

# JOHDANTO – YRITYSYHTEISTOIMINNASTA VERKOSTOMAISEEN TOIMINTAAN

## Mitä verkostoitumisella tarkoitetaan

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

### Yhteistyön eri muotoja

#### Yrittäjien kesken:

- satunnaisia tapaamisia, joissa vaihdetaan myönteisiä ja kielteisiä kokemuksia
- kehittämisrenkaita, joissa keskustellaan organisoidusti tietyn teeman ympäriltä
- projektiryhmät tietyn hankkeen toteuttamiseksi
- 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 tuotantoprosessiin
- strategiset yhteenliittymät, kumppanuudet

Yhteistyö voi alkaa esimerkiksi yrittäjien yhteisillä tapaamisilla. Vaihdetaan vain myönteisiä ja kielteisiä kokemuksia. Jos toimintaa halutaan organisoida pidemmälle, syntyy kehittämisrenkaita tai yritystreenejä, kuten niitä eräissä yhteyksissä on kutsuttu.

Projektityöllä on Suomessa jo pitkäaikaiset perinteet. Siinä projekti voidaan irrottaa yrityksen normaalista toiminnasta ja pyrkiä joustavuusetiin. Projekti on tavallisesti ajaltaan rajattu yhteistyömuoto. Usein projekteja tulee toinen toisensa jälkeen ja joskus voidaan puhua projektiorganisaatiosta.

Yritykset ovat tottuneet myös teettämään alihankintatyönä pienempiä tehtäväkokonaisuuksia halutessaan keskittyä ydinosaamiseensa. Potentiaaliset alihankkijat kilpailutetaan jokaisessa projektissa erikseen. Yleensä pyritään näin löytämään vain liiketaloudellisesti edullisin ratkaisu. Kilpailuttamiseen kuluu kuitenkin aikaa ja lopputuotteen laatuun saattaa jäädä laatuviikoja.



Franchising on vuokrasopimukseen perustuvaa valtuutettua jälleenmyyntiä. Siinä usein valtakunnallinen tai kansainvälinen yritys vuokraa menestyksellisen tuotteen- sa tai palvelunsa menetelmät ja nimen jollekin paikalliselle yritykselle. Franchisingiä säädellään hyvin tiukoilla sopimuksilla. Tunnettuja tämän alan ketjuja on mm. Koti-pizza.

Jälleenmyyntiketjut ostavat tuotteet suurissa erissä ja pitkällä toimitussopimuksilla. Näin ne saavat hankintakustannukset pysymään mahdollisimman pieninä.

Uusimpana yhteistyön muotona on yleistynyt toimintojen ulkoistaminen. Yritysten keskittyessä ydinliiketoimintaansa ne ulkoistavat siihen kuulumattomat osat. Tällaisia ovat esimerkiksi siivoustoiminta, työpaikkaruokalat ja koneiden huollot. Tänä päivänä keskustellaan paljon siitä, voiko julkinen sektori ulkoistaa ihmisten peruspalveluihin kuuluvia asioita kuten kotipalvelua, vanhusten hoitoa jne.

Yrityksen ja asiakkaan keskinäistä yhteistoimintaa voidaan myös tarkastella tiivisty- vänä kehityksenä. Tuttu kukkakauppa toimii hyvässä yhteistyössä, kun sieltä saa kuhunkin tarkoitukseen sopivan, aistikkaasti solmitun kukkalaitteen esimerkiksi pelkällä puhelinsoitolla.

Kanta-asiakassopimukset ovat edellistä kiinteämpi yhteistyön muoto. Niissä asiak- kaat pyritään sitomaan muita edullisimmilla hinnoilla ja tietyillä lisäpalveluilla, joita muut asiakkaat eivät saa.

Asiakkaat voidaan myös kytkeä osaksi tuotantoprosessia, jolloin asiakas on itse mukana tuotetta tai palvelua tekemässä. Tällaista esiintyy esimerkiksi mat- kailutarjonnassa ja erilaisten harrastusten kohdalla. Ratsastusta harrastavat nuoret osallistuvat hevosten hoitoon ja ruokintaan.

Kumppanuus on pisimmälle viety yhteistoiminnan muoto tarkastellaan sitten puhtaasti yrittäjien keskinäistä yhteistyötä tai yrittäjän ja asiakkaan välistä yhteistyötä. Kumppanuudessa puhutaan jo toimintamuodoista, jotka täyttävät verkostoitumisen kriteerit. **Verkostoituminen** voidaan määritellä **organisoiduksi yhteistoiminnaksi, jossa yhteistyöyritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi**. Kun tarkastellaan edellä kuvat- tuja yhteistyön muotoja, mitkään muut niistä eivät pidä sisällään tällaisia elementte- jä. Verkostomainen toiminta voidaan yksityiskohtaisemmin kuvata seuraaviin nel- jään kohtaan ankkuroituen:

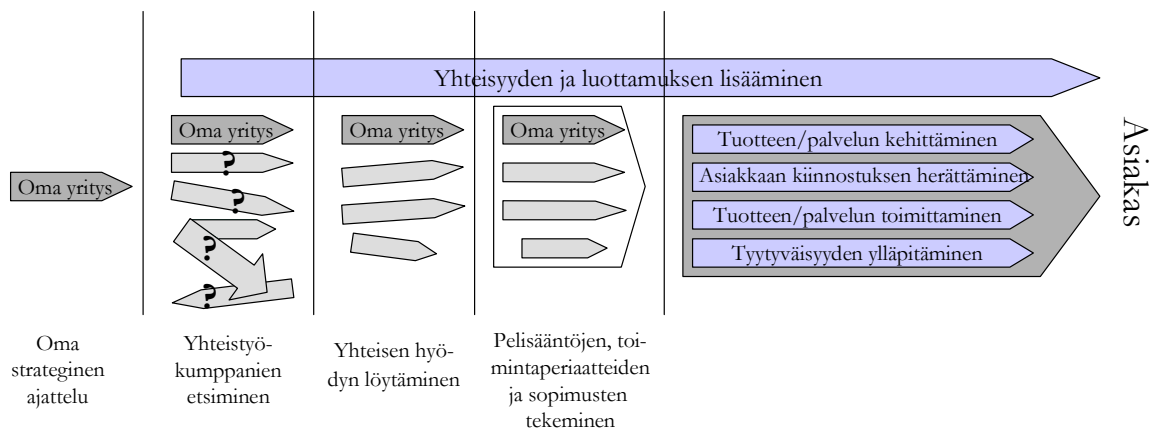
- 1) Tavoitteellista, pitkäaikaista, jatkuvaa ja säännöllistä yhteistyötä lopputuottei- den tai -palveluiden tuotannossa.
- 2) Yhteistyötä ydinprosesseissa, joko lopputuotteiden tai palveluiden tuotan- nassa tai tuotantoa koskevissa toiminnoissa (tutkimus ja kehitystoiminta, tie- to- ja viestintäteknikka,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



## Oheisen materiaalin tapa tarkastella verkostoitumista

Oheisessa materiaalissa on punaisena lankana ajatus saada verkostoitumisprosessi vauhtiin kolmella loikalla. Mutta ennen kuin kolmiloikkaaja lähtee urheilusuoritukseensa hänen on pitänyt valmentautua lajiinsa huolellisesti. Samoin on laita verkostoa muodostettaessa. Toimiva, tuloksia tuottava verkosto ei synny kylmitään hetken innostuksesta. Verkostoa miettivien yritysten on ensin paneuduttava yrityksen omaan liiketoimintaan. Prosessi vauhtiin kolmella loikalla näyttää kuvattuna seuraavalta.

### Yritysyhteistyön (verkostoitumisen) vaiheet



Tämän prosessin vaiheet ovat

1. valmistautuminen: oma strateginen ajattelu
2. ensimmäinen loikka: yhteistyökumppanien etsiminen
3. toinen loikka: yhteisen hyödyn löytäminen
4. kolmas loikka: pelisääntöjen, toimintaperiaatteiden ja sopimusten tekeminen

Tässä materiaalissa käsitellään kutakin aihetta erikseen. Tekstissä on kuvattu kokemuksia erilaisista verkostoitumishankkeista. Ne on koottu pk- ja mikroyrityksistä, joilla kokemusten mukaan on vaikeuksia löytää sopivia yhteistyökumppaneita.



## Case: Itä-Helsingin hyvinvointiverkosto

Tähän alkuun voidaan kuvata verkostoitumishanke, jossa Itä-Helsinkiin luotiin hyvinvointiverkosto, jonka synnyttämiseen mm. kaupungilla oli erilaisia tavoitteita. Tästä hankkeesta saatuja kokemuksia valotetaan tekstin etenemisen myötä.

*Helsingin kaupungin elinkeinopoliittinen tavoite oli pk- ja mikroyritysten kilpailukyvyyn ja toimintaedellytysten parantaminen luomalla niiden välille yhteistoimintaa täydentämään toistensa osaamisia ja muodostamalla niistä verkoston, joka markkinoisi palvelujaan ulospäin yhtenäisenä ja monipuolisena toimijana kilpailluilla markkinoilla.*

*Sosiaali- ja terveystieteiden poliittisena tavoitteena oli verkostoida yksityisten yritysten yhteenliittymä kaupungin terveyskeskuksen sairaaloiden ja terveysseurien kanssa. Näillä oli tarve ohjata asiakkaita kuntoutus- ja hyvinvointialan hoitoihin julkisen sektorin ruuhkien keventämiseksi. Kaupungin ammattikorkeakoulu Stadian kuntoutusyksikkö haluttiin projektiin mukaan kehittämään yrittäjien ammatillista osaamista kulloisenkin tarpeen mukaan.*

*Projektin käynnistysvaiheessa suunnitteluryhmä havaitsi, että viimeksi mainittu tavoite, ammattiosaaminen, oli muodostumassa päätavoitteeksi. Projektin suunnitteluvaiheessa oli mukana useita tahoja, joilla oli poikkeavat intressit eikä niitä koordinoitu tarpeeksi hyvin. Seurauksena oli turhaa työtä, ajanhukkaa ja kohderyhmä, jolle alkutapaamisessa syntyi ristiriitainen kuva siitä, mihin tällä verkostoprojektilla pyrittiin.*

*Kaupungin elinkeinojohto kokosi kaikki suunnitteluun osallistuneet tahot kokoukseen, jossa ne sitoutettiin alkuperäiseen tavoitteeseen tai irrotettiin projektista. Projektipäällikölle korostettiin tehtävän suorittamista niin että kohderyhmä saisi mahdollisimman suuren hyödyn ja eri intressitahot tulisivat kuulluiksi työn systemaattisesti edessä. Vasta nyt oltiin valmiita aloittamaan työskentelyä.*

Tulemme seuraamaan, miten yksi hyvinvointiverkostossa mukana oleva yritys (EDIway) hoitaa toimintojaan omalta osaltaan ja mitä se tuntee verkostolta saavansa.

Seuraavassa artikkelissa lähdetään liikkeelle huolellisesta valmistautumisesta.

