



LIFE04 ENV/FI/00299

Yhteistyön ja vuorovaikutuksen kehittäminen hevostoiminnan verkostoissa

Heli Takamaa, Elina Vehmasto ja Marja-Liisa Vieraankivi

MTT



Executive summary	2
Johdanto	3
1. Miksi yhteistyötä?	4
1.1 Yleistä yhteistyön eduista	4
1.2 Verkostojen ja yhteistyön etuja	4
1.3 Hevosyritysten yhteistyön etuja	5
2. Erilaisia yhteistyömahdollisuuksia	7
2.1 Mahdollisia yhteistyömuotoja hevostaloudessa	7
3. Verkostomaisen toiminnan ydinasioita	10
3.1 Yhteistyön edellytyksiä	10
3.2 Verkostosuhteen solmiminen ja ylläpitäminen	11
3.3 Verkostoitumisen ja yhteistyön riskejä	12
4. Hevostoiminnan yhteistyön edistäjiä ja pullonkauloja	14
5. Nykytilan kartoitus	18
6. Yhteenveto: Sosiaalisen pääoman kehittämisen toimintamalli	22
Lähteet	24

Executive summary

Report on building social capital to the networks of horse management

Building social capital begins with a review of the current situation, assessing the needs and resources of the company. Several factors need to be taken into consideration. *Current state of co-operation*, i.e. who is the company co-operating with already, are the experiences gained from co-operation positive or negative, what kind of partners are needed in the future etc. *Resources and skills*, i.e. how much time, money and effort is the company willing to put into the co-operation, what skills does the company possess that could be utilised, would the company be willing to co-ordinate a network itself etc. *Motivation*, i.e. is the company willing to commit to long-term co-operation and willing to put resources into the co-operation even if the benefits are not immediate etc. *Operational environment*, i.e. what kind of operators exist in the local area, where can information and help be found etc.

The requirements and foundations for successful co-operation need to be taken into consideration next. Workable co-operation is first and foremost founded on mutual *trust* and *benefits for all parties*. *Genuine need* for co-operation, *consideration* for all partners and general *like-mindedness* are all factors contributing to good co-operation. In order to build a network, the *ability to recognize the company's needs for resources and co-operation* and the *will to communicate* this to potential partners are needed. An essential factor in maintaining the co-operation is the *willingness to share one's own knowledge* and the *ability to utilise the experiences gained by others*. *Open communication* increases trust and understanding between partners in all networks. *Flexibility* is needed to co-ordinate the different partners' operations into a functioning entity.

There are several possibilities for the organisation of co-operation. In its lightest form co-operation can be exchange of knowledge or peer support. The co-operation can be founded on being neighbours, sharing a hobby, belonging to a society together or being involved in a development project. *Co-operating in purchasing* can produce financial benefits through larger quantities bought. *Co-operating in marketing* requires more shared planning and long-term commitment. *Sub-contracting* can be a one-off situation or evolve into an equal partnership if it is long-term. In this case quality and ability to personalise services or products are more significant factors than the price. This is a *strategic partnership*, a form of co-operation that is vital to the company. Co-operation can be defined as being *network-based* when companies operate in close co-operation in the production and the selling of their products or services. The benefits of *co-operative societies* lie in companies retaining their independence while agreeing on the division of producing the services or products.

The benefits of co-operation and networking can be found in the *skills and knowledge complementing each other*, as well as the *shared use of resources*. It can provide *cost reductions* in purchasing, production and marketing. Co-operation enables *communication, peer support, shared learning*, and, at its best, even *new innovative products or processes*. Co-operation brings along new approaches and opportunities also for companies in the equine industry. Co-operation requires commitment and flexibility, but can provide various benefits, both financially and mentally. One should not be afraid or getting involved in co-operation, but one should not rush in blind either. The most important aspect is to identify the most suitable form of co-operation and the genuine needs for it.

Johdanto

Hevosia oli vuonna 2006 Suomen Hippoksen hevosrekisterin mukaan yhteensä 66.050, joista suomenhevosiä oli 19.500 (30%), lämminverisiä ratsuja 14.200 (21%) ja lämminverisiä ravureja 24.250 (37%). Hevosmäärän arvioidaan kasvavan noin tuhannella yksilöllä vuosittain. Vuoteen 2012 mennessä arvioidaan kokonaishevosmäärän olevan 70.000 ja hevostallien lukumäärän lähes 17.000 (MMM 2005, 10). Hevosia on eniten Etelä- ja Länsi-Suomen alueella (Etelä-Suomen hevosalan... 2007)

Hevostalouden kasvu, varsinkin tiheimmin asutulla ruuhka-Suomen alueella, asettaa paineita myös toimintaympäristön sosiaalisille suhteille. Hevostoiminta voidaan karkeasti jakaa kasvatus-, ravi- ja ratsutoimintaan, joihin kuuluu sekä harrastelija- että ammattilaistoimintaa. Ammattilaistoiminnaksi luetaan sellainen toiminta, josta henkilö saa päätoimentulonsa. Hevosalan yritykset ovat useimmiten pienyrityksiä, joissa toiminta on pääosin yhden henkilön tai perheen varassa. Talliyrityksissä työskentelee runsaasti osa-aikaisia työntekijöitä. Näiden lisäksi talleilla työskentelee sitäkin enemmän satunnaisia avustajia, joista suuri osa on yrittäjäperheen jäseniä. Talliyritysten ohella muita merkittäviä hevosalan elinkeinotoimintaa harjoittavia tahoja ovat mm. raviradat, rehuntuottajat, rehukauppa, varustekauppa, eläinlääkintä ja kengitystoiminta.

Harrastusmaisessa hevostoiminnassa keskeisiä jokapäiväisiä vuorovaikutussuhteita ovat perhesuhteiden lisäksi naapuruus- ja lähialuesuhteet. Hevostalouslyrittäjyyttä koskevat lisäksi monenlaiset muut vuorovaikutussuhteet. Näitä ovat yrityksen sisäiset henkilöstösuhteet, asiakassuhteet, suhteet toisiin yrityksiin, viranomaissuhteet, suhteet yrityksen lähiympäristön toimijoihin ja tieosakkaisiin sekä suhteet erilaisiin yhteistyökumppaneihin. Yhteistyösuhteet voivat olla satunnaisia ja vapaamuotoisia, tai yritystoiminnan kannalta keskeisiä, strategisia suhteita, joiden vastuut ja velvoitteet on saatettu määritellä sopimuksilla. Hevosalan yrittäjät ja harrastajat tarvitsevat monenlaisen ammattilaisten palveluja oman perustoimintansa ylläpitämiseen. Varsinkin aloittelevat yrittäjät joutuvat etsimään palveluja ennen kuin toimiva yhteistyöverkosto syntyy.

Käsillä olevassa tekstissä tuodaan esille verkostojen merkitystä hevostaloudelle. Koska hevosala on hyvin heterogeeninen ja tallit sekä niiden tilanteet hyvin erilaisia, ei ole mahdollista antaa yhtä oikeaa ratkaisua vuorovaikutuksen edistämiseksi. Tarkoituksena on tuoda esiin, miksi vuorovaikutus on hevostoimijalle tärkeää ja miten sen laatua voi parantaa.

Raportissa esitellään erilaisia yhteistoimintatapoja, joilla on erilaisia tavoitteita ja merkityksiä hevosityrittäjien ja toimijoiden arjessa. Sosiaalisen pääoman käsitteen avulla tuodaan esille, millaiset tekijät yhtäältä edesauttavat ja mitkä tekijät toisaalta jarruttavat yhteistyön muodostumista ja kehittymistä. Lisäksi pyritään antamaan konkreettisia keinoja oman vuorovaikutusverkoston arviointiin ja mahdollisesti sen laadun parantamiseen.

1. Miksi yhteistyötä?

1.1 Yleistä yhteistyön eduista

Yhteistyö mielletään yhdeksi tärkeäksi menestystekijäksi nykyisessä yritystoiminnassa. Yhdessä toimiminen, vastuunjakaminen tai yhdessä asioihin vaikuttaminen eivät ole uusia asioita, vaan ne ovat keskeisesti vaikuttaneet ihmisten selviämiseen kautta aikojen. Sanotaankin, että mikä tahansa yhteisö tarvitsee jonkin verran sosiaalista pääomaa pelkästään normaaliin yhdessä elämiseen.

Yhteistyö voi toimia yrityksen kilpailukyvyn parantajana ja verkostoituminen yrityksen keskeisenä toimintastrategiana. Tietoinen panostaminen yhteistoiminnan kehittämiseen voi avata yrittäjälle uudenlaisia mahdollisuuksia esimerkiksi toimintansa tehostamiseen, asiakaskunnan kasvattamiseen tai vuorovaikutuksen parantamiseen. Kun yhteistoiminnan parantaminen asetetaan tavoitteeksi niin, että siihen ollaan valmiita uhraamaan aikaa, voi se lisätä sekä yrittäjän taloudellista että henkistäkin hyvinvointia.

Toisinaan fyysisesti lähekkäin toimivat ja toiminnoillaan toisiaan täydentävät yritykset verkostoituvat keskenään ja muodostavat yhdessä alueellisen keskittymän. Tällaisiin kokonaisuuksiin liittyy menestystarinoita. Keskittymän sisäisessä yhteistyössä välittyy uusia ideoita, innovaatioita, kokemuksia ja tietämystä. (Niemelä 2002, 21.)

Yrityskeskittymiä voi muodostua myös saman tuotteen tai palvelun tarjoajien ympärille. Yrityskeskittymä on asiakkaan kannalta houkutteleva ja helpompi tapa tuotteen valitsemiselle, kuin laajalle alueelle hajonnut tarjonta. Tyypillinen esimerkki tästä ovat autokaupat. Useampi kauppa yhdessä on vetovoimaisempi kuin yksittäiset hajallaan sijaitsevat liikkeet. Keskittymien välittömään läheisyyteen tulee helposti myös muita alaa sivuavia yrityksiä.

1.2 Verkostojen ja yhteistyön etuja

Ohessa on listattu erilaisia yhteistyöhön liittyviä etuja.

Taloudelliset hyödyt: Taloudelliset edut ovat keskeinen peruste yhteistyölle. Ne ovat usein säästöjä hankintakustannuksissa ja markkinointikustannuksissa. Tärkeä taloudellinen etu voi olla myös se, että pääomia ei tarvitse hajottaa monenlaiseen toimintaan, kun tietyt toiminnot hankitaan yhteistyökumppanilta. Kun hankintoja tehdään yhdessä, niin ostomäärät suurenevat ja siten toimittajien kilpailuttaminen tehostuu, jolloin voidaan saavuttaa kustannussäästöjä. Yhteismarkkinoilla saavutetaan suurempi näkyvyys pienemmin taloudellisin panoksin. Yksi etu yhteistyössä on myös yhteisen hinnoittelupohjan luominen tuotteille tai palveluille (MK 1999, 33)

Asiakaspalveluhyödyt: Yhteistyö tarjoaa pienille yrityksille mahdollisuuden muodostaa monipuolisempia tuote- tai palvelukokonaisuuksia. Samalla voidaan toteuttaa yhteismarkkinointia ja parantaa asiakaspalvelua keskittämällä se yhteen paikkaan. Nämä ovat asiakassuhteen luomisen ja säilymisen kannalta keskeisiä tekijöitä.

Osaamisen hyödyntäminen ja parantaminen: Verkostoituminen voi mahdollistaa kunkin yrittäjän erikoistumisen. Verkostossa voidaan hyödyntää toimijoiden erilaiset taidot. Kaikkien ei tarvitse osata kaikkea, ja omalla osaamisalueella on paremmat mahdollisuudet kehittyä, kun voi keskittyä siihen. Keskittyminen johonkin työhön, siihen minkä osaa hyvin, voi lisätä työn mielekkyyttä. Samalla kun erilaisia rooleja on vähemmän, oma ammattikuva jäsentyy paremmin ja työkuormittavuuskin voi vähetä. (MK 1999, 27, 46)

Sijaisavun saanti: Erittäin merkittävä yhteistyön etu on sijaisavun saanti, sekä mahdollisuus työmäärän ja työhuippujen tasaaminen. Tunne, että on mahdollista saada tarvittaessa sijaisapua tai jakaa työtaakkaa, vähentää stressin tunnetta ja auttaa jaksamaan paremmin. (MK 1999, 23)

Vertaistuki: Yksi tärkeimmistä yhteistoiminnan mukana tulevista hyödyistä on tiedonvaihtoon ja oppimiseen liittyvät asiat. Vuorovaikutuksen lisääntyessä myös ammatillisen tiedon ja kokemuksen vaihto lisääntyvät luontevasti. Kokemusten vaihto ja ammatillisten asioiden pohtiminen yhdessä voivat auttaa vähentämään henkisiä paineita. Yhteistyön sosiaalista kanssakäymistä lisäävä vaikutus antaa tilaisuuden arvokkaaseen tiedon ja kokemusten vaihtoon. (MK 1999, 23, 35) Vuorovaikutukseen liitetään usein sen henkistä hyvinvointia tuottava vaikutus, vaikka tätä ei suoranaisesti vuorovaikutuksella tavoiteltaisikaan. (Ks. esim. Hyyppä 2002)

Yhteistyöllä voidaan saada etuja, joita ei muuten voisi muodostua. Yhteistyö voi tuottaa uusia ratkaisuja asioiden toteuttamiseen tai kehittämiseen. Yhdessä toimintaa voidaan kehittää siten, että se hyödyttää mahdollisimman hyvin kaikkia osapuolia. Hyödyt voivat joissakin tapauksissa kohdistua myös yhteistyöverkosta laajemmalle joukolle.

1.3 Hevosyritysten yhteistyön etuja

Hevosalan perusta on yksityinen yritystoiminta. Hevostietokeskuksen tutkimuksen mukaan vuonna 2001 maassamme toimivasta 13 000 tallista liiketoiminnallisiin periaattein toimi 2 500 tallia (Heiskanen ym. 2002, 19). Tässä raportissa mainitut hevosyritysten yhteistyön edut ja haitat voidaan soveltaa myös kaikkiin talleihin. Hevosyritysten yhteistyön edut voivat olla taloudellisia, asiakaspalveluhyötyjä (yhteismarkkinointi, reitistöt), osaamisen hyödyntämistä ja lomituspalveluja.

Hevosalalla voi myös muodostua yrityskeskittymiä. Esimerkiksi Ypäjän hevos-talousalueelle on sijoittunut opiston ja tallien lisäksi kengittäjiä, valjastajia ja hevoshoitajia. Tämä on itseään ruokkiva positiivinen kehä: monipuolinen palvelukeskittymä toimii vetovoimatekijänä uusien yrittäjien sijoittumiselle.

Yhteistyön etuja hevosalalla ovat esimerkiksi ajatusten ja kokemusten vaihto muiden alan toimijoiden kanssa. Uudet tiedot ja toimintatavat vahvistavat alueen toimijoita ja lisäävät osaamis-pääomaa. Mukana voi tulla sosiaalista tukea sekä uskoa omaan toimintaan, mikä vahvistaa yrittäjäidentiteettiä. Sosiaalinen tuki on tärkeää myös aloitteleville hevosharrastajille, koska yleiset hevosmiestaidot voivat olla kadoksissa. Hevosharrastuksen pariin tulee yhä enemmän ihmisiä, joilla on vain vähän tai ei ollenkaan käsitystä hevosen tarpeista tai käyttäytymisestä.

Yhteistyö suojaa yksinjäämislähtäviltä vaikeina aikoina. Tämä edellyttää, että verkoston muut toimijat ovat niin sitoutuneita yhteistyöhön, että he ovat valmiita ajattelemaan toiminnassaan myös verkoston muiden osapuolien etuja.

Hevostoiminnan yhteistyö voi tuoda hyötyjä koko alueelle. Alueen elinvoimaisuus voi lisääntyä, jos alueelle rakentuu menestyvä yrityskeskittymä. Tämä tuo mukanaan tuloja myös muille elinkeinoille ja avaa mahdollisuuksia uudenlaiseen toimintaan. Virkeä toiminta parantaa koko alueen imagoa ja voi toimia vaikkapa kunnan myyntivalttina uusien asukkaiden hankinnassa. Näin on tapahtunut esimerkiksi Ypäjän kunnassa. Edelleen vetovoimaiset keskuksat voivat rakentaa myönteistä kuvaa koko hevostoimialasta.

Monipuolinen hevostoiminnan tarjonta lisää kiinnostusta alan harrastus- ja työ-mahdollisuuksia kohtaan. Uudet ihmiset lähtevät mukaan toimintaan. Toimialan laajeneminen edellyttää pelisääntöjen luomista toiminnalle. Yhteisten pelisääntöjen laatiminen ja suunnitelmallinen toteuttaminen mahdollistavat hevosalan kasvamisen siten, että toiminta on turvallista ja alueiden kaikki käyttäjät otetaan huomioon. Asioista sopiminen etukäteen estää turhien eripuraisuuksien syntymisen.

2. Erilaisia yhteistyömahdollisuuksia

Erilaisiin vuorovaikutussuhteisiin voi rakentua erilaista yhteistyötä. Yhteistyö voi olla vapaamuotoista eli epämuodollista, kuten on esimerkiksi tilanteissa, joissa naapuri auttaa talkoissa toista naapuria. Hän ei saa työstään välitöntä korvausta, mutta yleensä sanattoman lupauksen saada itse apua sitä tarvittaessa. Toisaalta yhteistyöstä saatavat edut ja velvoitteet voi olla kirjallisesti tai suullisesti sovittuja, eli muodollisia. Yritystoiminnassa tarkkojen pelisääntöjen sopiminen etukäteen takaa toiminnan sujumisen kaikkien osapuolien kannalta edullisesti.

2.1 Mahdollisia yhteistyömuotoja hevostaloudessa

Naapuriapu on perinteinen epävirallinen yhteistyömuoto, jolle on ominaista hyvät henkilösuhteet. Siinä apu muotoutuu tilanteen mukaan vapaasti ja joustavasti. Työstä tai koneesta ei yleensä makseta rahalla, vaan vastavuoroisuudella. (MK 1999, 31)

Hankintayhteistyön edut perustuvat siihen, että kun hankintoja tehdään yhdessä, ostomäärät suurenevät, toimittajien kilpailuttaminen tehostuu ja siten saavutetaan kustannussäästöjä. Hankintayhteistyö on helpoimpia yhteistyömuotoja. Onnistunut hankintayhteistyö voi toimia askeleena lisääntyvään muuhun yhteistyöhön. (MK 1999, 25–26)

Markkinointiyhteistyö on keino vähentää pienen yrityksen markkinoinnin ongelmia. Markkinointiyhteistyö sopii erityisesti toisiaan täydentävien tuotteiden ja palvelujen tai yhdessä tuotettujen palvelukokonaisuuksien markkinointiin. Markkinointiyhteistyö vaatii työtä ja aikaa, ja tulokset saattavat näkyä viiveellä. Markkinointiyhteistyötä voi edeltää yhteinen tuotekehityshanke yhteisen tuote- tai palvelukokonaisuuden luomiseksi. (MK 1999, 27–30)

Alihankintasuhde ei yleensä ole tasavertainen yhteistyösuhde, eli verkostosuhde, vaan markkinaehtoinen suhde. Yhteistoiminnan kehityspolkua alihankintasuhdesta verkostosuhteeksi voidaan kuvata neljän vaiheen kautta: 1) alihankkijoiden kilpailuttaminen, 2) yhteistyö, 3) partnerisuhde sekä 4) yritysverkosto. Eri yhteistoiminnan tasoilla on erilaisia kriteerejä, joiden mukaan toimittaja valitaan: ensin hinta, sitten kokonaiskustannukset, myöhemmin nopeus ja lopulta toimittajan kehityspotentiaali. Samoin vaihtuvat tasolta toiselle miten laatu varmennetaan, sekä miten logistiikka tai tuotekehitys tapahtuu. Yhteistoiminnan jokainen taso rakentaa luottamusta osapuolten välille. (Hyötyläinen & Simons 1998, 78)

Strateginen kumppanuus merkitsee, että yhteistyökumppanilla on keskeinen rooli yrityksen kilpailukykyyn parantajana. Ali- ja osahankintasopimuksissa on alettu korostaa pitkäaikaisuutta kertaluonteisten toimitussopimusten sijaan, jolloin pitkäaikaisella sopimussuhteella pyritään tuotteiden laadun ja strategisen tiedonvaihdon parantamiseen (TT 2001, s. 25). Yrityssuhteiden kehittymistä kohti strategista kumppanuutta voidaan kuvata tapahtuvan seuraavien vaiheiden kautta: 1) hintakilpailutta-

minen, 2) laatukilpailuttaminen, 3) läheinen yhteistyö ja 4) strateginen kumppanuus. Suhteen luonnetta eri tasoilla voidaan kuvata ensin epäluuloiseksi ja lyhyeksi, sitten etäiseksi ja vaihtelevaksi, myöhemmin läheiseksi ja pitkäksi, sekä lopulta strategiseksi ja elintärkeäksi. Tiedonvaihdon taso vaihtuu vastaavasti vähäisestä ja epäsäännöllisestä tiedonvaihdosta seikkaperäiseen ja usein toistuvaan kaiken toiminnan kattavaan tiedonvaihtoon. Kun perinteinen alihankinta on vähentynyt ja strateginen kumppanuus yleistynyt, verkottumisen voidaan sanoa syventyneen. (Paija 1998b, 32, 35)

Yhteistyöverkosto voi olla nimike erilaisille yhteistyömuodoille, joissa tehdään monenlaista yhteistyötä, kuten rehukauppaa ja tarvikkeiden yhteishankintoja tai yhteismarkkinointia. Yhteistyöverkostossa pystytään hyödyntämään jäsenten osaaminen. Kukin tekee sitä, mitä parhaiten osaa. Tällöin jokaisen ei tarvitse olla asiantuntija kaikessa. (MK 1999, 53) Parhaat yhteistyöverkostosuhteet ovat tasa-arvoisia.

Verkostomaisessa yritystoiminnassa kukin yritys keskittyy ydinosaamiseensa ja hankkii muun osaamisen ja palvelut partnereilta. (Ollus ym. 1998a) Yritykset ottavat oman paikkansa verkostossa erikoistumalla tiettyihin ydinosaamisalueisiin. (TT 2001,10) Verkostossa yritys voi keskittyä kapeampaan osaamisen alueeseen, siihen, mitä se parhaiten osaa, mutta kehittyä siinä kilpailukykyiseksi huippuosaajaksi. Verkostoitumalla yritys voi karsia ydinosaamisensa ulkopuoliset rönsyt ja niihin sitoutuneen pääoman. (Niemelä 2002, 95, 98)

Verkostoituminen voi olla organisaation sisällä olevien toimintojen ulkoistamista. Ulkoistetut toiminnot ovat tyypillisesti niitä, jotka eivät kuulu yrityksen ydinosaamiseen. Konvergoivassa verkottumisessa yritys hankkii omien toimintojensa ja osaamisensa ympärille täydentävää osaamista ja resursseja markkinoilta. Yksittäisen yrityksen näkökulmasta verkostoitumisessa kyse on organisaatioiden välisestä työnjaosta, strategisesta valinnasta – tehdäkö itse vai ostaako markkinoilta. Yritykset sijoittuvat useimmiten näiden ääripäiden välille, eli toimivat ainakin osittain verkostomaisesti. (TT 2001, 6, 8-9)

Osuustoiminnan etuna on, että se säilyttää yrittäjien itsenäisyyden, mutta mahdollistaa taloudellisten etujen ajamisen (Katajamäki 2002). Yrittäjät voivat yhdessä sopia kuka tuottaa mitään palvelua. Näin vältetään keskinäinen kilpailu, mutta asiakkaille voidaan varmistaa esimerkiksi erilaisten palvelukokonaisuuksien saatavuus. Osuuskunnassa voidaan välttämättömiä toimintoja jakaa eri henkilöiden tehtäviksi. Asiakaspalvelua parantaa huomattavasti se, että palvelukokonaisuuden tilaukset ja laskut hoidetaan yhteen paikkaan. Osuuskunnassa voidaan helposti tehdä muutakin yhteistyötä, esimerkiksi hankkia yhteisiä koneita. Osuustoiminta voi sekä helpottaa työvoimapulaa että säästää taloudellisia resursseja. (Jokinen & Puupponen 2006)

Kehittämishankkeet ovat yhä yleisempiä hevostaloudessakin. Niitä toteutetaan erilaisilla kehittämisrahoituksilla, ja niitä koordinoi yleensä jokin ulkopuolinen siihen erikoistunut taho. Hankkeissa voidaan keskittyä alueellisesti tai valtakunnallisesti vaikakapa markkinoinnin ja tuotteistamisen kehittämiseen, yrittäjien ammattitaidon paran-

tamiseen tai yhteishankintajärjestelmien ja yhteisen sijais- ja lomitussjärjestelmän kehittämiseen.

Yhdistystoiminta voi yhdistää erillisiä hevostoimijoita yhdeksi toimijaksi, jonka on helpompi sopia tai järjestää asioita ulkopuolisen instanssin kanssa. Yhdistys voi kerätä rahaa tai järjestää jäsenilleen yleishyödyllisiä tapahtumia kuten koulutusta tai yhteisten alueiden hoitoa. Yhdistys voi toimia äänen käyttäjänä tai edunvalvojana erilaisissa tilanteissa.

3. Verkostomaisen toiminnan ydinasioita

Tässä luvussa kerrotaan tarkemmin toimivan yhteistyön edellytyksistä. Lisäksi pyritään avaamaan tarkemmin yhteistyön merkitystä pienyrittäjälle ja esitellään, millaisia tekijöitä vaikuttaa yhteistyön muodostumiseen ja ylläpitämiseen.

3.1 Yhteistyön edellytyksiä

Henkilökemian toimiminen, eli yhteistyökumppaneiden välinen luottamus ja samanhenkisyys, on pienistä yrityksistä koostuvan yritysverkoston välttämätön toimintaedellytys. Yhteistyökumppanit löytyvät samanhenkisten yrittäjien keskuudesta. Aikaisemmat kokemukset ja yhteistyön perinne vaikuttavat mukaan lähtemiseen. Moni yhteistyöhanke on syntynyt luonnostaan ilman sen kummempia ulkoisia tukia. Yhteistyöhanke vetäjän ominaisuudet ja vuorovaikutustaidot ratkaisevat hankkeen onnistumisen. On osattava käsitellä myös erimielisyydet. Kaikki ihmiset eivät sovellu yhteistyöhön, ja jo yksikin tällainen henkilö voi turmella kaikkien yhteistyöhalun. (MK 1999, 23, 83) Jos yhteistyö takkuilee, saatetaan suuretkin mahdollisuudet hukata. Jos henkilökemiat pelaavat, verkostoyhteistyön tuomiin etuihin voi päästä nopeasti käsiksi ja ylivoimaisiltakin tuntuvat vaikeudet voittaa. (Niemelä 2002, 71)

Luottamus on tärkein edellytys toimivalle yhteistyösuhteelle. Verkostomainen toiminta ei ole mahdollista ilman eri osapuolien välistä henkilökohtaista luottamusta. Luottamuksen rakentaminen on keskeistä verkoston kehittämisessä, kehittymisessä ja hallinnassa. (Ollus ym. 1998a, 89, 95) Keskinäinen luottamus on verkostoa koossa pitävä voima. Luottamusta ja yhteistyön pelisääntöjä on jatkuvasti rakennettava. (TT 2001, 12-13) Kaikkien osapuolien olisi noudatettava *sovittuja pelisääntöjä*. (Jokinen & Puupponen, 2006) Vuorovaikutus lisää luottamusta. Luottamusta lisää myös avoin tapa toimia ja viestiä. *Avoimuus* lisää yhteisymmärrystä asioista, jolloin sopiminen hankalissakin tilanteissa helpottuu.

Toimiva pitkäaikainen yhteistyö syntyy vain todellisesta keskinäisestä *tarpeesta*. Kun kaikki mukana olijat kokevat itse ilman ulkoista painostusta yhteistyön todelliset *hyödyt* omassa toiminnassaan, yhteistyö on vakaalla pohjalla. (MK 1999, 83) Yksi verkostoitumisen määritelmä onkin, että se on eri organisaatioiden kesken tapahtuvaa taloudellista ja sosiaalista yhteistyötä, joka perustuu luottamukseen ja *vapaaehtoisuuteen*, ja jonka tavoitteena on hyödyttää kaikkia yhteistyön osapuolia. (TT 2001, 6)

Verkostoitumisen kehittymisen kannalta on olennaista, millaisena yrittäjät kokevat yhteistyön itsenäisyytensä kannalta. Keskeistä on yhteistyösuhteiden luonne ja erityisesti luottamusverkostojärjestelmän toimivuuteen (perusluottamus, luottamus systeemiin) ja yhteistyön toisiin osapuoliin, sekä yhteistyön vastavuoroiseen luonteeseen (henkilötason luottamus), siis siihen että suhteet todella tukevat eivätkä kavenna omaa itsellisyyttä. (Ruuskanen 1999, 64) Verkostoitumisessa kyse on siitä, missä määrin yritys on halukas vaihtamaan omaa riippumattomuuttaan verkoston tarjoamiin etuihin ja mahdollisuuksiin (TT 2001, 14). Yhteistyöhön sitoutuminen voi muodostua paitsi

uhkaksi myös tueksi omille itsellisyyspyrkimyksille ja yrittäjän vapaudelle (Ruuskanen 1999, 63)

3.2 Verkostosuhteen solmiminen ja ylläpitäminen

Hevosyrittäjä on usein pienyrittäjä ja yrityksensä ainoa vakituinen työntekijä. Yritys on tällöin lähes yhtä kuin yrittäjä itse. Yrityksen kehittyminen ja toiminta riippuvat näin pitkälti yrittäjän kyvyistä, tiedoista ja taidoista. Verkostoituminen, suhteiden luominen ja niiden ylläpitäminen ovat yrittäjälle tärkeitä taitoja.

Äyväriin (2006) mukaan suhteiden luomisessa tarvittavat verkosto-osaamisen osa-alueet ovat:

- a) luottavaisuus verkostoihin järjestelmänä,
- b) visiointikyky,
- c) kyky tunnistaa yrityksen voimavara- ja yhteistyötarpeet, ja kertoa niistä muille toimijoille,
- d) kontaktihaluisuus, sekä
- e) kyky hyödyntää aikaisempia kontakteja ja kokemuksia kumppanien tunnistamiseksi.

Luottavaisuus verkostomaiseen toimintatapaan on yhteistyön kehittymisen peruselementti. Visiointikykyä tarvitaan tulevien yhteistyömahdollisuuksien hahmottamiseen. Se ohjaa päätöksiä uusista kontakteista ja niiden hyödyntämisestä. Kyky tunnistaa yrityksen voimavara- ja yhteistyötarpeet, ja kertoa niistä muille toimijoille on kytköksissä kahteen edelliseen. Tätä tarvitaan, jotta yrittäjä pystyy oivaltamaan, miten toisten toimijoiden voimavaroja voisi yhdistää oman yrityksen voimavaroihin ja tarpeisiin. Kontaktihaluisuus mahdollistaa suhteiden luomisen sellaisiin tahoihin, joiden kanssa yhteistyötä ei vielä ole muodostunut. Se tarkoittaa sekä aktiivista kontaktien luomista, että taitoa oivaltaa ennalta arvaamattomissa kohtaamisissa piilevä potentiaali. Aikaisempien kontaktien hyödyntäminen voi tarjota yrittäjälle tärkeää kokemuksellista tietoa ja hyviä ratkaisumalleja. (Äyväri 2006, 251-253.)

Verkosto-osaamiseen liittyy olennaisesti myös kyky ylläpitää verkostosuhteita. Äyväriin (2006) mukaan suhteiden ylläpitämisessä tarvittavat verkosto-osaamisen osa-alueet ovat:

- 1) kyky ottaa huomioon toisen osapuolen edut,
- 2) sosiaaliset taidot, erityisesti sosiaalinen joustavuus,
- 3) kyky ja halu jakaa omaa tietämystä, sekä vastaanottaa ja hyödyntää toisten toimijoiden tietämystä,
- 4) asiakaslähtöinen tuotemuuntelu- ja räätälöintikyky,
- 5) oman ajankäytön hallintakyky ajan varaamiseksi suhteiden hoitamiseen, sekä
- 6) koordinoitiosaaminen.

Kyky ottaa huomioon toisen osapuolen edut on ensiarvoisen tärkeä verkostosuhteita ylläpitävä ja vahvistava tekijä. Käytännössä tämä voi näkyä esimerkiksi oikeudenmu-

kaiseksi koettuna hinnoitteluna kumppaneiden kesken, tai niin että osapuolet huomioivat töiden riittämisen kaikille verkoston jäsenille, tai niin että työn tasovaatimus vastaa kumppanin osaamistasoa. Sen sijaan jos toinen yrittäjä mielletään omaneduntavoittelijaksi, on pelkona panosten ja hyötyjen epätasainen jakautuminen, jolloin kumppanuussuhteeseen ei ole edes halukkuutta. Sosiaaliset taidot ovat kykyä tulla toimeen toisten ihmisten kanssa, mikä on keskeistä kaikkien verkostosuhteiden ylläpitämisessä. Kykyä jakaa omaa ja vastaanottaa muiden tietämystä tarvitaan etenkin tuotantokumppanuussuhteissa, joissa verkostosuhde on yrityksen toiminnan kannalta elintärkeä. Kaikissa verkostoissa avoin tiedonkulku lisää osapuolten välistä luottamusta ja ymmärrystä. Asiakaslähtöinen tuotemuuntelu- ja räätälöintikyky vahvistaa vanhoja suhteita ja mahdollistaa uudet asiakassuhteet. Se on myös osoitus toisen osapuolen etujen huomioon ottamisesta (Äyväri 2006, 256-258.)

Ajankäytön hallinta yhdistyy koordinaatio-osaamiseen, sillä eri toimijoiden välisten toimintojen yhteensovittaminen, antaa yrittäjälle mahdollisuuden käyttää aikaansa myös suhteiden hoitamiseen. (Äyväri 2006, 258.) Ajankäyttö on usein kriittinen tekijä hevostalouslyrittäjälle. Hevosyrittäjyys sitoo ympärivuorokautisesti ja ympärivuotisesti. Muulle toiminnalle ja harrastamiselle jää harvoin aikaa.

Yhteistyön hyödyt saattavat realisoitua vasta pitkän ajan kuluttua. Siksi vahva sitoutuminen yhteistoimintaan on tärkeää, kun alkuihinnostus yhteistyöhön ja kiinnostus kumppaneihin hiipuu, eikä merkittäviä tuloksia yritykselle ole vielä ehtinyt muodostua. Kumppaneiden valinnan onnistuminen on verkostomaisen yritystoiminnan kulmakivi. Verkoston toimivat sosiaaliset prosessit sekä kumppaneiden toisiaan täydentävä osaaminen edesauttavat yhteistyön menestyksellisyyttä. Yritysyhteistyön onnistuminen edellyttää vähintään yhtä paljon ponnisteluja ja panostamista kuin muukin normaali yrityksen liiketoiminta. (Varamäki 2006.)

Monissa kehittämishankkeissa on pyritty rakentamaan verkostoja yrittäjien välille. Usein yritysverkosto on kuitenkin hajonnut hankkeen loputtua. Syitä on monia, mutta yksi keskeisimmistä on ollut, ettei aitoa sitoutumista verkostoon ole tapahtunut. (Varamäki 2006.) Kun yrittäjä on aidosti sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin, hän on valmis panostamaan tavoitteiden saavuttamiseen. Todellisesta tarpeesta muodostuneet verkostot ovat kaikkein elinkelpoisimpia.

Verkostojen luominen ulkopäin on haasteellista. Ulkopuolisella taholla voi kuitenkin olla merkittävä osuus kumppaneiden etsinnässä ja analysoinnissa. Yrittäjillä itsellään ei monestikaan ole tarpeeksi aikaa ja resursseja tähän. (Varamäki 2006.)

3.3 Verkostoitumisen ja yhteistyön riskejä

Siirtyminen verkostomaiseen toimintaan ei kuitenkaan välttämättä ole helppo tai edes ainoa oikea ratkaisu. Vaikka verkoston edut vaikuttavat merkittävältä, liittyy toimintaan myös riskejä.

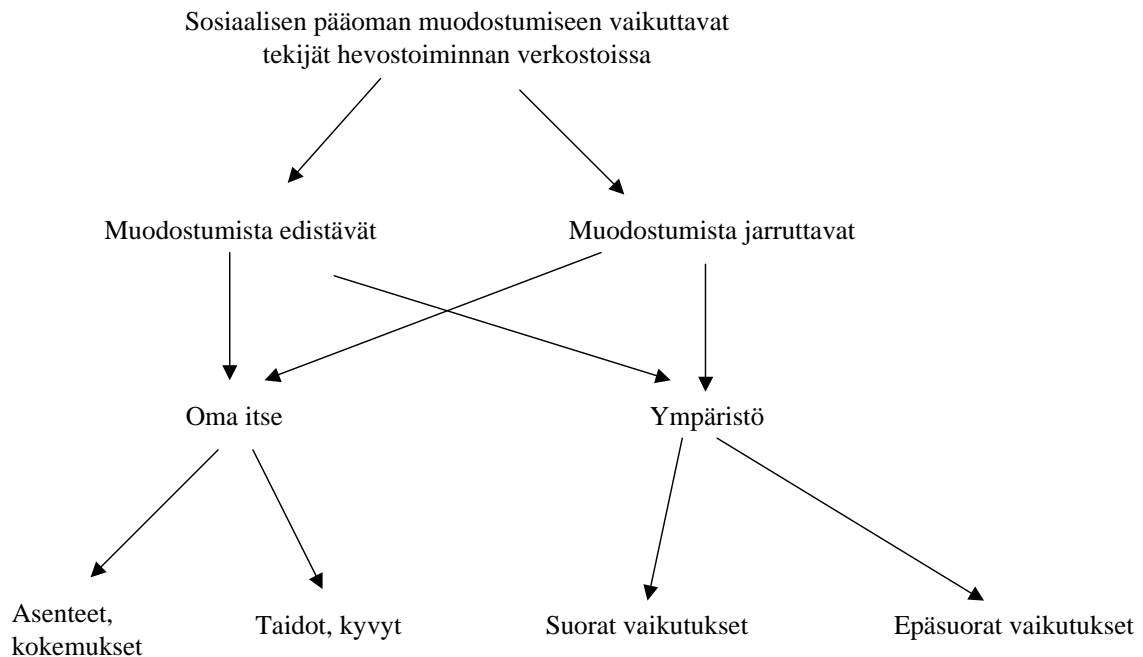
Sopivien kumppanien löytäminen ja luottamuksen syntyminen vaativat aikaa. Verkostolle välttämätön luottamussuhde kehittyy hitaasti, ja yhteistyön hyödyt voivat tulla esille vasta pitkällä viiveellä. Erityisesti taloudellisen etujen realisoituminen vaatii yleensä pitkäjänteistä yhteistoimintaa.

Kumppanit eivät välttämättä löydy läheltä. Kumppanuuksien etsintään ja valintaan joudutaan käyttämään jo ennestään niukkaa aikaa. Vapaamuotoisen toiminnan muuttuminen yrityksen kannalta strategisen tärkeäksi ei välttämättä ole ongelmatonta, etenkin silloin kun yritysten yhteistoiminta alkaa vaatia taloudellisia investointeja. Ystävyysuhde ei takaa yritysyhteistyön onnistumista. Väärä kumppanusvalinta voi pahimmillaan johtaa oman maineen tahraantumiseen, jos kumppani ei hoida sovitusti omaa osuuttaan.

Perinteisesti yrittäjyys mielletään hyvin itsenäiseksi toiminnaksi. Yhteistyömahdollisuuksien havaitseminen voi olla vaikeaa, kun yrittäjä on tottunut toimimaan yksin. (Toivola 2006). Tämä näkyy pienissä hevosalan yrityksissä, joissa lähes kaikki toiminnot pyritään suorittamaan omin voimin. Verkostoituminen haastaa yrittäjän uudenlaiseen toimintakulttuuriin, jossa yrittäjän on osittain luovuttava itsenäisyydestään. Verkostomaisen yrittäjyyden etuja ja riskejä joudutaan punnitsemaan tarkoin. Usein on kyse siitä, missä määrin yrittäjä on valmis vaihtamaan itsenäisyyttään verkoston tuottamiin etuihin.

4. Hevostoiminnan yhteistyön edistäjiä ja pullonkauloja

EquineLife-hankkeen yksi tehtävistä oli kartoittaa, millaisia mahdollisuuksia ja ongelmia liittyy sosiaalisen pääoman rakentamiseen hevosityrittäjyydessä. Tässä luvussa esitellään hankkeessa esille tulleet sosiaalisen pääoman muodostumista edistävät ja jarruttavat tekijät.



Kuva 1. Sosiaalisen pääoman muodostumiseen vaikuttavat tekijät.

Kuvassa 1. on esitetty, miten sosiaalisen pääoman tekijät voidaan karkeasti jaotella. Ensiksi tarkastellaan onko vaikutus sosiaalisen pääoman kannalta suotuisa vai kielteinen. On huomattava, että sosiaalisen pääoman tekijät ovat aina tapaus- ja paikkasidonnaisia: toisaalla yhteisiä etuja ja hyvinvointia lisäävä tekijä voi tuottaa toisaalla kielteisiä seuraamuksia. Toiseksi pohditaan onko vaikutus lähtöisin toimijasta

SOSIAALISEN PÄÄOMAN MUODOSTUMISTA EDISTÄVÄT TEKIJÄT 1/2

Oma itse

Asenteet, kokemukset

- Myönteinen suhtautuminen yhteistyöhön ja muihin
- Ennakkoluulottomuus uusille toimintatavoille ja ajatuksille
- Kokemus oman toiminnan arvostuksesta (oma arvostus ja muilta saatu)
- Tuttu ja turvallinen toimija, luottamussuhde on jo syntynyt (esim. rehuntuottaja, eläinlääkäri, lomittaja)
- Yhteiset intressit (kuten hevosten hyvinvointi, samanlaiset hankinnat, yhteiset ongelmat)

Taidot, kyvyt

- Sitoutuminen
- Vuorovaikutustaidot
- Erityisosaaminen jota tarjota
- Paikallisten suosiminen esim. alennuskuponit paikallislehteen
- Vapaamuotoinen kanssakäyminen

itsestään vai hänen ulkopuoleltaan, ja sitä miten vaikutukset kohdentuvat. Omaan itseen liittyvät tekijät voivat olla lähtöisin henkilökohtaisista ominaisuuksista tai kokemuksista. Osaan näistä tekijöistä on mahdollista vaikuttaa, esimerkiksi kartuttamalla omaa osaamista tai pyrkimällä tietoisesti muuttamaan asenteitaan. Ympäristöön liittyvät vaikutukset voivat kohdentua suorasti tai välillisesti toimijaan.

Sosiaalisen pääoman muodostumiseen vaikuttaa sekä yrittäjä että hänen toimintaympäristönsä. Oma myönteinen asenne ja ennakkoluulottomuus yhteistoimintaa ja uusia toimintatapoja kohtaan edistävät sosiaalisen pääoman muodostumista. Olennainen merkitys on myös hevosityrittäjän identiteetillä: arvostaako hän omaa työtään, ja tuntuuko hänestä, että hän saa arvostusta myös muilta. Olemassa olevien luottamuksellisten suhteiden varaan on mahdollista rakentaa uutta yhteistoimintaa. Yhteiset edut yhteistyölle, yhteinen näkemys ongelmien ratkaisemistavoista ja yhteistoimintatavoista edesauttavat verkostosuhteen muodostumista ja ylläpitoa.

Halu ja kyky sitoutua yhteistoimintaan ja vuorovaikutustaidot ovat keskeisiä edellytyksiä yhteistyön onnistumiseksi. Yrittäjän toimialaan liittyvät erityistaidot avaavat luonnollisesti uria yhteistyölle. Myönteistä ilmapiiriä alueella voi kukin pyrkiä kasvattamaan esimerkiksi suosimalla paikallisia yrityksiä tai tarjoamalla alueen asukkaille erityisetuja. Vapaamuotoinen kanssakäyminen omassa toimintaympäristössä on tärkeää yrittäjien hyvinvoinnille ja pärjäämiselle.

Toimintaympäristöön liittyvillä tekijöillä voi olla ratkaiseva merkitys sosiaalisen pääoman muodostumiselle. Joihinkin ympäristötekijöihin yrittäjä voi itse vaikuttaa, mutta osaan ei. Tällöin on mahdollista ainoastaan muuttaa omaa suhtautumistapaansa asioihin.

Jos alueella on olemassa perinteet yhteistyölle, on uusiakin yhteistyökanavia helppompia rakentaa. Tosin perinteet voivat myös hidastaa uudenlaisten yhteistyötapojen tuleamista, sillä vanhoista tavoista pidetään mielellään kiinni, vaikka ne eivät aina parhaita tuloksia tuottaisikaan. Yhteisten pelisääntöjen sopiminen on toimivan verkoston perusedellytys. Lisäksi erilaiset lait asettavat reunaehdot hevostoiminnalle.

Toimintaympäristön yhteistyötä tukeva ilmapiiri sekä avoin ja toimiva tiedonkulku edistävät yhteisten päämäärien saavuttamista. Yhteistyön ponttimena toimivat aiemmat kokemukset onnistuneesta yhteistyöstä. Samankaltaiset toimintatavat tai yhteiset tavoitteet ja mielenkiinnonkohteet voivat yhdistää eri toimijoita.

Kunnan päättävien tahojen myönteinen suhtautuminen hevosityrittäjyyteen luo hyvät puitteet toimialan kehittymiselle. Hevosityrittäjäyys voidaan huomioida kaavoituksessa, ja hevostoiminnan kautta voidaan jopa houkutella alueelle uusia asukkaita. Kaikkien etu on, että toimialan kehitys on suunniteltua ja suunnittelu ajantasaista. Alueen historia vaikuttaa toimintaympäristön erityisluonteen muodostumiseen. Toisaalta alueelle saapuvat uudet toimijat ja harrastajat tuovat aina mukanaan jotain uutta. Parhaassa

tapauksessa he tuovat mukanaan lisää toimijoita ja vahvistavat alueen elinkeinoelämää.

SOSIAALISEN PÄÄOMAN MUODOSTUMISTA JARRUTTAVAT TEKIJÄT 1/2

Oma itse

Asenteet, kokemukset

- Kokemukset epäonnistuneesta yhteistyöstä
- Kokemukset muiden toiminnan suosimisesta (esim. yksittäisten tallien suosiminen esim. hankkeissa, ratsupuolen suosiminen raviurheilun kustannuksella)
- Entisten etujen menettäminen (esim. harjoitusratojen hoidon muuttuminen maksulliseksi)
- Vanhat asenteet ja totut puhettavat
- Ennakkoluulot uutta kohtaan (kuten uudet lajit)

Taidot, kyvyt

- Kiire, ajankäyttö: suuri työmäärä, vähän vapaa-aikaa.
- Olemassa olevien sääntöjen noudattamatta jättäminen
- Sitoutumattomuus toimintaan

Sosiaalisen pääoman rakentumista jarruttavia tekijöitä ovat aiemmat kokemukset yhteistyön toimimattomuudesta. Negatiivinen kokemus voi olla yhteistoiminnan etujen epätasa-arvoinen jakautuminen. Oman toiminnan jääminen vaille arvostusta heikentää niin ikään halua yhteistoimintaan. Harmia on ehkä koettu kasvaneista tai kokonaan uusista kustannuksista. Näitä on voinut muodostua esimerkiksi harjoitusratojen muuttumisesta maksulliseksi. Yhteiset ongelmat voivat muodostua myös sosiaalista pääomaa lisääväksi silloin, jos niihin pystytään löytämään yhteisesti uudenlaiset ratkaisut, kuten esimerkiksi jakamalla vastuut ratojen hoitamisesta yrittäjien kesken.

Toimintaympäristön ilmapiiriin vaikuttavat vanhat ennakkoluulot, asenteet ja totut puhettavat. Alueen perinteisiin voi liittyä yleinen negatiivinen puhetapa hevosalaa koskien. Voimakas kuppikuntaisuus erilaisten ryhmittymien kesken on myös mahdollista. Omaksuttuja asenteita on vaikeaa muuttaa. Ennakkoluuloisuutta ruokitaan kuvaamalla alueelle muuttavalle henkilölle jokin talli tai hevosala yleensä ongelmiksi.

Hevosyrittäjyys ja hevosten harrastaminen kietoutuvat yleensä yhteen. Kaikki liikenevä aika saattaa kulua hevosten parissa. Hevoset vaativat päivittäistä hoitoa, ja vapaa-aikaa muuhun toimintaan ei jää. Jos yhteistoimintaan ei olla valmiita panostamaan aikaa, jää sen hoito helposti toissijaiseksi. Haluttomuus toimia yhteisten tavoitteiden ja sääntöjen mukaisesti heikentävät niin ikään yhteistyömahdollisuuksia.

SOSIAALISEN PÄÄOMAN MUODOSTUMISTA JARRUTTAVAT TEKIJÄT 2/2**Ympäristö**

Suorat vaikutukset

- Tiedonkulun esteet
- Tallien erilaiset toimintatavat
- Perinteet yhteistyölle puuttuvat alueelta
- Ympäristön negatiivinen suhtautuminen (naapurit, kuntalaiset)
- Hevosyrittäjä tai hevosilla ansiota saanut voi törmätä ongelmiin esim. harjoitusratojen ja –reittien käytön suhteen.
- Yksittäinen ”vastahanka”

Epäsuorat vaikutukset

- Vanhat asenteet ja totutut puhetavat
- Ennakkoluulo uutta kohtaan (kuten uudet lajit)
- Kuppikuntaisuus
- Suunnittelematon (alue)kehitys
- Hevosviihamielisyys päättäjäorganisaatioissa

Ympäristö voi vaikuttaa kielteisesti sosiaalisen pääoman muodostumiseen. Huono tiedonkulku ja avoimuuden puute voivat estää joiden toimijoiden mahdollisuudet osallistua yhteistoimintaan. Mitä kerrotaan, miten kerrotaan ja kenelle kerrotaan vaikuttaa siihen, keillä on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa alueen toimintaan. Alueelta voi puuttua yhdessä toimimisen perinne, tai kukin on tottunut tekemään asiat niin eritavoin, ettei yhteisetuja pystytä havaitsemaan.

Kielteinen ilmapiiri voi muodostua uuteenkin toimintaympäristöön, mikäli aluekehitys ei ole ollut hallittua, ja hevosten koetaan vievän ”elintilaa” muilta alueen toimijoilta ja toiminnoilta. Näin voi käydä esimerkiksi silloin, kun selkeät hevosreitit tai säännöt hevosten ja ihmisten liikkumiseen reiteillä puuttuvat. Ikävää ilmapiiriä alueelle voi aiheuttaa yksikin eripuraa tehokkaasti lietsova henkilö. Tämä voi johtaa kuppikuntaisuuteen tai kateuteen. Erityisen hankalaa toimialan yrittäjille on, jos kunnan päättävissä elimissä hevosalaan suhtaudutaan kielteisesti.

5. Nykytilan kartoitus

Yhteistyömahdollisuuksia miettiessä on tärkeää hahmottaa oma toimintaympäristönsä ja omat nykyiset resurssinsa, eli kartoittaa nykytila. Yritykseen liittyvät tulevaisuuden suunnitelmat kirjaamalla yrittäjä voi kartoittaa niihin liittyvät resurssi- ja yhteistyötarpeet.

Toiminnan nykytilan kartoituksen yrittäjä voi tehdä esimerkiksi seuraavan kysymyspatteriston avulla. Kysymykset on tarkoitettu oman toimintaympäristön ja omien muutostarpeiden ymmärtämiseksi, eikä niihin siten voi kukaan muu vastata. Kysymyksiin vastaamisen mielekkyys vaihtelee kunkin yrityksen tarpeiden ja kehitysvaiheen mukaisesti, eikä oikeita ja vääriä vastauksia ole olemassa. Tärkeintä on olla rehellinen itselleen ja pohtia rauhassa omia mahdollisuuksiaan.

A. Yhteistyön nykytila

- Millaista yhteistyötä minulla on/ on ollut?
- Missä hyödynnän muiden palveluita, keiden kanssa teen yhteistyötä?
- Mitä olen saanut ja mitä olen antanut yhteistyölle?
- Millaiset kokemukset ovat olleet yhteistyöstä? Haluanko olla näiden kumppaneiden kanssa jatkossa yhteistyössä?
- Olenko kertonut muille toimijoille yritystoiminnasta tai etsinyt aktiivisesti toimintakumppania?
- Kaipaisinko keskustelukumppania hevosalaan liittyen?

B. Omat resurssit ja taidot

- Mitä seuraavista olen valmis panostamaan yhteistyöhön: rahaa, aikaa, omaa osaamista ja osaamisen kehittämistä?
- Mitä osaamista minulla on? Mitä sellaista osaamista minulla on, mitä en tällä hetkellä hyödynnä?
- Luotanko muihin ihmisiin ja uskonko saavani yhteistyöstä ennen pitkää etuja?
- Olisinko valmis vetämään yhteistyöverkostoa?
- Mihin suuntaan aion kehittää toimintaani seuraavan 5 vuoden aikana? Entä 15 vuoden? Onko minulla visio?
- Millainen on mielestäni luotettava yhteistyökumppani? Miten pystyn löytämään hänet?

C. Motivaatio

- Olenko valmis sitoutumaan (pitkäaikaiseen) yhteistyöhön?
- Olenko halukas näkemään vaivaa, että toimiva yhteistyö saadaan käyntiin?
- Olenko valmis panostamaan verkoston kehittämiseen aikaa ja rahaa, vaikka hyödyt näkyisivät vasta pitkän ajan kuluttua?
- Olenko valmis ottamaan huomioon kumppanin edun, jos mahdollinen hyöty itselleni näkyy vasta pitkän ajan kuluttua?

D. Toimintaympäristö

- hevostoiminta
- asuma-alue

Millaisia toimijoita alueellani on?

- mahdolliset kumppanit
- muut yritykset
- naapurit
- epämuodollinen kanssakäyminen, vapaa-ajantoiminta
- yritysneuvonta

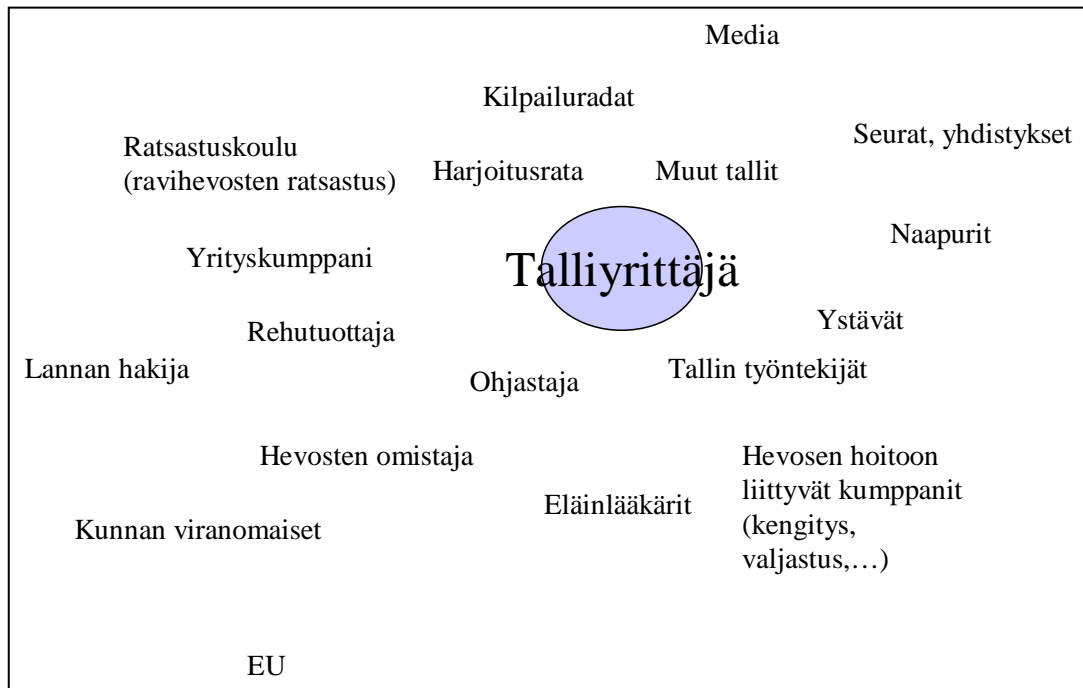
Mistä voin etsiä tietoa tai apua?

- tiedonlähteet
- rahoituskanavat, hankkeet
- kunta

Kysymysten vastaukset on hyvä kirjata paperilla ja tämän jälkeen pohtia, onko itsellä todellista tarvetta yhteistyölle. Mitä enemmän edellä myönteisiä vastauksia kertyy, sen todennäköisempää on, että yhteistyökumppanin etsintään kannatta ryhtyä. Voi olla, että yhteistyön tarve rajautuu epämuodolliseen ajatusten vaihtoon muiden hevositoimijoiden kanssa. Omia vastauksia voi analysoida vastaamalla lyhyesti seuraaviin kysymyksiin:

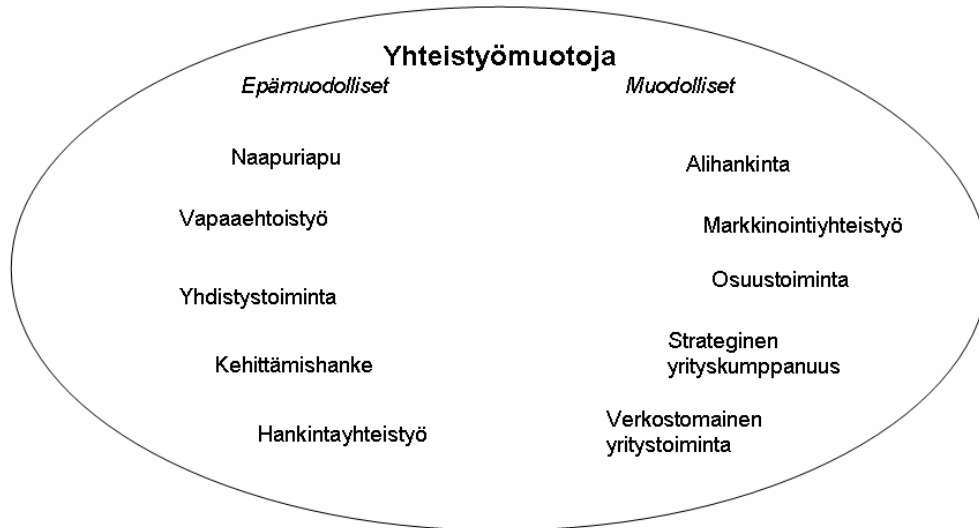
- kuka on mahdollinen kumppani
- mitä haluan kumppanuudelta
- paljonko ja mitä olen valmis itse panostamaan kumppanuuteen

Myös oma toimintaympäristö on hyvä hahmotella paperille. Ohessa on esimerkiksi hahmotettu raviyrittäjän vuorovaikutusverkostoa. Lähimpänä tallia on merkitty kiinteimmin tallin kanssa tekemisissä olevat toimijat, ja ulkokehälle taustalla vaikuttavat tahot. Näiden toimijoiden lisäksi alueella voi olla yrityksiä, joiden kanssa talliyrittäjä voi lähteä rakentamaan uudenlaista yhteistyötä.



Kuva 2. Esimerkki talliyrittäjän kumppanuusverkostosta.

Nykytilan kartoituksen jälkeen pohditaan uusien kumppaneiden tarvetta, sekä nykyisiä ja mahdollisia yhteistyön muotoja. Luvussa 2. esitellyt yhteistyömuodot on kerätty kuvaan 3. Muodollisten ja epämuodollisten yhteistyösuhteiden raja on häilyvä. Muodollisella yhteistyösuhteella tarkoitetaan yhteistyötapoja, joista on tehty suulliset tai kirjalliset sopimukset. Mitä tärkeämpi kumppanuus on yrityksen kannalta, sitä tarkemmin tulee sopia yhteiset pelisäännöt.



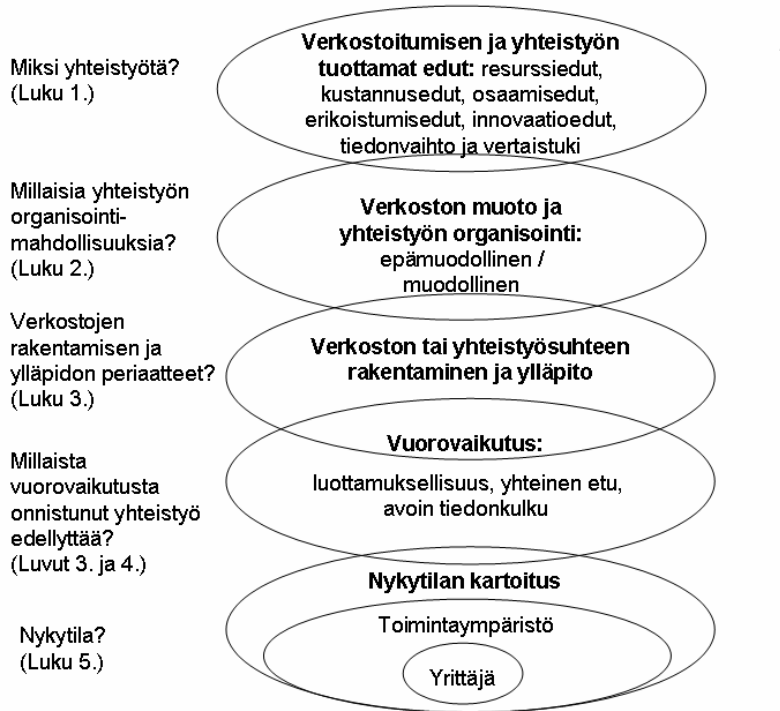
Kuva 3. Mahdollisia yhteistyön organisointimuotoja.

Epämuodollinen yhteistyö liittyy usein ystävyys-suhteisiin, yhteisiin harrastuksiin tai muuhun vapaaehtoiseen sosiaaliseen toimintaan. Epämuodollista yhteistyötä voi edistää järjestämällä epävirallisia kokoontumisia, ideariihä tai muita tapahtumia. Tätä varten kannattaa kartoittaa alueella toimivat yhdistykset ja muu alueella järjestettävä vapaaehtoistoiminta. Jos sopivaa toimintaa ei löydy, voi sen kehittämisen itse aloittaa. Tämä vaatii vahvaa sitoutumista asialle sekä samanhenkisten ihmisten löytämistä.

Muodollinen yhteistyötä varten kumppanin haussa voi auttaa esimerkiksi paikallinen yrityshautomo tai muu yritysneuvontapiste. Kumppani voi löytyä lähipiiristä tai vaikkapa kehittämishankkeen kautta. Hyviä kohtaamispaikkoja ovat erilaiset alan yrittäjille suunnatut tapahtumat ja koulutuspäivät.

6. Yhteenveto: Sosiaalisen pääoman kehittämisen toimintamalli

Tässä luvussa vedetään yhteen raportissa esitetyt asiat mahdolliseksi toimintamalliksi siihen, miten hevosityrittäjä voi kehittää omaa yhteistyö- ja vuorovaikutusverkostoaan eli sosiaalista pääomaansa.



Kuva 4. Vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan kehittämisen toimintamalli.

Raportissa on sosiaalisen pääoman kehittämisen toimintamallin osa-alueet kuvattu käänteisessä järjestyksessä. Jos haluaa seurata toimintamallia, aloitetaan toimintaympäristön ja yrittäjän tilanteen nykytilan kartoituksesta, jonka toteuttamisen yksi mahdollinen tapa on kuvattu luvussa 5. Tällöin arvioidaan yhteistyön tarve ja kehittämistarpeet oman yrityksen kannalta.

Kun yhteistyön kehittämistä suunnitellaan ja toteutetaan, pidetään mielessä luvuissa 4 ja 3 kuvatut onnistuneen vuorovaikutuksen ja yhteistyön perusteet. Toimiva yhteistyö perustuu ennen kaikkea keskinäiseen luottamukseen ja siihen, että kaikki osapuolet voivat siinä saavuttaa etuja. Toimijoiden samanhenkisyys, todellinen tarve yhteistyölle, sekä toisten osapuolien ja heidän etujensa huomioon ottaminen edesauttavat yhteistyön onnistumista. Kontaktien luomiseen tarvitaan kykyä tunnistaa yrityksen voimavara- ja yhteistyötarpeet ja halua kertoa niistä mahdollisille kumppaneille. Olennaista suhteen ylläpitämisessä on halu jakaa omaa tietämystään ja kyky hyödyntää toisten toimijoiden kokemuksellista tietoa. Kaikissa verkostosuhteissa avoin tie-

donkulku lisää osapuolten välistä luottamusta ja ymmärrystä toistensa tarpeista. Osapuolen toimintojen koordinointi toimivaksi kokonaisuudeksi vaatii joustavuutta.

Yhteistyösuhteen mahdollisia organisoitumisen muotoja on runsaasti. Mahdollisia yhteistyömuotoja on kuvattu luvussa 2. Keveimmillään kyseessä voi olla tiedonvaihtoa tai vertaistukea tarjoava suhde. Yhteistyö voi perustua naapuruuteen, tai se on voinut saada kimmokkeen toimimisesta samoissa vapaaehtoisissa harrastusryhmissä, yhdistyksissä, tai kehittämishankkeissa. Hankintayhteistyö voi tuoda taloudellisia hyötyjä suurempien ostomäärien kautta. Markkinointiyhteistyö vaatii edellistä enemmän yhteistä suunnittelua ja pitkäjänteisyyttä. Alihankintasuhde voi olla kertaluonteinen tai muodostuessaan pitkäaikaiseksi, se voi muuttua vähitellen tasavertaiseksi kumppanuussuhteeksi, jossa hintaa keskeisempi kilpailuetu on laatu ja kyky asiakaskohtaiseen räätälöintiin. Tällöin voidaan puhua strategisesta kumppanuudesta, eli yritykselle elintärkeästä suhteesta. Kun yritykset toimivat kiinteässä yhteistyössä tuotannossa, ja tuotteiden ja palvelujen myynnissä, yritystoimintaa sanotaan verkostomaisesti. Osuustoiminnan etuna on, että yritykset säilyttävät itsenäisyytensä, mutta voivat sopia kuka tuottaa mitään.

Yhteistyön ja verkostoitumisen hyötyjä, eli sosiaalisen pääoman tuotoksia, on kuvattu luvussa 1. Yhteistyön edut voivat liittyä toisiaan täydentävän osaamisen tai muiden resurssien käytöstä yhteisesti. Se voi tuoda taloudellisia säästöjä hankinnoissa, palveluntuotannossa tai markkinoinnissa. Yhteistoiminta mahdollistaa luontevan tiedonkulun, vertaistuen, yhdessä oppimisen ja parhaimmillaan ehkä jopa uusia toimintatapa- tai palveluinnovaatioita.

Yhteistyö luo uusia toimintatapoja ja mahdollisuuksia myös hevosityrittäjille ja -toimijoille. Yhteistyöhön lähteminen vaatii osallistujalta sitoutumista ja joustavuutta, mutta parhaimmillaan se tuottaa moninaisia hyötyjä niin henkisellä kuin taloudellisella puolella. Yhteistyöhön lähtemistä ei kannata arkailla, mutta siihen ei myöskään kannata lähteä aivan kepein askelin. Tärkeää on tunnistaa itselleen sopiva yhteistyömuoto ja sen todellinen tarve siihen.

Lähteet

Etelä-Suomen hevosalan kehittämisohjelma. Uusimaa, Häme, Pirkanmaa ja Varsinais-Suomi. Etelä-Suomen hevosalan esiselvitys 1.5.-31.12.2003. Laurea-ammattikorkeakoulu, Hyvinkää.

<http://www.hevosyrittaja.fi/ep/tiedostot/hevoset.pdf>

Granovetter M. S.(1973): The Strength of Weak Ties. American Journal of Sociology vol 78. s. 1360-1380.

Hevosalan hanketoiminnan kehittämisohjelma vuosille 2007-2013.

http://www.hevosyrittaja.fi/ep/tiedostot/hevosalan_hankeohjelma_net280907_2.pdf

Hyyppä M. T. (2002): Elinvoimaa yhteisöstä. Sosiaalinen pääoma ja terveys. PS-kustannus, Otavankirjapaino Oy, Jyväskylä.

Hyötyläinen, R. & Simons, M. 1998. Strategisen yritysverkoston johtaminen. Teoksessa: Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.) 1998. Verkostojen vallankumous – Miten johtaa verkostoyritystä? Vantaa: Taloustieto Oy. s. 63-131.

Jokinen, P. & Puupponen, A. 2006. Paikallisuus kestävän ruoantuotannon perustana? Teoksessa: Silvasti, T. & Mononen, T. (toim.) 2006. Ruokakysymys – Näkökulmia yhteiskuntatieteelliseen elintarviketutkimukseen. Helsinki: Gaudeamus. s. 113–130

Hyyryläinen, T. & Katajamäki, H. (toim.) 2002. Muutoksen maaseutu. Mikkeli: Rural Studies. 240 s. Saatavilla internetistä:

<http://www.mtkk.helsinki.fi/rural/liitteet/kokoelma.pdf>

Katajamäki, H. 2002. Suomen maaseudun evoluutio. ss. 11-18. In: Hyyryläinen, T. & Katajamäki, H. (toim.) 2002. Muutoksen maaseutu. Mikkeli: Rural Studies. Saatavissa internetistä:

<http://www.mtkk.helsinki.fi/rural/liitteet/kokoelma.pdf>.

Maaseutukeskusten liitto. 1999. Yhteistyöllä tuloksiin. Maaseutukeskuksen Liiton julkaisuja 935, Tieto tuottamaan 85. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 91 s.

Kansallinen hevostutkimusohjelma. Työryhmämuistio MMM 2005:11. Helsinki 2005 http://wwwb.mmm.fi/julkaisut/tyoryhmamuistiot/2005/trm2005_11.pdf

Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Verkostonrakentajan ABC. Helsinki: Edita. 136 s.

Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.) 1998a. Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Vantaa: Taloustieto Oy. 133 s.

Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.) 1998b. Verkostojen vallankumous – Miten johtaa verkostoyritystä? Vantaa: Taloustieto Oy. 172 s.

Paija, L. 1998a. Yritysverkostot: Miksi, miten ja miksi ei? Teoksessa: Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. 1998. Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Vantaa: Taloustieto Oy. s. 28-60.

Paija, L. 1998b. Verkostoitumisen hyödyt, muodot ja riskit – Taloustieteellinen näkökulma. Teoksessa: Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.) 1998. Verkostojen vallankumous – Miten johtaa verkostoyritystä? Vantaa: Taloustieto Oy. s. 9-62.

Paija, L. & Ylä-Anttila, P. 1998. Elinkeinopolitiikka globaalissa verkostotaloudessa. Teoksessa: Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. 1998. Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Vantaa: Taloustieto Oy. s. 90-114.

Pussinen S., Korhonen J., Pölönen I., Varkia R. (2007): Kasvava hevosala. Hevosalan näkymiä Suomessa. Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja B 19. Saatavilla netistä:

http://www.laurea.fi/net/fi/05_Julkaisutoiminta/02_Raportit/KASVAVA_HEVOSALA_Hevosalan_naekymiae_Suomessa./netti_B19.pdf

Putnam, R. D. (1993): Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy. Princeton University Press, Princeton.

Ruuskanen, P. 1999. Verkostot, luottamus ja riskiyhteiskunnan maaseutupolitiikka. Jyväskylä: Chydenius-instituutti. 88 s.

Teollisuus ja työnantajat, TT. 2001. Kohti strategisia yritysverkostoja. Osaraportti I. Teollisuuden verkottumisen yleiskatsaus. 42 s. Saatavilla internetistä: <http://www.ek.fi/arkisto/ekarchive/2003905-101622-2360.pdf>.

Toivola, T. (2006): Verkostoituva yrittäjyys. Strategiana kumppanuus. Edita Publishing Oy. s. 126.

Äyväri, A. (2006). Käsiyöyrittäjien verkosto-osaaminen. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-276. Helsinki School of Economics. Helsinki.