



Tehoa yritys yhteistyöhön

KÄSIKIRJA KEPAN JÄSENJÄRJESTÖJEN
YRITYSYHTEISTYÖN KEHITTÄMISEKSI

JULKAISIJA:

Kepa ry

RAPORTTISARJA NRO: 115

ISBN: 978-952-200-188-7

ISSN: 1236-4797

TOIMITUS:

Mika Mäkinen, Henna Hakkarainen

GRAAFINEN SUUNNITTELU:

Jon Grönvall

JULKAISTU:

2010

Uusittu sähköinen versio joulukuussa 2011

Kepan toimintaa tuetaan
ulkoministeriön kehitysyhteistyövaroista.

Sisällys

Nyt ovat äänessä järjestöt ja yritykset.....	4
Yhteistyölle on kysyntää	5
Köyhyyden poistamiseen tarvitaan myös yrityksiä	5
Hyvän yritysysteistyön piirteitä	6
Mitä yritykset haluavat?.....	8
Yritysysteistyön kehittäminen järjestössä	9
Yritysysteistyön tahtotila ja tavoitteet.....	10
Taloudellista tukea vai monipuolisempaa yhteistyötä?.....	12
Yhteistyön tavoitteet.....	12
Yhteistyön raamit.....	14
Yhteistyön paketointi.....	18
Omat resurssit ja niiden hyödyt yritykselle.....	20
Resursseista räätälöity paketti.....	21
Yritysysteistyön hinnoittelu	22
Toimiala- ja yrityskartoitus.....	24
Esittelymateriaali.....	25
Yritysneuvottelut	27
Sopimukset	27
Yhteistyön arki.....	28
Käynnistäminen ja lanseeraus.....	28
Seuranta, raportointi ja mittaaminen	30
Lopuksi.....	33

Nyt ovat äänessä järjestöt ja yritykset

Yritystoiminnan rooli on korostunut 2000-luvulla keskusteluissa, joita on käyty äärimmäisen köyhyyden poistamisesta. On käynyt entistä selvemmäksi, ettei kehitysapu yksinään pysty ratkaisemaan köyhien maiden ongelmia. Tarvitaan aikaisempaa monialaisempaa ja -muotoisempaa yhteistyötä yhteiskunnan eri sektoreiden välillä.

Myös suomalaiset kansalaisjärjestöt ovat kiinnostuneet yhteistyöstä yritysten kanssa. Julkisen sektorin painiessa kasvavien talousvaikeuksien kanssa on yrityksiltä saatava toiminnallinen ja rahallinen tuki aiempaa tärkeämpää.

Yritysten ja kansalaisjärjestöjen yhteistyöllä voi olla vain taloudellista tukea kauaskantoisempia tavoitteita. Yrityksillä, sekä niiden työntekijöillä että asiakkailta, voi olla myös laajempi rooli köyhyyden poistamisessa. Halutessaan kansalaisjärjestöt voivat olla muokkaamassa yritysten toimintaa sosiaaliselta ja ympäristön kannalta kestävämpään suuntaan.

Tässä julkaisussa käsitellään suomalaisten kehitysjärjestöjen yhteistyön kehittämistä yritysten kanssa. Tavoitteena on haastaa järjestöjä pohtimaan ja kehittämään yritysten kanssa tehtävää yhteistyötä aiempaa kunnianhimoisemmalla tavalla. Tässä esitetään runko yritysyhteistyöohjeistolle, joka

- perustuu järjestöjen sekä järjestöyhteistyötä tekevien yritysten ajatuksiin ja kokemuksiin
- toimii pohjana käytännön yritysyhteistyön toimintatapoja ja linjauksia luotaessa sekä kehitettäessä

Tarkoitus on auttaa järjestöjä kehittämään vuorovaikutusta ja -puhelua yritysmaailman kanssa, hahmottamaan yritysyhteistyön erilaisia mahdollisuuksia ja kehittämään yhteistyötä pelkämästä varainhankinnasta kohti aktiivista vuoropuhelua, konsultointia ja yritysten toiminnan muuttamista järjestöjen yhteisiä tavoitteita vastaavaksi.

Käsillä oleva ohjeisto on koottu Kehitysyhteistyön palvelukeskuksen Kepan, sen jäsenjärjestöjen sekä suomalaisten yritysten yhteistyönä konsulttiyritys Perfection avustuksella. Hankkeessa analysoitiin järjestöjen yritysyhteistyötä olemassa olevan materiaalin valossa, toteutettiin verkkokysely järjestöille, haastateltiin järjestöjen ja yritysten edustajia ja työstettiin syntynyttä aineistoa työpalaverissa.



Yhteistyölle on kysyntää

Kaikki järjestöt eivät halua tehdä yhteistyötä yritysten kanssa, mutta valtaosa kansalaisjärjestöistä suhtautuu yritysyhteistyöhön myönteisesti.

Yritysyhteistyön luonne ja laajuus sekä järjestöjen kokemukset vaihtelivat voimakkaasti. Siinä missä toisella järjestöllä on muutama hapuileva yhteistyökuvio, tehdään toisaalla riskianalyysyjä kansainvälisistä, globaaleista yritysyhteistyösopimuksista ja pilotoidaan kansainväliseen levitykseen tarkoitettuja, tuotteistettuja yritysyhteistyömalleja. Yksinkertaisimmillaan yritys antaa rahaa ja järjestö tarjoaa yrityksen käyttöön omaa uskottavuuttaan ja hyvää mainettaan.

Mitä suurempi ja kansainvälisempi järjestö, sitä suurempaa ja usein myös syvällisempää on yritysyhteistyö.

Yritysten suhtautumien yhteistyöhön järjestöjen kanssa on muuttunut selvästi myönteisemmiksi. Yritykset ovat alkaneet nähdä yhteistyön mahdollisuuksia muuallakin kuin logon käytössä ja kokemukset järjestöjen kanssa tehdystä yhteistyöstä ovat pääsääntöisesti rohkaisevia. Yritysten näkökulmasta järjestöjen yritysyhteistyö on ammattimaistunut ja systematisoitunut viime vuosien aikana.

Pienet ja keskisuuret järjestöt ovat vain harvoin määritelleet pelisääntöjä ja toimintatapoja yritysyhteistyöhön. Pelisääntöjen määrittelyyn suhtauduttiin kuitenkin erittäin myönteisesti. Tämä käsikirja antaa osaltaan tukea yritysyhteistyön pelisääntöjen ja toimintatapojen määrittelyyn.

Kepa tukee, mutta päätös yritysyhteistyöstä ja tapa toimia on aina järjestön oma asia.

Köyhyiden poistamiseen tarvitaan myös yrityksiä

Järjestöt voivat saavuttaa tavoitteitaan yhdessä yritysten kanssa. Maailmaa ei voi muuttaa nykyistä oikeudenmukaisemmaksi eikä globaalia köyhyyttä vähentää ilman yrityksiä.

Yksin Suomessa on noin 250 000 yritystä, joissa työskentelee miltei 1,5 miljoonaa ihmistä. Yhdelläkään järjestöllä ei ole varaa jättää huomiotta tällaista joukkoa ihmisiä. Yritysyhteistyö voisi olla merkittävästi nykyistä tehokkaammin hyödynnetty resurssi kehitysyhteistyötä tekeville järjestöille. Kepan jäsenjärjestöt voivat auttaa yrityksiä löytämään oman vastuunsa ja tapansa toimia nykyistä oikeudenmukaisemman maailman puolesta ja samalla yhteistoiminnan vahvistaminen yritysmaailman kanssa voi parantaa kansalaisjärjestöjen toimintaedellytyksiä kehitysyhteistyön tekijöinä.

Onnistuminen yritysyhteistyössä ei synny itsestään. Hyvä yritysyhteistyö vaatii

- huolellista suunnittelua
- järjestön oman tahtotilan ja resurssien kriittistä arviointia
- itselle soveltuvimpien yritysyhteistyömuotojen löytämistä
- asiantuntemusta ja osaamista
- resursseja ja koko järjestön sitoutumista

Kepa on omalta osaltaan sitoutunut tukemaan kansalaisjärjestöjen yritys yhteistyötä ja sen kehittämistä kunkin omista lähtökohdista. Kepa

- tukee ja kouluttaa
- fasilitoi ja tarjoaa tilaisuuksia ajatustenvaihdolle
- kannustaa järjestöjä auttamaan toisiaan ja oppimaan toisiaan
- antaa apua, ohjeita ja työkaluja

Yritys yhteistyössä on paljon mahdollisuuksia

Onnistuminen ei synny itsestään

Kepa on sitoutunut tukemaan jäsenjärjestöjensä yritys yhteistyötä

Hyvän yritys yhteistyön piirteitä

Jokainen järjestö löytää itselleen parhaat yhteistyökumppanit yritys sektorilta. Kepan jäsenjärjestöiltä kysyttäessä useimpien näkemykset parhaasta mahdollisesta yritys kumppanista olivat kuitenkin varsin yhdenmukaisia. Useimmiten järjestöt halajavat kumppanikseen suuria ja puhtoisia yrityksiä.

JÄRJESTÖJEN MIELESTÄ HYVÄ YHTEISTYÖYRITYS ON

- kooltaan suuri ja vakavarainen
- hyvämaineinen
- arvoperustaltaan sopiva kumppani
- näkyvä toimija omalla alallaan
- vie yhteistyön sanomaa henkilöstölleen
- ymmärtää ja haluaa tehdä yhteistyötä aktiivisesti ja monin tavoin
- ei kiillota kilpeä eikä toimi lyhytjänteisesti
- ei pyri hyötymään järjestön maineesta lyhytnäköisesti

HYVÄ YRITYSYHTEISTYÖ PUOLESTAAN

- kumpuaa yhteisistä tavoitteista
- perustuu luottamukseen ja avoimeen vuorovaikutukseen
- on kooltaan taloudellisesti merkittävää ja pitkäjänteistä
- sitouttaa molemmat osapuolet yhteistyöhön
- pohjautuu yhteiseen arvoperustaan
- on myös yrityksen henkilökunnan ja asiakkaiden arvojen mukaista
- on hyvin suunniteltua
- ei vaadi mittavaa raportointia eikä ole vain yhden ihmisen varassa



Järjestön ja yrityksen yhteiselo ei ole aina auvoista. Kepan jäsenjärjestöissä on nähty myös asian nurja puoli. Jos järjestön ja yrityksen käsitykset yhteisestä tekemisestä ja tavoitteista ovat kaukana toisistaan, on yhteistyön pohja vähintäänkin hujuva. Ja onpa niitäkin yrityksiä, joiden tavoitteena on käyttää järjestöä pesuaineena oman jo tahriintuneen maineen puhdistamiseen.

Merkittävimpinä yritys yhteistyön haasteina ja suorastaan ongelmina Kepan jäsenjärjestöt nimeävät seuraavat:

- Pula resursseista ja osaamisesta
- Järjestön oma maine vaatimaton, ei pystytä profiloitumaan yritysten suuntaan kiinnostavana kumppanina
- Oikean yritys yhteistyökumppanin löytäminen
- Oikea hinnoittelu ja panos-tuotos-suhde
- Jotkut yritykset pyrkivät hyötymään järjestön maineesta ja ratsastamaan sillä
- Eriävät intressit – järjestö haluaa vain rahaa, yritys vain "kivaa peeärrää"
- Yhteistyökumppaneiden löytäminen ja yhteistyön muotoutuminen toimivaksi vaativat aikaa
- Järjestöt eivät osaa mobilisoida omia resurssejaan
- Sisäiset erimielisyydet järjestössä
- Yrityksen epäeettinen toiminta
- Yritykset ja järjestöt puhuvat edelleen osin eri kieltä
- Järjestöjen omat asenteet hidastavat – uusia ajatuksia on vaikea viedä läpi

Mitä yritykset haluavat?

Fiksut yritykset ymmärtävät laajan kansalaisjärjestö-kentän suomia mahdollisuuksia. Yritysten vastuullisuus määrittyy pitkälti sen kyvyssä kohdata eri sidosryhmi-en odotuksia ja vastata niihin. Usein kansalaisjärjestöt, ja eritoten Kepan jäsenjärjestöjen kaltaiset, korkean toimintamoraalin omaavat ja kriittisestikin yritysten toimintaan suhtautuvat järjestöt, voivat kanavoida tärkeitä mielipiteitä ja koota heikkoja signaaleja tulevasta. Siten ne auttavat yrityksiä suuntaamaan omaa toimintaansa muuttuvassa toimintaympäristössä.

Parhaat yritykset tietävät tarvitsevänsä järjestöjä. Käymällä vuoropuhelua ja tekemällä yhteistyötä yritykset voivat luoda kullannarvoisia yhteyksiä niihin kriittisesti suhtautuviin järjestöihin, oppia ja saada konsultointia sekä tutustua kriittisten sidosryhmien ajatuksiin.

Yksi tärkeä yritysten motiivi on viestiä vastuullisuudesta oman henkilökunnan suuntaan. Yhteistyöllä voidaan toteuttaa henkilökunnan arvoja ja halua käyttää taitojaan ja yrityksen resursseja merkitykselliseen tarkoitukseen. Yrityksissä on herätty huomaamaan, että etenkin nuoremmat sukupolvet hakevat työltä arvoperustaista yhteensopivuutta. Jatkossa yrityksen henkilökunnan osallistaminen yhteistyöhön tulee olemaan merkittävä osa järjestöyhteistyötä.

Yrityksillä voi myös olla muita, epäitsekämpiä motiiveja toimia yhteistyössä kansalaisjärjestöjen kanssa. Monet haluavat tehdä jotakin hyvää vain siksi, että yrityksen arvot kannustavat siihen. Joissakin tapauksissa yhteistyö voi poikia yrityksille myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Yrityksissä uskotaan yhteistyön järjestöjen kanssa lisääntyvän. Odotuksia ja toiveita on aiempaa enemmän. Kun yhteistyö lisääntyy, kasvavat myös kokemukset ja odotukset.

Yritysten tehtävänä on tehdä voittoa, tappiota tekevät yritykset kuolevat. Järjestöyhteistyön näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, ettei ilmaisia lounaita tai vastikkeetonta yhteistyötä ole kuin poikkeustapauksissa.

Odotusten kasvu yhteistyössä näkyy siinäkin, että entistä useampi yritys pitää pelkää rahan antamista mielenkiinnottomana vaihtoehtona. Ja vaikka rahaa olisikin

jaossa hyvään tarkoitukseen, pyytäjiä on oven takana jonoksi asti. Yrityksissä tiedetään, että järjestöissä on hyvää osaamista, siksi halutaan yhteistä tekemistä ja aitoa yhteistyötä. Dialogi koetaan hyödylliseksi ja sillä on vaikutusta yritysten tekemiseen.

Jos siis muistat tästä kirjasesta vain yhden listauksen, muista tämä. Tässä tiivistyvät yritysten tärkeimmät kansalaisjärjestöihin kohdistuvat odotukset:

MITÄ YRITYKSET ODOTTAVAT JÄRJESTÖYHTEISTYÖLTÄ?

1. Ammattimaisuutta
 - Näkemystä yritys-yhteistyöstä
 - Resursseja hoitaa tämän näkemyksen mukaisesti yhteistyötä
 - Tavoitteellista toimintaa yhteistyössä, valmiutta tulosten seurantaan
2. Kiinnostusta yritystä kohtaan
 - Yrityksen toimialan yleistä ymmärtämistä sekä perustietoja, myös yrityksen kilpailijoista
 - Alustavaa ajatusta siitä, mille asioille yhteistyö voisi rakentua
 - Halua ja sitoutumista yhteiseen tekemiseen
3. Molempia osapuolia hyödyttävää yhteistyötä
 - Yhteistä tavoitetta ja arvojen yhteensopivuutta
 - Molemmille osapuolille koituvia hyötyjä
4. Pitkäjänteisyyttä ja kärsivällisyyttä
 - Sekä neuvottelu että hyvän yhteistyön luominen vaativat aikaa
5. Suunnitelmallisuutta
 - Hyvää suunnitelmaa ja valmius toteuttaa se
6. Järjestön tarjoamien hyötyjen selkeää viestimistä
 - Miksi juuri meidän järjestömme olisimme yritykselle hyvä kumppani?
 - Mitä asioita yritys saa yhteistyöstä?

MIKÄ YRITYKSIÄ JÄRJESTÖYHTEISTYÖSSÄ HARMITTAAN JA HUOLETTAA?

1. Valmistelemattomat yhteydenotot
 - Ei tunneta yritystä, eikä sen toimialaa
 - Ei osata esitellä itseä yritykselle relevantilla tavalla
 - Ei olla pohdittu etukäteen yhteistyön hyötyjä tai muotoja
2. Rahan kerjuu
 - Yhteistyöksi naamioitu rahankerjuu
 - Korvamerkkaamatonta rahaa on enää harvoin jaossa
3. Pelko oman maineen tahriutumuksesta
 - Yrityksen näkökulmasta liian radikaali toiminta
 - Järjestön kytkös omia sidosryhmiä jakavaan aiheeseen (esim. uskonto, politiikka)
4. Joustamattomuus
 - Ei kuunnella ja oteta huomioon toisen osapuolen toiveita
5. Resurssien puute
 - Ei osata ennakoida tarvittavaa työmäärää, eikä pystytä toteuttamaan sovittuja asioita
 - Yhteyshenkilö ei pidä yhteyttä, eikä häntä saa kiinni

Yritysyhteistyön kehittäminen järjestössä

Yritysyhteistyön kehittämisen voi nähdä prosessina – sarjana toimenpiteitä, jotka parhaimmillaan johtavat haluttuun lopputulokseen: hedelmällisen yritysyhteistyön käynnistymiseen ja jatkuvaan kehittämiseen. Tässä mallinnetaan yksi tapa käynnistää yhteistyö. Kuten

”Muistakaa siellä järjestöissä, että yritysyhteistyö vie järjestöihmisten aikaa.”

aiempänä on todettu, yhtä oikeaa, kaikille järjestöille sopivaa tapaa ei ole olemassa. Tässä on kuitenkin määritelty työvaiheet, joiden mukaisesti etenemällä järjestö on

turvallisella pohjalla. Eteneminen vaatii paitsi kurinalaisuutta ja aktiivisuutta, myös kelpo annoksen optimisminä höystettyä itsekritiikkiä.

Alla oleva kuva piirtää kokonaisuuden, joka avataan yksityiskohtaisemmin seuraavilla sivuilla.

1 YHTEISTYÖN RAAMIT

Tahtotila ja tavoitteet
Nykyinen tilanne (asemointi) ja aiemmat kokemukset
Pelisäännöt

2 YHTEISTYÖN PAKETOINTI

Yhteistyön muodot ja malli
Omat resurssit ja hyöty yritykselle
Hinnoittelu

3 NEUVOTTELU

Toimialakartoitus
Esittelymateriaali
Neuvottelut
Sopimukset

4 YHTEISTYÖ

Käynnistäminen ja lanseeraus
Yhteydenpito ja yhteistyön kehittäminen
Seuranta ja raportointi

Yritysyhteistyön tahtotila ja tavoitteet

Yritysyhteistyön suunnittelun ensimmäinen vaihe on hahmottaa, mitä järjestö yritysyhteistyöltä haluaa: Onko kyseessä pelkkä varainhankinta vai onko yhteistyölle asetettu myös kunnianhimoisempia tavoitteita?

Järjestön tulee kyetä kirjaamaan selkeät syyt yritysyhteistyön aloittamiselle ja kehittämiselle. Samalla tulee pohdita yritysyhteistyöllä mahdollisesti saavutettavien resurssien käyttötarkoitus.

Ensimmäisessä vaiheessa on hyvä selvittää oman järjestön, mukaan lukien jäsenkunnan asenteita ja motivaatiota resursseja vaativan yhteistyösuhteen käynnistämiseen. Ei ole itsestään selvää, että järjestön johto ja jäsenkunta ajattelevat asiasta yhdenmukaisesti. Yksi tai kaksi yritysyhteistyöstä innostunutta ja kenties yritysmaailmasta kokemusta omaavaa ihmistä ei riitä järjestön menestyksekkään yritysyhteistyön pyörittämiseen.

Järjestön ajatuksia yritysyhteistyöstä, sen perusteista ja kehittämisestä voi kartoittaa vastaamalla huolella seuraaviin kysymyksiin:

LISTAA SYITÄ YRITYSYHTEISTYÖN ALOITTAMISEEN.

Miksi järjestö haluaa aloittaa yritysyhteistyön tai kehittää sitä?

Jos yritysyhteistyö käynnistetään, mikä on yhteistyöllä saavutettavien hyötyjen/resurssien käyttötarkoitus?

Mikä on järjestön asenne ja motivaatio yritysyhteistyöhön: johto, henkilöstö, kenttäväki, vapaaehtoiset, jäsenet?

Taloudellista tukea vai monipuolisempaa yhteistyötä?

Yritysyhteistyön käynnistämistä, toteuttamista ja sen tukemista helpottaa, kun järjestö määrittelee ensin mitä se yritysyhteistyöltä haluaa. Apuna oman tahtotilan ja tavoitteiden määrittelyssä voi käyttää vaikka tällaista neliportaista nykytila/tahtotila-mallia.



Yhteistyön tavoitteet

Yritysyhteistyön tavoitteen kirkastaminen on oleellinen osa toiminnan suunnittelua ja käynnistämistä.

Hyvä tavoite on:

- konkreettinen ja selvästi määritelty
- mitattavissa
- avainhenkilöiden hyväksyttävissä
- realistinen
- aikaan sidottu

Järjestöjen ja yritysten intressit eivät aina ole etäällä toisistaan. Hyvä yhteistyö perustuu niihin osa-alueisiin, joissa tavoitteet kohtaavat. Niinpä hyvä, toimiva yritysyhteistyö on usein sen pienimmän, joskus suuremman yhteisen intressin löytämistä. Parhaassa tapauksessa molemmat pääsevät tekemään juuri sitä, mitä parhaiten osaavat yhteisen tavoitteen eteen.

TAVOITTEEN HAHMOTTAMISEKSI:

Kirjoita ylös mahdollisimman selkeä tavoite järjestönne yritysysteistyölle.

Listaa tavoitteisiin yritysysteistyön tuomat lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteet.

Määrittele sekä yhteistyöllä saavutettavien resurssien muoto (esim. raha, näkyvyys) että määrä.

Yhteistyön raamit

Jotta järjestö voi menestyksekkäästi lähestyä yrityksiä, on järjestön tunnettava itsensä, oma maineensa, erinomaisuutensa, osaamisensa ja omat heikkoudetkin. Oleellista

tässä on järjestön nykytilanteen peilaaminen aiempiin kokemuksiin.

YRITYSYHTEISTYÖTÄ VARTEN ON TARKENNETTAVA JÄRJESTÖN NYKYTILASTA AINAKIN SEURAAVAT ASIAT:

Toiminta-ajatus ja toiminnan kehitys tulevaisuudessa

Oma käsitys ja mahdollisesti ulkopuolinen näkemys siitä, mikä on järjestön tunnettuus ja millainen on yleinen mielikuva järjestöstä

Vuosibudjetti, organisaatio, johdon sitoutuneisuus, jäsenkunta ja rakenne

Tulevat viestintä-/markkinointitoimet sekä niiden kohderyhmät ja laajuus

Mahdolliset yritysyhteistyön sisällölliset kohteet (esim. projektit ja hankkeet)

Muut järjestöt, jotka toimivat yrityksen näkökulmasta katsottuna samalla kentällä

KARTOITA JA ARVIOI AIEMMAT KOKEMUKSET YRITYSYHTEISTYÖSTÄ.

Kokemukset mahdollisesta aiemmasta yritysyhteistyöstä

Yritysyhteistyön laajuus ja kohteet

Yhteistyöyritykset

Yhteistyön tuomat resurssit (määrä ja muoto)

Aiemmat hyvät ja huonot kokemukset sekä syyt onnistumiseen tai epäonnistumiseen

YRITYSYHTEISTYÖN PELISÄÄNNÖT

Ennen yritysyhteistyön käynnistämistä tulee järjestössä keskustella ja kirjata ne keskeiset, yleiset toimintatavat ja eettiset säännöt, joita yritysyhteistyössä noudatetaan. Pelisäännöt kirjataan yleensä myös kaikkiin sopimuksiin yritysten kanssa. Yleensä pelisäännöt kattavat ainakin seuraavanlaisia asioita:

1. Potentiaalisten yhteistyöyritysten valinta
 - Mahdolliset toimialarajoitukset (tyypillisiä rajoitteita esim. tupakka-, alkoholi-, porno-, aseteollisuus)
2. Yhteistyön kohteiden valinta
 - Esimerkiksi saako yritys vaikuttaa siihen, mitä asioita se haluaa tukea? Missä puitteissa?
3. Yrityksille annettavat vastikkeet ja niiden toteutustapa
 - Esimerkiksi millaisia asioita yhteistyö voi tarjota yhteistyökumppaneille. Mitä ei?
4. Viestintä
 - Esimerkiksi miten ja milloin yritys voi viestiä yhteistyöstä?
 - Miten järjestön logoa /visuaalista tunnusta saa /ei saa käyttää?
 - Onko viestit hyväksyttävä etukäteen molemmilla osapuolilla?

5. Muut mahdolliset keskeiset periaatteet/eettiset säännöt yritysyhteistyölle

Potentiaalisten yhteistyöyritysten valinnassa järjestöjen tulisi miettiä omia valintojaan arvopohjaisesti ja listata itselleen sopivimmat yhteistyökumppanit. Lisäksi Kepan jäsenjärjestöjen tulisi pelisääntöjä määriteltessään pitää mielessä pyrkimys muutokseen – köyhyyden vähentämiseen – yritysyhteistyön kautta. Tulisihan järjestöjen toiminnan olla johdonmukaista kaikilla alueilla. Siksi yhteistyökumppania valittaessa tulee pohtia myös:

- mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksen johtoon, henkilöstöön ja asiakkaisiin.
- vaikuttamista yrityksen päätöksentekoon ja toimintatapoihin dialogin ja asiantuntemuksen tarjoamisen kautta.

Yhteistyön paketointi

Kun puitteet ovat selvät, on aika ryhtyä paketoimaan oman näköistä yritysytteistyötä kokonaisuudeksi. Tapaa tehdä yhteistyötä nimitetään tässä nyt malliksi.

Muista että tapoja tehdä yhteistyötä on hyvin erilai-

sia. Yhdelle riittää yrityksen logonäkyvyyttä vastaan saatu raha, toinen haluaa muuttaa yrityksen toimintatapaa dialogin ja jopa konsultoinnin keinoin.

MÄÄRITTELE JÄRJESTÖN YRITYSYHTEISTYÖMALLIN KOKONAISUUS.

Mikä on se malli, jolla teet yritysytteistyötä? Malli tulisi kuvata ja kertoa selkeästi myös yrityksille.

Määritä mallissa yritysytteistyön tasot, joita voivat olla esimerkiksi:

Päyhteistyökumppanit

Projektikohtaiset yhteistyökumppanit

kummit/tukijat/lahjoittajat

Mediayhteistyö

Tuote- ja palveluyhteistyö

Yritysjäsenet/mahdolliset yritysten työntekijäjäsenet

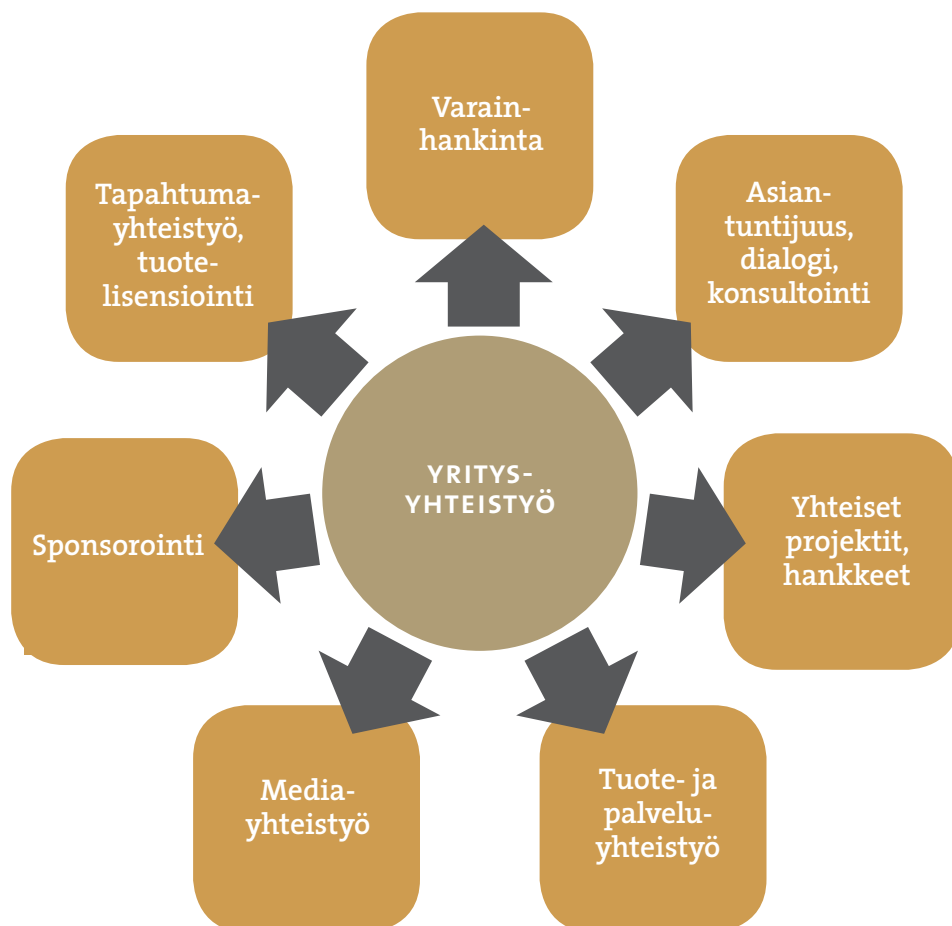
Yritysyhteistyökumppanien lukumäärät (tasoittain)

Yritysyhteistyön kesto

Mahdolliset toimialakohtaiset määritykset (Esim. toimialayksinoikeus on yleensä yrityksille merkityksellinen)

Omat resurssit ja niiden hyödyt yritykselle

Kuten aiemmin on todettu, on omien resurssien ja osaamisen tunteminen erittäin tärkeää.



POHDI SEURAAVIA MAHDOLLISUUKSIA RESURSSINÄKÖKULMASTA:

Kyllä	Ei	Mahdollisuudet mielikuvallisen tai toiminnallisen yhteyden rakentamiseen
Kyllä	Ei	Järjestön yhteys yrityksen arvoihin, strategiaan, liiketoimintaan, toimialueeseen
Kyllä	Ei	Yhteistuotannot ja yhteiset kehitysprojektit
Kyllä	Ei	Asiantuntemuksen jakaminen
Kyllä	Ei	Oman asiantuntijan tarjoaminen esim. yrityksen koulutustilaisuuksiin
Kyllä	Ei	Yhteys yritysten työntekijöihin ja mahdollisuudet tarjota jotakin heille
Kyllä	Ei	Jäsenrekisterin käyttö
Kyllä	Ei	Yrityksen näkyvyys omassa viestinnässä sekä mahdollisuudet hyödyntää yhteistyötä yrityksen ulkoisessa ja sisäisessä viestinnässä

Resursseista räätälöity paketti

Jos osaamista ja annettavaa yrityksille on, ei kynttilää kannatta kätketä vakan alle. Pois turha vaatimattomuus! Kun olet listannut asiat, joita voit tarjota yrityksille, koosta ne viestittäviksi paketeiksi yritys yhteistyömallisi mukaisesti.

Muistathan, että tavallinen virhe on tarjota yritykselle liikaa. Voitkin korostaa, että hyödyt ja vastikkeet ovat ehdotuksia, joista kootaan yrityksen ja yhteistyön kokoon sopiva paketti.

Yhteistyön perushyödyt ja räätälöitävät hyödyt

Ainutlaatuiset hyödyt tietyille yrityksille (esim. pääyhteistyökumppanille):

Mahdollisuudet imagon hyödyntämiseen, näkyvyysvastikkeet, vieraanvaraisuusvastikkeet, myynninedistäminen, kansalaisjärjestön sidosryhmäpinnan tarjoaminen, yhteismarkkinointi ja muut oikeudet ja vastikkeet, asiantuntijuushyödyt ja konsultointi

Yritysyhteistyön hinnoittelu

Yhteistyön hinnoittelu on aina haastavaa; oikeaa hintaa yhteistyölle on hankala löytää. Muista, että rahantarve ei voi olla ainoa peruste hinnoittelulle.

Nyrkkisääntö: sopimuksen arvosta noin 20–30% pitäisi koostua tarjottujen vastikkeiden/hyötyjen oman arvion perusteella määritellystä arvosta.

- Perustele pyytämäsi summat mieluummin hyödyillä kuin omalla tarpeella.
- Käyttäessäsi tarvetta perusteluna, yksilöi tarve mahdollisimman selkeästi. Muista, että yrityksillä harvoin on halua suoraan tukea esimerkiksi palkkakuluja
- Pakettien realistisen hintatason määrittäminen
 - vertailu muiden vastaavien toimijoiden hinnoitteluun
 - keskustelu muiden kansalaisjärjestöjen kanssa
- vertailu paketteihin sisältyvien aineellisten/ aineettomien hyötyjen arvoon



Toimiala- ja yrityskartoitus

Varsinainen yhteistyön työstäminen alkaa, kun käydään etsimään parhaita kumppaneita ja aloittamaan neuvotteluja niiden kanssa.

- Laadi ensin lista toimialoista ja yrityksistä, jotka olisivat ihanteellisia kumppaneita suhteessa siihen, mitä aiemmin olette omasta osaamisestanne, tekemisestänne ja tavoitteistanne pohtineet.
 - Listaa sitten mahdollisimman paljon toimijoita ja valitse niiden joukosta kymmenen kiinnostavinta. Karsi rohkeasti, äläkä tuijota vain ilmeisimpiä suuryrityksiä.
 - Yrityksiä listatessasi pohdi seuraavia kysymyksiä:
 - Onko yritys vakavarainen ja hyvämaineinen?
 - Millaisia yhteisiä tavoitteita/intressejä meillä on yrityksen kanssa?
- Miten toimiala ja yrityksen toiminta sopivat yhteen toimintamme kanssa? (mielikuvasest/ toiminnallisesti)
 - Tarjoaako yritys meille sopivia hyötyjä esim. painotuotteita, mainostoimistopalveluja, edullisia lentoja?
 - Mitä me voimme tarjota yritykselle?
 - Miksi tämä yritys olisi kiinnostunut juuri meistä?
 - Millaista yhteistyötä yritys tekee jo nyt ja keiden kanssa?
 - Mitkä olisivat mahdollisia yhteistyömuotoja ko. toimialan/yrityksen kanssa?

Esittelymateriaali

Yritysyhteistyön käynnistämiseen liittyy annos markkinointihenkeä: oma osaaminen on saatava esille. Ensin on tietysti tunnettava omat vahvuudet, ja sitten ne on puettava kiinnostavaksi kokonaisuudeksi. Kyse on siitä, miten järjestön osaamisen brändäämisestä. Miten järjestö luo itsestään kuvan, jonka perusteella yritys päät-

tää valita juuri sen kumppanikseen.

Yritysyhteistyötä varten on luotava tiivis esittelymateriaali, mielellään sähköisessä muodossa.

Esittelymateriaali on neuvottelujen tuki, sillä ei yksinään neuvotella sopimuksia.

ESITTELYMATERIAALIN SISÄLTÖELEMENTTEJÄ:

Omat perustiedot pähkinänkuoressa ja mieluiten lukujen valossa: (järjestön historia, missio eli olemassaolon syy, kokemus ja keskeiset virstanpylväät)

Koko (esim. maantieteellinen laajuus, organisaation ja jäsenkunnan koko, budjetti)

Toiminta (esim. toiminnan ydin, toiminnan kehittäminen, hankkeet ja projektit, tulevaisuuden suunnitelmat)

Keskeiset vetovoimatekijät (järjestön työn tulokset, brändi ja maine)

Lyhyt kuvaus yritysyhteistyön mallista

Yritysyhteistyön keskeiset hyödyt yritykselle ja järjestölle

Hinnoittelu yleisellä tasolla

Laadukkaita ja kiinnostusta herättäviä kuvia järjestön toiminnasta

Yritysneuvottelut

Neuvottelu on vuorovaikutteinen viestintätilanne, jossa eri osapuolet yleensä haluavat jotakin toisiltaan. Jos neuvotteluihin päästään, ollaan jo pitkällä.

- Kontaktoi puhelimitse ja meilitse mahdollisimman monia kiinnostavia yrityksiä
 - Käytä laatimaasi yrityslistaa apuna.
 - Valmistaudu yhteydenottoon huolella tutustumalla yritykseen ja miettimällä argumenttisi ko. yrityksen näkökulmasta.
 - Ensisijaisena tavoitteena on tapaamisen sopiminen oikean henkilön kanssa.
- Neuvottelut käynnistyvät ensimmäisestä tapaamisesta, mikäli molemmat näkevät yhteistyön potentiaalisesti kiinnostavana.
- Yritysten kanssa käytävät neuvottelut vievät helposti kuukausia. Varaudu noin 2–8 kuukauden neuvottelujaksoon ja neuvottele useiden yritysten kanssa samanaikaisesti.
- Paras aika neuvotteluille on reilusti ennen yrityksen uuden tilikauden alkua, jolloin budjeteista päätetään.
 - Ole valmis ideoimaan ja suunnittelemaan tulevaa yhteistyötä jo ennen sopimuksen tekoa.

NEUVOTTELIJAN MUISTILISTA:

- Tee taulukko kontakteistasi ja kirjaa siihen yhteydenotot ja toimenpiteet. Päivitä tietoja aktiivisesti.
- Sovi jokaisen tapaamisen ja yhteydenoton päätteeksi selkeästi jatkotoimista.
- Yhteyshenkilösi tekee harvoin yksin päätöstä yhteistyöstä. Varmista, että hänellä on tarvittava tieto ja tarjoudu tulemaan paikalle päätöstilanteisiin.
- Kerro rehellisesti jos neuvottelet samanaikaisesti usean yrityksen kanssa, jotka toimivat samalla toimialalla. Muista luottamuksellisuus, kilpailijaa ei tarvitse mainita nimeltä.
- Pidä koko neuvotteluprosessin ajan tiiviisti yhteyttä yritykseen ja pidä yritys ajan tasalla muiden neuvottelujen etenemisestä.
- Valmistaudu jokaiseen neuvottelutapaamiseen huolella. Pidä tavoite – ja osatavoitteet – kirkaana mielessäsi, kuuntele tarkasti mitä vastapuoli haluaa, ole raivorehellinen!

Sopimukset

Onneksi olkoon! Olette onnistuneet löytämään yhteisen tavoitteen ja toiminnan tavat. On aika kirjata neuvottelujen tulos sopimukseksi.

- Kirjallinen sopimus osoittaa sitoutuneisuutta ja ammattimaista otetta yhteistyöhön.
- Laadi valmis sopimus pohja käyttäen tarvittaessa asiantuntijan apua. Hyvässä sopimuksessa on määriteltävä ainakin:
 - sopimusosapuolet
 - sopimuksen tavoitteet kummankin osapuolen osalta
 - sopimuksen aloitusajankohta ja pituus sekä mahdollinen optio jatkosopimukseen

- rajoitteet molemmille osapuolille (esim. toimialayksinoikeus)
- sopimukseen liittyvät panokset
- yritykselle tarjotut vastikkeet ja oikeudet
- kummankin osapuolen yhteyshenkilöt
- eri tilanteiden kompensointi ja riitojen ratkaiseminen
 - sopimuksen purkaminen
 - Force Majeure (ylivoimainen este)
- yhteistyön määritellyt pelisäännöt
- Mikäli yritys haluaa käyttää omaa sopimus pohjaansa, luetuta sopimus ensin asiantuntijalla ja varmista, että sopimuksessa on huomioitu ym. kohdat.

Käynnistäminen ja lanseeraus

Yritysyhteistyön käynnistämistä ei kannata hukata. Kyllä yhteistyön käynnistämistä voi juhlistaa, vaikka jo sopimuksen allekirjoitustilanteessa.

- Keskeinen osa yhteistyön käynnistämistä on sisäinen ja ulkoinen tiedotus. Mikäli kumppaneita on paljon ja yritysyhteistyö on jaettu selkeästi kausiin, on usein hyvä tiedottaa keskitetysti.
- Käynnistämisvaiheeseen kannattaa varata avainhenkilöiden aikaa ja huomioida myös henkilökohtainen vaikuttaminen!
- Kirjaa ylös myös järjestön tapa lanseerata yritysyhteistyö:
 - Miten yhteistyö julkistetaan omalle jäsenistölle ja mahdolliselle henkilöstölle?
 - Millaista tukea järjestö voi tarjota yhteistyön julkistamisessa yhteistyöyrityksen henkilöstölle
 - Miten yhteistyö julkistetaan medialle (laajuus, työn- ja vastuunjako)

YHTEISTYÖN KÄYNNISTÄMISEN MUISTILISTA:

- Käynnistys-/suunnittelupalaverin sopiminen
- Toimenpidesuunnitelma yhteistyön käynnistykselle
- Avainhenkilöiden tunnistaminen ja sitouttaminen (oma organisaatio/yritys)
- Lehdistötiedotteet ja -tilaisuudet
- verkkosivut
- Tapahtumat ja matkat
- Markkinointi muille keskeisille sidosryhmille
- Muu viestintä ja markkinointi
- Mahdollisten yhteistyömateriaalien tuottaminen

Yhteistyön arki

Yhteistyösopimuksen allekirjoittaminen on hyvä julistaa, mutta sitten alkaa arki. Huolehdi yhteistyöyrityksestäsi koko yhteistyön ajan. Näin varmistat, että molemmat osapuolet hyötyvät sopimuksesta ja takaat järjestöllesi jatkosopimuksen. Muista, että useimmiten syy yhteistyön päättymiseen on aktiivisen yhteydenpidon puute.

- Hyvä yhteistyö perustuu:
 - luottamukseen
 - yhteiseen suunnitteluun
 - säännölliseen yhteydenpitoon
 - molempien osapuolten aktiivisuuteen
 - jatkuvaan mittaamiseen ja uudistumiseen
- Huolehdi siitä, että verkostoidut hyvin yrityskumppaniisi:
 - henkilösuhteet organisaation eri tasoilla
 - yrityksen sidosryhmien haltuunotto
 - yritysyhteistyökumppanien keskinäinen verkostoituminen
- Muista pitää yrityksen yhteyshenkilöiden tiedot ajan tasalla!
- Huomaa, että pitkäkin suhde väljähtyy aikojen saatossa. Pidä huolta siitä, että ideoitte yhdessä säännöllisin väliajoin uutta.

Seuranta, raportointi ja mittaaminen

Seurannasta ja raportoinnista on hyvä sopia jo sopimusvaiheessa. Hyvin hoidettuun yhteistyöhön kuuluu aina jokin raportti, jonka muodosta voidaan sopia erikseen kunkin yrityksen kanssa.

Kaikkien yhteistyösopimusten loppupuolella on hyvä laatia loppu- tai väliraportti. Huomaathan, että raporttia käytetään yrityksissä usein perusteluna yhteistyön jatkolle tai sen päättymiselle.

Jos yrityskumppaneita on useita, on hyvä luoda yhteismitallinen tapa seurata ja raportoida.

Mieti itsellesi kevyin raportointitapa. Pohdi, voitteko hyödyntää jo käytössä olevia tiedonkeruutyökaluja sekä tietoja, joita keräätte muutoinkin.

Yrityksen yhteyshenkilö joutuu raportoimaan yhteistyöstä usein monille tahoille, joten raportin tulee olla mahdollisimman selkeä ja faktapainotteinen.

Aikaan saatu kehitys tai tulokset

Vaikutus sidosryhmiin

Julkisuus, julkaisut ja tehdyt taltiointit

Mainonnan volyymi, kohderyhmät ja peitto

Mielikuvatutkimukset

Kerätty palaute

Lopuksi

Hyvä yhteistyö on parhaimmillaan innostunutta yhdessä tekemistä samanmielisten ihmisten kanssa. Siis hauskaa! Tarkka suunnittelu on puoli ruokaa, mutta monesti yhteistyö kehittyy vasta yhdessä tehtäessä. Usein sanotaankin, että ensimmäinen vuosi kuluu opetteluun. Valmistaudu siis hyvin, mutta lähde rohkeasti liikkeelle. Tuhat kilometrin matka alkaa ensimmäisestä askeleesta.