

Toimintaperiaatteet verkostoitumisessa

Mitä periaatteita yritys noudattaa kumppanuudessa ja verkostoissa?

Yrityksen arvot ja toimintaperiaatteet heijastuvat tietysti myös sen suhteissa ulkopuolisiin toimijoihin. Yrityksen tapa toimia näkyy sen yhteistyökumppaneille kaikissa keskinäisissä yhteyksissä. Riippuen yrityksen asemasta kumppanuudessa tai verkostossa sen on itse sopeuduttava tai pyrittävä saamaan toiset sopeutumaan tiettyihin periaatteisiin yhteistyössä. Näin tilanne on vaikka yrityksellä ei olisikaan mitään varsinaista tiivistä, verkostoitumiseksi luettavaa liiketoimintasuhdetta. Kaikessa kanssakäymisessä on omat kirjoitetut tai kirjoittamattomat sääntönsä.

Jos organisaatiolla on vain yksi yhteistyösuhde, kumppanuus tai verkosto (tai sellainen on suunnitteilla), sen toimintaperiaatteet, sopimusehdot, laajuus, jne. saavat ratkaisunsa ja muotonsa osapuolten yhteisten neuvottelujen tuloksena. Yritys joutuu tällöin ottamaan kantaa ehkä ensimmäistä kertaa tällaisiin kysymyksiin. Kerran ratkaistuina ja niistä kokemuksista keränneenä se on ehkä toisen vastaavan tapauksen tullessa eteen jo paljon kokeneempi ja viisaampi. Näin tilanne on usein pk-yrityksissä. Toisaalta voi olla, erityisesti suuremman yrityksen kohdalla, että toista kumppanuushanketta ovatkin suunnittelemassa ja sopimassa aivan toiset henkilöt. Heillä ei ehkä olekaan mitään tuntumaa tai tietoa yrityksen aikaisemmista kumppanuushankkeista ja kokemuksista. Niistä saadut kokemukset eivät ole apuna estämässä taas tehtäviä samanlaisia virheratkaisuja.

Jos yritys kuitenkin omaa liiketoimintastrategiaansa päivittäessään tai muuten strategiatyön yhteydessä toteaa, että kumppanuudet ja verkostoituminen tulee näyttämään tärkeää roolia yrityksen tulevassa toiminnassa, on tilanne toinen. Jotta yritys ei ajautuisi yhteistyösuhteesta toiseen ilman selkeää johtoajatusta, oppimatta kokemuksista, tekemällä samoja virheitä yhä uudestaan, on paikallaan miettiä kumppanuuksien ja verkostoitumisen kokonaisuutta pitkällä aikavälillä. Näin pystytään saamaan yhteistyöhankkeilla se hyöty organisaation strategian toteutukseen, mitä vision ja päämäärien saavuttaminen vaatii.

Tällöin yrityksen kannattaa pysähtyä, määritellä tai antaa suuntaviivoja esimerkiksi seuraavantalaisille toimintaperiaatteille:

Yrityksen arvot ja kulttuuri: Miten niitä sovelletaan yhteistyöhankkeissa ja miten arvioidaan kumppanien arvojen ja kulttuurin ja omien arvojen ja kulttuurin yhteensopivuutta? Mikä merkitys arvojen ja kulttuurin yhteensopivuudelle yleensä annetaan, mitä merkitsee kumppanietiikka (hyväksytäänkö ns. win-win-periaate)?

Strateginen ja operatiivinen yhteensopivuus: Voidaanko arvioida yhteistyökumppanien toimintojen yhteensopivuus oman yrityksen kanssa? Mikä määrä erilaisuutta voidaan hyväksyä tai hallita?

Sisäiset toimintaperiaatteet, säännöt: Ketkä yrityksestä osallistuvat hankkeen kehittämiseen ja neuvotteluihin, sisäiset vastualueet ja -kysymykset; eri henkilöiden tehtävät, roolit

Modulcon Oy: Helmikuu 2005

Sisäinen viestintä: Miten asioista tiedotetaan yrityksen sisällä? Tarvitaanko sisäistä koulutusta, asenteiden muokkausta, jne.?

Kumppanuus- tai verkostohankkeen prosessikuvaus; järjestelmät ja työkalut; suunnittelu, hallinta, mittaus

Sopimuspolitiikka: Onko rajoituksia, mistä ei tingitä, mitkä ovat sopimusten minimi- ja maksimiehdot? Valmiit sopimusrungot, miten lainsäädäntö on huomioitu (esim. kilpailulait)?

Laajuus: Miten laajaa toiminnallista tai maantieteellistä aluetta yhteistyö voi koskea? Miten laajaksi yhteistyö voidaan kasvattaa ja yhteistyöalueen suhteellinen osuus yrityksen toiminnasta? Mikä on yhteistyön ajallinen kesto?

Taloudelliset kysymykset: Mitkä ovat tuottovaatimukset, kustannukset, panostukset, jne. Miten niitä lasketaan, arvioidaan ja seurataan?

Riippuvuus: Minkälaisiin riippuvuussuhteisiin voidaan sitoutua; esimerkiksi minimi- tai maksimirajoja joillekin asioille?

Suhteet muihin toimijoihin: Mitkä ovat omat, muiden osapuolten ja verkoston keskinäiset vaikutukset ja riippuvuudet asiakkaisiin, kilpailijoihin, toimittajiin, jakeluteihin sekä muihin sidosryhmiin?

Teollisoikeudelliset kysymykset: Miten aineettoman pääoman ja strategisten tietojen suojaaminen ja salassapito-kysymykset on tarkoitettu hoitaa ("black-box")?

Yhteistyön purkaminen: Miten yhteistyöstä voi irtaantua, mitkä ovat irtisanomisehdot?

Riskit: Miten riskejä voi arvioida ja hallita? Mikä on se riskien määrä tai taso, mitä voidaan hyväksyä?

Matti Hakanen

Saat lisätietoa artikkelin aiheesta ja Modulcon Oy:n palveluista ja referensseistä verkostojen kehittämisessä sähköpostiisi yhteydenottolomakkeen avulla [Yhteydenottolomake](#)