



KUMPPANUUSMALLEJA AMMATILLISEN KOULUTUSVIENNIN EDISTÄMISEKSI

Ammatillisen koulutusviennin edistämisen hanke

Jouni Hytönen, SLK
Mervi Jansson, Omnia

Sisällysluettelo

1. Kumppanuudet koulutusviennin lähtökohtana.....	3
2. Verkostoitumisen edellytyksiä	4
3. Kumppanuusmallit	4
3.1. Kumppanuustyyppejä ja toimintamalleja	6
3.2. Juridiset vaihtoehdot organisoitumiselle	7
3.3. Haasteita	9
3.3.1. <i>Sitoutuminen</i>	9
3.3.2. <i>Case Egyptin ammatillisen koulutuksen kehittämishanke</i>	9
3.4. Monenlaisia toimijoita	10
4. Riskit.....	12
5. Kumppanuudet edellytyksenä laajamittaiselle toiminnalle.....	13
LÄHTEET	13

Strateginen kumppanuus on kahden tai useamman yrityksen välinen toimintamalli, jossa osapuolet tekevät toisiaan täydentäviä, molempia hyödyttäviä toimenpiteitä ja investointeja yhteistyösuhteessa, jonka kustannukset, hyödyt, riskit ja haitat jaetaan osapuolten kesken. Kumppanuudet ovat luonteeltaan strategisia, kun ne koskettavat toimijoiden keskeisiä tutkimus ja kehitys-, (palvelun)tuotanto- tai markkinointitoimintoja ja niillä on keskeinen rooli toimijan uudistumisen ja kilpailukyvyn kannalta. (Tekes 2013.)

1. Kumppanuudet koulutusviennin lähtökohtana

Verkostoitumisella haetaan koulutusviennin pitkäaikaisia ja kehittymismahdollisuuksia tarjoavia kumppanuuksia. Kumppanuusverkostoissa koulutuksen järjestäjät pystyvät kehittämään toimintaansa kansainvälisillä markkinoilla tehokkaammin kuin yksin toimiessaan. Verkostoitumisen tavoitteena voidaan myös nähdä se, että verkostossa olevat toimijat pystyvät vastaamaan yksittäistä toimijaa paremmin asiakkaidensa vaatimuksiin ja jakamaan toimintaan liittyviä kustannuksia ja riskejä.

Verkostossa on helpompi luoda uusia liike- ja asiakaskumppanuuksia sekä skaalautuvia malleja liiketoiminnan kasvattamiseksi. Kumppanuudet edistävät innovaatioiden syntymistä, kun toimijat yhdistävät osaamisalueitaan. Uusille markkinoille päästään nopeammin ja ratkaisuja ketterästi kehittäen.

2. Verkostoitumisen edellytyksiä

Kumppaneiden yhteiset tavoitteet, riittävät laadulliset ja määrälliset resurssit sekä halu sopia resurssien tehokkaasta käytöstä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ovat verkostoitumisen edellytyksiä. Verkoston toimijoiden avainhenkilöiden henkilökemiat ja resurssien täytyy olla yhteensopivia, jotta toimijoiden välillä syntyy luottamus ja tahto yhteisen liiketoiminnan kehittämiseen.

Verkostoon kuuluvat voivat toimiessaan yritysverkossa keskittyä paremmin omaan ydinosaamiseensa, parantaa sitä ja kasvattaa kilpailukykyään markkinoilla. Uskottavuuden vuoksi tarvitaan yhtenäisen brändin taakse eri osaamisalueille ja eri alueille erilaisia toimijoita tai toimijaverkostoja. Näin varmistetaan myös tarvittava osaaminen.

Organisoitumisen ja verkostojen tavoitteena ovat pitkäaikaiset yhteistyökumppanuudet, mutta periaatteessa kumppanuudet rakennetaan tarjous kerrallaan asiakkaan tarpeen mukaan.

Koulutusviennin toteuttamiseksi ammatillisten koulutusorganisaatioiden tulee luoda kestävä ja muuntautumiskykyiset organisoitumismallit ja kumppanuusmallit. Lähtökohtana on luoda sellaisia organisaatio- ja toimintamalleja, joilla voidaan toteuttaa laajamittaista kaupallista toimintaa kansainvälisessä toimintaympäristössä. Suomalainen ammatillisen koulutuksen järjestäjä on yksin varsin pieni toimija, jonka tulisi rakentaa toimivat verkostot koti- ja ulkomailla.

3. Kumppanuusmallit

Kohdemaissa voi olla kansallisia säädöksiä, jotka rajoittavat koulutuspalvelujen tarjoamista kohdemarkkinalle. Mahdolliset rajoitukset lisäävät paikallisen kumppanin tarvetta, sillä ulkomaiselta organisaatiolta toimiluvan hakeminen vie usein suhteellisen paljon aikaa ja voi edellyttää julkisen sektorin viranomaisyhteistyötä ennen hakuprosessia.

Tyypillinen koulutusviennin kumppanuus rakentuu yhteistyösopimuksella (Memorandum of Understanding), joka solmitaan joko tietyksi ajaksi tai koskemaan tiettyä tarjouskilpailua.

Yhteistyösopimukset ovat toimiva ratkaisu esimerkiksi silloin kun organisaatiot ovat jättämässä yhteistä tarjousta. Tarjous on juridinen asiakirja, jonka voi allekirjoittaa vain yksi organisaatio, vaikka takana olisi useamman organisaation muodostama konsortio. Tällöin allekirjoittavan organisaation on saatava oikeus edustaa muita konsortion jäseniä yhteistyösopimuksella ja toisaalta suojattava oma selustansa varmistamalla, että kukin vastaa omasta osuudestaan mikäli tarjouskilpailu voitetaan.

Kumppanuus voi koskea:

- tutkintoon johtavia koulutuksia
- yritysten henkilöstön osaamisen kehittämistä
- verkkototeutuksia
- koulutusmateriaalin kehittämistä jne.

Sopimusten on hyvä olla riittävän yksityiskohtaisia jos/kun kumppanuus johtaa uusien tuotteiden tai palvelujen kehittämiseen, jolloin tekijänoikeuksista voi syntyä erimielisyyttä.

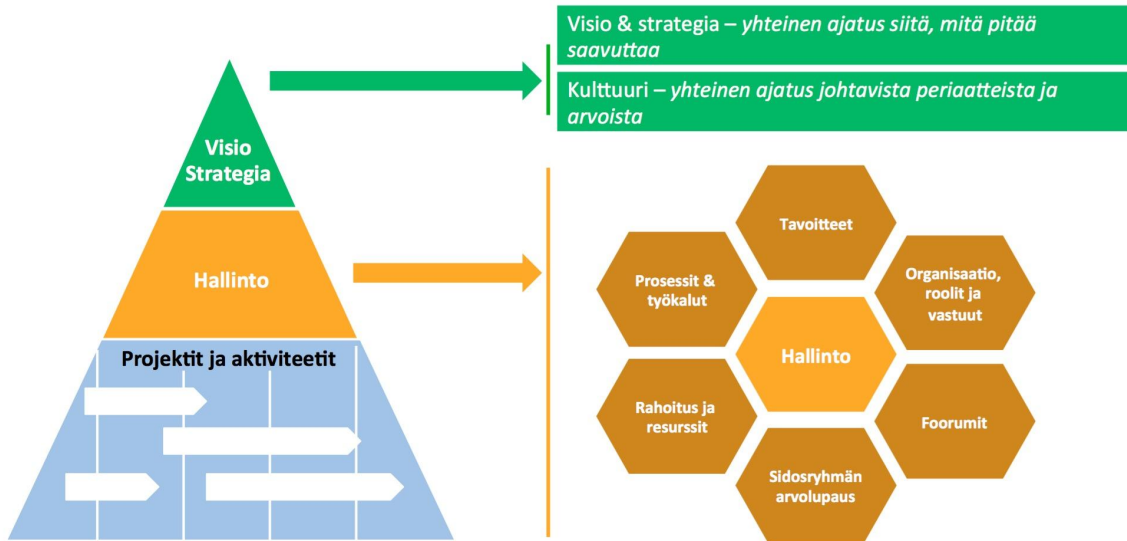
Kumppanuudet syntyvät monesti tietyn asiakasprojektin ja sen sisällä olevien aktiviteettien pohjalta. Kompastuskiviksi voi muodostua hallinto, mikäli siitä ei ole erikseen sovittu, ja erityisesti liiketoimintaa koskeva visio, ellei se ole ollut keskustelujen punaisena lankana ja osana sopimusta. Myös eri organisaatioiden toimintakulttuuri voi aiheuttaa törmäyksiä.

Kustannustehokas toiminta kohdemarkkinoilla vaatii pääsääntöisesti läsnäoloa. Suomesta käsin on kallista ja hankalaa myydä koulutuspalveluja. Kumppanuus paikallisen yrityksen tai oppilaitoksen kanssa on edullisempaa kuin oman henkilöstön palkkaaminen. Onnistunut kumppanuus edellyttää kuitenkin, että paikallisella toimijalla on oikeanlainen profiili suhteessa tarjottaviin palveluihin; onko henkilöstöllä osaamista ja ymmärrystä myytävistä palveluista, jo jalka oven välissä ministeriö- ja viranomaistasolla, portfoliossaan täydentäviä, ei kilpailevia palveluja ja tuotteita sekä aito tarve kasvattaa myyntiä. Jos kumppanuus muotoillaan edustus sopimukseksi, sopimuksen sisältämät kilpailurajoitteet ja toimintaa rajaavat muut mahdolliset ehdot on syytä käydä huolellisesti läpi.

3.1. Kumppanuustyyppijä ja toimintamalleja

Accenture käyttää alla olevaa jaottelua kumppanuuteen liittyvistä malleista.

Kumppanuusmallin peruskomponentit



Mikä on haluamamme kumppanuusmalli?



- **Kevein kumppanuusmalli**, jossa ei omaa henkilökuntaa
- Päätökset tehdään ohjaus- ja työryhmissä, viestintä epämuodollista
- Edut: **rajoitetut kustannukset**, tukee nopeaa, personalisoitua ja joustavaa päätöksentekoa
- Sopiva epämuodolliseen yhteistyöhön ja pieneen määrään kumppaneita



- **Jotakuinkin tasa-arvoisten** kumppanien ryhmä, jolla on **keskitetty rahoitus**
- **Erikseen nimetyt asiantuntijat** tukevat ydintoimintoja
- Sopiva kun kumppanit etsivät yhteistyön syvempiä muotoja ja kun halutaan **erottautua emoinstutuutioista**



- **Yksi partnereista ottaa vahvan johtajaroolin** ja strategisen vastuun. Työskentelee toisten partnereiden kanssa operatiivisten päätösten tekemisessä
- Sopiva kun kumppaneita on 4-6, yksi kumppani on luonnollinen johtaja ja liittouma etsii syvempää yhteistyötä ja kombinaatioetuja



- **Yksi kumppani on selkeä johtaja**, päätöstentekijä, rahastonhoitaja ja sen henkilökunta vastaa toiminnasta. Muiden kumppanien rooli on toimia pääkumppanin alihankkijoina.
- Sopiva kun on **tärkeää, että yksi partnereista toimii projektipäällikkönä**, ja kun kumppanilla on erityistä ja hankkeelle välttämätöntä osaamista.



- Partnerit luovat **erillisen juridisen yksikön**, jolla on oma henkilökunta ja resurssit
- Sopiva kun kumppanit etsivät syvempiä liittouman hyötyjä ja arvostavat riskinottoa ja toiminnan nopeutta
- Käytetään usein kun osallisena on yksityinen yritys
- Tarjoaa erottelun voittoa tavoittelevan ja ei voittoa tavoittelevan toiminnan välillä

VTT puolestaan on julkaisussaan nostanut esiin seuraavat mallit:

1. Jaettu resurssi -verkosto
2. Veturiverkosto
3. Strateginen allianssiverkosto
4. Yhteistarjoomaverkosto

Verkostomallit rakentuvat erilaisilla yhteistyön vahvuuden ja asiakkuuden luonteen yhtälöillä ja ne eroavat toisistaan niiden tuottamien hyötyjen, vaatimusten ja riskien suhteen. Löyhin näistä on jaettu resurssi-verkosto, joka ei vaadi partneriyryyksiltä kovin tiivistä yhteistyötä. Yritykset jakavat resurssin ja käyttävät sitä liiketoiminnassaan, päätavoitteenaan kustannusten jakaminen.

Veturiverkostossa on yksi vahva toimija, joka visioi ja rakentaa verkoston. Verkoston lähtökohtana on loppuasiakkaan tarpeet ja se, mitä kukin verkoston jäsen voi tarjota osaamisellaan näiden tarpeiden täyttämiseksi. Tyypillisesti verkoston jäsenet eivät edes näy asiakkaalle.

Toisin kun kahdessa edellisessä, strategisessa allianssiverkostossa verkoston jäseniä yhdistää asiakkuuksien tai markkinoiden jakaminen. Kahden tai useamman organisaation muodostaman verkoston tavoitteena on tavoittaa hyötyjä, joita sen jäsenet eivät voisi saavuttaa toimimalla itsenäisesti.

Yhteistarjoomaverkoston jäsenet jakavat asiakkuuden, tarkoituksenaan tarjota asiakkaalle laajempi tai kokonaisvaltainen ratkaisu yhdistämällä verkoston jäsenien osaamista sekä tuotteita ja palveluja. (VTT, http://www.vtt.fi/files/sites/secnet/secnet_tuloksia_alasivu.pdf.)

3.2. Juridiset vaihtoehdot organisoitumiselle

Juridisesti on olemassa muuan muassa seuraavia organisoitumisvaihtoehtoja:

- Yksittäinen koulutuksen järjestäjä ja kumppanuus-sopimukset muiden koulutuksenjärjestäjien ja toimijoiden kanssa (kotimaiset ja ulkomaiset toimijat)
- Yhteinen juridinen toimija Suomessa
- Yhteinen juridinen toimija Suomessa ja ulkomailla
- Yhteinen juridinen toimija ulkomailla kohdemaassa

Suomalaiset ammatillisen koulutuksen järjestäjät ovat toistaiseksi pitäytyneet löyhissä kumppanuusvaihtoehdoissa. Ainoastaan Jyväskylän koulutuskuntayhtymä on osakkaana vientiin erikoistuneessa Educluster Finlandissa.

Esimerkki toimivasta strategisesta allianssiverkostosta ammatillisen koulutuksen toimijoiden ammattikorkeakoulun ja yrityksen kesken on China - Finland VET Center of Excellence. Toimijoina ovat Educluster Finland, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, Jyväskylän ammattiopisto ja Espoon Seudun koulutuskuntayhtymä Omnia. Kyseessä on viiden vuoden kattosopimus, jonka lisäksi neuvotellaan erilliset vuosittaiset kaupalliset sopimukset ja niihin liittyvä työnjako.

Jatkossa koulutuksenjärjestäjien tulisi miettiä miten kohdentaa usein rajalliset resurssit koulutusviennin edistämiseksi. Kumppanuudet tuovat uskottavuutta, skaalautuvuutta ja antavat mahdollisuuden keskittyä ydinosaamiseen ja organisaatioiden vahvuuksien hyödyntämiseen. Myös yhteisen juridisen toimijan perustamista tulisi harkita ainakin niiden organisaatioiden kesken, jotka aikovat pidemmälläkin tähtäimellä panostaa liiketoiminnan kehittämiseen. Parhaimmassa tapauksessa perustettavassa osakeyhtiössä olisi sekä yksityisiä että julkisia toimijoita, rahoitusinstrumenttien kannalta enemmistö osakkeista tulisi olla yksityiseksi luettavien toimijoiden omistamia.

Parhaassa tapauksessa osakeyhtiö kokoaa yhteen laajasti toistaan täydentävää osaamista, jolloin jokaista tarjousta varten ei tarvitse neuvotella erikseen kumppanuussopimuksia. Vakiintuneet kumppanuudet mahdollistavat ketterämmän toiminnan kun referenssit, organisaatiokuvaukset, ym. ovat valmiina. Yhtiöttäminen lisää myös intressiä tuotteistaa osaamista laajemmin, joka taas edesauttaa kauppohen syntymistä. Ulkomaiset asiakkaat ja mahdolliset kumppanit arvostavat laajaa tarjoamaa ja avaimet käteen- toimintaperiaatetta. Tämä on usein haasteellinen yhtälö mikäli tarjoaman kokoaminen aloitetaan tarjousvaiheessa.

Yhtiömuotoisen toiminnan syntymistä on hidastanut haasteet pääomittaa toimintaa. Koulutuksen järjestäjät ovat eriarvoisessa asemassa rahoituksen suhteen. Etenkin kunnallisten ja kuntayhtymämuotoisten toimijoiden tulee osoittaa, etteivät käytä yksikköhintaa toimintaan. Varsin harvoilla toimijoilla on laajemmin muista lähteistä kertynyttä tuloa yhtiömuotoisen toiminnan rahoittamiseen.

Koulutusvientitoimintaa harjoittavan organisaation tulee miettiä juridisen organisoitumisen lisäksi huolellisesti toimintakonseptin brändiin ja tuotebrändeihin liittyvät kysymykset. Ne ovat osa palvelumuotoilua kansainvälisille asiakkaille.

3.3. Haasteita

3.3.1. Sitoutuminen

Organisaatioiden sitoutuminen kumppanuuksiin, joilla ei ole juridista pohjaa saattaa vaihdella merkittävästi. Juridinen sopimukseen ei aina takaa, että panos olisi sovittu mukainen.

Alkuinnostuksissa projekti voi tuntua mielenkiintoiselta mahdollisuudelta, mutta myynti- ja/tai neuvotteluprosessin venyessä tilanne voi muuttua. Myös toteutusvaiheessa saattaa ilmetä tilanteita, jossa kumppani katsoo, että ei voi tai halua toteuttaa kokonaisuutta, johon on alunperin sitoutunut. Tämä voi johtaa viivytyksiin, korvausvaatimukseen tai jopa koko projektin/kaupan peruuntumiseen.

3.3.2. Case Egyptin ammatillisen koulutuksen kehittämishanke

EuropeAidin Twinning-hankkeessa Omnia oli pääsopimuskumppani ja hollantilainen ammatillisen koulutuksen organisaatio ns. junior-kumppanina. Heti projektin alkuvaiheessa alkaneet poliittiset levottomuudet johtivat hollantilaisen organisaation vetäytymiseen projektista. Ohjausryhmässä pohdittiin onko projektisopimus voimassa ilman junior-kumppania, tuleeko Omnian etsiä ja hyväksyttää ohjausryhmässä uusi kumppani vai voiko Omnia esittää yksittäisiä asiantuntijoita korvaamaan hollantilaiset asiantuntijat ilman varsinaista uutta junior-kumppania. Tilanteesta ja mahdollisesta ratkaisusta käytiin neuvotteluja ohjausryhmän kokousten välillä ja päädyttiin siihen, että Egyptissä projektin asioista päättävät tahot sallivat Omnian jatkaa ilman junior-kumppania, korvaten projektista pois jääneet asiantuntijat uusilla asiantuntijoilla.

Vaikka kumppanuudet solmitaan organisaatioiden välillä, niitä hoitavat ihmiset. Kansainvälisessä kaupassa henkilösuhteiden rakentaminen on erittäin tärkeää. Mikäli avainhenkilö vaihtuu, vie suhteen rakentaminen uuteen henkilöön oman aikansa. Tutun henkilön sanaan luotetaan ja toimiva kumppanuus avaa usein jatkossa mahdollisuuksia uusiin yhteisiin projekteihin. Uusien kumppanuuksien rakentaminen on aikaa vievää ja siksi on luontevaa yrittää minimoida riskejä toimimalla ennestään tutussa verkostossa. Sama pätee myös ulkomaalaisiin kumppaneihin.

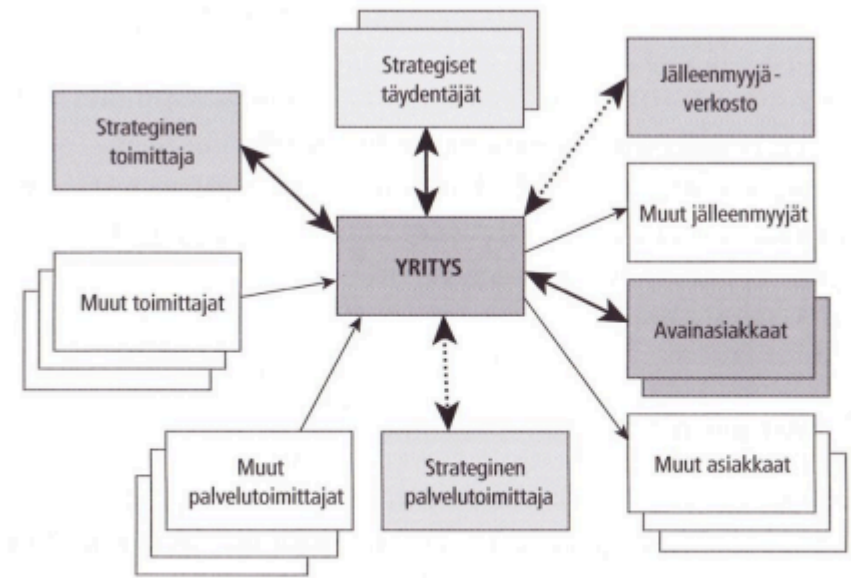
Viennistä kiinnostuneiden koulutuksenjärjestäjien tulisikin laatia pitkän tähtäimen strategia, jossa otetaan kantaa miltä toimialoilta ja mistä maista haetaan kumppaneita. Kumppanuuksia pohdittaessa tulisi myös ottaa kantaa muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

1. Mikä on se lisäarvo, jota organisaatio tarjoaa kumppaneilleen?
2. Miten suuriin/laajoihin projekteihin organisaatio kykenee lähtemään mukaan?
3. Millä rooleilla organisaation on valmis lähtemään kumppanuuksiin? (ns. lead, osatoteuttaja, alihankkija tms.)
4. Miten paljon henkilö- ja/tai taloudellisia resursseja organisaatiolla on panostaa kumppanuuteen ja mahdolliseen yhteiseen asiakastyöhön?

5. Onko organisaatiossa riittävästi sopimusosaamista ja jos ei, mistä sitä hankitaan?
6. Mitä muutospykäliä kumppanuussopimukseen tulisi sisällyttää/miten usein sitä tulee päivittää, jotta mahdolliset, organisaatiossa tapahtuvat muutokset eivät aiheuta haittaa kumppaneille?
7. Millaisiin kumppanuuksiin kannattaa sitoutua? Sovitaanko yhteistyöstä maantieteelliselle alueelle vai ainoastaan koskemaan erikseen sovittuja asiakkaita?

3.4. Monenlaisia toimijoita

Koulutusvienti sitoo usein suhteellisen paljon resursseja toimintaa käynnistettäessä. Monesti yksittäinen koulutuksen järjestäjä on liian heikko toimija kansainvälisessä toimintaympäristössä, jolloin tarvitaan kumppanuuksia ja verkostoajattelua. Kumppani- ja verkostoyhteistyötä kannattaakin tarkastella aina kansainvälistä tasoa myöten. Koulutustuotteiden ja -palvelujen kehittäminen vie paljon resursseja, samoin kuin niiden markkinointi ja myynti, palvelujen toteutus sekä jälkihoito. Seuraavassa kuvassa on esitetty yksinkertaistettu malli verkostokartasta:



Kuva 5. Yksinkertainen malli verkostokartasta. (Hakanen ym. 2007, 147)

Juridista organisoitumista täydentävät kumppanuussopimukset verkoston eri osapuolten kesken. Yleisesti kumppanuussopimuksissa on käsitelty ainakin seuraavat aihekokonaisuudet:

- Sopimuksen kohde
- Vastuunjako
- Tuote-/palvelusuunnittelu

- Markkinointi/myynti
- Toteutus
- Rahoitusmallit ja resurssien varaaminen

Koulutusvientitoiminnan moniulotteisuuden vuoksi tarvitaan eri osaamisalueille ja eri alueille erilaisia toimijoita/toimijaverkostoja. Näin varmistetaan riittävä osaaminen jokaisella koulutusviennin toimintaulottuvuudella. Ammatillisilla koulutusorganisaatioilla ei ole usein pitkälle vietyä myyntiorganisaatiota koulutusviennin asiakasrajapinnassa, jolloin kumppanuudet ovat tärkeässä asemassa toimintaa käynnistettäessä. Hyväkään koulutustuote/palvelu ei käy kaupaksi ilman kunnollista panostusta myynti- ja palvelutoimintaan. Tämä on erittäin vaativa osaamisalue kansainvälisillä markkinoilla toimimisessa, sillä se poikkeaa oleellisesti kotimarkkinoilla vaadittavasta asiakasosaamisesta. Yrityskohtaisella myynnillä on omat ominaispiirteensä verrattuna julkiselle sektorille tai järjestöille tapahtuvaan myyntityöhön. Ammatillinen koulutuksen järjestäjä tarvitsee yrittäjämäisen toimintaotteen ja riskinottokyvyn onnistuakseen toimissaan koulutusvientimarkkinoilla.

Yhteistyösopimukset tulee tehdä kirjallisesti purkamisehtoineen. Yhteistyökumppaneiden tärkeimmät henkilöt ja heidän osaaminen tulee selvittää uskottavuuden varmistamiseksi. Yhteistyökumppaneiden taloudellinen perusta ja kantokyky tulee arvioida sopimusta laadittaessa. Samoin varmistetaan, että verkostoon kuuluvien yritysten vastuut ja velvollisuudet ovat oikeassa suhteessa niiden saamaan hyötyyn nähden. Oman organisaation riskinsietotaso tulee määrittää ja tehdään varasuunnitelmia muuttuvien tilanteiden varalle. Koulutusviejän on syytä varmistaa riittävä vakuutusuoja toiminnalleen.

Seuraava taulukko havainnollistaa yhteistyömahdollisuuksia:

	Koulutuksen järjestäjä	Yritys	Julkinen sektori
Koulutuksen järjestäjä	1	2	4
Yritys	2	3	5
Julkinen sektori	4	5	6

Julkisen sektorin roolina on muun muassa luoda yhteistyömahdollisuuksia koulutusviennin avaamiseksi eri maissa. Kohdemaan lainsäädäntöön tai säädöksiin voidaan joutua vaikuttamaan tien avaamiseksi suomalaisille koulutuspalveluille tai vähintään luomaan hyvät ja toimivat suhteet yhteistyösopimuksille ko. maan julkisen sektorin toimijoiden kanssa. Yhteistyökumppaneina tällöin ovat niin valtio-, maakunta-, kuin kunta/kaupunkitason toimijat.

Ammatillisen koulutuksen järjestäjän on varmistettava koulutusviennin rahoitus kestävällä tavalla. Tämä edellyttää koulutuksen järjestäjän strategista sitoutumista ja päätöksentekoa koulutusviennin käynnistämiseksi ja organisoitumisen määrittämiseksi. Nykyisen lainsäädännön

mukaan ammatillisen peruskoulutuksen rahoitusta ei voi käyttää koulutusviennin rahoittamiseksi. Tällöin koulutuksen järjestäjän tulee omistajaohjauksen kautta rakentaa organisatoriset ja rahoitukselliset puitteet koulutusvientitoiminnalle.

Käytännössä toiminnan rahoitus voi tapahtua omistajien eriyttämällä rahoituksella. Vaihtoehtoja toiminnan organisoimiseksi on useita. Omaehtoisesti toimittaessa toiminta voidaan kirjanpidollisesti eriyttää muusta toiminnasta, ts. perusrahoituksen varassa toimivasta toiminnasta. Vaihtoehtoisesti omistajatahot voivat perustaa yrityksen koulutusvientitoimintaa varten, jolloin mukana voivat olla myös muut ammatilliset koulutuksen järjestäjät, ammattikorkeakoulut, yliopistot, yritykset ja jopa kuntaorganisaatiotkin.

4. Riskit

Koulutusvienti avaa uusia kumppanuusmahdollisuuksia sekä koulutuksenjärjestäjätasolla että yhteistyössä yritysten kanssa. Haasteena on toisaalta, että malleja ja kokemusta laajamittaiseen kumppanuuspohjalta toteutettavaan kaupalliseen toimintaan ei juuri ole.

Koulutuksen järjestäjät ovat kyllä tottuneita tarjousten tekijöitä, mutta kyse on tyypillisesti kotimaisista tarjouskilpailuista, joiden ehdot ja sopimusmallit ovat ennestään tuttuja.

Kansainvälisessä liiketoiminnassa kumppanit täydentävät toistensa osaamista tavoitteenaan luoda malli, joka hyödyttää osapuolia pitkäaikaisen liiketoiminnan muodossa. Kumppanuus edellyttää luottamusta, valmiutta jakaa sisältöjä ja tietoa oman organisaation osaamisesta, joustavuutta ja sopeutumista joskus hyvinkin tiukkoihin aikatauluihin, sopimusteknistä osaamista ja mikäli kyseessä on ulkomainen kumppani, myös ko. maan sopimuskäytäntöjen ja toimintakulttuurin tuntemusta. Vaikka kumppanuus edesauttaa riskien jakautumista, tulee osapuolten ymmärtää itse kumppanuuksiin liittyvät riskit, etenkin jos kyseessä on ulkomainen kumppani.

Riskit voivat liittyä esimerkiksi:

- Sopimuksessa määriteltäviin velvoitteisiin
- Tekijänoikeuksiin
- Henkilöstö- ja muihin resursseihin
- Käytännön työnjakoon
- Rahoitukseen

Riskeiltä on mahdotonta välttyä kokonaan, mutta lähtökohtaisesti yhteinen tahtotila ja tavoitteet ovat perusedellytys kumppanuudelle. Selkeät roolit ja vastuut sekä auki kirjoitettu suunnitelma mahdollisten muutosten varalta auttaa yhteisen toimintamallin rakentamisessa. Sopimukseen tulee luonnollisesti kirjata myös miten ja miksi kumppanuus voidaan purkaa ja purkamiseen mahdollisesti liittyvät korvausvelvoitteet.

5. Kumppanuudet edellytyksenä laajamittaiselle toiminnalle

Ammatillinen koulutusvienti ei kehity globaaliksi palveluliiketoiminnaksi ilman kumppanuuksia. Yksittäisissä organisaatioissa ei ole riittävästi henkilöstöä eikä eri alojen osaamista tai maantuntemusta, jotta liiketoiminta kehittyisi merkittävälle tasolle. Kumppanuudet ja niiden mahdollistamat uudet liiketoiminnan avaukset ovat näin ollen välttämätön askel kohti viennin kasvattamista.

Eri sektorien ja asteiden koulutuksen järjestäjien kumppanuuksien lisäksi tulisi entistä enemmän kiinnittää huomiota yrityskumppanuuksiin. Vientiyrityksillä on eri maissa osaamisvajetta, mahdollisesti myös haasteita rekrytoida sopivia henkilöitä. Yrityksen sisällä järjestettävä koulutus voi olla erinomainen tapa sitouttaa henkilöstöä ja toisaalta myös keino rakentaa Suomi-brändiä paikallisten viranomaisten suuntaan.

Tarjottaessa avaimet käteen- tuotantolaitosta tai esimerkiksi sairaalaa, paketissa mukana oleva korkeatasoinen, jopa jatko-opintokelpoisuuden henkilöstölle takaava, täydennys- ja/tai tutkintokoulutus voi olla merkittävä kilpailuvaltti suomalaisille yrityksille.

Jatkossa tuleekin analysoida laajemmin eri maiden ja sektorien tilannetta:

- millä aloilla tapahtuu voimakkainta kasvua eri maissa,
- miten koulutus vastaa tällä hetkellä työvoimatarpeisiin ja miltä poikkitieteellisiltä aloilta puuttuu mahdollisesti koulutus miltei kokonaan,
- tietoa työttömyyden rakenteesta sekä siitä miten työpaikkoja syntyy.

Suomalaiset koulutuksen järjestäjät ovat jo alkaneet etsiä eri kouluasteiden kumppaneita Suomesta. Tämä on positiivinen suunta ja laajentaa tarjontaa asiakkaalle päin. Seuraava luonnollinen askel yrityskumppanuuksien lisäksi on laajentaa verkostoamme potentiaalisimpiin kohtemaihin.

LÄHTEET

Hakanen, Heinonen, Sipilä 2007. Verkostojen strategiat

Valkokari ym. 2006. Yritysverkostojen strateginen kehittäminen.

VTT http://www.vtt.fi/files/sites/secnet/secnet_tuloksia_alasivu.pdf

TEKES http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/kumppanuudesta_kilpailuetua.pdf