



Tampereen
Ammattikorkeakoulu

Liiketalous
ja
Viestintä

Opinnäytetyöraportti

KANSAINVÄLISTEN YHTEISTYÖVERKOSTOJEN KEHITTÄMINEN JA
HILJAISTEN SIGNAALIEN LÖYTÄMINEN
Blender!-tulevaisuustyöpaja ja kysely

Amel Khelif
Nora Khelif

Liiketalouden ja Viestinnän koulutusohjelmat
Joulukuu 2010
Työn ohjaajat: Kirsi Tanner, Carolina Pajula

Tampere 2010



Tekijät:	Amel Khelif, Nora Khelif	
Koulutusohjelmat:	Liiketalous, Viestintä	
Opinnäytetyön nimi:	Kansainvälisten yhteistyöverkostojen kehittäminen ja hiljaisten signaalien löytäminen – Blender!-tulevaisuustyöpaja ja kysely	
Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi:	Joulukuu 2010	
Työn ohjaajat:	Kirsi Tanner, Carolina Pajula	Sivumäärä: 82

TIIVISTELMÄ

Blender!-tulevaisuustyöpaja oli Diges ry:n järjestämä päivä. Blender!-päivän tarkoitus oli kerätä yhteen eurooppalaisia luovan alan nousevia yrityksiä haastelemaan tulevaisuuden kehitystä verkostoitumisen sekä hiljaisten signaalien osalta.

Opinnäytetyö käsittelee kansainvälisten yhteistyöverkostojen kehittämistä sekä hiljaisten signaalien löytämistä. Opinnäytetyö tehtiin siten, että teoriaosion lisäksi se koostuu Blender!-päivän raportoinnista sekä verkostoitumisen ja hiljaisten signaalien kyselystä, joka toteutettiin Blender!-päivän osallistujille. Lisäksi toteutettiin teemahaastatteluja teoriaosan tueksi.

Blender!-päivä järjestettiin 8.9.2009. Kysely toteutettiin sähköisenä kyselynä Blender!-päivän jälkeen ajalla 3.-10.3.2010. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, miten yritykset näkevät verkostoitumisen sekä hiljaiset signaalit suhteessa omaan liiketoimintaansa. Kyselyyn osallistui kuusi yritystä 21:stä. Yrityksistä osa oli suomalaisia ja osa kansainvälisiä yrityksiä.

Tutkintotyömme tavoitteena toteutettiin Blender!-tulevaisuustyöpaja sekä Kysely verkostoitumisesta ja hiljaisista signaaleista. Selvitimme myös miten kansainvälisiä yhteistyöverkostoja kehitetään ja hiljaisia signaaleja löydetään. Työn tulokset kertovat Blender!-päivän onnistuneen hyvin. Kyselyn tulokset kertovat siitä, että yritykset hyödyntävät verkostoitumista sekä hiljaisia signaaleja paljon toiminnassaan sekä näkevät niillä olevan suoraa vaikutusta yrityksen tulokseen sekä menestymiseen.



Authors:	Amel Khelif, Nora Khelif	
Study programmes:	Business Administration, Culture and Arts	
Title of the thesis:	Development of international co-operation-networks and finding weak signals – Blender!-futureworkshop and survey	
Month and year of completion:	December 2010	
Supervisor:	Kirsi Tanner, Carolina Pajula	Number of pages: 82

ABSTRACT

Blender –future workshop was organized by Diges ry. The purpose of the Blender-day was to gather together European creative business firms to sniff the future development of networking as well as weak signals.

Our thesis deals with international cooperation in the development of networks as well as finding weak signals. The thesis has two authors, so the theory section in addition to our thesis consists of Blender-day reporting, and networking and weak signals survey, which was carried out Blender-day participants. In addition, we carried out interviews with the theme of the support of the theory.

Blender!-day was organized at 8.9.2009. The survey was conducted as a web inquiry after the Blender!-day at 3.-10.3.2010. The purpose of the survey was to find out how companies see networking as well as weak signals in relation to their own business. The survey involved six companies out of 21. Part of the companies was Finnish and part was international companies.

The goal of our thesis was carry out Blender-day and Survey. We also studied how to develop international networks of cooperation and how quiet signals are found. The results of our work tell that Blender!-day was a success. The results also show that businesses take advantage of networking and weak signals, and they have a direct impact on the company's performance and success.

Key words: networking weak signals internationality future
culture-entrepreneurship

Sisällysluettelo

1. Johdanto	5
2. Diges ry.	7
2.1 Toimeksiannon lähtökohdat – Blender!-tulevaisuustyöpaja projekti	8
2.1.1 Creative Economy and Beyond-kongressi ja Creative Metropolises- hanke	9
2.2 Toimeksiannon lähtökohdat – Kysely hiljaisista	10
signaaleista ja verkostoitumisesta	10
3. Verkostoituminen ja yhteistyöverkostot	12
3.1. Keskeisimmät käsitteet	15
3.2. Verkostojen muodot	17
3.2.1 Verkostojen hyödyt	22
3.3 Verkostoituva yrittäjyys.....	25
3.3.1 Verkostoituva kulttuuriyrittäjyys	28
3.4 Verkostojen johtaminen	29
3.5 Verkostojen kehittäminen	31
3.5.1 Verkostojen kehittämisen työkalut	36
3.5.2 Yhteistyöverkostojen kehittäminen ja verkostoyrittäjyys strategiaavalintana	38
3.6 Kansainväliset yhteistyöverkostot	40
3.7 Verkostoitumisen riskit ja haasteet	43
4. Hiljaiset signaalit	45
4.1 Hiljainen tieto.....	47
4.2 Megatrendit	48
4.3 TopTen -listat	49
5. Blender!-tulevaisuustyöpaja-projekti	50
5.1. Blenderin vaiheet ja organisointi	51
5.2. Päivän anti / hedelmät	56
6. Kysely hiljaisista signaaleista ja verkostoitumisesta	57
6. Kyselyn vaiheet ja organisointi	57
6.2 Tulokset	58
7. Yhteenveto.....	60
7.1 Kehitysehdotuksia	61
8. Lähdeluettelo.....	63
Liitteet	65
Liite 1: Blender! Participant Kit.....	65
Liite 2: Blenderin ohjelma	67
Liite 3: Blenderin osallistujayritykset	68
Liite 4: Sähköinen kyselylomake, Verkostoitumisesta ja Hiljaisista signaaleista	80

1. Johdanto

Verkostoitumisen merkitys on erittäin suuri nykypäivän liike-elämässä. Niin yrityksiltä, kuin yrittäjiltä sekä työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän yhteistyö- ja verkostoitumistaitoja.

Digitalisoituminen, asiakkaiden vaatimustason nousu sekä virtuaaliyhteisöjen synty, sosiaalisten medioiden vaikutus ja muutosnopeus ovat kaikki esimerkkejä ilmiöistä, jotka ovat edesauttaneet verkostoitumisen aseman vahvistumista tämän päivän liiketoiminnan merkittäväksi kulmakiveksi.

Tänä päivänä erottautuminen ja ajan hermolla pysyminen on tärkeämpää kuin koskaan. Yritykset joutuvat yhä enemmän miettimään sitä, miten uudistua ja miten saavutetaan uudet markkinat sekä kehitetään uudenlaista liiketoimintaa. Sen vuoksi verkostoitumisen lisäksi hiljaisten signaalien tarkastelusta on tullut yksi strategian kulmakivistä monille yrityksille. Monesti myös se, että hiljaisten signaalien avulla kehitetään uutta liiketoimintaa, vaatii yrittäjiltä laajaakin verkostoitumista. Joten opinnäytteemme teoreettisen viitekehyksen kulmakivet, verkostoituminen sekä hiljaiset signaalit, kuuluvat ajan hermolla olevassa yritystoiminnassa tiiviisti yhteen. Työn keskeisimpiä käsitteitä esitellään luvussa 3.1.

Opinnäytetyön tavoitteena ovat kansainvälisen Blender! -tulevaisuustyöpajan järjestäminen sekä Verkostoituminen ja Hiljaiset Signaalit -kyselyn toteuttaminen ja myös selvittää yhteistyöverkostojen kehittämistä sekä hiljaisten signaalien löytämistä. Painotukset jakautuvat siten, että Amel Khelifin tavoite on Blender! -tulevaisuustyöpajan järjestämisessä ja Nora Khelifin tavoite kyselyn toteuttamisessa. Blender!-tulevaisuustyöpaja on Creative Metropolis hankkeen osaprojekti ja Verkostoituminen ja Hiljaiset Signaalit -kyselyn tutkimusjoukkona ovat Blender! -päivän osallistujat.

Työn tavoitteena on myös selvittää, miten kansainvälisiä yhteistyöverkostoja kehitetään ja hiljaisia signaaleja löydetään. Työ oli tarpeen tehdä, koska työ edesauttaa konkreettisesti yritysten verkostoitumista kansainvälisellä tasolla.

Opinnäytetyössämme tarkastelemme aihealuetta, joka on lähellä molempien tekijöiden sydäntä. Opinnäytetyömme aiheen valinta tuntui luontevalta, sillä olemme molemmat kiinnostuneita verkostoitumisesta, kansainväliselläkin tasolla. Myös hiljaiset signaalit sekä tulevaisuuden trendien ennustaminen kiinnostavat molempia.

Työn toimeksiantajana on luovan alan yrittäjyyden kehittämissyhdystys Diges ry. Toimeksiannon opinnäytteeseen saimme työn toisen tekijän Amelin kautta, sillä Amel työskentelee Diges ry:ssä osa-aikaisena projektiassistenttina.

Työmme luvussa kaksi selvitämme tarkemmin Diges ry:n toimintaa sekä toimeksiantomme taustoja. Luvussa kolme käsittelemme verkostoitumista ja yhteistyöverkostoja. Luku kolme avaa esimerkiksi sitä, mitä hyötyä verkostoituminen tarjoaa ja miten yhteistyöverkostoja kehitetään. Luku neljä kertoo hiljaisista signaaleista. Luvussa neljä selvitämme esimerkiksi sitä, miten hiljaisia signaaleja voidaan löytää sekä miten niitä voidaan hyödyntää liiketoiminnassa.

Luku viisi käsittelee Blender!-tulevaisuustyöpaja-projektia. Diges ry organisoii Blender-päivän, joka oli verkostoitumista ja hiljaisia signaaleja käsittelevä työpaja-päivä. Blender! –päivään osallistui eurooppalaisia luovan alan kärkiyrittäjiä. Luku kuusi käsittelee kyselyä verkostoitumisesta ja hiljaisista signaaleista. Kysely toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella Blenderin! –osallistujille. Kyselyn tarkoitus oli selvittää näiden eurooppalaisten kärkiyrittäjien näkemyksiä verkostoitumisesta sekä hiljaisista signaaleista ja siitä kuinka he hyödyntävät niitä omassa liiketoiminnassaan. Blenderin järjestäminen sekä kyselyn toteuttaminen ovat opinnäytetyömme projektiosuuksia. Blender! –päivä on työn tekijöistä Amelin projektiosuus ja kysely on työn tekijöistä Noran projektiosuus.

Luku seitsemän kokoaa yhteen molempien projektiosuuksien yhteenvedot sekä kehitysehdotukset. Viimeisenä työssämme on projektien liitteet.

2. Diges ry.

Opinnäytetyömme toimeksiantaja Diges ry on luovan liiketoiminnan jalostaja. Luovien alojen liiketoiminnan kehittämissyhdistys Diges ry on valtakunnallinen yhdistys, joka on perustettu vuonna 2003. Helsingin Pasilassa toimiva yhdistys edistää luovien alojen pk-yritysten liiketoimintavalmiuksia.



Kuva 1: Diges ry:n logo (www.diges.info)

Diges ry toimii luovan alan yritysten sparraajina ja heidän kykyjen kehittäjinä. Sparrauksella tarkoitetaan henkilökohtaista ja luottamuksellista neuvontapalvelua, jonka tavoitteena on asiakkaan liiketoiminnan kehittäminen. Diges auttaa luovan alan yrittäjiä, myös aloittelevia tai yrityksen perustamista suunnittelevia tai yrityksen tai yhdistyksen henkilöstöä.

Diges myös edistää osaltaan luovan alan tuotekehitystoimintaa sekä jalostaa t&k-hankkeita, joissa esimerkiksi Tekesin valmistelurahoituksen turvin sparrataan asiakkaan tuotekehitysihiosta valmis hankesuunnitelma tai liiketoimintasuunnitelma uuden tuotteen tai palvelun kehittämiseksi.

Lisäksi Diges toimii myös itse uusien luovan alan liiketoiminnan kehittämiseen tähtäävien projektien tuottajana. Digesin luovan alan liiketoiminnan tuntemus on myös muiden, luovien alojen pk-yritystoimintaa kehittävien, tahojen apuna. Digesin asiantuntijat ovat toimineet neuvonantajina sekä selvitysten tekijöinä ministeriöille, muille julkishallinnon tahoille, alan oppilaitoksille, hankkeille sekä lukuisille muille luovien alojen kehittäjätahoille.

Diges ry:ssä työskentelevillä asiantuntijoilla on monilla yrittäjätausta, joten heillä on paljon omakohtaista näkemystä yritysmaailmasta ja liiketoiminnan osaamisesta. Diges ry on innovatiivinen ja erittäin vahvasti verkottunut toimija, joka tekee yhteistyötä kaikkien keskeisten toimijoiden kanssa.

2.1 Toimeksiannon lähtökohdat – Blender!-tulevaisuustyöpaja projekti

Verkostoitunut liiketoiminta on kiinnostanut molempia tekijöitä sen sosiaalisen puolen vuoksi aina enemmän kuin perinteinen yrittäjyys. Verkostoitumalla myös pienestä tekijästä voi tulla suuri, joten tavallaan perinteinen Daavid vs.

Goljat-ajattelu viehättää verkostoituvassa liiketoiminnassa molempia opinnäytetöiden tekijöitä.

Työn toisen tekijän Amelin Khelifin lähtökohdat ja taustat toimeksiantoon olivat hyvin selkeät. Hänen työskennellessä Asiakastyytyväisyystutkimuksen projektipäällikkönä Musiikki & Media 2007-tapahtumassa tutustuin Diges ry:n toimintaan. Diges ry. järjesti tapahtumassa hankeklonian, jonka tarkoituksena oli sparrata ja avustaa Musiikki & Media-tapahtuman osallistujia, luovan alan yrittäjiä, omassa liiketoiminnassaan. Amel hankki lisätietoa yhdistyksestä ja kiinnostuin erittäin paljon Diges ry:n toiminnasta ja ehdotti opinnäytetyön tekemistä Diges ry:lle helmikuussa 2009. Aihetta hänellä ei vielä silloin ollut selvillä, koska hän ei ollut täysin varma mitä kaikkea Digesillä tehdään. Toiminnanjohtaja Pekka Krook palkkasikin hänet ensin työntekijäksi Diges ry:lle, jotta hän saisi kattavan kuvan Digesin toiminnasta ja, että hänen olisi helppo keksiä aihe opinnäytetyölle.

Amel aloitti työt huhtikuun 2009 alussa Diges ry:llä. Hän teki työtä aluksi nimikkeellä Diges ry:n assistentti. Työtehtävät Digesillä olivat erittäin vaihtelevia, aina laskutuksesta ja yleisistä toimistotöistä liikunta-alan kehittämisstrategian luomiseen tai koulutusmateriaalin kokoamiseen. Syksyllä 2009 hän pääsi projektiassistentiksi

Digesin Blender!-tulevaisuustyöpaja-projektiin, jota Digesiltä ehdotettiin myös sopivaksi opinnäytetyön toimeksiannoksi. Projektin aihepiiri, verkostoituminen ja hiljaiset signaalit, tuntuivat heti luontevilta ja erittäin kiinnostavilta aiheilta tehdä opinnäytetyö, joten toimeksiantoon tarttuminen oli Amelille helppoa.

2.1.1 Creative Economy and Beyond-kongressi ja Creative Metropolises-hanke

Blender-tulevaisuustyöpaja järjestettiin osana kansainvälistä Creative Economy and Beyond-kongressia (CEB), joka pidettiin Kaapelitehtaalla 9.-10.9.2009.

Creative Economy and Beyond-konferenssissa päättäjät, innovaatiopolitiikan toimijat, tutkijat, taiteen ja kulttuurin toimijat sekä yritykset haastettiin yhteiseen keskusteluun luovan talouden merkityksestä, kasvun edellytyksistä sekä tulevaisuuden haasteista ja mahdollisuuksista.

CEB-kongressi kuului loppusyksyllä 2008 käynnistyneeseen kolmevuotiseen CREATIVE METROPOLES -hankkeeseen, jonka tavoitteena on kehittää kaupunkien tukitoimia ja identifioida niitä tapoja, joilla kaupungit voivat vaikuttaa positiivisesti luovien toimialojen kehittymiseen ja menestymiseen.

Lisäksi hankkeen tavoitteita on tuoda esiin luovien toimialojen vaikuttavuutta ja merkitystä entistä paremmin faktojen, kokemusten ja esimerkkien valossa.

Creative Metropolises-hanke keskittyy erityisesti näihin viiteen teemaan:

1. Luoville aloille suunnatun julkisen tuen rakenne ja toimintamallit
2. Luovien alojen yritysten liiketoimintaosaaminen ja kansainvälistyminen
3. Luovat kaupunginosat, tilat ja alueet sekä luovien alojen yrityskeskittymät
4. Rahoitusmallit luoville toimialoille
5. Kysyntä luovien toimialojen palveluille ja tuotteille, mukaan lukien julkisen sektorin kysyntä

Creative Metropolises -hankkeeseen kuuluu 11 kaupunkia. Mukana ovat Baltic Metropolises verkostosta: Berliini, Helsinki, Oslo, Riika (pääpartneri), Tukholma, Tallinna, Vilna ja Varsova. Lisäksi verkostoa täydentävät partnerikaupungit: Birmingham, Amsterdam ja Barcelona.

Projektin kautta nämä Euroopan metropolit ovat sitoutuneet jakamaan tietoa luovien alojen kehittämistoimenpiteistään ja niiden tuloksista. Yhteisenä tavoitteena on tarjota luoville toimialoille entistä joustavampaa, hyvin kohdennettua ja tehokasta tukea.

Creative Metropolises -hankkeessa olivat mukana Helsingin kaupunki, kaupungin elinkeinopalvelu ja kulttuuriasiainkeskus. Hankkeen päärahoittaja on EU:n INTERREG IVC –ohjelma ja Helsingin kaupunki on saanut hankkeeseen myös kansallista vastinrahaa työ- ja elinkeinoministeriöltä.

(Creative Metropolises www-sivu 10.4.2010)

2.2 Toimeksiannon lähtökohdat – Kysely hiljaisista signaaleista ja verkostoitumisesta

Tässä kappaleessa työn toinen tekijä, Nora Khelif, kertoo lähtökohtia ja taustojaan kyselyyn sekä opinnäytetyöhön.

Innostus opinnäytetyöhön lähti Noran seurattessa Amelin työskentelyä Diges ry:ssä. Amelin pohiessa oman opinnäytteensä laajuutta, hän totesi, että verkostoitumisen teoreettinen viitekehys osoittautuu niin laajaksi alueeksi, että opinnäyte tarvitsee toisen tekijän. Päätettiin tehdä yhteistyötä opinnäytteen kanssa, koska Noralta puuttui motivoiva ja häntä itseään kiinnostava opinnäytteen aihe kokonaan. Päätöstä tuki myös se, että tiedettiin Tampereen ammattikorkeassa olevasta mahdollisuudesta toteuttaa opinnäytetyö koulutusohjelmien välisenä yhteistyönä.

Amel tekee opinnäytteen projektiosuutena raportointia Blender! – päivästä, joten luonnollisesti Nora alkoi pohtia, mikä voisi olla hänen projektillinen osuutensa tähän opinnäytetyöhön. Nora päätyi tekemään kyselyä Blenderin osallistujille, koska verkostoituminen sekä hiljaiset signaalit kiinnostivat häntä sekä hän halusi tietää, mitä luovan alan yrittäjät käytännössä ajattelevat verkostoitumisesta sekä hiljaisista signaaleista. Blenderin osallistujat olivat hyvä tutkimusjoukko, koska heillä oli Blender! – päivän osallistumisen vuoksi käsitystä ennakkoon verkostoitumisesta sekä hiljaisista signaaleista. Lisäksi tämä toi opinnäytteeseen tarvittavaa koheesiota.

Lisäksi Nora toteutti myös teoreettiseen viitekehykseen aineistona käytettävät teemahaastattelut. Hän haastatteli sähköpostilla Musiikki & Media – tapahtuman vanhempaa tuottajaa Kimmo Pekaria sekä Esa Tonttia ja Lasse Hytöstä, luovan alan yrittäjiä GAEA Oy:stä.

3. Verkostoituminen ja yhteistyöverkostot

Yrityksillä on nykypäivänä useita syitä verkostoitua. Verkostoitumisella tavoitellaan tehokkaasti kustannusetuja, yrityksen kasvua, joustavuutta sekä nopeaa reagointivalmiutta vastata liike-elämän haasteisiin.

Yhteistyöverkostotoiminnan perusteina voidaan nähdä riskin jakamisen tavoittelu, helpompi pääsy uusille markkinoille sekä markkinoille pääsyyn kuluvan ajan lyheneminen. Verkostoitumisen perusteena nähdään myös mahdollisuus yhdistää toisiaan täydentäviä taitoja ja osaamista, jolla saavutetaan haluttu lopputulos.

(Toivola 2005:14.)



Kuva 2: Verkostoituminen on merkki fiksumasta ja ammattimaisesta yrittäjyydestä (http://commons.wikimedia.org/wiki/File:John_Hill_and_John_Linthicum_shaking_hands.jpg)

Verkostoituminen on nouseva trendi nykypäivän liike-elämässä.

Tietoliikenneyhteyksien helppous sekä dokumenttien siirto vaivattomasti etäyhteyksien välityksellä, helpottavat entisestään toimijoiden verkostoitumista. Tieto on tänä päivänä enemmän saatavilla kuin koskaan. Ja yhä useammat omaa yritystä suunnittelevat näkevät ainoana vaihtoehtonaan verkostoitumisen pärjätäkseen yritysmaailman kovassa kilpailussa.



Kuva 3: Yritysten toiminnan organisoituminen ja yhteistyö (Toivola 2006, 18)

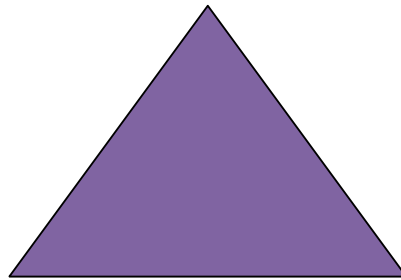
Kuva 3:ssa on esitetty yritysten toiminnan organisoinnille neljä eri tapaa. Näitä tapoja erottavat omistajuus ja yhteistyö. Yhteistyö yhdistetään usein yhteiseen omistukseen, vaikka eri omistuksessa olevienkin yritysten välillä voi olla yhteistyötä. Kuvassa strateginen verkosto tarkoittaa eri yritysten välillä olevaa yhteistyöhön perustuvaa toimintaa, jossa toimitaan avoimilla sopimuksilla ja uskotaan pitkäaikaiseen kumppanuuteen. Kuvassa vertikaalisesti integroitunut yritys taas tarkoittaa saman yrityksen sisäistä yhteistyötä eri yksiköiden välillä.

Hierarkia taas tarkoittaa toimintaa yhden yrityksen sisällä siten, että jokainen yksikkö on oma kokonaisuutensa eli yhteistyötä ei tehdä. Markkinat puolestaan tarkoittavat sitä, että transaktiot tehdään hinnan perusteella ja itsenäiset yksiköt kilpailevat keskenään. Verkostossa siis yhdistyvät hierarkia sekä markkinat, verkosto-organisaatiot ovat siis markkinoiden ja hierarkia välimuoto.

VERKOSTOT

Yritys verkostoituu

Perustuvat yhteisiin tavoitteisiin ja yhteistyöhön
Ohjaustapana kumppanuus ja avoimuus



HIERARKIA

Yritys tekee itse

Perustuu määräysvaltaan
Ohjaustapana auktoriteetti

MARKKINAT

Yritys ostaa muilta

Perustuvat tavaran tai palvelun ostoon
Ohjaustapana hinnan muodostuminen

Kuva 4: Verkosto rakenteena (http://www.yrityssuomi.fi/veli/veli_aihio_1.swf)

Verkostoitunut organisaatio on säännöllisessä yhteistyössä muiden verkoston jäsenten kanssa. Tavoitteena on synnyttää win-win –tilanteita eli kaikkien osapuolten kannalta hyödyttäviä. Verkoston toimivuuden perustana ovat luottamus ja sosiaaliset suhteet, jotka tukevat toimintaa ja vähentävät kustannuksia. Verkostot ovat joustavampia ja kevyempiä rakenteita kuin hierarkiat. Verkostoissa toimiminen perustuu usein yhteisiin tavoitteisiin ja vastavuoroisuus sekä avoimuus on keskeistä.

(Toivola 2006:30.)

3.1. Keskeisimmät käsitteet

Opinnäytetyömme ymmärtämiseksi koimme tarpeelliseksi koota keskeisimpiä käsitteitä aiheesta.

Verkostoituminen on yritysten ja organisaatioiden erilaisia yhteistyömalleja, joihin voivat samanaikaisesti osallistua useat eri tahot (Pirnes 2002:7).

Verkosto on vähintään kahden yrityksen välinen pitkäaikainen liiketoimintaa toteuttava yhteistyösuhde, jonka avulla yritykset koettavat saavuttaa vahvemman kilpailuasetelman (Toivola 2006:22).

Verkostojohdaminen on johtamismalli, jolla verkostoa johdetaan (Pirnes 2002:8).

Verkosto-osaaminen on yrityksen tai muun organisaation kykyä tulkita verkostoja ja saada ne toimimaan tavoitteellisesti. Verkosto-osaaminen on sisäisen tehokkuuden ja ulkoisen tehollisuuden aikaperusteista johtamista, jossa prosessit on organisoitava uudestaan. (Pirnes 2002:47.)

Verkostoveturi on koko verkoston solmukohta. Verkostoveturi on vastuussa yritysverkoston suhteesta asiakkaaseen, joka on yritysverkoston ydinkysymys. (Niemelä 2002:46,54.)

Veturiyritys on yritys, jolla on keskeinen rooli verkostojen rakentumisessa. Se huolehtii koko verkoston toimivuudesta sekä kokoaa verkoston. Veturiyritys tekee itse vain pienen osan kokonaisuudesta ja se ostaa kaiken muun verkoston muilta jäseniltä. Niille on myös ominaista toimia pienellä henkilömäärällä ja toiminta on erittäin fokusoitunutta.

(Toivola 2005: 134–135.)

Veturiyrittäjä on veturiyrityksen vetäjä. Veturiyrittäjän rooli voi vaihdella verkostoista riippuen, esimerkiksi hän voi olla veturiyrityksen roolissa, ja sitten toisessa verkostoissa osa yritysten muodostamaa, toisen yrityksen vetämää, ketjua. Ihanteellisimmillaan veturiyrittäjä on yrittäjähenkilönä, jolla on vahva oma erikoisosaaminen yrityksessään. Veturiyrittäjältä vaaditaan monipuolista osaamista, yhteistyökykyä, asiakassuuntautuneisuutta sekä hyviä projektinhallintataitoja. Veturiyrittäjän rooliin kuuluu monenlaisia työtehtäviä, kuten suhteiden hoitoa, paperityötä, sekä kommunikointia eri osapuolten, kuten esimerkiksi asiakkaiden tai muiden verkostokumppanien kanssa.

(Toivola 2005: 136.)

Verkostokyvykkyys on yrittäjän kyky luoda, hallita ja johtaa verkostoja sekä käyttää niitä yrityksen strategiassa. Verkostokyvykkyyteen kuuluu esimerkiksi kyky toimia veturina, vuorovaikutustaito, kyky tehdä yhteistyötä ja luottamus sekä asiakassuuntautuneisuus. (Toivola 2006:22,80.)

Verkostoyritys on yritysten, joilla on tiivistä yhteistyötä, välisen kumppanuuden synnyttämä yritys.

Verkostotaloudella tarkoitetaan luottamukseen ja kumppanuuteen sekä ydinosaamiseen ja yhteistyön kasvuun keskittyneitä globaaleja markkinoita.

Verkostoyrittäjyys on vuorovaikutteista yrittäjyyttä. Yrityksen liiketoiminnan ytimen muodostavat toimivat verkostot. Verkostoyrittäjyydessä korostuvat uudenlaiset toimintatavat verrattuna muihin yrittäjyyden muotoihin. Lisäksi yrittäjä saa verkostoyrittäjyydessä uusia rooleja.

(Toivola 2006:12, 41.)

3.2. Verkostojen muodot

Verkostoja pyritään jaottelemaan niiden ominaispiirteiden mukaan. Yrityksen on helpompi hyödyntää verkostoja toiminnassaan, kun sekä yrittäjällä että yrityksellä on käytössään monipuolisesti erilaisia verkostoja. Verkostojen tyyppien tunnistaminen auttaa yrittäjää suunnittelemaan liiketoimintaa siten, että yrityksen strategiassa otetaan huomioon erityyppisten verkostojen hyödyntäminen. Nuorkauppakamarin presidenttinä toimiva Nana Närhi puhuikin Talouselämän-verkkoartikkelissa erilaisista verkostoitumismahdollisuuksista seuraavasti:

”Kannattaa miettiä, millaisia kontakteja haluaa ja tarvitsee. Joillekin sopii verkostoituminen Internetissä, toisille taas yhteisöllisyys ja kasvokkain tapaaminen ovat tärkeitä”. (Talouselämä, verkkoartikkeli 2006)

Tällä Närhi viittaa juurikin siihen, että yrittäjä voi hyödyntää erityyppisiä verkostoja strategiansa mukaan.

Toivolan (2006: 23–25) mukaan verkostojen muodot voidaan jakaa viiteen eri verkostotyyppiin. Näissä tyypeissä verkostot voivat olla joko yksilöiden tai yritysten välisiä verkostoja.

Pienten yritysten verkostoitumistyyppit

Verkostotyyppi	Kuvaus
Vaihdantaverkosto	Yritysten välinen yhteistyö, jonka toimintaan vaikuttavat sekä vuorovaikutus että sosiaaliset verkostot.
Vuorovaikutusverkosto	Verkostosuhteita, joiden kanssa ei tehdä kauppaa, vaan vaihdetaan tietoa.
Sosiaalinen verkosto	Verkostot ovat aina ihmisten välisiä. Sosiaaliset verkostot rakentuvat perheen, ystävien ja tuttavien kesken.
Horizontaalinen verkosto	Saman toimialan sisällä toimivia, kilpailijoiden välisiä yhteistyöverkostoja.
Vertikaalinen verkosto	Saman arvoketjun jäseniä, jossa tuotteet tai palvelut täydentävät toisiaan.

(Toivola 2006, 25)

Pienten yritysten verkostotyyppit voidaan jakaa vaihdantaverkostoihin, vuorovaikutusverkostoihin sekä sosiaalisiin, horisontaalisiin ja vertikaalisiin verkostoihin.

Vaihdantaverkostossa toimitaan yritysten välisessä yhteistyössä, joka voi perustua tuotantoon tai kaupankäyntiin. Vuorovaikutusverkostot ovat verkostosuhteita, joiden kanssa ei tehdä kauppaa vaan saadaan ja vaihdetaan tietoa. Sosiaaliset verkostot korostavat verkostojen rakentumista aina ihmisten välille, joten niitä muodostuu myös perheen, ystävien ja tuttavien kesken. Sosiaaliset verkostot perustuvat luottamukseen ja rakentuvat pitkän ajan kuluessa. Horisontaaliset verkostot ovat sellaisia, joihin jäsenyritykset eivät ole organisoituneet yhden päähankkijan arvoketjuun, kun taas vertikaaliset verkostot ovat saman arvoketjun jäseniä.

Verkostojen muodoista on monia käsityksiä. Taas Niemelän (2002:18) mukaan verkostot voidaan jakaa vain vertikaalisiin ja horisontaalisiin verkostoihin.

Vertikaalisessa verkostossa on esimerkiksi leivonnaisten toimittaja, leivonnaisten valmistaja, leivonnaisten maahantuoja, leivonnaisten kauppias sekä leivonnaisten ostaja eli asiakas.

Kun taas horisontaalinen verkostossa on leivonnaisten raaka-aineiden tuottajien yhteistyötä sekä leivonnaisten valmistajien verkosto, jonka avulla voidaan päästää esimerkiksi erittäin suuriin tuotantomääriin.

Lisäksi yritysyhteistyön perinteisiä perusmalleja ovat:

- 1) **Kehittämisrengas**, joka on pienyritysten malli, jossa toimintaa esittelemällä ja keskustelulla haetaan kehityskohteita ja ratkotaan ongelmia.
- 2) **Yhteistyörengas** (verkostoyrityksillä on jokin yhteinen resurssi, esim. vientipäällikkö, yhteiset tilat, ostoyhteistyö, kuljetukset, muu logistiikka)
- 3) **Projektiryhmä** (esim. turn key –toimituksia varten koottu)
- 4) **Yhteisyritys** ("joint venture", edellyttää panostuksia, sisältää riskejä, luottaa, tuotto realisoituu vasta pitkällä tähtäimellä)

- 5) **Yhteisyksikkö** (formaalinen ja sidoksiltaan tiukka, esim. verkostoyritysten perustama yhtiö; kaikki toiminta ulospäin tämän yksikön nimissä; tuottaa spontaanisti uusia yhteistyöhankkeita)

(Niemelä 2002:13-21.)

Lisäksi yrityksen työntekijät tarvitsevat kykyä hallinnoida myös ihmisten välisiä verkostoja ja verkostosuhteita toteuttaakseen liiketoimintaverkostoja menestyksekkäästi. Esimerkiksi nykyajan koulumaailmassa korostetaan opiskelijoille verkostoitumisen tärkeyttä; Amel Khelifin opiskelut yrittäjyyden yksikössä vuonna 2007 alkoivat siten, että opiskelijat listasivat omat verkostonsa yritysmaailman toimijoihin, jota kautta alettiin miettiä sopivia mahdollisia työprojekteja opiskelijaosuuskunnalle.

Esimerkkejä tällaisista ihmisten välisistä verkostoista on lukuisia. Yleisimmin ihmisten väliset verkostot jaetaan virallisiin ja epävirallisiin verkostoihin.

Viralliset verkostojen toimintaa säätelevät erilaiset säännöt ja päätökset. Virallisia verkostoja ovat esimerkiksi hallitukset, eduskunnan valiokunnat, rekisteröidyt yhdistykset sekä kunnalliset toimielimet. Näillä muodollisilla verkostoilla on ominaista toimia suhteellisen vakiintuneiden käytäntöjen mukaan.

(Silvennoinen 2008:10.)



Kuva 5: Oppilaskuntien hallitukset ovat myös virallisia verkostoja
(<http://www.flickr.com/photos/39965300@N07/5040838538/>)

Epävirallisilla verkostoilla sen sijaan tarkoitetaan verkostoja, joilla voi olla lukuisia tarkoituksia. Ne voivat toimia tehokkaina viestintäkanavina tai tuottaa jäsenilleen rentoutumista tai muuta mielihyvää. Tällaisia verkostoja ovat esimerkiksi erilaiset harrastuspiirit, joiden jäsenet ovat verkostoituneet yhteisen intressin perusteella.

(Silvennoinen 2008:11.)

Myös sosiaaliset mediat tarjoavat välineitä ihmisten verkostoitumiseen. Ihmiset verkostoituvat enemmän ja enemmän sähköisesti. Facebook, LinkedIn, Twitter, Myspace sekä lukuisat muut yhteisöpalvelut tarjoavat välineitä verkostoitumiseen. Myös monet yritykset hyödyntävät näitä sosiaalisia medioita verkostoitumiseen asiakkaiden kanssa.

3.2.1 Verkostojen hyödyt

Verkostoista on yrityksille monenlaista hyötyä. Verkostoilla on merkitystä sekä yrittäjälle että yritykselle. Yrittäjän näkökulmasta verkostot vahvistavat yrittäjän itseluottamusta ja kehittävät uutta osaamista. Yritykselle verkostot taas tuovat uskottavuutta ja luotettavuutta, täydentäviä resursseja sekä muokkaavat ja uudistavat liiketoimintakonseptia.

Verkostojen avulla pystyy saavuttamaan etuja, joita yritys ei yksinään pystyisi saavuttamaan. Yritysyhteistyön ja verkostoitumisen avulla yritykset voivat parantaa huomattavasti toimintaedellytyksiään. Verkostojen hyötyjä ovat esimerkiksi tunnettuuden lisääntyminen, säästöt kustannuksissa, näkyvyyden lisääntyminen sekä asiakkaiden määrän kasvu ja monipuolisempien tuotepakettien syntyminen.

Yritys voi myös verkostoitua liiketoimintansa tietyllä osa-alueella.

Verkostoitumalla esimerkiksi mainonnan ja markkinoinnin saralla yritys voi saavuttaa suuremman tehokkuuden markkinoinnissaan pienemmillä kustannuksilla, saada esimerkiksi suuremman mainoksen ja laajemman levikin.

(Kaskela 2005: nettiartikkeli)

Verkostojen keskeiset hyödyt pienelle yritykselle

Verkostojen keskeiset hyödyt pienelle yritykselle:
Verkostot parantavat yrityksen sisäistä suorituskkyä ja tehokkuutta.
Verkostoilla saavutetaan resursseja, joihin muuten ei olisi mahdollisuutta.
Verkostojen avulla voidaan keskittyä kilpailukyvn kannalta keskeisiin toimintoihin.
Verkostot edistävät yrityksen kasvua ja kykyä pysyä joustavana.
Verkostoissa yritykset voivat täydentää toistensa osaamista.
Verkostot luovat oppimisen ja uuden tiedon hankkimisen mahdollisuuksia.

Verkostot voivat parantaa yrityksen kilpailukykyä, mahdollistaa pääsyn uusille markkinoille ja nopeuttaa uusien markkinoiden oppimista.

(Toivola 2006, 77)

Nykyaikana yritykset hyödyntävät verkostoitumista yhä voimakkaammin liiketoiminnassaan. Yritykset pyrkivät keskittymään ydinosaamiseensa ja monesti tämän mahdollistaa vain tehokas verkostoituminen. Ydinosaamiseen keskittyminen sekä verkostoituminen auttavat yhdessä yritystä pärjäämään kiristyvässä kilpailussa.

Monet yritykset ulkoistavat toimintojaan, jotta pystyisivät keskittymään paremmin niihin toimintoihin, jotka luovat yritykselle eniten lisäarvoa. Tämä on hyödyllistä yritykselle, koska näin verkostoitumalla omia resursseja ei tarvitse käyttää aivan kaikkeen.

Jo teollisuuden alkuajoista on ollut olemassa eräänlaisia yritysverkostoja ja ketju on toiminut osatoimittajista aina raaka-ainetoimittajiin. Aiemmin kuitenkin pääasiassa yksi yritys vastasi toimitusketjun suurimmasta osa-alueesta, kun taas nykyään toimitusketju koostuu useammista pienistä osista.

Verkostoituminen auttaa verkostojen laajentuessa yritystä lisäämään asiakasmääriään. Verkostotaloudessa verkostot voivat laajentua monimutkaisiksi kokonaisuuksiksi. Yrityksen ansaintalogiikka voi olla monimutkainenkin paletti, joka on kuitenkin ainoastaan verkostoitumisen ansiosta mahdollista toteuttaa. Verkostoituminen tarjoaa siis monille yrittäjille korvaamatonta hyötyä, joka on yrityksen toiminnan elinehto.

Lisäksi tekniikan kehitys on mahdollistanut sen, että verkostoitumisesta saadaan entistä enemmän hyötyä irti, koska verkostoituminen tarvitsee toimiakseen hyvät informaationvälitysokalut. Tekniikan sekä verkostoitumisen rinnakkainen kehitys siis ajavat toisiaan eteenpäin ja näin hyödyttävät molemmat yritystä.

(Kaskela 2005: nettiartikkeli)

Verkostojen hyödyistä nauttii moni nykypäivän menestynyt yritys. Esimerkiksi Aker Solutions, suuri norjalainen telakka, joka on erikoistunut öljynporauslaivojen sekä -lauttojen valmistukseen, hyödyntää verkosto-osaamista.



Kuva 6: Öljynporauslautta (<http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/82/Oil-rig-BC-north.JPG>)

Aker Solutions onnistui päihittämään merkittävimmän kilpailijansa Kværnerin pohjaamalla toimintansa verkosto-osaamiseen. Kværnerin toiminta pohjautui puolestaan enemmän perinteiseen yrittäjyyteen.

Aker Solutionsin verkosto-osaamisen ymmärtää paremmin, jos sitä vertaa perinteisempään tuotantomalliin. Perinteisessä tuotantomallissa ytimenä on suunnittelu, jossa tuotantolautan tai -laivan piirtämisen lisäksi myös suunnitellaan kaikki laivan tai lautan keskeisimmät toiminnot. Perinteisessä tuotantomallissa suunnittelun jälkeen tulee seuraavana vaiheena eteen raaka-aineiden ja koneiden tarjouspyyntöjen lähettäminen potentiaalisille toimittajille. Prosessi etenee siten, että toimittajilta saadaan tarjoukset ja parhaimmille lähetetään edelleen tilaukset. Ensimmäisten raaka-aineiden saavuttua telakalle voidaan valmistusprosessi

käynnistää. Tämä perinteinen tuotantomalli vastaa yhdensuuntaista tuotantoprosessia. Tämän tuotantoprosessin merkittävin haittatekijä on, että valmistuva laiva perustuu jo yli kolme vuotta aikaisemmin laadituille piirustuksille, joten uusimpia teknisiä innovaatioita ei voida hyödyntää laivan valmistuksessa. Aker Solutionsin verkosto-osaamiselle pohjautuva tuotantomalli taas perustuu suunnittelun kokoaikaiselle hyödyntämiselle. Näin voidaan valmistaa laiva siten, että uusinta teknologiaa voidaan hyödyntää prosessin loppuun saakka. Suunnittelu kestää lähes koko valmistuksen aina siihen saakka kunnes valmis lautta luovutetaan tilaajalle.

Aker on myös muuttanut valmistusprosessinsa sellaiseksi, että siinä on mahdollisimman paljon samanaikaisia toimintoja perinteisen prosessin peräkkäisten toimintojen sijasta. Tästä saadaan se hyöty, että laivan valmistusprosessi saadaan lyhennetyksi neljästä vuodesta 2,5 vuoteen. Aker Solutionsin verkosto-osaamisen mallilla pystytään siis palvelemaan asiakasta nopeammin. Tämä on asiakkaalle merkittävä etu. Valmistusprosessin lyheneminen merkitsee taas Aker Solutionsille huomattavaa säästöä kiinteissä kustannuksissa – säästöä syntyy keskimäärin jopa 37,5 prosenttia. Verkostoitumisen hyödyt ovat siis selvästi havaittavissa Aker Solutionsin liiketoiminnassa.

(Pirnes 2002:180-190.)

Aker osti sittemmin Kværnerin ja liiketoiminnat sulautuivat verkotomallin mukaiseksi liiketoiminnaksi.

3.3 Verkostoituva yrittäjyys

Verkostoyrittäjyys tuo mukanaan uuden toimintamallin riskit ja epävarmuudet. Yritysten yhteistyö määrittää liiketoimintaa ja yrittäjä on enemmän riippuvainen muista verkostossa toimivista yrittäjistä kuin perinteisessä yrittäjyydessä. Tämän vuoksi yrittäjän tulee luoda toimivia verkostoja sekä olla itse luotettava verkoston jäsen. Verkostoituva yrittäjyys vaatii yrittäjältä sitoutumista, osallistumista,

luotettavuutta, aktiivista sosiaalisuutta sekä pitkäjänteisyyttä. Verkostoyrityksille verkostot ovat toiminnan kanavia, joihin koko liiketoiminta perustuu. (Toivola 2006:92-94.)



Kuva 7: Verkostoituvassa yrittäjyydessä yrittäjän täytyy pystyä rakentamaan verkostoja muihin yrittäjiin (<http://www.flickr.com/photos/webwizzard/3931165508/>)

Verkostoituvaa yrittäjyyttä poikkeaa paljon perinteisestä yrittäjyydestä. Perinteisessä yrittäjyydessä yrittäjän merkittävimpiä ominaisuuksia ovat vastuullisuus, itsenäisyys sekä kyky tehdä päätöksiä nopeasti. Verkostoyrittäjyydessä taas yrittäjän tärkeimpiä ominaisuuksia ovat avoimuus, aktiivisuus ja pitkäjänteisyys. Verkostoyrittäjältä vaaditaan myös kykyä herättää luottamusta ja sosiaalisuutta, jonka avulla on helppo rakentaa toimivia verkostoja. Verkostoyrittäjä tulee myös jossain määrin riippuvaiseksi muista yrityksistä, eikä verkostoyrittäjä pysty tekemään kaikkia toimintaa koskevia päätöksiä täysin itsenäisesti.

Perinteisen yrittäjän ominaisuudet saattavat usein olla verkostoitumista hidastavia. Esimerkiksi liika kontrollin halu ja epäluottamus muihin yrittäjiin saattaa leimata perinteisen yrittäjän ajattelua. Perinteiset yrittäjät saattavat myös kokea liian negatiivisena sen, että yritys yhteistyön myötä he ovat riippuvaisia muista

yrittäjistä. Verkostoyrittäjät taas kokevat itsenäisyydeksi sen, että heillä on mahdollisuus halutessaan kieltäytyä yhteistyöstä.

(Toivola 2005:186.)

	PERINTEINEN YRITTÄJYYS	VERKOSTOYRITTÄJYYS
Markkinaorientaatio	Kotimaa	Globaali
Fokus	Laaja	Kapea erikoisosaaminen
Menestystekijä	Laatu	Asiakassuhteet
Ympäristö (merkitys)	Yhteydet, Asiakkaita	Potentiaaliset kumppanit, Tiivis vuorovaikutus
Asenne, ihmiskuva	Epäluottamus, Riippumattomuus	Luottamus, Avoimuus
Kasvu	Rakentamalla organisaatiota	Kumppaneiden kautta
Ihmiset	Esimies - Alainen, Johtaja – Rutiinityö	Tasa-arvo, Osaaminen, Keskustelu
Verkosto	Alihankinta, Yhteistyö	Kumppanuus, Jakaminen, Tapa toimia
Verkostojen merkitys liiketoiminnassa	Liittyy asiakkaisiin, tavarantoimittajiin	Keskeinen, Strateginen, Win/Win -suhteet

Kuva 8: Perinteisen yrittäjyyden/Verkostoyrittäjyyden vertailu (Toivola 2005, 60)

3.3.1 Verkostoituva kulttuuriyrittäjyys

Verkostoiva kulttuuriyrittäjyys poikkeaa suurimmalta osalta muusta verkostoituvasta yrittäjyydestä siten, että kulttuuriyrittäjyyttä leimaa yleensä yrittäjän henkilökohtainen kiinnostus tai harrastuneisuus kulttuurialaa kohtaan. Siksi epäviralliset verkostot liittyvät enemmän yrityksen toimintaan kuin muilla verkostoituvan yrittäjyyden toimialoilla. Myös sosiaaliset verkostot, kulttuuriharrastuneisuuden kautta saadut ihmiskontaktit voivat olla tärkeä osa verkostoituneen kulttuuriyrittäjän liiketoimintaverkostoja.

Diges ry:n mukaan kulttuuri- ja luoviin aloihin luetaan seuraavat alatoimialat:

- animaatiotuotanto
- arkkitehtipalvelut
- elokuva- ja tv-tuotanto
- kuvataide ja taidegalleriat
- käsityö
- liikunta- ja elämyspalvelut
- mainonta- ja markkinointiviestintä
- muotoilupalvelut
- musiikki- ja ohjelmapalvelut
- peliala
- radio- ja äänituotanto
- taide- ja antiikkikauppa
- tanssi ja teatteri
- viestintäala

Musiikki & Media – tapahtuman vanhempi tuottaja Kimmo Pekari kertoo, että hänelle verkostoituminen merkitsee korvaamatonta tapaa toimia.

Musiikki & Media -tapahtuma auttaa kulttuuriyrittäjiä verkostoitumaan ja koko tapahtuma pohjautuu sille, että yritykset verkostoituvat. Verkostoitumisen voidaan siis sanoa olevan Musiikki & Media - tapahtuman elinehto.

Kimmo Pekari näkee, että verkostoitumisen rooli on olla koko kulttuuriyrittäjyyden perustana. Verkostoituminen on siis kulttuuriyrittäjälle todella tärkeää.

Musiikki & Media -tapahtumaan osallistuvat kulttuuriyrittäjät saavat tapahtumasta eväitä liiketoimintansa edistämiseen ja eteenpäin viemiseen.

Kimmo Pekari tähdentää, että koko tapahtuma on rakennettu toimimaan siten, että tapahtumaan osallistuvat yritykset saavat tapahtumasta työkaluja liiketoiminnalle hyödyllisten verkostojen muodostamiseen sekä kehittämiseen.

Pekari valottaa myös, että he ovat itse myös tapahtuman järjestämisessä hyödyntäneet kokonaisvaltaisesti verkostoitumisen ja ilman toimivia verkostoja tapahtuman järjestäminen ei onnistuisi. Verkostot ovat siis monelle yrittäjälle elinehto. (Pekari 2010: sähköposti)

3.4 Verkostojen johtaminen

Verkostojen johtaminen on haasteellisempaa kuin perinteinen johtaminen. Yritys, jonka strategian painopiste ei ole verkostoitumisessa, keskittyy johtamisstrategiassaan suurilta osin vain omaan yritykseen. Kuitenkin verkostoituneen yrityksen johtamisessa täytyy hallita myös verkostojen kokonaisuuden toimivuus, sillä yrityksen johdon tulee oman yrityksen johtamisen lisäksi huolehtia myös yritysten verkostojen johtamisesta.

Itsenäiset yritykset sekä näiden yritysten väliset yhteydet muodostavat yritysten verkoston. Verkosto sisältää erilaisia yritysten asemia sekä tehtäviä. Jokin verkosto voi toimia siten, että verkostossa on yksi keskeinen yritys, veturiyritys, johon muut yritykset ovat yhteydessä. Näin yhteistyö voi olla vähäisempää verkoston muiden yritysten välillä. Verkosto voi muodostua myös itsenäisistä yrityksistä, jotka ovat ketjussa samanarvoisia.



Kuva 9: Verkostojen johtamisessa täytyy johtajien ottaa huomioon myös verkoston kokonaisuuden toimivuus, ei pelkästään oman yrityksen toimivuus (<http://www.flickr.com/photos/49956354@N04/4875554355/>)

Organisaation sisäinen toiminta kuuluu yrityksen johtajan perinteisen johtamisen piiriin. Toisten yritysten organisaation sisäiseen toimintaan ei yleensä pystytäkään vaikuttamaan. Kuitenkin yritysverkostossa toimiminen saa aikaan muutoksia kunkin verkoston yrityksen sisäiseen toimintaan. Yritysverkostossa vallitsee kaikkia yrityksiä koskevat omat strategiat, tavoitteet, tuotteet ja asiakkaat, jotka ohjaavat verkoston kehitystä. Strategiat, tavoitteet, tuotteet ja asiakkaat määräytyvät, joka samanarvoisten yritysten yhteisistä intresseistä tai verkoston veturiyrityksen intresseistä. Verkoston johtamisen kulmakiviä on yhteisen luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen.

(Ollus, Ranta, Ylä-Anttila 1998: 61-89.)

3.5 Verkostojen kehittäminen

Verkostojen kehittäminen on edellytys toimivalle verkostolle. Verkostoa tulee kehittää toteuttamaan yhteistä tavoitettaan. On tärkeää, että verkostossa toimivat eri osapuolet sisäistävät yhteistyön tekemisen tarkoituksen. Verkostoituminen tulee nähdä keskeisenä kilpailutekijänä.

Verkostojen kehittyminen voidaan kuvata kolmiosaisella mallilla. Tähän malliin kuuluvat kokeilu- ja neuvotteluvaihe, sitoutumisvaihe ja kumppanuusvaihe. Kokeilu- ja neuvotteluvaiheen tärkein asia on luottamuksen syntyminen. Tässä vaiheessa myös yhteiset pelisäännöt alkavat kehittyä. Tämä vaihe alkaa yleensä pienistä, epävirallisista sopimuksista, jotka sisältävät pienen riskin ja luottamustakaan ei ole vielä tarvinnut rakentua verkostoon kovin paljon. Vähitellen tehokkuuden ja pelisääntöjen lisääntyessä yhteistyö kasvaa, jolloin osa-puolet uskaltavat investoida verkostoon enemmän. Tällöin myös odotukset verkoston hyödyistä kasvavat.

Esimerkkinä tästä ovat esimerkiksi eri ohjelmatoimistojen järjestämät yhteiskonsertit, joissa suurempi, jo brändin aseman saavuttanut, järjestäjä järjestää pienemmän toimijan kanssa yhteistyössä tilaisuuden. Pienempi toimija saa itselleen mainetta ja uskottavuutta yhteistyöstä, kun taas suurempi toimija esimerkiksi säästää kustannuksissa ja muissa resursseissa, kun antaa pienemmän toimijan, jonka henkilökunnalla on esimerkiksi enemmän aikaa, hoitaa työsarkaa.

Sitoutumisvaiheen tärkein elementti on avoimuuden lisääntyminen. Tässä vaiheessa yhteistyöhön sitoudutaan virallisilla sopimuksilla sekä henkisesti tasolla. Verkoston jäsenet haluavat todella panostaa yhteistyön kehittämiseen. Esimerkiksi jos verkoston jäsenet ovat kehittämässä kokonaan uutta tuotetta tai palvelua yhdessä, jolloin he myös sitoutuvat pitkäaikaiseen yhteistyöhön, on silloin kyse sitoutumisvaiheesta.

Verkostojen kehittämisen prosessin kehittynein muoto on kumppanuusvaihe. Kumppanuusvaiheessa osapuolten yhteistyö syvenee ja kumppanuus tiivistyy entisestään. Vuorovaikutukseen on panostettu ja on syytä uskoa, että yhteistyö jatkuu pitkälle tulevaisuuteen. Verkoston yhteistyössä siirrytään niin sanottuun vakiintumiseen, mikä tarkoittaa sitä, että yhteistyö ei ole enää vain riippuvainen yksilötasolla, vaan toimii sitoutuneesti organisaatioiden välisenä. Tästä esimerkkeinä ovat esimerkiksi yhteiset tuotemerkit ja yhteisyritykset.

(Toivola 2006:59-61.)



Kuva 10: Sähköauton jo pari vuotta kestänyt kehitystyö Oulussa on esimerkki sitoutumisvaiheen yhteistyöstä. Siinä yhteistyöverkoston kuuluvat Oulun yliopiston konetekniikan osaston auto- ja työkonetekniikan opintosuunnan Automotive Engineering-hanke, kiinalainen sähköautojen valmistukseen erikoistunut Electric Vehicles sekä oululainen AMC Motors (http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Mitsubishi_Electric_Car.jpg)



Kuva 11. Kumppanuusvaiheen esimerkki nähtiin kesällä 2009, kun Muotitalot Acne ja Lanvin loivat yhteismalliston. Acne on tunnettu maskuliinisuudestaan ja Lanvin feminiinisuudesta, joten yhteismallistoon oli molemmilla paljon annettavaa (http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Signature_2007_2.jpg)

Ennen kuin organisaatio alkaa kehittämään verkostojaan on mietittävä tarkkaan kannattaako yrityksen ryhtyä rakentamaan verkostoja. Pirnes esittelee selkeän mallin, joka kannattaa käydä läpi, kun organisaatio miettii ryhtymistä verkostojen rakentamiseen ja kehittämiseen. Mallissa on neljä selkeää kohtaa.

1. Analysoidaan oman organisaation muutostarpeet sekä erityisen huolellisesti ja realistisesti organisaation muutoshalukkuus ja muutosvastarinta.

Tällä Pirnes tarkoittaa, että yrityksen prosessit tulee ottaa huomioon verkosto-osaamisen soveltamisessa. Tulee myös huomioida se, että jopa yksittäiset toiminnot prosessien sisällä johtavat väistämättä muutoksiin toimenkuvassa ja toimintatavoissa yrityksen työntekijöiden kohdalla. Lisäksi, jos yrityksen muutosvastarinta on suurempi kuin sen

muutoshalukkuus, verkostojen kehittämisen hyödyt eivät välttämättä toteudu.

2. Pohditaan potentiaalisesti sopivimpia kumppaneita verkostoyhteistyöhön.

Pirnes kehottaa pohtimaan jo ennalta verkoston mahdollisia jäseniä, koska verkosto toimii yhtä hyvin tai huonosti kuin sen heikoin lenkki. Verkoston jäsenten tulee jokaisen tuoda lisäarvoa kokonaisuudelle. Esimerkiksi, jos verkoston jäseneksi pohditaan jo alalla toimivaa menestynyttä organisaatiota, voidaan sen lisäarvoksi helposti laskea organisaation brändi, koska brändi tuottaa lisäarvoa, joka tyydyttää asiakkaan psykologiset toiveet sekä tarpeet. Lisäksi brändi luo ympärilleen kokonaisuuden, joka lisää asiakkaan luottamusta.

Esimerkiksi esiintyvien taiteilijoiden kohdalla suuremman artistin brändi tuo usein lisäarvoa pienemmälle esiintyjälle. Siksi onkin yleistä, että pienemmät artistit haluavat kiertueelle sekä muihin yhteisprojekteihin jo tunnettujen esiintyjien kanssa, se onkin usein monelle myös väylä ”ponnahtaa” itse pinnalle ja menestyä myös liiketoiminnallisesti luovalla alalla, esiintyvänä taiteilijana.

3. Laaditaan ohjeisto, jonka avulla verkoston uudet jäsenet analysoidaan.

Jotta mahdollista onnistumista voitaisiin mahdollisimman hyvin ennakoita varmistella, tulee verkoston jäsenten ottaminen pohjata mahdollisimman tarkkaan hyväksyntäprosessiin. Tämä prosessi tarvitsee toimiakseen kattavan ohjeiston, jotta verkosto profiili saadaan todennettua ja tulevaa yhteistyön onnistumista voidaan arvioida.

4. Listataan ja arvioidaan verkostoitumisen hyvät ja huonot puolet.

Pirneksen mukaan on hyvä ennen kuin päätös siitä, että verkoston kehittäminen tehdään, kerrata mitä hyviä puolia verkoston kehittäminen tuo organisaation toimintaan. On hyvä myös realistisesti listata mahdolliset huonot puolet.

(Pirnes 2002:91-93.)

Lisäksi verkostojen kehittäminen ei ole niin vaikeaa, kun yleensä luullaan. Yrittäjät voivat aloittaa pienistä teoista.

Kehittämisenrenkaat ovat verkostoja, joiden ympärille verkostoitumisesta kiinnostuneet yrittäjät kokoontuvat keskustelemaan ja ”benchmarkkaamaan” toisiaan. Benchmarking tarkoittaa edistyneemmältä oppimista, joten kehittämissrenkaassa jäsenet oppivat rakentamaan verkostoja perehtymällä edistyneempien kehittämissrenkaan yrittäjien toimintatapoihin ja hyödyntämällä jo hyväksi havaitut vinkit. Osallistuminen kehittämissrenkaaseen on hyvä tapa aloittaa tutustuminen verkostoitumiseen sekä siihen miten verkostoja kehitetään.

Organisaatiot voivat vuorollaan isännöidä kehittämissrenkaan tapaamisia ja näin tutustuttaa kehittämissrenkaan jäsenet oman organisaationsa toimintaan.

Kehittämissrenkaita voi muodostua myös saman organisaation sisälle, jolloin osallistujina ovat esimerkiksi yrityksen eri osastot. Lopputuloksena jalostuu organisaatiosta kokonaisuutena parempi. Kehittämissrenkas on hyvä lähtökohta verkosto-osaamisen kehittämiseen.

3.5.1 Verkostojen kehittämisen työkalut

Verkostojen kehittämiseen tarvitaan työkaluja. Nämä työkalut valitaan verkoston lähtökohtien pohjalta. Myös se, kuka vaiheet toteuttaa päätetään verkostokohtaisesti. Verkostoprojekteihin liittyy usein paljon analyysyjä, joita voidaan toteuttaa verkostosta ja projektista riippuen, yrityskohtaisesti, verkostokohtaisesti tai esimerkiksi kahden tai useamman yrityksen välisen kehitysryhmän yhteistyönä. Kaikki dokumentit käsitellään ja hyväksytään yhteisesti verkostossa.

Verkostoprojektin eri vaiheiden toteutusta helpottavia työkaluja esitellään verkoston kehittämisen työkalupakissa (alla). Siinä on kuvattu verkoston kehittämissuunnitelman vaiheet, niihin liittyvät työkalut, projektin vaiheiden tulokset ja eri vaiheista koottavat dokumentit. Joissakin vaiheissa työkalu voi olla täytettävän lomakkeen muodossa, joka on merkitty rastilla taulukkoon.

Yhteenveto Verkoston kehittäjän työkalupakin työkaluista

Projektin vaihe / työkalu	Tulos	Dokumentti	Täytettävä lomake
Verkostoprojektin suunnittelu			
Projektin suunnittelu	Projektin tavoitteet, tehtävät, organisointi, resurssointi ja aikataulu	Projektisuunnitelma	
Verkostoprojektin käynnistäminen			
Perustietokartoitus	Potentiaaliset verkostoyritykset		X
Ydinosaamisen tunnistaminen	Verkoston työnjaon ja roolien selkeytyminen		X
Toimittajatyypin tunnistaminen	Toimittajien roolien selkeyttäminen verkostossa		
Liiketoimintaympäristön kuvaus	Verkoston menestymismahdollisuudet ja liiketoimintaympäristön tuomat		X

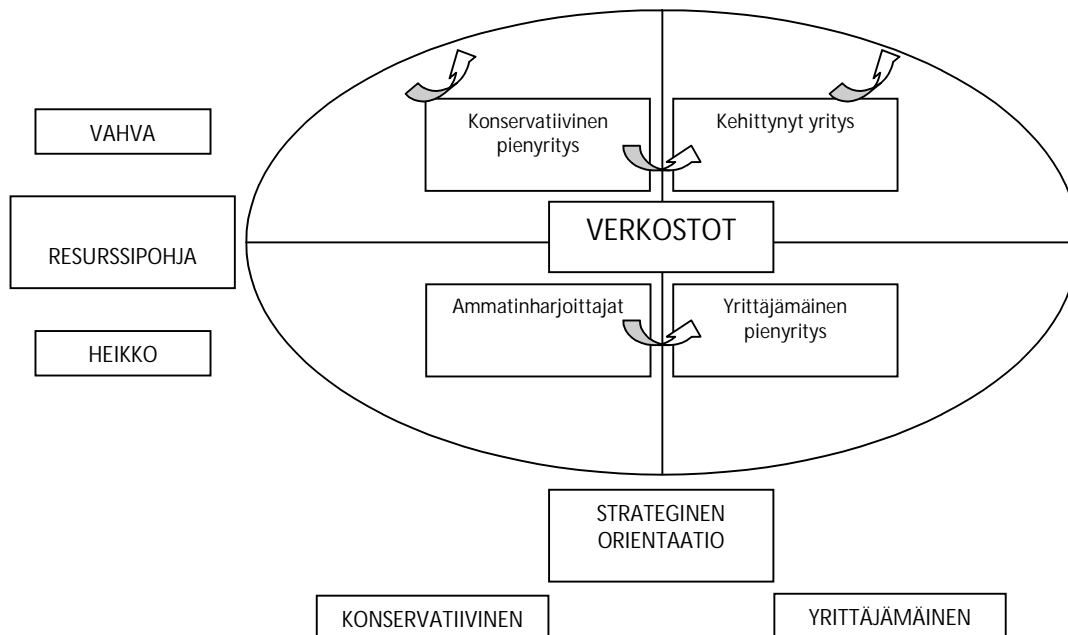
	muutospaineet		
Mahdollisuuksien ja riskien kartoitus	Verkoston menestymismahdollisuudet ja yritysten harkitut päätökset osallistua verkostoon		X
Verkostostrategian laadinta	Verkostostrategia		X
Verkostopäivä	Verkostoyhteistyön käynnistyminen ja dokumentoitu, yhdessä hyväksytty verkostostrategia	Hyväksytty verkostostrategia	
Analyysivaihe ja kehittämiskohteiden tunnistaminen			
Toimintaprosessien kuvaus	Dokumentoidut toimintaprosessien kuvaukset ja mallinnukset	Toimintaprosessien kuvaukset ja mallinnukset	X
Toimintaprosessien riesa-analyysi	Lista toimenpideideoista toimintaprosessien kehittämiseksi		X
Riskienhallintatoimenpiteiden ideointi	Verkosto- ja yrityskohtaiset riskienhallintatoimenpidelistat		X
Kehittämiskohteiden valinta	Toteutettavat toimenpiteet aiemmin tehtyjen analyysien pohjalta ja dokumentoidut kehityssuunnitelmat	Yritys- ja verkostokohtaiset kehityssuunnitelmat	
Verkoston kehitystyö			
Kehitysryhmien perustaminen	Yritysten sisäiset kehitysryhmät ja verkoston yhteiset kehitysryhmät		
Uuden toimintamallin suunnittelu ja kokeilu	Uusi toimintamalli kokeilua varten verkostossa		
Uuden toimintamallin dokumentointi	Dokumentoitu toimintamalli	Hyväksytty verkoston uusi toimintamalli, mahdolliset sopimukset	
Uuden toimintamallin vakiinnuttaminen			
Henkilöstökoulutus	Yrityskohtaiset henkilöstön koulutussuunnitelmat		
Tiedottaminen	Henkilöstön sitouttaminen ja vaikutusmahdollisuudet		
Projektin onnistumisen arviointi		Loppuraportti	X

(http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/05_aineisto_pankki/julkaisut/raportti27/raportti27.pdf)

3.5.2 Yhteistyöverkostojen kehittäminen ja verkostoyrittäjyys strategiavalintana

Verkostoilla on merkittävä strateginen rooli. Yrityksen strategia voi perustua pääasiallisesti verkostoihin ja niiden käyttöön. Toivolan (2006:71) mukaan verkostot voidaan nähdä välineinä, joiden kautta saavutetaan resursseja, joihin yrityksellä ei muuten olisi mahdollisuutta.

Strategisesti verkostot parantavat yrityksen tehokkuutta sekä suorituskykyä. Yrittäjä saa verkostoista paljon etuja, esimerkiksi verkostojen kautta voi päästä käsiksi arvokkaaseen informaatioon, resursseihin tai asemaan, kokoon ja rakenteeseen liittyviin etuihin. Verkostot ovat myös mahdollisuuksia saada lisää uusia strategisia ulottuvuuksia. Verkostojen avulla paikallinen yritys voi esimerkiksi vahvistaa resurssejaan niin paljon, että se voi päästä kansainvälisille markkinoille. Pienestä ammatinharjoittajastakin voi verkostojen kautta tulla suuremman yrityksen kaltainen toimija, joka pystyy kehittymään huippuosaajaksi omalla ydinosamisalueellaan. (Toivola 2006:70–71.)



Kuva 12: Verkostot strategisena välineenä (Toivola 2006, 40)

Kuva 12:sta näkee pienyritysten neljä eri tapaa toimia suhteessa niiden resursseihin ja strategiseen käyttäytymiseen ja sen, miten toimintamalleja voi muuttaa verkostoitumisen avulla. Kuvion mukaisesti verkostoitumisen myötä esimerkiksi yrittäjämäiset yritykset, joilla on usein niukka resurssipohja, mutta paljon intoa, voivat vahvistaa resurssiaan ja päästä kehittyneen yrityksen tasolle kansainvälisille markkinoille. Ja esimerkiksi ammatinharjoittajastakin voi verkostoyhteistyön kautta tulla yrittäjämäinen pienyritys, joka pystyy kehittymään huippuosaajaksi jollakin tietyllä ydinosaamisalueellaan.

Verkostoyrittäjyys voi olla yrityksen strateginen valinta, kun verkostoilla on yrityksen liiketoiminnassa keskeinen rooli. Toivola (2006:110) näkee uusien toimialojen, kuten esimerkiksi biotekniikan tai uusien matkailualojen omaksuvan luonnostaan toimintamallin, joka on uudentyypinen, koska ympäristö edellyttää sitä.

Verkostomainen toimintamalli mahdollistaa pienten yritysten kilpailun suurempien kanssa. Toimialat, joiden kysyntää ja kehitystä on vaikea ennustaa, ja jotka ovat uusia ja kasvavia, pystyvät hyödyntämään hyvin verkostomaista toimintaa. Näitä toimialoja ovat esimerkiksi viihdeteollisuus ja tietotekniikka. Tällaisilla yrityksillä informaation saaminen sekä osaamisen jakaminen ovat keskeisiä menestystekijöitä. Tämä luo edellytykset pitkäkestoisille strategisille kumppanuuksille, jotka mahdollistavat tiedon, osaamisen ja kokemusten jakamisen.

(Toivola 2005:196.)



Kuva 13: Verkostoyrittäjyyttä voidaan hyödyntää tulevaisuudessa jopa avaruuden turistimatkailussa. Esimerkiksi brittimiljardööri Sir Richard Bransonin Virgin Galactic -yhtiö alkaa tehdä kaupallisia avaruuslentoja vuodesta 2010 lähtien (<http://www.flickr.com/photos/gsfcr/4427417620/>)

3.6 Kansainväliset yhteistyöverkostot

Opinnäytteeseemme hankimme aineistoa myös sähköpostihaastattelun avulla. Haastattelimme Gaea Booking & Records Oy:n A&R Esa Tonttia sekä AD Lasse Hytöstä.

Gaea on hyvä esimerkki yrityksestä, joka hyödyntää kansainvälisiä yhteistyöverkkoja yritystoiminnassaan ja sen kasvattamisessa. Gaea Oy:n A&R Esa Tontti kertoo, mitä heille tarkoittaa kansainvälisesti verkostoituva kulttuuriyrittäjyys:

”Lyhyesti se kai tarkoittaa seuraavaa. Etsimme keikkamyynti-, festivaali-, kustannus- ja levy-yhtiökontakteja ulkomailta edistääksemme levy-yhtiömme artistien uraa muualla kuin Suomessa. Tuomme myös ulkomaisia bändejä esiintymään Suomeen osittain kulttuurityönä, mutta kuitenkin niin, että saisimme sillä myös tuottoa yrityksellemme.”

Gaea:lla on lisäksi yhteistyötoimintaa ulkomailla alalla toimivien tahojen kanssa. Ulkomaille luotujen kontaktien kautta yritys pyrkii konkreettisiin tuloksiin, kertoo Gaea:n AD Lasse Hytönen.

GAEA on verkostoitunut kansainvälisesti osallistumalla erilaisiin alan ammattitapahtumiin, kuten Musiiki & Media, Popkomm- tai Eurosonic -tapahtumat. Tontti kertoo, että he ovat myös itse etsineet alan ihmisiä, yrityksiä sekä bändejä, joita ovat lähestyneet sähköpostein ja puhelimitse. Verkostoituminen on pitkä prosessi ja kestää kauan, että oman yrityksensä nimen saa sen verran uskottavaksi, että ulkomaiset tekijät ottavat vakavasti, mutta tässä Gaea on edistynyt viime aikoina melko hyvin.

Gaea on saanut todennettua olevansa oikeasti toimiva yritys sillä, että ovat tuoneet ulkomaalaisia esiintyjä omiin festivaaleihinsa. Luonnollisesti on helpompi ostaa ulkomailla kuin myydä sinne omaa tuotettaan. Gaea tiedottaa myös ulkomailla ja aikoo tulevaisuudessa kehittää tiedottamistaan vielä paljon.

Gaea:lle on ollut hyötyä kansainvälisestä verkostoitumisesta. He ovat saaneet artisteilleen melko paljon keikkoja ulkomailta sekä osalle artisteista levyihin on saatu myös lisenssit eri maihin. Gaea on myös hankkinut osalle artisteista ulkomaiset keikkamyynjät, kustannussopimukset sekä merchandise-sopimukset. Gaea:n artistit ovat Suomessa kaukana todellisesta mainstream-markkina-alueesta, joten heille on pitänyt löytää markkinoita muualta.

Gaea:lle kansainvälisten verkostojen rakentaminen on luottamuksen rakentamista. Gaea on kehittänyt kansainvälisiä verkostoja muun muassa keräämällä tietoa, tapaamalla ihmisiä sekä osallistumalla erilaisiin tapahtumiin.

Kansainvälisen ja ei-kansainvälisen verkostoitumisen erottaa Esa Tontin mukaan toisistaan se, että kielitaitoa pitää olla ja henkilökohtaiset tapaamiset ovat monesti

vaikeampia. Muuten bisnestoiminta sinällään on periaatteessa ihan samanlaista. Verkostoitumisessa monet asiat pohjautuvat kaveripohjaan, joten hyvät sosiaaliset taidot ovat tarpeen myös kansainvälisessä verkostoitumisessa.

Tontin mukaan kulttuuriyrittäjän kannattaa huomioida tarkkaan se milloin tuote, heidän tapauksessaan artisti, on tarpeeksi hyvä tarjottavaksi Suomen ulkopuolelle ja onko tuotteella ylipäänsä mahdollisuuksia menestyä muualla kuin Suomessa. Tontin mielestä tärkeämpää ovat niin sanotut oikeat kontaktit kuin päättömästi lähetellyt mailit jokaiselle mahdolliselle ihmiselle. Joka maassa on mediassa, kustannustoiminnassa ja livepuolella niin sanotut portinvartijat, joihin tutustuttua, edellytyksenä, että he pitävät tuotteesta, saa muitakin ovia helpommin auki.

Lasse Hytönen on myös samaa mieltä siitä, että verkostoitumisessa pitkäjänteisyys sekä niin sanottu täsmätutustuminen on tehokkaampaa kuin satunnaistouhut.

Kansainvälisissäkin verkostoitumisissa jostain kontaktista pitää lähteä liikkeelle ja sitten edetä pitkäjänteisesti kontaktien verkostojen kautta eteenpäin.

(Hytönen, Tontti 2010: sähköpostihaastattelu)

3.7 Verkostoitumisen riskit ja haasteet



Kuva 14: (<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/liikeriskit/verkostoitumisen-riskit-ja-hallinta>)

Verkostoitumisen suurimpana riskinä on usein se, että haluttua luottamusta yritysten tai yrittäjien välille ei synny. Luottamuksen syntyminen vie aikaa, joten verkoston rakentamisen haasteena on usein myös aika. Yrityksen riskiprofiili muuttuu verkostoitumisen myötä. Riskin voi muodostaa se, että yhteistyöverkosto ei ole asettanut toiminnalleen selkeitä pelisääntöjä tai tavoitteita. Yhteistyössä olevien yritysten tulisikin pystyä avoimesti kommunikoimaan omista tavoitteistaan.

Yhteistyön kehittämisestä tulee ottaa vastuu ja luoda selkeä kaikille yhteinen tavoite, jossa jokaisen yrityksen oma tavoite myös toteutuu. Tämä voi olla haasteellista, mutta on edellytys sille, että yhteistyöverkosto toimii ja rakentuu sellaiseksi, johon kaikki yritykset voivat sitoutua. Näin pystytään luomaan yritysverkoston toimintasuunnitelma siten, että kaikkien toiminta tukee yhtä,

yhteistä tavoitetta. Esimerkiksi usein ongelmaksi voi muodostua se, että yhdellä yrityksellä on tavoitteena vain omien kustannustensa alentaminen, eikä mitään yhteisiä tavoitteita verkoston muiden yritysten kanssa.

Verkostotalouden selkeä haaste on rakentaa yritysten välille toimiva informaatiokanava. Toimivaa informaatiokanavaa tarvitaan, jotta saadaan oikeasti hyödynnettyä verkostoitumisen tuomat kustannussäästöt sekä muut hyödyt.

Informaatiokanava on erittäin keskeinen tekijä, koska monesti verkostoilla on vaara kaatua yritysten väliseen heikkoon informaatiövälitykseen.

Verkostoituminen luo myös uusi paineita kehittää entistä toimivampia informaatiovälineitä. Yritykset tarvitsevat uusia sovelluksia sekä tehokkaita tiedonsiirtoratkaisuja entistä enemmän.

(Nurmi, Suominen, Krappe 1998: 1-2)

4. Hiljaiset signaalit

Hiljainen eli heikko signaali on yksittäinen tapahtuma tai ilmiö tai niiden joukko, joka ei välttämättä tapahtuessaan vaikuta tärkeältä, mutta joka tulevaisuuden muodostumisen kannalta on tärkeä, jopa ratkaiseva. Heikko signaali on ensioire muutoksesta tai sysäys, joka muuttaa tapahtumien kulkua ratkaisevasti.

(Futunet www-sivut 15.4.2010)

Toimintaympäristön muutosten tarkasteluun liittyy myös niin sanottu **villi kortti eli wild card**. Villi kortti on yllättäin ilmaantuva muutostekijä, joka muuttaa kehityskulun epävarmaksi. Villille kortille on ominaista se, että tapahtuvan muutoksen todennäköisyys on matala, mutta muutoksen tapahtuessa se vaikuttaa huomattavasti tulevaan kehitykseen.

(Mannermaa 1999:87)

Hiljaisia signaaleja voi kuka tahansa havaita tutkimalla ympäröivää maailmaa. Esimerkiksi meidän molempien mielestä seuraava ilmiö on nykyhetkessä havaitsemamme hiljaisia signaali: ”D.I.Y” eli do-it-yourself, tee-se-itse-kulttuuri.

Nykyään entistä useampi asia tehdään itse. Käsityöläisyys on pinnassa, joka näkyy siinä, että ihmiset valmistavat vaatteita, koruja, musiikkia, lähes mitä vain itse. Myös tee-se-itse-neuvonta, how-to-kirjallisuus etenkin Internet-blogit aiheesta, ovat yleistyneet huomasti. Nykyajan muotitrendejä neuvotaan tekemään itse, ei ostamaan valmiiksi muotiliikkeistä.

How to make your own latex leggings


↓ Add comments

They are shiny, they look great and high fashion at the moment, latex leggings!

Learn how to make our own latex leggings in this tutorial. Just follow eleven easy steps. Comments and questions are appreciated!

Lets get started!


1. Make the pattern



Make a sketch of your new project. It will help you to keep an overview of which measurements you need and how the pattern should look like in the end.

2. Take measurements

We need the waist, hip and leg for the latex leggings. Check out [here](http://makinglatexclothing.com/2009/02/how-to-make-your-own-latex-leggings-tutorial/) how to take the measurements and which ones you need from the leg.



Copyright © 2009, www.makinglatexclothing.com

Kuva 15: Nykyajan muodikkaimmat legginsit ovat latex-kankaasta. Tässä legginsit neuvotaan tekemään itse. Kuva suositusta Making-Latex-Clothing –blogista (<http://makinglatexclothing.com/2009/02/how-to-make-your-own-latex-leggings-tutorial/>)

Hiljaisten signaalien yhteyttä tulevaisuuteen ei välttämättä voida perustella tilastollisesti uskottavalla jatkuvuudella. Siksi heikkojen signaalien jäljittäminen ja erilaisten tapahtumien tulkitseminen heikoiksi signaaleiksi muodostaakin yhden haastavimmista tulevaisuuden tutkimuksen osa-alueista. Haastavuutta lisää myös se, että hiljaisten signaalien jäljitys edellyttää erittäin laajaa erilaisten ilmiöiden tuntemusta ja tarkastelua.

Hiljaisia signaaleja voidaan löytää tutkimalla erilaisia ilmiöitä. Usein havainnoimalla ympäröivää maailmaa voi jokainen jäljittää hiljaisia signaaleja.

4.1 Hiljainen tieto

Hiljaiseksi tiedoksi kutsutaan tietoa, jota on hankala muotoilla selkeäksi viestiksi ja siitä on vaikea kommunikoida. Tieto on yleensä henkilökohtaista tai tilanteeseen sidottua tietoa. Hiljainen tieto on siis tulevaisuustietoisuuden oleellinen osa. Tulevaisuustietoisuudessa tieto voidaan jakaa joko täsmätiedoksi tai hiljaiseksi tiedoksi. Täsmätieto on tietoa, jota voidaan ilmaista ja mitata numeroina ja sanoina, kun taas hiljainen tieto perustuu kokemuksiin, ihanteisiin, arvoihin, tunteisiin tai henkilön toimintaan. Hiljaisen tiedonkin voi jaotella kahteen osaan. Toisaalta hiljainen tieto on tietotaitoa, esimerkiksi käsityöläisen ammattitaito ja siinä ohje jonkin konkreettisen asian tekemiseen. Tieto voi siis sisältää jonkin taidon, esimerkiksi miten ommellaan takki. Hiljainen tieto on siis kokemuksen ja kehon tietoa.



Kuva 16: Hiljaisen tiedon tietotaitoa

(http://www.infovisual.info/06/018_en.html)

Toisaalta hiljaisessa tiedossa on myös kognitiivinen ulottuvuus, joka koostuu henkilön uskomuksista, ihanteista ja mentaalisista malleista. Hiljainen tieto muodostuu ajallisen, kulttuurisen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta, mutta sen intuitiivinen luonne tekee siitä hankalan kommunikoituvan kontrolloivalla tavalla.

Luottamus on edellytys yritysverkostojen toimivuudelle. Hiljaisen tiedon siirtämisessäkin luottamus on tärkein edellytys (Toivolan 2006: 79).

4.2 Megatrendit

Megatrendeillä tarkoitetaan kehityksen suuria aaltoja eli ilmiöitä, jolla voidaan havaita olevan tunnistettava suunta jo toteutuneen kehityksen perusteella ja jonka uskotaan jatkuvan samanlinjaisesti myös tulevaisuudessa.

Megatrendi voi sisältää vaihtoehtoisia suuntautumisia ja yllättäviäkin ilmiöitä, jos nämä ilmiöt kuitenkin ovat kokonaisuudeltaan riittäviä muodostamaan samansuuntaisen kokonaisuuden. Esimerkiksi globaali väestöräjähdyks on megatrendi. Tähänkin ilmiöön sisältyy vaihtoehtoinen suuntautuminen eli tässä tapauksessa se tarkoittaa sitä, että joissakin maissa väkiluku vähenee. (Mannermaa 1999: 218.)

Megatrendejä voi myös olla vastakkaisia. Tästä esimerkkinä on esimerkiksi se, että megatrendiksi lasketaan globalisoituminen, mutta myös lokalisoituminen. Globalisoitumisen alla on samansuuntainen kokonaisuus ilmiöitä, joissa voidaan havaita globalisoitumisen piirteitä ja samoin on lokalisoitumisen kohdalla.

Megatrendi -käsite on luotu jäsentämään kehitysilmioitä, jotta voitaisiin ymmärtää, mitä on tapahtumassa. Ymmärrys tulevasta auttaa menestymään myös liike-elämässä.

Tulevaisuusprojekteissa tarkastellaan megatrendien tulevaisuutta vaihtoehtoisten mahdollisuuksien sijasta suuntana, joka on jatkuvuuden mukaista. Megatrendejä, kuten globalisoituminen, verkostoituminen, väestön ikääntyminen ja kestävä kehitys, käytetään pohjana ja tausta-aineistona, kun rakennetaan koko tulevaisuusprojektia koskevia tulevaisuusarvioita.

(Mannermaa 1999: 84-86.)

4.3 TopTen -listat

TopTen-listojen tarkoitus on ollut kiteyttää joukko ilmiöitä, joilla on arvioitu olevan suurin merkitys ja joiden on arvioitu vaikuttavan kaikkein kattavimmin tulevaisuuteen. Usein yritykseltä puuttuvat malli ja teoriat, joiden avulla voidaan tunnistaa tärkeimmät tekijät, niiden väliset suhteet sekä tulevat kehityssuunnat. TopTen-listat kokoavat yhteen nämä mielenkiintoiset ja tärkeimmät tekijät, joita yrityksen kannattaa ottaa huomioon liiketoimintansa suunnittelussa. Esimerkiksi tulevaisuusprojektin asiantuntijat pystyvät kokoamaan oman ammattitaitonsa ja arvioidensa perusteella listauksia kaikkein keskeisimmistä ilmiöistä. Näitä listoja kutsutaan TopTen-listoiksi.

(Mannermaa 1999:81)

TopTen -listausten tarkoituksena on paljastaa tarkasteltavan ongelma-alueen tulevaisuuteen olennaisesti vaikuttavia tekijöitä kuitenkin rajaamatta niitä ominaisuuksiensa perusteella etukäteen. Tällöin ne voivat olla esimerkiksi megatrendejä tai hiljaisia signaaleja.

(Mannermaa 1999: 84.)

5. Blender!-tulevaisuustyöpaja-projekti

Blender!-tapahtuma on luovan alan yrittäjien verkostoitumispäivä. Se kokoaa luovan alan yrittäjiä eri puolilta Eurooppaa verkostoitumaan, visioimaan, havainnoimaan heikkoja signaaleja ja tekemään tulevaisuutta. Puolipäiväisen workshopin tavoitteena oli luoda yllättäviäkin yritysyhdistelmiä luovan alan eri alatoimialoilta.

Yrittäjät työskentelevät ryhmissä. Ryhmissä he miettivät toimintaympäristön muutosta, työstävät uusia ratkaisuja muutokseen sekä etsivät muutoksesta uusia mahdollisuuksia.

Samalla yrittäjät saavat käytännön harjoitusta pitchauksesta, eli yrityspresentaatiosta, sekä tapaavat muita luovan alan yrittäjiä eri puolilta Eurooppaa ja rakentavat verkostojaan huomisen haasteisiin.

Blenderiin osallistui suomalaista sekä ulkomaalaista yrittäjiä. Osallistujat edustivat luovan alan kenttää laajasti, aina muotoilun ja musiikin alalta lehtiteollisuuteen.

Blender-päivän ohjelma koostui seuraavista osa-alueista:

- 1) Ilmoittautuminen
- 2) Yrityspitchaukset
- 3) Ryhmätyö
- 4) Ryhmätöiden esittelyt

5.1. Blenderin vaiheet ja organisointi

Kun sopimus siitä syntyi, että Diges ry. sai Blender!-tulevaisuustyöpajan järjestämisen projektikseen, Amel Khelifiä pyydettiin työskentelemään projektiassistenttina kyseisessä projektissa.

Projektiassistentin toimenkuvaan kuului paljon käytännön järjestelyä, esimerkiksi yhteydenpitoa ulkomaisiin yrittäjiin, materiaalien tekemistä, tilojen hoitamista Espoon Design Centeristä, ruokailujen ja kuljetusten hoitamista sekä kokonaisvaltaisesti kaikkea, mitä projektia vaati toteutuakseen. Blenderissä oli paljon eri työvaiheita, joita esittelen seuraavaksi. Yksi tärkeimmistä projektin vaiheista oli sen organisointi eli tehtävien, vastuiden ja valtuuksien jakaminen ja järjestäminen siten, että tavoitteena saavutettaisiin tehokkaasti haluttu tulos, eli Blender!-tulevaisuustyöpajan menestyksekkäs toteuttaminen.

Blender!-projekti noudatti perinteisen projektinhallinnan vaiheita. Ensin asetettiin projekti, sitten se suunniteltiin, sen jälkeen olivat vuorossa projektin toteutus, seuranta ja päättäminen.

Blenderin vaiheita olivat seuraavat:

Budjetointi

Blenderin järjestäjätahot tekivät budjetin tapahtumalle.

Aikataulus, tehtävä- ja vastuunjako

Tapahtumalle sovittiin järjestyspäiväksi 8.9.2009, joten siihen mennessä piti kaiken olla valmista. Tehtävien- ja vastuunjaosta sovittiin järjestäjätahojen kesken. Aluksi jaettiin vastuualueet sekä laadittiin aikataulu, josta näkyivät vastuualueet ja aikaväli, jolla tehtävät piti hoitaa. Aikataulua hahmoteltiin siis samalla kun tehtävä- ja vastuunjako.

Osallistujien hankinta ja kartoitus ja varmistus

Blender-työpajaa ei luonnollisesti voi järjestää ilman yritysosallistujia, joten sopivia yrittäjiä täytyi hankkia osallistujiksi. Ulkomaalaiset yrittäjät valikoituivat Euroopan kärkiyrittäjien joukosta. Digesin tehtävä oli hankkia suomalaiset tapahtumaan sopivat yrittäjät ja yritykset. Kriteerinä oli, että yrityksen täytyy olla luovalla alalla toimiva, menestynyt yritys, jolla on halua verkostoitumiseen. Digesin vanhojen kontaktien takia yrittäjien etsintä oli helppoa ja monet löytyivätkin suoraan Digesin asiakkaista. Yrittäjät varmistivat tulonsa sähköpostitse ja heille lähetettiin ennakkomateriaali, jonka avulla he valmistautuivat tapahtumaan.

Yrittäjille lähetettävä ennakkomateriaali

Yrittäjille lähetettiin Company Information Form (Liite 2), jossa kyseltiin perustietoja yrityksestä, jonka he täytettynä lähettivät takaisin. Lisäksi yrittäjien piti valmistella pitchauspuhe yrityksestensä, jonka ohjeistuksen lähetin heille sähköpostitse (Liite 2).

Tapahtuman ohjelma

Päivän ohjelma (Liite 3) suunniteltiin mahdollisimman tehokkaasti siten, että toisilleen tuntemattomat yrittäjät ehtisivät mahdollisimman paljon tutustua ja verkostoitua toisiinsa puolipäiväisen workshopin aikana. Päivä alkoi ilmoittautumisella, sen jälkeen lyhyen tervetuloivotuksen jälkeen osallistujat kerääntyivät ryhmiin.

Tiedotus

Workshopista tiedotettiin esimerkiksi Digesin verkkosivuilla.

Catering

Ruoka kilpailutettiin kolmesta eri catering-yrityksestä, kysyin tarjoukset sähköpostitse. Valitsimme House Of Sandviches –nimisen cateringyrityksen Helsingistä hoitamaan tarjoilun.

Kuljetus

Osallistujille järjestettiin kuljetus Kiasman edestä paikanpäälle Designtalolle. Kilpailutin kuljettajayrityksiä sähköpostitse ja tilasin kuljetuksen.

Tapahtumatilan hankkiminen ja tarkastus

Espoon Design Centerin toimitilat hankittiin alustavasti tapahtuman tilaksi, koska ne soveltuivat hyvin tilojensa sekä innovatiivisen, luovan ilmapiirin vuoksi tapahtumalle. Tila piti tarkistaa ennakkoon siltä varalta, että ryhmätyötiloja oli riittävästi ja muutenkin, että tilan tekniset valmiudet kohtasivat tapahtumamme tarpeet. Kävin ennen tapahtumaa vierailulla Designtalolla tarkastamassa paikat.

Dokumentoijien hankkiminen

Tapahtumaa varten tarvitsimme jokaiseen yritysryhmään dokumentoijan, joka koosti ylös ryhmän keskustelun ja ideat ja auttoi valmiin esityksen teossa. Dokumentoijat hankittiin opiskelijoista. Lähetin sähköpostia Helsingin alueen Ammattikorkeakouluihin, jossa viestini ohjattiin opinto-ohjaajien kautta liiketalouden opiskelijoille. Löysin tarvittavat dokumentoijat tätä kautta. Sovin heidän kanssaan käytännön asiat, esimerkiksi vaatetuksesta, työtehtävistä, aikataulusta, palkkiosta ja kaikesta muusta tarvittavasta.

Kansioiden ja nimilappujen valmistus

Kokosin jokaiselle osallistujalle oman kansion, joka sisälsi päivän ohjelman ja muuta tärkeää informaatiota tapahtumaan osallistumisen kannalta. Lisäksi tein jokaiselle osallistujalle nimilaput verkostoitumista helpottamaan.

Tavaroiden pakkaaminen mukaan

Design Centeriin tarvitsimme mukaan paljon materiaalia, jotta tapahtuman pystyi järjestämään onnistuneesti. Tietokoneet, ohjelmakansiot ja nimilaput osallistujille sekä omat tiedot, esimerkiksi osallistujien nimet ilmoittautumista varten, pakattiin mukaan.

Tapahtumapaikan valmistelu, tilojen tarkistus ja materiaalin esillepano

Saavuimme Designtalolle paria tuntia ennen osallistujien saapumista laittaaksemme paikat kuntoon. Tarkistin, että jokaisessa ryhmätöille varatussa tilassa on tietokone toiminnassa, ja että yleisessä kokoontumistilassa toimivat videotykki sekä tietokoneet.

Osallistujien vastaanottaminen ja ilmoittautuminen

Osallistujat (Liite 4) otettiin vastaan ovella ja ilmoittautuessaan he saivat osallistumiskansion ja nimilapun. Osallistujajyrityksiä oli kaiken kaikkiaan 24.

Catering in auttaminen

Vastaanotin catering-henkilökunnan ja autoin heitä päiväkahvin ja illallisen valmistelussa ja esillepanossa.

Dokumentoitijien vastaanotto

Vastaanotin dokumentoijat, jotka saapuivat dokumentoimaan ryhmien työskentelyä. Ohjeistin heitä päivän ohjelmasta ja kertosin vielä heidän tehtävänsä. Dokumentoijat toimivat ryhmissä mallikkaasti ja hyvin, täysin ongelmitta.

Valokuvaajan vastaanotto

Vastaanotin valokuvaajan, joka saapui kuvaamaan Blender!-tapahtumaa. Ohjeistin valokuvaaja kuvista, joita käytin myöhemmin Miira Paasilinnalle tekemässäni presentaatiossa.

Tapahtuman läpimeno

Aikataulusta ja ohjelman kulkemisesta eteenpäin täytyi koko ajan pitää huolta. Lisäksi osallistujien viihtyvyys ja tapahtuman ohjelman onnistuminen oli koko ajan mielessä.

Tavaroiden pakkaaminen takaisin, tilojen siistintä

Tapahtuman jälkeen pakkasimme tietokoneet ja kaiken materiaalin mukaan ja siistimme käyttämämme tilat.

Presentaation tekeminen CEB-konferenssiin

Seuraavana päivänä kokosin PowerPoint-esityksen tapahtumasta Miira Paasilinnalle, joka esitelmöi Blenderistä CEB-konferenssissa samana päivänä. Presentaation sisälsi Blenderissä tehtyjen ryhmätöiden esittelyä, päivän sadon esittelyä sekä muuta keskeistä projektista.

Laskutus

Projektiin liittyi paljon laskuja, niin työntekijöiden palkkojen ja dokumentoijien palkkioiden osalta, kuin cateringin, kuljetuksen sekä muiden kulujen osalta.

Sopimukset

Projektiin kuului paljon sopimuksia, niin järjestäjätahojen kesken, kuin esimerkiksi Espoon DesignCenterin, kuljetusfirman sekä cateringin ja Digesin välillä.

5.2. Päivän anti / hedelmät

Blender!-päivä oli kaiken kaikkiaan erittäin positiivinen kokemus, niin osallistuneille yritykselle kuin järjestäjillekin. Tapahtuma onnistui suunnitellusti, aikataulussa ja menestyksekkäästi.

Moni yrittäjä oli sitä mieltä, että päivä oli hyödyllinen heille. Yritysyhteistyön siemen saatiin kylvettyä, kun yrittäjät pääsivät päivän aikana tutustumaan toistensa liiketoimintaan sekä miettimään yhdessä, miten he voisivat tehdä yhteistyötä.

Tapahtuma antoi myös näkökulmia oman liiketoiminnan syvempään tarkasteluun ja kehittämiseen. Yrittäjien verkostoituminen onnistui kiitettävästi sekä halu kehittää omaa liiketoimintaa, laajentaa toimialaa ja yhteistyötä kasvoi päivän aikana

Monen mielestä päivä oli myös virkistävää aivojumppaa sekä out-of-the-box-ajattelua, koska tulevaisuuden liiketoimintaa suunniteltiin ryhmitöissä, mikä avarsi liiketoiminnan näkemyksiä entisestään.

Blenderin järjestäminen synnytti myös Amel Khelifille paljon kehitysehdotuksia, joita on esitelty tarkemmin luvussa 7.

6. Kysely hiljaisista signaaleista ja verkostoitumisesta

Nora Khelif päätti toteuttaa osana opinnäytetyötään kyselyn hiljaisista signaaleista ja verkostoitumisesta. Sopiva tutkimusjoukko oli Blender-päivään osallistuneet yritykset. Tutkimusjoukko käsitti 21 yritystä, joista osa yrityksistä oli suomalaisia ja osa kansainvälisiä. Yritykset olivat sekä suomalaisia että kansainvälisiä luovan alan yrittäjyyden parissa toimivia yrityksiä.

Kyselyn tarkoitus oli hahmottaa miten osallistuvat yritykset ovat verkostoituneet sekä miten he näkevät liiketoimintansa suhteessa verkostoitumiseen. Hiljaisten signaalien osalta haluttiin tarkastella kuinka moni yritys hyödyntää hiljaista tietoa liiketoiminnassaan sekä miten yritys itse kokee hiljaisten signaalien vaikutuksen liiketoimintaan.

6. Kyselyn vaiheet ja organisointi

Kyselylomake (LIITE 5) oli järkevintä toteuttaa sähköisessä muodossa. Kyselyn sähköinen linkki kulki kätevästi sähköpostilla osallistujille, koska kaikkien Blender – päivään osallistuneiden yritysten sähköpostiosoitteet olivat tiedossa. Nora Khelif teki lomakkeen verkkoon e-lomake editorilla, joka löytyi Tamkin intrajärjestelmästä. E-lomake oli helppo tehdä ja tuttu ohjelma, koska Nora oli käyttänyt sitä aiemmissa työsuhteissaan todella paljon.

Kysely oli helpointa tehdä englanninkieliseksi, koska mukana oli myös kansainvälisiä yrityksiä. Suomalaisilla yrityksillä oli kuitenkin mahdollisuus vastata kyselyyn suomeksi.

Nora Khelif aloitti kyselyn tekemisen kirjoittamalla saatekirjeen, jonka hän lähetti sähköpostilla kaikille osallistujille. Saateviestissä oli linkki e-lomakkeeseen. Saatekirje toteutettiin englanniksi ja sen tarkisti Helena Pekkarinen Diges ry:stä. Saatekirje lähetettiin 3.3.2010 osallistujille ja vastausaikaa kyselyyn annettiin 10.3.2010 asti. 8.3.2010 vastauksia oli tullut todella vähän, joten Nora lähetti osallistujille muistutusviestin kyselystä.

Kyselyyn vastasi kuusi (6) yritystä 21:stä. Blenderin osallistujista siis 29 prosenttia osallistui tutkimukseen. Osallistumisprosentti jäi siis alhaiseksi, joka varmasti johtui yritysten kiireistä liiketoimintansa saralla.

Kyselyyn osallistujista neljä oli miehiä ja kaksi naisia. Lisäksi kaikki toimivat johtavissa asemissa yrityksessä. Viisi vastaajista kuului ikäryhmään 31–40-vuotiaat ja yksi ikäryhmään 41–50-vuotiaat.

6.2 Tulokset

Kyselyn kysymykset jakautuivat kahteen teemaan. Ensimmäinen teema käsitti kysymyksiä yritysten verkostoitumisesta.

Kaikki kyselyyn osallistujat kertoivat olevansa verkostoituneita ja liiketoimintansa perustuvan pitkälti verkostoitumiseen. Yksi kyselyyn osallistuja tosin mainitsi, ettei ole vielä hyödyntänyt kaikkia verkostoitumisen mahdollisuuksia tai Blender –päivän kontakteja toiminnassaan.

Kun kyselyyn osallistujat pohtivat onko heidän toimintansa kansainvälisesti verkostoitunutta niin kaksi osallistujaa vastasi, että ei vielä ja loput osallistujat vastasivat toimintansa olevan kansainvälisesti verkottunutta.

Verkostoituneen liiketoiminnan tärkeys korostui, kun kysyttiin onko kyselyyn osallistuneilla aikomus verkostoitua laajemmin tulevaisuudessa, koska kaikki yritykset vastasivat kyllä.

Puolet kyselyyn osallistujista olivat sitä mieltä, että heidän yrityksensä on kasvanut viimeisen kahden vuoden aikana, mutta vain kaksi kyselyyn osallistujista ajatteli, että verkostoituminen on ollut pääsyy liiketoiminnan kasvulle.

Kyselyyn osallistujista kaksi ajatteli, että liiketoiminta on saanut uusia markkina-alueita verkostoitumisen myötä. Kuitenkin kaikki kyselyyn osallistajat olivat sitä mieltä, että verkostoituminen tulee vaikuttamaan yrityksen tuottavuuteen positiivisessa mielessä.

Toinen teema käsitti kysymyksiä siitä, miten kyselyyn osallistuvat näkevät hiljaiset signaalit ja miten ne vaikuttavat heidän yritystensä liiketoimintaan.

Kaikki kyselyyn osallistajat olivat sitä mieltä, että hyödyntävät hiljaisia signaaleja liiketoiminnassaan. Kaikki kyselyyn osallistajat olivat myös sitä mieltä, että aikovat tulevaisuudessa hyödyntää hiljaisia signaaleja vielä enemmän ja laajemmin liiketoiminnassaan.

Kaikki kyselyyn osallistajat ajattelivat, että hiljaisten signaalien seuraaminen on tuonut heille merkittävää kilpailuetua verrattuna yrityksiin, jotka eivät hyödynnä hiljaisia signaaleita toiminnassaan.

Myös kaikki kyselyyn osallistajat näkivät hiljaisten signaalien seuraamisen vaikuttavan siihen, että yrityksen tuotto kasvaa.

Hiljaisen tiedon vaikutus uusien markkina-alueiden muodostamiseen koettiin vaihtelevasti. Puolet kyselyyn osallistujista ajatteli, että hiljaisen tiedon hyödyntäminen on luonut heille uusia markkina-alueita.

Tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää koskemaan laajempaa joukkoa, sillä sen kohdejoukko on pieni ja tutkimustulokset antavat vain henkilökohtaista tietoa tutkimusjoukosta.

7. Yhteenveto

Tutkintotyön ensisijaisena tavoitteena toteutettiin Blender!-tulevaisuustyöpaja sekä Kysely verkostoitumisesta ja hiljaisista signaaleista. Tavoitteena oli myös selvittää yhteistyöverkostojen kehittämistä sekä hiljaisten signaalien löytämistä, sekä kirjata ylös selkeästi Blender!-tulevaisuustyöpajan järjestämisen vaiheet ja miettiä kehitysehdotuksia tulevia työpajoja varten. Kaikki tavoitteet ja osatavoitteet toteutettiin onnistuneesti.

Blender!-tapahtuma toteutettiin aikataulussa ja onnistuneesti. Blenderin toteuttamisen vaiheet kirjattiin ylös ja työn lopussa on liitteitä, jotka ovat projektin kannalta oleellisia dokumentteja. Isompaa projektikäsikirjaa ei ollut tarpeellista valmistaa, sillä Blenderin järjestäminen ei ole niin rutinoitunutta ja automatisoitua, kuin esimerkiksi tehdasprojektien eteneminen. Samoin kysely toteutui toivotulla tavalla. Työssä selvitettiin onnistuneesti verkostoitumisen ja hiljaisten signaalien käytön nykytilaa luovan alan yrittäjien keskuudessa.

Matkan varrella heräsi paljon kysymyksiä; Onko Blender!-tulevaisuustyöpaja järjestetty tehokkaimmalla mahdollisella tavalla? Käytettiinkö projektityöskentelyä todella tehokkaasti? Kehitysehdotuksia miettimällä on helpompi ymmärtää mihin on jatkossa puututtava ja mitä voidaan nopeuttaa ja mitä jättää pois tai mitä olisi ehkä hyvä lisätä ohjelmaan.

Ensimmäisen Blender!-tapahtuman järjestäminen voi toimia mallina seuraaville tapahtumille. Jatkossa voidaan kehittää ongelmakohtia ja nopeuttaa projektin etenemistä tehostamalla työskentelyä ja kehittämällä uusia toimintamalleja.

Kysely kertoi siitä, miten Blenderin yrittäjät olivat verkostoituneet ja käyttäneet hiljaisia signaaleja toiminnassaan. Kysely edisti tietämystä verkostoitumisen ja hiljaisten signaalien käytöstä liiketoiminnassa. Kyselyyn suhtauduttiin positiivisesti vastaajien keskuudessa.

Kyselyn tarkoitus toteutui ja hahmotettiin hyvin sitä miten osallistujat hyödyntävät verkostoitumista sekä hiljaisia signaaleja toiminnassaan. Hiljaista tietoa yritykset hyödyntävät myös liiketoiminnassaan, mutta sitä voisi hyödyntää enemmänkin liiketoimintastrategioissa.

Tekijöiden mielestä työssä onnistuttiin erittäin hyvin. Tuloksina ovat Blender-tulevaisuustyöpaja sekä Kysely Verkostoitumisesta ja Hiljaisista Signaaleista.

Blender!-tapahtuma edisti konkreettisesti kulttuurialan yrittäjien kansainvälistä verkostoitumista sekä opetti yrittäjille konkreettisin keinoin hyödyntämään hiljaisia signaaleja straregiassaan. Blenderistä saatu palaute oli kannustavaa ja erittäin positiivista, joten Blenderin jatkoa suunnitellaan Diges ry:n ja yhteistyökumppanien kesken ensimmäisen onnistuneen tapahtuman jälkeen.

7.1 Kehitysehdotuksia

Amel Khelifille heräsi paljon Blender!-tulevaisuustyöpaja-projektin kehitysehdotuksia:

1) Blenderin vastuualueiden selkeämpi jako

Projektin ongelmana on usein se, että järjestäjätahot eivät pidä kiinni omien vastuualueidensa hoitamisesta tai sitten joitakin pieniä käytännön asioita ei jaettu kenenkään vastuulle. On tärkeää suunnitella pienetkin yksityiskohdat, kuten esimerkiksi vapaaehtoisten ryhmien ”kirjureiden” hankkiminen. Vaikka kirjureille maksettiin

palkkaa ja heitä haettiin liiketalouden alan opiskelijoiden joukosta, oli se silti suurempi ja hankalampi prosessi kuin aluksi ajateltiin.

2) Yrittäjien jatkoyhteistyön varmistaminen

Projektin aikana oli helppo tehdä yhteistyötä, mutta sen laajentaminen oikeaan yritys yhteistyöhön on erittäin haastavaa. Yrittäjät olivat innoissaan yhteistyöstä workshopin aikana, mutta yhteistyön kasvattaminen yhdeksi toimialaksi vaatisi pitkäjänteisempää suunnittelua. Tähän auttaisi se, että Blender kestäisi ajallisesti vähän pidempään, jolloin yritykset pääsisivät syventämään yhteistyötään ja kehittämään oikeita yhteistoiminnan muotoja, joista olisi hyötyä myös liiketaloudellisesta ja kannattavuuden näkökulmasta.

Verkostoituminen ja Hiljaiset signaalit -kyselyn kehitysehdotuksia:

Kysely olisi ollut hyvä suorittaa ajallisesti lähempänä Blender-päivää tai jopa sen aikana. Tapahtumassa jaettu paperiversio olisi varmistanut suuremman osallistujamäärän, koska yrityksillä olisi ollut päivän aikana aikaa täyttää kysely. Kuitenkaan tämä ei tässä opinnäytteessä ollut mahdollista sillä Noralla oli pitkään tekeillä toisesta aiheesta opinnäytetyö. Lokakuussa 2009 eli pitkälti Blender-päivän jälkeen vasta selvisi, että Nora joutuu vaihtamaan opinnäyteaihetta.

Opinnäytetyön kehitysehdotuksia:

Opinnäytetyön tekeminen oli ajallisesti pitkälle aikavälille jakautunut projekti, joka oli välillä huono asia, sillä tekeminen piti aloittaa aina vähän kertaamalla viimeisiä tekemisiä ja niin sanotulla muistinvirkistämällä, jotta pääsi taas syventymään aiheeseen uudestaan.

8. Lähdeluettelo

Creative Metropolises. [www-sivu]. [viitattu 10.4.2010] Saatavissa:

www.creativemetropolises.eu

Futunet. [www-sivu]. [viitattu 15.4.2010] Saatavissa:

http://www.futunet.org/fi/materiaalit/tutkimus/04_kasitteet/kasitteita_a-r

Halttunen, Jussi, Toivola, Tuija, Tuomi, Lauri, Varamäki, Elina (toim.) 2006.

Tulevaisuuden yrittäjä. Tutkittuja näkökulmia kasvuun ja menestykseen. Helian julkaisusarja A24.

Holtari, Seija 2005. Verkostot poikivat työtä ja ideoita. [online] [viitattu 26.2.2010].

Talouselämä, verkko-artikkeli

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/article170144.ece>

Hytönen, Lasse, Tontti, Esa, Gaea Oy. 2010. Sähköpostihaastattelu. gaea@gaea.fi.

Kaskela, Lauri 2005. Verkostoitumisen syyt ja hyödyt. [online] [viitattu 20.3.2010].

http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/yritysten_valinen_verkostoitumin/verkostoitumisen_syyt_ja_hyodyt/

Mannermaa Mika 1999. Tulevaisuuden hallinta – skenaariot strategiatyöskentelyssä.

Porvoo: WSOY.

Mittilä, Tuula. VERKOSTO-OSAAMINEN – LIIKETOIMINTAOSAAMISEN UUSI MANTRA. [online] [viitattu 5.1.2010].

http://www.edu.fi/teemat/liiketoimintaosaaminen/kyt_75v_mittila.pdf

Niemelä, Seppo 2002. Menestyvä yritysverkosto: verkostonrakentajan ABC.

Helsinki:Edita Prima Oy.

Nurmi, Timo, Suominen, Arto, Krappe, Sanna-Mari 1998. Verkostoitumisen riskit ja hallinta. [online] [viitattu 20.2.2010]. <http://www.pk-rh.fi/pdf/verkostoitumisen-riskit-ja-hallinta-tietokortti>

Ollus, Martin. Ranta, Jukka. & Ylä-Anttila, Pekka. 1998. Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Vantaa: Taloustieto Oy.

Pekari, Kimmo. 2010. Sähköpostihaastattelu. kimmopekari@gmail.com.

Pirnes, Hannu 2002. Verkostoylivoimaa. Helsinki: WSOY.

Toivola, Tuija 2006. Verkostoituva yrittäjyys: strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Toivola, Tuija 2005. Yrittäjyys verkostotaloudessa. Yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan. Acta Wasaensia, No 144. Vaasan yliopisto.

Liitteet

Liite 1: Blender! Participant Kit

BLENDER

Participant Kit

Please provide us with the following information by the date **xx** by filling in the form on the following page and by sending us your company presentation.

All information should be sent to the following address: amel.khelif@diges.info or helena.pekkarinen@diges.info.

Company Presentation

The presentation is meant to be a short sales pitch of your company. This pitch should not take more than 5 minutes to present. You can use powerpoint or any other material you might need. If you are using other material this will be your own responsibility. You will be pitching to your group of 5 companies. The goal of the pitch is to find future partners for you amongst your group.

In the pitch we want you to cover the following things:

- A. basic facts about the company
- B. business activities
- C. why you are at the workshop
- D. how you think your industry will change and will look like in 5 years and 10 years from now
- E. future goals (in 5 years and in 10 years time)

Remember that a professional pitch needs to be practiced beforehand and everything has to run smoothly.

Company Information Form

This form is to be used to form the groups of companies and part of it is confidential. The parts not marked as confidential will be printed out and given to all participants. Do not exceed the space given in the form.

Please do not change the form into a PDF as it needs to be copy pasted.

Company Information Form

Company name:

Country:

Based in year:

Number of employees:

Brief description of activities:

Key business partners (please note if you would like this part to be confidential)

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Mission statement:

--

Ownership structure (confidential)

Annual income (confidential):

Goal for the workshop (confidential)

--

What type of partners the company is looking for (confidential):

Liite 2: Blenderin ohjelma

Blender! Program

September 8th, 2009

12.00 – 12.15 Registration

12.15 – 12.45 Welcome & Goals for the Day

13.00 -14.30 Group Work

14.30-15.00 Coffee Break

15.00 – 16.00 Group Work Continues

16.00 – 18.00 Group Presentations and Discussion

18.00 – 20.00 Networking – Buffet

20.00 Transportation to the city center

Liite 3: Blenderin osallistujayritykset



Company name: 0.7 design
Country: Finland
Company website: www.07design.fi
Contact person: Jenni Moberg,
jenni@07design.fi,
+358-44-3009889

Year of establishment: 2007
Number of employees: 1

Brief description of activities:

Design manager / design agent assisting Finnish designers and craftsmen in marketing and sales outside of Finland, today mainly in Japan. As a social enterprise, supporting workshops and giving an opportunity also for the less privileged ones.

Mission statement:

Small company with big dreams.

0047

Company name: 0047
Country: Norway
Company website: www.0047.org

Contact person: Espen Røyselund,
espen@0047.org
+47 975 08 588

Year of establishment: 2004 (In Berlin, moved to Oslo in 2007)
Number of employees: 4

Brief description of activities:

0047 is a platform for projects, exhibitions, publications and events in and in between the fields of art and architecture. Founded in Berlin in 2004, 0047 was originally an exhibition space for Norwegian art and architecture but it soon became an internationally based project involving artist, architects and curators from all over the world. Since the opening over 130 artists, architects and curators have been involved in over 40 exhibitions and projects, both in our own space or in collaboration with other institutions. Over 60 people from all over the world has attended our studio program.

0047 is currently located in an old factory in the district of Grønland in Oslo. The space includes an exhibition space for contemporary art and architecture, an event space for workshops, screenings and happenings, and studios and offices. Combined this program forms an interdisciplinary and international arena that generates new constellations and projects.

Mission statement:

To investigate and promote international contemporary art, architecture and urbanism.



Company name: 3motion Oy
Country: Finland
Company website: www.3motion.fi

Contact person: Aarne Harju,
 aarne.harju@3motion.fi
 +358 50 540 4855

Year of establishment: 2005
Number of employees: 3

Brief description of activities:

3motion is a concept and design-driven motion graphics & post production boutique. Our strength lies in combining the concept, image, sound and motion in a unique way that interacts seamlessly through animation, compositing and editing, creating compelling but also cost effective work that moves its audience.

Mission statement:

To improve the quality of worldwide visual communication and to promote constant self improvement, fair play and open communication among our industry



Company name: AC-Sanafor Oy
Country: FINLAND
Company website: www.acsanafor.fi

Contact person: Sari-Liia Tonttila
sari-liia.tonttila@acsanafor.fi
 +358-500 659 300

Year of establishment: 1972
Number of employees: 14

Brief description of activities:

Communication planning, consulting, crisis communication, crisis mngm, public affairs, PR, communication surveys

Mission statement:

Crisis management expert and top PR Agency in Finland

BLOOM GROUP

Company name: Bloom Group Oy
Country: Finland
Company website: www.bloomgroup.fi

Contact person: Iiro Lahdenranta,
 iiro@bloomgroup.fi
 +358 50 570 4941

Year of establishment: 2009

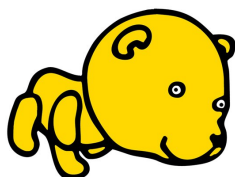
Number of employees: 1

Brief description of activities:

Representation agency services for companies and individuals in sports, culture, and media industries.

Mission statement:

Bloom's mission is to create a path for exceptionally talented Finnish companies and individuals who want to break through in their own specific profession they are committed to be the best in the world.



OÜ BUMMI

Company name: Bummi OÜ
Country: Estonia
Company website: -

Contact person: Kristjan Mändmaa,
kristjan.mandmaa@gmail.com
 +372 56 652 652

Year of establishment: 1999

Number of employees: 3

Brief description of activities:

OÜ Bummi is a visual communication studio specialising in corporate identity and identity systems of public service organizations – local government, educational institutions, ministries, etc.

Since 2000 we have been active in creating tourism marketing materials for Tallinn City Tourist Office. Partners of the company are respected educators and consultants in the field of visual communication in Estonia.

Mission statement:

The mission of OÜ Bummi is to offer the best possible visual communication solutions. In developing the concepts and executing them we want to be the client's partners, not merely the service providers. Our aim is to shift our focus from paper-based media to digital media.

CLOUD9

Company name: Cloud9 Oy
Country: Finland
Company website: <http://www.cloud9.fi>

Contact person: Jani Paavola,
jani.paavola@cloud9.fi
 +358 41 501 3121

Year of establishment: 2000
Number of employees: 2

Brief description of activities:
 Web Design, User Interface Design, Digiconsulting, Www-concepts & Graphic Design (Identity, Print, WWW)

CURIOUS MIND

Company name: Curious Mind
Country: Finland
Company website: N/A
Contact person: Toni Paloheimo,
toni.paloheimo@gmail.com
 +358 400 288 208

Year of establishment: 2007
Number of employees: 1

Brief description of activities:
 Curious Mind is a one-man think tank in the fields of technology and design. It's main activities include defining new digital and not-so-digital concepts and producing content of various kind. Curious Mind is also active in public discussion related to development of the Internet society.

Mission statement:
 !" & % #) = () # / " % ! & & / ? ! ? (" / & % (" / & % " % # ? " = # &

DOREEN WESTPHAL DESIGN STUDIO (KREJCI)

Company name: Doreen Westphal Design Studio (KREJCI)
Country: The Netherlands
Company website: www.doreenwestphal.com

Contact person: Doreen Westphal
contact@krejci.nl
 0031 624220989

Year of establishment: 2001
Number of employees: 1

Brief description of activities:
 Design and production of socially responsible and sustainable products.

Mission statement:
 The fundamental challenge for our generation is to transform common modes of production into socially just and sustainable processes. Making a contribution to this transformation is my driving force.



Company name: Elina Ahlbäck Literary Agency Oy Ltd.
Country: Finland
Company website: www.ahlbackagency.com

Contact person: Elina Ahlbäck, Literary agent, Managing Director,
elina@ahlbackagency.com,
 + 358 400 548 402

Year of establishment: June 2009
Number of employees: 1

Brief description of activities:
 Elina Ahlbäck Literary Agency is an innovative international literary agency representing authors, foreign publishers and agents in Scandinavian markets, negotiating rights in fiction, children's books, and non-fiction. The agency also represents Scandinavian authors in international markets

Mission statement:
 We build long-term and successful business relationships between authors and publishers in the international marketplace. We specialize in negotiating the best possible publishing agreements for our authors including innovative marketing plans.



Company name: Fenomen Creator Oy
Country: Finland
Company website: www.fenomen.fi

Contact person: Juha Piironen,
juha.piironen@fenomen.fi
+358 50 4617781

Year of establishment: 2007

Number of employees: 2

Brief description of activities:

Rich media solutions for digital channels for B2B and B2C communication, E-learning, Strategic communication, Solutions for sales and marketing, Concept design, Script writing, Directing (TV-series, company videos)

Mission statement:

Meaningful messages for a digital world.



Company name: Fused Magazine
Country: UK
Company website: <http://www.fusedmagazine.com>

Contact person : Kerry Thomas,
kerry@fusedmagazine.com
+44(0)121 246 1946 / +44(0)7931 995463
Twitter: @kerryfused

Year of establishment: 2000

Number of employees: 4

Brief description of activities:

Crashing into its ninth year, Birmingham based Fused Magazine continues to spread the sights and sounds of the underground. Great design has been a hallmark of the magazine right from the start, as have regular partnerships with cutting edge art spaces and designers. Along with a publication and website Fused hosts regular music, art and fashion events. The team's new monthly pocket culture guide AREA launched in July. A must have accessory for anyone visiting the West Midlands region.

Mission statement:

Fused continually aims to unearth emerging cultures and bring them over-ground with the use of quality publications, projects and events.

IDEAKONE

Company name: Ideakone
Country: Finland
Company website: www.ideakone.fi

Contact person: Kimmo Pekari (COO),
 kimmo@ideakone.fi
 +358 400 320 404

Year of establishment: 2005
Number of employees: 15

Brief description of activities:
 Developing and marketing a DIY website builder under brands Kotisivukone (fin) and Moogo (int)



Company name: Konglomeratene
Country: Norway
Company website: www.sebastiankoren.com

Contact person: Sebastian Koren,
mail@sebastiankoren.com
 (+47) 95244383

Year of establishment: 2009
Number of employees: 5

Brief description of activities:
 "Konglomeratene" is an Oslo based company that delivers audiovisual material to organisations, companies and independent artists that wish to promote their work outside of the profitable and mainstream arena. We are also engaged in cultural events, screening independent movies and offering lectures on a variety of themes.

Mission statement:
 As a self-sufficient foundation, "Konglomeratene" fund our films and co-produce music videos with income earned from commercials and promotional videos. We also set up cultural events with screenings of foreign independent films and short lectures at a cinema in central Oslo with assignment income. Our goal is to contribute to the cultural scene in Oslo by creating a channel

where artists and groups can express themselves freely, reaching an audience that demand original work.



MUSICMAKERS

Company name: Musicmakers Oy/IME-instruments
Country: Finland
Company website: www.ime-instruments.com

Contact person: Kim Kuusi
kim.kuusi@musicmakers.fi

Year of establishment: 2008
Number of employees: 4

Brief description of activities:
 We design interactive music environments and sensor based intelligent musical instruments

Mission statement:
 Life without music is a mistake

Open Design Ltd.

Company name: Open Design Oy / Ltd.
Country: Finland
Company website: www.opendesign.fi

Contact person: Katri-Liisa Pulkkinen,
katri.pulkkinen@opendesign.fi

Year of establishment:
Number of employees: 3 + network 20

Brief description of activities:
 Graphic design and architecture – Brand and concept design and consulting for the building industry – Sustainable design and concepts

Mission statement:
 Creating better environment by sustainable design

pure|design

Company name: Pure Design Oy
Country: Finland
Company website: www.puredesign.fi

Contact person: Tuomas Antikainen,
tuomas@puredesign.fi,
 +358-400-696898

Year of establishment: 2004
Number of employees: 2-4

Brief description of activities:

Pure Design specializes in the strategic use of design as a tool to develop brand experiences and environments. We do hands-on industrial, product, interior and exhibition design. Our passion is to define the analysis for the customer needs to make the best background for design. Design is seen as a broad field of possibilities to offer the customer the right design approaches.

One of Pure Designs fields of expertise and interest is the built environment and construction industry. We are developing new concepts and solutions for residential building, the future habitation and the variability of the home.

Mission statement:

Better products and environments for people.

MARK BRAUN

Company name: Studio Mark Braun
Country: Germany
Company website: www.markbraun.eu

Contact person: Mark Braun,
mb@markbraun.eu
 +493053023824

Year of establishment: 2006
Number of employees: 1-3

Brief description of activities:

Product design > consumer goods + furniture
 Interior design > home + culture

Mission statement:

I want to design things so that they seem familiar to people even though they are new.



Company name: Substrakt Limited
Country: England
Company website: www.substrakt.co.uk

Contact person: Andy Hartwell,
andy@substrakt.co.uk
 +447887602183

Year of establishment: 2006
Number of employees: 6

Brief description of activities:

Substrakt offer complete care of a client's design, marketing and advertising needs including:

- * creating brand identities
- * developing web sites and new media
- * producing print work
- * developing advertising strategies
- * pr and marketing

Mission statement:

Great ideas need an image to match. That's the founding principle of Substrakt, and it's what we provide through the team's combination of specialist skills and a shared passion for design that's constantly ahead of the curve. Substrakt strongly believe in clarity and creativity, not just in the communications campaigns we develop but also in our approach to the solutions we offer.

Part.

Company name: Suunnittelutoimisto Part Oy
Country: Finland
Company website: www.part.fi

Contact person: Tuomas Siitonen,
tuomas.siitonen@part.fi
 +358407504942

Year of establishment: 2008
Number of employees: 3

Brief description of activities:

Public space oriented architectural projects, Interaction processes and participatory planning consultancy, Communication design, Art co-ordinating



radošā telpa / creative space

Company name: Tasty / Creative Space
Country: Latvia
Company website: www.tastytelpa.lv

Contact person: Zile Davidsons,
zile@tastyshop.lv
 +371 28677624

Year of establishment: 2008
Number of employees: 2

Brief description of activities:

We are organizing and proposing infrastructure for exhibitions, workshops and pop-up stores for new designers, artists, students and special interest groups.

Mission statement:

Giving opportunities for all fields of designers, artists and other creatives to show their work and find new partners.

tomorrow

Company name: Think Tomorrow
Country: Finland
Company website: www.tomorrow.fi

Contact person: Tiina Aulanko,
tiina@tomorrow.fi
 +358 40 539 3817

Year of establishment: 2009
Number of employees: 1

Brief description of activities:

www.suosiekoa.fi web service for ethical and ecological consumers
 Marketing of ecological and ethical products, services and events
 Partnerships between companies, third and public sector

Mission statement:

Expertise in marketing of ecological and ethical products, services and events



Company name: Tuttobene
Country: Netherlands
Company website: www.tuttobene.nl

Contact person: Victor Le Noble
victor@tuttobene.nl
 +31624668569

Year of establishment: 2004
Number of employees: 2

Brief description of activities:

- 1) Tuttobene presents young designers that produce sustainable design.
- 2) Tuttobene works on designprojects in which they integrate existing or new sustainable design produced by the designers they have presented.

Projects vary from commercial and cultural exhibitions to productdesign, interiordesign and promotional projects.

Tuttobene is often asked to set up and manage clientprojects in which they take care of concept development, designer selection, design and technical development support, marketing and overall management.

PORE OY

Company name: Pore Oy
Country: Finland
Company website: www.pore.fi

Contact person: Costi Snellman

Year of establishment: 2008
Number of employees: 3

Brief description of activities:

Sound design, Custom music production, Digital music services

Mission statement:

Make the sound work with the brand

Liite 4: Sähköinen kyselylomake, Verkostoitumisesta ja Hiljaisista signaaleista

Please remember

All data collected is confidential. And it's optional to fill in General Information.

When you have answered all the questions, click Save -button.

Thank you in advance for your time and consideration

Report - Networking and Weak Signals

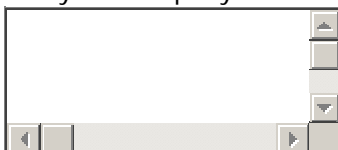
The purpose of the survey is to gather information regarding the networking and weak signals.

In addition there will be questions regarding networking and weak signals and how do you relate to them in your company.

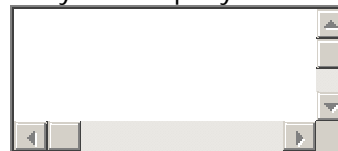
This survey is a part of thesis for the TAMK University of Applied Sciences.

NETWORKING

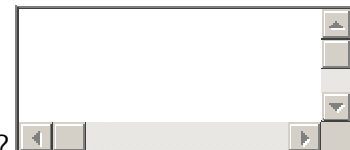
1. Is your company networked?

An empty text input field with a light gray border and a white background. It has a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom.

2. Is your company networked at the international level?

An empty text input field with a light gray border and a white background. It has a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom.

3. Is your company's future plans to network more widely?

An empty text input field with a light gray border and a white background. It has a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom.

4. Has your company grown over the last two years?

5. Do you think that your company has grown due to networking?

6. Does your company have created a new market on the basis of networking?

7. Do you think that networking will effect on your company's profitability?

WEAK SIGNALS

1. Do you take advantage of the weak signals in your company's strategy?

2. Is your company's future plans to take advantage of the weak signals more widely?

3. Do you think that your company has gained a competitive advantage by following weak signals?

4. Do you think that by following weak signals your company's profit will grow?

45. Is your company created new markets and activities based on the tacit knowledge?

General Information (OPTIONAL)

Gender [?](#)

- Male
 Female

Age group [?](#)

- under 30
 31 - 40
 41 - 50
 above 51

Company name

Position

Thank you so much for your cooperation and helping our thesis!