

Tyhjästä puheesta

” Kumppanuudessa voiton tavoittelu
ja luottamus lyövät toisiaan korville.”

– professori Jukka Vesalainen

aitoon kumppanuuteen

Onko viime aikoina yleistynyt kumppanuuspuhe pelkkää retoriikkaa? Se testataan aina tosielämän raadollisissa tilanteissa, toteaa professori Jukka Vesalainen. Hänen mukaansa kumppanuusajattelu haastaa käsityksemme yrittäjyydestä ja johtajuudesta perustavalla tavalla.

Metallialan alihankkijayritys kehittää prosessejaan ja teknologiaa yhteistyössä asiakkaansa kanssa. Se onnistuu tehostamaan tuotantoaan merkittävästi. Asiakas ulosmittaa tehostamisesta syntyneen hyödyn kuitenkin täysimääräisesti itselleen. Se pitää loppuasiakkaan hinnat ennallaan ja kilpailuttaa alihankkijasuhteen uudelleen markkinoilla. Samaan aikaan alihankkijan asiakkaan johto vannoo vuosikertomuksessa ”reilun pelin” ja ”kumppanuuden” nimiin.

Niinpä niin. Kuvatun kaltainen kuvio ei ole mitenkään harvinainen nykyisessä liike-elämässä, vaikkakin erilaiset verkostoihin perustuvat yhteistyömallit ja kumppanuuspuhe ovat yleistyneet viimeksi kuluneiden parinkymmenen vuoden aikana. Onko siis puhe kumppanuudesta pelkkää retoriikkaa? Onko ilmiötä lainkaan olemassa? Miten se näkyy yritysten toiminnassa?

– Kumppanuus on ristiriitainen ilmiö, toteaa Vaasan yliopiston Johtamisen laitoksen professori Jukka Vesalainen.

– Yhtäältä kumppanuudessa on kyse voiton tavoittelusta ja toisaalta sosiaalisesta pääomasta, eli luottamuksesta. Se, onko kyse tyhjistä puheesta ja millaisiksi yritysten väliset kumppanuussuhteet muodostuvat, testataan käytännössä tosielämän raadollisissa tilanteissa.

HYÖTY VOI VALUA MONEEN TASKUUN

Koetukselle kumppanuussuhteet joutuvat juuri esimerkkimme kaltaisessa tilanteessa. Kyse on reaalisen toiminnan ja kaupallisen toiminnan välisestä jännitteestä. Luottamuksellisella yhteistyöllä toimintaa on mahdollista tehostaa merkittävästi. Syntyy hyötyä jaettavaksi. Kuka saa kerätä voiton?

– Hyöty voi valua moneen eri taskuun. Se voi mennä alihankkijalle, tämän asiakkaalle, alihankkijan tuotannon tekijöille tai asiakkaan asiakkaalle hintaeroosion muodossa, Vesalainen selostaa.

Ideaalitilanteessa kumppanit ovat tietoisia siitä, miten tämä dynamiikka heidän suhteessaan toimii. Tämä edellyttää osapuolilta avoimuutta prosessien, hinnoittelun, katteiden ja muiden vastaavien seikkojen osalta.

– Ennen kaikkea se edellyttää osapuolilta avoimuutta sen suhteen, millainen niiden kumppanuussuhde on ja millaista kumppanuutta ne tavoittelevat, Vesalainen sanoo.

Suurimmat pettymykset syntyvät silloin, kun todellisuus ei vastaa osapuolten odotuksia.

– Kumpikin osapuoli saattaa puhua kumppanuudesta. Toinen tarkoittaa sillä ohutta, täysin markkinaehtoista suhdetta, jossa hinnoittelu ja katteet määräytyvät markkinoilla. Toinen puolestaan tarkoittaa sillä syvää, avointa, luottamukseen ja kumppanin huomioonottamiseen perustuvaa suhdetta.

YRITTÄJYYS, JOHTAJUUS JA MAINE

Jukka Vesalaisen mukaan kumppanuusajattelu edellyttää uudenlaista näkemystä yrittäjyydestä ja johtamisesta.

– Perinteisesti ajatellaan, että se ken riskin ottaa, sillä on myös oikeus repiä itselleen mahdollisimman hyvä voitto, Vesalainen luonnehtii.

– Suureen avoimuuteen ja luottamukseen perustuvassa kumppanuussuhteessa ei voi toimia näin. Kuitenkin hinnoitteluperusteiden, katteiden ja vastaavien kertominen kumppaneille on monille yrittäjille todella tiukka paikka.

Vesalainen uskoo, että verkostoyrittäminen on avoimempaa ja sikäli omiaan muuttamaan käsityksiämme yrittämisestä yleensä. Kumppanuuden tai verkoston johtaminen on erilaista kuin yrityksen johtaminen.

– Keskeistä on tajuta, että yksikään toimija ei voi määrätä kumppanuussuhdetta pelkästään omista lähtökohdistaan. Se on aina kahden kauppa.

Tässä on pala purtavaksi yritysjohtajille. He kun ovat tottuneet siihen, että yrityksen sisäinen valtahierarkia antaa heille tietyt mahdollisuudet kehittää toimintaa pelkästään yrityksen etuun tuijottaen.

Yrittäjyys- ja johtajuuskäsityksen lisäksi kumppanuusajattelu avaa myös mielenkiintoisen näkökulman maineen hallintaan. Maine rakentuu luottamukselle ja päinvastoin. Mutta asian voi nähdä toisinkin.

– Yrityksen maine on panttivanki, jota ei saa tappaa, Vesalainen tähdittää.

– Jos minulla on hyvä maine, en uskalla petkuttaa kumppaneitani. Mafiaa oharin tehnyt menettää henkensä, liike-elämässä maineensa. ■