

YRITYSTEN VÄLINEN YHTEISTYÖ VOIMAVARAKSI

Case: Nordea Oyj:n ja Realia Group Oy:n välinen yhteistyö

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden laitos

Taloushallinto

Opinnäytetyö

30.10.2008

Annemari Palvi

Lahden ammattikorkeakoulu

Taloushallinto

PALVI, ANNEMARI: Yritysten välinen yhteistyö voimavaraksi
Case: Nordea Oyj:n ja Realia Group Oy:n välinen yhteistyö

Taloushallinnon opinnäytetyö, 59 sivua, 5 liitesivua

Syksy 2008

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee yritysten välistä yhteistyötä, sen rakennusaineita ja tasoja. Työn tarkoituksena on selvittää yritysten tekemän yhteistyön kehittymistä eri osa-alueilla erilaisten mallien ja teorioiden pohjalta tarkasteltuna.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään yritysten välistä yhteistyötä erityisesti verkostoitumisen ja kumppanuuden käsitteiden kautta. Teoriaosuudessa perehdytään myös yhteistyösuhteiden monimuotoisuuteen, erilaisiin yhteistyön rakennusmalleihin ja verkostoitumisen tavoitteisiin.

Yhteistyön sidokset voidaan eritellä osa-alueittain ja tässä työssä käsitellään organisationaalaisia, sosiaalisia ja taloudellisia sidoksia. Sidosten lujuutta tarkastelemalla voidaan yhteistyölle luokitella taso, joka määrittää yhteistyötä. Yhteistyön tasoja ovat operatiivinen, taktinen ja strateginen taso. Tuntemalla oman yritysyhteistyön tason, voidaan yhteistyötä kehittää ja lujittaa saavuttaen parempia liiketoiminnallisia ja sosiaalisia etuja.

Empiirinen osuus koostuu Lahden Nordea Pankki Oyj:lle tehdystä tutkimuksesta, jossa tarkastellaan Nordea Pankki Oyj:n ja Realia Group Oy:n tekemää yhteistyötä. Tavoitteena tutkimuksessa on selvittää molempien yritysten näkemyksiä yhteistyöstä ja niiden perustella antaa kehitysehdotuksia yhteistyölle.

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että case-yritysten yhteistyössä tärkeimmät sidokset koostuvat sosiaalisista sidoksista, joihin yritysten kannattaa panostaa tulevaisuudessakin. Ilman vahvoja sosiaalisia suhteita ei luottamusta eikä yhteenkuuluvuutta voida syventää.

Avainsanat: verkostoituminen, yritysyhteistyö, sidokset ja kumppanuus

Lahti University of Applied Sciences

Faculty of Business Studies

PALVI, ANNEMARI: Co-operation between companies as a new resource
Case Network: Nordea Bank Finland & Realia Group

Bachelor's Thesis in Economics

59 pages, 5 appendixes

Autumn 2008

ABSTRACT

The subject of this thesis is to explore organizational network, what is it made of and what kinds of levels it has. The main objective of this study is to explore the development of different levels of cooperation between enterprises by examining them through different theories and models.

The theoretical part of the study discusses the cooperation between enterprises, especially through the concepts of networking and partnership. In addition, the theoretical part introduces the diverseness of cooperation and building network models and also examines where partners aim in cooperation.

The bonds between companies can be divided into different sectors and this thesis explores organizational, social and economical bonds. By exploring the strength of the bonds it is easy to define a level which clarifies cooperation. Cooperation levels are operative, tactical and strategic. By recognizing the level of one's own company, cooperation can be developed and strengthened while the company gains more economical and social benefits.

The empirical part of the study consists of the study made for Nordea Bank Finland in Lahti. The study explores the cooperation between Nordea Bank Finland and Realia Group. The main objective is to clarify the opinions about the cooperation and to give development proposals to the companies.

The research results show that the most important bonds between the companies consist of social links. The companies should invest in these links also in the future. Without strong social bonds there cannot be trust nor can cohesiveness be deepened.

Keywords: Networking, co-operation, bonds and partnership

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimusongelma, tavoitteet ja aiheen rajaus	2
1.2 Tutkimusmenetelmät ja näkökulma	3
1.3 Kirjallisuus ja aikaisemmat tutkimukset	4
1.4 Tutkimuksen rakenne	6
2 VERKOSTOMAINEN YHTEISTYÖ	7
2.1 Yhdessä vahvemmat mahdollisuudet	8
2.2 Yhteistyön monta muotoa	10
2.3 Verkostoitumisen tavoitteet	12
3 YRITYSTEN VÄLINEN YHTEISTYÖ	14
3.1 Verkoston muodostuminen	16
3.2 Sidokset yhteistyösuhteen elementteinä	23
3.2.1 Organisaationaalinen sidoksisuus	24
3.2.2 Sosiaalinen sidoksisuus	25
3.2.3 Liiketoiminnallinen sidoksisuus	27
4 YHTEISTYÖSUHTEEN TASOT	30
4.1 Operatiivinen taso	31
4.2 Taktinen taso	32
4.3 Strateginen taso	34
5 CASE: NORDEA OYJ:N JA REALIA GROUP OY:N YHTEISTYÖ	36
5.1 Yhteistyön esittely	37
5.2 Yhteistyön muodot	38

5.3 Vinkitys	42
5.4 Yritysten välinen yhteydenpito	45
5.5 Yhteistyön hyödyt	46
5.6 Yritysten väliset sidokset	49
5.7 Johtopäätökset	52
5.8 Yhteistyön kehitysmahdollisuudet	54
6 YHTEENVETO	57
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Verkostot nousivat kiinnostuksen kohteeksi 1990-luvun alussa. Joustava tuotanto ja verkostotalous nähtiin talouselämän ja laajemmin yhteiskunnan ajankohtaisena haasteena. Taloudellisen laman kovat kokemukset saivat yritykset ja yhteisöt etsimään uusia yhteistyömuotoja, ja verkostojen perustamista tuettiin julkisin ja järjestöjen varoin. Verkostoitumisella pyrittiin kilpailukyvyn parantamiseen tuke-
malla yritysten kansainvälistymistä, jonka kynnyks oli korkea monille paikallisesti toimiville yrityksille. Verkostoituminen on tarjonnut erinomaisen mahdollisuuden yritysten tuotannon tehostamiseen ja kanavan kansainvälisille markkinoille ja siksi verkostoitumista kutsutaan nykyäänkin muoti-ilmiöksi.

Globaali kilpailu on saanut yrityksiä hankkiutumaan uusiin toimintamuotoihin ja yhteistyökuvioihin. Tehokkaat, suurilla volyyymeillä toimivat jakelujärjestelmät pitivät huolen siitä, että koko maailman kilpailu kolkuttelee myös kotiportteja. Verkostomainen toimintatapa on ollut jo pitemmän aikaa yritysmaailman käyttämä yhteistyömalli, jolla on selvitty globaalissa, postmodernissa ja jopa kaaosmaisessa toimintaympäristössä. On sanottu, että verkostojen aika seuraa päättävää organisaatioiden aikaa.

Verkostoyhteiskunnan toimimiseksi tarvitaan sosiaalista pääomaa, joka muodostaa ikään kuin liiman pitäen yhteisön, myös virtuaalisen, koossa. Tietoteknologia on tekninen mahdollistaja, sosiaalinen pääoma on sosiaalinen mahdollistaja - molempia tarvitaan yhä enemmän verkostoituvassa maailmassa.

1.1 Tutkimusongelma, tavoitteet ja aiheen rajaus

Tämän tutkimuksen aihe on yritysten välinen yhteistyö voimavaraksi. Se käsittelee yritysten välisiä yhteistyösuhteita, niiden koostumista ja eri tasoja. Yritysten välinen yhteistyö muodostuu rakenteellisista, sosiaalisista ja taloudellisista aineksista ja näiden pohjalta voidaan yhteistyölle kartoittaa taso, joka määrittelee yhteistyötä. Yhteistyölle määriteltävä taso kertoo yhteistyön kehittymisestä. Yrityksen yhteistyötason tunteminen on ehdottoman tärkeää, jos yritysten välinen yhteistyötä halutaan kehittää ja näin saavuttaa taloudellisia ja esimerkiksi sosiaalisia hyötyjä yhteistyöstä.

Tutkimuksen pääongelma on: voivatko yritykset parantaa yhteistyön osa-alueita ja toimintoja saavuttaakseen suuremman hyödyn yhteistyöstä? Tutkimuksen alaongelmana voidaan esittää seuraava kysymys: voidaanko yhteistyötä luokitella eri tasoihin ja miten siirrytään alemmalta tasolta ylemmälle tuloksekkaasti? Tutkimuksen pää- ja alaongelmaan haetaan vastausta tavoitteiden kautta.

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, miten eri tavoin yritykset voivat verkostoitua ja mitä aineksia onnistunut yhteistyö vaatii. Tarkoituksena on tarkastella yritysten välistä suhdetta yhdessä, ei sen osapuolia erikseen. Tarkoituksena on myös kartoittaa yhteistyösuhteiden tasoja ja tarkastella mistä aineksista onnistunut yhteistyö koostuu.

Empiirinen osuus käsittelee Nordea Pankki Suomi Oyj:n ja Realia Group Oy:n välistä yhteistyötä. Empiirinen osuus on rajattu keskittymään Päijät-Hämeen alueella toimivaan yritysyhteistyöhön ja sen luonteeseen. Tämän pohjalta voidaan tuoda esille kehitysehdotuksia case-yrityksille Nordea Pankki Oyj:lle ja Realia Group Oy:lle. Kehitysehdotuksissa kerrotaan, mihin yhteistyön osa-alueisiin kannattaa tulevaisuudessa kiinnittää huomiota, jotta yhteistyö sujuisi saumattomasti myös tulevaisuudessa. Tehokkaammin yhteistyössä toimien yritysten toivotaan saavuttavan myös kustannussäästöjä.

Yritysyhteistyötutkimukselle on tarvetta, sillä Nordean ja Realia Groupin yhteistyötä on tutkittu suhteellisen vähän ja varsinkin Nordealla on tarve saada tämän hetkinen kartoitus yhteistyön tilanteesta ja miten sitä voitaisiin kehittää.

1.2 Tutkimusmenetelmät ja näkökulma

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kerätyn aineiston monitahoinen ja seikkaperäinen tarkastelu, ei teorian tai hypoteesin testaus. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien mielipiteet ja näkökulmat tulevat esille. Näitä ominaisuuksia ei saada kvantitatiivisesta eli määrällisestä tutkimuksesta. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 25.) Tämän takia tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen case-tutkimus. Tutkimuksen kohdejoukko on pieni ja tarkasti valittu. Viitekehyksenä toimii tutkimusta koskeva alan kirjallisuus ja lehtiartikkelit sekä kohdejoukon edustajien haastattelut.

Toteutetut haastattelut ovat puolistrukturoituja haastatteluita. Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa, että kysymykset olivat kaikille haastateltaville samat ja haastateltavat saivat vastata kysymyksiin omin sanoin (Hirsjärvi ym 2004, 47). Haastattelut toteutettiin vuoden 2008 aikana Lahdessa ja niitä oli yhteensä seitsemän. Haastateltavina oli yhteensä neljä henkilöä, kaksi Nordeasta, yksi Huoneistokeskuksesta ja yksi SKV Kiinteistövälityksestä. Haastattelut kestivät puolesta tunnista kahteen tuntiin. Tutkimusta varten haastateltavat henkilöt valittiin tarkasti siten, että he pystyivät antamaan laajan katsauksen Nordean ja Realian yhteistyöstä.

Tutkimuksen näkökulma korostaa yrityksiä yhteistoimijoina, ei suhteeseen erillisinä vaikuttajina. Käytännössä liikkeenjohto ja yritysten asiantuntijat harvoin kohdistavat huomionsa puhtaasti yhteistoimintaan. Usein puhutaan osatoimittajista, verkoston osapuolista ja monen välisistä suhteista. Tässä työssä tarkastellaan yrityksiä yhteistoimijoina, kumppaneina ja synergian luojina.

Ennen kehittyneimmän yhteistyötason, eli strategisen tason saavuttamista, on osapuolten käytävä läpi alemmat tasot ja siksi tutkielmassa keskitytään kartoittamaan strategisen kumppanuuden lisäksi muitakin tasoja, kuten operatiivista ja taktista yhteistyötasoa.

Usein ajatellaan, että verkosto koostuu useammasta kuin kahdesta osapuolesta. Kuitenkin suurimmassa osassa tässä työssä käytetyssä kirjallisuudessa todetaan, että verkosto syntyy jo kahden toimijan välille riippuen esimerkiksi yhteistyön tasosta, laajuudesta, sidosten määrästä ja toimijoiden luottamuksesta toisiinsa. Siksi myös tässä työssä käytetään molempia käsitteitä kuvaamaan yritysverkostoa niin yhteistyö- kuin verkostokäsitettäkin.

Yhteistä molemmille käsitteille on molemminpuolinen panoksen tuominen yhteistyöhön, mutta verkostolla on aina syvempi, tulevaisuuteen tähtäävä merkitys. Verkostossa yritykset hakevat molemmin puoleisesti ratkaisuja ongelmiin, joihin niiden omat voimavarat eivät riitä. (Niemelä 2002, 13.)

1.3 Kirjallisuus ja aikaisemmat tutkimukset

Tutkielmassa hyödynnetään alan kirjallisuutta koskien verkottuvaa yhteiskuntaa, dyadia, kumppanuussuhteen elementtejä ja yhteistyösuhteiden luokitteluja. Päälähteinä käytetään alan kirjallisuutta ja artikkeleita. Yritysten välistä yhteistyötä on käsitelty kirjallisuudessa suhteellisen paljon, mutta suurin osa tutkimuksista keskittyy strategiseen kumppanuuteen. Strategista kumppanuutta pidetään kehittyneimpänä ja eniten luottamusta vaativana yhteistyösuhteen muotona. Kirjallisuudesta löytyy jonkin verran tietoa muista yritysten välisen yhteistyösuhteen muodoista, mutta tietoa on tarjolla vähemmän kuin strategista kumppanuutta käsittelevää kirjallisuutta. Katja Mäen mukaan (2007) viime aikoina kirjallisuudessa on nostettu esiin tarve ymmärtää yritysten yhteistyötä ja yhteistyösuhteita paremmin erityisesti yrittäjyyden näkökulmasta.

Suomessa yksi merkittävimmistä 2000-luvun verkostoitumista koskevia tutkimuksia on Tilastokeskuksen ja Elinkeinoelämän keskusliiton vuonna 2004 julkaisema tutkimus, joka käsittelee suomalaisten yritysten liiketoimintasuhteita. Tutkimuksen toteuttivat Elinkeinoelämän keskusliitosta Pekka Tsupari, Olli-Pekka Oksanen ja Penna Urrila sekä Tilastokeskuksesta Johanna Sisto ja Petri Godenhjelm. Tutkimus on osa Euroopan unionin tilastovirasto Eurostatin vuonna 2002 käynnistämää tutkimusta, joka tehdään kansallisten tilastoviranomaisten kanssa yhteistyönä.

Tutkimuksen tavoitteena on antaa tietoa ja kehittää toimintatapoja, joilla Euroopan unionista voidaan tehdä vuoteen 2010 mennessä maailman kilpailukykyisin ja dynaamisin tietoon perustuva talousalue, joka pystyy kestävään taloudelliseen kasvuun yritysten toimintaympäristön muuttuessa yhä verkostomaisemmaksi. Tutkimus on osa strategiaa, jonka Euroopan unioni asetti Lissabonissa vuonna 2000. (Tsupari, Sisto, Godenhjelm, Oksanen & Urrila 2004, 7.)

Yritysten välisestä yhteistyöstä on siis tehty useita tutkimuksia niin Suomessa kuin ulkomaillakin. Kansainväliset yritysten yhteistyön ja yhteistyösuhteiden tutkimukset ovat toistaiseksi keskittyneet vakiintuneiden, suurten yritysten tutkimiseen. Tutkimusten tarkastelun kohteena ovat olleet suhteellisen stabiilit verkostot. Tämän tyyppisiä tutkimuksia ovat esimerkiksi Anad & Khanna 2000 sekä Cantner & Graf 2006 ja Gulati 1998. Pienten yritysten yhteistyön ja yhteistyösuhteiden luonnetta on toistaiseksi tutkittu hyvin vähän siten, että näiden yritysten erityispiirteet otetaan tarkastelussa huomioon. Tästä on esimerkkinä Baum, Calabrese & Silverman 2000. (Mäki 2007.)

Suomalaisiin yrityksiin kohdistuvat tutkimukset ovat olleet suhteellisen pieniä ja heikommin yleistettävissä kuin kansainväliset, vuosia kestäneet laajat tutkimukset. Yritysyhteistyöstä on tehty aikaisemmin myös opinnäytetöitä. Esimerkiksi Lahden ammattikorkeakoululle ovat tehneet opinnäytetyön Minna Räsänen nimellä ”Pk-yrittäjien verkostoituminen ja kumppanuudet” sekä Jenni Ilola ja Jenni Lehto ”Pitkäkestoinen yritys yhteistyö- lähtökohdat suunnitteluun kehitykseen”.

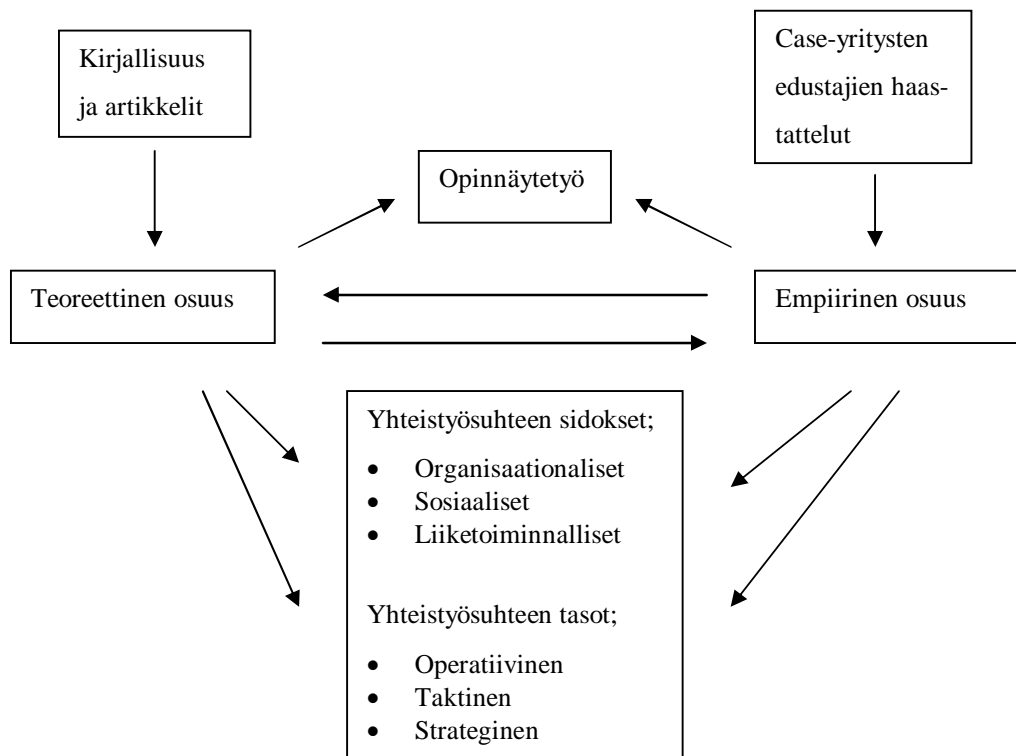
Tämä opinnäytetyö eroaa aikaisemmista tutkimuksista siinä, että se keskittyy suurten yritysten väliseen yhteistyöhön. Aikaisemmat tutkielmat ovat käsitelleet pienempiä yrityksiä tai yritys yhteistyöhön ryhtymistä. Tämä opinnäytetyö eroaa aiemmista myös siinä, että case-yritykset muodostuvat kolmesta osapuolesta; Nordeasta, Huoneistokeskuksesta ja SKV:stä.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Työ etenee teoriaosuuden pohjastamana empiiriseen osuuteen, jossa keskitytään yritysten välisessä yhteistyössä lähinnä kahden osapuolen muodostamaan suhteeseen. Teoriaosuudessa pyritään etenemään yleisestä yhteistyösuhteen kuvaamisesta ja luokittelusta yksityiskohtaisempaan yritys yhteistyösuhteen kuvaamiseen. Teoriassa käsitellään ensin verkostoitumista kansainvälisenä trendinä ja kerrotaan miten yritysten yhteenliittymät ovat kehittyneet. Teoriassa käydään läpi myös yhteistyösuhteen elementtejä eli miten ja mistä aineksista onnistunut yhteistyösuhde yleisesti koostuu ja miten suhteita voidaan luokitella.

Empiirisessä osuudessa tarkastellaan case-yritysten välisen yhteistyösuhteen luonnetta ja kuvaillaan erilaisia sidoksia, jotka vallitsevat osapuolten välillä. Sidosten pohjalta luokitellaan yhteistyölle taso, joka määrittää case-yritysten yhteistyötä.

Empiirinen osuuden alussa esitellään case-yritysten tämän hetkistä yhteistyötä ja osuuden lopussa tuodaan esille kehitysehdotuksia yhteistyösuhteen syventämiseksi ja tulevaisuuden suunnittelulle. Seuraava kuvio havainnollistaa opinnäytetyön rakenteen.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.

Kuvio yksi havainnollistaa sen mistä osista tutkielma koostuu. Teoriaosuus pohjautuu alan kirjallisuuteen ja empiirinen osuus pääosin haastatteluihin. Tutkielman ensimmäisessä osassa perehdytään yhteistyösidosien ja tasojen teoriaan ja empiirisesä osassa sidoksia ja tasoja sovelletaan case-yrityksiin.

2 VERKOSTOMAINEN YHTEISTYÖ

Yritysten yhteenliittymiset ovat avanneet uusia mahdollisuuksia ja tuoneet uusia asiakkaita monelle yritykselle. Nykyään yhteistyöhakuisuus on sekä paikallinen että maailmanlaajuinen kehityssuunta. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 9-10.)

Yritysten välisiä suhteita on ollut niin kauan kuin on ollut liiketaloudellista vaihdantaakin, sillä ne on huomattu lähes välttämättömäksi yritysten havitellessa suurempia taloudellisia tuloja. Teettämällä toisella halvemmalla ja aikaa säästämällä on pystytty itse keskittymään liiketoiminnan ydinalueisiin saavuttaen huomattavia kustannussäästöjä. (Vesalainen 2002, 10.)

Nykyään tuotteet on saatava nopeasti tuotettua ja siirrettyä markkinoille. Yksin toimiessa se on hyvin hankalaa. Yhä useammin hankittaessa ulkopuoliselta tuottajalta myytävän tuotteen tai palvelun osia, koulutusta tai myyntitukea, on syntynyt luotettavia toimittajaketjuja, jotka ovat verkoston kehittyneimmän muodon, strategisen allianssin pohja. (Ståhle ym. 2000, 14.)

2.1 Yhdessä vahvemmat mahdollisuudet

Erikoistumista käytetään nyt hyödyksi uudella tavalla. Asiakkaille ei yksin pystytä tarjoamaan kokonaisvaltaisia palveluita, vaan yritykset ovat entistä enemmän riippuvaisia toistensa osaamisesta ja yritysten välisestä yhteistyöstä. Tuotetta ei tuoteta enää yhdessä paikassa vaan hajautetussa järjestelmässä eli verkostoissa. Tämän toimintatavan yleistyminen on ollut tyypillistä viimeaikaiselle työelämälle. Erilaisista verkostoista puhutaan paljon ja niihin kohdistetaan yhä suurempia odotuksia organisaatioissa. Nykyistä yhteiskuntaamme nimitetäänkin osuvasti globaaliksi verkostoyhteiskunnaksi, jonka toiminnot ja prosessit ovat usein tavalla tai toisella kytköksissä toisiinsa. (Suominen 2004, 1.)

Yritysten yhteenliittymät ovat siis kehittyneet markkinatahtoisista verkostomaisiksi keskittymiksi. Verkostomaisuus tarkoittaa yleisellä tasolla sitä, että yritysten väliset suhteet ovat tulleet pitkäaikaisemmiksi, läheisemmiksi ja syvällisemmiksi, kuin mitä pelkkään markkinaehtoiseen talouteen tarvittaisiin. (Vesalainen 2002, 10.) Jotta yhteistyön osapuolet kokevat yhteistyön mielekkääksi ja motivoituvat sitä jatkamaan ja kehittämään täytyy molempien yritysten hyötyä suhteesta. Jos suhteesta hyötyy vain toinen osapuoli, kyseessä ei ole yhteistyösuhde. (Whipple & Frankel 2000, 5.)



Kuvio 2. Verkostomaisen yhteistyön piirteet ja niiden taustalla vaikuttavat verkostokeskustelut (Suominen 2004, 52).

Kuviossa kaksi Suominen (2004, 52) havainnollistaa verkostomaisen yhteistyön tärkeimmät ulottuvuudet. Yhteistyö ei ole yksiulotteista vaan se koostuu toisen osapuolen harkitusta huomioon ottamisesta ja luottamuksellisesta tiedon jaosta. Tavoitteena on kilpailukykyinen ja kustannustehokas toiminta.

Pitkäaikaisessa kumppanuudessa yritysten toiminta integroituu, tuotekehitystä tehdään yhteistyössä, kilpailuttamisesta tulee tarpeetonta ja laadun tarkastuksista voidaan luopua. Kustannuksia pyritään pienentämään myös uusia teknologioita soveltamalla, mutta onnistuakseen saavuttamaan nämä, verkoston kaikkien ulottuvuuksien on toimittava mahdollisimman kitkattomasti. (Johtajuus verkostoissa, 2003.)

Verkostot ja yhteistyösuhteet muiden toimijoiden kanssa luovat yritykselle mahdollisuuden avoimeen tiedonvaihtoon, jatkuvaan innovointiin ja nopeaan reagointiin. Yritysten yhdistäessä osaamisensa ja vahvuutensa syntyy suurempia mahdollisuuksia yritysten toiminnan kehittämiseen, kuin mitä yritysten on yksin toimiessaan mahdollista saavuttaa. Integroitu osaaminen syntyy vain erilaisten kumppanuuksien ja yhteistyöverkostojen kautta. (Stähle ym. 2000, 20-26.) Yritysverkosto on dy-

naaminen toimintajärjestelmä, missä eri toimijat voivat kohdentaa uudelleen resursseja ja toimintoja keskenään (Ollus ym. 1999, 67).

2.2 Yhteistyön monta muotoa

Yhteistyö voi olla joko kahdenkeskistä tai useamman yrityksen niin sanottua monikeskistä toimintaa. Yhteistyö voi olla hyvin löyhää ja vapaamuotoista tai hyvin strategista, pitkän tähtäimen ja paljon resursseja vaativaa tai jotain muuta näiden kahden ääripään väliltä. Yhteistyön formaalisuus voi vaihdella suullisista sopimuksista kirjallisiin sopimuksiin ja intensiivisimmässä yhteistyön malleissa yhteistyö pohjautuu yleensä erilaisiin yritysjärjestelyihin. (Varamäki 2005.)

Verkostoituminen on periaatteessa yksinkertainen idea, mutta sen käyttö on vaikeaa ja sen teoreettinen kuvaus vaatii monitieteistä lähestymistapaa. Siihen liittyy niin psykologista kuin sosiologista teoriaa sekä toisaalta liiketaloudellista ja organisaatioteoreettista perustaa. Se koskettaa ihmisiä ja organisaatioita. (Helakorpi 2005.)

Organisaatioiden verkostoitumista on kirjallisuudessa tarkasteltu lähinnä kolmen tyypissä asetelmissa, joita yksinkertaisin tapa nähdä verkostot on kahdenvälisen suhteiden (dyadic relationship eli suomeksi dyadi) kautta syntyviksi. Tässä työssä tarkastellaan juuri tätä kahdenvälistä suhdetta verkoston perustana. Dyadista puhuttaessa käytetään myös nimityksiä kumppanuus, partnership tai strateginen allianssi, jotka kaikki tähtäävät kuvailemaan omasta näkökulmastaan tätä markkinaehtoista, saman päätöksen teon alle sijoittuvaa kahden yrityksen välistä tiettyyn päämäärään tähtäävää suhdetta.

Toinen tapa hahmottaa yhteistyöverkostoa on tarkastella yhden organisaation näkökulmasta kaikkia sen kahdenvälisiä suhteita, jolloin on helppo hahmottaa laajempi verkosto yrityksen ympärillä yhdestä kiinnostuksesta tarkasteltuna. Usein verkostokeskustelussa unohdetaan, että yrityksillä on yhteistyösuhteita moneen suuntaan: asiakkaisiin, materiaalitoimittajiin, alihankkijoihin, palvelutoimittajiin, samalla tasolla oleviin muihin yrityksiin, kilpailijoihin, oppilaitoksiin ja muihin sidosryhmiin.

Kaikki osapuolet vaikuttavat suorasti tai epäsuorasti toisiinsa, joten niiden huomiointi on hyvin tärkeää.

Kolmas ja monimutkaisin tapa hahmottaa yrityksen suhteita on tarkastella niitä monenkeskisinä vuorovaikutus- ja vaihdantasuhteina, jolloin hahmottuu laaja-alainen, niin sanottu helikopteriperspektiivi yrityksen verkostorakenteesta. (Vesalainen 2002, 10-11.)

Erilaisia verkostokäsitteitä yhdistää käsitys siitä, että verkosto on yksikköjen joukko, jota niiden väliset siteet yhdistävät. Verkostoituminen on periaatteessa yksinkertainen idea, mutta sen käyttö on vaikeaa ja sen teoreettinen kuvaus vaatii monitieteistä lähestymistapaa. Siihen liittyy niin psykologista kuin sosiologista teoriaa sekä toisaalta liiketaloudellista ja organisaatioteoreettista perustaa. Se koskettaa ihmisiä ja organisaatioita. Hyötyjen arviointi ei ole aina kovin helppoa ja lyhyellä tähtämellä niitä ei kannata edes laskea. (Varamäki 2005.)

Miettinen, Toikka, Tuunanen & Lehenkari (2006, 6) erottavat verkostokäsitteissä yleisen, sosiaalisen ja taloudellisen verkostokäsitteen. Käsitteitä erottelee tulkinta verkostosuhteiden luonteesta ja niihin sisältyvän luottamuksen ja sosiaalisen pääoman edellytyksistä ja merkityksestä.

Yleisessä verkostokäsitteessä sosiaalinen pääoma on toimijan verkostossa omaan rakenteelliseen asemaan tulos, kun taas *sosiaalinen verkostokäsite* ymmärtää sen taloudellisen toiminnan ulkopuolisessa sosiaalisessa yhteistyössä syntyvinä ystävyyssuhteina ja luottamussuhteina. Sosiaalista pääomaa määrittävät vuorovaikutuksen laatu, kuten vaihto, luottamus ja vastavuoroisuus, ja sillä on erityinen taloudellinen merkitys. Tiettyjä sosiaalisten suhteiden muotoja kutsutaan verkostoiksi nimenomaan siksi, että niiden katsotaan eroavan markkina- ja hierarkiasuhteista.

Taloudellisessa verkostokäsitteessä verkostot nähdään syntyvän talouden sisältä, sen omista vaatimuksista ja edellytyksistä. Taloudelliselle verkostokäsitteelle sosiaalinen pääoma on organisaatioiden strategista kumppanuutta. (Miettinen ym. 2006, 8-9.)

2.3 Verkostoitumisen tavoitteet

Verkostoitumisen peruskysymyksiä ovat oman yrityksen ja kumppanien verkostoitumiskyky ja -edellytykset, verkoston liiketoimintamahdollisuudet sekä yritysten todellinen halu verkostoitua. Yritysten verkostoitumisen tavoitteina on pääasiassa toiminnan ja kannattavuuden kehittäminen sekä uusien mahdollisuuksien tunnistaminen. Vaikka nämä tavoitteet eroavat toisistaan, ne ovat silti yhtä tärkeitä. Siten ne voidaan asettaa tasa-arvoisesti vierekkäin, kuten kuvio kolme havainnollistaa. (Verkoston strateginen kehittäminen 2008.)



Kuvio 3. Verkostoitumisen tavoitteet (Verkoston strateginen kehittäminen 2008).

Verkostoituminen voi nostaa esiin uusia motiiveja ja mahdollisuuksia. Monimutkaisessa yritysverkostossa ei ole kyse vain toiminnan tehostamisesta ja sen jatkuvasta parantamisesta, vaan yhä uusien resurssien kohdentamista. (Ollus ym. 1998, 67.)

Verkostoitumisella tavoitellaan siis laaja-alaista resurssien hyödyntämistä. Yrityksen käytössä olevat resurssit voivat olla jo olemassa olevia tai uusia voimavaroja, jotka voidaan ottaa käyttöön uusien liiketoimintasuhteiden kautta. Verkostoitumisella tavoitellaan aina hyötyä yritykselle.

Selkeimpiä tavoitteita verkostoitumiselle alan kirjallisuuden ja tutkimusten mukaan ovat olleet joko kustannusetujen hakeminen tai liiketoiminnan kasvun ja uusien

tuottojen etsiminen. Verkostoitumisella haetaan yhä useammin osaamisen vahvistamista, kehittämistä, tiedon hankintaa ja oppimista. Tämä on luonnollista, sillä osaamisen ja tiedon merkitys liiketoiminnan menestystekijänä jatkuvasti kasvaa. Pelkistään voidaan sanoa, että perimmäisenä motiivina on lähes aina yrityksen kilpailuaseman sekä kannattavuuden parantaminen. (Hakanen ym. 2007, 25.)

Verkostoitumisen tuottama lisäarvo pitäisi ainakin pitkällä tähtäimellä kulminoitua yritykselle parempana kannattavuutena ja/tai kasvun mahdollistajana (Varamäki, 2005). Edellisten hyötytekijöiden lisäksi on tutkimuksissa tullut esimerkiksi seuraavia yhteistyön tavoitteita:

- reagoitivalmiuden parantaminen
- innovatiivisuuden toteutuminen
- yrityksen uskottavuuden parantaminen, suuruusimago
- verkosto-, luottamus-, kumppanuus- ja sosiaalisen pääoman kasvattaminen
- osaamispääoman ja arvon kasvattaminen
- markkinoiden yhdistäminen; asiakkaalle tarjotaan laajempi maantieteellinen peitto
- uusille markkinoille pääsyn nopeuttaminen
- uuden teknologian oppiminen kumppanin kautta
- kyvykkyyksien ja taitojen yhdistäminen; yhdistetään taitoja ja joskus jopa luodaan täysin uusi bisnes
- lisävauhdin luominen; markkinoiden vauhdittaminen, asiakkaiden, toimittajien tai kilpailijoiden taivuttelu ottamaan uusi teknologia tms. käyttöön
- riskin ja investointien jakaminen. (Hakanen ym. 2007, 25-26.)

Helakorpi (2005) taas näkee verkoston edut parhaiten ajansäästönä. Hänen mukaansa verkostoitumisen idea tuotannossa ja palveluissa perustuu peräkkäisen toiminnan muuttumiseen rinnakkaiseksi, jolloin tapahtuu dramaattisia säästöjä toimitusajoissa ja joustavuudessa. Aikäsäästö perustuu kehittyneeseen ajatteluun, laatu-toimintaan, verkostokumppanuuteen (erikoistuminen ja asiantuntijuus) ja reaaliaikaiseen informaation kulkuun. (Helakorpi 2005.) Verkostoitumisen tuomien hyöty-

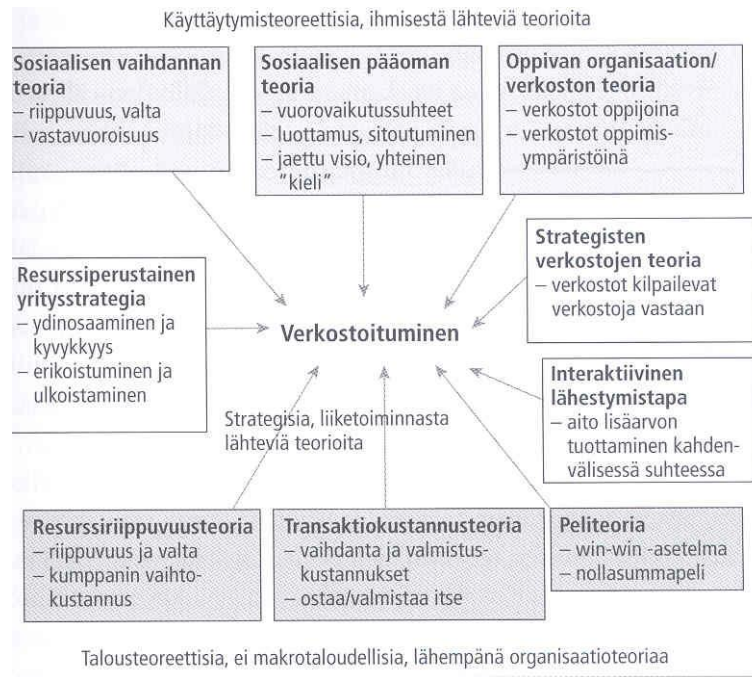
jen arviointi ei ole helppoa lyhyellä tähtämellä. Kannattavuuteen ja kasvuun voidaan päästä useiden erilaisten alatavoitteiden kautta. (Varamäki 2005.)

Verkostoitumisen kannattavuusvaikutuksia on vaikea arvioida suoraan tuloksesta, eivätkä kaikki vaikutukset näy liiketoiminnassa reaaliaikaisesti. Verkostoitumisen kannattavuusmittareina toimivat esimerkiksi käyttökäteen ja nettotuloksen muutokset, mutta tutkimusten mukaan molemmat näistä ovat epäselviä ja osin ristiriitaisia. Yleisiä päätelmiä yhteistyön kannattavuudesta ei voida ainoastaan mittareiden perusteella tehdä, sillä mittareihin vaikuttavat monet muutkin asiat. (Tsupari 2004, 6.)

Käyttökäteen ja nettotuloksen muutoksesta voidaan todeta kuitenkin eräitä suuntaa antavia tuloksia. Saadakseen tarkemman arvion yhteistyön kannattavuudesta, yritystä voidaan esimerkiksi verrata verkostoitumatomaan yritykseen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että etsitään hyvin samankaltainen yritys, joka ei ole verkostoitunut ja verrataan omaa kannattavuutta siihen. Yritys voi myös saada tarkemman arvion yhteistyön kannattavuudesta tarkastelemalla verkostoitumisastetta eli kuinka pitkälle verkostoitumisprosessi on edennyt, sekä niitä lisäarvoja, joita yritys yhteistyö on tuonut. (Tsupari 2004, 6.)

3 YRITYSTEN VÄLINEN YHTEISTYÖ

Verkostolla on monta käsitettä ja sillä on myös yhtä monta teoriaa sen ymmärtämiseksi, miksi yhteistyöhön on ryhdytty. Niemelä (2002, 47) on kerännyt Suomessa useimmiten käytetyt teorit yhteen edellä esitettyyn kuvioon. Kuvio auttaa ymmärtämään verkostojen eri luonteita ja syntymisen syitä.



Kuvio 4. Teorioita verkostoitumisen ymmärtämiseksi (Niemelä 2002, 47).

Kuvion neljä mukaisesti (Niemelä 2002, 47) verkostomaista toimintaa voidaan teoreettisesti tutkia ihmisestä tai liiketoiminnasta lähtien. Ihmisiin ja näiden käyttäytymiseen pohjautuvat teoriat, kuten sosiaalisen pääoman, sosiaalisen vaihdannan tai oppivaan organisaatioon pohjautuvat teoriat nojautuvat ns. pehmeisiin arvoihin. Yhteistyöhön on lähdetty luomalla sosiaalista riippuvuutta vastapuoleen ja luottamusta kehittämällä on toivottu saavutettavan esimerkiksi suurempia liikevoittoja tai uusia asiakkaita.

Toinen lähestymistapa tarkastella verkostoja on liiketaloudellinen näkökulma. Strategiset, liiketoiminnasta lähtevät teoriat, kuten resurssipohjaiset strategisten verkostojen teoriat perustuvat taas enemmän liiketaloudellisiin kuin pehmeisiin, ihmisiä koskeviin arvoihin. Kolmas lähestymistapa verkostojen tarkasteluun on talusteoreettinen näkökulma, eli esimerkiksi resurssiriippuvuus teoria, transaktiokustannusteoria sekä peliteoria, joka korostaa yhteishyödyn merkitystä. (Niemelä 2002, 47.)

Lähestymistapojen runsaus kuvaa sitä, miten vaikeaa verkostoitumista on ilmiönä yksiselitteisesti hahmottaa. Teoriat lähestyvät liiketoimintasuhteita eri lähtökohdista ja erilaisin käsittein, eikä niistä mitään voida pitää ainoana oikeana, kuten ei verkoston muodostumismalleistakaan voida valita yhtä ainutta, kaikille sopivaa mallia. Kysymys on pikemminkin toisiaan täydentävistä kuin keskenään kilpailevista teorioista.

3.1 Verkoston muodostuminen

Verkostoitumisen aloittaminen voi olla hankalaa. Aloitteentekijänä verkostoitumisessa voi yhtä hyvin olla asiaansa sitoutunut ns. primus motor -yritys tai vastaavasti julkinen tai yksityinen kehittäjätaho. Yritysten verkostoituminen ei ole kertatapahduma, vaan kehittyvä vuorovaikutusprosessi, johon verkostoituvat yrityksen tuovat oman panoksensa. Verkostot eivät synny sanelemalla vaan dynaamisessa prosessissa. Tämän ymmärtäminen on käytännössä kriittinen osatekijä verkoston menestymiselle. (Varamäki 2001.)

On turha luulla, että pelkkä idea ja tahto tehdä rahaa saisivat itsestään aikaan toivottua tulosta. Tuottoisan bisneksen rakentaminen vaatii sekä tietoa että taitoa, näkemystä siitä miten asiat käytännössä pannaan toimimaan. Näin on myös kumppanuuksien suhteen, nekin on saatava toimimaan, eikä siihen pelkkä idea tai tahto riitä. Kumppanuuksien lainalaisuudet on ymmärrettävä syvällisesti, että voitaisiin tietoisesti rakentaa menestyvä ja tuottoisa kumppanuussuhde. (Stähle ym. 2000, 81.)

Toimialasta riippumatta yrityksiä perustetaan entistä enemmän verkostoitumisstrategiaan nojautuen. Tällöin yritykset rakentavat liikeideansa useiden yritysten osamisen ja yhteistyön varaan. Alusta lähtien yritysten jokapäiväiseen elämään nivoutuva verkostoituminen ja räätälöityjen verkostomallien rakentaminen on erittäin toivottua, sillä itsenäiseen toimintaan tottuneiden yritysten verkostoituminen ei ole aina ollut kovin menestyksellistä. (Varamäki 2001.)

Verkoston muotoutumisvaihetta pidetään yleisesti tärkeimpänä verkoston onnistumiselle. Muotoutumisvaihe vaihtelee kuitenkin merkittävästi verkostohankeen tai yritysten mukaan. Tätä muotoutumisvaihetta seuraa suunnitteluvaihe, jossa verkostolle luodaan toimintamuodot joko suunnitelmallisesti tai ne syntyvät luonnollisesti. Yhteistyön ja verkostoitumisen tarve perustuu verkoston jäsenten tarpeisiin. Verkostoitumisesta koettu hyöty ja sen tarpeellisuus vaikuttavat verkoston toimivuu-teen ratkaisevasti. Verkostoitumista suunniteltaessa on myös hyväksyttävä, että se on aikaa vievää ja tulokset näkyvät usein vasta pitkällä aikajänteellä. (Tavio 2005.)

Useissa kirjallisissa lähteissä on mainittu verkostolle muodostuvan oma tahto ja sisäinen moraalit verkoston kehittyessä. Verkoston sisäinen moraalit rakentuu sille, että menestys jaetaan yhdessä ja samalla vastoin käymiset jaetaan yhdessä. Kaikkien täytyy menestyä. Tämä estää tulosten jakaantumisen epätasaisesti, joka taas edistää halukkuutta jatkaa yhteistyötä. Verkoston sisäisestä moraalista voidaan puhua kuitenkin vasta yhteistyön kehittyessä hyvin tiiviiksi ja luottamusta vaativaksi, lähes strategisen yhteistyön tasolle. (Niemelä 2000, 85.)

Hermans (1993, 28) on tyypitellyt verkostoitumisen kolmeen erilaiseen tyyppiin, jotka kuvaavat rakenteiden välisiä vuorovaikutussuhteita:

Organisaatioiden välisessä verkostoitumisessa itsenäiset organisaatiot pyrkivät yhteistyön avulla yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin. Ne pääsevät verkstorakenteen avulla maksimoimaan toimintaansa, kohtaamaan epävarmuuden paremmin, käyttämään hyväkseen toistensa erityisosaamista ja keskittymään siihen, mitä itse osaavat parhaiten.

Organisaation sisäisessä verkostoitumisessa yksiköt toimivat kuin yritykset yrityksen sisällä. Kyseessä on uudenlainen organisaatiokulttuuri ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen perustuva malli, jonka rakentaminen vaatii runsaasti aikaa.

Yksilöiden välisessä verkostoitumisessa yksittäiset henkilöt muodostavat verkoston. Henkilöt voivat olla omasta yrityksestä tai sen ulkopuolelta. (Hermans 1993, 28.)

Yritykselle parhaiten soveltuva kumppani ei välttämättä aina ole alan johtava yritys, vaan se yritys, jonka kanssa muodostettu kumppanuus tuo molemmille merkittävää hyötyä ja lisäarvoa markkinoilla (Stähle ym. 2000, 94).

Abodor (2006, 126) on perehtynyt yritysten välisten yhteistyösuhteiden syntymekanismeihin ja esittää yhteistyösuhteiden syntyvän neljällä eri tavalla:

1. Spontaani tai luonnollisesti ilmenevä yritysten välinen yhteistyö; ei muodollista sopimusta.
2. Kahden itsenäisen yrityksen oma-aloitteisesti ja strategisena valintana käynnistämä yhteistyö.
3. Kolmannen osapuolen motivoima kahden yrityksen yhteistyö. Esimerkiksi yhteistyölle suotuisat muutokset lainsäädännössä ja yhteiskunnallisesti organisoidut mahdollisuudet yhteistyöhön.
4. Virallinen yhteistyö, jolloin yhteistyöhön sitoo sopimus, esimerkiksi yhteisyritykset.

Yritysten omasta vapaasta tahdosta syntyvän yhteistyön oletetaan omaavan parhaat mahdolliset edellytykset menestykseen. Ulkopuolisen määräämä, motivoima tai ohjaama yhteistyö ei välttämättä johda kyseisessä tilanteessa parhaiten soveltuvan kumppanin löytymiseen. Suhde ei välttämättä toimi yhtä vakaalla pohjalla kuin esimerkiksi spontaani yhteistyösuhde tai strategisena valintana käynnistetty yhteistyö. (Abodor 2006, 122-130.)

Numminen ym. (2004) kuvaavat verkostoitumista seuraavin vaihein. Aluksi tarvitaan päätös yhteistoimintaan ryhtymisestä ja määritellään yhteistoiminnan tarkoitus ja ydin. Seuraavaksi solmitaan yhteistoimintasopimukset, laaditaan johtosääntö ja sovitaan verkoston pelisäännöistä. Tärkeää on myös nimetä vastuulliset elimet, yhteistoiminnan johtoryhmä, verkoston vetäjä ja esimerkiksi koordinaattori. Seuraa-

vaksi sovitaan verkoston toimintamuodoista, toiminnan sisällöstä, laajuudesta ja teknisistä ratkaisuista eli infrastruktuurista. Tämän jälkeen panostetaan luottamuksen rakentamiseen ja huolehditaan sitoutumisen käynnistymisestä ja vahvistumisesta. Tunteminen osapuolten välillä on tärkeää.

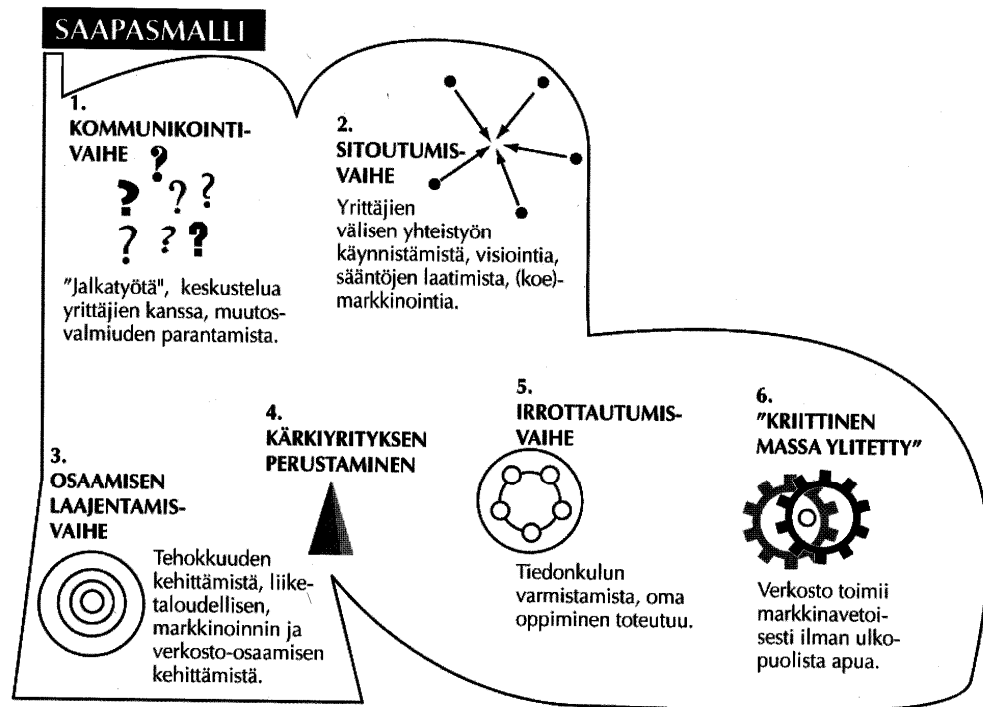
Tämän jälkeen parannetaan verkostovalmiuksia. Järjestetään esimerkiksi verkoston jäsenille tilaisuuksia kontakteihin ja yhteisiä tapaamisia. Pidetään aika ajoin yhdessä hauskaa. Jatkuvasti on myös huolehdittava vastavuoroisuudesta verkostosuhteissa. Kaikkien on oltava mukana tosissaan, siten kaikki voivat hyötyä. Haitat ja hyödyt tasoittuvat jollakin aikavälillä.

Verkostossa on myös varauduttava syntyviin ongelmiin. Koulukulttuurien kohtaaminen on aina uusi asia yrityksissä. Ongelmiin on puututtava ja asioista uskallettava puhua niiden oikeilla nimillä. Lopuksi arvioidaan verkoston toimivuutta ja tuloksellisuutta. Näistä raportoidaan verkoston päättäjille ja taustayhteisöille arviointien tuloksista. (Numminen ym. 2004.)

Tämänkaltainen verkoston muodostumisprosessi tai vaihemalli ei kuitenkaan ole ainoa tapa verkostoitua tai kehittää verkostoa. Käytännössä verkostojen muodot voivat olla hyvinkin vaihtelevia niin verkoston hierarkian, yhteistoiminnan, vuoro-vaikutuksen tiiviyyden ja strategisen merkityksen suhteen. Verkostoilla voidaan kuitenkin tunnistaa myös elinkaareen verrattavia tunnusmerkkejä. Tässä yhteydessä puhutaan usein verkoston elinkaarimallista. (Tavio 2005.)

Ruotsalaisen & Vähätalon (1999, 43) mukaan verkostot rakentuvat kahdella eri tavalla lähtötilanteen mukaan; saapas- ja veturimallina. Saapasmallissa verkostoa aletaan rakentaa alusta luoden ensin toimijat ja sitten vasta niiden välinen verkosto. Veturimallissa verkosto rakennetaan niin sanotun kärkiyrityksen ympärille.

Verkostoitumista voidaan kuvata saapasmallin mukaan seuraavasti:

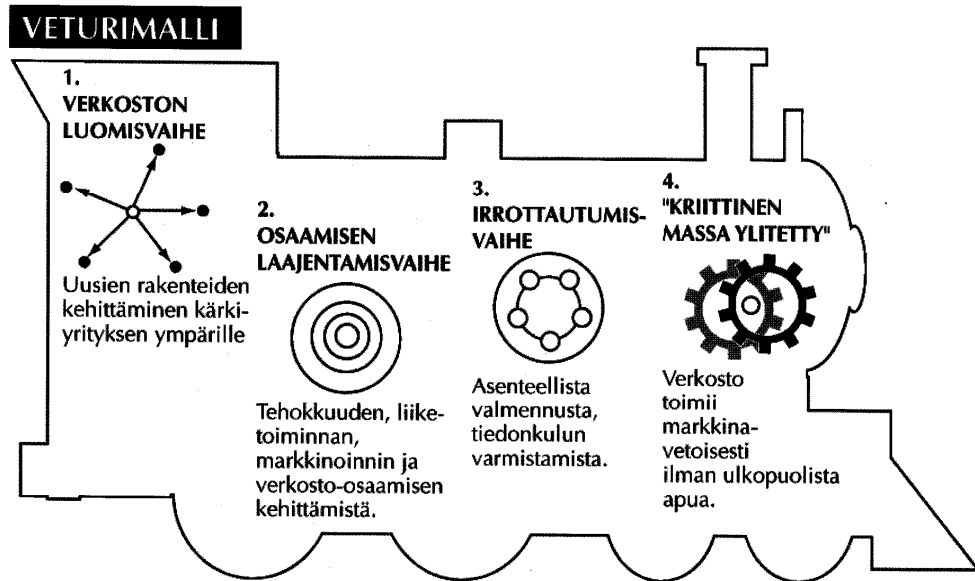


Kuvio 5. Verkoston rakentaminen saapasmallin mukaisesti (Ruotsalainen ym. 1999, 44).

Saapasmallissa (kuvio 5) kuvataan kuudella kohdalla verkoston syntymistä yritysten välille tilanteessa, jossa yrityksillä ei ole sen hetkisiä muita yhteistoimintasiteitä toisiinsa. Verkoston rakentaminen alkaa yhteisillä keskusteluilla ja yhteistyötarpeen kartoituksella (kohta yksi). Kun on päästy yhteiseen ymmärrykseen yhteistyön tavoitteista, on molempien sitouduttava toimimaan samojen sääntöjen mukaan (kohta kaksi). Kolmannessa kohdassa on tarpeellista kehittää ja laajentaa osa-alueita, jotka on todettu kannattaviksi yhteistyön kannalta. Usein perustetaan myös kärkiyritykseksi (kohta neljä) osuuskunta tai muu vastaava, jonka kautta ja nimissä yhteisiä asiakkaita kontaktoidaan. Irrottautumisvaiheessa (kohta viisi) varmistetaan tiedonkulku osapuolien välillä ja keskitytään pitämään prosessi kasassa. Viimeisessä verkoston rakennusvaiheessa verkosto toimii ja roolit siinä ovat selkiytyneet. (Ruotsalainen ym. 1999, 43-44.)

Vaikka saapasmalli onkin hyvin yksinkertaistettu verkoston luomiskaavio, edustaa se selkeää ja luonnollista kaaviokuvaa, jonka mukaan suhteet toimijoiden välillä

lujittuvat. Saapasmallin neljännessä vaiheessa olisi hyvä pyrkiä myös lisäämään ulospäin, esimerkiksi asiakkaille ja sijoittajille, näkyviä osa-alueita, kuten panostamalla markkinointiin ja kehittämällä yhteisiä kampanjoita, saadakseen yhteistyölle julkisuutta ja sitä kautta uutta asiakaskuntaa. Tässä vaiheessa olisi hyvä tunnistaa myös kasvua estävät tekijät ja pyrkiä karsimaan niitä. Verkostoituminen veturimallin mukaisesti tapahtuu seuraavan kuvion mukaisesti.



Kuvio 6. Verkoston rakentaminen veturimallin mukaisesti (Ruotsalainen ym. 1999, 45).

Veturimallissa (kuvio 6) verkosto luodaan jo toimivan yrityksen ympärille. Päätarkastelussa on itse yritys ja sen tarpeet. Ensimmäisessä vaiheessa yrityksen tarpeet sanelevat sen ympärille muodostuvan verkoston. Kyseessä olevan yrityksen on kuitenkin otettava huomioon tulevien kumppaneidensa tarpeet, sillä verkosto muodostuu aina vastavuoroisuudesta ja näin kohteena olevan yrityksen on oltava valmis antamaan myös oman panoksensa tuleville kumppaneilleen. Kolme muuta vaihetta ovat samat kuin saapasmallissa eli vaiheissa kahdesta neljään pyritään kasvattamaan yhteistä osaamista ja yhteisiä pelisääntöjä.

Mallit eroavat toisistaan erilaisin lähtökohdin eli se, mistä tilanteesta verkostoa lähdetään luomaan ja se, että saapasmallissa yritysryhmää johdattelee usein motivoitu-

nein jäsen. Veturimallissa johtajana on usein kärkiyritys. (Ruotsalainen ym. 1999, 43, 45.)

Kuten jo aikaisemmin on mainittu, markkinoiden muuttuessa tänä päivänä nopeasti on hyvin tärkeää pitää toiminta ja suhteet joustavina. Aikaisemmin kuvattujen mallien (kuviot 4 ja 5) mukaan edetessä on pystyttävä hyväksymään se, ettei verkoston luominen etene välttämättä suoraan mallien mukaisesti. Jokainen verkosto on oma-laatusensa yritysten yhteenliittymä ja siten on pystyttävä palaamaan tarvittaessa myös aikaisempaan vaiheeseen ja tarkasteltava tilannetta uudelleen.

Niemelä (2002, 20) liittää verkoston luonteen ja kehityksen toisiinsa. Hänen mielestään verkoston syvyyttä kuvaava neliportainen asteikko kuvaa myös verkostoyhteistyön kehityspolkua. Neliportainen asteikko koostuu neljästä yhteistyötä kuvaavasta asteesta, jotka ovat

1. kertaluontoiset tai satunnaisesti toistuvat alihankinta sopimukset,
2. projektikohtainen työ,
3. yhden tai useamman vuoden vuosisopimus
4. ja pysyvä tai pysyväksi tarkoitettu kumppanuus eli partnership.

Ensimmäisellä asteella yhteistyö perustuu tarkkoihin sääntöihin, mutta sen kehittyessä tarvitaan joustavamman toiminnan mahdollistavaa luottamusta. Toisella asteella mukaan astuu tiheämpi yhteyden pito kumppaneiden välillä ja jo kolmas aste vaatii strategista suunnittelua yhteistyön hyötyjen maksimoimiseksi ja yhteisen päämäärän ymmärtämiseksi. Neljäs aste, partnership, on kehittynein yhteistyön muoto, jossa yhteistyöyritykset pitävät useimmiten yhteyttä toisiinsa myös työajan ulkopuolella ja tulevaisuutta suunnitellaan ”me” muodossa. (Niemelä 2002, 20.)

Edellä esitetyistä verkoston rakentumismallista useimmiten kuvattu on Nummisen ym. (2004) esittämä malli, sillä sen kuvaamien vaiheiden välillä on helpoin liikkua, eivätkä ne välttämättä oleta edellisen vaiheen täydellistä läpiviemistä ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Kyseisessä mallissa mainitaan myös viittaus tulevaisuu-

teen, sillä on hyvin tärkeää muistaa toteuttaa jokainen kohta keskittyen tulevaisuuteen ja siihen, mitä seurauksia kukin toimi aiheuttaa.

Verkostot voivat siis muodostua hyvin eri tavalla ja niiden muodostuttua ne voidaan jakaa kahteen pääryhmään niiden sisällä tapahtuvan toiminnan luonteen mukaan. Verkostot jaetaan vertikaalisiin ja horisontaalisiin ryhmiin.

Horisontaalinen verkosto tarkoittaa sitä, että jäsenyritykset eivät ole organisoituneet yhden päähankkijan arvoketjuun tai arvoverkkoon. (Toiviainen 2006, 13.)

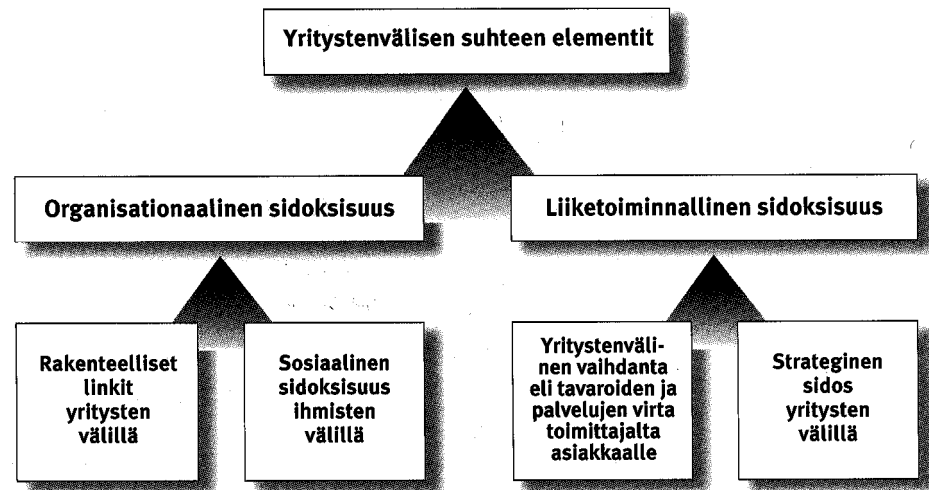
Vertikaalinen verkosto puolestaan yhdistää saman tuotantoprosessin tai saman arvoketjun eri vaiheissa toimivia organisaatioita. Esimerkkinä ovat tuotantonsa ketjutaneet yritykset, joissa yritykset tekevät lopputuotteesta vain oman osuutensa ja usein tarkassa järjestyksessä. Esimerkkinä tämä voidaan havainnollistaa seuraavasti. Kun yritys A on saanut, tuote lähetetään yritys B:lle, joka kokoaa tuotteen ja lopulta yritys C maalaa tuotteen ja lähettää sen myytäväksi. (Niemelä 2002, 19.)

3.2 Sidokset yhteistyösuhteen elementteinä

Mistä asioista rakentuu onnistunut, synergiaa luova yritysyhteistyö? Kun edellisessä kappaleessa keskityttiin erilaisiin tapoihin luoda onnistunut yhteistyö, niin on myös tarpeellista tuoda esille ne elementit, joista onnistunut yhteistyö koostuu. Vesalainen (2002, 42) näkee yhteistyön pohjautuvan organisaationalsiin ja liiketoiminnallisiin sidoksiin. Sidosten tärkeys on hyvin verkostokohtaista ja se, minkä kukin verkosto näkee itselleen tärkeimpänä onnistumisen sidoksena, vaihtelee suuresti.

Kun toinen verkosto tähtää puhtaasti kasvattamaan tämän hetkistä liikevaihtoaan hyötyen kumppanistaan alihankkijana, toinen investoi yhteisiin tapaamisiin, joissa tärkeintä on tutustua paremmin kumppaniin ja sitä kautta tulevaisuudessa tarjota asiakkaalle kokonaisratkaisuja hyötyen toistensa tuntemisesta. Edellinen verkosto rakennetaan liiketoiminnalliset syyt päällimmäisinä ja jälkimmäinen organisationaa-

liset syyt päälimmäisinä. Usein verkostoissa löytyy molempia elementtejä, mutta kumpia niistä esiintyy enemmän, se riippuu verkoston luonteesta ja tavoitteista.



Kuvio 7. Kumppanuuden analysoinnin teoreettinen viitekehys (Vesalainen 2002, 42).

Kuvio seitsemän esittää yhteistyön syntyvän erilaisista sidoksista, jotka voidaan jakaa ihmisten ja yritystoiminnan välisiin suhteisiin. Yhteistyön elementit koostuvat siis kahden pääryhmän sidoksista. Molemmat ryhmät käsittävät erilaiset linkit yhteistyötä tekevien yritysten välillä. Organisationaaliset tekijät koostuvat yritysten välillä ilmenevistä rakenteellisista sidoksista ja yrityksissä toimivien ihmisten välisistä sosiaalisista sidoksista. Liiketoiminnallisiin tekijöihin puolestaan kuuluvat yritysten välinen varsinainen vaihdanta eli tavaroiden ja palveluiden virta toimittajilta asiakkaalle sekä yritysten välinen strateginen sidoksisuus. (Vesalainen 2002, 42-45.)

3.2.1 Organisationalinen sidoksisuus

Organisationaliset sidokset voidaan siis jakaa rakenteellisiin ja sosiaalisiin sidoksiin yritysten välillä. Rakenteelliset sidokset muodostuvat rajapintarakenteista sekä yhteisistä järjestelmistä ja prosesseista. Rajapintarakenteilla tarkoitetaan yhteisiä rutiineja ja käytäntöjä, jotka muuttuvat rakenteellisiksi elementeiksi. Käytännössä puhutaan tiimeistä, palavereista, ja muusta yhteistoiminnasta, joissa yritysten yhteishenkilöt ovat jatkuvasti keskenään tekemisissä.

Vesalainen huomauttaakin, että mitä useammalla tasolla yritykset ovat tällaisten rutiinien kautta kietoutuneet toisiinsa, sitä pidemmälle on rakenteellinen sidoksisuus edennyt. (Vesalainen 2002, 43.)

Rajapintojen rikkomisella pyritään siis lisäämään verkoston sosiaalista pääomaa. Tätä on hyvin vaikea mitata, sillä panostaminen tämän hetkiseen tilanteeseen ei anna takaisin välttämättä heti mitään, mutta tulevaisuuteen katsottuna se on erinomainen investointi yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Rahapääoman tavoin sosiaalinen pääoma kasvaa kun sitä käytetään viisaasti. (Niemelä 2002, 74.)

Toinen keskeinen Vesalaisen (2002, 74) mainitsema rakenteellinen linkki on verkoston yhteiset järjestelmät, esimerkiksi tietojärjestelmät, suorituskyvyn arvioimisen ja mittaamisen järjestelmät sekä tuotannonohjaus. Mitä pidemmälle yhdessä kehitetty ja harmonisoitu järjestelmä on, sitä paremmin yritykset linkittyvät toisiinsa rakenteellisesti.

3.2.2 Sosiaalinen sidoksisuus

Sosiaaliset linkit ovat inhimillisiä tekijöitä, joten linkkien määrä tai niiden lujuus riippuu olennaisesti yksittäisistä henkilöistä ja heidän ominaisuuksistaan. Keskeisiä sosiaalisten yhteyksien muodostajia ovat molemminpuolinen luottamus, toimiva vuorovaikutus ja oppiminen ja yhteinen näkemys. Kommunikoinnin on oltavaa kitkatonta yhteistyökumppaneiden välillä, sillä ilman toimivaa kommunikointia sosiaaliset ryhmät ajautuvat yhä kauemmaksi toisistaan. (Vesalainen 2002, 45.)

Sosiaalisessa verkostokäsitteessä luottamus perustuu olemassa oleviin sääntöihin, rooleihin ja instituutioihin, kun taas aito luottamus astuu kuvaan silloin, kun instituutiot järkkyvät eikä vahvoja sääntöjä tai rooleja ole. Mitä kehittyneempää ja tiiviimpää vuorovaikutus verkostossa on, sitä paremmat edellytykset ovat luottamuksen synnylle. Luottamus vaikuttaa tietojen vaihtoon ja osaamisen yhdistämiseen ja

sitä kautta myös verkoston mahdollisuuksiin tuottaa lisäarvoa. (Miettinen ym. 2006.)

Useat kumppanuuskeskustelut yritysten välillä käynnistyvät innolla, vaikkakin uhkana on pelko oman yrityksen luottamuksellisen ja usein liiketoiminnan kannalta strategisen tiedon paljastumisesta. Joskus yritys lähtee innolla kumppanuusneuvotteluihin, mutta ei uskalla paljastaa juuri mitään omasta liiketoiminnastaan. Tällöin syntyy tilanne, ettei mitään voi saada, ellei mitään kerro ja neuvottelut päättyvät ennen kuin ovat edes kunnolla alkaneetkaan. Kumppanuusneuvottelujen ensimmäinen vaihe on siis luottamuksen rakentaminen. (Kulju 2007.) Mitä useammalla henkilöllä on positiivisia kokemuksia yhteistyökumppanista, sitä vakaammaksi luottamus voi kasvaa (Vesalainen 2000, 46).

Kun osapuolet ensin luottavat toisiinsa, tehdään selväksi yhteistyön tavoitteet ja se, miten yhteistyö käytännössä toteutuu. Tässä vaiheessa otetaan mukaan kaikkien mielipiteet ja ilmapiirin on oltava avoin. Nauru on sallittua ja toivottua, toteaa liikkeenjohdon konsultti Hannu Kulju (2007) avoimen ja positiivisen ilmapiirin puolesta. Osapuolet saavat siis kommentoida ehdotuksia vapaasti. Kulju toteaa myös, että kumppanuuden toimivuus testataan yhteisissä projekteissa. Kumppaneiden pitää oppia tekemään töitä yhdessä. Ensimmäinen yhteinen projekti opettaa luottamuksesta yleensä eniten.

Luottamus on siis yksi sosiaalisen pääoman muoto, joka on edellytys yhteistyölle. Luottamus osapuolten välille on ansaittava. Vasta kun luottamus on saatu synnytettyä osapuolten välille, muodostuu siitä pääomaa, jota voidaan hyödyntää resursina. (Räsänen 2006, 18.)

Sosiaaliseen sidoksisuuteen liittyy oleellisesti myös kanssakäyminen yhteistyökumppanin kanssa. Henkilökohtainen kasvokkaista kanssakäymistä pidetään nykyään yhä suuremmissa määrissä tärkeämpänä kuin ennen. Henkilökohtainen kanssakäyminen on erittäin tehokas keino välittää ilmeiden, eleiden ja ruumiinkielen eikognitiivisia viestejä. Sosiaalisen vuorovaikutuksen myönteisten ja kielteisten vaikutusten tarkastelu on tähän mennessä pääosin tiivistynyt tiiviin suhderakenteen ja

löyhän suhderakenteen välisten etujen ja haittojen vertailuun. Sosiaalisessa rakenteessa esiintyvien suhteiden määrä on keskeinen instrumentaalisten ja välineellisten etujen syntymisen perusta. Tiivis suhderakenne, jossa sosiaalisia suhteita on paljon, tuottaa hyvinvointiin liittyviä etuja ja se voi myös helpottaa taloudellista yritysten välistä vaihtoa. (Johansson & Siivonen 2007, 11-12.)

Tiiviin suhderakenteen tuottama välineellinen hyöty voi olla ilmeinen, mutta välineelliset hyödyt ovat silti vain hyvinvointiin liittyvien etujen sivutuote ja välineelliset edut tulevat esiin vasta kun osapuolet sitoutuneet pitämään yhteyttä toisiinsa. Silti myös satunnaisesti syntyvät verkostot voivat omata vilkkaan sosiaalisen kanssakäymisen. Tiiviin sosiaalisen rakenteen tietoinen rakentaminen merkitsee pääoman kielellä riskisijoitusta ja sijoituksen riski kasvaa edelleen, jos perimmäisenä tarkoituksena on tuottaa tiiviin sosiaalisen rakenteen välineellisiä etuja. Hajanaisen sosiaalisen rakenteen, jossa on vain vähän sosiaalisia suhteita, edut ovat ensisijaisesti instrumentaalisia. Jokainen puuttuva suhde on tilaisuus, josta yritys voi hyötyä. (Johansson ym. 2007, 12.)

Puuttuvien suhteiden tiedostaminen on siis hyvin tärkeää yritysyhteistyössä. Yrityksen oman etunsa vuoksi olisi tärkeää kohdistaa oikeat ihmiset tekemään yhteistyötä keskenään, jotta siitä voitaisiin hyötyä. ”Väärät ihmiset” keskenään voivat saada enemmän haittaa kuin hyötyä aikaan. (Johansson ym. 2007, 11-13.)

3.2.3 Liiketoiminnallinen sidoksisuus

Vesalainen (2000, 50) näkee itse tuotteen tai palvelun vaihdannan konkretisoivan yhteisyösuhteen sisällön. Vaihdannan tilaa arvioiden saadaan arvokasta tietoa siitä, miten syvä on kumppaneiden välinen liiketoiminnallinen sidoksisuus. Liiketoiminnalliseen sidoksisuuteen liittyy myös strateginen sidoksisuus yritysten välillä, josta kerrotaan jäljempänä.

Vaihdannan tilaa voidaan arvioida kahdella tavalla. Ensinnäkin kysymys on siitä, miten laaja on toimittajan valmistama fyysinen suorite suhteessa asiakkaan loppu-

tuotteeseen. Tarkasteltaessa vaihdantaa, tuote voi olla vaihtuva ja tuottaja voi olla kumpi tahansa osapuolista. Kyse on siis siitä, kuinka suuret ovat osapuolten vaikutteet lopputuotteeseen. Toiseksi voidaan tarkkailla sitä, mitä muita suoritteeseen liittyviä toimintoja tai lisäsuoritteita osapuolet tekevät toisillensa. Nämä kaksi yhdessä muodostavat tavaroiden ja palvelusten virran, joka voi olla kehittymätöntä tai pitkälle kehittyntä. Kehittymättömäksi luokiteltava vaihdanta viittaa myös kevyeseen ja pinnalliseen yhteistyösuhteeseen, kun taas pitkälle kehittynyt tavaroiden ja palveluiden vaihdanta viittaa luottamuksen ja tiedonjaon olemassa oloon osapuolten välillä. (Vesalainen 2002, 50-53.)

Liiketoiminnallisia sidoksia voidaan kuvata edellä kuvatun vaihdannan lisäksi strategisilla sidoksilla yhteistyökumppaneiden välillä. Strateginen sidoksisuus pohjautuu ajatteluun, että kustannus- ja aikasäästöjä saavutetaan keskittymällä ydintoimintoihin ulkoistamalla muut toiminnot. Strategiset riippuvuudet edustavat yritysten välillä kehittyneimpiä ja eniten luottamusta vaativia sidoksia. Jos yrityksillä on useita tämän kaltaisia riippuvuuksia, yhteistyöllä on erinomaiset edellytykset toimia parhaalla mahdollisella tavalla. (Vesalainen 2002, 50-53.)

Yrityksillä esiintyy strategista sidoksisuutta, jos seuraavia piirteitä ilmenee yhteistyössä;

- Yhteistyösuhteessa on määritelty strategiset tavoitteet ja niitä seurataan.
- Kumppanit panostavat kaikilla tasoilla näkyvästi yhteistyösuhteeseen ja yhteistyösuhteen kautta toteutuvaan toimintaan.
- Kumppanit ajavat win/win-periaatetta ja yhteistoiminnasta saatava voitto jaetaan yhdessä.
- Riski ja siitä mahdollisesti realisoituva tappio jaetaan
- Yritysten tekemät ydinsaamiset täydentävät toisiaan ja tästä muodostuu strategista riippuvuutta. (Vesalainen 2002, 53.)

Jarillo (1988, 31-41) näkee strategisten riippuvuuksien lisäämisessä yhteistyöhön sen ajatuksen, että verkostolla tulisi olla verkostotasoinen strateginen johto, joka

asettasi strategisia tavoitteita yhteistyölle sekä vision yhteistyön suunnasta. Tämän lisäksi yhteistyölle pitää asettaa itse strategiat miten näihin päästään. Verkoston vision ja strategoiden määrittämiseksi tarvitaan strategiaprosessi kaikkine vaiheineen. Tarvitaan strateginen analyysi, tavoitteiden asettaminen, strategian toteuttaminen ja strategisten tavoitteiden seuranta. Mikäli partnerisuhteessa on olemassa kuvatus kaltainen strategiaprosessi ja se tuottaa strategisia tavoitteita, voidaan osapuolia pitää tämän osa-alueen kannalta liiketoiminnallisesti hyvin lähellä toisiaan olevina eli strategisina kumppaneina.

Kumppanuuden ulottuvuus/suhdetyyppi	Vaihdanta	Strateginen sidos	Rakenteellinen sidos	Sosiaalinen sidos
Markkinaehtoiset liiketoimintasuhteet	Osa- tai materiaalityömituksia; ei palvelutoimintoja	Ei riippuvuutta, ei yhteistä riskinottoa eikä win/win periaatetta	Ei yhteisiä rakenteita, järjestelmiä tai prosesseja	Keskimääräinen luottamus; ei yhdessä oppimista tai kehittämistä
Riippuvuuteen perustuvat liiketoimintasuhteet	Osa- tai materiaalityömituksia; ei palvelutoimintoja	Kohonnut yritysten välinen riippuvuus; lievää kehitystä win/win ajattelussa	Orastavaa rakennetta mittausjärjestelmien ja laatu-järjestelmien kohdalla	Kohonnut yhdessä oppiminen ja tietoisuus yhteistyön päämääristä
Vuorovaikutukseen perustuvat liiketoimintasuhteet	Osa- tai materiaalityömituksia; jonkin verran logistiikkapalveluja	Yhteinen strategia toimittajan kehittämisen kautta; win/win ajattelun kehitys jatkuu	Rajapinnat ylittävä työnteko kehittyi; mittausjärjestelmät kehittyvät	Sosiaalinen pääoma kehittyi kautta linjan; erityisesti yhdessä oppiminen ja kehittäminen yleistyy
Järjestelmätöittäjä - tyyppiset liiketoimintasuhteet	Fyysinen vaihdanta muuttuu osatoimituksista järjestelmätöittäjiin; tuotekehityspalvelut yleistyvät	Riippuvuus kohoaa joidenkin tekijöiden kohdalla; yhteinen riskinotto kohoaa	Rakenteellinen integraatio samalla tasolla kuin edellisessä	Sosiaalinen pääoma samalla tasolla kuin edellisessä
Kumppanuussuhteet	Fyysinen vaihdanta samalla tasolla; logistiikkapalvelut kehittyvät	Yhteinen strategiasuunnittelu kehittyi; yhteinen riskinotto kohoaa ja erityisesti win/win-periaate kehittyi	Rajapinnat ylittävä työnteko laajenee; yritystenväliset järjestelmät kehittyvät; ydinprosessit yhdistyvät	Avoimuus, yhdessä oppiminen, kehittäminen ja sitoutuminen nousevat huippuunsa; näkemykset yhteisistä tavoitteista kirkastuvat; kulttuuri ja arvot samankaltaistuvat

Kuvio 8. Yritysten välisissä yhteistyön sidoksissa tapahtuva kehitys liiketoimintasuhteen syntyessä (Vesalainen 2002, 142).

Kuvio kahdeksan havainnollistaa kappaleessa käsitellyjen sidosten kehittymistä markkinaehtoisesta liiketoiminnasta partnership- tyyppiseen yhteistyöhön. Pitkälle kehittyneessä yhteistyössä tarvitaan jokaisen ryhmän sidoksia, mutta luonnollisesti eri määrissä. Yrityksille on siten tärkeää löytää oman yhteistyökumppanin kanssa ne sidokset, jotka merkitsevät juuri siinä yhteistyössä kaikkein eniten ja ovat tuottavimpia. Näihin sidoksiin olisi hyvä keskittyä panostamaan eniten. (Vesalainen 2002, 142.)

4 YHTEISTYÖSUHTEEN TASOT

Yritystenväliset suhteet voivat olla monenlaisia ja monen tasoisia. Kumppanuuden luonne, riskit ja mahdollisuudet muuttuva sitä mukaan, mitkä tavoitteet ovat. Myös kumppanuuden onnistumisen kriteerit muuttuvat niiden mukaan. Yhteistyö ja kumppanuus muotoutuvat eri tavalla ja tuottavat lisäarvoa erilaisin edellytyksin, riippuen siitä, mihin kulloinkin pyritään.

Kumppanuuden perustyökaluja on kolme. Ensinnäkin tarvitaan tietopääomaa muodossa tai toisessa. Jos ei ole mitään annettavaa, esimerkiksi osaamista, tuotteita tai markkinaosuuksia, on mahdotonta toimia kumppanina. Toiseksi kumppanuuteen tarvitaan aina luottamusta; kumppanuus on suhde, jonka tärkein perusta on luottamus, eikä suhteen ylläpito ilman luottamusta voi onnistua. Kolmanneksi, kumppanuuden tavoite on aina aineellisen tai aineettoman lisäarvon tuottaminen. Koska kumppanuuksiin pitää aina panostaa voimavaroja, niihin sisältyy aina paitsi ansainnan myös menetyksen mahdollisuus. Yleinen sääntö on, että kaikkien kolmen ulottuvuuden merkitys lisääntyy samassa suhteessa: mitä suuremmat ansainnan mahdollisuudet, sitä enemmän tarvitaan luottamusta ja tietopääoman integrointia – ja sitä suuremmaksi kasvavat myös riskit. (Stähle ym. 2000, 76-77.)

Jotta yritys onnistuu kumppanuuksien rakentamisessa, on täysin välttämätöntä ymmärtää kumppanuuksien erilaiset luonteet. Yhdellä toimintatavalla ei selvitä kaikista haasteista, vaan on opittava hyödyntämään eri piirteitä kumppanissa oikeissa tilanteissa, jos yritykset haluavat kehittää suhdettaan ja siirtyä niin sanotulle ylemmälle tasolle.

Stähle ym (2000, 81-103) luokittelevat yhteistyön kolmeen eri luokkaan, jotka eroavat toisistaan yhteistyön kehittyneisyyden perusteella. Luokkia kutsutaan nimillä *operatiivinen kumppanuus*, *taktinen kumppanuus* ja *strateginen kumppanuus*.

	Operatiivinen kumppanuus <i>Istuttaminen</i>	Taktinen kumppanuus <i>Integrointi</i>	Strateginen kumppanuus <i>Innovaatio</i>
Tavoite	alentaa kustannuksia keskittyminen omaan ydinbisnekseen	yhdistää prosesseja oppia tehokkaampia toimintatapoja	tuottaa merkittävää strategista etua → tuoteinnovaatio → bisnesinnovaatio
Tietopääoma	määritelty tuote tai palvelu (explicit)	ilmenee osaamisena, toimintaprosesseina ja -kulttuurina (tacit)	vaatii ydinosaamisen tai aineettoman varallisuuden paljastamista/luovuttamista
Lisäarvo	taloudellinen	toiminnan tehostaminen uuden oppiminen	mahdollisuus nostaa bisnes kokonaan uudelle tasolle
Luottamuksen perusta	sopimus	dialogi yhteistyö	yhteinen aaltopituus <ul style="list-style-type: none"> • yhteys • innovatiivisuus • luottamus

Kuva 9. Kolme kumppanuustasoa (Stähle ja Laento 2000, 103).

Kuviossa yhdeksän operatiivinen kumppanuus on Tyypin 1 yhteistyösuhde, joka ei eroa paljoa kilpailuttamisesta. Taktinen kumppanuus (Tyypin 2) on operatiivisen kumppanuuden ja strategisen kumppanuuden välimuoto. Pisimmälle kehittynyt kumppanuuden muoto on strateginen kumppanuus (Tyypin 3). Vaikka strateginen kumppanuus on pisimmälle kehittynyt yhteistyön muoto itsenäisten yritysten välillä, ei se kuitenkaan automaattisesti ole tavoiteltavin yhteistyön muoto, vaan yrityksen on aina valittava sille itselleen ja kyseiseen suhteeseen parhaiten soveltuva yhteistyön muoto. (Lambert, Emmelhainz & Gardner 1996, 8.)

4.1 Operatiivinen taso

Ensimmäinen kumppanuuden taso on operatiivinen kumppanuussuhde. Operatiivisella kumppanuudella tarkoitetaan lyhyen tähtäimen suhteellisen yksinkertaista yhteistyösuhdetta, jossa kumppanuus perustuu puhtaasti kirjalliseen sopimukseen ja sen tärkeimpänä tavoitteena on kustannustehokkuus. Sopimuksille on luonteenomaista määräaikaisuus. Mitä lähempänä kumppanuus on osto-myynti- tapahtumaa, sitä operatiivisemmasta suhteesta on kyse. Toki jonkinasteista luottamusta osapuolten välillä tarvitaan, mutta kirjallinen sopimus on se tekijä, johon suhteessa nojaututaan. (Stähle ym. 2000, 81-82.)

Tällä tasolla yhteistyön osapuolten väliset sidokset ovat kohtalaisen heikkoja ja yhteistyö voi olla luonteeltaan lyhytaikaista. Vaihdamme kohteena oleva tuote tai palvelu on sopimuksessa selkeästi määritelty. Operatiivinen kumppanuus soveltuu parhaiten suhteisiin, joissa tavoitteena on määräaikaisen sopimuksen synnyttäminen. (Lambert ym. 1996, 2-3.)

Verkostomaisuus operatiivisessa kumppanuussuhteessa on pienimuotoista, vain valmiiden toimintojen vaihtoon perustuvaa yhdistämistä. Kyse on vielä kytkentöjen löytämisestä, ei verkostojen rakentamisesta tai niiden hyödyntämisestä. Operatiivinen yhteistyö tapahtuu siten pääsääntöisesti horisontaalisessa arvoketjussa.

Operatiivisen suhteen suurin uhka on, että palvelun tuottaja menettää asiakkaansa, koska ostajalla on useita vaihtoehtoja. Operatiiviseen kumppanuuteen liittyy usein vastahakoisuus sitoutumiseen. (Ståhle ym. 2000, 82.) Operatiiviset yhteistyösopimukset tuovat suurille yritykselle enemmän hyötyä kuin omistuksellinen yhteistyö (Mattheiszen 1999).

Vaikka yhteistyösuhde ei ole strateginen, halutaan sen toimivan hyvin. Operatiivisessa kumppanuudessa tavoitteena on mahdollisimman automaattinen toiminta, jossa suhteen synnyttämisen jälkeen ei enää vaadita sen kummempia erityisresursseja tai räätälöintiä. Tämän tason suhteeseen ei sisälly yhdessä oppimista tai kehittämistä eikä yhteisiä rakenteita, järjestelmiä tai prosesseja. (Vesalainen 2002, 142.) Operatiivisen tason yhteistyösuhde on helppo käynnistää ja helppo purkaa. Hyvä esimerkki operatiivisesta suhteesta on alihankintasuhde.

4.2 Taktinen taso

Operatiivista kumppanuutta seuraava, enemmän panostusta vaativa yhteistyön muoto on yritystenvälinen taktinen kumppanuus. Se on pitkän tähtäimen yhteistyötä, joka kehittyy ja muokkautuu ajan myötä. Yhteistyön ei välttämättä oleteta jatkuvan ”ikuisesti” mutta pitkän tähtäimen panostus on molemmille osapuolille selvää. (Lambert ym. 1996, 3.)

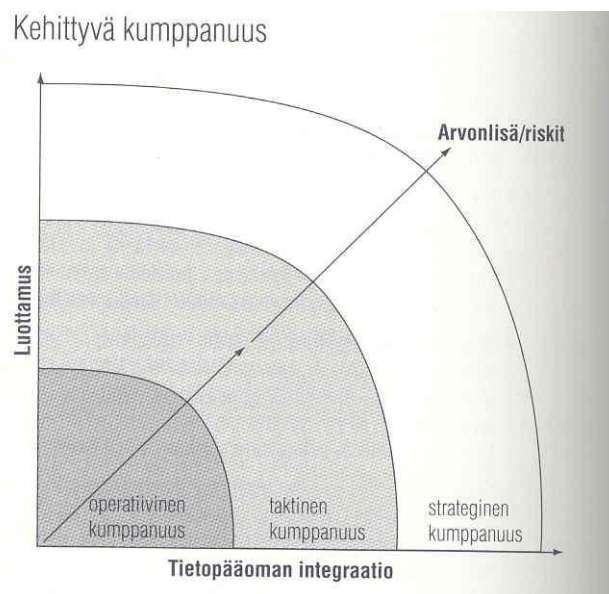
Taktinen kumppanuus on operatiivista kumppanuutta kehittyneempi niin rakenteellisissa, sosiaalisissa, vaihdannallisissa kuin strategisissakin suhteen osatekijöissä (Vesalainen 2002, 147). Taktinen kumppanuus ei perustu pelkkiin sopimuksiin vaan se vaatii myös luottamusta ja sitoutumista suhteeseen (Lambert ym. 1996, 12).

Luottamus suhteessa on avoimuutta, rehellisyyttä ja vilpittömyyttä ja se rakentuu vuorovaikutuksen ja kokemusten kautta. Tästä syystä neuvotteluilla ja palavereilla on varsinaisen sisällön lisäksi myös tärkeä luottamus pohjan rakentamisen tehtävä. Yhteistyön tulos riippuu paljolti siitä miten molemminpuolisen luottamuksen rakentamisessa, molempien osapuolten osaamisen integroimisessa ja avoimessa tiedonvaihdossa onnistutaan. Yhteistyötä muodostettaessa etsitään yhteistä aaltopituutta ja suhteeseen parhaiten sopivaa kommunikoinnin tapaa, selvitetään ja yhdistellään molempien osapuolten intressejä ja tavoitteita. Yritykset rakentavat yhdessä tavoitteet taktiselle kumppanuudelle. Tavoitteet määritellään molempien osapuolten yhteisistä lähtökohdista. Molemmilla yrityksillä on omat toimintastrategiansa, mutta tavoitteet yhteistyölle tulee asettaa niin, että molempien osapuolten strategiat saadaan toteutettua samanaikaisesti. (Stähle ym. 2000, 86-87.)

Finfactin vuonna 2006 tekemän tutkimuksen mukaan esimerkiksi kaupan ja teollisuuden yhteistyö usein jää taktiselle tasolle, vaikka tavoitteena olisi nostaa yhteistyö strategiselle tasolle. Yhteistyötä tehdään pääosin tuotteen, kampanjan ja hinnan ympärillä, jolloin yhteiset tavoitteet ja mittarit puuttuvat. Palautteen anto yhteistyökumppaneiden välillä on oleellinen keino viedä yhteistyötä seuraavalle tasolle. Suomessa Finfactin vuonna 2006 toteuttamaan tutkimukseen osallistui 68 eri tuoteryhmän tavarantoimittajaa ja tutkimuksessa mitattiin yhtenä osana yhteistyöyritysten kumppanuuden tasoa. (Mäntynen 2006.)

4.3 Strateginen taso

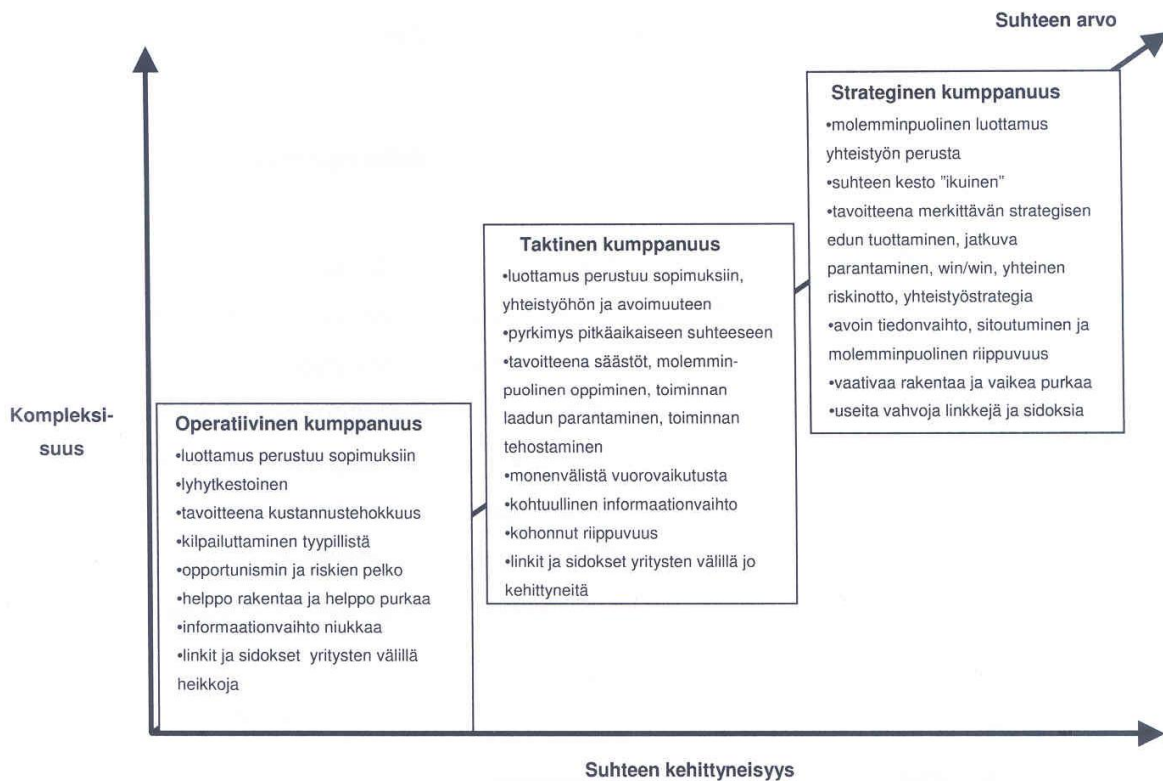
Yhteistyösuhteen kehittynein ja monimutkaisin muoto on strateginen kumppanuus. Strategisessa kumppanuudessa yritysten väliset linkit ja sidokset ovat huomattavan vahvoja. Erityisesti yritystenväliset strategiset sidokset ja henkilösidokset muuttuvat tiiviimmiksi ja voimakkaammiksi ja yhteinen strategiasuunnittelu kehittyy ja avoimuus lisääntyy. Myös yritysten rakenteellinen linkittyneisyys on huomattavampaa kuin taktisessa kumppanuudessa. Yritysten välisessä vaihdannassa palveluiden määrä saattaa kasvaa entisestään. (Vesalainen 2002, 148-149.) Strategisia kumppanuuksia pidetään ainakin vanhojen, vakiintuneiden yritysten keinona sopeutua markkinamuutoksiin pärjätäkseen kilpailussa uusia kasvavia yrityksiä vastaan (Yli 50-vuotiaat kannattelevat perinteistä mediaa 2008).



Kuvio 10. Strateginen kumppanuus kehittyneimpänä verkoston tasona (Ståhle ym. 2000, 102).

Kuviosta 10 voidaan havaita, että strateginen kumppanuus perustuu ehdottomaan molemminpuoliseen luottamukseen, suhteeseen sitoutumiseen ja avoimeen, rakentavaan tiedonvaihtoon. Kumppanuus edellyttää myös riippuvuutta, sillä vahva yhteys yritysten välillä vaatii molempien tietopääoman paljastamista ja luovuttamista yhteiseen käyttöön. Lisäksi yhteiset konkreettiset tavoitteet, toiminnan strateginen

suuntaus, yhdessä oppiminen ja kehittäminen, win/win- periaatteen kehittyminen entisestään, yhteinen visio ja yhteistyön arviointi ovat tärkeitä strategisen kumppanuuden menestystekijöitä. (Hallikas ym. 2001, 58-59.)



Kuvio 11. Suhteen kehittyminen yhteistyön tason noustessa (Kuitunen 2007, 19).

Kuviossa 11 strategisen kumppanuuden tasolta nähdään ne ominaisuudet, jotka voidaan löytää strategiselle tasolle edenneestä yhteistyöstä. Kuvio havainnollistaa vertaillen miten suhteen kompleksisuus kehittyy yhteistyön syventyessä operatiivisesta taktisen tason kautta strategiselle tasolle. Strategisessa kumppanuussuhteessa yritysten rajapinnat ylittävä työnteko laajenee, yritysten väliset järjestelmät kehittyvät ja ydinprosessit yhdistyvät. (Vesalainen 2002, 142.) Vaikka strateginen kumppanuussuhde on erittäin haavoittuva ja riskialtis, on sillä kumppanuussuhteista parhaat mahdolliset lisäarvon tuottamisen mahdollisuudet. (Stähle ym. 2000, 93.)

Tekesin alkuvuodesta 2008 suorittaman suomalaisten teknologiayritysten 176:lle ylipäätään johtoon kuuluvalla henkilöllä suunnatun kyselyn mukaan selvisi, että kak-

si kolmasosaa yrityksistä pyrkii kasvuun strategisten kumppanuuksien avulla. Kasvutavoitteet ovat kyselyn mukaan yrityksillä muutenkin hurjia, sillä Tekesin mukaan joka kolmas kyselyyn osallistunut yritys kertoi tavoittelevansa yli 20 prosentin liikevaihdon kasvua seuraavalla tilikaudella. Lähes 90 prosenttia vastaajista kertoi yrityksensä pyrkivän kasvattamaan liikevaihtoa sisäisellä kasvulla. (Tekes: Suomalaisyhtiöt hakevat kasvua perinteisin keinoin 2008.)

Kasvuharppaukset, liiketoiminnan radikaali uudistaminen tai riskiraha eivät houkuttele keskisuurta suomalaista teollisuusyritystä, selviää Tekesin tuoreesta kyselystä. Keskisuuret suomalaiset teollisuusyritykset tavoittelevat maltillista kasvua perinteisin keinoin eli kehittämällä omaa osaamistaan sekä sitkeällä työllä ja strategisella yhteistyöllä, johon myös ollaan valmiita panostamaan. Kyselyn mukaan kasvua tavoitellaan pikemminkin uusilta maantieteellisiltä markkina-alueilta kuin uusilta toimialoilta. Uusia asiakkaita etsitään nykyisille tuotteille ja palveluille, joten kansainvälinen kasvu on useiden yritysten akuutein haaste ja myös se, mistä sopiva yhteistyökumppani löytyy, jonka kanssa voidaan tähdätä pitkän tähtäimen tavoitteisiin. (Tekes: Suomalaisyhtiöt hakevat kasvua perinteisin keinoin 2008.)

5 CASE: NORDEA PANKKI SUOMI OYJ:N JA REALIA GROUP OY:N YHTEISTYÖ

Työn empiirisessä osuudessa keskitytään tarkastelemaan kahden yrityksen, Nordea Pankki Suomi Oy:n ja Realia Group Oy:n yhteistyötä. Tutkimuksen kohteena ovat yhteistyön rakenteet, sidokset ja yhteistyön syvyys. Tavoitteena on selvittää, mille tasolle yhteistyö voidaan luokitella ja mihin yhteistyön osa-alueisiin yritysten kannattaa kiinnittää huomiota tulevaisuudessa, jos yhteistyötä halutaan kehittää entistä tiiviimmäksi ja kannattavammaksi.

5.1 Yhteistyön esittely

Empiirisen osuuden päälähteinä on käytetty avoimia haastatteluja sekä Nordean sisäistä tiedonjakojärjestelmää, Intranettiä. Nämä tietolähteet todettiin parhaiksi tiedonhakekeinoiksi kyseiseen tutkimukseen. Vaikka Realia koostuu kahdesta eri yrityksestä; HK:sta ja SKV:stä, käsitellään niitä yleisesti nimellä Realia, sillä osapuolten erittely ei ole työn luonteen vuoksi välttämätöntä.

Yhteistyö koskee Nordea Pankki Suomi Oyj:tä ja sen tytäryhtiöitä sekä Realia Group Oy:tä. Tekstissä nimistä käytetään lyhennyksiä Nordea ja Realia ja Realia jaetaan HK:ksi ja SKV:ksi. Nordean ja Realian yhteistyön tavoitteena on luoda asiakkaalle erinomaisia asiakaskokemuksia asumisessa ja pankkiasioinnissa sekä lisätä asiakastyytyväisyyttä molemmissa yrityksissä. Yritykset ovat tehneet yhteistyösopimuksen, joka tähtää asiakastyytyväisyyden lisäämiseen ja yhteistyön kehittämiseen. Suomessa toimivan yhteistyön tavoitteena on liiketoiminnan kasvattaminen molemmissa yrityksissä sekä tuoda asiakkaalle lisäarvoa kiinteistövälitys- ja pankkipalveluihin. Pääasiallisena tavoitteena on opastaa pankin asiakkaita käyttämään luotettavia välittäjiä sekä samalla tukea asunnonhankintaan liittyvien pankkipalvelujen myyntiä. (Nordea 2008.)

Yhteistyön tarkoituksena on molemmille osapuolille

- kannattava liiketoiminta,
- asiakastyytyväisyyden lisääminen; ohjata asiakkaat heidän suostumuksellaan käyttämään sopimuskumppaneiden palveluita,
- yhteistyön jatkuva kehittäminen
- ja saada asiakkaat keskittämään asiakkuutensa yrityksissä.

Yritysten yhteistyö pohjautuu omistussuhteesta, joten täysin vieraita yritykset eivät toisilleen ole. Nordea on kasvattanut vuoden 2008 aikana omistusosuuttaan Realia Groupista, joten yrityksillä on jo ennestään yhteistyötä edistävää keskeistä luottamusta. Huoneistokeskus ja Nordea ovat tehneet huomattavasti kauemmin yhteis-

työtä kuin SKV ja Realia, joten yrityksiä ei voida vielä lukea tasapuolisiksi osapuoliksi yhteistyössä.

Nordean tarkoitus yhteistyössä on hankkia asuntokaupan rahoittamisessa sekä vakuuksien myynnissä, arvioinnissa ja vuokrauksessa tarvittava kiinteistönvälityspalvelu pääsääntöisesti Huoneistokeskukselta tai SKV:ltä. Paikkakunnilla, joilla Huoneistokeskuksella tai SKV:llä ei ole kiinteää toimipaikkaa tai joilla Huoneistokeskuksen tai SKV:n alueellinen palvelukyky pankin mielestä muutoin on riittämätön, voidaan käyttää muita kiinteistönvälittäjiä. Paikkakunnilla, joilla Nordea ei toimi, Huoneistokeskus ja SKV voivat asioida muiden pankkien kanssa. Nordea käyttää myös perittävänä olevien vakuuksien myynnissä, vuokrauksessa ja arvioinnissa pääsääntöisesti Huoneistokeskuksen tai SKV:n palveluja huomioiden kuitenkin vakuuden omistajan toiveet välittäjää valittaessa. Asiakkaan toiveet ovat aina etusijalla valitessa pankkia tai kiinteistövälittäjää. Yhteistyössä noudatetaan Huoneistokeskuksen ja SKV:n kanssa sovittua Nordean palveluhinnastoa, josta saa enemmän tietoa liitteestä yksi. (Nordea 2008.)

Nordean yhteistyökumppanit eri paikkakunnilla on etukäteen määritelty. Määrittelyperusteena on käytetty maantieteellistä sijaintia eli lähinnä pankkia sijaitseva kiinteistövälitysyritys on pankin ensisijainen yhteistyökumppani. Pankin ensisijaiset yhteistyökumppanit ovat esitelty tarkemmin liitteessä kaksi.

5.2 Yhteistyön muodot

Yritysten välinen yhteistyö toteutuu yhteisen asiakashankinnan, markkinoinnin ja mainonnan sekä rakentaja-asiakkaille suunnatun markkinointiyhteistyön kautta. Yhteistyön eri muotojen kautta yritykset pyrkivät näkymään yhteistyökumppaneina asiakkaille.

Asiakashankinta

Huoneistokeskus ja SKV ohjaavat muun pankin asiakkaita kääntymään Nordean puoleen asuntolaina- ja muissa pankkiasioissa. Kiinteistövälittäjien merkitys asuntolaina-asiakkaiden ohjauksessa yhteistyöpankkeihin on kasvanut viime vuosina. Kysyttäessä SKV:n myyntijohtaja Jorma Saloselta (2008) miten heillä käytännössä ohjataan asiakkaita käyttämään pankin palveluita, hän totesi sen olevan yksi vaikeimmista asioista, joka pitää ottaa esille asiakkaan kanssa keskusteltaessa. ”*Esimerkiksi asuntoesittelyssä on osattava lähestyä asiakasta varovaisesti kysyttäessä missä pankissa hän asioi tällä hetkellä. Liian suorat kysymykset saattavat antaa asiakkaalle sellaisen kuvan, että kiinteistövälittäjä keskittyy enemmän markkinoimaan pankkia kuin esittelemään asuntoa*”. (Salonen 2008.)

Salosen mukaan vääränlainen pankin mainostaminen vaikuttaa negatiivisesti, kun halutaan luoda mahdollinen uusi asiakassuhde. Asiakkaalla saattaa olla vahvojakin ennakkoluuloja pankkia kohtaan ja pankin mainittaessa asiakas saattaa muuttua varautuneemmaksi kiinteistövälittäjää kohtaan, sillä ihmiset kokevat pankkisuhteen hyvin henkilökohtaisena asiana.

HK:n edustajan Reima Kososen (2008) mukaan asiakkaalle ei koskaan tarjota Nordeaa tyrkyttäen vaihtoehtona. ”*Asiakkaalle mainitaan Nordea vaihtoehtona, ei pakottamalla. Vaikka asiakkaalle on aikoinaan tullut Nordeasta huono kuva, oikealla tavalla toimiessa asiakas on saatu jopa palaamaan Nordean asiakkaaksi*”.

Nordea ohjaa vastaavasti asunnon myyjä- ja ostaja-asiakkaita Huoneistokeskukselle tai SKV:lle asuntoon liittyvissä myynti- tai ostoasioissa. Asiakkaiden ohjaamisen menettelytavoista sovitaan vuosittain paikallisesti. Kun asiakastapaamisessa käy selville, että asiakas on harkitsemassa asunnon ostoa, myyntiä tai vaihtoa, pyydetään asiakkaalta lupa asian vinkittämiseksi Huoneistokeskukselle tai SKV:lle. (Nordea 2008.)

Nordean asuntorahoituspäällikkö Tuula Hirvosen mukaan (2008a) ”*vinkki asiakkaalta kiinteistön ostoon tai myyntiin voi tulla missä tahansa keskustelutilantees-*

sa. Jos asiakkaalla ei ole aikeita myydä asuntoaan, voi olla, että vanhempien tai ystävän asunto pitäisi saada myydyksi”. Hirvosen mukaan on tietenkin Realian eduksi, jos pankin henkilö osaa tunnistaa tämän tyyppisen asiakkaan tarpeen, sillä tästä saadaan taas annettua uusi asiakasvinkki HK:lle tai SKV:lle.

Markkinointi

Yhteinen asunto- ja asuntolainamarkkinointi on sekä Nordean että Realian näkyvyyteen tähtäävää viestintää, joka tähtää myös asiakasohjautuvuuteen. Vuosittainen markkinointi toteutetaan erikseen määrättävän budjetin mukaan. Markkinointia tehdään hyödyntäen mm. asuntoilmoituksia, sähköisiä palvelukanavia, suoramarkkinointia, esitteitä ja muita yhteistä näkyvyyttä edistäviä markkinointiviestinnän muotoja käyttäen.

Kumppaneiden markkinointiin liittyen yhteisestä asunto- ja asuntolainamarkkinoinnista Nordea ja Realia ovat allekirjoittaneet yhteistyösopimukseen liitettävän markkinointiyhteistyösopimuksen, jossa määritellään säännöt osapuolten mainostamiseen. Markkinointisopimuksessa mainittujen toimenpiteiden tulee kuitenkin noudattaa osapuolten markkinointiviestinnästä annettuja ohjeita ja määräyksiä. Sopimuksen ohjeet eivät saa olla ristiriidassa yritysten omien markkinointiohjeiden kanssa. Markkinointiyhteistyössä osapuolet pystyvät hyödyntämään molemminpuolista osaamista. (Nordea 2008.)

Osapuolet eivät saa paljastaa toisilleen saamiaan asiakastietoja, jos tietojen paljastaminen olisi lain vastaista. Asiakkaista saatuja tietoja ei saa paljastaa myöskään kolmannelle osapuolelle ilman asianomaisen lupaa. Haastateltavat pitivät salassapitoa itsestään selvyytenä, eikä siitä tarvitse osapuolille muistuttaa. Haastateltavat totesivat osapuolten väliltä löytyvän tarvittavan määrän luottamusta. Näin asioista, jotka ovat salassa pidettäviä, ei yritysten tarvitse erikseen mainita toisillensa.

Nordea tuottaa Huoneistokeskuksen ja SKV:n edustajien käyttöön aineistoa asunnon rahoittamiseen. Nordea kehittää lisäksi mm. sähköisiin palveluihin laskenta- ja yhteydenotto palveluita. Huoneistokeskus ja SKV ovat sitoutuneet hyödyntämään

hankinta- ja esittelykäynneillään edellä mainittuja työvälineitä. Pankin näkyminen esimerkiksi asuntoesittelyssä käytetyssä markkinointimateriaalissa lisää pankin mahdollisuuksia saada uusia asiakkaita.

Molemmilla osapuolilla on oltava myös mahdollisuus sijoittaa itsestään sekä palveluistaan kertovaa materiaalia toisen osapuolen toimipaikkaan. Osapuolet vastaavat omien materiaalien kustannuksista, ajantasaisuudesta ja siisteydestä sekä yhteystietojen paikkansapitävyydestä. Toimivan asiakasohjauksen edistämiseksi molempien on huolehdittava siitä, että mainosmainosmateriaalia on jatkuvasti ja riittävästi esillä. Yrityksillä on myös oikeus poistaa toisen mainosmateriaali asiakastiloistaan perustelluilla syillä. (Nordea 2008.)

”Mainosmateriaalia ei käytännössä ole riittävästi tarjolla asiakkaille. Esimerkiksi jos minulla on antaa asiakkaalle pankin esite, kun esille nousee asiakkaan mahdollinen tarve pankkipalveluista, niin se on varmasti pankille suurempi mahdollisuus saada kyseinen henkilö asiakkaakseen, kuin jos vain mainitsen pankin henkilön. Ja varsinkin, jos esitteessä on kyseisen pankkihenkilön kuva ja materiaali on muutenkin ajantasainen ja vetoava, asiakas ottaa kyseiseen henkilöön vielä suuremmalla mahdollisuudella yhteyttä”. (Salonen 2008.)

Yritysten esiintymisestä samassa mainoksessa on määritelty säännöt. Jos esiinnyttään samassa esitteessä tai ilmoituksessa, siitä täytyy käydä selvästi ilmi, mitä kukin taho tarjoaa. Kuitenkin on suositeltavaa, että yrityksillä on omat esitteensä ja ilmoituksensa. Yhteisissä esitteissä ja ilmoituksissa voidaan esimerkiksi todeta, että ”Teemme yhteistyötä, jotta asuntokauppasi sujuisi joustavasti”. Nordean esitteessä pääpaino on Nordean palveluissa, mutta niihin voidaan liittää yhteistyökumppanin esite. Realian lähettäessä asiakkaalle mainoksiaan, niihin voidaan liittää Nordean mainoksia. Osapuolten nimien ja logojen selvään erottumiseen kiinnitetään myös huomiota.

Nordea sekä Realia varaavat vuosittain markkinointibudjettiin kirjatun summan käytettäväksi markkinointiin toisen osapuolen julkaisuissa. Julkaisuja ovat esimerkiksi yritysten asiakaslehdet. Huoneistokeskus ja SKV tarjoavat Nordealle tilaa

ilmoituksissaan vastaavalla hinnalla kuin itse maksavat ostamastaan ilmoitustilasta. Nordea voi osallistua myös toissijaisen yhteistyökumppanin markkinointiin, kun kyse on pyrkimyksestä ohjata toissijaiselta yhteistyökumppanilta asunnon hankintaa suunnittelevien asiakkaita rahoitusneuvotteluun Nordeaan. Huoneistokeskus ja SKV voivat halutessaan ilmoittaa vastaavin eduin Nordean julkaisuissa. Osapuolet tarjoavat näkyvyyttä omissa valtakunnallisissa Intranet- palveluissaan niissä puitteissa kun osapuolten ohjeet ja määräykset verkkomarkkinoinnista mahdollistavat. Yritysten mainonnassa määräävät mainontasopimuksen ehdot. (Nordea 2008.)

Rakentajayhteistyö

Nordea ja Realia tekevät myös rakentaja-asiakkaille suunnattua markkinointiyhteistyötä. Yhteistyön päätavoitteena on siirtää rakentajan uudishankkeen rahoitus Nordealle ja asuntojen markkinointi Huoneistokeskukselle tai SKV:lle. Markkinointiyhteistyöhön kuuluu myös tiedon välittäminen osapuolelta toiselle. Esimerkiksi Nordea on oikeutettu saamaan tietoa rakentajan rakennuskohteen arvosta Realia Groupilta.

Vakuuden arvon määrittämiseksi Realia Group laatii asuntoja koskevia arviokirjoja Nordean vastuu- ja muiden päätösten tueksi. Vastavuoroisesti vastuupäätöstä tekevä pankkilainen voi tiedustella suullisesti Huoneistokeskukselta tai SKV:ltä maksettua hintanäkemystä vakuutena olevan tai vakuudeksi tulevan asunnon hintatasosta. (Nordea 2008.)

5.3 Vinkitys

Vinkitys tarkoittaa molemminpuolista tiedon siirtoa Nordean ja Realian välillä. Tavoitteena on antaa vinkki toiselle osapuolelle mahdollisesta uudesta asiakkaasta. Vinkkijaksoja on kaksi vuodessa ja eniten vinkkejä antaneet henkilöt palkitaan taralahjoin.

Jos Nordea haluaa antaa yhteistyökumppanille vinkin asiakkaasta, asiakkaalta pyydetään siihen suostumus. Suostumusta kysytään asiakkaalta ja se ilmoitetaan Huoneistokeskukselle tai SKV:lle kumppaneiden yhteisen tiedonjakokanavan, Intran, kautta, jossa ilmoitetaan asiakkaan olevan kiinnostunut myymään tai ostamaan kiinteistön. (Nordea 2008.)

Asiakas voi itse vaikuttaa kumman Realian osapuolen; HK:n tai SKV:n, kanssa hän haluaa tulevaisuudessa asioida. Jos asiakas ei itse vaikuta kumman kanssa hän halua olla tekemisissä, voi pankin työntekijä lähettää vinkin kummalle Realian osapuolella hän itse haluaa. Usein pankkilaisen valintaan, kumman yrityksen hän valitsee, vaikuttaa työparikäytäntö. Viestiin liitetään myös mahdollisia lisätietoja kyseessä olevasta kiinteistöstä, esimerkiksi myytävästä asunnosta osoite sekä pinta-ala ja rakennusvuosi. Näiden mukaan kiinteistövälittäjä pystyy jo etukäteen määrittämään asunnon karkean arvon. (Nordea 2008.)

Asiakkaan ollessa kiinnostunut ostamaan kiinteistön, viestiin voidaan merkitä asiakkaan mahdollisia toiveita, kuten alue, jolta hän etsii asuntoa, maksimihinta sekä esimerkiksi kiinnostus omasta tontista. Näin asiakas säästää aikaa, sillä hänen tarvitsee vain kerran kertoa oleelliset tiedot esimerkiksi myytävästä asunnosta ja tiedot välittyvät nopeasti pankilta kiinteistövälittäjälle, joka näiden tietojen perusteella voi antaa jo ensiarvionsa asunnosta asiakkaalle.

Vielä muutama vuosi sitten suostumus tietojen luovuttamiseen pankilta Realialle tai muille ulkopuolisille tahoille otettiin asiakkaalta kirjallisesti. ”*Vielä noin kolme vuotta sitten vinkitys tehtiin lappusilla, johon riitti asiakkaan allekirjoitus tietojen luovuttamiseen. Laput vietiin itse kiinteistövälittäjälle, jos hän sattui olemaan lähellä*”. (Hirvonen 2008a.)

Jos kyse oli esimerkiksi rakennusyhtiölle annettavasta vinkistä, suostumus oli esimerkiksi sisällöltään seuraavanlainen: ”Suostun siihen, että Nordea Pankki Oyj ilmoittaa nimeni, osoitteeni ja puhelinnumeroni Rakennusyhtiö X:lle markkinointitarkoituksia varten ja että X ottaa minuun yhteyttä tarjotakseen asuntoja tai lähettää minulle markkinointimateriaaliaan”.

Vinkitystavoitteisiin pyritään pääsemään esimerkiksi vinkityskilpailuin, joka ainakin vuonna 2007 nosti molempien osapuolten vinkityksiä huomasti. Realian puolella vinkitykset nousivat loka – marraskuussa 2007 lähes 100 % ja Nordean puolella ylitettiin näinä kuukausina vuoden 2006 tasot.

Vinkitystä ei kuitenkaan pidetä SKV:ssä toimivana. ”*Vaikka tavoitteet vinkkimäärille annetaan vuosittain, niihin ei päästä. Nordean vinkitys ei toimi kunnolla, koska siihen ei olla motivoitunut --- pankkilaisista pyritään saamaan aktiivisempia vinkittäjiä, mutta ensinnäkin nykyinen palkitseminen on väärä tapa motivoida. Jos hommaa ei sisäistä, ei sitä silloin viitsi tehdä*”. (Salonen 2008.) Salosen mukaan ihmetystä toi myös se, miksi jatkuvasti vinkitysmäärät ovat suhteellisen kehnot tarkasteltuna prosentuaalisesti annettuja vinkkejä pankin henkilömäärään nähden. SKV:ssä uskottiin pankilla olevan vinkitystilaisuuksia huomattavasti enemmän kuin niitä annetaan.

Haastatteluissa nousi esille se, että vinkitys tuo käytännössä epätasaisuutta osapuolten välille. Nordean apulaisjohtaja Karoliina Saarinen (2008) totesi yhdeksi syyksi tähän sen, että HK on toiminut Nordean ensisijaisena kumppanina huomattavasti kauemmin kuin SKV. ”*Koska osapuolet ovat tehneet niin paljon kauemmin konkreettista yhteistyötä, on selvää, että tiettyjen pankin henkilöiden ja HK:n työntekijöiden välille on kehittynyt luottamusta ja he tuntevat toisensa. Tällöin vinkitetään ihmistä, joka tunnetaan ja tiedetään sen olevan sosiaalinen peto, joka varmasti on asiakkaaseen yhteydessä ja vie homman loppuun asti --- helpompi on ottaa yhteyttä ihmiseen, jonka kanssa on tehty työtä jo vuosia*”. (Saarinen 2008.)

Myös Huoneistokeskuksessa nähtiin pitkäaikaisen yhteistyön tuovan HK:lle enemmän vinkkejä kuin SKV:lle. Yhtenä syynä tähän nähtiin yritysten toimimisen konkreettisesti lähekkäin. ”*Asiakkaallekin helpompaa, jos Nordea ohjaa asiakkaan suoraan HK:lle silloin, kun pankki ja HK toimivat saman katon alla. Näin asiakkaan ei tarvitse poistua kauemmas ja tämä säästää asiakkaan aikaa*”. (Kosonen 2008.) Vinkkitavoitteiden seurantaan ollaan kuitenkin yleisesti tyytyväisiä ainakin

SKV:llä. Myös vinkkitilastoista informoidaan jälkeenpäin osapuolten mukaan onnistuneesti.

5.4 Yritystenvälinen yhteydenpito

Osapuolet varaavat toisillensa vähintään kaksi kertaa vuodessa mahdollisuuden osallistua toisen osapuolen henkilöstölle tarkoitettuihin työpalavereihin. Tällä pyritään lisäämään yhteistyöverkoston muodostumista. Myös asiakastilaisuuksissa, messuilla tai muissa asumiseen liittyvissä tapahtumissa osapuolet tarjoavat toisilleen mahdollisuutta osallistua asiakastilaisuuteen esittäytymällä palveluntarjoajana. Yhteistyökumppaneiden välillä on vuosittain valtakunnallisia tapaamisia ja yhteisiä tapahtumia, joista ilmoitetaan yleisesti yrityksissä. Paikalliset pankin ja Realian tapaamiset määritellään paikkakuntaakohtaisesti. Yhteydenpitoa yrityksissä pidetään yllä suhteellisen aktiivisesti, myös eri tasoilla. Osapuolet sitoutuvat myös kehittämään yhteisiä tapahtumia esimerkiksi asuntoesittelyiden ja rahoituspalveluiden tarjoamisen yhdistettyä konseptia, niissä puitteissa, jossa se on toteutettavissa paikalliset resurssit tai yleissitovat sopimukset huomioon ottaen. (Nordea 2008.)

Yksi tehokas yhteydenpitokeino on työparikäytäntö Realian ja Nordean välillä. Pankkien asiakashankinnassa kiinteistövälittäjien kanssa tehtävällä yhteistyöllä on merkitystä. Tämän on huomannut kilpailijatkin, jotka tekevät erittäin aktiivista ja läheistä yhteistyötä omien välittäjäkumppanien kanssa. Pankkilaisista ja kiinteistövälittäjistä on nimetty toisilleen työpareja, joiden yhteydenpito näkyy selvimmin vinkityksen muodossa. ”Työparikäytäntö on epävirallinen, kommunikointia helpottava tapa ottaa yhteyttä pankista kiinteistövälittäjiin ja toisin päin--- ei-valtakunnallinen, itse Lahdessa kehitetty--- jotta pankin ja Realian palvelu henkilöityisi”. (Hirvonen 2008a.)

Työparit on nimetty siksi, että annetaan tilaisuus molemminpuolisesti vinkittää tiettyä henkilöä, joka voi siten olla asiakkaaseen yhteydessä. Ja mitä useammin esimerkiksi Huoneistokeskuksen henkilö X saa vinkin asiakkaasta Nordean henkilö Y:ltä, sitä useammin myös henkilö Y vinkittää henkilö X:ää. Ja mitä useammin an-

taa vinkkejä, se palkitaan ja saaduista vinkeistä saattaa muodostua tuottava asiakassuhde. Hirvosen (2008b) mukaan työparikäytäntö on osoittautunut erittäin hyväksi toisilla pareilla. Toiset työparit pitävät usein yhteyttä toisiinsa ja näin sekä jakaa markkinatietoa aloistaan että luodaan luottamusta työparien välille. Kososen (2008) mukaan ”*työparikäytäntö toimii hyvin niillä pareilla, jotka tuntevat toisensa --- työparikäytäntö sitouttaa ja toisen tunteminen on tärkeää*”.

5.5 Yhteistyön hyödyt

Asunto- ja asuntolainojen markkinoinnista hyötyvät Nordea ja Realia sekä heidän palvelujaan käyttävä asiakas. Asiakkaan hyöty yhteistyöstä on esimerkiksi se, että kiinteistövälittäjän kanssa tehty yhteistyö säästää asiakkaan ja pankin työmäärää ja näin kauppa voidaan toteuttaa nopeasti. Yhteistyö lisää turvallisuutta asuntokaupassa, sillä asuntoa ostava tai myyvä osapuoli tuntee olonsa turvatumaksi pankin ollessa asuntokaupan kolmas osapuoli. Turvallisuutta tuo myös se, että kauppa tehdään suunnitellussa aikataulussa ja asiakas voi luottaa välittäjän antamaan arvioon asunnon todennäköisestä kauppahinnasta. Realian antama arvio asunnon arvosta perustuu kokemukseen alueen toteutuneista kauppahinnoista ja tulevaisuuden hinta-arvioihin kiinteistövälitysalalla. (Nordea 2008.) Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että asiakkaan ajansäästö on paras hyöty asiakkaalle yritysten yhteistyöstä.

Asiakkaalle koituu lisäksi taloudellista hyötyä, sillä asiakas voi saada alennuksia ja muita etuuksia asioidessaan Nordean ja Realian kanssa. Nämä etuudet on oltava kaikille tarkoitettuja ja sellaisia, joihin jokaisella on yhtäläinen mahdollisuus. Asiakkaan oikeutta alennuksiin ei saa rajoittaa siihen, että hänen olisi pakko käyttää sekä pankkia että kiinteistövälittäjää saadakseen alennuksen tai kylkiäiseen. Esimerkiksi Nordean myöntämää kuponkialennusta ei saa sitoa siihen, että asiakas käyttää tiettyä kiinteistönvälittäjää tai ostaa asunnon tietyltä rakennusliikkeeltä.

Rakennusyhtiö tai muu yhteistyökumppani ei voi asiakkaan puolesta maksaa esimerkiksi lainaturvaa tai muuta rahoitukseen liittyvää hintaa siten, että perisi edun

tuotteensa, esimerkiksi asunnon, hinnassa. Menettely hämärtäisi asiakkaan käsitystä varsinaisen tuotteen hinnasta ja olisi kielletty kylkiäinen. Ennen alennuksen tai muun merkittävän edun antoa pankki tarkistaa pankin sisäisestä myynnintuesta edun laillisuuden ja tarkoituksen mukaisuuden. Näin pystytään välttämään väärin perustein asiakkaan etuoikeuttaminen.

Asiakas voi tehdä myös koekaupan Internetissä, jossa hän voi itse verrata alueella tehtyjen aikaisempien asuntokauppojen hintoja. Koekaupasta asiakas saa realistisen kuvan alueensa rekisteröityneestä kysynnästä ja tilastoihin perustuvan kuvan siitä minkä verran alueella on vastaavan kokoisia huoneistoja myyty. Koekaupassa asiakkaalle selviää myös alueen todelliset neliöhinnat kolmelta edelliseltä vuodelta. Koekaupan tehneeseen asiakkaaseen ottaa yhteyttä Huom! Palvelukeskus, joka tarjoaa asiakkaalle ilmaiseksi arvion kiinteistön todellisesta päivän arvosta sekä kysynnästä asuntomarkkinoilla. (Nordea 2008.)

Nordean ja Realian valtakunnallisuudesta on myös asiakkaalle hyötyä, sillä yritykset ovat verkostoituneet kymmeniksi toimistoiksi, jotka tavoittavat useampia asiakkaita kuin verkostoitumattomat kiinteistövälitysyritykset ja pankit. Näin sopivan ostajan tai myyjän löytäminen on helpompaa.

Jos asiakas valitsee Huoneistokeskuksen asunnonvälittäjäksi, hän saa käyttöönsä Etukortti-nimisen kortin, jolla saa etuja eri yritysten tuotteista ja palveluista, esimerkiksi sähköyhtiöistä ja sisustustarvikkeista. Huoneistokeskus varaa Nordealle ensisijaisen mahdollisuuden toimia Huoneistokeskuksen Etukortin yhteistyökumppanina liittyen pankki- ja tai vakuutuspalveluiden tarjoamiseen Etukortin haltijoille. Etukortin yhteistyömuodoista ja kustannuksista on sovittu tarkemmin erillisellä sopimuksella. Asiakas saa myös Nordea Vahinkovakuutuksesta etukortilla kodin irtaimistovakuutuksen ilman omavastuuta. Edun arvo on vähintään 130 euroa. (Nordea 2008.)

Nordea ja Realia hyötyvät markkinointiyhteistyöstä mm. siten, että ne pystyvät hyödyntämään molemminpuolista osaamista ja mahdollisuuksien mukaan toteuttaa yhteisiä markkinointitoimenpiteitä. Yritykset voivat myös informoida molemmin-

puolisesti markkinointisuunnitelmista sekä asuntomarkkina- ja asuntolainamarkkinatilanteesta myös asiakkaille. Yritysten hyötyihin voidaan lukea myös se, että ne voivat auttaa toisiaan olemaan ajan tasalla sen hetkisestä asunto- ja asuntolainamarkkinatilanteesta, jolloin asiakkaalle pystytään kertomaan aina uusien markkinatilanne.

Molempien yritysten henkilökuntaa palkitaan säännöllisin väliajoin tuotepalkinnoilla vinkittämisestä. Pankkilaisista ja kiinteistövälittäjistä valitaan kuukausittain eniten vinkkipisteitä saaneet, jotka saavat etukäteen määritellyjä tuotepalkintoja.

Vinkkijaksojen päätyttyä tietyn pisterajan saavuttaneet henkilöt palkitaan. Esimerkiksi kummankin jakson aikana 15 tai yli pistettä saavuttaneet pankkilaiset saavat valita HK/SKV – lahjalistasta itselleen mieluisan lahjan. (Nordea 2008.)

Yhteistyö tuottaa osapuolille myös tietopääomaa, sillä yhteyttä pitäessään henkilöiden tietämys toistensa alasta kasvaa. ”*Tämän päivän asiakas osaa olla vaativa ja siksi on osattava perustella asiat. Mainostaessaan asiakkaalle Nordeaa pankkina, usein asiakas kysyy lisäkysymyksiä. Siksi on oltava perustieto, miten pankki toimii. Tavatessa esimerkiksi työpariaan, voidaan keskustella ajankohtaisista asioista ja näin myös asiakkaalle voidaan kertoa enemmän perusasioista asunnon rahoittamisesta*”. (Salonen 2008.)

Realia Group myöntää Nordean palveluksessa oleville henkilöille lähes 40 prosentin alennuksen vakituisen asunnon tai vapaa-ajan asunnon välityspalkkiosta. Realia Groupin henkilökunnalle Nordea myöntää asuntolainan marginaalin samalla prosentilla kuin avainasiakkaana olevalle asiakkaalleen. Myös Nordean Vahinkovakuutus myöntää alennusta auto-, koti-, matka-, sekä tapaturmavakuutuksista Realia Groupin henkilökunnalle, kun henkilökuntaa oleva on vakuutuksenottaja.

5.6 Yritysten väliset sidokset

Yritysten välisiä sidoksia voidaan havaita case-yritysten välillä eri vahvuisina ja eri tasoilla. Sidokset jaetaan organisaationalisiin ja liiketoiminnallisiin sidoksiin, jotka taas jakautuvat alempiin luokkiin. Organisaationalisiin sidoksiin kuuluvia rakenteellisia sidoksia esiintyy Nordean ja Realian välillä runsaasti ja ne koettiin haastattelujen perusteella hyvin tärkeiksi. Rakenteellisiin sidoksiin kuuluvia rajapintasidoksia ovat esimerkiksi kuukausittaiset palaverit, internetin välityksellä toimiva vinkin antojärjestelmä, tiimipalaverit ja kehittämistiimit sekä työparikäytäntö. Näihin sidoksiin kuuluvat myös muut toimintamallit, joissa yritysten henkilöt ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa keskenään. Vuorovaikutustilanteita esiintyy useammalla tasolla kuin yhdellä ja tämä lisää huomattavasti case-yritysten rakenteellista sidoksisuutta. Integroituja prosesseja esiintyy yritysten välillä kuitenkin vähemmän kuin integroituja järjestelmiä, sillä yhteydenpito toteutetaan hyvin usein järjestelmien kautta.

Haastatteluissa nousi esille esimerkiksi se, että rakenteellisia sidoksia pidetään yhteistyössä tärkeänä, sillä ne luovat raamit yhteistyölle ja siksi kyseisiä toimintamalleja noudatetaan. HK:n Reima Kososen (2008) mukaan tietojärjestelmien ja muiden yhteydenpitovälineiden on oltava toimivia, jotta tieto saadaan liikkumaan tarvittaessa nopeasti. ”*Palaverikäytäntö on tärkeä, koska siellä tulee esiin asioita, joita piti itsestään selvyytenä*” (Kosonen 2008).

SKV:n Jorma Salosen (2008) mukaan ”*tämän tyyppiset sidokset ovat välttämättömiä yhteistyössä ja niiden on oltava myös helppoja toteuttaa, käyttää ja seurata -- Nordea-Realia yhteistyö on valtakunnallinen ja siihen liittyy suuri joukko ihmisiä, joita on voitava ohjata. Siksi kyseisten toimintamallien on oltava toimivia*”. Tuula Hirvosen (2008d) mukaan rakenteellisten linkkien on oltava kunnossa, sillä niiden ympärille yhteistyö käytännössä rakentuu. ”*Yhdessä esiintymisenkin helpottuu, kun ei tarvitse käydä rajoja läpi. Yritysten välille luodut perussäännöt helpottavat työtä ja omin päin säveltäminen jää pois. Jokainen pystyy keskittymään hoitamaan omat asiansa hyvin*”.

Rakenteellisista sidoksista epäkohtia oli eniten yhteydenpidossa puhelimitse. Realiassa koettiin jopa ärsyttävänä asiana se, ettei Nordeaan saada helposti yhteyttä puhelimitse. ”*Kyllä on jonotusääntä tullut kuunneltua ihan tarpeeksi*”, totesivat molemmat Realian edustajat.

Case-yritysten yhteistyön todettiin rakentuvan sosiaalisten suhteiden ympärille ja nämä yhdessä rakenteellisten sidosten kanssa todettiin haastatteluiden perusteella olevan Nordea ja Realian yhteistyön perusta. Nämä sidokset tunnistettiin ja osattiin nimetä parhaiten, sillä ne edustavat ihmisten välistä yhteistyötä ja niitä menetelmiä, joilla yhteistyötä ylläpidetään. Sosiaalisia sidoksia esiintyi case-yritysten välillä haastattelujen mukaan vähemmän kuin rakenteellisia sidoksia. Jorma Salosen (2008) mukaan luottamusta löytyy kumppaneiden väliltä. ”*Jos ei löytyisi, tätä olisi turha tehdä --- henkilökohtainen yhteydenpito on ainakin yhtä tärkeää kuin netin kautta tehtynä --- pyritään avoimeen henkilökohtaisuuteen*”.

Sosiaalisia suhteita haluttiin haastattelujen perusteella lisätä Nordean ja Realian välillä, jotta voitaisiin luoda lisää luottamusta ja yhteenkuuluvuutta. Rakenteellisiin sidoksiin luettavaan työparikäytäntöön sisältyi sosiaalista kanssakäymistä osittain hyvin tiiviisti. Työparit olivat saattaneet tuntea toisensa jo useita vuosia ja heidän välillensä oli kehittynyt oma luottamus. Työparikäytännön osalta voidaan sanoa, että sosiaalinen sidoksisuus on vahvaa.

Avoin vuorovaikutus nähtiin yhteistyösuhteessa erittäin tärkeänä elementtinä kaikkien haastateltavien mielestä. ”*Kun toiset tunnetaan ja heihin luotetaan, on esimerkiksi erilaisten ideoiden ja ehdotusten anto helpompaa kuin vieraille --- kun tunnetaan, pystyy ottamaan ja antamaan kritiikkiä helpommin*” (Hirvonen, 2008d). Kasvokkain tapahtuvaa keskustelua toivottiin yleisesti lisää lisäämään sosiaalista kanssakäymistä. Kuitenkin ajan ollessa rajoitteena tapaamisille, osapuolet ovat yhteyksissä toisiinsa useimmiten sähköisesti.

Yhteistyön koettiin lisäävän myös yhdessä oppimista, sillä varsinkin kuukausipalaverissa kumppanit saavat tietoa toistensa liiketoiminta-alasta ja sen kehityksen suunnasta. Sosiaalista sidoksisuutta lisäsi yhteistyön pohjalla olevan omistussuh-

teen tuoma sitoutuminen yhteistyöhön, mutta sidoksisuutta vähensi osittainen motivaation puute esimerkiksi vinkityksessä.

Vaihdannallisiin sidoksiin case-yritysten välillä kuuluvat tiedon ja palveluiden vaihdannat. Case-yritysten välinen vaihdanta ilmenee siis immateriaalimuodossa, sillä yritykset ovat palvelun tuottajia, eivät tavaran valmistajia. Tiedon jakaminen toiselle osapuolelle konkretisoi yhteistyösuhteen ja tietoa osapuolten välillä jaetaan suhteellisen avoimesti. Vaihdannallisiin sidoksiin voitiin lukea myös vinkkien molemmin puoleinen jakaminen. Vaihdanta pyrittiin pitämään mahdollisen tasapuolisena, jotta osapuolet tunsivat olevansa win-win suhteessa. Tämän ei koettu kuitenkaan toteutuvan, sillä vinkkien antoon ja saamiseen liittyi epätasaisuutta.

Vaihdannalliset sidokset eivät olleet yhtä vahvoja kuin sosiaaliset ja rakenteelliset sidokset, jotka keskittyvät ylläpitämään sosiaalisia suhteita. Vaihdannallisia sidoksia on case-yrityksissä vaikeampi tunnistaa kuin yrityksissä, jossa on konkreettisen tavaran vaihtoa. Siksi sidosten lujutta on vaikea mitata. Sidoksisuutta lisää kuitenkin se, että toisen osapuolen osaamista pystytään hyödyntämään oman osaamisen täydentäjänä.

Strategisia sidoksia esiintyy jonkin verran case-yritysten yhteistyössä. Näitä ovat esimerkiksi ydintoimintojen toisiaan täydentävyys, yhteinen strategia ja strateginen johto. Kaikki haastateltavat pitivät strategisia sidoksia tärkeinä, mutta on eri asia, tarvitseeko kaikkien sidosten yltää strategiselle tasolle. Luottamuksen koetaan olevan strategisella tasolla, sillä luottamusta ei tarvitse kyseenalaistaa ja se on osapuolille itsestään selvyys. Ydintoiminnot koettiin täydentävän toisiaan erittäin paljon. ”Ydintoiminnot liittyvät toisiinsa. Kun asiakas tarvitsee asuntoa ja lainaa, se tarvitsee juuri näitä yrityksiä ja niiden ydintoimintoja”. (Hirvonen 2008d.)

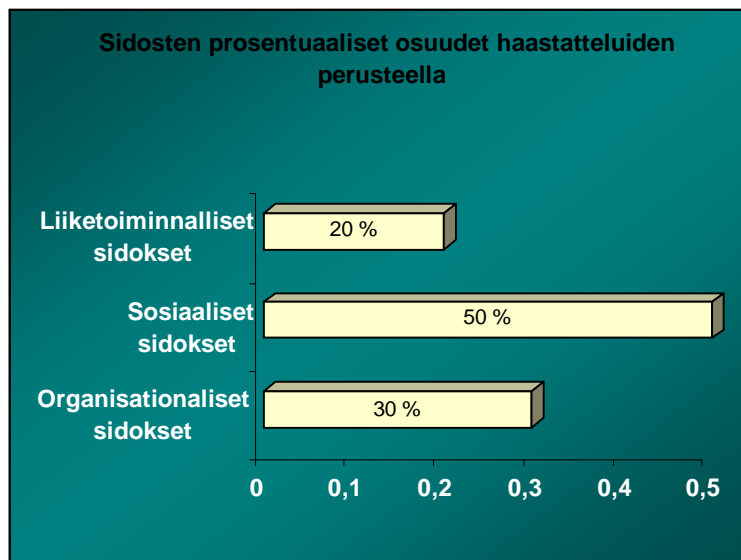
Strategiseen sidoksisuuteen liittyvää riskin jakamista oli haastateltavien mukaan case-yritysten yhteistyössä vaikea määrittää. Merkittävää riskiä ei koettu yhteistyössä ilmenevän. Riskin jakamisen vastakohtana toimivan win/win-periaatteen koettiin olevan tärkeää ja sen koettiin usein toteutuvan. Strategista sidoksisuutta

vähensi se, ettei yhteistyön kaikkien osa-alueiden, esimerkiksi vinkitystavoitteiden, todettu olevan yhteisesti ymmärrettyjä.

5.7 Johtopäätökset

Yleisesti yhteistyöhön oltiin haastatteluiden perusteella tyytyväisiä ja sitä pidettiin hyvin tärkeänä osana päivittäistä työtä. Tiettyjä osia, esimerkiksi vinkittämistä, haluttiin haastateltavien mielestä parantaa, mutta oikeiden parannuskeinojen löytäminen koettiin hyvin haasteelliseksi. Yleisesti sosiaalisia suhteita haluttiin haastatteluiden perusteella lisätä Nordean ja Realian välillä, jotta voitaisiin luoda lisää luottamusta ja yhteenkuuluvuutta.

Case-yritysten yhteistyön todettiin rakentuvan sosiaalisten suhteiden ympärille. Rakenteelliset sidokset yhdessä sosiaalisten sidosten kanssa ovat haastatteluiden perusteella Nordea ja Realian yhteistyön perusta. Nämä sidokset tunnistettiin helpommin kuin muut, sillä ne edustavat ihmisten välistä yhteistyötä ja niitä menetelmiä, joilla yhteistyötä ylläpidetään. Seuraava kuvio havainnollistaa operatiivisten, sosiaalisten ja strategisten sidosten tärkeyttä case-yritysten yhteistyössä.



Kuvio 12. Case-yritysten välillä esiintyvät sidokset.

Kuvio 12 havainnollistaa sen, että sosiaaliset sidokset muodostavat noin puolet yhteistyösidosista eli 50 %. Sosiaalisia sidoksia pidettiin tärkeimpinä ja niiden jälkeen tärkeimmiksi koettiin organisationaliset sidokset, joiden nähtiin muodostavan noin kolmanneksen sidoksista. Liiketoiminnallisia sidoksia oli vaikein havaita, mutta niitä ei suljettu pois yhteistyöstä, siten ne voidaan nähdä muodostavan noin 20 % yhteistyösidosista.

Koska yritysten tekemä yhteistyö perustuu pääosin asiakashankintaan, voidaan case-yritysten yhteistyö asettaa taktiselle tasolle. Taktinen taso on ominainen kuvaamaan case-yritysten yhteistyötä, sillä yhteistyön tavoitteena on toiminnan, eli asiakashankinnan tehostaminen ja luottamuksen koetaan pohjautuvan yhteistyöhön ja tiedonjakoon. Tavoitteena on myös oppia tehokkaampia toimintatapoja yhdessä. Tietopääoma ilmenee yhteistyössä uuden oppimisena, eli molemmat osapuolet voivat oppia toistensa liiketoiminta-alasta.

Tärkeimmiksi sidoksiksi voitiin haastatteluiden perusteella määritellä rakenteelliset ja sosiaaliset sidokset. Nämä sidokset muodostavat perustan päivittäiselle yhteistoiminnalle, mutta eivät tähtää syventämään ja laajentamaan yhteistyösuhteita. Jos tärkeimmiksi sidoksiksi olisivat määritelty strategiset sidokset, olisi yhteistyö voitu asettaa jopa strategiselle tasolle.

Strateginen taso yhteistyössä vaatii sen, että strategisia sidoksia vallitsee kaikilla yhteistyön tasoilla. Case-yritysten yhteistyössä on useita strategista tasoa kuvaavia sidoksia, mutta näitä sidoksia ei esiinny kaikilla yhteistyön tasoilla. Esimerkiksi luottamus on kehittynyt tietyillä henkilöillä ajan kuluessa osittain hyvin vahvaksi, mutta osittain yhteistyössä se jää lähes olemattomaksi. Myös molemmin puoleisen hyödyn saavuttamisella on tärkeä asema yhteistyössä, mutta jos yhteistyö haluttaisiin tämän pohjalta asettaa strategiselle tasolle, se vaatisi HK:n ja SKV:n välisen kilpailun poistamista. Tämä ei kuitenkaan ole mahdollista, joten yhteistyötä ei voida asettaa strategiselle tasolle. Strateginen kumppanuus vaatisi myös olemassa olevan riskin jakamiseen ja edellyttäisi yritysten ehdotonta riippuvuutta. Yhteistyöstä

ei kuitenkaan voitu haastatteluiden perusteella nimetä merkittäviä riskejä, joita yritykset jakavat, eivätkä yritysten ydintoiminnot edellytä ehdotonta riippuvuutta toisistaan.

Operatiivinen taso on liian suppea kuvaamaan case-yritysten yhteistyötä, sillä operatiivisen tason tavoitteina ovat esimerkiksi puhdas kustannusten alentaminen ja luottamuksen pohjautuminen pelkkiin sopimuksiin. Nordean ja Realian välillä luottamusta vaaditaan enemmän ja tavoitteena on kustannusten alentamisen lisäksi esimerkiksi uuden oppiminen.

5.8 Yhteistyön kehitysmahdollisuudet

Jos yhteistyössä halutaan nousta seuraavalle tasolle, on case-yritysten kehitettävä tiettyjä osa-alueita, jotta yhteistyö saadaan tiivistymään. Vaikka yleisesti ottaen case-yritykset olivat tyytyväisiä tämän hetkiseen yhteistyöhön, esiintyi paikoin eri näkemyksiä siitä, miten asioiden tulisi olla.

Seuraavaksi esitellään Nordean ja Realian yhteistyölle eräitä kehitysehdotuksia. Kehitysideoiksi on kerätty sellaisia asioita, joiden toteuttaminen ei vaadi suuria investointeja tai muutoksia. Kehitysideat keskittyvät parantamaan yritysten tekemää päivittäistä yhteistyötä pitkällä tähtäimellä.

Haastateltavien mielestä nykyisessä vinkitysjärjestelmässä olisi eniten parannettavaa, jotta kaikki vinkit tulisivat perille. Vinkityksen epäkohdat johtuivat haastateltavien mielestä henkilökohtaisen motivaation puutteesta. Koettiin, ettei esimerkiksi pankissa ole tarpeeksi motivoituneita vinkinantajia. Jos vinkityksestä saataisiin kehitettyä enemmän työntekijää henkilökohtaisesti koskeva asia, vinkitystä muistettaisiin luultavimmin tehdä useammin. Vinkkejä tulisi myös muistaa antaa mahdollisimman pian sen saatuaan, sillä ajantasaisuus on hyvin tärkeää vinkityksessä. Vinkkitavoitteiden realistisuutta olisi hyvä pohtia ajoittain, sillä esimerkiksi Nordean vinkkitavoitteet totesi eräs haastateltava epärealistisiksi.

Vinkityksen tärkeydestä on hyvä muistuttaa useammin ja mahdollisuuksien mukaan korostaa vinkitysasioita henkilöstön keskuudessa. Koska vinkityskilpailu vuonna 2007 vaikutti positiivisesti molempien osapuolten vinkitysmääriin, olisi suotavaa, että samanlaisia kilpailuja järjestetään tulevinakin vuosina.

Kehittyneessä yhteistyössä tarvitaan rakenteellisia, sosiaalisia, vaihdannallisia ja strategisia sidoksia, mutta eri määrissä. Case-yrityksille on tärkeää löytää ne yhteiset sidokset, jotka merkitsevät yhteistyössä eniten ja ovat tuottavimpia. Näihin sidoksiin olisi hyvä panostaa eniten. Koska haastateltavat kokivat sosiaaliset suhteet erittäin tärkeiksi tiedonjakoaineiksi, niin siten sosiaalisia suhteita olisi hyvä ylläpitää mahdollisimman tiiviisti.

Yritysten kannattaa varoa sitä, ettei yhteydenpito muutu yhä enemmän sähköiseksi ja siten kasvokkaiset näkemiset vähenisivät. Tapaamisissa olisi hyvä olla mukana useampi henkilö eri tasoilta. Näin raportointi ajankohtaisista asioista kulkisi nopeammin eri tasoille. Yritysten on hyvä varoa myös sitä, ettei yhteistyössä pyritä säästämään kustannuksia valtuuttaen vain tietyt henkilöt yhteyshenkilöiksi yritysten välillä. Tällöin voi unohtua se sosiaalinen pääoma mikä saadaan, jos mahdollisimman monella tasolla olisi yritysten välillä yhteyshenkilöt, jotka oppisivat tuntemaan toisensa ja siten auttamaan esimerkiksi ongelman ratkaisussa eri tasoilla.

Myös työparikäytäntö todettiin tehokkaaksi kommunikointikeinoksi kumppaneiden välillä, joten työparikäytäntöä kannattaisi tehostaa entisestään. Nykyisten työparien yhteydenpitoa voisi tehostaa esimerkiksi siten, että työpari saataisiin helpommin kiinni puhelimitse käyttämällä tämän suoraa työnumeroa. Työparien väliseen henkilökemiaan olisi hyvä kiinnittää huomiota ja panostaa oikeanlaisten ihmisten yhdistämiseen.

Markkinointimateriaalien määrä ja ajantasaisuus kannattaa tarkistaa tietyin väliajoin. Haastatteluissa nousi esille se, että jos mainokset ja muut mainosmateriaalit ovat houkuttelevia ja mielenkiintoisia sekä useammin asiakkaan saatavilla, se voi rohkaista asiakasta ottamaan helpommin yhteyttä pankkiin tai kiinteistövälittäjään.

Markkinointisopimuksessa on sovittu markkinointimateriaalien määrästä ja ajantasaisuudesta. Markkinointisopimus kannattaa ajoittain käydä uudestaan läpi.

Tämän opinnäytetyön tekeminen oli kokonaisprosessina haastavaa, mutta erittäin mielenkiintoista. Työhön käytetty aineisto oli hyvin laaja ja siten oleellisen tiedon löytäminen oli haasteellista. Sopivan aineiston löytäminen ei kuitenkaan tuonut ongelmia missään tutkielman vaiheessa. Case-yritysten edustajilta sai monipuolista materiaalia ja he vastasivat mielellään haastattelukysymyksiin.

Jatkotutkimukset yritysten välisestä yhteistyöstä voisivat käsitellä tulevaisuudessa esimerkiksi verkostoitumisen vaikutuksia yritysten kannattavuuteen, sillä kannattavuudesta tiedetään hyvin vähän, vaikka se on yksi verkostoitumisen peruskysymyksiä. Myös tutkimukset yhteistyösuhteiden roolista uuden liiketoiminnan käynnistämässä ovat olleet vähäisiä, joten niistä voisi tehdä jatkotutkimuksia tulevaisuudessa. Suomessa on tehty huomattavasti vähemmän laajaan tutkimusaineistoon pohjautuvia tutkimuksia verkostoitumisesta kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa ja tämän tyyppisestä tutkimuksesta olisi varmasti hyötyä Suomessa.

6 YHTEENVETO

Yritysten yhteenliittymät ovat kehittyneet aikojen saatossa markkinatahtoisista verkostomaisiksi keskittymiksi. Verkostot luovat yrityksille mahdollisuuden keskittyä ydintoimintoihinsa ja näin saavuttaa aika- ja kustannussäästöjä. Verkostomaisuus tarkoittaa yleisellä tasolla sitä, että yritysten väliset suhteet ovat tulleet pitkäaikaisemmiksi, läheisemmiksi ja syvällisemmiksi, kuin mitä pelkkään markkinaehtoiseen talouteen tarvittaisiin. Jos suhteesta hyötyy vain toinen osapuoli, kyseessä ei ole yhteistyösuhde.

Verkostoituminen on ollut viime vuosina myös Suomessa kasvava trendi ja yritysten yhteistyötä tutkimalla saadaan yhä enemmän tietoa siitä, miten onnistunut yhteistyö toimii eri aloilla. Tavoitteena yritysten verkostoitumisella on useimmiten kilpailukykyinen ja kustannustehokas toiminta. Kustannuksia pyritään pienentämään myös uusia teknologioita soveltamalla, mutta onnistuakseen saavuttamaan nämä, verkoston kaikkien ulottuvuuksien on toimittava mahdollisimman kitkattomasti. Verkostoituminen on periaatteessa yksinkertainen idea, mutta sen käyttö on vaikeaa ja sen teoreettinen kuvaus vaatii monitieteistä lähestymistapaa. Tämän takia opinnäytetyössä on esitetty yleisimmin käytetyt verkoston lähestymistavat ja näkökulmat, joista verkostoja voidaan tarkastella.

Verkostot voivat rakentua hyvin eri tavoin ja eri lähtökohdin. Esitetyt verkoston rakentamisen mallit ovat yksinkertaisia ja ne otettiin mukaan työhön selventämään sitä, miten käytännössä verkosto muodostuu. Malleja on kuitenkin tarkasteltava kriittisesti ja on oltava valmis muuttamaan niitä ja liikkumaan niiden välillä tarpeen mukaan.

Onnistuneen yritysyhteistyön rakennusaineita ovat esimerkiksi vastavuoroisuus, luottamus, tietopääoman jakaminen sekä joustavuus. Mitä kehittyneempiä kyseiset osa-alueet yhteistyössä ovat, sitä tiiviimpää ja korkeatasoisempaa yritysten yhteinen toiminta on. Eri aloilla verkostot koostuvat erilaisista asioista ja sidoksista, mutta niitä yhdistävät perussidokset, jotka on jaettu rakenteellisiin, sosiaalisiin ja taloudellisiin sidoksiin. Kuten edellä mainittujen osa-alueiden, myös sidosten lu-

juutta ja kehittyneisyyttä voidaan käyttää apuvälineenä määrittäessä yhteistyön tasoa.

Kumppanuuden luonne, riskit ja mahdollisuudet muuttuva sitä mukaan, mitkä tavoitteet ovat ja samoin kumppanuuden onnistumisen kriteerit muuttuvat niiden mukaan. Kumppanuuden perus työkaluja on kolme; tietopääoma, luottamus ja lisäarvon tuottaminen. Kaikkien kolmen ulottuvuuden merkitys lisääntyy samassa suhteessa: mitä suuremmat ansainnan mahdollisuudet, sitä enemmän tarvitaan luottamusta ja tietopääoman integrointia – ja sitä suuremmaksi kasvavat myös riskit.

Yritysten tekemä yhteistyö voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan, erotellen ne kehittyneisyyden perusteella. Ensimmäisellä tasolla, operatiivisessa kumppanuussuhteessa, verkostoituminen on pienimuotoista, vain valmiiden toimintojen vaihtoon perustuvaa yhdistämistä. Kyse on paljolti vielä kytkentöjen löytämisestä, enemmän kuin verkostojen rakentamisesta tai niiden hyödyntämisestä. Operatiivista tasoa kehittyneempi taso on enemmän panostusta vaativa taktinen kumppanuustaso, joka on pitkän tähtäimen yhteistyötä, ajan mukaan kehittyvää ja muokkautuvaa. Luottamusta vaaditaan enemmän kuin operatiivisessa yhteistyössä. Strateginen kumppanuus taas perustuu luottamukseen, molemminpuoliseen suhteeseen sitoutumiseen ja avoimeen tiedonvaihtoon. Kumppanuus edellyttää myös riippuvuutta ja tietopääoman luovuttamista yhteiseen käyttöön.

Verkostoituminen on periaatteessa yksinkertainen idea, mutta sen käyttö on vaikeaa ja sen teoreettinen kuvaus vaatii monitieteistä lähestymistapaa. Yhteistyö voi olla hyvin väljää ja vapaamuotoista tai hyvin strategista ja paljon resursseja vaativaa. Koska verkostot luovat todistetusti yritykselle mahdollisuuden avoimeen tiedonvaihtoon, jatkuvaan innovointiin ja nopeaan reagointiin, ei ole ihme, että yhä useammat yritykset yhdistävät osaamisensa ja vahvuutensa synnyttäen suurempia mahdollisuuksia liiketoiminnoissaan kuin mitä yritysten on yksin toimiessaan mahdollista saavuttaa.

Tutkimuksen empiirisessä osiossa käsiteltyjen Case-yritysten eli Nordea Pankki Suomi Oyj:n ja Realia Group Oy:n välistä yhteistyötä voidaan kutsua organisaati-

oiden väliseksi verkostoitumiseksi. Tämän tyyppiselle verkostolle on tyypillistä, että itsenäiset organisaatiot pyrkivät yhteistyön avulla yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin. Yritykset pääsevät verkstorakenteen avulla maksimoimaan asiakashankintaa, käyttämään hyväkseen toistensa ydinosaamista ja keskittymään siihen, mitä itse osaavat parhaiten.

Case-yritysten yhteistyö rakentuu sosiaalisten suhteiden ympärille. Rakenteelliset ja sosiaaliset sidokset ovat yritysten tekemän yhteistyön pohja. Nämä linkit tunnistettiin haastatteluiden perusteella helposti, sillä ne edustavat ihmisten välistä yhteistyötä ja niitä menetelmiä, joilla case-yritysten yhteistyötä ylläpidetään. Tutkimustulosten perusteella selvisi, että sosiaaliset kontaktit ovat case-yritysten välillä hyvin tärkeitä; ilman toisen tuntemista ei synny luottamusta eikä yhteistä näkemystä.

Nordean ja Realian välinen yhteistyö voidaan luokitella tutkimustulosten pohjalta taktiselle tasolle, sillä yritysten väliltä löytyy eniten tälle tasolle ominaisia piirteitä. Taktinen taso on paras kuvaamaan yritysyhteistyötä, sillä niin sanotun alemman, operatiivisen tason, sidokset ovat liian suppeita kuvaamaan case-yritysten yhteistyötä. Operatiivisen tason suhteeseen ei sisälly yhdessä oppimista tai kehittämistä eikä yhteisiä rakenteita, järjestelmiä tai prosesseja, joita case-yritysten välillä esiintyy huomattavan paljon.

Strategiselle tasolle case-yritysten yhteistyötä ei voida asettaa, sillä tämän tason sidoksia on liian vähän. Esimerkiksi Realian sisäiset suhteet eivät edusta verkostoitumisen kannalta samaa yhtenäistä strategiaa. Realian edustajat, HK ja SKV, ovat kilpailijoita keskenään ja siten strategisen suhteen tuntomerkkejä ei case-yritysten välillä saavuteta.

On kuitenkin muistettava, ettei kaikissa yhteistyösuhteissa ei ole tarkoitus hakeutua strategiselle tasolle. Käytännössä yhteistyö saattaa toimia parhaiten operatiivisella tai taktisella tasolla, kuten case-yritysten kohdalla.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

Abodor, H. 2006. Inter-firm collaboration: configurations and dynamics. *Competitiveness Review*, vol. 16, nro 2. Emerald Group Publishing Limited.

Castells, M. 2000. *The Rise of the Network Society*. Blackwell Publisher. Massachusetts, USA.

Hakanen, M., Heinonen, U., Sipilä P. 2007. *Verkostojen Strategiat – Menesty yhteistyössä*. Edita Prima Oy, Helsinki 2007.

Hallikas, J., Karvonen, I., Lehtinen, E., Ojala, M., Pulkkinen, U., Tuominen, M., Uusirauva, E. & Virolainen, V-M. 2001 *Riskienhallinta yhteistyöverkostossa*. Metalliteollisuuden kustannus Oy, Vantaa.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun historia ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.

Jarillo, C. 1988. On Strategic Networks. *Strategic Management Journal* 9.

Kuitunen, H. 2007. *Kahden Yrityksen välisen yhteistyösuhteen analysointi*. Kauppatieteellinen tiedekunta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Lambert, D.M., Emmelhainz, M.A. & Gardner J.T. 1996. Developing and implementing supply chain partnerships. *The International Journal Of Logistics Management*, vol. 7, nro 2.

Miettinen, R., Toikka, K., Tuunanen, J., Lehenkari, J. & Freeman, S. 2006. *Sosiaalinen pääoma ja luottamus innovaatioverkoissa*. Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö. Tutkimusraportteja 9. Helsingin yliopistopaino, Helsinki.

Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Edita Prima Oy.

Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. 1999. Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Tummavuoren kirjapaino Oy, Vantaa.

Numminen, U. & Stenvall, K. 2004. Seudulliseen yhteistyöhön. Opetustoimen seudullisia verkostoja. Hakapaino, Helsinki.

Ruotsalainen, M. & Vähätalo, L. 1999. Verkostoitumalla menestykseen. Metsätalouden kehittämiskeskus Tapio. Kirjapaino t.t tryckeri, Porvoo.

Räsänen, M. 2006. Opinnäytetyö: Pk-yritysten verkostoituminen ja kumppanuudet. Lahden Ammattikorkeakoulu.

Ståhle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Suominen, K. 2004. Verkostomaisen kehittämissuhteiden jäljillä – eväitä onnistuneeseen kehittämissuhteeseen. Tutkimusraportteja 36. Helsinki.

Tsupari, P., Sisto, J., Godenhjelm, P., Oksanen, O-P. & Urrila, P. 2004. Yritysten liiketoimintasuhteet – Selvitys liiketoimintasuhteista ja verkostoitumisesta Suomessa. Tilastokeskuksen ja Elinkeinoelämän keskusliitto. Katsauksia 2004/6. Helsinki, Multiprint.

Vesalainen, J. 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Metalliteollisuuden Kustannus Oy, Tampere.

Whipple, J.M. & Frankel, R. 2000. Strategic Alliance Success Factors. Journal of Supply Chain Management, vol.36.

Elektroniset lähteet

Helakorpi, S. 2005. Koulutuksen verkot ja verkostot. Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 9/2005. Hämeenlinna.

<http://www.elisanet.fi/seppo.helakorpi/tiedostot/Verkostotekstii.htm>

Helakorpi, S. 2008. Verkostot ja asiantuntijuus. Ammattikasvatuksen maailman julkaisuja.

<http://openetti.aokk.hamk.fi/seppoh/ak-maailma/kever.pdf>

Johansson J-E. & Siivonen V. Sosiaalinen pääoma. Verkostonäkökulma organisaatioissa. Yleisen valtio-opin laitos, Helsingin yliopisto.

<http://www.jyu.fi/erillis/agoracenter/tutkimus/soca/julkaisut/verkostonakokulma.doc>

Johtajuus verkostoissa. 2003. Modulcon Oy. 4/ 2003.

<http://www.modulcon.fi/resources/modulcon/uploads/documents/4-03-JOHTAJUUS%20VERKOSTOSSA.rtf>

Kulju, H. 2007. Digitoday 12.4.2007. Helsingin Sanomien Sanoma-arkisto.

Mattheiszen, M. 1999. HPY:n Mattheiszen Tele Danmarkista: Olemme keskustelleet operatiivisesta yhteistyöstä. Kauppalehti 9.11.1999.

Mäki, K. 2007. Yhteistyön rooli uuden liiketoiminnan käynnistämisessä - Yhteistyön luonne ja yhteistyösuhteiden lähteet Suomalaisissa teknologiaautomoyrityksissä. Esa Print, Tampere.

(Sarja/Series A-10:2007.)http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae1_0_2007.pdf

Mäntynen, H. 2006. L'Oréal sai parhaan arvion kaupan päättäjiltä. Taloussanomat 9.11.2006.

Nordea 2008. Nordean sähköinen tiedonjakokanava, Intranet.

Tavio, H. 2005. PK-yritys verkostoituu. Oppiva pienyritys verkkojulkaisu. Edupoli. http://www.edupoli.fi/oppivapienyritys/yritys_verkostoituu.htm

Tekes: Suomalaisyhtiöt hakevat kasvua perinteisin keinoin. Taloussanomat 25.3.2008.

Toiviainen, H. 2006. Verkostoaatteesta kumppanuuden arkeen. Teknologiateollisuuden julkaisuja 1/2006. Tammer-paino, Tampere.
http://www.teknologiainfo.net/content/kirjat/pdf-tiedostot/Alkusivut_Verkostoaatteesta.pdf

Varamäki, E. 2001. Pk-yritysten yhteistyöryhmät – Miten menestyä verkostoissa. Vaasan yliopiston tiedotarkisto. 25.10.2001.
http://lipas.uwasa.fi/tiedotus/tiedotteet01/loka_2.html

Varamäki, E. 2005. Lisäarvo pk-yritysten keskinäisestä verkostoitumisesta - verkostoissa myös oppii. Oppiva pienyritys verkkojulkaisu. Edupoli.
http://www.edupoli.fi/oppivapienyritys/verkostossa_oppii.htm

Verkoston strateginen kehittäminen. 2008. Tekniikan Akateemisten Liitto TEK ry. 5.12.2007.
<http://www.tek.fi/index.php?id=1653>

Yli 50-vuotiaat kannattelevat perinteistä mediaa. Taloussanomat 18.8.2008.

Haastattelut

Hirvonen, Tuula (Asuntorahoituspäällikkö, Nordea Lahti).

- a) 2.5.2008
- b) 14.5.2008
- c) 19.8.2008

d) 9.10.2008

Kosonen, Reima (Kiinteistönvälittäjä, LKV, Huoneistokeskus Lahti) 9.10.2008

Salonen, Jorma (Myyntijohtaja, SKV Lahti) 7.10.2008

Saarinen Karolina (Apulaisjohtaja, Nordea Lahti) 9.10.2008



LIITE 1

HUONEISTOKESKUKSEN / SKV:N PALVELUHINNASTO NORDEALLE 15.5.2006

Välityspalkkio

A Myyntipalvelu	- asunto-osakkeet	3,5 % / min. 1.500 € euroa
	- vapaa-ajankohteet	3,5 % / min. 2.000 € euroa
	- asuinkiinteistöt	3,5 % / min. 2.000 € euroa

Kauppahinnan ollessa yli 170.000 euroa €, maksetaan 170.000 € ylittävältä kauppahinnan osalta välityspalkkiota 3,0 %.

B Vuokraus

Vuokrauspalkkio on kahden (2) kuukauden vuokran suuruinen, kuitenkin enintään 15 % koko sovitun lyhyen määräaikaisen vuokrasuhteen vuokran määrästä. Jos vuokran määrä ylittää 8.500 euroa €/kk, sovitaan palkkion määrä tapauskohtaisesti erikseen.

Mikäli lopullisiin vuokrasopimuksen ehtoihin liittyy vuokran maksuun, sopimuksen pituuteen tai omistajan investointitarpeeseen liittyviä ehtoja tai muita normaalista sopimuskäytännöstä poikkeavia ehtoja, tulee niiden vaikutus lopulliseen palkkioon ja sen maksuaikatauluun sopia erikseen ennen vuokrasopimuksen solmimista.

Arviointitoiminta

Asunto-osakehuoneistot	huoneiston arvo (euroa)	arviointipalkkio €(euroa)
	alle 50.000 €	400 €
	50.000 – 170.000 €	500 €
	170.000 – 350.000 €	600 €
	yli 350.000 €	700 €
Omakotitalokiinteistöt	kiinteistön arvo €	arviopalkkio €
	alle 85.000 €	400 €
	85.000 – 170.000 €	500 €
	170.000 – 350.000 €	600 €
	yli 350.000 €	700 €

Arviointityöhön käytettävän ajan ja perehtymisen perusteella em. hintoja korotetaan tarvittaessa 10-20 %.

Lomakiinteistöt Kuten omakotitalokiinteistöt.



Arviointipalkkio vähennetään välityspalkkiosta, mikäli toimeksiantosopimus tehdään 6 kuukauden kuluessa arviokirjan antamispäivästä.

Toimitilat

Palvelun sisällöstä ja palkkiosta sovitaan aina erikseen tapauskohtaisesti.

Arvonlisävero

Palvelupalkkion lisäksi peritään arvonlisäverolain mukainen arvonlisävero (2006 22 %).

Voimassaolo

Tämä hinnasto on voimassa toistaiseksi ja sen tarkistamisesta sovitaan erikseen.

KONTTORI	ENSISIJAINEN PARTNERI	OSOITE
HELSINGIN YDINKESKUSTA		
Senaatintori	HK - Ullanlinna	Kapteeninkatu 24, Helsinki
Fredrikintori	HK - Kruununhaka	Lisankatu 18, Helsinki
Kamppi	HK - Ullanlinna	Kapteeninkatu 24, Helsinki
WTC	HK - Ullanlinna	Kapteeninkatu 24, Helsinki
Töölö	HK - Kruununhaka	Lisankatu 18, Helsinki
	HK - Töölö	Töölöntori, Runeberginkatu 44, Helsinki
ETELÄ-HÄMEEN ALUE		
Hämeenlinna	HK - Hämeenlinna	Hallituskatu 14, Hämeenlinna
Hvinkää	HK - Hvinkää	Hämeenkatu 18, Hvinkää
Riihimäki	HK - Riihimäki	Hämeenkatu 36, Riihimäki
Forssa	Hämeen SKV Kiinteistönvälitys Oy	Hämeentie 7, 30100 Forssa
SATAKUNNAN ALUE		
Pori	HK - Pori	Yrjönkatu 23, Pori
Eura	Sata SKV Kiinteistönvälitys Oy	Kärjämäentie 4, 27510 Eura
Kankaanpää	Sata SKV Kiinteistönvälitys Oy	Kauppatori 5, 38700 Kankaanpää
Rauma	Sata SKV Kiinteistönvälitys Oy	Valtakatu 3, 26100 Rauma
LOUNAIS-SUOMEN JA AHVENANMAAN ALUE		
Inkoo	Eteläkärjen SKV Oy	Rantatie 8 A 2, 10210 Inkoo
Karjaa	Eteläkärjen SKV Oy	Keskuskatu 100, 10300 Karjaa
Tammisaari	Eteläkärjen SKV Oy	Asematie 6, 10600 Tammisaari
Hanko	Eteläkärjen SKV Oy	Bulevardi 19, 10900 Hanko
Salo	Lounais-Suomen SKV Oy	Vilhonkatu 11-13, 24240 Salo
TURUN ALUE		
Turku	HK - Linnankatu	Linnankatu 13 a, Turku
Turku	HK - Maariankatu	Maariankatu 1, Turku
Raisio	SKV Raisio Oy	Myllynkatu 9, 21280 Raisio
PIRKANMAAN ALUE		
Nokia	HK - Tampere Lielanti	Taninkatu 2, Tampere
Ylöjärvi	HK - Tampere Lielanti	Taninkatu 2, Tampere
Ruovesi	HK - Pirkkanmaan Kotikuusi Oy LKV	Honkialantie 6, Ruovesi
Vammala	HK - Vammala	Nordea Pankki, Puistikatu 12, Vammala
Kangasala	HK - Tampere Sammonkatu	Sammonkatu 11, Tampere
Parkano	Sata SKV Kiinteistönvälitys Oy	Parkanontie 45, 39700 Parkano

KONTTORI	ENSISIJAINEN PARTNERI	OSOITE
TAMPEREEN ALUE		
Tampere	HK - Kuninkaankaatu	Kuninkaankatu 26, Tampere
Kyttälä	HK - Hämeenkatu	Hämeenkatu 13, Tampere
Kaleva	HK - Hämeenkatu	Hämeenkatu 13, Tampere
Hervanta	HK - Sammonkatu	Sammonkatu 11, Tampere
Nekala	HK - Sammonkatu	Sammonkatu 11, Tampere
Tesoma/Lielähti	HK - Lielähti	Taninkatu 2, Tampere
PÄIJÄT-HÄMEEN ALUE		
Lahti	HK - Lahti Aleksanterinkatu 10	Aleksanterinkatu 10, Lahti
Hollola	HK - Hollola	Nordea Pankki, Kauppakuja 4, Hollola
ETELÄ-POHJANMAAN ALUE		
Seinäjoki	Etelä-Pohjanmaan SKV Oy	Koulukatu 16, 60100 Seinäjoki
Nurmo	Etelä-Pohjanmaan SKV Oy	Prisman kauppakäytävä, 60510 Hyllykallio
Ilmajoki	Etelä-Pohjanmaan SKV Oy	Kauppatie 18, 60800 Ilmajoki
Kauhajoki	Etelä-Pohjanmaan SKV Oy	Topeeka 21, 61800 Kauhajoki
Lapua	Etelä-Pohjanmaan SKV Oy	Asemakatu 6, 62100 Lapua
Ähtäri	Etelä-Pohjanmaan SKV Oy	Ostolantie 4, 63700 Ähtäri
RANNIKKO-POHJANMAAN ALUE		
Vaasa	HK - Vaasa	Vaasanpuistikko 13, Vaasa
Kokkola	Kokkolanseudun SKV Oy	Rantakatu 14, 67100 Kokkola
Pietarsaari	Pietarsaaren SKV-Kiinteistönvälitys Oy	Perämiehenkatu 8, 68600 Pietarsaari
KAAKKOIS-SUOMEN ALUE		
Kotka	HK - Kotka	Kaivokatu 12, Kotka
Hamina	HK - Kotka	Kaivokatu 12, Kotka
Kouvola	HK - Kouvola	Keskikatu 12, Kouvola
Kuusankoski	HK - Kouvola	Keskikatu 12, Kouvola
Anjalankoski	HK - Kouvola	Keskikatu 12, Kouvola
Lappeenranta	HK - Lappeenranta	Raatiniehenkatu 22, Lappeenranta
Imatra	HK - Imatra	Koskenparras 7, Imatra
KESKI-SUOMEN ALUE		
Jyväskylä	HK - Jyväskylä Kävelykatu	Kauppakatu 18, Jyväskylä
Jyväskylä	HK - Jyväskylä Yläkaupunki	Kauppakatu 11, Jyväskylä
Laukaa	Keski-Suomen SKV Oy	Laukaantie 13, 41340 Laukaa
Jämsä	Jokilaakson SKV Oy	Keskuskatu 2-4, 42100 Jämsä
Keuruu	Keski-Suomen SKV Oy	Keuruuntie 10, 42700 Keuruu
Äänekoski	Keski-Suomen SKV Oy	Kauppakatu 13, 44100 Äänekoski

KONTTORI	ENSISIJAINEN PARTNERI	OSOITE
ETELÄ-SAVON ALUE		
Mikkeli	HK - Mikkeli	Hallituskatu 1, Mikkeli
Savonlinna	HK - Savonlinna	Olavinkatu 45, Savonlinna
Varkaus	HK - Varkaus	Kauppakatu 40, Varkaus
Juva	Etelä-Savon SKV Oy	Juvantie 14, 51900 Juva
Pieksämäki	Etelä-Savon SKV Oy	Kauppakatu 5-7, 76100 Pieksämäki
SAVO-KARJALAN ALUE		
Joensuu	HK - Joensuu	Siltakatu 12, Joensuu
Kuopio	HK - Kuopio	Haapariemenkatu 18, 2.krs, Kuopio
Sillinjärvi	HK - Savon Kiinteistö Oy LKV	Asematie 2, Sillinjärvi
Iisalmi	HK - Jotogo Oy	Kauppakatu 13, Iisalmi
POHJOIS-POHJANMAAN JA KAINUUN ALUE		
Oulu	HK - Oulu	Hallituskatu 12, Oulu
Kajaani	HK - kajaanin KWK Oy	Kauppakatu 18, Kajaani
Ylivieska	Kalajokilaakson SKV Oy	Juurikoskenkatu 1, 84100 Ylivieska
Nivala	Kalajokilaakson SKV Oy	Kalliontie 30, 85500 Nivala
Haapajärvi	Kalajokilaakson SKV Oy	Puistokatu 35, 85800 Haapajärvi
Soikamo	Soikamon SKV Oy	Kainuuntie 26, 88600 Soikamo
Raahe	Oulun SKV Oy	Laivurinkatu 11, 92100 Raahe
Kuusamo	Lapin SKV Oy	Kitkantie 15, 93600 Kuusamo
LAPIN ALUE		
Rovaniemi	HK - Rovaniemi	Rovakatu 17, Rovaniemi
Sodankylä	Lapin SKV Oy	Jäämerentie 60, 99600 Sodankylä
Kemi	Kemi-Tornion SKV Oy	Keskuspuistokatu 28, 94100 Kemi
Tornio	Kemi-Tornion SKV Oy	Hallituskatu 16, 95400 Tornio

