

# YHTEISTYÖN PELISÄÄNNÖT

---

---

Kun mietitään, miten verkosto toimii, on hyvä sopia tarpeellisista pelisäännöistä ja menettelytavoista. Kumppanuuden eräs keskeisistä tavoitteista on nopea reagointi muuttuvissa tilanteissa. Siitä syystä hallinnon pitää olla yksinkertainen ja kevyt. Muutamista keskeisistä asioista on kuitenkin sovittava.

## Organisaatiomuoto

Yhteistoiminnalle on löydettävä sopiva ja järkevä muoto. Toimintamuodon valintaan vaikuttavat juridiset, taloudelliset ja muut säännökset, jotka on pidettävä mielessä. Kannattaa kuitenkin aloittaa mahdollisimman yksinkertaisesti. Tällaisen toimintamuodon "hieno" nimi on konsortio.

**Konsortio** on vapaamuotoinen, ei-juridinen yrittämisen muoto. Se perustuu osallistujien keskinäiseen vapaaehtoiseen yhteistoimintaan. Konsortion etuna on joustavuus ja sen helppo muunneltavuus tilanteiden mukaan. Koska lainsäädäntö ei tunne konsortiota, sen toiminta liitetään juridisesti kunkin osallistujan muuhun liiketoimintaan. Konsortio on siis hyvä vaihtoehto toimintaa aloitettaessa, mutta sen vakiintuessa kannattaa harkita kiinteämpiä yrittäjämuotoja.

## Toimintojen ja vastualueiden määrittely

Konsortio-muodossa tapahtuva yhteistyö välttää byrokratiaa. Sen tähden ei ole ainakaan aluksi tarpeen muodostaa erillistä yhteistyöorganisaatiota. Muutamien toimintojen määrittely on kuitenkin paikallaan. Katsotaan ne kriittiset tekemisen osat, 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 yhteistyöyrittäjistä jonkun on huolehdittava, että tuotteen tai palvelun toteuttajat saavat kukin oman osuutensa. Ja jonkun kumppaneista on hoidettava laskutus.



## Toimintatavat

Toimintatavoista on hyvä sopia heti yhteistyön alkuvaiheessa. Yhteydenpidon on sujuttava, vaikka yritykset toimisivat eri paikkakunnilla. Seuraavat kolme kohtaa on hyvä laittaa heti kuntoon:

- sovitaan työskentelytavoista
- määritellään yhteydenpitovälineet
- sovitaan tiedon jakamisesta

Toimintatapoja määritettäessä kannattaa lähteä liikkeelle kokous- ja palaverikäytännöstä. Kuinka usein ja missä tavataan ja minkälaisissa merkeissä. Kokoukset ovat virallisuontoisia tapaamisia ja ainakin niiden päätöksistä on tarpeellista tehdä aina pöytäkirjat. Palaverit voivat olla epävirallisempia, mutta niistäkin on järkevää tehdä ainakin muistioita, joista voi jälkikäteen katsoa, mistä puhuttiin ja minkälaisia päätöksiä tehtiin. Unohtaa ei myöskään saa vapaamuotoista yhdessäoloa esim. saunailtojen muodossa.

### Yritysesimerkki

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

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

Erilaisia yhteydenpitovälineitä on tekniikan kehittymisen myötä runsaasti tarjolla. Jotkut asiakkaat saattavat lisäksi edellyttää esimerkiksi alihankkijoiltaan määrättyjen tietokoneohjelmistojen käyttöä. Näin laite- ja ohjelmistovaatimukset kasvavat. Edessä voi siis olla jonkin taseisia investointeja. Yhteistyössä niiden hankkiminen on kuitenkin taloudellisempaa.

### Yritysesimerkki

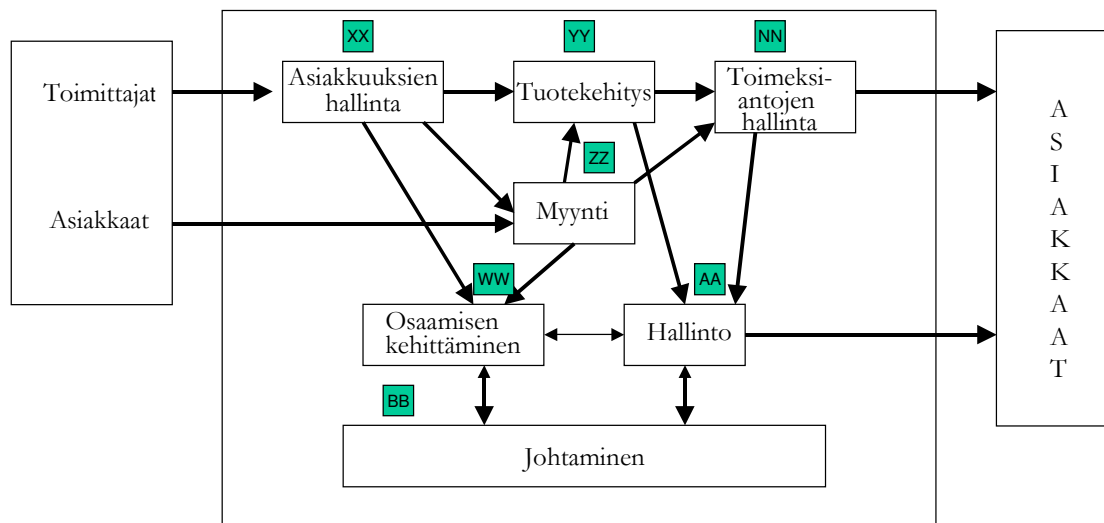
*Polar Meetingsin kumppanuusverkostossa kaikki tilaukset vahvistetaan sähköpostilla. Näin niistä saadaan tarvittaessa "mustaa valkoisella".*



Kun yhteistyön toiminta alkaa saada jatkuvaa ja kiinteää muotoa, kannattaa miettiä erityisen toimintajärjestelmän laatimista. Vaikka sen tekeminen vaatiikin aikaa ja vaivannäköä, hyöty on kuitenkin merkittävä siinä tapauksessa, että yhteistyössä tapahtuvalta toiminnalta edellytetään tarkkoja laatuvaatimuksia, jopa laadun sertifiointia. Toimintajärjestelmän osikoita voivat olla esimerkiksi seuraavat:

- 1) Toimintajärjestelmän rakenne
- 2) Liiketoiminnan perusteet
- 3) Toiminnan ohjeistus
- 4) Yrityskulttuuri
- 5) Tilaus-/toimitusprosessi
- 6) Liiketoimintaa tukevat prosessit
- 7) Resurssien hallinta
- 8) Toimintasuunnitelmat
- 9) Toimintaohjeet

Toiminnan kuvauksesta voi myös tehdä seuraavalla sivulla olevan prosessikartan. Siihen voidaan kuvata toimintajärjestelmän kunkin osan vastuuhenkilöt ja osien keskinäiset suhteet. Toimintajärjestelmän laatimisessa auttavat Consulting Unionin konsultit.



Prosessikartta

■ vastuuhenkilö



CONSULTING UNION LTD OY  
- YRITYSYHTEISTYÖN ASIAANTUNTIJA -

## Sopimukset

Sopimusten tekemisen tavoitteena on ennakoida ja ehkäistä mahdollisia yhteistyön ongelmatilanteita. Jo toiminnan aloitusvaiheessa on syytä miettiä ja kirjata tulevan yhteistoiminnan pelisääntöjä. Alkuvaiheessa saattaa riittää aiesopimus. Siinä sovi- taan arvopohjaisesti yhteis- toiminnan peruseriaatteista.

### Yritysesimerkki

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

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

### Aiesopimus

Yhteistyön rakentamisen alkuvaiheessa ei välttämättä tiedetä, minkälaisia hankkeita on syntymässä ja minkälaisella työnjaolla niitä on tarkoitus toteuttaa. Sopimusten tarpeellisuutta mietittäessä voidaan tulevia tapahtumia tarkastella käsikirjoituksen tapaan. Näin voidaan etukäteen arvioida mahdollisesti syntyviä ongelmia ja sopia niiden ratkaisutavoista jo ennakoita. 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.

- a. Kuvataan tavoite eli se mitä verkosto tavoittelee.
- b. Määritellään panostus eli kuinka paljon kukin osapuoli satsaa verkoston toimintaan (esim. päiviä/kk).
- c. Kuvataan mitä asioita tehdään ja miten (kenen toimesta) tekeminen ta- pahtuu.
- d. Kuvataan miten tekemisestä palkitaan.
- e. Kirjataan kuka seuraa aiesopimuksen toteutumista.
- f. 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 jälkeenpäin, 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.

Toiminnan vakiintuessa kumppanuudelle tarvitaan usein lisää erilaisia sopimuksia, esimerkiksi yhteistyö-, myynti- tai tuotekkehityssopimus. Niiden tekeminen kannattaa antaa asiantuntijoiden tehtäväksi. Kääntyä voi esimerkiksi Consulting Union Ltd Oy:n puoleen ([www.consunion.fi](http://www.consunion.fi)).

### *Yritysesimerkki*

*Itä-Helsingin hyvinvointiverkosto organisoitui lopulta rekisteröidyksi yhdistykseksi (Itä-Helsingin hyvinvointiverkosto ry). Tämä organisoitumismuoto saavutti eniten kannatusta ja mahdollisti verkoston toimimisen oikeustoimikelpoisena toimijana. Rekisteröinti suoritettiin keväällä 2006, jonka jälkeen verkostolle avattiin välittömästi yhteinen puhelinpalvelu sekä kotisivut. Myös ilmoittelu paikallisessa lehdessä saatiin alkamaan, kun yhteystiedot olivat tiedossa. Rekisteröity yhdistys ei ole byrokrattisesti kovin raskas, alkuun päästiin jokaisen yritysjäsenen sijoittamalla aloitusmaksulla, joka kattaa puhelin- ja ilmoituskulut. Samalla yhdistysmuoto takaa jokaisen yritysjäsenen tasa-arvoisuuden yhteistä toimintaa suunniteltaessa.*

