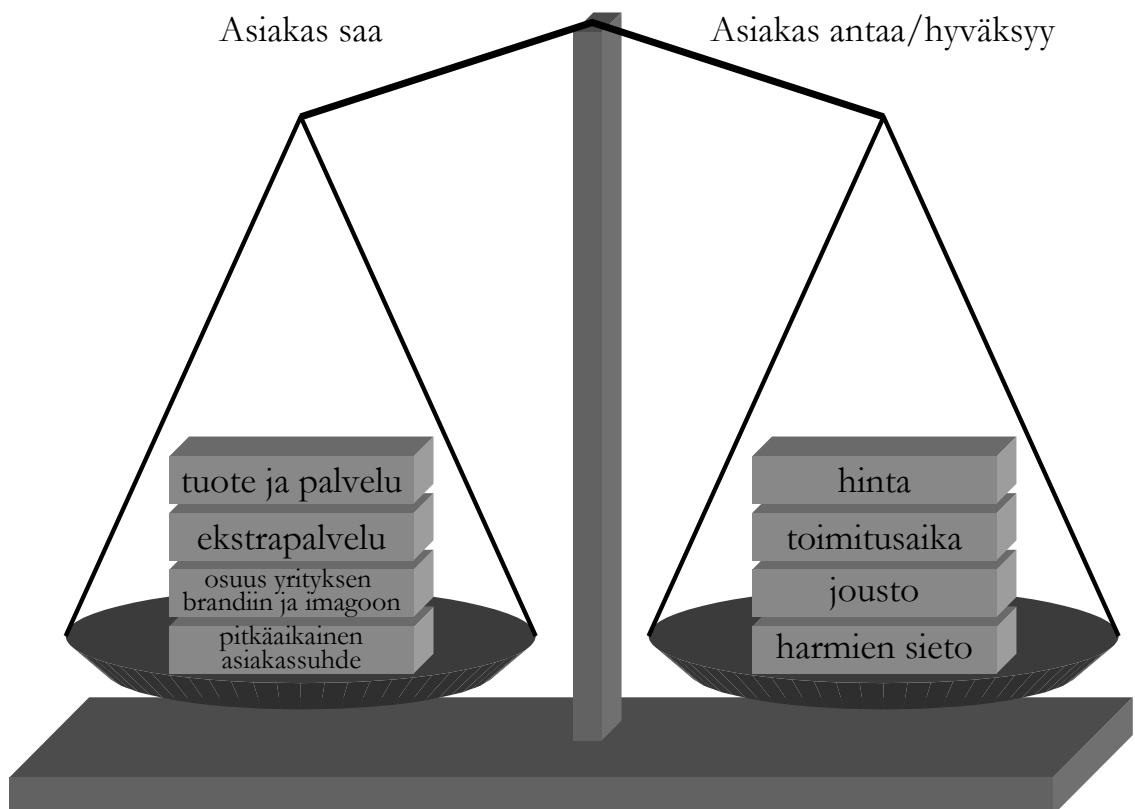


# HYÖTY – MITÄ JA KENELLE?

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

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

Hinta on tärkeä asia. Hintakilpailu on tämän päivän Suomessa kovaa. Monet yritykset ovatkin siirtäneet tuotantoa halvemman työvoiman maihin hakien näin kustannussäästöjä. Kumppanuus saattaa auttaa tässäkin asiassa. Raaka-aineita saadaan yhteisostoin edullisemmin. Kuljetuksia yhdistämällä säästetään. Hallinto on kevyt ja joustava. Oheinen yrityksen kilpailuasetelmasta kertova kuva kertoo ne tekijät joihin hyötyä pohdittaessa joudutaan paneutumaan.



CONSULTING UNION LTD OY  
- YRITYSYHTEISTYÖN ASIAANTUNTIJA -

KALENTERITIE 15 C / 02200 ESPOO / PUH: 040 583 6880 / OLLI.LECKLIN@CONSUNION.FI / WWW.CONSUNION.FI

## Tapaamisten järjestäminen

Kumppanuuden rakentaminen alkaa valittujen kumppaniehdokkaiden tapaamisella. Ensimmäinen tapaaminen on syytä suunnitella huolellisesti. Siitä hyvin pitkälti riippuu, miten hanke etenee. Ensimmäisten kontaktien merkitys on ratkaisevaa. Tutkijat väittävät, että luottamuksen tai epäluottamuksen siemenet kylvetään ensimmäisten kolmen tai viiden minuutin aikana. Myös henkilökemiat saattavat vaikuttaa. Kumppanuuden rakentajan on lisäksi kyettävä innostamaan paikalla olijat yhteiseen hankkeeseen. Koeteltu tapa edetä asiassa voisi olla oheisen kuvan kertoma etenemistapa.

### 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.**

Tapaamiset ovat haastavia tilaisuuksia. Onkin hyvä varautua useaan tapaamiseen. Jotta kumppanuuden rakentaja pystyy viemään läpi kuvatut neljä vaihetta menestyksellisesti, hänen on valmistauduttava tehtävään hyvin. Hänen on hankittava menestystarinoita, mahdollisesti jopa pyydettyä paikalle joku onnistuneen hankkeen toteuttaja. Tietoja menestyksistä saa mm. yrittäjien palvelukeskuksilta ja kumppanuutta koskien myös Consulting Unionilta ([www.consunion.fi](http://www.consunion.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, kuinka mukana olevien yritysten kapasiteetti kasvaa, kuinka suurempi koko luo parempaa imagoa ja kuinka kehitettävät tuote- ja palvelukonseptit parantavat tuotteiden ja palveluiden laatua.



Kumppanuuden rakentajan tulee kertoa avoimesti mitä hän haluaa myydä, kuka haluaa ostaa ja miten muut paikalla olijat ovat mukana. Tähän luo hyvän pohjan oman toiminta-ajatuksen ja liikeidean pohdinta. Hän joutuu jossain määrin paljastamaan mukana olijoille omia suunnitelmiaan, ehkä jopa niiden yksityiskohtia. Pelkona usein on, että joku varastaa ne ja käyttää omaksi hyödykseen. Vaikka tämä pelko on usein liioiteltua, sen poistamiseen kannattaa kuitenkin käyttää muutama hetki: kutsuuko tähän tilaisuuteen ketään selkeästi kilpailevalla toimintamallilla toimivaa yrittäjää. Toisaalta on muistettava, että tänä päivänä hedelmällistä yhteistyötä syntyy myös kilpailijoiden rakentaessa kumppanuuksia ja löytäessä näin uusia mahdollisuuksia liiketoimintansa harjoittamiseen.

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

Käytännön kokemukset osoittavat, että yhteistoimintaa hakevat yrittäjät kokoontuvat neljä viisi kertaa muutamaksi tunniksi yhteen pohtimaan näitä kysymyksiä. Asia ei siis ole selvää kerta heitolla.

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

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



## Yhteisen hyödyn etsiminen

Hyötyjä voi pohtia hyvin yksinkertaisella tavalla. Jakaannutaan pienryhmiin ja pohditaan niissä yhteistoiminnan etuja. Pienessä ryhmässä hiljaisemmatkin ihmiset uskaltavat kertomaan mielipiteensä. Tällaisia tilaisuuksia varten on kehitetty erilaisia ideointimenetelmiä. Niistä mainittakoon mm. ideariihestä jalostettuja versioita kuten tuumatalkoot ja Learning Cafe.

### Yritysesimerkki

*Kymenlaaksossa toimivassa hoitoalan verkostossa kumppanit näkivät kumppanuuden hyödyt seuraavasti:*

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

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

### Yritysesimerkki

*EDIway siis päätyi Itä-Helsingin kumppaniksi hyvinvointiverkoston ja siitä tulikin sille ensisijainen yhteistyökumppani. Vaikka muidenkin verkostojen kautta oli tarjolla kontakteja ja näkyvyyttä, Itä-Helsingin hyvinvointiverkosto oli ensimmäinen, joka täytti yhden varsinaisen verkostoitumisen määritelmän: ”Verkostoyhteistyö on pitkäjänteistä sopimukseen perustuvaa taloudellista yhteistoimintaa, jossa verkostokumppanien menestyminen on riippuvaista toisten kumppanien onnistumisesta.*

*Itä-Helsingin hyvinvointiverkoston rakentaminen oli käynnistynyt jo muutamia kuukausia ennen kuin EDIway liittyi mukaan toimintaan. Verkostossa oli jo ehditty tehdä mm. osamiskartoituksia ja muutenkin luotu pohjaa tulevalle yhteistyölle.*



*Mukaan meneminen sujui kuitenkin ongelmattomasti ja verkostossa jo aloittaneet hyväksyivät EDIwayn mukaan mutkattomasti ja ottivat sen tasa-arvoiseksi toimijaksi alusta alkaen.*

*Syksyllä 2005, kun EDIway tuli mukaan, jatkettiin yhteisiä koulutus-, tutustumis- ja suunnittelutilaisuuksia. Samalla verkoston kokoonpano alkoi vakiintua. Joitakin alkuperäisiä toimijoita jäi pois ja EDIway tuli uutena mukaan.*

*Verkoston toimijoista valtaosa oli hoitoalalta, erityisesti fysioterapian yrityksiä. Yhteisen hyödyn löytäminen EDIwayn ja fysioterapian alan yritysten välillä askarrutti aluksi hieman. Ainoa selkeä yhteistoiminnan muoto, joka oli helposti hahmotettavissa, liittyi markkinointiin: yhteinen ilmoittelu paikallisissa lehdissä toisi EDIwaylle kaivattua näkyvyyttä. Myös synergian löytäminen apuvälinevalmistajan ja hermoratahierojan kanssa oli rajoittunut lähinnä markkinointiin. Sen sijaan yhteiseen menestykseen johtavia etuja oli nähtävissä enemmänkin työhyvinvointipalveluja tuottavan liikunta-alan yrityksen kanssa.*

## Yhteisen toiminta-ajatuksen ja liikeidean hahmottaminen

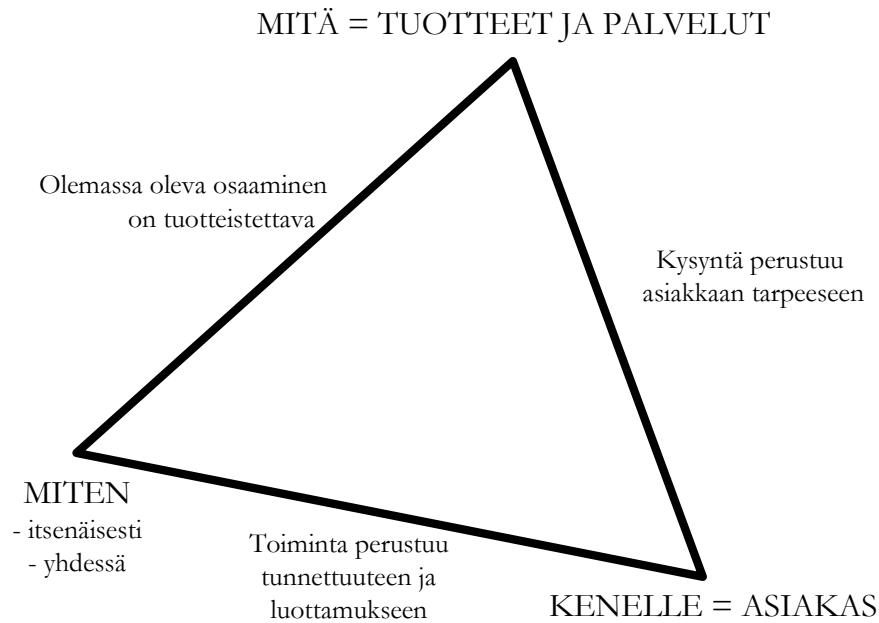
Aiemmin on ollut esillä, että verkoston kokoaja miettii oman yrityksensä toiminta-ajatusta ja liikeideaansa. Nyt samantapainen pohdinta tehdään liikkeelle lähtevälle yhteistyölle. On mietittävä, miksi verkosto perustetaan. Mikä on sen toiminnan tarkoitus? Millä tavalla se eroaa mukana olevien yksittäisten yritysten toiminta-ajatuksista?

Liikeideapohdinnassa on mietittävä **mitä** yhteistyössä tarjotaan eli on määriteltävä tuotteet ja palvelut. Todennäköisesti tuotteiden ja palveluiden määrä kasvaa ja monipuolistuu sekä laatu paranee. **Kenelle** näitä tuotteita tarjotaan? Asiakaspiirikin luultavasti kasvaa, syntyy uusia asiakasryhmiä.

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

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





Otetaan muistin virkistämiseksi liikeideakuva uudelleen esille. Valaistaan tilannetta aikaisemman esimerkkimme avulla. Liikeidean pohdinnassa ja sen konkreettisen kuvauksen, liiketoimintasuunnitelman laatimisessa saa neuvonta-apua mm. Consulting Union Ltd Oy:stä, [www.consunion.fi](http://www.consunion.fi). Liiketoimintasuunnitelma on siinäkin mielessä tärkeä, että rahoittajat edellyttävät sen laatimista.

## Nelikenttäanalyysi

Seuraava vaihe kumppanuudenkin rakentamisessa on analyysin tekeminen. Mietitään taas yhdessä synnyttävän verkoston hyötyjä ja haittoja aikaisemmin 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 kilpailukyyn kuvio. Mitä asioita ja miten kumppanit voivat hyödyntää yhteistoiminnalla? Valaistaan asiaa esimerkillä.

### *Yritysesimerkki*

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



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

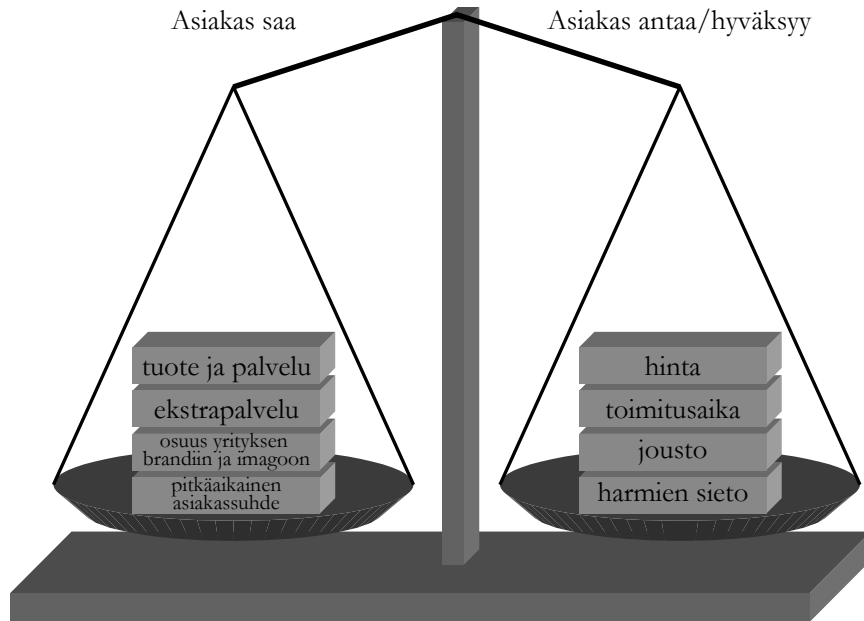
*Kun Polar Meetingsin asiakasryhmä saapuu Kittilän lentokentälle, sitä palvellaan esim. seuraavasti:*

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

*Kaikki yhteistyökumppanit toteuttavat oman osuutensa PM:n nimissä. Niiden henkilöstö toivottaa toteuttamiinsa tapahtumiin vieraat tervetulleiksi PM:n nimissä. Näin yrityksen brandi näkyy ja kuuluu palvelun joka vaiheessa. Jos tilattuun palveluun kuuluu esim. aamiainen, sen tarjoileva yrittäjä kertoo asiakkaalle PM:n aamiaisen olevan tulossa.*

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





Kun tarkastellaan kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä kohta kohdalta saadaan seuraavia hyötyjä aikaan.

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

Kun perusteilla on uusi verkosto, ei hyötynäkökohtia pohdittaessa päästä näin syvällisiin analysointeihin, mutta hahmotelmatasolla se on mahdollista. Käytäntö viime kädessä osoittaa miten verkoston synnyttämisessä on onnistuttu.

