

Yhteistyön organisointi kumppaniverkostossa

Kumppaniverkostoja rakennettaessa on aivan liian vähän kiinnitetty huomiota tällaisen verkoston hallintaan ja johtamiseen. On kuviteltu, että ne sujuvat aivan itsestään. Valitettavasti ei asia kuitenkaan ole näin yksinkertainen.

Verkostotyyppisen toiminnan etuna on kevyt organisaatio ja sen myötä kevyt hallinto. Se ei kuitenkaan saa merkitä sitä, ettei hallintoon kiinnitetäsi minäkäänlaista huomiota. Ja johtaminen on verkostoyhteistyössä erittäin haastava tehtävä johon on paneuduttava huolella.

Konsortio yhteistoimintamuotona

Verkostoyhteistyötä aloitettaessa järkevin aloitusmuoto on ns. konsortio. Se on vapaamuotoinen, ei-juridinen yrittämisen muoto. Konsortio perustuu siihen osallistujien keskinäiseen vapaamuotoiseen yhteistoimintaan. Etuna on joustavuus ja helppo muunneltavuus tilanteiden mukaan.

Koska Suomen lainsäädäntö ei tunne konsortiota itsenäisenä liiketoimintana, sen toiminta liitetäänkin juridisesti kunkin osallistujan muuhun liiketoimintaan. Näin ollen jokainen konsortiossa mukana oleva yritys hoitaa velvoitteensa (kirjanpidon, verotuksen, työsuhdeasiat) julkiseen valtaan itsenäisesti. Verkostoyhteistyönä tapahtuva toiminta on mukana olijoiden sovittava pelisääntö ja mahdollisesti sopimuksin.

Toimintojen ja vastualueiden määrittely

Kumppaniverkoston luonne ja sen perustamisen syyt tietysti määrittelevät pitkälti toiminnot ja vastualueet. Nykyisin monet toiminnot kuvataan prosesseina. Jo heti alussa kumppaniverkosta luotaessa on hyvä myös miettiä keskeiset ydin- ja tukiprosessit. Niille on löydettävä oikeat vastuunkantajat, jotta toiminta lähtee heti alussa ripeästi liikkeelle. Prosessit kyllä sitten täsmentyvät aikaa myöden toimintojen vakiintuessa.

Jokaisen kumppaniverkoston – oli se yhtiömuodoltaan konsortio tai jokin kiinteämpi muoto - on nimettävä muutama keskeinen vastuunkantaja. Tällaisia ”pakollisia” vastuualueita ovat mm. seuraavat:

- johtaminen
- operatiivinen toiminta
- talous
- markkinointi
- tiedon hallinta
- rutiinien hallinta

Johtaminen on kumppaniverkoston kulmakiviä. Ja samalla vaativa haaste, johon ei monesti ole osattu suhtautua riittävällä vakavuudella. Syynä voi olla se, että yhteistoiminnan alkeita on harjoitettu alihankinnan muodossa. Alihankinnassahan jokainen alihankkija saa organisoitua haluamallaan tavalla

eikä ns. päämiehellä ole siihen mitään sanomista. Riittää kun sovitut asiat pitävät. Kumppaniverkosto eroaakin alihankinnasta siinä, että verkostossa tietyt asiat, esimerkiksi suunnittelu, tehdään yhdessä.

Kumppaniverkostolla on oltava johtaja, jolle kumppanit luovuttavat osan määräys- tai ns. asemavallastaan. Ei aina ihan helppo asia toteuttaa ja vaatii selkeitä kirjallisia pelisääntöjä onnistuakseen. Asemavallan lisäksi tältä johtajalta edellytetään ihmisten johtamisen taitoja, eräänlaista karismaattisuutta. Jokaisen kumppaniverkostossa mukana olevan on voitava luottaa, että johtaja tekee kaikkien kannalta järkeviä päätöksiä.

Johtajan tukena on syytä olla muutaman hengen johtotiimi. Se vastaa mm. kumppanuuden toimintalinjoista, strategiasta, tavoitteista, aikataulutuksesta ja seurannasta. Johtoryhmän tulee myös määritellä vastuualueiden rajat ja niihin kuuluvat tehtävät mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Näin menetellen ei kenenkään vastuuhenkilön tarvitse miettiä, mitä hänen tehtäviinsä kuuluu.

Kumppaniverkoston työ on käytännössä usein erilaisia prosesseja, toimintoja tai operaatioita. Operatiivisen toiminnan vastuuhenkilö huolehtii tällaisten toimintojen sujuvuudesta, töiden aikatauluista, toiminnan laadusta ja sen kehittämisestä, verkoston toimintatapojen hallinnasta ja ulkopuolisista hankinnoista. Tietysti ottaen huomioon verkoston tarkoitusperän.

Kumppaniverkoston talous voidaan järjestää monella eri tavalla. Jos toimitaan konsortio-periaatteella, jokainen kumppani vastaa itse oman yrityksensä taloudesta. Mutta tällaisessakin tapauksessa konsortio voi tehdä hankkeille oman kulubudjetin, johon jokainen mukana oleva kumppani sijoittaa sovitun rahamäärän. Kun hankkeesta aikanaan tulee tuottoja, ne jaetaan ennakolta sovitun mukaisesti ja suhteessa sijoitettuun panokseen. Tällaisessa tapauksessa on hyvä valita taloushallinnon vastuuhenkilö. Hän voi olla hankekohdainen tai kiinteämmässä yhteistyössä myös pysyvästi tehtävään nimetty.

Markkinoinnista vastaava hoitaa asiakassuhteet, markkinointiin tarvittavat toteutus päätökset ja niiden eri osa-alueet. Usein on paikallaan, että hänelle on varattu järkevä markkinointibudjetti, jonka puitteissa toimia.

Kumppaniverkostossa liikkuu paljon tietoa, joka on kaikille välttämätöntä toiminnan onnistumiseksi. Ainakin silloin kun tiedolla on kriittinen vaikutus kumppaniverkoston menestykseen, on hyvä etukäteen miettiä tiedon kulkua, säilyttämistä ja tietoturva-asioita. Tärkeää on myös miettiä, minkälaisia tiedon välityksen välineitä kumppaniverkoston on järkevää käyttää. Erityisen tiedon hallinnasta vastaavan henkilön valinta on silloin paikallaan.

Usein kumppaniverkostossa on käytössä myös erilaisia rutiineja, joita kaikki mukana olijat joutuvat tekemään. Rutiineista on hyvä laatia menettelyohjeet sillä rutiinien samanlainen toteutus antaa kumppaniverkostosta ulospäin yhtenäisen kuvan ja lisää siten sen uskottavuutta.

Kumppaniverkoston toimintatavat

Toimintatapojen määrittely on verkostomaisessa toiminnassa keskeistä. Mukana olevat organisaatiot saattavat olla etäällä toisistaan. Yhteydenpidon on kuitenkin toimittava. Mitään yhtenäistä toimintatapaohjetta on vaikea antaa, koska kumppaniverkostot ovat luonteeltaan hyvin erilaisia.

Toimintatapoja mietittäessä seuraavat asiat voivat nousta kumppaniverkostossa tärkeiksi ja niihin on hyvä ottaa kantaa.

- pelisäännöt eli miten asiat tehdään
- yhteydenpitovälineet, esim.
 - puhelin
 - faksi
 - sähköposti
 - internet
 - ryhmätyöohjelmistot
 - atk-järjestelmät
 - puhelinneuvottelut
 - videoneuvottelut
- kokous- ja palaverikäytäntö eli kuinka usein kokoonnutaan ja missä
- tiedon jakaminen
 - mistä asioista tietoa jaetaan yleisesti kaikille?
 - kuka hoitaa tiedon jakamisen?
 - milloin tieto on viimeistään jaettava?
 - miten varmistetaan, että tieto on mennyt perille?
 - mistä löytyy oikea, virallinen alkuperäiskappale?
 - miten tietoturva hoidetaan?
- dokumentointimenetelmät
 - miten asiakirjoja tuotetaan?
 - miten ne dokumentoidaan?
 - missä arkisto pidetään?
 - onko menetelmät ajanmukaisia?

Kiinteämmät yhteistoimintamuodot

Kun kumppaniverkoston toiminta kiinteytyy ja jatkuvuus ja tuottavuus varmistuu, konsortio voi olla hankala tapa hoitaa asioita. Kumppaniverkoston kannattaa kiinteyttää toimintansa muuttamalla yhteistoimintamuotonsa esimerkiksi osakeyhtiöksi.

Osakeyhtiö sopii myös riskialttiiseen toimintaan. Siinä vastuu rajoittuu vain osakepääomaan osakkaiden omaisuuden ollessa suojattu.

Toinen mahdollisuus kiinteämmäksi yhteistoimintamuodoksi on osuuskunta. Osuuskunta on yhteisöyritys, joka harjoittaa jäsentensä elinkeinon tukemiseksi taloudellista toimintaa. Jäsenet osallistuvat sen toimintaan käyttäen hyväkseen osuuskunnan palveluja. Parhaiten osuuskunnat ovat menestyneet, kun niillä on ollut yksiselitteinen tehtävä. Esimerkiksi markkinointi-osuuskunta hoitaa jäsentensä markkinoinnin.

Osakeyhtiön perustaminen ja purkaminen vaativat kuitenkin asiantuntemusta. Apua saa mm. Patenti- ja rekisterihallitukselta (esim. www.ytj.fi tai www.suomi.fi) tai tilitoimistoilta. Käytännön asioissa auttavat myös Verkostokonsultit oli sitten kysymys kumppaniverkoston yhteistyön raamittamisesta tai juridisesta paperityöstä. Verkostothan eroavat luonteensa ja toimintatapojensa suhteen toisistaan. Näin ollen ei yhtä kaiken kattavaa ohjetta voi antaa näillä sivuilla.