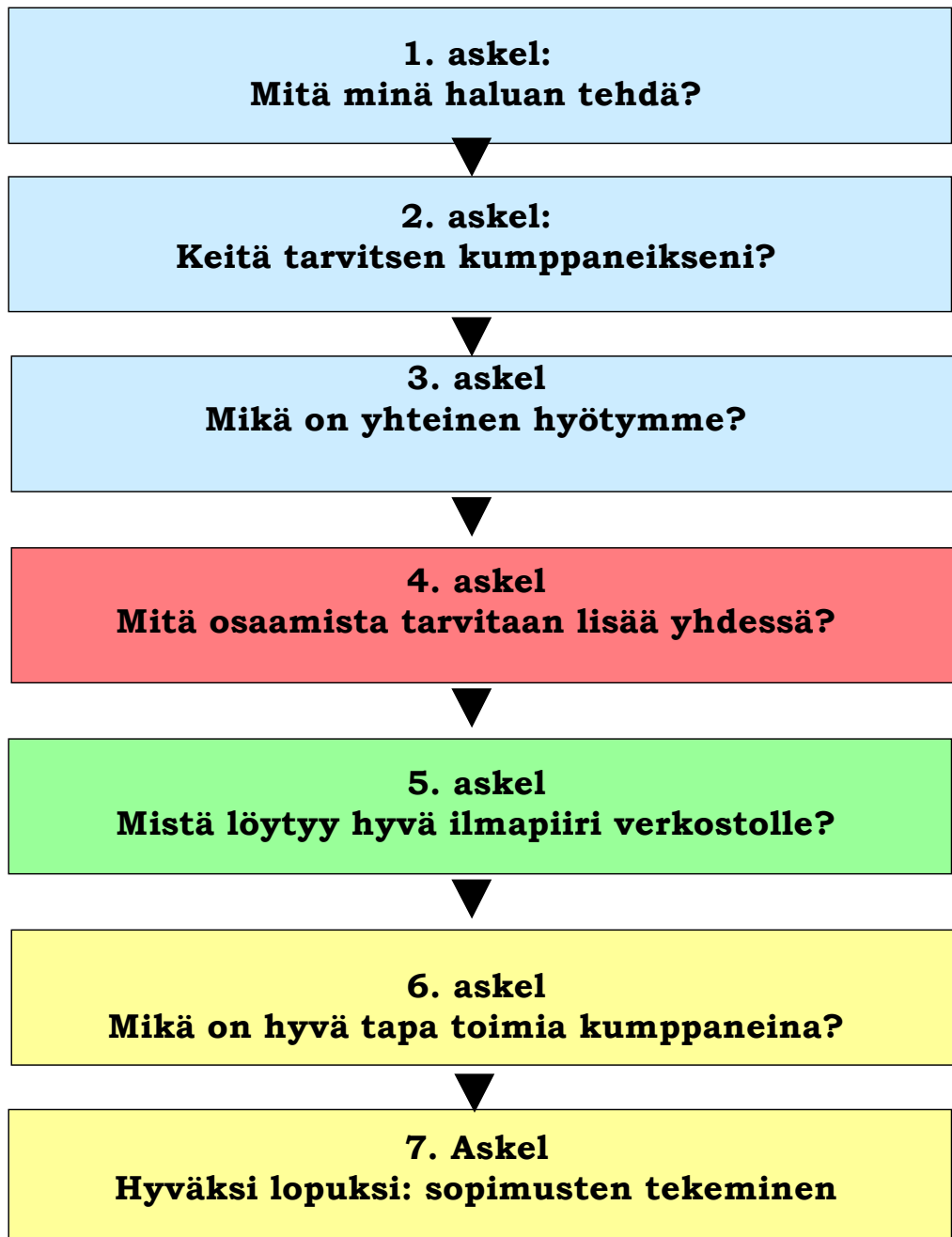


Verkostona Kunnan kumppaniksi -Työkirja

Verkoston luominen

Verkoston kokoajan seitsemän askelta:



Alkusanat

Kädessäsi on yrittäjille tarkoitettu kumppanuuden rakentamisen työkirja. Se on erityisesti kohdistettu yrittäjien ja julkisen vallan yhteistyötä aktiivisesti ajaville yhteistyömeklareille työkaluksi yhteistyön jalostamisessa aidoksi kumppanuudeksi. Materiaali perustuu monivuotiseen kokemukseen yritys yhteistyön kehittämisestä.

Yhteistyön muodot ovat erilaisia. Myös yhteistyöstä saatava hyöty vaihtelee sen mukaan minkälaisesta ja kuinka kiinteästä yhteistyöstä on kysymys. Pienyritysten älykäs yhteistoiminta mahdollistaa pääsyn kunnan, kuntien osakeyhtiöiden ja muiden julkisyhteisöjen (jatkossa käytetään termiä 'kunta') uskotuksi palvelukokonaisuuksien tarjoajaksi ja toimittajaksi. Tällöin tapahtuu mielenkiintoisia muutoksia:

- kuntien sidosryhmäsuhteiden määrä lisääntyy ja monipuolistuu
- syntyy sisäisiä ja ulkoisia asiakkuuksia
- pienyritysten uskottavuus kuntaan päin kasvaa
- kunnan hankintatoimelle tulee uusia vaateita
- kunnan hallintorakenteet kevenevät
- toimintaketjujen määrä lisääntyy ja monipuolistuu
- viestinnän avoimuus lisääntyy

Tämän kaiken edellytyksenä on kuitenkin erilaisten valintojen ja kompromissien tekeminen sekä yhteistyöhön sopeutuminen. Oikein toteutettu yhteistoiminta – kumppanuus – luo uskottavuutta toimia kunnan ja muidenkin viranomaisten palvelujen tuottajana.

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 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	6
2. Kumppanuuden rakentaminen	9
2.1. Kumppanuusverkoston rakentajan ominaisuudet	9
2.2. Kumppanuuden rakentamisen vaiheet: Seitsemän askelta	10
3. Kumppanuusmeklarin keskeiset tehtävät kunnan kumppanuuden rakentamisessa	11
3.1. Ensimmäinen askel: Oman liikeidean selkiinnyttäminen	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	29
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
3.7.2. Muita sopimuksia	35
4. Tehtävät	37
5. Sopimusmalli	55
6. Lähteet	59

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 kunta liian suuri neuvottelukumppani? 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 monia kilpailukyvyn osatekijöitä. Lisäarvoa syntyy (tai ei synny) asiakkaalle annetuista ja asiakkaalta saaduista kilpailukyvyn osatekijöistä.

Kilpailukyky asiakkaan kannalta tarkasteltuna

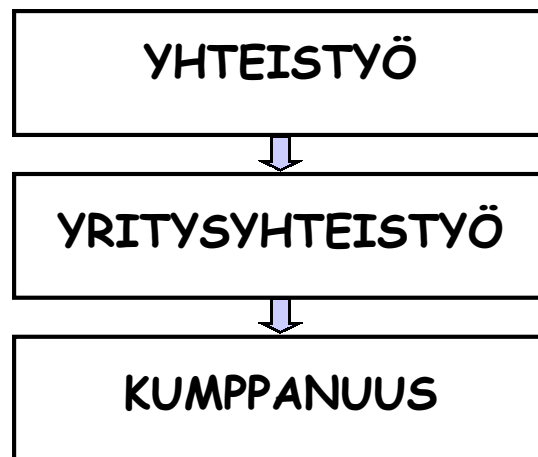
Asiakkaalle annetaan (tai sitten ei):	Asiakkaalta saadaan (tai sitten ei):
• toimitte (tuote tai palvelu)	• hinta
• ekstrapalvelu	• ymmärrystä pidempiin toimitusaikoihin
• osuus yrityksen brandiin tai imagoon	• joustamattoman työtavan sietoa
• pitkäaikainen asiakassuhde	• harmien sietoa

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 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. Kunta yhteistyökumppanina on mielenkiintoinen haaste pienyrittäjälle. Miten organisoidaan yritystoiminta niin, että ollaan varteenotettava palvelujen tarjoaja kunnan ulkoistaessa toimintojaan?

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. Enää ei katsota, että kunta tarvitsisi itse toteuttaa edes kaikkia peruspalveluihin kuuluvia asioita. Riittää, että kunta järjestää ne. Toteuttajina voivat olla kyseisen alan yrittäjät. Vielä ei ehkä täysin nähdä niitä kaikkia mahdollisuuksia, joita yhteiskunnan muuttuminen niin kunnille kuin yrittäjille tarjoaa. Olennainen kysymys on, pystyykö pienyrittäjä yksin tarjoamaan kunnalle ne palvelut, joita kunta ulkoistaa. Vai pitääkö yrittäjän etsiä itselleen kumppania muista pienyrityksistä. Avainsana onkin yhteistyö.

Yhteistyö voidaan nähdä moniasteisena. Sitä voi syntyä yrittäjien (tuotteiden ja palvelujen tarjoajien) kesken ja yrittäjien ja asiakkaiden, siis kunnan ja muiden julkisyhteisöjen, 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 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.

Kotimaisesti tarkasteltuna yritykset saavuttavat kumppanuudella niin ikään liiketoiminnan joustoa ja mittakaavaetuja ja samalla ne pienentävät riskejään. Yritysten yhteenliittymien avulla saadaan myös uskottavuutta. Vakuutetaan asiakas siitä, että sovitut palvelut hoituvat poikkeustilanteista huolimatta. Voidaankin todeta, että kumppanuuden avulla pienyritykset hankkivat paremman markkina-aseman.

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 muutosherkkyuden 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 muutosherkkyuden 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. Vaikka tutkimus tehtiin teollisuuden puolella, samat elementit pätevät palvelupuolellakin.

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. Palvelualalla ne ovat hieman erilaisia kuin rakennettaessa pienyritysten monenkeskistä kumppanuutta tai teollisten toimitusketjujen kumppanuutta. Tässä materiaalissa keskitytään monenkeskisten yritysverkostojen ja julkisyhteisön väliseen kumppanuuteen.

Kumppanuuden rakentaminen ei kuitenkaan ole aivan ongelmaton. Eräissä selvityksessä 70 prosenttia yhteisyryksistä 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.

2. Kumppanuuden rakentaminen

2.1. Kumppaniverkoston rakentajan ominaisuudet

Kumppanuusverkoston luominen ja yhteistyön rakentaminen kumppanuusverkoston ja julkisyhteisön välille vaatii rakentajan, suunnitelman ja rakennusmateriaalit niin kuin mikä tahansa rakentaminen. Kumppaniverkoston rakentajan – kumppanuusmeklarin – tärkeimpiä ominaisuuksia on kuvattu Kaakkois-Suomen yritysverkon tuottamassa Verkostoitumisen opetusmateriaalissa. Jos asiat eivät selkiä pelkällä lukemisella, lisätietoja saa myös Verkostokonsultit-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

Yllä mainittujen ominaisuuksien lisäksi kumppanuusmeklarilla on oltava toimivat suhteet kunnan ja muiden julkisyhteisöjen luottamushenkilöihin ja viranomaisiin. Luottamushenkilöt viime kädessä päättävät, mitä kunnan toimintoja ulkoistetaan. Mutta varsinaiset kumppanuusneuvottelut käydään virkamiesten kanssa. Tällöin esimerkiksi puoluepolitiikan rooli ei enää korostu. Tällöin tarvitaan luottamuspääomaa, jolla tarkoitetaan kokemuksen mukana kasvavaa kykyä toimia yhdessä yhteisten päämäärien hyväksi. Sen perustana on luottamus ja vastavuoroisuus. Niistä enemmän tuonnempana.

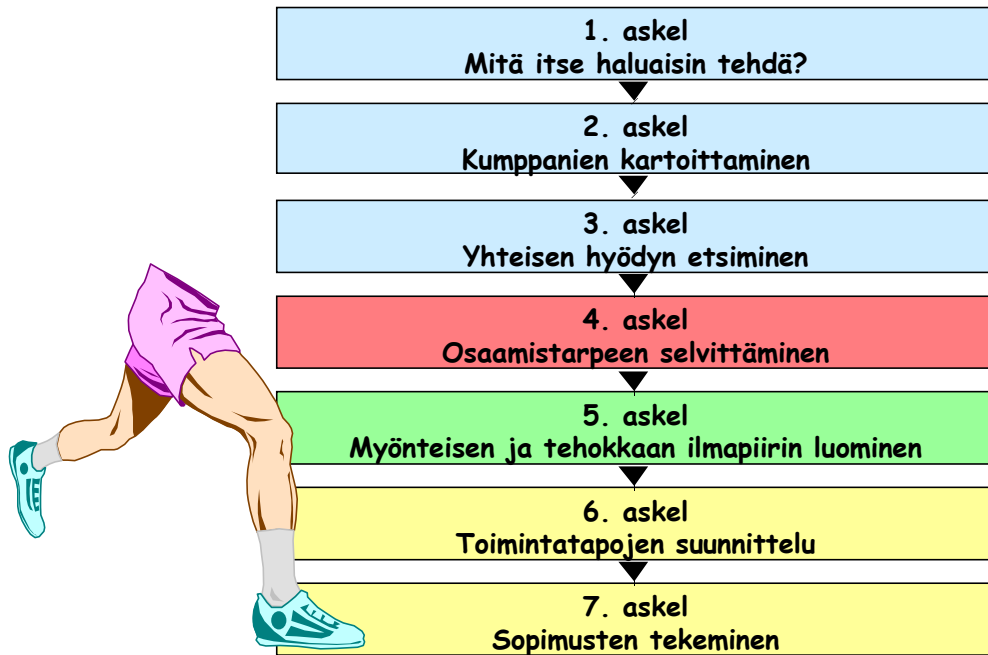
Kumppanuusmeklarin ominaisuuksiin liittyvät tehtävät

Sivulla 37 on tehtävä, jonka avulla voit tarkastella itseäsi verkoston kokoajan 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. Kumppanuusmeklarin keskeiset tehtävät kunnan kumppanuuden rakentamisessa

Mikä on olennaista kunnan kumppanuudessa?

On luonnollista, että kun yrittäjä miettii yhteistoiminnan järkevyyttä, hänen pitää saada siitä liiketoiminnalleen hyötyä. Mitä tällainen hyöty on pienyrittäjän kohdalla, joka on rakentamassa kumppanuutta kunnan tai muun julkisyhteisön kanssa? Hyödyn saaminen perustuu kahteen tosiasiaan:

1. Pystyykö yrittäjä tarjoamaan sellaista palvelua, jota kunta tarvitsee (itselleen tai palvelukseen kuntalaisia).
2. Onko yrittäjän palvelut laadukkaita ja tapa toimittaa niitä niin luotettavia, että kunta uskaltaa niitä ostaa.

**Kumppanuuden
peruste
=
LUOTTAMUKSEN
AIKAANSAAMINEN**

Olellista on, että yksittäisten yritysten ja kunnan välinen yhteistoiminta, pidemmälle vietynä kumppanuus, tarjoaa yksittäiselle yrittäjälle mahdollisuuden vastata näihin haasteisiin. Tavoitteena tietysti on, että molemmat, sekä yrittäjät että kunta hyötyvät ratkaisusta.

Kumppanuuteen siirtyminen on sekä yrittäjille että kunnalle iso haaste, muutos. Monet asiat muuttuvat kuitenkin myönteiseen

suuntaan, kun yritys hankkii tuekseen kumppaneita. Ainakin seuraavia myönteisiä muutoksia tapahtuu:

Muutoksia kunnan puolella

- sidosryhmäsuhteiden hallinnan vaatimus kasvaa suhteiden lisääntyessä
- asiantuntemuksen vaatimus kasvaa palveluiden ostossa
- hallintorakenteet keventyvät
- palvelutoimintojen kokonaishallinnan merkitys korostuu
- viestinnän avoimuus lisääntyy

Muutoksia yrittäjän puolella

- yhteydenpito kunnan viranomaisiin lisääntyy ja muodostuu säännölliseksi
- palvelun laadulle asetettuihin kriteereihin on pystyttävä vastaamaan
- poikkeusolosuhteiden aiheuttamat ongelmat on pystyttävä selvittämään
- viestinnän avoimuus lisääntyy
- yhdessä tekeminen lisääntyy
- toisilta oppiminen lisääntyy

Kumppanuudella saavutetaan lisäkapasiteettia ja uskottavuutta. Kapasiteetin kasvu merkitsee mahdollisuutta hallita suurempia kokonaisuuksia. Tehtävät lisääntyvät ja niille on löydettävä tekijät. Tuotantoa on organisoitava ja on perehdyttävä uudenlaisiin ratkaisuihin ja toteutustapoihin. Palvelujen markkina-alueetkin on mahdollisuus kasvattaa ja tällöin joudutaan käyttämään uudenlaista markkinointia ja myyntityötä. Tämä kaikki saattaa taas tuoda uskottavuusongelman. Mutta tästä kaikesta selvittää. Kumppanuushan tarkoittaa nimenomaan sitä, että osaamista eri osa-alueille tulee lisää. Kaikesta ei tarvitse huolehtia itse.

Suurin muutos tapahtuu yhdessä suunnittelun ja tekemisen kohdalla. 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.

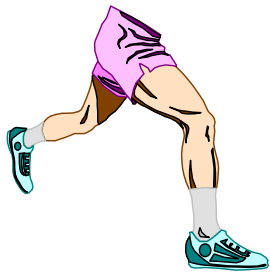
Yhdessä suunnittelu ja tekeminen voi merkitä tilanteita, joissa voi syntyä kahdenlainen asetelma: voita/häviä –tilanne tai voita/voita –tilanne. Ensimmäisessä tilanteessa voittaja käyttäytyy hyökkäävästi ja häviöjä passiivisesti. Toista tilannetta luonnehtii kumppanin osapuolen reilu käyttäytyminen. 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 sisältää 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, ensimmäisenä askeleena on kuitenkin selkiyttää kumppanuuden rakentajan omaa liikeideaa - punaista lankaa – yhdessä tehtävän 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

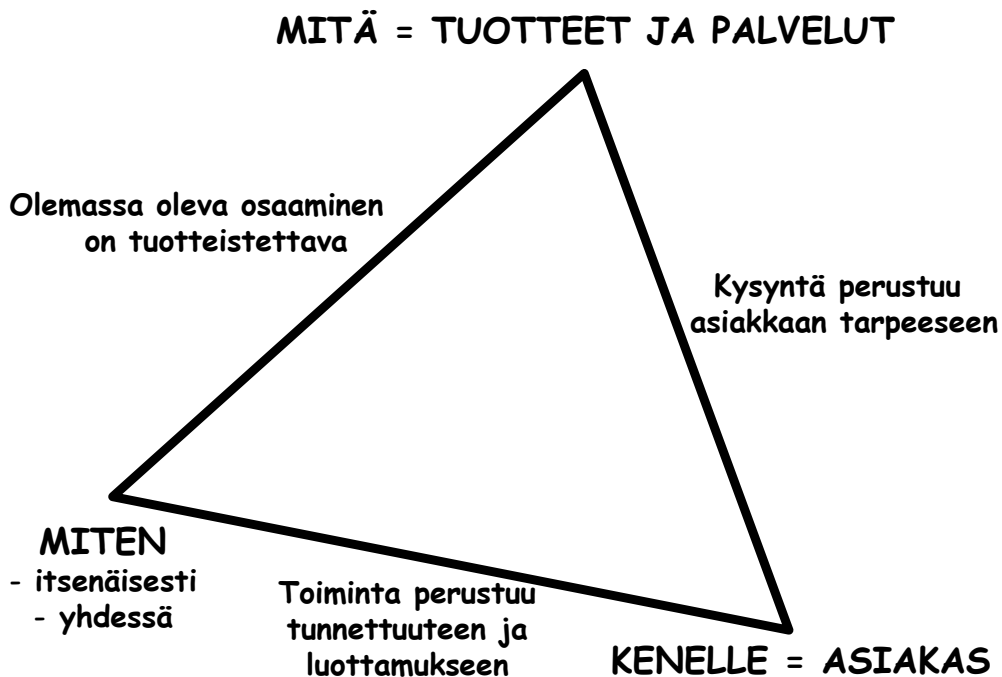
Kumppanuuden rakentaminen – prosessi – alkaa siis kokoajan oman yrityksen liikeidean tarkastelusta. Sen on oltava selkeä. Kokoajan on itse oltava tietoinen, mitä hän tavoittelee liiketoiminnassaan. Hänellä olisi oltava myös itselleen sopivia vaihtoehtoisia ratkaisumalleja.

Jos päädytään kumppanuuteen, syntyvän yhteistoiminnan muut osapuolet ja heidän vaatimuksensa on myös otettava huomioon ja haasteisiin on aina olemassa useampi kuin yksi ratkaisu. Kumppanien olisi itse keskityttävä olennaiseen, siihen minkä he itse parhaiten taitavat. 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 mielellään yrittäjää. 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 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 yritys voi erottautua kilpailijoistaan. Mutta ei riitä, että on mahdollisia asiakkaita. Tarjottaville tuotteille on löydettävä asiakkaiden taholta **kysyntää**. Palveluiden puolella osaaminen on lisäksi **tuotteistettava**. Edelleen on ratkaistava, miten saadaan **toimintaan tunnettuutta ja luottamusta**, eli miten löydetään riittävän omaperäinen ratkaisu tuotteiden ja palvelusten tarjoamiseksi asiakkaille.



Kun kysymys on kumppanuudesta kunnan kanssa, yrittäjä tarjoaa palveluna omaa osaamistaan niihin toimintoihin, joita kunta on ulkoistamassa. Pelkkä osaaminen ei useinkaan riitä. Sen ympärille on rakennettava toiminnan puitteet ja tällä tavalla tuotteistettava osaamisensa. Jos ottaa lapsia päivähoitoon, pitää olla heidän hoitamiseen ja leikkimiseen tarpeelliset tilat turvallista ulkoilua unohtamatta.

Yrittäjän on myös huolehdittava siitä, että toiminta on luotettavaa. Palvelut on pystyttävä järjestämään poikkeuksellisissakin olosuhteissa. Hoitajan sairastuminen ei esimerkiksi saa olla syy palvelun peruuntumiseen.

Yritysesimerkki

Kirkkonummen kunta yhdisti 1990-luvulla kaikkien vuokratalojensa hallinnon. Perustettiin yksi osakeyhtiö vastaamaan kaikkien vuokratalojen hallinnosta. Kunnan puolesta toiminnasta vastasi poliittisin perustein valittu osakeyhtiön hallitus. Hallituksen tehtävänä oli valita ja valvoa käytännön töistä vastaavaa toimitusjohtajaa, isännöintiä hoitavaa yritystä ja huoltotoimintaa hoitavaa yritystä.

Luotettavuudesta muodostui keskeinen kriteeri valittaessa isännöinti-toimistoa. Halvimman tarjouksen jättänyttä yritystä ei pidetty riittävän suurena ja kokeneena hoitamaan n. 30 vuokratalon isännöintiä. Valinta kallistui hieman kalliimman tarjouksen jättäneelle paikalliselle isännöintiyritykselle, joka teki asiakkailleen myös huoltotöitä. Toimitusjohtajaksi valittiin ao. yrityksen toimihenkilö.

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.

Perinteinen nelikenttäanalyysi		Kilpailukyky kunnan kannalta tarkasteltuna	
Vahvuudet <i>Vahvista</i>	Heikkoudet <i>Poista</i>	Kunnalle tarjotaan (tai sitten ei): 1. toimitte (tuote tai palvelu) 2. ekstrapalvelu 3. osuus yrityksen brandiin tai imagoon 4. pitkäaikainen asiakas-suhde	Kunnalta saadaan (tai sitten ei): 5. hinta 6. ymmärrystä pidempiin toimitusaikoihin 7. joustamattoman työtavan sietoa 8. harmien sietoa
Mahdollisuudet <i>Hyödynnä</i>	Uhat <i>Torju</i>		

Yrittäjällä ja hänen yrityksellään on sekä hyviä puolia että heikkouksia. Ne ovat sellaisia tekijöitä, joihin yritys tai sen omistaja ovat itse omalla toiminnallaan vaikuttaneet. Vahvuuksia pitää vahvistaa ja heikkouksia poistaa. Kokemus on osoittanut, että liiketoiminnan menestys rakentuu usein vahvuuksien ja niiden vahvistamisen varaan.

Mahdollisuudet ja uhat ovat puolestaan tekijöitä, joihin yritys ei itse omalla toiminnallaan voi vaikuttaa. Sen täytyy pyrkiä käyttämään mahdollisuuksia hyväkseen ja toisaalta varautumaan uhkien osalta. Valpas ympäristön seuranta ja hyvät kontaktit auttavat.

Nelikenttäanalyysin teon yhteydessä kannattaa tarkastella kilpailukykyasetelmaa, jota kuvattiin johdannossa. Kunnalle tarjotaan palvelua, jonka yrittäjä mielestään osaa suorittaa hyvin. Mutta pystyykö hän yksin toimiessaan tarjoamaan jotain ekstrapalvelua, jolla hän erottuisi kilpailijoista? Onko hänen yrityskuvansa riittävän vahva vakuuttamaan kunnan päättäjät? Onko hänellä ollut pitkäaikaisia asiakassuhteita julkisyhteisöihin ennestään?

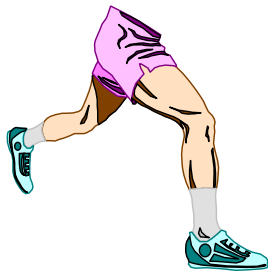
Kilpailukykykaavion oikeaa puolta tarkasteltaessa toimitusaika on merkittävä tekijä mm. huoltotoimissa. Muidenkin palvelujen tarjoajien kannattaa pohtia, joutuuko palveluista suoriutuakseen tekemään esimerkiksi ylityitä. Kunnan taholta tulevat joustot ja harmien siedot vaihtelevat varmaan toimialoittain. Esimerkiksi kotisairaanhoidossa joustoja ei juuri hyväksytä ja harmien kasaantuminen aiheuttaa usein sopimuksen purkamisen.

Hyvin tehtynä analyysi kertoo, kannattaako yrittäjän jatkaa yritystoimintaansa yksin itsenäisenä yrittäjänä vai kannattaako 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 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 neuvoteltaessa kunnan ulkoistamista palveluista.

Jos oman yrityksen huolellinen analysointi osoittaa, että menestyäkseen kunnan

kanssa käytävissä neuvotteluissa, yritys tarvitsee yhteistyökumppaneita, seuraava asia on miettiä, ketkä voisivat niitä olla. Pienemmillä paikkakunnilla yrittäjät tuntevat toisensa. Tällöin on helppoa haravoida lähiympäristöä ja löytää sopivia kumppaneita. Mutta jos tämä ei onnistu tai kumppaneita ei löydy, 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:

- ammattitaito
- kunnan päätöksentekotavan ja päätöksentekijöiden tuntemus
- yhteistyökyky (henkilökemiat)
- vuorovaikutustaidot
- ongelmien ratkaisutaidot.

Vaatimuslista painottuu tietysti kyseessä olevan kumppanuuden luonteen ja koon mukaan.

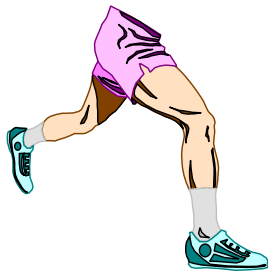
Seuraavan sivun toimenpidelista kannattaa käydä läpi. Ensin siis kannattaa selvittää itselleen potentiaaliset kumppanit.

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 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 uskottavuutta. Ulkoistaessaan peruspalveluitaan kunta haluaa varmistua, että ne tulevat hoidetuksi kaikissa olosuhteissa. Tällöin yhden hengen yritys ei välttämättä ole vakuuttava. Mutta kumppanuuksia rakentamalla ja palveluita järkevästi yhdistämällä pystytään kunnalle tarjoamaan **uskottavaa palvelua**. Palvelua voidaan parantaa lisäämällä siihen kiinnostavia yksityiskohtia. Yritysten arvostus (imago) asiakkaiden silmissä kasvaa, kun yrityksillä on tarjota monipuolisempia palveluja. Päästään myös laajempiin asiakassuhteisiin, kun takana on useampia tekijöitä. Hetkelliset tuotantokapasiteetin katkokset ja rajoitukset eivät pääse vaikuttamaan prosessiin, kun mukana on useita toimijoita.

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 henkilökemioiden toimimisesta. Kumppanuuden rakentajan on lisäksi kyettävä innostamaan paikalla olijoita yhteiseen hankkeeseen. Koeteltu tapa edetä asiassa voisi olla 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 kumppanuusmeklari pystyy viemään läpi edellä kuvatut neljä vaihetta menestyksellisesti, hänen on valmistauduttava tehtävään hyvin. Hänen on hankittava menestystarinoita, mahdollisesti jopa pyydettyä 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 tarjonnan laatua.

Kumppanuuden rakentaja kertoo avoimesti, minkälaiseen yhteistyöhön kunnan kanssa hänen mielestään on mahdollisuus päästä. Hän kertoo myös, minkälaisia palveluja hän itse tarjoaa ja miten muut paikalla olijat voivat olla mukana. Tähän välttämättömän pohjan luo ensimmäisen askeleen työ. Hänellä olisi oltava myös hyvät kanavat kunnan päättäjiin, niin luottamushenkilöihin kuin oman alansa virkamiehiinkin.

Kannattaa korostaa, että kerrottavat asiat ovat paikalle kutsuille kumppaniehdokkaille uusia. Koolle kutsuja on oman pohtimisensa ja yhteydenottojensa myötä pyörittänyt ajatuksia mielessään monta kertaa. Vaarana on 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.

Kokemukset 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 kertapohtimisella.

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

- yhteistyö resurssien jakamiseksi
- kehittämistoimiin liittyvä yhteistyö
- 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 olevat ovat löytäneet perustettavasta hankkeesta oman hyötynsä ja ensimmäinen sitoutumisen siemen on näin kylvetty, voidaan siirtyä jo seuraavaan kohtaan, yhteistyöllä rakennettavan suunnitelman työstämiseen.

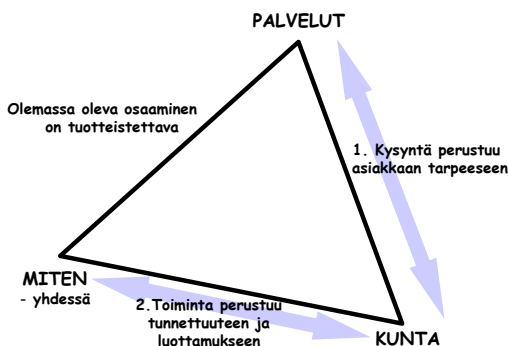
3.3.3. Yhteisen liikeidean hahmottaminen

Kun kumppanit miettivät liikeideaansa kunnan kumppanina, huomio kannattaa kiinnittää muutama olennaiseen asiaan. Kumppanien pitää rakentaa sellainen konsepti, joka vakuuttaa kunnan päätöksentekijät. Liikeideakuviossa on silloin ensisijaisesti kysymys

1. kunnan tarpeeseen perustuvasta kysynnästä (oikein kohdistettu ammattitaito) ja
2. kumppanuusverkoston tunnettuudesta ja luotettavuudesta.

Kunnan näkökulmasta pitää puhua verkoston luotettavuudesta. Kun sitten kaikki sujuu hyvin, syntyy luottamusta. Kumppanuusverkoston onkin kiinnitettävä erityistä huomiota

näihin kahteen tekijään. Palveluiden laatu toteutuu usein siten, että kumppanuuden muodostavat alan ammattilaiset: terveydenhoitajat, sairaanhoitajat, kodinhoitajat, lastenhoitajat, siivoojat, huoltomiehet jne. Mutta tässäkin on muistettava, ettei pelkkä osaaminen riitä. Osaaminen on myös tuotteistettava. Verkostona se syntyy uskottavammin.



Vaativampaa on vakuuttaa kunta tunnettuudesta ja luotettavuudesta. Yksi ongelma voi olla kuntapäässä. Kunnan päättäjät eivät välttämättä tunne vielä riittävän hyvin verkostomaista toimintaa. Asiaa voi korjata sopimuksella, jossa kaikki palveluita tuottavat verkoston yritykset ovat allekirjoittajina.

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 johtopäätöksistä 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 kilpailukyvyyn kuvio. Mitä asioita kumppanit voivat hyödyntää yhteistoiminnalla ja miten? Valaistaan asiaa esimerkillä:

Yritysesimerkki

Lappeenrantaan syntyi HoivaYkköset –niminen terveysalan kumppanuusverkosto, johon kuuluu kuusi sairaanhoitajaa, kaksi perushoitajaa ja kaksi lähihoitajaa. HoivaYkköset keskittyy ainakin aluksi yhdessä muutamien muun henkilön kanssa tarkoin määritellyyn terveyspalveluun: tehostettuun kotiutukseen. Käytännössä yrittäjät ovat jakaantuneet kolmeen pienryhmään, jotka vuorollaan toteuttavat palvelua.

Tehostetulla kotiutuksella tarkoitetaan ikääntyneiden ihmisten tukemista siirryttäessä sairaalasta kotihoitoon. Toiminnan tavoitteena on nopeuttaa sairaalasta kotiutumista ja vähentää potilaiden siirtymistä valvottuun koti-sairaanhoidon. Hoitoaika on rajoitettu kahteen viikkoon.

Yhteistoiminnan edellytyksenä katsottiin olevan jäsenien henkinen sitoutuminen hankkeeseen sekä aito halu rakentaa toimintaa yhteisten tavoitteiden, suunnitelmien, päätösten ja pelisääntöjen varaan. Tämä vaatii jäseniltä avoimuutta, joustavuutta ja keskinäistä luottamusta. Tärkeänä pienryhmien välisessä yhteistyössä nähtiin olevan toimintaperiaatteiden yhdenmukaisuus ja toiminnan läpinäkyvyys.

HoivaYkkösten nelikenttäanalyysi näyttää seuraavalta.

Vahvuudet: <ul style="list-style-type: none"> • omat mahdollisuudet lisääntyvät • uudet työkuvat tarjoavat mahdollisuuksia • monipuolisuus • ei tarvitse olla kaikkien alojen asiantuntija • työtoveruus tärkeää • jatkokoulutusmahdollisuudet hyvät • ryhmä antaa ponnistusvoimaa • avoimuus ryhmän sisällä 	Heikkoudet: <ul style="list-style-type: none"> • uuden epävarmuus • vie aikaa, pitää olla kiinnostusta • tiedon saannin hajanaisuus • kumppanuusverkoston kehittämisen epävarmuus
Mahdollisuudet: <ul style="list-style-type: none"> • toimintaympäristön kehittäminen • kaupungin puolelta osoitettu luottamus • työnohjauksellinen näkökulma mahdollistuu 	Uhat: <ul style="list-style-type: none"> • paikallisia kilpailijoita syntyy • valtakunnalliset isot yritykset valtaavat markkinat • yhteistoiminnan puute muiden terveydenhoitoalan yritysten kanssa

Kilpailukyky kunnan kannalta tarkasteltuna

Kunnalle annetaan (tai sitten ei):	Kunnalta saadaan (tai sitten ei):
1. toimitte (palvelu), joka on vakuuttava	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

Analysoidaan HoivaYkkösten nelikenttää tarkemmin ja katsotaan, miten yritykset ryhmänä pystyvät vastaamaan kilpailukykytarkasteluun.

1. Asiakkaalle (kunnalle) annettava toimitte keventää kunnan resursseja vastaavan palvelun toteuttamisessa. Kunta on vakuuttunut, että HoivaYkköset pystyy palvelun tuottamaan.
2. Palvelu on monipuolista käsittäen mm. seuraavia erityispalveluita:
 - pesu- ja pukemisapu
 - aamupalan valmistaminen
 - lääkehuolto
 - pankkiasioiden hoitaminen
 - yhteydet hoitavaan lääkäriin jne.

3. Hyvin toteutettuna kumppanuusverkoston imago vahvistuu
4. Pitkäaikainen asiakassuhde syntyy kaupungin kanssa, mikäli palveluun ollaan tyytyväisiä
5. Hinta on kaupungin kanssa neuvoteltu. Kohtuullinen.
6. Palvelu tapahtuu päivittäin. Potilaiden lukumäärä on rajattu, jotta kaikkia ehditään hoitaa sopimuksen mukaisesti.
7. Kunta ja kuntoutettavat eivät joudu joustamaan palvelua saadakseen.
8. Kaupungille ei synny harmeja. Poikkeusolosuhteet ryhmä hoitaa sisäisin järjestelyin.

Olellaista kunnan kanssa neuvoteltaessa on, että kunta saadaan vakuuttuneeksi kumppanuusverkoston kyvystä suorittaa sovittu palvelu. Tämä voi edellyttää liiketoimintasuunnitelman esittämistä. Sellaisen tekemiseen onkin varauduttava.

Kunnan suuntaan eteneminen voisi olla seuraavan tapainen.

1. **Ota selvää, onko kunta jo tehnyt päätöksen edustamasi toimialan toimintojen ulkoistamisesta.**
2. **Selvitä, kuka kunnan viranomaisista päättää ulkoistamisen yksityiskohdista.**
3. **Ota häneen yhteyttä ja kerro, mitä pystyt kumppaniasi kanssa tarjoamaan.**
4. **Kuvaa kumppanuutesi yhteistyökuviota vakuuttaaksesi päättäjän, että teillä on riittävästi resursseja ja ammattitaitoa kyseisten tehtävien hoitamiseen. Esitä tarvittaessa tekemänne liiketoimintasuunnitelma.**
5. **Jos palvelu kilpailutetaan, pyydä että kunta lähettää sinulle tarjousasiakirjat.**

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:

Aiemmin mainitun HoivaSeiskan kumppanit näkivät seuraavia "haittoja" yhteistyössään:

- *vie aikaa – ajankäytön hallinta lisääntyy*
- *joutuu antamaan jotain itsestään – oppii tuntemaan itsestään uusia puolia*
- *joutuu kehuaan toisia – joku kehuu myös sinua*

Kuten yllä oleva kuvauskin osoittaa, myönteisellä mielenlaadulla näistä haitoista löytyy myönteisiäkin puolia.

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

Sivuilta 44-49 löydät taas tähän liittyvät tehtäväpohjat.

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.

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 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.

Yhteistyössä ei 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. Mutta kumppanuus antaa aivan uudenlaiset mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen.

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 yhteisön on itse kirjattava ne osaamiset ja taidot, joiden varassa se voi toimia.

Yritysesimerkki

Kuopioon perustetun FinCrea -ompeluverkoston osaamistarpeiden pohjana oli yhteinen liikeidea, visio sekä alustava liiketoimintasuunnitelma (markkinointipainotteinen). Jäsenille oli määritetty roolit – mm. työporeittain 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. Omakehtaisen 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.

Yritysesimerkki

Lappeenrantalaisen HoivaYkkösten tämän vuoden jatkokoulutussuunnitelmiin kuuluu mm. henkilökohtaisten taitojen mieliin palauttaminen ensiavussa. Tarkoitus on perehtyä lisäksi viimeisimpään tietämykseen haavojen hoidosta. Diabetes-asiakkaiden hyvän hoidon varmistamiseksi suunnitellaan myös jatkokoulutusta. Koulutusta on tarkoitus jatkaa myös myöhemmin yhteistyössä kaupungin terveydenhoito-ihmisten kanssa ja opastuksella.

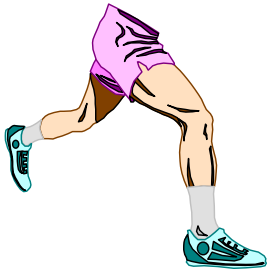
Yhteistyökuviiossahan kaikkien ei tarvitse osata ja taitaa kaikkia asioita. Mutta tällaisen kartoituksen avulla voidaan varmistaa, ettei minkään kriittisen menestystekijän kaikinainen puute tuhoa menestystä.

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 osaamiseen ja sen parantamiseen satsataan vuosien saatossa. On mietittävä jo tässä vaiheessa, kuka voi auttaa ja tukea tarvittavassa muutoksessa.

Neljännän askeleen tehtävät

Sivulla 50 on ohje ja sivulla 51 tehtävisivu 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 pienillä paikkakunnilla samalla toimialalla toimivat kunnan kumppanit tuntevat sen verran hyvin toisiaan, että henkilökohtainen vuorovaikutus on helppoa ja luontevaa. Kumppaneita tapaa usein. Tietojen vaihto on helppoa. Tilanne vaikeutuu, kun etäisyydet kasvavat tai kun kumppanuutta laajennetaan käsittämään useita eri toimialoja.

Tietojen vaihto on helppoa. Tilanne vaikeutuu, kun etäisyydet kasvavat tai kun kumppanuutta laajennetaan käsittämään useita eri toimialoja.

Yritysesimerkki

Kuusankoskelle perustettu HoivaSeiska kumppanuusverkosto tähtää erääksi kunnille kokonaisvaltaista ”täyttä palvelua” tarjoavista yritysryppäistä. Yhteisö aikoo tarjota palveluitaan seitsemälle kunnalle joko suorien sopimuksin tai palvelusetelien muodossa. Myös yksityiset henkilöt voisivat tilata ja saada tätä kautta apua tarpeisiinsa. Valikoimaan kuuluisi mm. seuraavia palveluja:

- *hoivapalvelut*
- *siivouspalvelut*
- *läheisturvapalvelut*
- *ateria- ja pitopalvelut*
- *ompelupalvelut*
- *remonttipalvelut*
- *talonmiespalvelut*
- *sähkö- ja putkimiespalvelut*
- *kampaaja/parturipalvelut*
- *kuljetuspalvelu*
- *asiointi- ja kauppapalvelut ja*
- *ulkoilutus/rupattelupalvelut*
- *työvoimavuokrauspalvelut*

On selvää, etteivät kaikki tällaisen palveluryppään toteuttamiseen osallistuvat henkilöt voi tuntea toisiaan ennestään. Myönteisen ja tehokkaan ilmapiirin aikaansaaminen tällaisessa tilanteessa on haastava tehtävä. HoivaSeiskakin on vielä kehitysvaiheessa ja kunnan kanssa käytävät neuvottelut osin kesken.

Kumppanuutta 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.

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 arvoja 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 itsekkäiden 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. 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.

1.
Rehellisyys
2.
Kyvykkyys
3.
Avoimuus
4.
**Ristiriitojen oikeuden-
mukainen ratkaiseminen**

Luottamuksen rakennusaiheista puhuttaessa ensimmäinen asia, joka yleensä tulee mieleen, on **rehellisyys**. Rehellisyys onkin yksi tärkeimpiä kumppanin valinnan kriteereitä ja siksi se pitää ”tarkistaa”. 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 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 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.

Ei riitä, että kumppanit luottavat toinen toisiinsa. Myös kunnan virkamiehet on saatava vakuuttuneeksi, että kumppanuusverkosto on riittävän luotettava ja pystyy hoitamaan sille sopimuksessa määritellyt palvelut. Kaikkien tiedossahan on Helsingin vammaiskuljetuksen ongelmat. Sopimuksen tehnyt liikenneyhtiö ei kykene suoriutumaan kuljetuksista kohtuulliseksi katsottavalla odotusajalla.

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, millä tasolla nämä asiat ovat ja miten ne yhteistyössä kehittyvät. Yksi hyväkeino 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 aikaansaavaa ahkeruutta kuvaa mm. se, että ei suinkaan ulkopuolinen konsultti tehnyt tarvittavia dokumentteja (työkirjat, muistiot, esitepohjat jne), vaan kaikki tehtiin yrittäjien toimesta. Mm. jokaisen 17 iltasession muistion teki vuorollaan yksi yrittäjästä, se, 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. Seuraavista 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 turvalliseksi 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. Kumppanin valinta on tällöin verrattain yksinkertainen asia. Mutta jos ja kun kumppania joudutaan etsimään tuntemattomista, 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 monet seikat, kuten valittavan henkilön asenne, motivaatio, hänen yhteistyöhalukkuutensa, taustaorganisaationsa ja ajankäyttönsä. On myös muistettava, että ns. henkilöstökemialla on suuri merkitys.

Yritysesimerkki

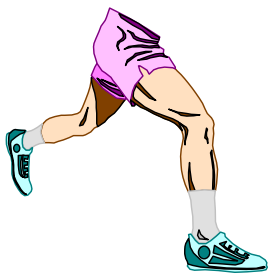
Kuopion ompeluverkostoa valittaessa tulijoille asetettiin seuraavat kriteerit: toiminnassa oleva yritys, jonka asiat ovat kunnossa, Kuopion Yrittäjien jäsenyys (yrittäjäjärjestö osaltaan tuki ja kannusti yrittäjiä), yritysten toiminnot tukevat toisiaan. Kuriositeettina voidaan mainita, että ryhmä ei 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 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

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 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. Myös kuntien viranomaisten suhtautumistapa saattaa vaikuttaa asiaan. Kumppanuusmuotoinen yrittäjyys on maassamme vielä sen verran uusi asia, etteivät kaikki ole sen merkitystä oivaltaneet. Ei uskota, että yksinkertaisella toimintamuodolla saadaan hyviä tuloksia. Kannattaa kuitenkin aloittaa – jos mahdollista – 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 toiminnan 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

Lappeenrannan HoivaYkköset on sopimuksessaan kaupungin kanssa sitoutunut pitämään kumppanuusverkostoon kuuluvien yrittäjien kesken joka kuukausi ns. kehittämissalaverin. Siinä käydään järjestelmällisesti läpi kuukauden aikana saadut kokemukset ja mietitään, miten toimintaa voidaan edelleen kehittää.

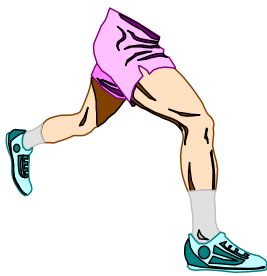
Lisäksi osallistutaan kaupungin järjestämiin yhteissalavereihin joka toinen kuukausi. Näissä tilaisuuksissa paneudutaan ryhmän ja kaupungin välisiin kehittämissasioihin.

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 jonkintasoisia investointeja. Yhteistyössä niiden hankkiminen on kuitenkin edullisempaa.

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 ennakoita 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 peruseriaatteista.

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 täsmentyessä.

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 jälkeenkäpäin, mitä todella on sovittu. Kirjalliset sopimukset ovat myös erityisesti silloin paikallaan, 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.

3.7.2. Muita sopimuksia

Kuntayhteistyössä sääntö on, että sovituista palveluista tehdään yksityiskohtainen sopimus, jossa tarkasti määritellään sovitut asiat. Niiden tekeminen kannattaa antaa asiantuntijoiden tehtäväksi. Kunnan puolelta tällainen asiantuntija aina löytyy. Yrittäjien

harkinnassa on, käyttävätkö he sopimusten teossa omaa asiantuntijaa. Jos tällaiseen ratkaisuun päädytään, kääntyä voi esimerkiksi Verkostokonsulttien puoleen (www.verkostokonsultit.fi).

Seitsemännen askeleen sopimusmallit

Sivulla 55 on esitetty esimerkkinä yksityiskohtainen sopimusrunko virkistyskeskus-yritysten ja kunnan välille.

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 ympäristöstä 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?

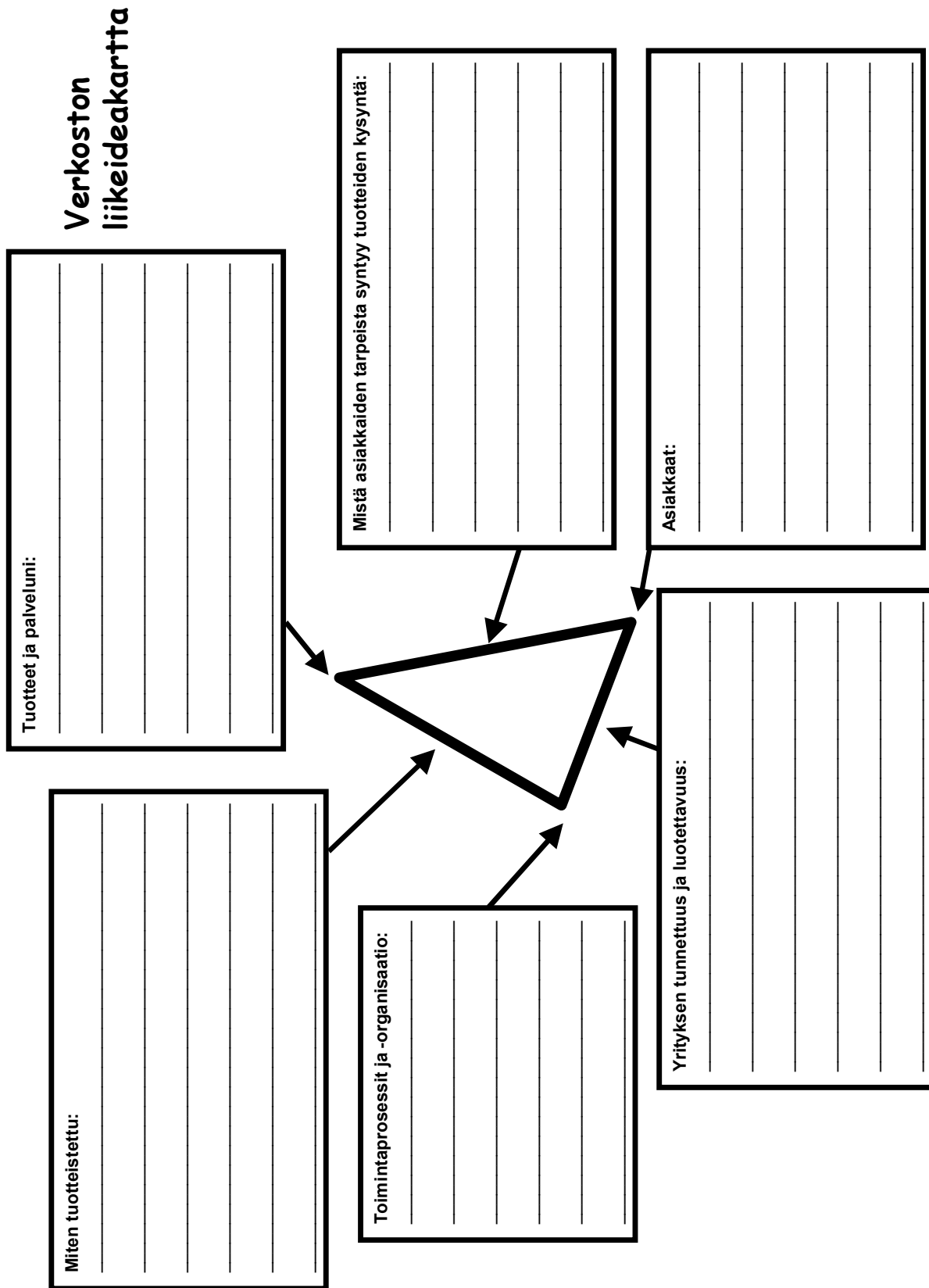
4.4.4. Nelikenttäanalyysi

Siirrytään sen jälkeen nelikenttäanalyysiin. Kirjataan 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 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.



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. _____

SOPIMUSEHDOTELMA KOSKIEN KUNNAN VIRKISTYSKESKUKSEN
HOITOA JA KUNTALAISTEN PALVELUA

SOPIMUSOSAPUOLET

Tilaaaja: Kunta, Vapaa-ajan toiminnot
Yhdyshenkilönään XX, osastopäällikkö (puh. xx)
Osoite XX

Toimittaja: Virkistyskeskusyrittäjät –verkosto
Yhdyshenkilönään XX, kiinteistönhuoltaja (puh. xx)
Osoite XX

Virkistyskeskusyrittäjät: /Tässä luetellaan kaikki sopimuksen allekirjoittavat yrittäjät ja heidän yrityksensä/

Kunta (jatkossa Tilaaaja) ja Virkistyskeskus –verkoston yrittäjät (jatkossa Verkosto) sopivat tällä sopimuksella Tilaaajan omistaman virkistyskeskuksen YYYYYY hoidosta ja siellä tapahtuvasta kuntalaisten ja muiden asiakkaitten palvelusta, osana Tilaaajan vapaa-ajantoimintoja ja niihin liittyvien toimintamallien kehitystä, seuraavin ehdoin:

1. SOPIMUKSEN KESTO:

Sopimuksen kestoajaksi sovitaan kiinteä 2-vuotiskausi xx.xx.200x-xx.xx.200x.

2. SOPIMUSKOHTTEEN SISÄLTÖTAVOITE JA RAJAUKSIA:

Sopimuskohteena on Tilaaajan omistaman virkistyskeskus YYYYYY:n kiinteistönhoito kokonaisuudessaan sekä virkistyskeskusasiakkaitten palvelu, molemmat koko sopimusjakson ajan. Sopimuksen tavoitteena on turvata virkistyskeskuksen aktiivinen käyttö ja sen edellyttämä hyvä huolto siten, että Tilaaajan, Verkoston sekä kuntalaisten edut ja toiveet tasapuolisesti otetaan huomioon. Virkistysalueen kalavesien käyttöoikeus kuuluu sopimuksen piiriin.

Kiinteistön sopimukseen sisältyvään huoltoon kuuluvat kaikki normaaliin elämiseen ja asiakaspalveluun kuuluvat toimenpiteet seuraavin rajauksin: **Sopimuksen piiriin ei kuulu** kiinteistön peruskorjaukset eikä maa-alueitten tai uimarannan/laiturien peruskunnostus. Sopimuksen piiriin ei kuulu myöskään virkistyskeskuksen virallisten aukioloaikojen (kts. liite) ulkopuolinen asiakaspalvelu. Tilaaaja huolehtii kustannuksellaan kiinteistön sähkö-, tele- ja vesihuollosta.

Verkoston yrittäjät vastaavat kukin itsenäisesti omista vakuutuksistaan sekä tarvittavasta osaamisesta. Tilaaaja vastaa kiinteistöön ja maa-alueisiin liittyvistä vakuutuksista.

Verkoston yrittäjät ovat valmiit osallistumaan Tilaaajan heille mahdollisesti järjestämään koulutukseen.

3. VERKOSTON TUOTTAMAN PALVELUN SISÄLTÖ

Sopimuksen piiriin kuuluva toiminta ja toimintatavat voidaan kuvata seuraavasti:

a. Virkistyskeskuksen vastaanotto: Tilaaja pitää Verkoston kanssa vastaanottokatselmuksen, jossa kiinteistön nykyinen kunto kaikilta osin läpikäydään ja sovitaan muistiomenettelyin mahdollisista Tilaajan suorittamista korjauksista ja tarkennetaan tarvittaessa yksityiskohtaisestikin yhteiset toimintaperiaatteet. Muistio katselmuksesta liitetään osaksi tätä sopimusta.

b. Maa-alueitten hoito: Verkosto huolehtii teiden kunnosta ja aurauksesta, nurmikoitten siistinä pitämisestä, virkistysalueeseen kuuluvan metsikön vesakoinnista sekä ylipäättään koko maa-alueen siistinä ja käyttökelpoisena pitämisestä. Maa-alueitten hoitoon liittyvät koneet, laitteet ja työkalut hankkii Verkosto itse käyttöönsä.

c. Kiinteistön hoito: Verkosto tarvittaessa suorittaa pienet, kiinteistöön liittyvät korjaustoimenpiteet ja huolehtii kiinteistön päivittäisestä käytettävyydestä. Normaalit kuluvat kohteet, kuten sähkölamput, polttopuut, vesijohtojen ja letkujen tiivisteet kuuluvat sopimushintaan. Kiinteistön jätehuolto ja siisteys kuuluvat päivittäiseen Verkoston tekemiseen. Verkosto huolehtii myös omista puhelinkuluistaan.

d. Turvajärjestelyt: Verkosto vastaa alueen valvonnasta ja turvallisuudesta sekä asiakkaitten turvallisuudesta. Tätä varten Verkosto hankkii vastuuvakuutuksen. Verkosto huolehtii omalla kustannuksellaan myös tarpeellisen lääkekaapin sisällöstä.

e. Asiakaspalvelu: Verkosto huolehtii kaikesta virkistysalueen asiakaspalvelusta: Mökki- ja karavaanariasiakkaitten yöpymiset, kioski- ja ravitsemuspalvelut, nuotiopaikkojen käytettävyys, saunanlämmitys, uimarannan valvonta, leikki- ja pelialueitten käytettävyys ja niihin liittyvät välineet.

f. Alueen lisäpalvelut: Verkosto voi, niin halutessaan ja omalla vastuullaan, järjestää virkistysalueella alueen käyttöön liittyvää muutakin toimintaa. Tällaisista tapahtumista Verkosto informoi Tilaajaa hyvissä ajoin etukäteen, jolloin Tilaajalla on mahdollisuus perustellusti kieltää kyseinen tapahtuma.

g. Kalastus: Virkistysalueeseen liittyvät kalastusoikeudet vesialueilla on Verkoston valvonnassa. Kalastukseen liittyvän välineistön (veneet, onget jne.) hankkimisesta ja vuokraamisesta huolehtii Verkosto.

h. Virkistyskeskuksen luovutus: Sopimuskauden päätyttyä pidetään sopimuskuumppanien toimesta vastaanottoa vastaava katselmus, jossa sovitaan mahdollisesta ei normaalista kulumisesta johtuvista korjaustoimenpiteistä ja niiden suorittamisesta.

i. Tarvittava kehitys- ja valvontapalaverointi: Yrittäjien väliset kehittämispalaverit pidetään tavoitteellisesti kuukausittain. Näistä laaditut muistiot toimitetaan Tilaajan yhdyshenkilölle. Lisäksi Verkosto osallistuu Tilaajan järjestämiin yhteispalaveriin alkukesäisin sesongin alkaessa sekä syksyisin sesongin päättyessä. Sopimuksen henkenä on avoimesti tuottaa kaikille osapuolille toimintaan liittyvää informaatiota. Virkistyskeskuksen käyttöä osana Tilaajan vapaa-ajan toimintoja tarkastellaan lisäksi Tilaajan hallintoelimissä osana ulkoistamiskokeilua. Erityistä huomiota kohdennetaan sopimuksen kuuluvan toiminnan ja asiakaspalvelun sujuvuuteen, arvioidaan palvelun toimivuutta ja kannattavuutta sekä kirjataan kokeilusta saatavat opit ja suositukset.

4. SOPIMUSHINTA

Tilaaaja maksaa Verkostolle XX euroa kummaltakin sopimusvuodelta perustoimintojen ylläpitämiseksi sekä YY euroa kullakin virkistysalueen asiakkaalta. Luotettavan asiakaspäiväkirjan synnyttämisestä ja seurannasta vastaa Verkosto Tilaaajan ollessa pistokokein oikeutettu jatkuvaan valvontaan.

Sopimusosapuolet sopivat erikseen laskutuksen ja siihen liittyvän maksatusrutiinin pöytäkirjamerkinnoin.

Verkosto hoitaa omalla kustannuksellaan kioski- ja ravitsemuspalvelut ja saa pitää niistä saatavan voiton lyhentymättömänä. Vastaavasti Verkosto pitää itsellään järjestämiensä erillistapahtumien tuoton. – Verkosto huolehtii toimintansa kirjanpidosta ja antaa sen pyydettyäessä Tilaaajan tarkasteltavaksi.

5. MUUTA HUOMIOITAVAA:

Verkoston kuntalaispalvelu rinnastetaan Tilaaajan muuhun toimintaan siten, että Verkostolla on tarvittaessa oikeus osallistua sopimuskohteen kehitystä ja päätöksentekoa valmisteleviin kokouksiin. Verkosto myös on oikeutettu käyttämään Tilaaajan koneita ja laitteita, milloin arvaamattomista, sopimushenkeen kuulumattomista parannustoimista on kyse.

Toiminnan aikana pyritään luomaan mahdollisimman hyvä, saumaton yhteistyö Tilaaajan muuhun vapaa-ajantoimintaan. Samalla valmistellaan sopimuskauden jatkamiseen liittyvää päätöksentekomateriaalia.

Tilaaaja markkinoi Verkoston palveluja osana kunnallista ilmoitteluaan ja pitää virkistysalueen esitteitä saatavilla matkailua ja kuntapalvelua palvelevissa pisteissään. Tilaaaja luo yhteistyössä Verkoston kanssa www-sivuilleen esitteen virkistyskeskuksen mahdollisuuksista.

6. YRITTÄJÄVERKOSTON TOIMINTAKUVAUS

a. Toimintaperiaatteet:

Verkoston verkostoperiaatteella toimiva yhteistyö edellyttää siihen kuuluville jäseniltään henkistä sitoutumista toimintaan sekä aitoa halua rakentaa toimintaa yhteisten tavoitteiden, suunnitelmien, päätösten ja pelisääntöjen varaan. Tämä vaatii jäseniltään avoimuutta, joustavuutta sekä keskinäistä luottamusta. Tärkeää eri pienryhmien välisessä yhteistyössä on toimintaperiaatteiden yhdenmukaisuus ja verkostotoiminnan läpinäkyvyys. Verkostossa toimivat yrittäjät sitoutuvat pitämään seurantaa omasta työstään (ajankäyttö ja kustannukset) sekä osallistumaan kuukausittain pidettävään yhteiseen kehityspalaveriin.

b. Verkostotoiminnan henki

Verkoston sisäisellä sopimuksella pyritään tasapuoliseen, kumppanuusperiaatteella toimivaan yhteistyöhön, jonka tavoite on uuden toimintamallin (yrittäjäverkoston luominen sekä yhteistyö Tilaaajan kanssa) sekä virkistyskeskuspalvelun kehittäminen.

Sopimuskauden aikana toimintaa arvioidaan ja kehitetään esiin tulevien tarpeiden mukaisesti. Tavoitteena on kartoittaa mahdolliset yhteistyön onnistumisen esteet sekä löytää niihin ratkaisut. Lisäksi yrittäjät seuraavat projektin aikana toimintansa tuotteistamisen ja tasapuolisen hinnoittelun onnistumista.

Lisäksi Verkoston yrittäjät kokeilevat keskenään oikeudenmukaista, panoksia ja vastuuta vastaavaa hinnoittelua sisäisissä palveluissaan. Henkenä on saada aikaan kokonaisuudelle tulosta, joka oikeudenmukaisesti jyvitettyinä jaetaan tekijöilleen. Muuttuvat kustannukset kukin verkostonjäsen veloittaa Verkostolta erikseen sovittavan käytännön mukaisesti.

Kyseessä on kokeiluvaihe, jonka aikana on tarkoitus kehittää yrittäjäverkostoa sekä yhteistyötä Tilaajan kanssa. Kokeiluvaiheen aikana seurataan verkoston toimivuutta sekä selvitetään virkistyspalvelujen prosesseja ja arvioidaan niistä tulevia todellisia tuottoja ja kustannuksia. Tavoitteena on luoda pohja toimivalle yrittäjäverkostolle, joka toimisi yhdessä sopimuskauden päätyttyäkin.

c. Verkoston toimintamalli

Verkosto koostuu ytimeistä ja sen ympärille liitettävistä oheispalveluyrittäjistä. Ytimen muodostaa aluetta isännöivä yrittäjä sekä kioski- ja ravintopalveluja antava yrittäjä. Lisäksi verkostoon kuuluu nuoriso-ohjaaja, vene- ja kalastuspalveluja tuottava yrittäjä, muita ohjelmapalveluja tuottava yrittäjä sekä joukko kiinteistöhuoltoon palvelujaan tarjoavia lähialueen maatilayrittäjiä.

Jos yrittäjä lopettaa kesken sopimuskauden verkostossa toimimisen, on hän veloitettu maksamaan Verkostolle tästä korvauksena 500€. Jos sopimuksen katkaiseminen kesken kautta aiheuttaa tätäkin suurempia kuluja verkoston muille jäsenille, myös ylimenevät kulut tulevat sopimuksesta irtautuvan maksettaviksi.

Virkistysaluetta isännöivä yrittäjä huolehtii samalla kaikesta laskutuksesta ja kirjanpidosta. Maksuliikenne kulkee hänen pankkitilinsä kautta. – Kaikki tililiikenne ja kirjanpito on vapaasti kaikkien muitten yrittäjien tarkastettavissa koska tahansa.

Virkistysaluetta isännöivä yrittäjä huolehtii työvuorolistojen synnystä. Hän toimii myös yhdyshenkilönä Tilaajaan ja muihin Verkoston jäseniin.

7. IRTISANOMINEN

Tämä sopimus kestää sopimuskauden mutta on vakavissa sopimusrikkomuksissa keskeytettävissä yhteisin neuvotteluin päättymään välittömästi.

8. MUUT SOPIMUSEHDOT

/Tähän kirjataan Yleiset, sopimuksessa mahdolliset sovellettavat muut sopimusehdot/

9. ALLEKIRJOITUKSET

/Tähän päiväys ja allekirjoitukset kaikkien osalta/

LIITTEET: - Virkistyskeskuksen viralliset aukioloajat
- Vastaanottokatselmuksen muistio

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