



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# LUOVAN ALAN AGENTIN VERKOSTOKYVYKKYYS

Case: Sillanrakentajat-hanke

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Syksy 2012  
Anniina Jokinen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

JOKINEN, ANNIINA:

Luovan alan agentin verkostokyvykkyys  
Case: Sillanrakentajat-hanke

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 81 sivua, 2 liitesivua

Syksy 2012

TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö tutkii luovien alojen agenttien verkostokyvykkyyttä. Työ on tehty toimeksiantona Lahden ammattikorkeakoulun Innovaatiokeskukselle. Se oli toteuttamassa 2009 käynnistynyttä Sillanrakentajat-hanketta, joka oli luovien alojen agenttien ja vientiammattilaisten valmennusohjelma.

Työ tarkastelee miten luovan alan agentti toimii osana verkostoa sekä luo ja ylläpitää verkostosuhteita. Tavoitteena on selvittää, minkälaista verkostokyvykkyyttä luovan alan agentilta vaaditaan verkostossa toimimiseen sekä suhteiden luomiseen ja ylläpitoon. Erikoistarkastelussa on luovan alan agentin välityksellä syntyvä eri ammatillisista kulttuureista tulevien luovan alan osaajan ja yrityksen välinen suhde, jossa agentti toimii sillanrakentajana. Työssä eritellään myös Sillanrakentajat-hankkeen valmennusohjelman sisältöä ja sen merkitystä agentin verkostokyvykkyuden näkökulmasta.

Työn teoreettisessa osuudessa käsitellään ensin luovaa taloutta ja luovia toimialoja. Näiden jälkeen määritellään verkostoteoriaa ja syvennyttään verkostokyvykkyytten. Ennen empiiristä osaa esitellään Sillanrakentajat-hankkeen valmennusohjelma, sen päämääriä ja rakennetta. Teoreettisen osuuden lähteet koostuvat sekä kirjallisista että sähköisistä lähteistä.

Työn empiirisessä osuudessa tarkastellaan agentin näkökulmasta tämän toimintaa verkostossa, roolia sillanrakentajana eri ammatillisista kulttuureista tulevien luovan alan osaajan ja yrityksen välillä sekä agentin verkostokyvykkyyttä. Lisäksi kartoitetaan verkoston merkitystä agentille sekä tämän kokemuksia Sillanrakentajien valmennusohjelmasta. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena haastatteleamalla luovan alan agenttia, Niina Ilmolahta, joka osallistui Sillanrakentajien valmennusohjelmaan. Haastateltavalla on oma yritys, More On Oy. Tutkimusta täydennettiin jälkikäteen sähköpostikyselyllä.

Tutkimustulokset osoittavat, että luovan alan agentilta vaaditaan sosiaalisia ja erikoiskykyjä menestyksekkääseen toimintaan verkostossa. Erityisesti korostuu agentin kyky luoda yhteistä kieltä luovan alan osaajan ja yrityksen välille, mikä on edellytyksenä suhteen onnistumiselle. Sillanrakentajien valmennusohjelman suurimpana hyötynä nähdään laajan verkoston rakentuminen alalle, mitä osallistujat voivat hyödyntää vastaisuudessa.

Asiasanat: Luova talous, luovat toimialat, luovan alan agentti, luovan alan osaaja, yritys, verkosto, verkostokyvykkyys

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in International Trade

JOKINEN, ANNIINA: Networking Competences of Agents Working in  
Creative Industries  
Case: Bridge Builders project

Bachelor's Thesis in International Trade 81 pages, 2 pages of appendices

Autumn 2012

## ABSTRACT

---

This thesis explores the networking competence of an agent working in the creative industry. Launched in 2009, the Bridge Builders project was a mentoring program for agents working in creative industries. The Innovation Centre of Lahti University of Applied Sciences commissioned this study.

The study examines how an agent working in the creative industry acts as a part of a networking system and establishes and maintains network relationships. The aim of this study is to clarify what kind of networking competences an agent needs when participating in a networking system and in establishing and maintaining relationships. The study specifically focuses on the relationship between a creative entrepreneur and a company coming from different professional cultures, whereby the agent works as a bridge builder. The study also explores the content of the Bridge Builders' mentoring program.

The theoretical part of the study first deals with the rise of the creative economy and creative industries, then discusses the networking theory and the networking competences. The Bridge Builders project is also presented - its aim and structure. The empirical section of the study examines actions of an agent in a networking system. It also studies the role of the agent as a bridge builder. The section also examines an agent's networking competences. In addition, the section clarifies the importance of networks to an agent as well as an agent's experiences of the Bridge Builders' mentoring program. The study was conducted as a qualitative survey with data gathered by interviewing the agent, Niina Ilmolahti who participated in the project Bridge Builders' mentoring program project. The survey was supplemented afterwards with an e-mail inquiry.

The study results show that an agent working in the creative industry needs both social and special skills to act successfully in the network system. An agent's ability to create a common language between a creative entrepreneur and a company representing a different professional culture was a skill emphasized in the study. Such a skill is required when considering terms of a successful relationship. The main benefit of the Bridge Builders' mentoring program was the building of an expanded network in the industry that can be utilized in the future.

Key words: creative economy, creative industry, agent working in the creative industry, network, networking competences, creative entrepreneur, company

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tavoitteet	2
1.2	Rajaukset	3
1.3	Tutkimusmenetelmät	5
1.4	Opinnäytetyön rakenne	6
2	LUOVAN TALOUDEN NOUSU	7
2.1	Luovat alat luovan talouden keskiössä	8
2.2	Luovien alojen määritelmä	12
2.3	Luovien alojen kehittäminen	14
2.4	Luovien alojen osaaminen	16
3	VERKOSTOJÄSENYYKSIÄ	18
3.1	Verkostoteorian peruskäsitteitä	19
3.2	Verkostoteorian peruselementit	21
3.2.1	Verkostot suhteina	22
3.2.2	Verkostot rakenteina	23
3.2.3	Verkostot asemina	25
4	VERKOSTOKYVYKKYYS – SILLANRAKENNUS	27
4.1	Verkostokyvykkyys – uusi osaamisen laji	30
4.1.1	Sosiaalinen pääoma	34
4.1.2	Yhteistyökvykkyys	36
4.2	Suhteiden luomiseen vaaditut kyvyt	37
4.3	Suhteiden ylläpitoon vaaditut kyvyt	40
5	SILLANRAKENTAJAT	43
6	CASE: SILLANRAKENTAJAN AVAIMET	48
6.1	Agentti toimii osana verkostoa	50
6.2	Agentti sillanrakentajana	55
6.2.1	Suhteiden luominen	57
6.2.2	Suhteiden ylläpito	60
6.3	Verkoston merkitys	62
6.4	Kokemuksia Sillanrakentajat-valmennusohjelmasta	64
6.5	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	69
6.6	Johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia	70

7	YHTEENVETO	73
	LÄHTEET	76
	LIITTEET	82

## KUVIOT JA TAULUKOT

### Kuviot

Kuvio 1. Verkoston toimijat	5
Kuvio 2. Luovan talouden sipulimalli (mukailtu: Kari 2011)	9
Kuvio 3. Luovien alojen liiketoiminta (mukailtu: KTM 2007b, 21)	11
Kuvio 4. Johari-ikkuna (mukailtu Harris 2007, 86)	28
Kuvio 5. Yrityksen verkostokyvykkyyden elementit (Ritter 1999)	31
Kuvio 6. Monenkeskisten suhteiden (CR=Cross-Relational) ja kahdenvälisen suhteen (RS=relationship specific) vaatimat toiminnot (Ritter 1999)	32
Kuvio 7. Toimintojen jakautuminen tutkimuksessa (mukailtu: Ritter 1999)	33
Kuvio 8. Suhteiden luomiseen vaaditut kyvyt (mukailtu: Äyväri 2007, 7)	38
Kuvio 9. Suhteiden ylläpitoon vaaditut kyvyt (mukailtu: Äyväri 2007, 9)	40

### Taulukot

Taulukko 1. Pienen yrityksen verkostotyyppinä (mukailtu: Toivola 2006, 25)	20
Taulukko 2. Verkostot, markkinat ja hierarkia organisoitumisen muotona (mukailtu: Valkokari ym. 2009, 12)	24
Taulukko 3. Sosiaalisen pääoman verkostoteoria – suuntaus (mukailtu: Ruuskanen 2003, 35)	35
Taulukko 4. Sillanrakentajat-hankkeen toteuttajat (Häkkinen 2011)	45
Taulukko 5. Verkostossa toimimiseen vaaditut kyvyt	51

Taulukko 6. Suhteiden luomiseen vaaditut kyvyt	58
Taulukko 7. Suhteiden ylläpitoon vaaditut kyvyt	60
Taulukko 8. Luovan alan agentin verkostotyypit	63
Taulukko 9. Sillanrakentajat-hankkeen valmennusohjelma	64

# 1 JOHDANTO

Luovien alojen yrittäjyys on kasvava yritystoiminnan alue, jonka merkitys on vahvistunut jo pitkään Suomen talouselämässä. Viime vuosina luovien alojen yrityksiä on ilmaantunut useille eri sektoreille. Yritysten yhteinen ongelma on ollut myynti, mikä vaikeuttaa luovien alojen osaajien liiketoiminnan kehittämistä. Myös osaamattomuus ja vähäiset resurssit markkinointiin ja tuotteistamiseen haittaavat kehitystä. Tämän ovat huomioineet Opetus- ja kulttuuriministeriö, joka valmisti Luovien alojen kehittämisohjelmaa sekä Kauppa- ja teollisuusministeriö, joka laati Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategian 2015. Näiden lisäksi perustettiin Sillanrakentajat-hanke. Se on luovien alojen agenttien, managerien ja vientiammattilaisten valtakunnallinen valmennusohjelma. Se kehitti luovien alojen agenttien uutta ammattikuntaa ja toimintakulttuuria. Hankkeen tarkoituksena oli kouluttaa agenteja edustamaan luovan alan osaajia, jotta nämä voivat keskittyä omaan luovaan työhönsä. Sillanrakentajat-hanke oli ensimmäinen Suomessa järjestetty, virallinen luovien alojen agenttien, managerien ja vientiammattilaisten valmennusohjelma. (Häkkinen 2011, 12.)

Luovien alojen tuotteita ja palveluita kysytään ja kulutetaan yhä enemmän, minkä seurauksena osaamisen tarve monipuolistuu. Tämä edellyttää verkostoitumista eli monitahoista yhteistyötä eri taustaisten toimijoiden välillä. Verkostoituminen nähdään pakollisena, sillä yhteistyö luo avaimet menestykseen (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 9). Luovan alan osaaja työstää kulttuurisidonnaisia palveluita ja tuotteita, mikä vaatii luovuuden lisäksi yhä useammin liiketoiminnallista osaamista. Luovien alojen osaajilla on kuitenkin harvoin riittävästi liiketoimintaosaamista: kyvyt tuotteistamiseen, markkinointiin ja myyntiin ovat vaillinaiset (Häkkinen 2011, 12). Liiketoimintaa harjoitetaan yhä useammin yhteistyössä yrityksiin, jotka tulevat eri ammatillisesti kulttuurista, toisin sanoen edustavat eri ammattiryhmiä. Erilaiset taustat aiheuttavat suuria haasteita toimijoiden välille, mikä vaikeuttaa yhteistyötä ja heikentää yhteistyömahdollisuuksia. (Wilenius 2006, 17.)

Luovan alan agentti toimii eri ammatillisista kulttuureista tulevien luovan alan osaajan (päämies) ja yrityksen (asiakas) välisessä suhteessa sillanrakentajana.



Agentin tavoitteena on rakentaa näiden eri taustaisten toimijoiden välille yhteistyötä, joka hyödyttää molempia osapuolia. Luovan alan agentilta vaaditaan monenlaisia kykyjä, jotta voi toimia verkostossa menestyksekkäästi ja luoda ja ylläpitää verkostosuhteita. Näin agentin verkostokyvykyys vaikuttaa verkostossa toimimiseen ja eri ammatillisista kulttuureista tulevien toimijoiden suhteeseen.

### 1.1 Tavoitteet

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan, miten luovan alan agentti toimii osana verkostoa sekä luo ja ylläpitää verkostosuhteita. Erikoistarkastelussa on eri ammatillisista kulttuureista tulevien luovan alan osaajan (päämies) ja yrityksen (asiakas) välinen suhde, jossa agentti toimii sillanrakentajana.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään ensin luovan talouden merkitystä. Tämän kautta selvitetään luovien alojen agenttien tarvetta ja luovien alojen ja muiden toimialojen yhteistyön merkitystä. Tavoitteena on myös perehtyä luovan alan agentin verkostomaiseen toimintaympäristöön. Tämän jälkeen määritellään verkostojäsennyksiä, jonka avulla hahmotetaan agentin verkostomaista toimintatapaa. Lisäksi syvennyttään verkostokyvykkyteen ja tarkastellaan sen rakentumista.

Empiriaosuuden tavoitteena on selvittää, miten luovan alan agentti toimii osana verkostoa sekä luo ja ylläpitää verkostosuhteita. Samalla tutkitaan, mitä kykyjä nämä agentilta vaativat: minkälaista verkostokyvykkyyttä luovan alan agentti tarvitsee toiminnassaan. Verkostokyvykyys viittaa tässä tutkimuksessa luovan alan agentin kykyyn toimia verkostossa menestyksekkäästi sekä luoda ja ylläpitää verkostosuhteita. Lisäksi tutkitaan verkoston merkitystä agentille. Työssä kartoitetaan myös Sillanrakentajat-hankkeen valmennusohjelman merkitystä agentille ja selvitetään, minkälaisia eväitä valmennus antoi agentille.

Tutkimusongelmat jaotellaan seuraaviin kysymyksiin:

- Miten luovan alan agentti toimii osana verkostoa sekä luo ja ylläpitää verkostosuhteita?

- Millaista verkostokyvykkyyttä vaaditaan luovan alan agentilta, joka toimii osana verkostoa sekä luo ja ylläpitää verkostosuhteita?
- Mitä erityispiirteitä liittyy agentin sillanrakennukseen, suhteen luomiseen ja ylläpitoon, eri ammatillista kulttuureista tulevien luovan alan osaajan (päämies) ja yrityksen (asiakas) välille?
  - Minkälaista verkostokyvykkyyttä sillanrakennus vaatii luovan alan agentilta?
- Mitä verkosto merkitsee luovan alan agentille?
- Minkälaisia eväitä Sillanrakentajat-hankkeen valmennusohjelma tarjosi agentille?

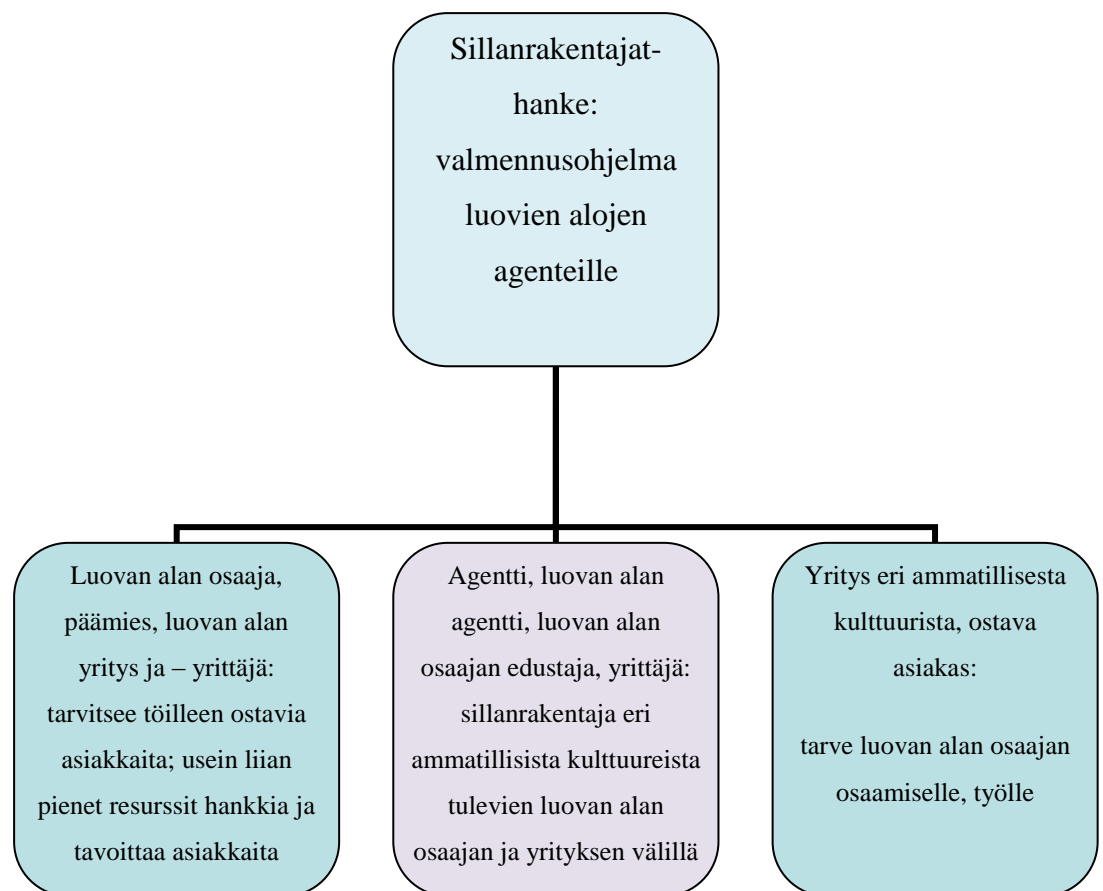
## 1.2 Rajaukset

Verkostotutkimuksia on tehty runsaasti aikasemmin, ja useat teoriasuuntaukset tarkastelevat verkostoja eri näkökulmista. Tutkimuksia yksilöiden verkostokyvykkyydestä löytyy kuitenkin vähän. Useimmat keskittyvät yksilöiden sijaan suurten tai keskisuurten yritysten verkostokyvykkyyteen, joka parantaa yrityksen kilpailu- ja toimituskykyä ja laatua. Kun tutkimukset rajataan luovien alojen verkostokyvykkyyteen, tutkimusten määrä on marginaalinen. Anne Äyväri (2006) tutkii väitöskirjassaan, Käsityöyrittäjien verkosto-osaaminen, käsityöyrittäjien verkosto-osaamista ja kykyjä, joita vaaditaan suhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen. Myös Annukka Jyrämä (2002) tarkastelee tutkimuksessaan, *Experiental learning by network actors in the design and art business*, yksilön oppimista ja henkilökohtaisia taitoja muotoilu- ja taidealan pienyritysverkostoissa.

Aikaisempaa tutkimusta luovan alan agentin verkostokyvykkyydestä ei ilmaantunut etsinnöistä huolimatta. Siksi tässä työssä sovelletaan tutkimuksia, jotka käsittelevät luovien alojen yrittäjiä ja heidän verkostokyvykkyyttään. Luovan alan agentti voidaan nähdä yrittäjää vastaavana henkilönä edustaessaan luovan alan osaajaa. Niinpä tutkimukset luovien alojen yrittäjistä soveltuvat tämän työn teoriaan.

Opinnäytetyön teoriaosassa keskitytään käsittelemään aluksi luovaa taloutta ja verkostojäsennyksiä. Verkostot liittyvät läheisesti luoviin aloihin, sillä luovan alan agentin toimintaympäristö ja -tapa ovat vahvasti verkostomaisia. Täten tutkimuksessa on olennaista syventyä näihin aihealueisiin. Lisäksi paneudutaan verkostokyvyyteen, sen alueisiin ja kykyihin, joita suhteiden luominen ja ylläpito vaativat.

Empiriaosuudessa perehdytään luovan alan agentin verkostokyvyyteen selvittämällä kykyjä, joita agentilta vaaditaan verkostossa toimiseen sekä suhteiden luomiseen ja ylläpitoon. Erityisesti keskitytään eri ammatillisista kulttuureista tulevien luovan alan osaajan (päämies) ja yrityksen (asiakas) väliseen suhteeseen, sillanrakennukseen. Lisäksi tutkitaan Sillanrakentajat-hankkeen valmennusohjelman sisältöä ja merkitystä agentille etenkin tämän verkostokyvyyden näkökulmasta. Kuvio 1 esittää tämän tutkimuksen keskeiset toimijat.



KUVIO 1. Verkoston toimijat

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Lahden ammattikorkeakoulun Innovaatiokeskukselle, joka hallinnoi Sillanrakentajat-hanketta. Tutkimuksen keskiössä on luovan alan agentti, joka toimii sillanrakentajana eri ammatillisista kulttuureista tulevien luovan alan osaajan (päämies) ja yrityksen (asiakas) välille rakentuvassa suhteessa.

Verkostossa on myös muita toimijoita, jotka ovat tärkeitä luovan alan agentille. Näitä ovat esimerkiksi kollegat, tutut ja eri yhteistyökumppanit. Näiden toimijoiden tarkempi käsittely rajataan kuitenkin tutkimuksen ulkopuolelle, ettei siitä tule liian laajaa.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on laadultaan kvalitatiivinen, koska sen tarkoituksena on ollut kuvata ja tarkastella tutkimuskohdetta kokonaisvaltaisesti, tässä tapauksessa luovan alan agentin verkostokyvykkyyttä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto kerätään yleensä henkilöiden välityksellä joko haastatteluja tai lomakkeita hyödyntäen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156–157.) Tutkimuksen case-puoli perustuukin luovan alan agentin haastatteluun ja kyselyyn.

Teoriaosuus pohjautuu luovan talouden ja verkostoteorian lähteisiin. Verkostokyvykkyyden teoriaosio nojaa pitkälti Äyvärin (2006) ja Jyrämän (2002) tutkimuksiin käsityöyrittäjien verkosto-osaamisesta, koska ne käsittelevät yksilön verkosto-osaamista luovan alan kontekstissa, eikä muita vastaavanlaisia tutkimuksia löytynyt. Lähteet koostuvat suomen- ja englanninkielisistä teoksista ja tutkimuksista, jotka ovat sekä kirjallisia että sähköisiä.

Empiriaosuus rakentuu haastattelusta, jossa haastateltavana oli Sillanrakentajien valmennusohjelmaan osallistunut luovan alan agentti, Niina Ilmolahti. Hänellä on oma yritys, More On Oy. Haastattelu suoritettiin laadullisena teemahaastatteluna Helsingissä 9.5.2012. Teemat käsittelivät luovan alan agentin verkostomaista toimintaa ja kykyjä, joita vaaditaan verkostossa toimiseen sekä suhteiden luomiseen ja ylläpitoon. Lisäksi käsiteltiin verkoston merkitystä agentin toiminnassa. Teemahaastattelun runko on nähtävissä työn liitteessä 2. Tutkimusta laajennettiin myöhemmin toimeksiantajan pyynnöstä koskemaan Sillanrakentajat-hankkeen

valmennusohjelmaa ja sen vaikutusta agentin toimintaan. Tätä selvitettiin jälkikäteen sähköpostikyselyllä, johon Niina Ilmolahti myös vastasi. Kyselyn tarkat kysymykset löytyvät liitteestä 1. Lisäksi tietoa valmennusohjelmasta kerättiin Sillanrakentajat-hankkeen loppuraportista ja Internet-sivuilta, joten itsenäistä kirjoituspöytätyöstä on myös hyödynnetty.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata useilla eri tavoilla. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa sen toistettavuutta eli mahdollisuutta antaa samoja tuloksia, jos tutkimus toistettaisiin. Validiteetti sen sijaan kuvaa tutkimuksen pätevyyttä eli mittaako tutkimus sitä, mitä sen pitääkin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226–227.) Tutkimuksen lopussa arvioidaan sen reliabiliteettia ja validiteettia.

#### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön ensimmäinen luku on johdanto, jossa käydään läpi tutkimuksen tavoitteet, rajaukset, tutkimusmenetelmät ja työn rakenne. Luvussa kaksi käsitellään luovan talouden nousua ja luovia toimialoja: niiden merkitystä, määritelmiä, kehittämistä ja osaamista.

Luovan talouden jälkeen, luvussa kolme, tarkastellaan verkostoteorian peruskäsitteitä ja peruselementtejä: verkostoja suhteina, rakenteina, ja asemina. Neljännessä luvussa käsitellään teorian ja aikaisempien tutkimustulosten kautta, millaista verkostokyvyyttä verkostossa toimiminen vaatii, mitä verkostokyvyyks sisältää ja mistä se koostuu. Samalla tarkastellaan kykyjä, joita vaaditaan etenkin verkostosuhteiden luomiseen ja ylläpitoon.

Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen case: Sillanrakentajat-hanke, luovien alojen agenttien ja vientiammattilaisten valmennusohjelma. Luku kuusi on tutkimuksen empiirinen osuus, joka pohjautuu luovan alan agentti, Niina Ilmolahden, näkemyksiin. Osiossa käydään läpi tutkimuksen toteuttamista ja sen tuloksia sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Lopuksi esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja kehityksehdotukset ja viimeisenä yhteenveto.

## 2 LUOVAN TALOUDEN NOUSU

Tässä luvussa selvitetään luovan talouden merkitystä ja luovien alojen yritysten kasvavaa roolia. Lisäksi tarkastellaan luovien alojen toimintaympäristön haasteita ja toimenpiteitä, jotka vahvistaisivat luovien alojen kilpailukyky entisestään. Luova talous on kiinnostanut viime vuosina useita eri tahoja, ja luovien alojen kehittäminen on sisällytetty eri ministeriöiden kehitysohjelmiin niin kansainvälisellä kuin kansallisellakin tasolla.

Luova talous on kohonnut merkittäväksi aiheeksi useissa kehittyneissä maissa, joita talouden muutokset koskettavat. Richard Florida (2005) esittää teoksessaan, Luovan luokan esiinmarssi, että talouden keskeisimmäksi tekijäksi nousee ihmisten luovuus, jota yritys vaatii menestyäkseen yhä useammin. Florida kuvaa siirtymää luovuuden aikaan, jossa luovuus kohoaa talouden keskeiseksi voimavaraksi, teknologian ja tiedon rinnalle. Täten tieto ja informaatio nähdään luovuuden valjastamina työkaluina ja innovaatiot sen tuotteina. (Florida 2002, 110; 2006, 34.) Myös Suomessa luovuuden merkitys ymmärretään paremmin, ja näin panostus luovien alojen kasvuun ja kehitykseen on lisääntynyt.

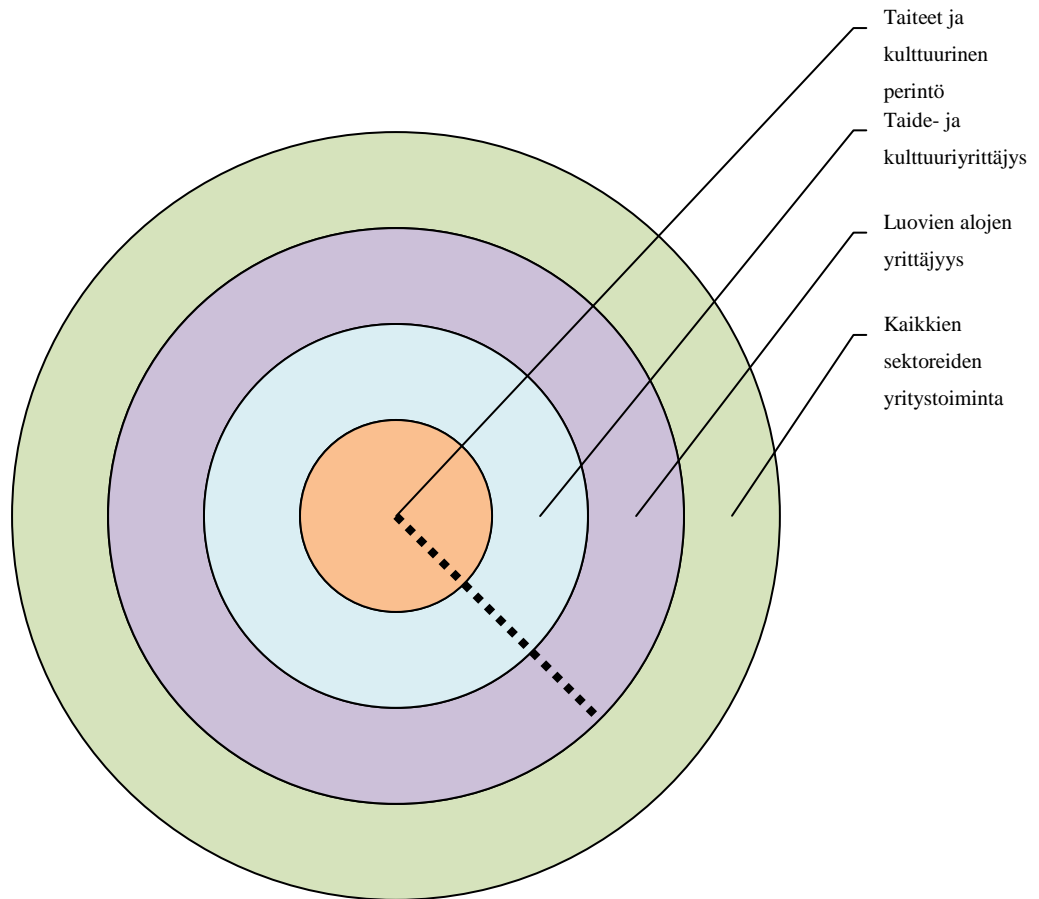
Talouden ja yhteiskunnan rakenteelliset muutokset vaikuttavat uudistavasti sekä työntekotapaamme että elämäntyyliimme. Talouden muutoksia voi havaita, kun perinteisen teollisuuden arvo supistuu ja sen työpaikat vähenevät, samalla kun tuotanto siirtyy alemman kustannustason maihin (Kari 2011, 4-8). Niinpä suomalainen tuotanto koostuu yhä useammin materiaalien ja tavaroiden sijaan teknologialla ja designilla muotoilluista tuotteista, palveluista ja elämyksistä. Uusia työpaikkoja on syntynyt viime vuosina eniten aloille, joilla aineeton arvo korvaa materiaalin. (Florida 2005, 11–12.) Tällainen kehitys jatkuu myös tulevaisuudessa (Häkkinen 2011, 12). Tämän seurauksena luovien alojen liiketoiminta ns. luova talous nousee tärkeään rooliin teollisen tuotannon laskiessa (Handelberg & Karhunen 2009, 1).

Luovien alojen yritystoiminta kasvaa maailmanlaajuisesti. Luovat alat ja kulttuuri parantavat taloudellista ja sosiaalista kasvua sekä tuottavat innovaatioita ja tukevat eri toimialojen taloudellista kehitystä. (Economy of culture 2006, 61.) Kansallisten tilastojen mukaan luovat alat synnyttivät 5,1 miljardia euroa lisäarvoa Suomessa v.

2008, mikä on 3,2 % bruttokansantuotteesta. Suomessa listattiin myös vuonna 2008 yli 15 500 luovan alan yritystä, joiden kokonaisliikevaihto oli 14 biljoonaa euroa. Nämä yritykset työllistivät 108 000 henkilöä, eli noin 4,3 % kaikista työllistetyistä. Kulttuuri- ja media-alat ovatkin tuottaneet enemmän lisäarvoa kuin perinteinen tuotantoteollisuus, kuten puu- ja paperiteollisuus, maanviljely, metsästys ja metsänhoito. (Kari 2011, 5.)

## 2.1 Luovat alat luovan talouden keskiössä

Luova talous viittaa taloudelliseen lisäarvoon, jota luova osaaminen ja luovat toimialat tuottavat eri sektoreille ja näin koko kansantalouteen. Luovat alat ylittävät eri toimialojen rajoja tyypillisesti muun muassa tuotekehityksessä (Kainulainen 2009, 26). Kun esimerkiksi rautakaupan tavoitteena on kasvattaa liiketoimintansa arvoa sijoittamalla palvelumuotoiluun, se hyödyntää luovaa taloutta. (Kari 2011, 6.) Vastaasti kun suomalaiset huippumuotoilijat antoivat Valion maitotölkeille uuden design-ilmeen marraskuussa 2011, hyödynnetään luovaa taloutta designin keinoin. Valio aloitti maitotölkkien muotoilun sen 100-vuotisjuhlan kunniaksi v. 2005. Aikaisempina teemoina ovat olleet muun muassa runous ja musiikki. Design-tölkkien tarkoituksena on tuoda arjen designia suomalaisten kotiin ja lisätä näin suomalaisen designin tunnettavuutta. (Valio 2012.) Myös tässä työssä esiteltävä yritys, More On Oy, hyödyntää toiminnassaa luovaa taloutta; More On Oy toimi yhteistyössä muun muassa Turku 2011 -säätöön kanssa vastaten kulttuuripääkaupungin oheistuotteiden tuotteistuksesta. Tavoitteena oli korostaa suunnittelun ja designin merkitystä tuotteiden kautta niin yritysten kuin ihmisten arkielämässä. (More On Oy 2012) Seuraavalla sivulla kuvio 2 havainnollistaa luovan talouden ”sipulimallilla”.



KUVIO 2. Luovan talouden sipulimalli 'Creative economy' (mukailtu: Kari 2011)

Kuvion ytimen muodostavat taiteet ja kulttuurinen perintö. Rikas kulttuurinen perintö mahdollistaa luovien alojen tuotteiden, palveluiden ja taitojen hyödyntämisen yhteiskunnan eri sektoreilla. Toinen kerros koostuu perinteisestä taide- ja kulttuuriyrittäjyydestä, josta löytyvät muun muassa teatteri- ja musiikinäytelmät, taidenäyttelyt ja museot. Kolmannessa kerroksessa on luovien alojen yrittäjyys, jossa luovien alojen osaajat toimivat esimerkiksi muotoilijoina tai käsityöyrittäjinä. Uloin kerros muodostuu kaikkien sektoreiden yritystoiminnasta, joka hyödyntää luovien alojen yritysten osaamista liiketoiminnassaan. Näin kerrokset muodostavat yhdessä luovan talouden moniulotteisen kokonaisuuden. (Kari 2011, 6-7.)



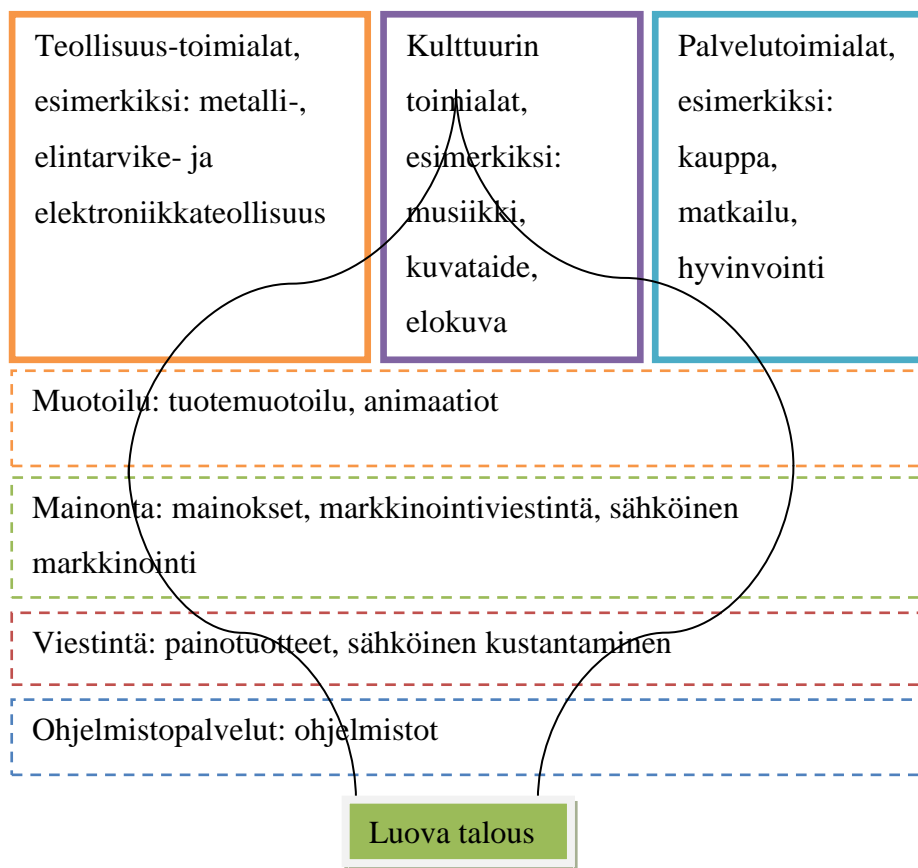
Kauppa- ja teollisuusministeriön (2007b) mukaan Suomessa luoviin aloihin kuuluvat seuraavat alat:

- 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

Määritelmät perustuvat kansainvälisiin malleihin, joita on sovellettu Suomeen.

Lista on vielä avoin, sillä luovat alat elävät ja muuntuvat jatkuvasti. Koska tekniikka kehittyy ripeästi, määritelmiin voi linkittyä aloja, jotka ovat vielä tuntemattomia Suomessa. Useisiin mainittuihin aloihin kytkeytyy tuotteiden ja palveluiden jakelu. Nopea tekninen kehitys ja digitalisoituminen aiheuttavat sen, että siirrytään perinteikkäistä jakelumalleista uuteen, digitaaliseen jakeluun.

Seuraavalla sivulla kuvio 3 kuvaa luovan talouden muodostumista ja luovien alojen liiketoiminnan jakautumista. (KTM 2007b.)



KUVIO 3. Luovien alojen liiketoiminta (mukailtu: KTM 2007b, 21)

Luovien alojen liiketoiminta on huomattava osa sekä teollisuus- että palvelutoimialoja. Yhdessä ne muodostavat luovan talouden kentän Suomessa. Määritelmässä tulee huomioida, että luovien alojen liiketoiminta linkittyy vahvasti teollisuus- ja palvelutoimialoihin. Näiden yhteys korostuu entisestään, sillä vastaisuudessa kaupataan pitkälti tekijänoikeuksiin pohjautuvia tuote- ja palvelupaketteja, joita syntyy luovien alojen liiketoiminnasta. Myös perinteikkäät luovat alat, kuten tanssi, teatteri, kuvataide ja musiikki kasvavat huomattavammiksi tulevaisuudessa, sillä niitä hyödynnetään muun muassa matkailun ja hyvinvoinnin uudenlaisissa tuote- ja palvelukokonaisuuksissa. Samoin urheilua ja liikuntaa käytetään kehittämään liikunta- ja elämyspalveluita. Näin luovien alojen liiketoiminta hyödyntää aineetonta omaisuutta kaupallisin keinoin. (KTM 2007b.)

## 2.2 Luovien alojen määritelmä

Luovat alat -käsitteen ovat kehittäneet hallituksen Luovien alojen työryhmä, Britanniassa v. 1997 (Cunningham 2003). Samalla muutettiin luovuuden käsitettä; ennen luovuus nähtiin taiteellisena toimintana, mutta se laajennettiin käsittämään myös immateriaalisia eli aineettomia teoksia ja palveluja, joilla on laajat markkina-alueet (OPM 2006, 9-10).

Luoville aloille (creative industries) löytyy useita määritelmiä eri käyttömaista, ja näin kansallisia määritelmiä on syntynyt ympäri maailmaa. Suosittu käsitys sisällyttää luoviin aloihin kaikki alat, jotka tuottavat tekijänoikeuksia, patenteja tai brändejä. (KTM 2007b.) Tekijänoikeus tarkoittaa tekijän lakisääteistä oikeutta työstämäänsä kirjalliseen tai taiteelliseen teokseen, ja tämän yksinoikeutta päättää teosta koskevasta kappalevalmistuksesta ja julkaisusta (Tekijänoikeus 2012). Sen sijaan patenti viittaa aineettomaan- eli immateriaalioikeuteen, joka suojaa keksintöä, jonka sen haltija on kehittänyt (Patentti- ja rekisterihallitus 2012). Niin kuka tahansa ei voi kopioida tai hyödyntää keksintöä ilman sen haltijan suostumusta. Brändi kuvastaa kaikkia yrityksen tuotteeseen tai palveluun liittyviä mielikuvia, jotka positiivisina vahvistavat yrityksen ja asiakkaan välistä suhdetta (Taloustutkimus 2012). Työ- ja elinkeinoministeriö (2011) jatkaa samoilla linjoilla ja viittaa luovien alojen liiketoiminnan eri osa-alueista syntyvään aineettomaan arvoon, joka voi olla edellä mainittujen brändien, patenttien tai tekijänoikeuksien muodossa. Cunningham (1998) on laatinut seuraavan yleisen luovien alojen määritelmän:

*“activities which have their origin in individual creativity skill and talent and which have the potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property”*

Luovien alojen – käsitteellä on yhtäläisyyksiä muun muassa kulttuuriteollisuus-, elämysteollisuus-, sisältöliiketoiminta- ja tekijänoikeusalat – käsitteiden kanssa. Kyseiset käsitteet symboloivat luovia toimialoja, jotka tuotteistavat kulttuuria ja hyödyntävät luovuutta eri keinoin uusissa, digitalisoituneissa toimintaympäristöissä

(Wilenius 2004, 93). Käsitteiden tulkinta on monesti tilanne- ja asiasidonnaista ja voi tuottaa tulkitsijalleen epäselvyyksiä (Leppihalme 2006, 53). Luovien alojen - käsite on kohdannut haasteita hämärien rajojensa ja monimuotoisuutensa vuoksi, ja se hakee edelleen paikkaansa ja muuttuu käyttötarkoituksen mukaan. (Nikula, Penttilä, Kupi, Urmas & Kommonen 2009, 8.)

Alkuperäisen määritelmän lisäksi luoville aloille on ehdotettu uudenlaista määritelmää. Se antaa sosiaalisille verkostoille suuren roolin, kun toimitaan luovien alojen verkostomaisilla markkinoilla. Uudessa määritelmässä luovat alat muodostuvat joukosta yrityksiä ja eri toimijoita, jotka hyväksyvät uusia ideoita tuotantoon ja kulutukseen sosiaalisten verkostojen värityksellä markkinoilla. Määritelmä perustuu ajatukseen, että luovat alat luottavat enemmän alan toimijoiden suusta suuhun tietoon, mieltymyksiin, kulttuuriin ja ”suosioon” siten, että toimijan valintoja hallitsevat enemmän sosiaalisilta verkostoilta saatu palaute, kuin esimerkiksi hintasignaalit. Sosiaalinen verkosto viittaa tässä eri henkilöistä koostuvaan ryhmään, joka tekee tuotanto- ja kulutuspäätöksiä perustuen muiden sosiaalisen verkoston toimijoiden toimiin ja mielipiteisiin. Täten kommunikaatiolla on enemmän arvoa kuin yksin toimimiselle. Sosiaalisuus viittaa tässä verkoston toimijan kykyyn yhdistää ja tulkita muiden verkoston toimijoiden hallitsemää tietoa, ja vastaavasti toimia itsekin tiedonvälittäjänä. Verkosto viittaa toimijoiden välisiin yhteyksiin, jotka ovat tarkoituksenmukaisia ja erityisiä. (Potts, Cunningham, Hartley & Ormerod. 2008, 4-6.)

Luovat alat muodostuvat järjestelmistä, jotka rakentavat ja ylläpitävät sosiaalisia verkostoja sekä luovat arvoa tuottamallaan sisällöllä. Sisältö kuvaa luovan alan osaajan työstämää tuotetta tai palvelua. Jako verkoston rakentamisen ja ylläpidon sekä arvon luomisen välillä voi olla hämmentävää, sillä usein esimerkiksi media-alan yritykset sekä muodostavat verkostoja että myyvät verkoston tuottamaa sisältöä. Seuraavaksi Pottsin ym. (2008) esittävät uuden luovien alojen määritelmän, jossa verkostoilla on merkittävä rooli:

*” The creative industries are the set of economic activities that involve the creation and maintenance of social networks and the generation of value through production and consumption of network-valORIZED choices in these networks.”*

Määritelmän mukaan luovat alat koostuvat taloudellisista toimista, joihin sisältyy sosiaalisten verkostojen luomista ja ylläpitämistä sekä arvon luomista. Uusi määritelmä on merkittävä, sillä uudenlaisten ideoiden nousu, omaksuminen ja säilyttäminen ovat pääsyitä talouskasvulle ja kehitykselle. Luovien alojen tuotteet nähdään tällaisina ideoina, sillä ne ovat usein uudenlaisia ja niiden arvo määräytyy kirjaimellisesti moniulotteisissa verkostoissa, jotka koostuvat luovien alojen toimijoiden välisestä vuorovaikutuksesta. Näin ollen luovat alat edustavat taloudellista toimintaa, jossa sosiaaliset verkostot määrittelevät arvon syntymisen. (Potts ym. 2008, 10.)

### 2.3 Luovien alojen kehittäminen

Viime vuosina on perustettu useita luovien alojen yrittäjyyttä tukevia ohjelmia. Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnoima, luovien alojen yritystoiminnan kasvun ja kansainvälistymisen – kehitysohjelma vuosina 2007–2013, tukee valtakunnan tasolla merkittäviä luovan alan projekteja. Niiden tarkoituksena on edistää luovien alojen osaajien yhteistyötä ja osaamista sekä kehittää uusia toimintamuotoja, jotka tukevat luovien alojen kasvua ja kansainvälistymistä. (Luova Suomi 2012.)

Kauppa- ja Teollisuusministeriö on sen sijaan laatinut luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategian 2015. Sen tavoitteena on parantaa luovien alojen yrittäjyyden kilpailukykyä: kun yhden yrityksen toiminta tehostuu, samalla vahvistuu niin koko toimialan kuin valtiontalouden kilpailukyky.

Kehittämisstrategian yhtenä painopisteenä on kehittää luovien alojen toimintaympäristöä. Tavoitteena on luoda rohkaiseva ja motivoiva toimintaympäristö luovan alan yrityksille, jolloin niiden toiminta tehostuu ja uusia tuotteita ja palveluita voi syntyä myös muille sektoreille. Yhtenä toimenpiteenä on vahvistaa luovien alojen verkostoja. Luovan alan yritys hyötyy verkostoitumisesta erityisesti, koska se on usein pienikoinen eikä sillä ole varaa palkata uusia työntekijöitä. Näin osa yrityksen tarvitsemista palveluista voidaan hankkia toiselta yritykseltä tai alan ammattilaiselta. Tämän lisäksi verkostoja tulee vahvistaa, koska luovien alojen liiketoimintatavat ovat verkostomaisia; yhteistyö korostuu luovien

alojen toimijoiden liiketoiminnassa. Yhteistyö pohjautuu parhaimmillaan molemminpuoliseen luottamukseen, joustavuuteen ja yhteisiin arvoihin (Toivola 2005, 15). Verkostojen vahvistaminen tukee myös eri toimijoiden tiedon ja kokemusten vaihtoa, mikä on arvokasta luovilla aloilla. Näin yrityksen on tärkeää verkostoitua useiden eri toimijoiden kanssa: alan yritysten, kehittäjäyksikköjen ja koko arvoketjun. Täten verkoston eri toimijat voivat tarjota yritykselle osaamista ja resursseja, mitä se ei muuten voisi käyttää. (KTM 2007b, 29.) Näin verkostot parantavat yrityksen kilpailukykyä sekä tukevat sen tiedonhakua ja oppimista (Toivola 2005, 67).

Verkostoituminen eri alojen välillä on tärkeää, sillä eritaustaisten toimijoiden yhteistyö luo uutta liiketoimintaa, mikä hyödyntää luovien alojen tuotteita ja palveluja monin tavoin. Näin ollen verkostoituminen muiden alojen kanssa on merkittävää luovien alojen yritystoiminnalle. Esimerkiksi animaatio, muotoilu, mainonta ja markkinointi linkittyvät useiden eri alojen yritystoimintaan. Myös jo aiemmin mainituilla matkailu- ja hyvinvointialalla on mahdollisuus verkostoitua ja tehdä yhteistyötä luovien alojen kanssa. (KTM 2007b, 29; 49.) Eri toimialojen välillä voidaan jo havaita yhteistyötä, jota kaivataan edelleen lisää saman alan sisälle sekä luovien alojen ja muiden alojen välille. (Nikula ym. 2009, 28.)

Kehittämisstrategian yhtenä tavoitteena on vahvistaa luovien alojen osaamista. Tärkeänä toimenpiteenä on lisätä tuottaja- ja manageri-osaamista, minkä tarkoitus on kehittää luovien alojen yritysten liiketoimintaa. Tällöin yritys voi keskittyä ydintoimintaansa, kun tuottaja-manageri vastaa esimerkiksi sen markkinointi - ja taloustoimista. Muiden toimenpiteiden on tarkoitus kehittää luovien alojen yrittäjä- ja johtamiskoulutusta. Koulutukset antavat yrittäjyyden ja johtamisen perustietoja, mikä on merkittävää, jotta luovien alojen kasvu ja kansainvälistyminen voivat toteutua. (KTM 2007b.) Sillanrakentajat-hankkeen valmennusohjelma vahvisti osaltaan luovien alojen osaamista kouluttamalla luovan alan agenteja.

Kootusti voidaan nähdä, että luovien alojen yrittäjyyttä kehittämällä Suomella on mahdollisuus parantaa muiden alojen ja koko maan kilpailukykyä. Luovien alojen kilpailukykyä tehostavat erityisesti muotoilun, animaation, mainonnan ja viestinnän tuottamat tuotteet ja palvelut. Vastaisuudessa palveluiden, brändien ja tuotteiden tuotemerkkien asema vahvistuu, ja näihin liittyvä osaaminen on luovien alojen

keskeisin vahvuus. (KTM 2007a.) Tämä voidaan käsittää vähäaineistumisena eli talouden dematerialisaationa, joka viittaa siihen, että yhä suurempi osa tavaran arvosta on aineetonta, esimerkiksi tuotemerkin tai brändin muodossa. Näin ollen tuotteiden ja palveluiden kulttuuriset ominaisuudet korostuvat. Kuten edellä todettiin, tämän suuntainen kehitys tulee vaikuttamaan Suomen elinkeinorakenteeseen; teolliset työpaikat vähenenevät, ja ne on korvattava jollain toisella keinolla. (Wilenius 2004, 15.) Tähän haasteeseen luovien alojen yritykset voivat vastata.

#### 2.4 Luovien alojen osaaminen

Luovien alojen yritystoiminta pohjautuu tavallisesti luovan alan osaajan omaan osaamiseen, mikä voi hankaloittaa yritystoiminnan kehittämistä. Osaamisen merkitys kilpailukyvyssä korostuu, kun uusiutuminen ja verkostoituminen ovat uusia ehtoja yrityksen menestymiselle. Osaamiseen sisältyvät kyvyt, innovaatiot, yrityksen hallitsevat tietovarannot, immateriaalioikeudet, yrityksen imago, tuotteen brändi, suhteet asiakkaisiin ja muihin yhteistyökumppaneihin. Luovan alan osaajalle oma osaaminen, luovan työn näyte, on erityisen merkittävä, sillä se kuuluu tälle itselleen. Näin oman osaamisen jakelu ja levitys voidaan kokea vaivalloiseksi sekä sen myyminen ongelmalliseksi, mikä saattaa haitata yritystoiminnan kehittämistä. Luovan alan osaaja kokee usein myös tuotteistamisen työlääksi; osaamista ei viedä aina riittävän pitkälle, jotta yrityksen liiketoiminta kannattaisi taloudellisesti. Tuotteistamisen lisäksi myös markkinointi ja liiketoiminnallinen osaaminen voivat aiheuttaa hankaluuksia luovien alojen osaajille, mikä heikentää koko yrityksen toimintaa. (OPM 2006, 19.)

Luovan alan osaajalla on yleensä alan ammatillinen koulutus, mutta harvemmin liiketoiminnan edellyttämää kaupallista koulutusta. Selviytyäkseen luovan alan osaajan tulee kehittää kykyään hyödyntää keskeisen verkoston hallitsemia taitoja ja tietoja. Luovien alojen tuotteiden ja palveluiden laatua on hankala määritellä tarkasti, sillä niiden arvo perustuu enemmän ”aineettomaan”, taiteelliseen tai suunnittelun arvoon kuin itse fyysiseen tuotteeseen. ”Aineeton arvo” syntyy verkostossa, alan avaintoimijoiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Menestyäkseen yrittäjän tulee saada tunnustus ”oikeutetuksi” ja kelpoisaksi muilta

alan toimijoilta. ”Oikeutus” edellyttää tiettyä mainetta: tunnustusta ”laatu firmana tai tuotteentekijänä” muilta verkoston avaintoimijoilta. (Jyrämä & Äyväri 2002, 2; 18–19.)

Luovan alan agentti voidaan nähdä yrittäjämäisenä toimijana, joka muun muassa edistää liiketoiminnallista osaamista, tuotteistaa, parantaa verkostoja ja lisää verkoston avaintoimijoiden yhteistyötä (ESR-loppuraportti 2012, 2-3). Tämän seurauksena agentin on itse päästävä sisään alan tärkeisiin verkostoihin ja ottaa paikkansa verkostossa omaa osaamistaan hyödyntäen. Agentin henkilökohtaiset kyvyt luoda ja ylläpitää verkostosuhteita ovat edellytyksiä verkostossa toimimiseen.

Tässä luvussa on käsitelty muun muassa luovan talouden merkitystä ja luovia aloja. Luova talous linkittyy verkostoteoriaan, sillä luovien alojen toimintaympäristö on verkostomainen. Näin luovan talouden jälkeen käsitellään verkostojäsennyksiä.



### 3 VERKOSTOJÄSENYYKSIÄ

Tässä luvussa käsitellään verkostoja ja perehdytään verkoston peruskäsitteisiin yritysverkosto ja sosiaalisten verkosto -teorioiden kautta. Näin hahmotetaan verkoston jäsenitys- ja toimintatapoja. Yritysverkostoteoriassa yritys ja yrittäjä ovat keskeisiä verkoston toimijoita. Tässä osiossa yritys ja yrittäjä käsitteitä käytetään synonyymeinä viittaamaan luovan alan agenttiin, joka edustaa luovan alan osaajaa: luovan alan yrittäjää ja yritystä.

Yritysverkostoteoria korostaa yrittäjän riippuvuutta verkoston muista toimijoista sekä yrittäjän verkostokyvyyttä. Kyseinen teoriasuuntaus näkee markkinat verkostona, jossa yritykset ovat yhteydessä toisiinsa monin tavoin. Näin verkoston toimijoiden mielipiteet ja kokemukset vaikuttavat yrittäjän liiketoiminnallisiin päätöksiin. Täten verkosto luo sekä uusia mahdollisuuksia että rajoitteita markkinoiden toimijoille. Yritysverkostoteoria korostaa myös luottamusta ja sitoutumista verkostosuhteessa. (Äyväri 2007, 2; 2006, 48.) Luovan alan agentille verkosto on tärkeä ja luottamukselliset verkostosuhteet ovat korvaamattomia, joten yritysverkostoteoria sopii tämän tutkimuksen teoriataustaksi.

Uuden määritelmän mukaan luovien alojen markkinat koostuvat sosiaalisista verkostoista, jotka muodostuvat aina henkilöiden välille. Sosiaalisen verkoston merkitys korostuu etenkin yritystoiminnan alussa ja yrittäjän kehittäessä liiketoimintaansa. Sosiaalisen verkoston hyödyntäminen vaikuttaa positiivisesti yrityksen kustannuksien jakamiseen, toimintaan ja tiedon saantiin, mikä voi luoda yritykselle kilpailuetua. Sosiaalinen verkosto myös rakentaa luottamusta verkoston sisälle. (Toivola 2006, 24.) Lisäksi sosiaalisten verkostojen teoriasuuntauksen mukaan yksilö rakentaa verkostosuhteita (Äyväri 2006, 6). Tässä työssä vastaavasti luovan alan agentti luo verkostosuhteita toimiessaan verkostossa. Möllerin, Rajalan ja Svahnin (2009, 218–219) mukaan yritysverkosto ja sosiaalisten verkostojen -teoriasuuntaukset tutkivat yritysten- ja henkilöidenvälisiä verkostoja ja verkostosuhteita. Näin ne sopivat tämän työn teoriataustaan, kun tarkastellaan luovan alan agentin verkostomaista toimintaa.

### 3.1 Verkostoteorian peruskäsitteitä

Verkostoa tutkiessa törmää moninaisiin käsitteisiin, jotka voivat hämmentää samankaltaisuudellaan. Seuraavaksi määritellään tämän työn keskeisiä käsitteitä:

*Verkosto* on kokonaisuus, jossa erilliset ja itsenäiset toimijat kytkeytyvät toisiinsa eri tavoin. Verkostolle ei ole olemassa yhtä tiettyä määritelmää, ja se viittaa muun muassa yritys-, myynti- ja suhdeverkostoon sekä sosiaalisiin ja fyysisiin verkostoihin. Verkosto muodostuu useiden yritysten tai yksilöiden välisistä verkostosuhteista ja on käytännössä rajaton sekä ainaisesti muuntuva.

*Verkostosuhde* taas viittaa yritysten tai eri toimijoiden yhteistyöhön, joka on pitkäaikaista ja läheistä sekä sisältää vuorovaikutusta ja luottamusta. Verkostosuhde voi vaihdella väljästä kiinteään samalla kun suhteen kesto ja tavoitteellisuus vaihtelevat. Verkosto koostuu useista yksittäisistä verkoista. *Verkko* tarkoittaa tiiviimpää ja pienimuotoisempaa verkoston osaa, jolla on yhteinen määritelytavoite. Näitä ovat muun muassa liiketoimintaverkot ja alihankintaverkot. (Hakanen ym. 2007, 15.)

*Verkostoituminen* on moniulotteinen ja monitasoinen ilmiö, jossa eri yritykset muodostavat erityyppisiä liiketoimintasuhteita (Möller ym. 2009, 215). Sen sijaan Pirnes (2002, 7) näkee, että verkostoituminen on yritysten välistä yhteistyötä, jota useat eri toimijat voivat harjoittaa yhtäaikaaisesti. Hänen mukaansa yrityksen yhteistyökumppanit voivat olla muita yrityksiä ja eri toimijoita. Pirnes näkee myös, että yhteistyö voi vaihdella vapaaehtoisuudesta tiukasti määrättyihin sääntöihin. Toivola (2006, 17) vuorostaan katsoo, että verkostoituminen on perinteistä yhteistyötä monimuotoisempaa ja syvempää. Hänen mukaansa verkostoitumisen tavoitteena on parantaa yrityksen kilpailukykyä pidemmällä tähtäimellä. Verkostoituminen on näin prosessi, jossa eri toimijat yhteistyössä jakavat taitoja, osaamista ja arvoja, mistä syntyy yritykselle lisäarvoa.

Verkoston toiminta pohjautuu molemminpuolisuuteen, vaihdantaan ja yhteistyöhön. Hyödyntääkseen verkoston tarjoamia mahdollisuuksia, yrityksiltä edellytetään oman ydinosaamisen tunnistamista, kehittämistä ja sen yhdistämistä muiden toimijoiden osaamiseen. Tämän seurauksena verkoston toimijat lähentyvät toisiaan, ja samalla yritysten väliset rajat madaltuvat. Verkostossa yritys nähdään osana

kokonaisuutta, jonka muodostavat eri toimijat: tuottajat, asiakkaat ja olennaisimpana muut yritykset. Nämä täydentävät toistensa tuotteita ja palveluita, ja kehittävät siten kokonaisuutta. Verkoston toimijat solmivat pitkäaikaisia sitoumuksia, jolloin niiden väliset suhteet muodostuvat keskeisiksi yrityksen menestykselle. Näin ollen toimijoiden väliset verkostosuhteet ovat keskeisiä kilpailu- ja menestystekijöitä. (Hakanen ym. 2007, 15–16.)

Kuten todettiin, verkostoja voi olla yritysten ja yksilöiden välillä (Hakanen ym. 2007, 78; Toivola 2006, 24 ). Seuraava taulukko 1 antaa esimerkkejä pienen yrityksen (yrittäjän) mahdollisista verkostotyypeistä:

TAULUKKO 1. Pienen yrityksen verkostotyyppiä (mukailtu: Toivola 2006, 25)

Verkostotyyppi	Kuvaus
Vaihdantaverkosto	Yritysten välistä yhteistyötä, jonka toimintoihin vaikuttaa esimerkiksi vuorovaikutusverkosto.
Vuorovaikutusverkosto	Koostuu verkostosuhteista, joiden kanssa ei ole kaupankäyntiä vaan tiedon vaihtoa.
Epävirallinen verkosto	Rakentuu perheestä, ystävistä ja aiemmista työtovereista
Horisontaalinen verkosto	Samalla toimialalla sisällä olevia, kilpailijoiden välisiä yhteistyöverkostoja.
Vertikaalinen verkosto	Samalla tuotanto- tai arvoketjun jäseniä, joissa tuotteet tai palvelut täydentävät toisiaan.

Vaihdantaverkoston toiminta rakentuu yritysten väliselle yhteistyölle, joka voi pohjautua liiketoimintaan tai tuotantoon. Vaihdantaverkoston toimintoihin vaikuttaa usein vuorovaikutusverkosto, joka monesti muokkaa päätöksentekoa. Siten vuorovaikutusverkosto syntyy eri verkostosuhteista, joita on sekä yksilöihin

että yrityksiin, joita voivat olla esimerkiksi pankki, tilitoimisto tai konsultti. Nämä verkostosuhteet eivät perustu kaupantekoon vaan molemminpuoliseen tiedonvaihtoon, joka hyödyttää molempia osapuolia. Epävirallinen verkosto koostuu ystäväistä, perheestä ja aiemmista työtovereista. Se on tärkeä etenkin yritystoiminnan alussa, mutta tukee muutenkin yrityksen toiminnassa. Epävirallinen verkosto korostaa henkilökohtaisuutta; jokaisen jäsenyys verkostoon on henkilökohtainen eikä sitä voi siirtää toiselle (Silvennoinen 2008, 31). Sen sijaan horisontaalinen verkosto on saman toimialan sisällä oleva kilpailijoiden välinen verkosto, joka toimii yhteistyössä. Vertikaaliset verkostot taas kuuluvat samaan tuotanto- tai arvoketjuun, joten näiden tuotteet täydentävät toisiaan ja muodostavat yhdessä kokonaisuuden. (Toivola 2006, 24.)

Taulukossa esitettyjen verkostotyyppien lisäksi yrittäjän henkilökohtainen verkosto on tärkeä. Erityisesti pienelle yritykselle, yrittäjälle, henkilökohtainen verkosto on merkittävin väline hankkia uusia voimavaroja. Yrittäjällä on usein vähäiset resurssit, jolloin siltä vaaditaan erikoistumista, joka edellyttää usein riskinottoa. Tällöin henkilökohtainen verkosto antaa yrittäjälle tukea myös vaikeissa tilanteissa. (Toivola 2006, 24.) Voidaan ajatella, että luovan alan agentilla voi olla vastaavanlaisia verkostotyyppisiä, koska hän on yrittäjämäinen henkilö.

### 3.2 Verkostoteorian peruselementit

Toivola (2006, 56) tarkastelee teoksessaan Verkostoituva yrittäjyys verkostoja sosiaalisina suhteina, strategiana ja rakenteena. Hän kuvailee sosiaalisten suhteiden ja luottamuksen merkitystä verkostojen muodostumisessa sekä esittelee, miten verkostojen rakenne poikkeaa markkina- ja hierarkialähtöisistä liiketoimintamalleista. Myös Easton (1992) on tutkinut verkostoja useissa tutkimuksissaan. Hän näkee, että yritysverkoston peruselementtejä ovat vuorovaikutussuhteet, rakenteet, ja asemat. Nämä elementit ovat tässä tutkimuksessa olennaisia, jotta ymmärretään verkoston toiminnassa ja jäsentämisessä keskeiset käsitteet. Seuraavaksi esitellään kyseisiä verkoston elementtejä: verkostot suhteina, verkostot rakenteina ja verkostot asemina.

### 3.2.1 Verkostot suhteina

Sosiaalisilla suhteilla ja luottamuksella on tärkeä rooli verkostojen muodostumisessa (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 2000, 45; Toivola 2006, 56). Niinpä verkostojen lähtökohtana ovat yritysten ja yksilöiden väliset vuorovaikutussuhteet. Suhteita hyödyntämällä yritykset voivat tutustua verkoston eri toimijoiden toimintapoihin, tuotteisiin ja osaamiseen. Silvennoisen (2008, 5) mukaan verkostosuhteet ovatkin arvokkaita hyödyntää, esimerkiksi työelämässä. Ainoastaan vuorovaikutussuhteessa oivalletaan, miten omat ja toisen intressit voidaan toteuttaa yhteisymmärryksessä. Kuten sanottu, Easton (1992) on tutkinut yritysverkostoja ja katsoo, että verkostosuhteet koostuvat neljästä tekijästä: yhteinen tavoite, riippuvuus, sidokset ja investoinnit. Myös Olluksen ym. (1998, 32) mukaan riippuvuus on verkostosuhteen olennainen aines. Seuraavaksi tarkastellaan verkostosuhteita ja niiden kehittymistä kuvaavia tekijöitä, joita ovat siis tavoitteet, riippuvuus, sidokset ja investoinnit.

Verkostosuhteen menestymisessä on olennaista selvittää verkoston toimijoiden tavoitteet. Tavoitteet vaikuttavat pitkälti suhteen kehitykseen: millaisia tavoitteita toimijat asettavat suhteelle ja kuinka yhteneväisiä tai keskenään ristiriitaisia nämä ovat. (Easton 1992, 106–107.) Yhteistyön onnistumiseen vaikuttaa näin tavoitteiden yhteensopiavuus. Menestyksekkäimmät verkostosuhteet syntyvät silloin, kun suhteen osapuolet täydentävät toistensa vahvuuksia, ja heillä on yhtenäiset päämäärät. Verkostosuhteen menestys edellyttää myös sitä, että suhteen tavoitteet ovat osapuolille selvät, ja niiden viestintä on selkeää. (Hakanen ym. 2007, 30.) Niemelä (2002, 32) korostaa, että tavoitteen tulee olla aidosti yhteinen, jotta se voidaan toteuttaa. Hänen mukaan tavoitteet saavutetaan parhaiten, kun niistä keskustellaan yhdessä. Etenkin suhteen alussa kannattaa keskustella, sillä siten yhteisymmärrys syntyy helpoiten, ja epäselvyydet vähenevät. Täten voidaan katsoa, että eri ammatillisista kulttuureista tulevien luovan alan osaajan ja yrityksen suhteen tavoitteet, niiden yhdenmukaisuus ja niistä keskustelu vaikuttavat sen onnistumiseen, missä agentti on avainasemassa.

Toiseksi suhteeseen vaikuttaa ratkaisevasti verkoston toimijoiden riippuvuus toisistaan: toisen taidoista, tuotteista tai palveluista. Myös riippuvuuden tasapuolisuus tai sitä vastoin yksipuolisuus ovat keskeisiä tekijöitä, kun verkoston

toimijat pohtivat toisensa voimavaroja ja niiden korvattavuutta. Riippuvuus jakaa näin valtaa verkoston toimijoiden keskinäisessä suhteessa. (Easton 1992, 107.)

Riippuvuus syntyy, kun verkostosuhteen osapuolet sopeuttavat toimintojaan, jotka voivat olla sekä aineellisia että sosiaalisia. Yhteinen orientoituminen kasvaa sopeuttamistoimintojen lisääntyessä, joten erimielisyydet pyritään ennemmin sovittelemaan kuin vaihtamaan tai lopettamaan suhde. (Ollus ym. 2000, 46.)

Kolmanneksi verkoston toimijoiden väliset sidokset ovat luonteeltaan erilaisia. Ne voivat olla esimerkiksi taloudellisia, toiminnallisia, teknisiä, organisatorisia, juridisia ja sosiaalisia. Verkostosuhteeseen vaikuttaa se, minkälaisia sidoksia toimijoiden välillä on; mitä moninaisempia sidoksia suhde sisältää sitä moninaisempaa toimijoiden harjoittama liiketoiminta on. Näin ollen sidokset määrittelevät verkoston toimijoiden välistä riippuvuutta. (Easton 1992, 108–110.) Verkostosuhde eroaa perinteisestä hierarkkisesta suhteesta, jossa osapuolia sitovat tiukat sidokset. Verkostosuhteen osapuolilla itsenäisyys säilyy, sillä sidokset ovat löyhempiä. Näin osapuolet säilyttävät vapautensa eivätkä lukkiudu jäykkiin yritysmuotoihin. (Ollus ym. 2000, 46.)

Viimeisenä suhteen kehittäminen edellyttää osapuolilta yleensä toimintojen sopeuttamista toisiinsa, mikä vaatii usein investointeja. Investointeja vertaillaan suhteen tuomiin hyötyihin, jolloin voidaan arvioida suhteen kannattavuutta. Jos suhteen toinen osapuoli investoi suhteeseen enemmän eikä voi hyödyntää näitä investointeja muissa suhteissaan, niin riippuvuus toisesta osapuolesta lisääntyy. (Easton 1992, 111.)

### 3.2.2 Verkostot rakenteina

Verkostoja nimitetään arvontuottamisjärjestelmiksi, jotka koostuvat yritysten ja niiden toimijoiden omistamista arvotoiminnoista. Nämä arvotoiminnot viittaavat toimintoihin, joiden avulla eri materiaaleista, raaka-aineista ja tietoaineksista työstetään erilaisia palveluita tai tuotteita loppuasiakkaiden käyttöön. Toisin sanoen arvoketju viittaa toimiin, jotka tuovat lisäarvoa tapahtumaketjussa, josta muokkautuu lopullinen tuote (Ruohomäki 2000, 80). Verkoston rakenne määrittyy pitkälti juuri arvotoimintojen ja verkoston toimijoiden välisen riippuvuuden mukaan: miten tiiviitä tai löyhiä sidokset toisiinsa nähden ovat. (Easton 1992, 112–

114.) Luovan alan osaajan työn arvo muodostuu luovassa työprosessissa, ja näin hän hallitsee itse tärkeimmän arvotoiminnan, oman osaamisensa, josta tuote syntyy. Esimerkiksi käsityöntekijän työ rakentuu useista arvotoiminnoista, joita ovat muun muassa tuotteen luomis-, suunnittelu- ja muotoiluvaihe. Paras lopputulos voi syntyä, kun käsityöntekijä keskittyy vahvimpaan osaamisalueeseensa ja antaa myynnin- ja markkinoinninammattilaisten saattaa tuote loppuasiakkaalle. Useimmiten onnistunein tuotanto syntyy useiden eri verkoston toimijoiden yhteistyössä. (Ruohomäki 2000, 74–75.) Luovan alan agentti on yhteistyössä eri ammatillisista kulttuureista tuleviin luovan alan osaajaan ja yritykseen, joka ostaa luovan alan osaajan työstämän tuotteen. Tällöin agentin tehtävänä on huolehtia tuotteen myynnistä ja markkinoinnista.

Yhteistyö ja vuorovaikutukseen perustuvat suhteet ovat lisääntyneet yritysten liiketoiminnassa. Näin ollen kahden perinteisen liiketoimintamallin, markkinoiden ja hierarkian väliin on syntynyt uusi, joustavampi tapa toteuttaa liiketoimintaa. Tämä uusi liiketoimintatapa perustuu suhde- ja verkostopohjaisille liiketoimintasuhteille. (Möller ym. 2009, 16.) Seuraava taulukko 2 havainnollistaa liiketoiminnan perusmuotoja.

TAULUKKO 2. Verkostot, markkinat ja hierarkia organisoitumisen muotona (mukailtu: Valkokari ym. 2009, 12)

Markkinat	Verkostot	Hierarkia
Markkinaehtoinen liiketoiminta	Yhteisöllistä liiketoimintaa	Yrityksen oma määräysvalta liiketoimintaan
Kilpailusuhteita	Yhtesityö ja yhteiset tavoitteet	Kontrolloidut suhteet
Kilpailevia toimittajia	Vuorovaikutteiset suhteet ja oppiminen	Auktoriteetti
Hinta keskeinen kriteeri	Luottamus	Selkeä rakenne ja päätöksenteko

Markkinaehtoisen ja hierarkkisen liiketoiminnan välissä on verkostomainen toimintatapa, joka muuttuu jatkuvasti. Markkinaehtoinen liiketoiminta perustuu yrittäjyyden kaupallisiin ehtoihin, jossa liiketoiminnan ensisijainen tekijä on hinta. Hierarkia pohjautuu perinteiseen ylhäältä alaspäin ohjautuvaan käskyvaltaan, missä yrityksen ja yksilöiden toimintaa kontrolloidaan tiukasti. Verkostomainen liiketoiminta on sen sijaan moninaista ja nopeasti muuntuvaa, eikä täydellistä määritelmää sen toiminnasta voida antaa. Uusia verkostoitumistapoja kehitty jatkuvasti, kun teknologiat, kilpailuasetelmat ja tilanteet edistyvät. Samalla kilpailu kiristyy sekä yrityksiä ja verkostoja karsiutuu markkinoilta. Perinteisesti toimivia yrityksiä on enää harvassa, ja nyt käytetäänkin käsitettä ”laajennetusta yrityksestä”, johon kuuluu yrityksen lisäksi sen omaamat verkostosuhteet. Yritystoiminta pohjautuu kasvavasti verkostosuhteisiin, jolloin korostuvat sosiaalipsykologiset ulotteet, joista olennaisina luottamus ja yhteistyö. (Hakanen ym. 2007, 51.)

### 3.2.3 Verkostot asemina

Yrityksen paikkaa verkostossa määrittää usein sen positio eli asema, joka määrittelee myös yrityksen roolia verkostossa. Asema osoittaa yrityksen vaikutusmahdollisuuksia verkostossa sekä yritykseen kohdistuvia odotuksia ja mielikuvia. (Easton 1992, 114–116.) Yrityksen on tärkeää hallita aiemmin mainittuja arvoverkostoja, jotta se voi asemoida itsensä oikein suhteessa muihin yrityksiin. Oikea asemointi mahdollistaa sen, että yritys verkostoituu niiden toimijoiden kanssa, jotka täydentävät sen tarvitsemia toimintoja. (Hautamäki 2008, 46.) Erityisesti luovan alan agentin on tärkeää asemoida itsensä verkostossa oikein, että voi hyödyntää kontaktejaan luovan alan osaajan, päämiehensä, hyväksi. Lisäksi arvoverkostoja on hyvä tuntea, kun talous muuttuu ja uusia liiketoimintamalleja kehitty (Ruohomäki 2000, 81).

Yrityksen hallitsemat arvotoiminnot ja verkostosuhteet määrittelevät pitkälti yrityksen verkostoasemaa. Nämä tekijät liittyvät tiiviisti toisiinsa. Yrityksen arvotoimintojen merkitys verkoston muille toimijoille vaikuttaa keskeisesti yrityksen asemaan ja merkittävyyteen verkostossa. Myös yrityksen rooli verkostossa määräytyy pitkälti muista toimijoista; minkälaisia odotuksia ja toiveita nämä kohdistavat yritykseen ja millaisena he kokevat yrityksen. Yrityksen rooli



sitoutuu vahvasti edellä mainittuihin yrityksen arvotoimintoihin ja asemaan, mutta myös tapaan, jolla yritys hyödyntää asemaansa. Yritykselle asetetut rooliodotukset merkitsevät paljon, sillä ne kuvaavat verkoston toimijoiden odotuksia yritykseltä. Tämä heijastuu yritysten välisiin kilpailu- ja yhteistyöasetelmiin. (Easton 1992, 114–115.)

Verkostoasemaan liittyy yrityksen identiteetti, joka syntyy yritykselle muodostuneista rooleista. Identiteetti viittaa siihen, miten muut verkoston toimijat näkevät yrityksen. Tällöin identiteetti ja rooli ovat ensiarvoisia, koska ne ohjailevat eri toimijoiden käytöstä yritykseen. (Easton 1992, 116.) Kuten jo aiemmin viitattiin, luovan alan osaajan arvo syntyy luovasta työstä; käsityksestä miten tuote luodaan ja kehitetään (Ruohomäki 2000, 78–79). Tällöin asema verkostossa määrittyy omasta osaamisesta. Tämä johtaa siihen, että luovan alan agentin asemaan vaikuttavat myös päämiehet: mitä ”arvokkaampi” päämies, sitä parempi asema agentille kehittyi. Lisäksi agentin asema verkostossa määrytyy verkostosuhteista, joita agentin tulee hoitaa henkilökohtaisilla kyvyillään.

#### 4 VERKOSTOKYVYKKYYS – SILLANRAKENNUS

Tässä luvussa paneudutaan syvemmin verkostoteoriaan ja verkostokyvyyteen, joka viittaa tässä tutkimuksessa luovan alan agentin kykyyn toimia verkostossa menestyksekkäästi sekä luoda ja ylläpitää verkostosuhteita. Verkostokyvyyks liittyy vahvasti yrityksiin ja yrittäjyyteen, jotka nähdään luovilla aloilla toisistaan erottamattomina. Toiston välttämiseksi tässä osiossa käytetään yritys ja yrittäjä - käsitteitä synonyymeina viittaamaan luovien alojen yrityksiin ja luovan alan agenttiin, joka toimii yrittäjämäisenä henkilönä edustaessaan luovan alan osajaa.

Yrityksen toiminnassa ja menestyksessä on olennaista rakentaa liiketoimintasuhteita vieraisiin kulttuureihin: kansalliseen, institutionaalisen tai tässä tapauksessa ammatilliseen kulttuuriin. Eri kulttuuritaustaisten toimijoiden käsitykset liiketoiminnasta, asioista ja ihmisistä voivat erota toisistaan huomattavasti. Tällöin yritys kohtaa suuria haasteita, kun toimii vieraassa kulttuurissa ja rakentaa siteitä outoon kulttuuriin. (Harris 2007, 83.)

Verkostosuhteen osapuolet eroavat toisistaan usein; historia, kulttuurinen tausta, toimintatavat ja kokemukset muokkaavat osapuolia. Erilaisuus heijastuu luottamuksen rakentumiseen; yhtenäinen tausta ennustaa suurempaa luottamusta jo suhteen alussa. Näin ollen verkostosuhdetta voidaan kehittää helpommin. (Hakanen ym. 2007, 30.)

Tutustuessaan vieraaseen kulttuuriin yritys kohtaa uusia ja erilaisia tapoja, ajatus- ja käyttäytymismalleja. Nämä ovat yleensä syvään juurtuneita, ja niin keskinäistä sopeutumista vaaditaan, kun halutaan luoda toimiva suhde kahden eri kulttuuritaustaisen välille. Eroja ei voi aina havaita, vaan ne ilmenevät erityisesti silloin, kun käsitellään yrityksen taloudellisia seikkoja tai sitoutumistarpeita. (Harris 2007, 86.) Verkostossa toimiessaan luovan alan agentti kohtaa vieraita, eri ammatillisista kulttuurista tulevia toimijoita, joihin pyrkii luomaan siteitä. Seuraavalla sivulla kuvio 4 ilmentää kulttuurien kohtaamista Johari-ikkunalla.

	<b>Itselle tuttu</b>	<b>Itselle tuntematon</b>
<b>Muille tuttu</b>	<p>1.</p> <p>Avoim alue</p> <p>Voidaan keskustella ja toimia</p>	<p>2.</p> <p>Sokea alue</p> <p>Oma sokea pisteeni</p>
<b>Muille tuntematon</b>	<p>3.</p> <p>Salattu alue</p> <p>Heidän sokea pisteensä</p>	<p>4.</p> <p>Tuntematon alue</p> <p>Yhteinen sokea piste</p>

KUVIO 4. Johari-ikkuna (mukailtu Harris 2007, 86)

Kuvion ensimmäinen ikkuna, avoin alue, ilmentää miten suhteen osapuolien yhteistyö toimii parhaiten. Yhteistyö sujuu, kun molemmat näkevät toisensa juuri sellaisena kuin ovat oikeasti. Tämä tapahtuu helpoiten silloin, kun osapuolilla on yhteinen kulttuurinen tausta, jolloin keskinäinen ymmärrys ja yhtenevä tausta mahdollistavat avoimen keskustelun ja toiminnan. (Harris 2007, 86.) Kuvattu tilanne voi kehkeytyä helposti kahden luovan alan osaajan välille, esimerkiksi kuvataiteilijan ja käsityöntekijän. Heillä on yhtenäinen ammatillinen tausta, yhtenäiset arvot ja he kohtaavat alallaan samankaltaisia haasteita.

Toinen ikkuna, sokea alue, heijastaa sellaisia toiminta- ja käytösmalleja, joita emme itse havaitse, mutta jotka toiset voivat nähdä (Silvennoinen 2008, 68). Sokea alue kuvastaa tilannetta, kun siirryttään vieraaseen kulttuuriin ja oma kulttuuri muodostaa itselle sokean pisteen, mikä vaikeuttaa vieraassa kulttuurissa toimimista ja toisen ymmärtämistä. Tällöin vieraan kulttuurin toimija näkee asioita, joita itse ei pysty näkemään. (Harris 2007, 86.) Tilanne voi olla tämä, kun eri ammatillisista

kulttuureista tulevat luovan alan osaaja ja yritys kohtaavat; yhteistä kulttuurista maaperää ei ole olemassa, jolloin on vaikea ymmärtää toisen toiveita ja odotuksia sekä nähdä yhteistyömahdollisuuksia.

Kolmas ikkuna, salattu alue, on itselle tuttu, mutta sen sisältämät asiat halutaan salata muilta. Syinä voivat olla esimerkiksi erilaiset pelot tai epävarmuus. (Silvennoinen 2008, 68.) Salattu alue havainnollistaa, miten vieraan kulttuurin toimija sokeutuu, kun tämän odotetaan ymmärtävän toista osapuolta; vahvasti erilainen kulttuuritausta estää näkemästä toiseen kulttuuriin selvästi. Näin vieraan kulttuurin toimija ei näe asioita, jotka ovat toiselle itsestäänselviä. Sen sijaan neljäs ikkuna, tuntematon alue, muodostaa molemmille sokean alueen, jonka sisältöä osapuolet eivät tiedosta. Näin alue voi tarjota yhteistyömahdollisuuksia, mutta aiheuttaa myös haasteita niiden toteutumiselle. (Harris 2007, 86.)

Mitä suurempia salattu ja tuntematon alue ovat, sitä enemmän yhteistyö vaikeutuu. Palautteen avulla on mahdollista pienentää sokean ja tuntemattoman alueen vaikutusta. Kun osapuolet vaihtavat käsityksiään toisistaan ja toistensa toiminnasta, voidaan toisen tapoja ja käytöstä ymmärtää paremmin. (Silvennoinen 2008, 68.) Agentti voi pienentää sokeaa pistettä, kun kertoo eri ammatillisista kulttuureista tuleville luovan alan osaajalle ja yritykselle toistensa toiveista ja tarpeista. Siten yhteistyömahdollisuuksia voitaisiin hyödyntää tehokkaammin.

Yritykseltä vaaditaan monenlaisia kykyjä suorittaa erilaisia toimintoja, jotka liittyvät markkinoille pääsyyn, rahoitukseen, tekniseen tietoon ja markkinointiin. Mönstedin (2003) mukaan useimman yrityksen tärkein resurssi on kuitenkin ”henkilökohtainen luottamussuhteiden verkosto, oma sosiaalinen pääoma.” Luottamussuhteet ovat tärkeää sillanrakennusmateriaalia toista kulttuuria lähestyttäessä. Ne auttavat näkemään toisen osapuolen ja ymmärtämään tämän tarpeita paremmin. Näin ollen luottamussuhteet vähentävät Johari-ikkunoiden sokeita pisteitä ja lisäävät eri kulttuuritaustaisten toimijoiden tietoisuutta toisistaan. (Harris 2007, 89.)

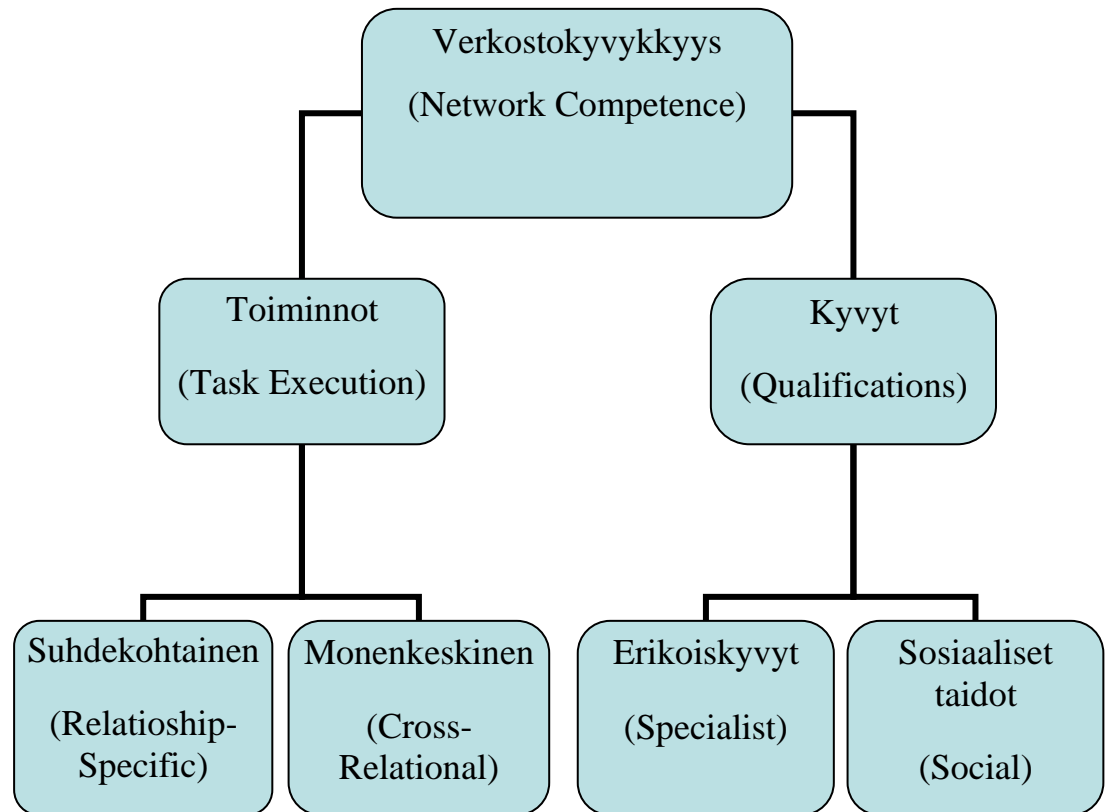
#### 4.1 Verkostokyvykkyys – uusi osaamisen laji

Verkostossa menestyminen vaatii toimijoilta uusia kykyjä, joita nimitetään yleisesti verkostokyvykkyudeksi. Käsitteelle löytyy erilaisia tulkintoja runsaasti, ja sitä tarkastellaan usein tilannesidonnaisesti, minkä seurauksena tiettyä määritelmää on vaikea löytää. Useat tutkijat ovat tutkineet verkostokyvykkyyttä vain pintapuolisesti tai sivuuttaneet sen kokonaan, mikä selittää osaltaan sen monitulkintaisuutta.

Kuitenkin arvioidaan, että verkostokyvykkyys on yksi yrityksen avainkompetensseista. (Äyväri 2007, 1; 2002, 132.) Erään näkemyksen mukaan verkostokyvykkyys liittyy taitoihin, joita vaaditaan verkostosuhteiden luomiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (Hakanen ym. 2007, 34.) Sen sijaan Varamäki (2001) katsoo, että verkostokyvykkyys käsittää kykyjä, joita vaaditaan vuorovaikutukseen, yhteistyöhön, luottamukseen, asiakassuuntautuneisuuteen, yhteistyöhön, yrityksen vision jakamiseen ja markkinatiedon hyödyntämiseen. Vastaavasti erään tulkinnan mukaan verkostokyvykkyys on yrityksen kykyä rakentaa, kehittää ja johtaa verkostoja sekä hyödyntää niitä strategisesti. Strategia voi liittyä esimerkiksi yrityksen asiakaskeskeisyyteen tai tuote- ja palvelujohtajuuteen (Hakanen ym. 2007, 134). Näin verkostokyvykkyys voi olla niin yrityksen kykyä kuin myös yrittäjän ominaisuuksia. (Toivola 2006, 22;80.)

Käsite verkosto-osaaminen on hyvin samankaltainen kuin edellä esitelty verkostokyvykkyys. Verkosto-osaaminen on aiemmissa tutkimuksissa viitannut yrittäjän kykyyn ja haluun toimia erilaisissa verkostoissa sekä kykyyn luoda ja ylläpitää liiketoiminnassa tarvittavia suhteita (Äyväri 2006). Tässä tutkimuksessa nämä käsitteet nähdään toistensa synonyymeina vähäisten sävyerojen vuoksi, mutta selvyydeksi käytetään käsitettä verkostokyvykkyys. Kuten jo mainittiin, tässä työssä verkostokyvykkyys viittaa luovan alan agentin kykyyn toimia verkostossa menestyksekkäästi ja luoda ja ylläpitää verkostosuhteita. Sosiaalinen pääoma ja yhteistyökyvykkyys ovat verkostokyvykkyuden avaintermejä, joita läpikäydään tutkimuksen edetessä.

Aiemmat tutkimukset verkostokyvykkyydestä on tehnyt pitkälti Thomas Ritter. Hänen mukaan yrityksen verkostokyvykkyys on kaksijakoinen rakennelma, joka koostuu toiminnoista ja kyvyistä. Seuraavalla sivulla kuvio 5 ilmentää verkostokyvykkyyttä Ritterin (1999) mallin mukaan.



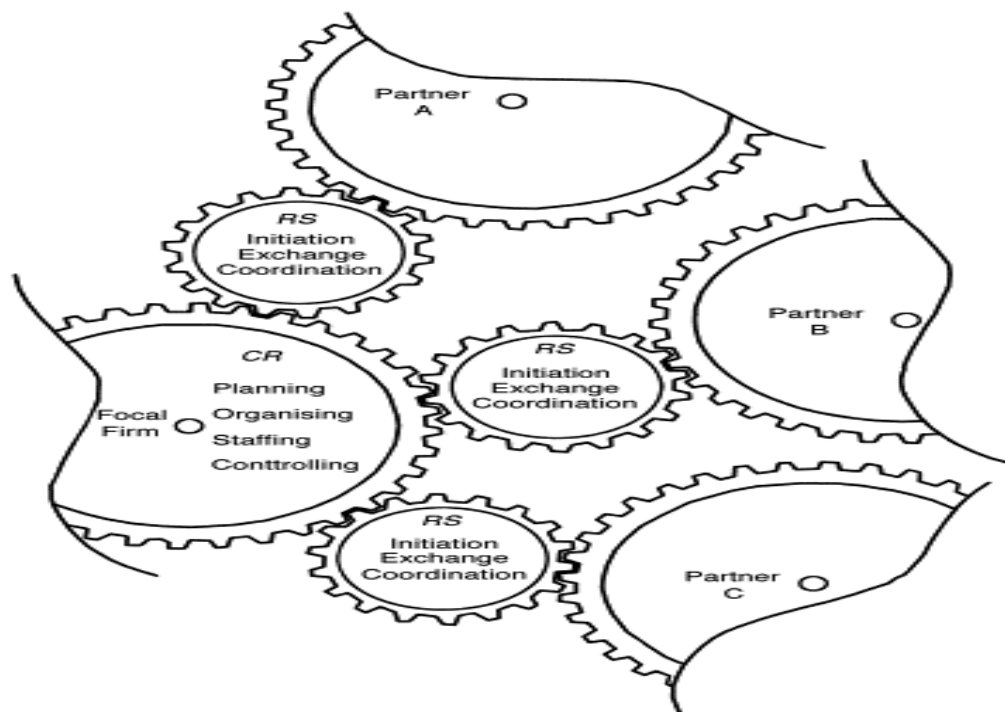
KUVIO 5. Yrityksen verkostokyvykkyuden elementit (Ritter 1999)

Kuten kuvioista ilmenee, yrityksen verkostokyvykkyys (Network Competence) jakautuu kahteen alueeseen. Nämä jaetaan toimintoihin (Task Execution) ja kykyihin (Qualifications), joita vaaditaan toimintojen suorittamiseen. Toiminnot jakautuvat kahteen osaan: suhdekohtaisiin (Relationship-Specific) ja monenkeskisiin (Cross-Relational) toimintoihin. Suhdekohtaisilla toiminnoilla hoidetaan kahdenvälistä suhdetta, kun taas monenkeskisillä toiminnoilla hallitaan useita verkostosuhteita tai verkostoa kokonaisuudessaan.

Myös kyvyt jakautuvat kahteen osaan: erikoiskykyihin (Specialist) ja sosiaalisiin taitoihin (Social). Erikoiskyvyt ovat kykyjä, joita tarvitaan suhteen ”teknisen”

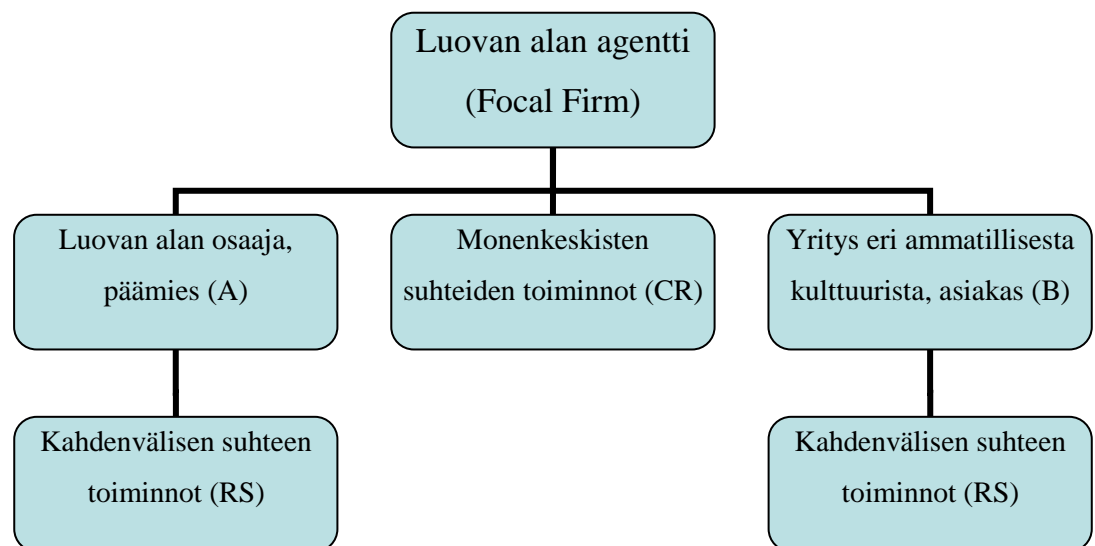
puolen hoitamiseen: yrityksen sopimus-, rahoitus- ja lakiasioihin. Erikoiskyvyt ovat tärkeitä, että ymmärretään yhteistyökumppanin ”teknisiä” vaatimuksia; taloudellista ja rahoitusosaamista edellytetään, että voidaan määrittää tuloja ja asettaa hintoja. Samaten lakiasiat ja sopimuskirjat tulee hallita, jotta sopimuksia voidaan tehdä ja tulkita laillisesti. Vuorostaan sosiaaliset taidot sisältävät useita alueita: kommunikointi, empatia, oikeudenmukaisuus, yhteistyökykyisyys, ulospäinsuuntautuneisuus, konfliktin hallintataito ja emotionaalinen vakaus. Sosiaaliset taidot kiinnostavat erityisesti, sillä ihmisten sosiaaliset- ja vuorovaikutussuhteet esittävät suurta osaa yrityksen liiketoiminnassa. Myös muiden verkoston toimijoiden tiedot ovat arvokkaita, jotta ymmärrettäisiin heidän käytöstään ja verkoston kehitystä. Yritys saa elintärkeää tietoa myös vuorovaikutuksessa jaetuista opeista eri verkoston toimijoilta. (Ritter 2003.)

Seuraava kuvio 6 havainnollistaa keskeisen yrityksen (Focal Firm) toimintoja, joita se suorittaa kahdenvälisissä (RS=Relationship-Specific) ja monenkeskisissä (CR=Cross-Relational) suhteissaan eri yhteistyökumppaneihin.



KUVIO 6. Monenkeskisten suhteiden (CR=Cross-Relational) ja kahdenvälisen suhteen (RS=relationship specific) vaatimat toiminnot (Ritter 1999)

Kuvio ilmentää vuorovaikutusta kahdenvälisen suhteen ja monenkeskisten suhteiden välillä. Se korostaa sitä, että tehokas verkoston hallinta vaatii molempia elementtejä. Kahdenvälinen suhde viittaa toimintoihin, joita tarvitaan yhden suhteen luomiseen ja ylläpitoon: suhteen alku, eri vaihtotoiminnot toimijoiden välillä ja näiden koordinointi. Monenkeskisten suhteiden hallinta vaatii keskeiseltä yritykseltä suunnittelua, organisointia, henkilökunnan palkkausta ja kontrollointia. (Ritter 2003.) Seuraava kuvio 7 esittää Ritterin (1999) mallia mukailleen tämän tutkimuksen toimijat.



KUVIO 7. Toimintojen jakautuminen tutkimuksessa

Tässä tutkimuksessa ”keskeisenä yrityksenä” (Focal Firm) voidaan nähdä luovan alan agentti. Agentilla on kahdenvälinen suhde päämieheensä (A) ja asiakkaaseensa (B) sekä yhteyksiä verkoston muihin toimijoihin. Kuvio voidaan tulkita siten, että agentti hoitaa kahdenvälisen suhteen toimintoja sekä päämieheensä että asiakkaaseensa. Niin ikään agentti suorittaa monenkeskisiä toimintoja päämiehen ja asiakkaan välillä, mikä voidaan nähdä sillanrakennuksena. Ritterin mallit kuvastavat hyvin verkostokyvykkyyttä yritysverkostoteorian näkökulmasta. Mallit



keskittyvät kuitenkin teknologiayritysten kykyyn suoriutua eri toiminnoista, joten tämän tutkimuksen lähtökohdat poikkeavat Ritterin tutkimuksista. Ritterin mallit soveltuvat kuitenkin myös tähän tutkimukseen.

#### 4.1.1 Sosiaalinen pääoma

Verkoston toiminnassa keskellä ovat yritykset, jotka luovat ja ylläpitävät erilaisia verkostosuhteita. Yritysten verkostosuhteet muodostuvat niiden toimijoiden välisille suhteille, jotka ovat merkittäviä yhteistyössä. Verkostossa on ensiarvoista se keitä tunnet, keitä he tuntevat ja kenen kanssa olet työskennellyt. Näin verkostosuhteet ovat yhtä olennaisia kuin yrityksen hallitsevat tiedot ja informaatiot, ja ne kuvastavat yrityksen sosiaalista pääomaa. (Koskela, Koskinen & Lankinen 2007, 116–117.)

Sosiaalinen pääoma viittaa useimmiten sosiaalisiin verkostoihin, käyttäytymissääntöihin ja luottamukseen. Sosiaalinen pääoma edistää verkoston toimijoiden vuorovaikutusta ja toimintojen hallintaa, mikä parantaa yhteisöjen toimintavalmiutta tai auttaa saavuttamaan päämääriä. Sosiaalisen pääoman ytimen muodostavat tiedon kulussa oleelliset sosiaaliset verkostot, joissa vaikuttavat luottamuksen ja vastavuoroisuuden periaatteet. (Ruuskanen 2003; 1999, 36–37.) Sosiaalinen pääoma on eräs yrityksen tärkeimmistä pääomanlajeista. Se viittaa yrittäjän henkilökohtaiseen luottamussuhteiden verkostoon, joka tukee useilla tavoilla. Luottamussuhteet esimerkiksi auttavat rakentamaan siltaa uusiin ja vieraisiin kontakteihin, joiden kohtaaminen voi olla merkittävää. Ne myös helpottavat tulkitsemaan toisen osapuolen toiveita ja aukaisevat näin aiemmin esiteltyjä Johari-ikkunoita. (Harris 2007, 89–90.)

Sosiaalinen pääoma merkitsee paljon etenkin pienille yrityksille. Yrittäjän henkilökohtaiset suhteet ja kontaktit nousevat avainrooliin, koska yrityksen toiminta on pienimuotoista ja pääosin yrittäjän vastuulla. Pienistä yrityksistä muodostuvan verkoston menestys edellyttääkin, että henkilöiden väliset kemiat toimivat (Niemelä 2002, 71). Voidaan nähdä, että kemian puute voi heikentää verkostoa ja sen toimintaa. Seuraavalla sivulla taulukko 3 kuvaa sosiaalista pääomaa verkostoteorian näkökulmasta.

TAULUKKO 3. Sosiaalisen pääoman verkostoteoria – suuntaus (mukailtu: Ruuskanen 2003, 35)

	<b>Verkostoteoria</b>
<b>Pääomanlaji</b>	Sosiaalinen pääoma
<b>Selitys</b>	Yksilön sosiaalinen suhdeverkosto ja sen rakenne, joka on mahdollisuutena saada käyttöönsä ja hyödyntää sen tarjoamia resursseja
<b>Kokoaminen</b>	Sosiaalisen suhdeverkoston laajuuden optimointi ja verkostokeskeisen aseman hankkiminen
<b>Analyysitaso</b>	Yksilö/Verkostorakenne
<b>Tuotannontekijät</b>	Pääoma, työ, työvoiman osaaminen, talouden sosiaalinen toimintaympäristö

Colemanin (1988) mukaan sosiaalinen pääomaa vaikuttaa henkilöiden välisissä suhteissa eräänlaisena sosiaalisena rakenteena. Hän esittää, että sosiaalinen pääoma perustuu yrityksen osaamiseen ja taitoon sekä tilaisuuksiin muodostaa sosiaalisia suhteita. (Toivola 2006, 68.) Sosiaalisen pääoman arvo syntyy näin eri toimijoiden välisistä suhteista. Suhteiden laatu ja määrä voivat auttaa yritystä saavuttamaan tavoitteensa sekä luoda yritykselle arvokasta pääomaa. (Vesalainen 2002, 25).

Sosiaalinen pääoma voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen: rakenteellinen, laadullinen ja kognitiivinen. Rakenteellinen ulottuvuus ilmentää yrityksen verkostosuhteita ja niiden luonnetta (Toivola 2005, 61). Yrityksen rakenteellisia suhteita kutsutaan myös strukturaaliseksi sosiaaliseksi pääomaksi. Rakenteellinen ulottuvuus liittyy yrityksen vuorovaikutustapoihin ja sidoksiin: toisiin yrityksiin, sidosryhmiin, yhteiskuntaan ja asiakkaisiin. Nämä sidokset muodostavat tärkeän

väylän rakentaa ja hyödyntää sosiaalista pääomaa yrityksen liiketoiminnassa, mitä voidaan toteuttaa verkostoitumalla. (Niemelä 2007, 72.)

Sosiaalisen pääoman toinen ulottuvuus on laadullinen, joka korostaa luottamusta. Suhteen laatu eli relationaalisuus kuvastaa suhteeseen punoutunutta luottamusta, sitoutumista ja odotuksia, jotka määrittelevät myös suhteen sidosten kestävyyttä (Toivola 2006, 68). Yritysten välinen ystävyys, kunnioitus ja ajallaan kasvava sopeutuminen toisen tapoihin ruokkivat luottamusta. Vahvistuessaan luottamus mahdollistaa yhteistyön ja yhteisen oppimisen, minkä merkitys kasvaa liiketoiminnassa. (Niemelä 2007, 73.)

Sosiaalisen pääoman kolmas ulottuvuus on kognitiivinen. Se osoittaa verkoston toimijoiden yhteistä kieltä sekä toimijoiden kykyä tulkita toista osapuolta ja kykyä toimia suhteessa, joka perustuu selkeään vuorovaikutukseen ja ymmärrykseen. (Hakanen ym. 2007, 34.) Nämä kyvyt kehittyvät yleensä iän, koulutuksen ja kokemusten karttuessa (Toivola 2006, 68). Kognitiivisuus kuvastaa näin sitä, miten yhteistyön osapuolet näkevät toisensa, ymmärtävät toistensa tarpeet sekä löytävät yhteisymmärryksen ja yhteisen kielen. Nämä tekijät luovat verkoston toimijoille arvokasta sosiaalista pääomaa. Se korostuu nykyajan informaatiotulvan keskellä, jolloin väärinkäsitysten mahdollisuus kasvaa yhteistyössä. Kun suhde on vakiintunut, osapuolet ymmärtävät toisiaan ilman pidempiä selityksiä, mikä on jos sinänsä arvokasta. (Niemelä 2007, 72–73.)

#### 4.1.2 Yhteistyökyvykkyys

Yhteistyökyvykkyys tarkoittaa kykyä luoda verkostosuhteita, joiden perustana ovat luottamus, vuorovaikutus ja sitoutuminen. Nämä ovat verkostoyhteistyön niin kutsuttuja pehmeitä arvoja (Blomqvist 2007, 178). Kyky luoda suhteita voi olla joko synnynnäinen tai harjoittelulla saavutettu. Yhteistyökyvykkyys nähdään yritysten ydinosaamisena, joka lisääntyy jatkuvasti ja ilmenee eri muodoissa. Näin yhteistyö on usealle yritykselle myös strateginen väline menetykseen.

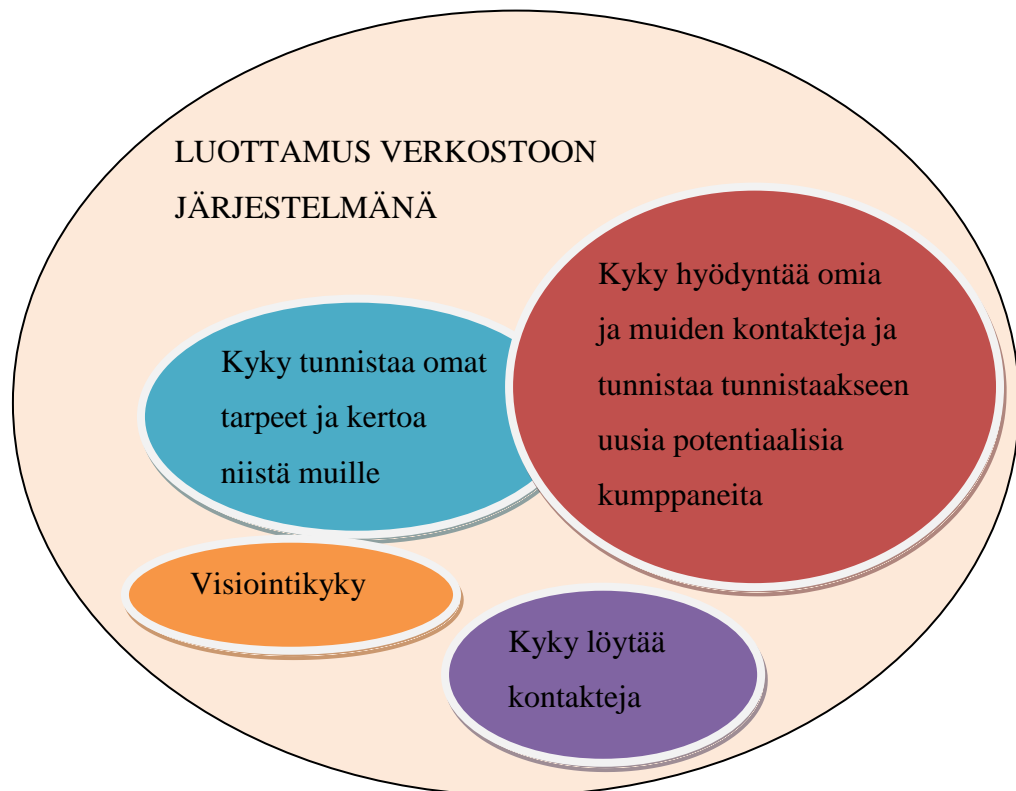
Yhteistyökyvykkyys vaikuttaa verkostossa menestymiseen; mitä paremmin verkoston toimijat hyödyntävät erilaisuutta saavuttaakseen yhteiset tavoitteet, sitä tuloksellisempaa verkoston toiminta on. (Hakanen ym. 2007, 20; 35.) Täten menestyneimmät verkoston toimijat hyödyntävät verkoston sisältämää tietoa,

osaamista yhteistyötä tehokkaimmin (Blomqvist 2007, 178; Hakanen ym. 2007, 20).

#### 4.2 Suhteiden luomiseen vaaditut kyvyt

Tässä osiossa esitellään kykyjä, joita suhteiden luominen vaatii. Teoria mukailee pääosin Jyrämän (2002) ja Äyvärin (2006, 2007) tutkimuksia luovien alojen yrittäjistä. Tutkimuksessaan, *Experiential learning by network actors in the design and art business*, Jyrämä ja Äyväri (2002, 19) tutkivat muotoilu- ja taidealan yrittäjien oppimista verkostokontekstissa. He ehdottavat, että luovien alojen osaajille tulisi luoda ”mentori järjestelmä”. Mentori tukisi luovan alan osaajan toimintaa ja auttaisi tätä käsittelemään omia ja muiden verkoston toimijoiden kokemuksia sekä hyödyntämään niitä toiminnassaan. Jyrämän ja Äyvärin mukaan mentori tarjoaisi luovan alan osaajalle kokemuksiaan ja osaamistaan sekä olisi tämän asiantunteva kuuntelija. Lisäksi mentori jakaisi tietojaan ja kokemuksiaan verkoston toiminnasta sekä keskeisimmistä toimijoista ja asiantuntijoista, joihin olla yhteistyössä. Voidaankin nähdä, että Jyrämän ja Äyvärin esittämää mentoria voidaan verrata osittain luovan alan agenttiin. Agentti toimii eräänlaisena mentorina luovan alan osaajalle edustaen, tukien ja ohjaten tätä. Siten kyseisiä tutkimustuloksia voidaan soveltaa luovan alan agentin verkostokyvykkyyteen.

Tämän lisäksi Äyväri (2006) on tutkinut väitöskirjassaan, *Käsityöyrittäjien verkosto-osaaminen, käsityöyrittäjien verkosto-osaamista, kykyjä, joita käsityöyrittäjältä vaaditaan suhteiden luomiseen ja ylläpitoon*. Kyseisen tutkimuksen tuloksia voidaan myös hyödyntää tässä työssä, sillä luovan alan agentti voidaan rinnastaa osittain käsityöyrittäjään; agentti on yrittäjää vastaava henkilö edustaessaan luovan alan osaajaa ja toimiessaan luovan alan verkostossa. Näin agentti tarvitsee suhteiden luomiseen ja ylläpitoon vastaavia kykyjä kuin käsityöyrittäjä. Selvyudeksi käytetään yrittäjä-termiä, joka soveltuu luovan alan agenttiin. Seuraavalla sivulla kuvio 8 havainnollistaa suhteiden luomiseen vaadittuja kykyjä.



KUVIO 8. Suhteiden luomiseen vaaditut kyvyt (mukailtu: Äyväri 2007, 7)

Luottamus verkostoon järjestelmänä viittaa yrittäjän kykyyn luottaa siihen, että liiketoimintaverkosto toimii ja yrittäjällä on oma paikkansa verkostossa. Luottamus verkostoon järjestelmänä on perustava tekijä; ilman luottamusta yrittäjä ei edes yritä luoda yhteistyösuhteita tuntemattomiin toimijoihin eikä vahvistaa siteitä tuttuihin kontakteihin. Luottamus verkostoon kehittyy vaiheittain, joskus vasta pitkän ajan kuluessa. (Äyväri 2007, 7-8.) Suhteen kehittyessä luottamus nousee ensiarvoiseksi elementiksi ja on yhteistyön edellytys (Toivola 2006, 17). Silvennoinen (2008, 38) toteaa, että onnistunut yhteistyö verkostossa edellyttää luottamusta. Se mahdollistaa verkoston vuorovaikutuksen, oppimisen, johtamisen, innovaatioiden onnistumisen ja toimijoiden täyden sitoutumisen.

Luottamus liittyy kiinteästi yrittäjän visiointikykyyn, jota tarvitaan suhteiden luomiseen. Visiointikyky viittaa yrittäjän kykyyn tunnistaa eri toimijoita mahdollisiksi yhteistyökumppaneiksi. Jos luottamus puuttuu, ei liiketoiminnallista yhteistyötä muihin toimijoihin edes suunnitella. Visio ohjaa yrittäjää valitsemaan ne

toimijat, jotka ovat yrityksen potentiaalisimpia yhteistyökumppaneita. Visio auttaa myös yrittäjää näkemään yrityksensä tarpeet ja katsomaan tulevaisuuteen. (Äyväri 2007, 8.) Ilman kirkasta visiota yrittäjän on vaikea tulkita toimintaympäristön viestejä ja tietää keihin kehittää vuorovaikutteista yhteistyötä. Visio voi kuitenkin muuttua, esimerkiksi yrityksen toimipaikan vaihtuessa (Jyrämä & Äyväri 2002, 131.)

Yrittäjä tarvitsee kykyä tunnistaa oman yrityksensä tarpeet ja kertoa näistä verkoston muille toimijoille. Tämä kyky kytkeytyy myös aiemmin mainittuihin luottamukseen verkostoon järjestelmänä ja visiointikykyyn. Luottamusta ja visiointikykyä vaaditaan, jotta yrittäjä näkee, miten muiden toimijoiden resurssit ja omat voimavarat voidaan yhdistää, ja mikä vastaa yrityksen tarpeita parhaiten. Voidaan todeta, että positiiviset yhteistyökokemukset parantavat kykyä tunnistaa myös uusia yhteistyökumppaneita. (Äyväri 2007, 8.) Luovan alan agentille kyky tunnistaa omat tarpeet ja kertoa niistä muille voidaan tulkita niin, että agentin tulee tunnistaa niin päämiehensä kuin asiakkaansa tarpeet ja kertoa näistä heille. Tämä on tärkeää, jotta agentti voi tunnistaa yhteistyömahdollisuudet, jotka hyödyttäisivät molempia osapuolia. Agentin tulee kertoa näistä tarpeista myös niille verkoston toimijoille, jotka voivat auttaa agenttia toteuttamaan nämä tarpeet ja mahdollisuudet.

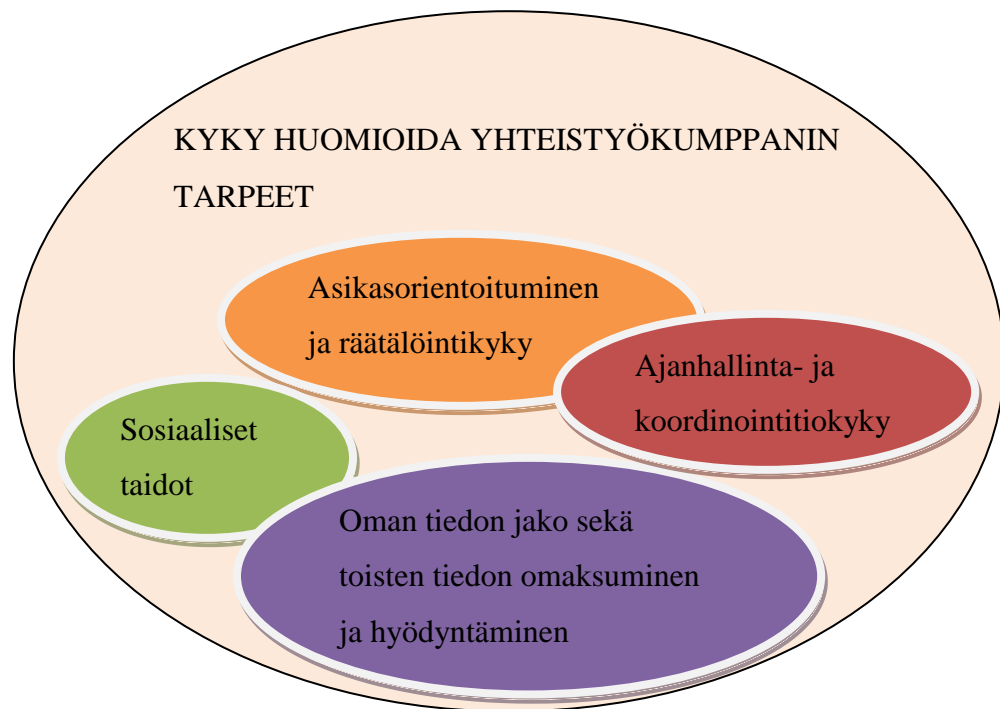
Lisäksi yrittäjältä edellytetään kykyä löytää uusia yhteistyökumppaneita. Kyky sisältää valmiudet tehdä aloite, tulla löydetyksi tärkeiden toimijoiden puolelta, järjestää oikea paikka ja ajoitus sekä tunnistaa sattumuksien merkitys yhteistyössä. (Äyväri 2007, 8.) Parhaat mahdollisuudet suhteiden synnylle löytyvät usein yrittäjän henkilökohtaisista sosiaalisista suhteista, jotka juontuvat tämän menneisyydestä. Kuitenkin useat tulokset osoittavat, että suhteet alkavat usein yllättävistä tilanteista. Näin erilaisten yhteisöjen ja tapahtumien merkitys korostuu, milloin sattumuksia voi tapahtua. (Harris 2007, 93.)

Suhteiden luominen vaatii yrittäjältä kykyä hyödyntää omia ja muiden toimijoiden suhteita. Näin tunnistetaan uusia, potentiaalisia yhteistyökumppaneita, erityisesti tuotanto- ja markkinointitoimihenkilöistä. (Äyväri 2007, 9.) Kyseiset kontaktit luovat tilaisuuden oppia uutta ja vaihtaa kokemuksia. Jyrämän ja Äyvärin (2002, 131) tutkimustuloksista ilmeni, että käsityöyrittäjien jakamat kokemukset muiden

verkoston toimijoiden kanssa voivat hyödyttää esimerkiksi käsityöyrittäjän yrityksen tuotekehitystä ja kasvua. Etenkin jakelukanavan eri osien, jälleenmyyjien tai maahantuojien kanssa vaihdettu informaatio koetaan tärkeäksi.

#### 4.3 Suhteiden ylläpitoon vaaditut kyvyt

Tässä osiossa esitellään suhteiden ylläpitoon vaadittuja kykyjä. Alapuolella kuvio 9 ilmentää kykyjä, joita yrittäjä tarvitsee suhteiden ylläpitoon.



KUVIO 9. Suhteiden ylläpitoon vaaditut kyvyt (mukailtu: Äyväri 2007, 9)

Avaintekijä suhteiden ylläpidossa on kyky huomioida yhteistyökumppanin tarpeet. Kyky liittyy jokaiseen suhdetyyppiin; markkinointikavat, tuotekehitys, viestintä, tuotantoketjut ja yrittäjäkumppanit tarvitsevat jokainen omanlaistansa huomiota, mikä yrittäjän tulee tunnistaa. Suurimmat syyt suhteiden päättymiselle aiheutuvat

juuri itsekkäästä toiminnasta, jolloin omat intressit menevät toisen edelle. (Äyväri 2007, 10.)

Yrittäjän sosiaaliset taidot ovat välttämättömiä rakennettaessa suhteita ja siteitä, ja ne on mainittu myös Äyvärin aiemmissa tutkimuksissa. Sosiaaliset taidot viittaavat tässä erityisesti yrittäjän kykyyn toimia erilaisten ihmisten kanssa joustavasti vaihtelevissa tilanteissa. (Äyväri 2007, 10.) Sosiaalisiin taitoihin kuuluvat myös empatiakyky, keskustelutaito, viestintäosaaminen sekä kyky selvittää erimielisyyksiä ja luoda läheisyyttä ja luottamusta eri toimijoiden välille (Äyväri 2006, 116).

Seuraavaksi Äyväri (2007, 10) esittää, että yrittäjältä vaaditaan kykyä jakaa omaa tietoaan sekä hyväksyä ja hyödyntää toisten toimijoiden tietoa. Kyky on olennainen varsinkin tuotantokumppaneiden välillä, kun keskustellaan parannusehdotuksista, esimerkiksi lopputuotteen laadun kohottamisesta. Myös halu ja kyky jakaa tietoa saman toimialan toimijoiden kesken ovat arvostettuja, sillä jokainen oletetaan alan asiantuntijaksi työssään ja osaamisessaan. Palautetta ei ole kuitenkaan aina helppo hyödyntää käytännössä, vaikka sitä odotetaankin saatavan.

Yrittäjällä tulee olla kyky asiakasorientoituneeseen tuotemuotoiluun ja räätälöintiin. Tässä asiakas viittaa jälleenmyyjiin ja jakelukanavan eri jäseniin. Kuuntelemalla ja tiedustelemalla heidän toiveitaan tuotteesta vahvistetaan yhteistyösuhdetta ja annetaan ymmärtää, että heidän toiveet huomioidaan ja ne ovat tärkeitä. (Äyväri 2007, 10.) Tällöin asiakkaisiin voidaan erityisesti tuotesidoksilla luoda suhteita, jotka perustuvat vuorovaikutukseen ja luottamukseen (Jyrämä & Äyväri 2002, 132). Lisäksi tuotteen ostava asiakas, loppuasiakas, on tärkeä tuntee. Muutoin voidaan jäädä ilman asiakasta ja näin tuotteesta syntyviä tuloja. Yrittäjän tuleekin varmistaa, että asiakas havaitsee tuotteen, haluaa sen ja on siihen tyytyväinen (Ruohomäki 2000, 14). Asiakkaat voivat valita laajasta tarjonnasta, jolloin menestyy se toimija, joka vastaa asiakkaan odotuksiin parhaiten. Tämä johtaa siihen, että yhteys asiakkaaseen vaikuttaa yrityksen menestykseen. (Niemelä 2002, 56.)

Yrittäjän koordinoitukyky on verkostokyvykkyyden näkökulmasta huomattava, sillä ilman koordinoitua useiden eri toimintaketjujen hallinta ja yhdistely on



suhteettoman hankalaa. Koordinointikyky viittaa yrityksen sisäisten toimintojen ja ulkoisten toimijaverkostojen hallintaan, mitä edellytetään suhteiden ylläpitoon. (Äyväri 2006, 117.)

Niin ikään yrittäjä tarvitsee ajanhallintataitoa. Se viittaa kykyyn järjestää tarpeeksi aikaa hoitaa suhteita. Kyky liittyy tiiviisti koordinoitukykyyn, jota menestyksekkäs toiminta edellyttää. Ajanhallintataito on olennainen hoidettaessa sekä asiakas- että markkinakontakteja, jotta keskinäiselle vuorovaikutukselle jää riittävästi aikaa. Viralliset tapaamiset ovat tärkeitä, esimerkiksi tuotteen laadunvalvonnassa. Sen sijaan suhteiden vahvistamisessa ovat merkittäviä vapaammat kohtaamiset, joissa jaetaan kokemuksia, haetaan yhteistä motivaatiota ja saadaan tukea. (Äyväri 2007, 11.) Varsinkin yrityksen toiminnan kasvaessa ja töiden lisääntyessä yrittäjän tulee varata tarpeeksi aikaa asiakassuhteille ja tuotekehityksen valvonnalle (Jyrämä & Äyväri 2002, 132).

Edellä esiteltyt yrittäjän verkostokyvyt rakentavat verkostosuhdetta, joka perustuu luottamukseen. Näiden kykyjen lisäksi yrittäjä tarvitsee toisenlaista osaamista, että yrityksen liiketoiminta kannattaa. Kuten aiemmin esitettiin, yrittäjän tulee huomioida loppuasiakkaat eli kuluttajat; vain tarpeeksi maksavat asiakkaat takaavat kannattavan tuloksen ja mahdollistavat yrityksen kasvun. (Jyrämä & Äyväri 2002, 133.) Toiseksi yrittäjän tulee olla sitkeä ja innovatiivinen, jotta yrityksen toiminta on kannattavaa, sillä yritys voi menestyä vain pitkäjänteisellä toiminnalla. Kolmanneksi yrittäjän tärkeä kyky on luoda innovaatioita eli yhdistää olemassaolevia asioita uudella tavalla. Innovaatiot voivat suuntautua esimerkiksi työtapoihin tai verkostoitumiseen. Yhtä hyvä on muistaa, että yrittäjä ei voi enää ahkeroida yksin, vaan tarvitsee laajaa osaamista, jota vain verkosto voi tarjota. Menestyneimpiä toimijoita tukee laaja verkosto. (Ruohomäki 2000, 22.)

## 5 SILLANRAKENTAJAT

Sillanrakentajat-hanke vie 2000-luvun alkuun. Tällöin digitaalitekniologia kehittyi ja uusia luovien alojen työpaikkoja syntyi. Nämä kohtasivat työelämän rakennemuutokset, jolloin teollisuuden työpaikat vähenivät ja siirtyivät halvemmän työvoiman maihin. Muutoksia vauhditti verkostoituminen, joka vahvistui tietotekniologian kehittyessä jo 1980-luvulla. Verkostoituminen yleistä toimintaa verkostomaisissa rakenteissa ja itse itsensä työllistämistä entisestään. Muutokset toivat luovien alojen osaajille yhteisen ongelman, myymisen. Luovien alojen osaajilla on usein pienet myyntiresurssit sekä vähän osaamista tuotteistamiseen ja markkinointiin. Näin tunnistettiin tarve välittäjille, agenteille ja managereille, jotka auttavat luovan alan osaajia lisäämään töidensä ja osaamisensa tunnettavuutta (Räsänen 2011, 27). Luovien alojen agenttien tukea tarvitaan, jotta luovien alojen osaajien osaaminen saadaan täysivaltaiseen käyttöön. Samalla luodaan työllistymismahdollisuuksia. (Häkkinen 2011, 12.) Luovien alojen osaajille omien töiden myyntiin ja markkinointiin käytetty aika on pois heidän ”oikean” luovan työn tekemisestä. Tämän seurauksena myynnin ja markkinoinnin vaivalloisuus korostuu entisestään, koska niitä tehdään varsinaisen työn lisäksi.

Agentti- ja manageritoiminta on Suomessa varsin uutta etenkin kulttuuripuolella, vaikka tarvetta on ollut jo kauan. Viime aikoina agenteja on ilmaantunut useille luovan alan sektoreille: televisio- ja elokuva-alalle, teatterin eri jäsenryhmille, kuvataiteilijoille, valokuvaajille, designereille, kirjailijoille, graafikoille, mainonnan suunnittelijoille, yritysvalmentajille, teolliselle muotoilulle ja matkailualalle (Räsänen 2011). Maailmalla vastaavanlaista toimintaa on esiintynyt jo pitkään erityisesti musiikki- ja elokuva-alalla, myös tanssijoille on omat agentit. (Niemi 2011, 8.) Etenkin Englannissa ja Yhdysvalloissa on pitkät perinteet agentti- ja managerikulttuurille. Lontoossa panostetaan tällä hetkellä vahvasti luoviin aloihin, muotiin, mediaan ja muotoiluun, jotka todennäköisesti ohittavat perinteiset liiketoiminnan palvelut, kuten rahoituspalvelut tulevina vuosina (Wilenius 2004, 50). Tulevaisuudessa itsensä työllistäminen, avoimuus ja kansainvälisyys lisääntyvät entisestään, minkä takia tulee vahvistaa kotimaisen osaamisen markkinointia, työllistymistä ja tuotteistusta. (Häkkinen 2011, 12.)

Sillanrakentajat-hanke oli ensimmäinen virallinen Suomessa järjestettävä, luovien alojen agenttien ja vientiammattilaisten valtakunnallinen valmennusohjelma. Sen tavoitteena oli kehittää kokonaan uusi luovien alojen agenttien ja vientiammattilaisten ammattikunta, toimintakulttuuri ja markkinat. Hankkeen päämääränä oli auttaa luovan alan osaajia pääsemään markkinoille koulutettujen agenttien avulla. (Sillanrakentajat, 2011.) Valmennuksen ensimmäisenä kohderyhmänä olivat kaikki luovien alojen ammattilaiset, jotka olivat kiinnostuneita myyntityöstä ja uuden ammattikunnan kehittämisestä. Toinen kohderyhmä koostui agenttia tarvitsevista luovien alojen osaajista ja välillisesti ostavista yrityksistä. Hankkeen suunnitteluvaiheessa tarkoituksena oli valmentaa 60 henkilöä, synnyttää 60 uutta työpaikkaa, perustaa 10 uutta agenttiyritystä, laatia yleiset toimitusehdot ja yhdenmukaiset sopimusmallit sekä kehittää mielikuvaa uudesta ammattikunnasta ja perustaa sille edunvalvontajärjestö. (ESR 2012, 1.)

Tarve hankkeelle oli havaittu jo 2000-luvun alkupuolella. Se alkoi virallistua vuonna 2008, kun hakuun tuli rahoitus Opetus- ja Kulttuuriministeriön alaiseen ESR-hankkeeseen, jonka tarkoituksena oli kehittää tuottaja-välittäjä-organisaatiota. Rahoituksen saamiseksi oli saatava 25 % hankkeen rahoitusmäärästä muilta toimijoilta, mikä tarkoitti sitä, että hanke kaipasi osatoteuttajia luovien alojen alueellisista kehittäjistä. Rahoitusta haki kaksi eri toimijaa samansuuntaisiin hankkeisiin: Fintra vientikoulutukseen ja Adulta Oy luovien alojen agenttivalmennukseen. Siten molemmat lähestyivät osittain samoja osatoteuttajia. Rahoittajan ehdotuksesta hankkeet yhdistettiin, jotta muodostui tarpeeksi iso kokonaisuus. Näin myös osatoteuttajien määrä kasvoi. Yhteisen hankkeen hallinnoijaksi kirjattiin Adulta Oy, joka katsottiin tarpeeksi vahvaksi. Kun myönteinen rahoituspäätös varmistui, Sillanrakentajista tuli osa Luovien alojen yritystoiminnan kasvun ja kansainvälistymisen ESR-kehittämisohjelmaa 2007–2013. (Häkkinen 2011, 12–18.) Seuraavaksi yhteenkootaan Sillanrakentajat-hankkeen toteuttajat.

## TAULUKKO 4. Sillanrakentajat-hankkeen toteuttajat

Toteuttajat:
Adulta Oy, Hohtokari Oy (Marit Hohtokari)
Turun Seudun Kehittämiskeskus (Aino Ukkola)
Fintra (Merja Tuomarila)
Suomen Itämeri-instituutti (Esa Kukkonen, Minna Säpyskä)
Rovaniemen Kehitys Oy (Elsi Malkki, Leena Janhila, Jani Siivola)
Lahden ammattikorkeakoulu (Taina Seitsara, Minna Karppanen)

Rekrytointi Sillanrakentajien valmennusryhmään tehtiin haastatteluina, joihin osallistui noin 40 henkilöä, joista 27 valikoitui ensimmäiseen ryhmään.

Haastatteluja toteutti Marit Hohtokari, joka käynnisti koko hankeidean. Hän oli aiemmista kokemuksista oppinut, että paras tulos syntyy parhaiden yksilöiden sijaan hyvästä ryhmästä. Lopullinen joukko edusti laajasti luovien alojen osaamista ja koostui muun muassa media-alan moniosaajista, näyttelijä-toimitusjohtajista, musiikkituottajista ja muotoilijoista. (Häkkinen 2011, 20.) Tähän joukkoon kuului myös tutkimuksen haastateltava, Niina Ilmolahti.

Luovien alojen agenttien ja managerien valmennuksen sisällön suunnittelivat etukäteen alan asiantuntijat. Seuraavaksi luetellaan valmennuksen sisältö.

- Sovitaan yhdessä valmennuksen tavoitteet, visio ja strategia niiden toteuttamiseksi.
- Tutustutaan luovien alojen toimintakenttään, sen yrittäjiin, asiakkaisiin, nykyiseen toimintatapaan ja agentuuritoimintaan muilla aloilla.
- Laaditaan liiketoimintasuunnitelma.

- Tutustutaan eri yritysmuotoihin ja yritysten perustamiseen.
- Tutustutaan luovien alojen toimialoille olennaiseen lainsäädäntöön.
- Laaditaan yleiset toimitusehdot ja agenttisopimusmallit.
- Harjaannutetaan vuorovaikutus- ja neuvottelutaitoja.
- Luodaan kontaktit tiedotusvälineisiin ja järjestetään tiedotustilaisuuksia.
- Tutustutaan edunvalvonnan kannalta tärkeimpiin yhteiskunnallisiin toimijoihin ja rahoittajiin.
- Osallistutaan Sillanrakentajien omalla näyttelyosastolla Pietarin myyntinäyttelyyn ja Helsingissä mahdollisesti järjestettävään myyntinäyttelyyn.

Kerran kuukaudessa järjestettiin kahden päivän kestoisia lähijaksoja, jotka sisälsivät 2–4 asiantuntijan esitelmiä, ryhmätehtäviä, keskusteluja, esiintymisiä ja esittelyjä. Alkuperäinen lista täydentyi koulutuksen edetessä; mediasuhteita ja rahoitusta käsiteltiin laajemmin sekä keskinäistä yhteistyötä edistettiin Helsingin Lasipalatsissa, jota kutsuttiin nimellä Luova Kohtaamispaikka. Valmennus sisälsi myös näytelmäharjoituksia ja esittäytymistilaisuuksia eri oppilaitoksissa. Näiden lisäksi valmennuksen tärkeä keskustelunaihe oli keskinäisen yhteistyön kehittäminen kaikissa eri muodoissaan. (Häkkinen 2011, 24.)

Myöhemmin hankkeen hallinnoitsija vaihtui, kun keväällä 2010 Aikuiskoulutuskeskus Adulta Oy ajautui konkurssiin. Uudeksi hallinnoijaksi valikoitui siihen asti osatoteuttajana toiminut Lahden ammattikorkeakoulu (LAMK), koska tällä oli projektiosaamista ja taloushallinto. Hanke siirtyi uudelle hallinnoijalle puolessa vuodessa. Usko hankkeen jatkumiseen auttoi siirtymävaiheen yli, ja jo syksyllä 2010 haettiin Helsinkiin ja Rovaniemelle uusia valmennusryhmiä, joita LAMK hallinnoi. (Häkkinen 2011, 29.)

Sillanrakentajien valmennusohjelma käynnistettiin siis v. 2009 Euroopan sosiaalirahaston (ESR) tukemana. Luovien alojen agenttien käymä koulutusohjelma oli kaksivuotinen. Hankkeesta kehkeytyi menestys ja jo ensimmäisen vuoden jälkeen osa asetetuista tavoitteista oli ylitetty; uusia luovien alojen agenttiyrityksiä syntyi 13, ja alkunsa sai luovien alojen agenttien yhdistys, Aigma ry, joka perustettiin ajamaan agenttien ja managerien yhteisiä etuja ja oikeuksia. (Niemi 2011, 8.) Seuraavaksi esitellään Sillanrakentajat lukuina:

- valmennukseen osallistuneita 66
- mukaan tulleita yrityksiä 29
- uusia yrityksiä syntynyt hankkeen aikana 20
- uusia työpaikkoja syntynyt hankkeen aikana 23

Sillanrakentajat-hankkeen yhteenvedosta selvisi, että hanke on ollut tarpeellinen merkittävään aiheeseen. Kuitenkin isoin huoli kohdistuu alan ansaintamalliin, joka on osoittautunut tehottomaksi. Tämä hidastaa alan markkinoiden kehitystä, koska agentti joutuu tekemään samalla myös muita töitä ansaitakseen elantonsa. Yhteenvedosta ilmeni, että haastavinta on tavoittaa asiakkaat, jotka kiinnostuisivat ostamaan ja hyödyntämään toiminnassaan luovan alan osaajan osaamista. Näin ollen seuraava suunnitteilla oleva hanke keskittyisi juuri ostaviin asiakkaisiin (ostoportaan) ja heidän tarpeidensa huomiointiin. Tämä johtaa siihen, että osat vaihtuvat: agentin asiakkaasta tuleekin päämies. Ensin agentti kartoittaa maksavan asiakkaan tarpeet, minkä jälkeen etsii sopivan luovan alan osaajan, joka työstää asiakkaan tilauksen. (Häkkinen 2011, 62.)

## 6 CASE: SILLANRAKENTAJAN AVAIMET

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteuttamista ja sen tuloksia. Ensin esitellään Niina Ilmolahden yritys, More On Oy, ja tutkimuksen tekoa. Tämän jälkeen tarkastellaan, miten luovan alan agentti toimii verkostossa sekä luo ja ylläpitää verkostosuhteita. Erityisesti keskitytään päämiehen ja asiakkaan väliseen suhteeseen, sillanrakennukseen. Samalla tuodaan esille kykyjä, joita agentilta vaaditaan verkostossa toimimiseen sekä suhteiden luomiseen ja ylläpitoon. Näiden jälkeen kuvataan verkoston merkitystä agentin toiminnassa. Lisäksi käsitellään Sillanrakentajat-hankkeen valmennusohjelman sisältöä ja merkitystä. Luvun lopussa selostetaan keskeisimmät johtopäätökset ja kehitysehdotukset sekä viimeisenä yhteenveto.

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla luovan alan agenttia, Niina Ilmolahtea, joka osallistui Sillanrakentajat-hankkeen valmennusohjelmaan. Kyseinen valmennusryhmä alkoi toukokuussa 2009 ja päättyi joulukuussa 2011. Ilmolahdella on jo entuudestaan oma yritys, More On Oy, jonka toimitusjohtaja hän on. More On Oy, on perustettu 1994 manageritoimistoksi. Yrityksen tarkoituksena on ollut alunpitäen agenttoida nuoria suomalaisia luovia ihmisiä. Ennen More On Oy:n perustamista Ilmolahti toimi jo luovan alan parissa Posti Oyj:ssä, vastuualueinaan taide, tapahtumat ja sponsorointi. Näin ollen oman yrityksen perustaminen oli luonteva jatko uralle.

More On Oy on palveluorganisaatio, jonka toiminta pohjautuu asiakassuhdemarkkinointiin. Yritys tukee asiakkaidensa PR-toimintaa yksilöllisesti ja teemallisesti tarjoten heille sopivimmat kokonaisratkaisut. Toiminnan lähtökohtia ovat innovatiivisuus, laatu, luotettavuus, tehokkuus, joustavuus ja todellinen kumppanuus. Yrityksen toiminta kattaa teemalliset palvelukonseptit yksittäisistä tuotteista tapahtumatuotteistuksiin ja ulkoistusratkaisuihin. Toiminnan tavoitteena on tukea ja kehittää asiakkaan olemmassa olevaa imagoa. (More On Oy 2012.)

More On Oy harjoittaa yhteistyötä suomalaisten taiteilijoiden kanssa, jolloin eri taiteen lajeja hyödyntäen voidaan vahvistaa, esimerkiksi yrityksen markkinointia tai visuaalista ilmettä. Kauppalehti on valinnut More On Oy:n vuoden 2011 Menestyjäyritykseksi. (More On Oy 2012.)

Haastattelu suoritettiin kvalitatiivisena teemahaastatteluna. Haastattelussa käsiteltiin seuraavia teemoja:

- luovan alan agentin toimintaa verkostossa
- luovan alan agentin verkostokyvyyttä, kykyjä, joita verkostossa toimiminen sekä suhteiden luominen ja ylläpito edellyttävät
- verkoston merkitystä agentin toiminnassa

Haastattelussa käsiteltiin myös muita aiheita, jotka eivät sisällyneet varsinaisiin tutkimuskysymyksiin. Nämä tiedot kuitenkin täydensivät tutkimusaiheen kokonaiskuvaa, mikä antoi tutkimukselle syvyyttä. Etukäteen laaditut teemat käytiin läpi haastattelun aikana, tosin vapaammassa muodossa mitä alun perin oli suunniteltu. Haastattelurunko oli lähetetty Ilmolahdelle aiemmin, jotta hän pystyi tarkastelemaan teemoja etukäteen. Haastateltavan pyynnöstä haastattelu eteni keskustelunomaisesti, jolloin hänen oli helpompi syventyä aiheeseen ja kertoa siitä syvällisemmin ja laajemmin. Haastattelu suoritettiin Helsingissä 9.5.2012, ja sen yhtenäiskesto oli n. 3 tuntia. Tutkimusta laajennettiin jälkikäteen toimeksiantajan pyynnöstä. Lisäselvitys liittyi Sillanrakentaja-hankkeen valmennusohjelmaan ja sen sisältöön. Tavoitteena oli selvittää, miten valmennus vaikutti agentin toimintaan ja miten agentti koki valmennuksen sisällön. Tätä selvitettiin varsinaisen haastattelun jälkeen sähköpostikyselyllä, ja vastaajana toimi edelleen Niina Ilmolahti.

Kysymykset käsitelivät seuraavia teemoja:

- Sillanrakentajat-hankkeen valmennusohjelman sisältö aihealueittain ja kokemukset niistä
- valmennusohjelman merkitys nykyisessä agentin työssä
- suurimmat hyödyt, mitä valmennus antoi

Lisätietoa kerättiin myös Internetistä ja Sillanrakentajat-hankkeen loppuraportista. Tutkimukseen on poimittu tärkeimpiä lausahduksia henkilön haastattelusta, mikä tukee tulosten luotettavuutta.



## 6.1 Agentti toimii osana verkostoa

Haastattelussa ilmeni, että luovan alan agentti toimii verkostossa moninaisesti. Verkostossa toimiminen sisältää useita erilaisia toimintoja, joista suoriutuakseen agentti tarvitsee monenlaisia kykyjä. Ilmolahden mukaan kyvyt harjaantuvat parhaiten kentällä toimittaessa. Hän jatkaa, että kukaan ei ole alan asiantuntija syntyessään, mutta ammattilaiseksi voi kehittyä, kun vain motivaatiota löytyy.

Verkostossa toimivaa agenttia voidaan verrata kykyjen etsijään. Tavoitteena on löytää potentiaalisia luovan alan osaajia, joita auttaa etenemään urallaan. Agentin on tärkeä tunnistaa lahjakas luovan alan osaaja, sillä työ sujuu sitä paremmin, mitä ”arvokkaampi” osaaja on. Yleensä agentti havainnoi helpoiten ne luovan alan osaajat, joiden harjoittamalla alalla on myös itse toiminut, esimerkiksi harrastuksen kautta. Ilmolahden mukaan on tärkeää, että on kiinnostunut kyseisestä alasta. Kaikilla aloilla hoidetaan tietyt kaavat ja rutiinit, joita ovat esimerkiksi logistiikka ja tuotantoketjun järjestelyt. Tällöin kiinnostus alaan ratkaisee työn mielekkyyden ja vaikuttaa näin sen hoitamiseen. Kiinnostuksen lisäksi edellytetään, että alalta on kertynyt riittävästi kokemusta ja ennakkotietoja. Agentti voi auttaa agentoitavaa päämiestään parhaiten, kun on kiinnostunut alasta ja sen ”sisällä”. Menestyvän agentin tulee näin ymmärtää ja sisäistää oma toimiala.

Verkostossa toimiessaan luovan alan agentti kohtaa uusia ja erilaisia ihmisiä. Erityisesti luovan alan osaajat, agentin päämiehet, ovat hyvin eriluonteisia henkilöitä, osa voi olla hyvinkin herkkiä. Agentti keskustelee jokaisen päämiehen kanssa erikseen, minkälainen toimintatapa olisi tälle sopivin. Jos päämies on markkinointi- ja viestintähenkinen, erilaiset tapaamiset ja esittelytilaisuudet asiakkaiden kanssa eivät tuota vaivaa, ja hän voi itse kertoa työstään ja osaamisestaan. Toisinaan päämies voi olla sulkeutuneempi, jolloin agentti tukee enemmän. Näin agentti huomio päämiehen kyvyt, ja he sopivat keskenään toimintatavoista, miten eri tilanteissa menetellään.

Agentti toimii verkostossa ”välittäjänä”. Tämä viittaa muun muassa agentin rooliin päämiehen edustajana ja myyjänä. Lisäksi agentti kannustaa, panostaa ja osoittaa kiinnostusta päämiehelleen ja näin välittää tästä. Ilmolahden sanojen mukaan agentti myös ”potkii” päämiestään. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka luovan alan

osaaja tekee työnsä itse, niin agentti ehdottelee erilaisia vaihtoehtoja, joihin tarttua. Kun agentti on kiinnostunut päämiehestään ja valmis panostamaan tämän menestymiseen, suhde voi selvitä koettelemuksista ja vahvistua. Suhteen syveneminen vaatii myös aikaa, jotta luottamus voi kehittyä. Välittäminen viittaa myös agentin sillanrakennukseen, jolloin hän välittää tietoja osapuolten välillä.

Seuraavaksi käydään läpi kykyjä, joita agentilta vaaditaan verkostossa toimimiseen. Kyvyt voidaan jakaa aiemmin esitettyä Ritterin-mallia (s.31) mukailleen sosiaalisiin kykyihin ja erikoiskykyihin. Sosiaaliset kyvyt sisältävät useita alueita, mitkä hoitavat suhteen sosiaalista puolta ja vuorovaikutusta. Sen sijaan erikoiskyvyt tukevat esimerkiksi sopimusten teossa. Kyvyt ilmenivät haastateltaessa luovan alan agenttia, Niina Ilmolahtea. Taulukko 5 kokoaa yhteen nämä kyvyt.

TAULUKKO 5. Verkostossa toimimiseen vaaditut kyvyt

Verkostossa toiminen	
<b>Sosiaaliset kyvyt:</b>	Erikoiskyvyt:
<b>Halu ja ”palo”</b>	Business-osaaminen
<b>Diplomaattisuus</b>	Ammattimainen toiminta
<b>Viestinnälliset taidot</b>	Ammattitaito
<b>Omien tietojen ja kokemusten jako</b>	Tuotteistaminen
<b>Kyky reagoida nopeasti</b>	Myyntikyky

Ilmolahden mukaan verkostossa toimiminen vaatii ennen kaikkea halua toimia agenttina. Ilman tiettyä ”paloa” agentin toimintaan työ ei suju, minkä voi aistia tuloksista. Agentin tulee omistautua työlleen ja agentoitavalle päämiehelleen, tässä tapauksessa luovan alan osaajalle. Se onnistuu, kun tahtoa löytyy, jolloin työn tulokset palkitsevat eniten.

*”Halu ja palo tehdä tätä työtä ovat kaikkein tärkeimmät.”*

Haastateltava kertoo, että verkostossa toimivan luovan alan agentin täytyy olla diplomaattinen. Verkostossa kohtaa paljon erilaisia henkilöitä, joiden kanssa on ensisijaista tulla toimeen. Koskaan ei voi tietää kenen kanssa harjoittaa yhteistyötä ja kenen apua tarvitsee vastedes. Eri henkilöt reagoivat asioihin eri tavoin, jolloin agentin on ilmaistava itsensä ja asiansa niin, ettei kohtuuttomia loukkaantumisia synny. Agentin on kuitenkin esitettävä asiansa suoraan, ilman turhaa kiertelyä. Joskus on käsiteltävä myös vaikeampia asioita. Ilmolahden mukaan näin voi tapahtua esimerkiksi silloin, kun agentin johtamassa yhteistyöprojektissa toisen osapuolen toiminta ei ole hyväksyttävää. Projektit eivät etene aina suunnitelmien mukaan, jolloin agentin tulee olla tarkkana, esimerkiksi aikataulusta ja budjetista. Ilmolahti kertoo, että tilanteen edellyttäessä agentti kehottaa päämiestään toimimaan sovitussa aikataulussa tai pyytää ostavaa asiakasta maksamaan tilauksensa. Tällöin on oltava vaativa, jotta projekti toteutuu suunnitellusti. Kyseiset tilanteet edellyttävät asianmukaista käytöstä, jolloin kyky toimia diplomaattisesti korostuu.

*”Diplomaattisuus korostuu etenkin silloin, kun toiset ovat herkempiä kuin toiset. Asioista täytyy kuitenkin pystyä sanomaan suoraan, erityisesti jos ne koskevat yhteisen projektin aikataulua tai budjettia.”*

Viestinnälliset taidot ovat agentille elintärkeitä, sillä hän kommunikoi useiden eri toimijoiden kanssa. Kykyä selkeään ja ymmärrettävään viestintään tarvitaan verkostossa toimittaessa, kun keskustellaan laajoista ja mahdollisesti vaikeista asiakokonaisuuksista. Siksi tulee välittää olennainen tieto selvästi, jotta ymmärretään, mistä on kyse. Näin yhteistyö etenee halutulla tavalla.

*”Viestinnälliset taidot ovat tässä työssä erittäin tärkeitä.”*

Omien tietojen ja kokemusten jakaminen on edellytys verkostossa toimimiseen menestyksekkäästi. Ilmolahti kertoo, että verkoston toimijat arvostavat jakamista ja omien tietojen, oppien ja kokemusten jakaminen koetaan lähes pakolliseksi. Jos näitä ei ole halukas jakamaan, ei tätä voi olettaa muiltakaan. Silloin voi jäädä ilman verkoston sisältämää arvokasta informaatiota. Agentille ovat arvokkaita myös muiden verkoston toimijoiden näkemykset ja mielipiteet, sillä uusissa tilanteissa

muiden neuvot voivat opastaa. Tiedon, oppien ja kokemusten jakaminen liittyy luottamukseen. Kun suhteessa vallitsee luottamus, tietoja voidaan jakaa huolettomasti, mikä hyödyttää osapuolia.

*”Kun luottamus on pohjalla, asioita voidaan jakaa, eikä se ole keneltäkään pois - päinvastoin.”*

Ilmolahti toteaa, että vieraan kulttuurin toimijalle tulee kertoa itsestään ja omasta kulttuuristaan. Eri kulttuuritaustaisen toimijan on tärkeä ymmärtää toisen kulttuurin toimintatapoja: mitä on tapana tehdä ja miksi näin on. Jos omaa taustaansa ei selvitä toiselle riittävästi, voivat ennakkoluulot, epäselvyydet ja väärinkäsitykset kasvaa. Tällöin myös yhteistyömahdollisuudet heikkenevät.

*”Euroopassa ei ymmärretä sitä, että täällä ei ymmärretä kynäkulttuuria.”*

*”Niina on nainen.”*

*”Kaikki ei ole sitä miltä näyttää – kaikki ei näy.”*

Haastateltava selittää, että agentti kohtaa toiminnassaan uusia ja arvaamattomia tilanteita. Yllätyksistä ja muutoksista huolimatta täytyy säilyttää reagointi- ja toimintakykynsä. Työ on hoidettava, vaikka yllätyksiä ilmaantuisi: ei saa hämmentyä liikaa. Niinpä agentilta odotetaan kykyä reagoida ja toimia yllättävissä tilanteissa nopeasti.

*”Mitä tahansa voi tulla eteen.”*

*”Lehmän hermoja vaaditaan.”*

Erikoiskykynä vaaditaan liiketoiminnan edellyttämää ”business osaamista”. Liiketoiminnallista osaamista vaativat esimerkiksi sopimusten teko ja niiden lainmukaisuuden noudattaminen. Agentti on usein itsenäinen toimija, jolla voi olla oma yritys. Tämä edellyttää sitä, että hän ymmärtää yrityksen liiketoimintaa ja hallitsee sen pyörittämisen. Asiakkaat koostuvat yleensä eri yrityksistä, jolloin agentin tulee ymmärtää näiden liiketoimintatavat, jotta asiakassuhde voi toimia. ”Business osaaminen” sisältää myös kaupankäynnin eri vaiheita. Näin tulee ymmärtää esimerkiksi logistiikan käytäntöjä ja tuotantoketjun toimintaa. Kaikkeen

liiketoimintaan pätevät samat periaatteet, jotka agentin on hallittava edustaessaan päämiestään kaupallisesti.

Ilmolahti painottaa, että verkostossa toimiminen edellyttää ennen kaikkea ammattimaista toimintaa. Sitä olettavat myös muut verkoston toimijat, sillä tulosta ei synny ilman ammattimaista otetta työntekoon. Ammattimaisuutta odotetaan agentin kaikessa toiminnassa. Työn tulokset viestivät sen laadusta ja tavasta, miten työ on hoidettu. Jos agentin työnjälki ei miellytä, tieto tästä kiirii verkoston muille toimijoille ja yhteistyökumppaneille nopeasti. Tämän seurauksena tulevat työmahdollisuudet vähenevät. Haastattelussa täsmentyy, että ammattimainen toiminta kuvastaa agentin käyntikorttia, sillä ammattimaisesti hoidetut työt viestivät tekijästään. Tästä huolehtii verkosto.

*”Ammattimaisuus – siitä se lähtee.”*

Ammattitaito viittaa osaamiseen ja kykyyn toimia ammattilaisena omalla alallaan. Yleensä luovan alan agentin sisällä asuu taiteilija, jolle jokin taiteen laji on sydämen asia. Näin alan ammattitaitoa voi kertyä oman kiinnostuksen kautta. Agentin ammattitaitoa tarvitaan, että yhteistyö mahdollistuu eri verkoston toimijoiden välillä. Kun ammattitaitoa löytyy, niin yhteistyömahdollisuuksia aukeaa enemmän. Ilmolahti jatkaa, että ammattitaidon puute taas voi vähentää näitä; yhteistyökumppanit voivat vedota esimerkiksi kiireeseen ja sivuuttaa agentin ehdotukset yhteisistä projekteista tai muuten vältellä yhteydenottoja. Jos siis yhteistyö ei suju muiden verkoston toimijoiden kanssa, syitä voi etsiä juuri ammattitaidottomuudesta. Tämä voi aiheuttaa myös konflikteja, jos muut verkoston toimijat ovat tyytymättömiä agentin toimintaan. Voidaankin nähdä, että verkosto toimii tehokkaimmin, kun sen toimijoilla on riittävästi ammattitaitoa ja kokemusta.

*”Työ puhuu puolestansa.”*

Niin ikään agentilta vaaditaan kykyä tuotteistaa. Se viittaa agentin kykyyn muokata luovan alan osaajan, päämiehen, osaamisesta syntynyt tuotos myyntikuntoon niin että ostava asiakas on siihen tyytyväinen. Siksiä tuotteistaminen voidaan nähdä myös edellytyksenä päämiehen ja asiakkaan suhteen luomiselle. Luovan alan osaajan työn tuotos on harvoin täysin myyntivalmiina, jolloin agentin tehtävänä on muokata päämiehen tuote, palvelu tai itse päämies myyntiin sopivaksi. Tämä voi

viedä aikaa, mutta on ensiarvoisen tärkeää, sillä yhteistyön jatkuminen riippuu pitkälti siitä onko asiakas tyytyväinen ostamaansa lopputuotteeseen: onko se lunastanut annetut lupaukset ja täyttänyt sille asetetut tavoitteet. Aina agentin ammattitaito ei riitä päämiehen osaamisen tuotteistamiseen. Ilmolahti esittää, että tällöin on järkevintä ohjata päämies toiselle agentille, joka hallitsee tämän osaamisalan ja voi avustaa tätä paremmin.

*”Tilanteesta riippuen päämiehen tuote, palvelu tai itse päämies jumpataan myyntikuntoon.”*

Myynti liittyy tiiviisti sekä verkostossa toimimiseen että suhteiden luomiseen. Agentti tarvitsee erinomaiset myyntitaidot edustaessaan päämiestään, luovan alan osaajaa. Ilmolahti muistuttaa, että useimmiten päämiehen osaaminen on tietynlaista erikoisosaamista. Se pohjautuu aineettomaan arvoon ja voi näkyä esimerkiksi tuotteen muotoilussa tai tuotteen valmistukseen käytettyinä työvaiheina. Tällöin päämiehen osaamisesta syntyneen lopputuotteen myyminen on haastavampaa kuin yleisesti tunnetun tuotteen. Agentin on myyntitaidoillaan vakuutettava ostava asiakas siitä, että päämiehen osaamisesta syntynyt ainutlaatuinen tuotos on tälle tarpeellinen, hintansa arvoinen ja korvaava vaihtoehto marketin yleistuotteelle. Agentin on huomioitava projekteissaan myynti myös siitä syystä, että se vaikuttaa hänen toimeentuloon.

*”Officea on helppo myydä. Erikoisosaamisen myyminen on toinen juttu.”*

*”Leipä on syötävä.”*

## 6.2 Agentti sillanrakentajana

Ilmolahden mukaan ennen yhteistyötä on yleistä, että luovan alan osaaja (tuleva päämies) ottaa yhteyttä agenttiin ja tiedustelee hänen mahdollisuutta ryhtyä agenttoimaan itseään. Vaihtoehtoisesti verkoston toimija voi ehdottaa agentille potentiaalista päämiestä. Tämän jälkeen luovan alan osaaja ja agentti tutustuvat toisiinsa ja hakevat yhteisymmärrystä; luovan alan osaaja kertoo agentille omasta osaamisestaan ja erikoisalastaan ja agentti pohtii, miten voisi edistää tämän kehitystä. Kuitenkaan suurikaan määrä luovan alan osaajan työnnäyhteitä ei takaa yhteistoimintaa; täysistä työtiloista huolimatta suhde voi jäädä syntymättä, jos

agentti ja luovan alan osaaja eivät löydä yhteyttä. Jos taas yhteisymmärrykseen päästään, agentti alkaa kartoittaa luovan alan osaajan (päämiehen) mahdollisuuksia.

Ilmolahti jatkaa, että luovan alan osaajan (päämies) ja yrityksen (asiakas) välinen suhde alkaa useimmiten niin, että agentti tarjoaa päämiestään eri yrityksille, jotka voisivat hyötyä tämän osaamisesta. Agentti tiedustelee heidän tarpeitaan päämiehen osaamiselle ja voi ehdottaa erilaisia yhteistyöprojekteja, caseja. Tämä on tavallista etenkin ”tuntemattomien” ja nuorien luovien alojen osaajien kanssa. Jos agentin päämies on entuudestaan tunnettu, julkisuuden henkilö, niin tämän osaamista ei enää tarvitse tarjota, vaan asiakkaat osaavat itse kysyä päämiestä yhteistyöhön. Tilanne oli tämä esimerkiksi oopperatähti Karita Mattilalla, joka oli Ilmolahden päämies.

Agentti on vastuussa päämiehen ja asiakkaan suhteen ylläpidosta. Hän vastaa yhteisprojektista edustaessaan päämiestään ja myydessään tämän osaamista asiakkaalle, jolloin hänen tehtävänä on ylläpitää suhdetta. Agentti toimii yleensä yhteistyöprojektin yhteyshenkilönä, jolloin hän huolehtii, että sekä päämies ja asiakas toimivat sopimuksen mukaan. Projektin luonne vaikuttaa yhteistyön jatkuvuuteen. Lyhyt projekti voi jättää yhteistyön kertaluontoiseksi, vaikka osapuolet olisivat tyytyväisiä tuloksiin. Kun yhteinen projekti on ylittänyt odotukset, voi yhteistyö jatkua ja kehittyä vastaisuudessa.

Ilmolahden mukaan eri ammatillisista kulttuureista tulevien toimijoiden suhde sisältää lähes poikkeuksetta haasteita. Haasteiden määrä ja laatu riippuvat pitkälti siitä, miten erilaisia ja eritaustaisia päämies ja asiakas ovat. Joskus jo sukupuoli voi aiheuttaa haasteita suhteen onnistumiselle ja toisinaan ammatilliset erot, kulttuurierot ja erilaiset tavat voivat hidastaa sen luomista. Eroavaisuudet voivat herättää osapuolissa ennakkoluuloja tai epäilyksiä toisen tapojen poiketessa omista. Tämän vuoksi agentilla on merkittävä rooli päämiehen ja asiakkaan suhteen luojana ja ylläpitäjänä, sillanrakentajana. Agentin tulee selvittää molempien kulttuuritavat ja niiden eroavaisuudet. Toimiva keino on kehottaa heitä itse kertomaan kulttuuriensa toimintatavoista, käyttäytymismalleista ja hyväksytyistä normeista. Tässä yhteydessä agentin on tärkeä arvostaa osapuolia ja heidän taustojaan. Kuten aiemmin todettiin, agentti toimii suhteen ”välittäjänä”, joka välittää osapuolille

tietoja toisistaan ja eri kulttuurien toimintatavoista. Näin väärinymmärrykset voidaan minimoida, kun osapuolet ymmärtävät toisiaan.

*”Haasteita? Kyllä!”*

Ilmolahti näkee, että ensivaikutelma ratkaisee pitkälti päämiehen ja asiakkaan suhteen onnistumisen. Jos suhde alkaa lupaavasti, voi jatkoa odottaa. Vastuu suhteesta on agentin lisäksi sen osapuolilla, tässä tapauksessa eri ammatillisista kulttuureista tulevilla luovan alan osaajalla ja yrityksellä. Ilmolahti huomauttaa, että syy lupaavan suhteen kariutumiselle voi olla esimerkiksi ylimielinen asiakas. Jos asiakas kohtelee päämiestä väheksyvästi, eivätkä kemiaat kohtaa, suhde ei voi toimia. Joskus jo yksi vääränlainen henkilö suhteen alussa voi kariuttaa suhteen, minkä haastateltava kokee harmilliseksi. Toinen syy voi johtua siitä, että osapuolten välille ei löytynyt yhteistä kieltä. Näin yhteistyö ei tahdo luonnistua, kun molemminpuolista ymmärrystä ei synny; työ ei tuota tulosta ja suhteelta katoaa pohja.

### 6.2.1 Suhteiden luominen

Suhteiden luominen vaatii luovan alan agentilta monenlaisia kykyjä. Ne voidaan jakaa tässä tapauksessa aiemmin esitetyn Ritterin mallin (s. 31) mukaisesti erikoiskykyihin ja sosiaalisiin kykyihin. Seuraavalla sivulla taulukko 6 havainnollistaa haastattelussa ilmenneitä kykyjä, joita agentilta vaaditaan suhteiden luomiseen.



## TAULUKKO 6. Suhteiden luomiseen vaaditut kyvyt

Suhteiden luominen	
<b>Sosiaaliset kyvyt:</b>	Erikoiskyvyt:
<b>Kyky lähestyä</b>	Suunnitelmallisuus – konsepti, aikataulu, laskelmat
<b>Pelisilmä</b>	Sopimusten teko
<b>Rohkeus ja aktiivisuus</b>	Myyntikyky
<b>Kärsivällisyys</b>	

Suhteiden luominen edellyttää kykyä lähestyä ja kohdata erilaisia henkilöitä. Ilman tätä kykyä agentin työ olisi lähes mahdotonta, sillä hän pyrkii aina tilaisuuden tullen solmimaan kontakteja; koskaan ei tiedä mihin ensikohtaaminen johtaa. Uudet yhteydet voivat tarjota yhteistyömahdollisuuksia tai olla agentille hyödyksi myöhemmin, joten kyky lähestyä on olennainen.

*”Agentti on se henkilö, joka koputtaa olkapäälle ja tekee tuttavuutta.”*

Luovan alan agentilla tulee olla niin sanottua pelisilmää. Tämä tarkoittaa sitä, että agentin on osattava lukea erilaisia henkilöitä ja tilanteita, jotta osaa toimia oikealla tavalla. Jokainen on erilainen ja vaatii erilaista kohtelua. Näin ollen pelisilmällinen kyky on tärkeä esimerkiksi yhteydenotoissa, kun tavoitellaan erilaisia henkilöitä ensimmäistä kertaa. Agentin pelisilmä tarkentuu samalla kun kenttätuntemus lisääntyy

*”Ei turhaa häirintää, toisen ajan kunnioittamista.”*

Agentin on oltava rohkea ja aktiivinen. Tilaisuuksia luoda suhteita ei ilmaannu aina sattumalta, vaan itse täytyy luoda niitä. Uusien mahdollisuuksien tullessa agentin on uskallettava tarttua niihin ja katsoa, mitä tapahtuu. Tämä edellyttää aktiivisuutta. Niin ikään agentin tulee ottaa yhteyttä potentiaalsiin

yhteistyökumppaneihin ja kertoa minkälainen yhteistyöprojekti, case, olisi tarjolla. Näin rohkeus ja aktiivisuus ovat edellytyksiä suhteiden luomiselle.

*”Agentti avaa oven ja sanoo: moi!”*

*”Minulla on tällainen case, kiinnostaako?”*

Suhteiden luominen vaatii kärsivällisyyttä. Tämä ilmenee erityisesti päämiehen ja asiakkaan välillä. Nämä voivat edustaa eri ammatillisia kulttuureita, eivätkä siten tunne toisiaan tai tiedä toistensa taustoja. Tällöin agentin pitkäjänteisenä tehtävänä on tutustuttaa eri taustaiset toimijat toisiinsa. Useasti päämiehen ja asiakkaan omaksumat toimintatavat ja ajattelumallit poikkeavat toisistaan suuresti, jolloin väärintymmärryksiä voi syntyä. Nämä voivat heilautella käsityksiä ja kärjistyä erimielisyyksiksi, jotka aiheutuvat pitkälti tietämättömyydestä ja vääristä ennakkokäsityksistä. Sen takia agentin tulee olla osapuolten välisenä ”kuminauhana” ja joustaa molempiin suuntiin. Tavoitteena on löytää avaimet päämiehen ja asiakkaan yhteistyölle.

*”Kuminauhaksi joutuu usein venymään.”*

Agentilta vaaditaan erikoiskykynä suunnitelmallisuutta. Ensinnäkin hän laatii selkeän strategian, miten yhteistyöprojektiä viedään eteenpäin. Näin kyky suunnitella asioita etukäteen on ehdoton. Ennen projektin alkua agentti visioi muun muassa sen konseptin ja aikataulun. Tämä takaa sen, että projektin osapuolet hoitavat osuutensa sovitusti ja aikataulua noudattaen. Päämies esimerkiksi huolehtii, että agentin välityksellä myytävä tuote tai palvelu on sovitunlaisessa kunnossa määräaikana. Vastaavasti ostavan asiakkaan tulee suorittaa tästä maksun ajallaan. Myös projektin muut yhteistyötahot, esimerkiksi logistiikasta vastaavat toimijat, on huomioitava suunnitelmaa ja aikataulua rakennettaessa. Tämä erityisesti silloin, kun myytävän tuotoksen on ostanut ulkomaalainen asiakas; toimitusjärjestelyt ovat työläämmät kuin kotimaassa ja voivat lisätä projektin toimijoita ja kestoja.

*”Asiat tulee analysoida etukäteen.”*

Projektin alussa laaditaan sopimus sen osapuolten välille. Tässä tapauksessa kyseessä ovat agentin päämies ja asiakas, joka agentin välityksellä haluaa ostaa

päämiehen osaamisesta syntyneen tuotoksen. Joskus sopimukseen voi kuulua myös muita toimijoita, jolloin hekin sitoutuvat sopimukseen. Valmis sopimus pohja on olemassa, ja sitä muokataan projektiin sopivaksi. Sopimus on aina lainmukainen ja täyttää vaaditut standardit. Se konkretisoi yhteisen projektin tavoitteet ja selvittää osapuolten vastuut ja velvollisuudet. Sopimus on näin luonnollinen osa yhteistyötä, jossa raha liikkuu. Ilmolahti mainitsee, että mitä suurempi projekti on, sitä selkeämpi ja tarkempi sopimus tehdään. Tällä tavoin ylimääräiset seikat karsitaan ja keskitytään olennaisuuksiin.

*”Mitä isompi sopimus sitä pienempi paperi.”*

### 6.2.2 Suhteiden ylläpito

Suhteiden ylläpito edellyttää agentilta erilaisia kykyjä: sosiaalisia kykyjä ja erikoiskykyjä. Seuraavaksi taulukko 7 osoittaa haastattelussa ilmenneitä kykyjä, joita agentilta vaaditaan suhteiden ylläpitoon.

TAULUKKO 7. Suhteiden ylläpitoon vaaditut kyvyt

Suhteiden ylläpito	
<b>Sosiaaliset kyvyt:</b>	Erikoiskyvyt:
<b>Kunnioittaminen</b>	Johtamiskyky
<b>Tilanneherkkyys</b>	Yhteydenpitokyky
<b>Pitkäjänteisyys</b>	

Osapuolien kunnioittaminen on edellytys suhteen ylläpidossa. Ensinnäkin agentin on oltava ylpeä päämiehestään: kunnioitettava tätä ja tämän osaamista. Agentin tulee myös huomioida ja kunnioittaa asiakasta sekä asettua tämän puolelle. Tämä etenkin siitä syystä, että ostava asiakas yleensä maksaa laskun. Lisäksi päämiehen ja asiakkaan tulee kunnioittaa toisiaan.

*”Päämiehestään tulee olla oikeasti ylpeä ja kertoa, että tämä on minun.”*

Luovan alan agentilla tulee olla tilanneherkkyttä. Se viittaa kykyyn tulkita eri tilanteiden välittämiä viestejä ja toimia niiden mukaan. Kuten edellä mainittiin, agentti tapaa työssään uusia henkilöitä, jolloin hänen tuntosarviaan koetellaan. Eri toimijat suosivat erilaisia toimintatapoja ja vaativat erilaatuista kohtelua, mikä vaihtelee tapauskohtaisesti. Siten samat säännöt eivät päde, kun agentti toimii luovan alan osaajan tai insinöörin kanssa. Kyky on merkityksellinen myös aikakäsitteissä. Esimerkiksi määre ”kohta” voidaan tulkita moninaisesti. Erityistä herkkyttä vaaditaan, kun toimitaan eri kulttuuritaustaisten toimijoiden kanssa. Erot aikakäsityksissä voivat olla kulttuurien välisiä. Agentin projekteille on sovittuina tarkat aikataulut, joita tulee noudattaa. Tämä on tärkeää, jotta projektit voivat edetä sovituissa aikatauluissa, mikä tyydyttää osapuolia. Herkkyys korostuu myös silloin, kun on kyse rahasta; sana ”paljon” merkitsee insinöörille aivan toista, mitä se merkitsee luovan alan osaajalle. Raha on yleisestikin arka aihe luovan alan osaajille, ja siitä puhumista vältellään.

*”Tuntosarvien on oltava jatkuvasti pystyssä.”*

*”Insinöörin ja humanistin kanssa toimiminen on erilaista.”*

*”Kuinka paljon on paljon?”*

Suhteiden ylläpidossa korostuu pitkäjänteisyys. Agentin on tärkeä muistaa, että suhde ei ole kertaluonteinen. Se kasvaa ja kehittyy, kun sitä vaalii pitkäjänteisesti, pidemmällä tähtäimellä. Näin ollen agentin tulee huomioida omat roolinsa, kun toimii eri henkilöiden kanssa erilaisissa tilanteissa. Hän ei voi kumartaa toiselle ja samalla kääntää selkäänsä toiselle. Samat säännöt pätevät agentin kaikissa suhteissa; kun itse olet reilu, niin sinullekin ollaan. Pitkäjänteisellä suhteiden kehittämisellä syntyy lopputulos, josta osapuolet hyötyvät eniten. Siksi agentin tulee säilyttää toiminnassaan tulevaisuusnäkökulma.

*”Suhde ei ole kertaluonteinen.”*

Agentti tarvitsee erikoiskykyä johtamiskykyä. Etenkin päämiehen ja asiakkaan suhde perustuu useimmiten yhteistyöprojektiin, jolloin johtajuus ja johtamistaidot korostuvat. Ilmolahden mukaan agentti voi toimia projekteissa niin sanottuna

johtohahmona asiakkaan nimissä, jolloin vaaditaan erityisiä johtajan taitoja.

*”Projektit vaativat johtajaa.”*

Suhteiden ylläpito vaatii erikoiskykynä yhteydenpitokykyä. Yhteydenpitoa päämiehen ja asiakkaan välillä voi harjoittaa useilla tavoilla. Usein se on tilanne- ja projektisidonnaista, ja riippuu pitkälti suhteen osapuolista ja heidän tavoistaan. Joskus yhteydenpitoon riittää projektin pakollisten asioiden selvittely: agentti esimerkiksi tiedottaa aikatauluista ja sopii maksuista. Toisinaan yhteydenpito on tiiviimpää puhelimitse ja toisinaan sähköpostitse. Osa projekteista taas toimii erinomaisesti niin, että päämies ja asiakas tapaavat kasvokkain. Kun agentin toimeentulo on sidoksissa suurempaan projektiin, hänen aktiivisuuttaan vaaditaan enemmän. Tällöinkin agentti kuullosteele projektin osapuolia, miten heitä huomioidaan.

*”Toisinaan kuitti – kuitti tai rasti ruutuun on tarpeeksi.”*

### 6.3 Verkoston merkitys

Niina Ilmolahti selostaa, että verkosto on agentille korvaamaton tuki. Verkosto on enemmän kuin yksittäisten osiensa summa ja sitä arvokkaampi, mitä laajempi se on. Verkosto tuo uskottavuutta, joka on ensiarvoista verkostossa toimittaessa; agentti otetaan vakavasti, kun verkosto on taustalla. Uskottavuutta luovat verkostosuhteet eivät vaadi myöskään rahallisia korvauksia, vaan ovat agentin käytettävissä. Aidot verkostosuhteet eivät rakennu hetkessä, vaan vaativat vahvistuakseen aikaa ja onnistuneita yhteistyökokemuksia, jotka pohjautuvat luottamukseen.

*”Verkostossa 1+1 on enemmän kuin kaksi.”*

Verkosto toimii luovan alan agentille suurena apuna, kun hän lähestyy vieraampia tahoja. Yhteydenotto uusiin toimijoihin ei aina ole helppoa, sillä useiden yhteystiedot ovat vaikeasti tai eivät lainkaan saatavilla. Esimerkiksi luovan alan osaajista taiteilijoita on hankala tavoittaa. Tällöin agentti voi hyödyntää verkostoaan. Useimmiten joku verkoston jäsen tuntee tavoitellun henkilön ja voi kertoa, miten tätä tulee lähestyä. Yhteydenotto vaatii agentilta myös aiemmin

mainittua pelisilmää; toisen aikaa tulee kunnioittaa ja yhteydenoton tulee olla tarkoituksenmukainen. Tavoittaessaan henkilön agentti voi kertoa keneltä on tiedot saanut, ja osoittaa siten kuuluvansa verkostoon. Yhteistyömahdollisuudet ovat näin suotuisimmat, kun verkosto yhdistää. Ilmolahti korostaa, että verkosto ei kuitenkaan tee työtä agentin puolesta. Verkosto tukee ja auttaa mutta hän tekee itse työnsä. Silti verkoston merkitystä ei sovi vähätellä; se vaikuttaa agentin toimintaan ja menestykseen. Seuraava taulukko 8 esittää luovan alan agentin keskeisimmät verkostotyypit.

TAULUKKO 8. Luovan alan agentin verkostotyypit

Agentin verkostotyypit:	Merkitys
<b>Ammattiverkosto</b>	Tarjoaa uusia ideoita, osaamista, arvostusta ja mainetta.
<b>Henkilökohtainen verkosto</b>	Jakaa kokemuksia ja neuvoa, avainasemassa luottamus.
<b>Projektiverkosto</b>	Lisää ja tehostaa projektin tuottavuutta.

Luovan alan agentille korvaamaton tuki on ammattiverkosto, joka koostuu luovien alojen ammattilaisista. Se tarjoaa agentille uusia ideoita ja apua, kun hän niitä tarvitsee. Ammattiverkosto tarjoaa osaamistaan, jota agentti voi hyödyntää eri tilanteissa. Lisäksi se luo tälle erityisesti arvostusta ja mainetta, joita ei voi muualta saada. Maine on agentille ensiarvoinen, sillä alan ammattilaisten keskuudessa saavutettu ”maine” voi kiiriä useille toimijoille. Mitä ansioituneemman maineen agentti saavuttaa ammattiverkostossa, sitä parempia työmahdollisuuksia ja yhteistyöprojekteja hänelle voi avautua.

Agentin neuvonantajana toimii henkilökohtainen verkosto. Se koostuu hänen tuntemistaan henkilöistä: suhteista kollegoihin, yhteistyökumppaneihin ja muihin toimijoihin. Nämä voivat kertoa kokemuksistaan, ja heiltä voi saada arvioita, kuinka eri tilanteissa tulee menetellä. Henkilökohtaisessa verkostossa avainasemassa on luottamus. Se pohjautuu toisen osapuolen tuntemiseen: tämän toimintatapojen tiedostamiseen ja ammattitaidon tunnustamiseen. Luottamuksen voi saavuttaa lunastamalla annetut lupaukset ja toimimalla ammattimaisesti: niin että toiminta täyttää asetetut tavoitteet. Näin onnistuneet yhteistyökokemukset ruokkivat suhdetta, ja henkilökohtainen verkosto palvelee agenttia tehokkaimmin.

Projektiverkosto korreloi aikaa ja tuottavuutta yhteistyöprojekteissa, jotka ovat esimerkiksi päämiehen ja asiakkaan välisiä. Kun verkosto on agentille tuttu, hän voi pyytää verkoston eri toimijoita yhteistyöhön helposti. Tällöin projektin tuottavuus kasvaa ja työ tehostuu, kun eri tehtäviä, esimerkiksi logistiikkaa, hoitaa samanaikaisesti useampi toimija.

#### 6.4 Kokemuksia Sillanrakentajat-valmennusohjelmasta

Seuraavaksi käydään läpi Sillanrakentajat-hankkeen valmennusohjelman sisältöä, merkitystä ja hyötyjä. Tulokset pohjautuvat luovan alan agentin, Niina Ilmolahden, näkemyksiin. Vastaukset saatiin sähköpostikyselyllä, joka tehtiin varsinaisen haastattelun jälkeen. Taulukko 9 kokoaa yhteen valmennuksen sisällön ja sen keskeisimmät hyödyt.

TAULUKKO 9. Sillanrakentajat-hankkeen valmennusohjelma

<b>Sillanrakentajat- hankkeen valmennusohjelma</b>	
<b>Sisältö:</b>	Hyödyt:
<b>Sovitaan yhdessä valmennusohjelman tavoitteet, visio ja strategia niiden saavuttamiseksi.</b>	Yhteisen tavoitteen konkretisoituminen oli hyvä alusta valmennukselle.

<p>Tutustutaan luovien alojen toimintakenttään, sen yrittäjiin, asiakkaisiin, nykyiseen toimintatapaan ja agentuuritoimintaan muilla aloilla.</p>	<p>Koulutuksen pääasia: ryhmätyöskentely ja peilaus olivat antoisia kokemuksia.</p>
<p>Laaditaan liiketoimintasuunnitelma.</p>	<p>Kirkasti omaa liiketoimintasuunnitelmaa, ja tarjosi mahdollisuuden muuttaa sen painopistettä.</p>
<p>Tutustutaan eri yritysmuotoihin ja yritysten perustamiseen.</p>	<p>Hyvää kertausta. Verotusosuus oli erityisen oleellinen.</p>
<p>Tutustutaan luovien alojen toimialoille olennaiseen lainsäädäntöön</p>	<p>Tärkeää Agma ry:n toiminnan kannalta.</p>
<p>Laaditaan yleiset toimitusehdot ja agenttisopimusten mallit.</p>	<p>Luodut sopimus pohjat ovat erittäin arvokkaita.</p>
<p>Harjaannutetaan vuorovaikutus- ja neuvottelutaitoja.</p>	<p>Hyvää harjoitusta, ja vahvisti esiintymistä.</p>
<p>Luodaan kontaktit tiedotusvälineisiin ja järjestetään tiedotustilaisuuksia.</p>	<p>Syntyneet kontaktit ovat nykyään Agma ry:n yhteistä pääomaa.</p>
<p>Tutustutaan edunvalvonnan kannalta tärkeimpiin yhteiskunnallisiin toimijoihin ja rahoittajiin</p>	<p>Kynnys ottaa yhteyttä toimijoihin madaltui.</p>
<p>Osallistutaan Sillanrakentajien omalla näyttelyosastolla Pietarin myyntinäyttelyyn ja Helsingissä mahdollisesti järjestettävään myyntinäyttelyyn.</p>	<p>Avartava kokemus, ja yhteistominnan voima: ”pienuus” ei ole este.</p>



Sillanrakentajat-valmennusohjelman alussa sovittiin yhdessä tavoitteet, visio ja strategia näiden saavuttamiseksi. Ilmolahti tähdentää, että kaikkien osallistujien yhteinen tavoite oli luovan alan kehittäminen. Se auttoi samalla kehittämään omaa liiketoimintaa ja vahvistamaan omaa asemaa muihin verkoston toimijoihin. Ilmolahti jatkaa, että oman yhdistyksen, Agma ry:n, perustaminen oli luonteva jatko koulutukselle. Yhdistyksen perustivat valmennettavat. Agma ry (luovan talouden agentit ja managerit ry) toimii jäsenistönsä välisenä siteenä ja valvoo, että sen yleisiä ja yhteisiä etuja. Haastateltava kertoo, että yhdistyksen perustaminen varmisti sen, että koulutuksessa luodut kontaktit jäivät elämään, ja että niitä voidaan kehittää ja hyödyntää aktiivisesti myöhemmin. Luovalla alalla ammattikontaktit muihin toimijoihin ovat olennaisia. Ilmolahti painottaa, että on tärkeää kannustaa toisia onnistumaan, sillä se antaa voimaa myös itselleen, ja synnyttää positiivisen kierteen. Näin Agma ry tukee osallistujia edelleen.

Yhtä lailla tarkoitus oli perehtyä luovien alojen toimintakenttään, yrittäjiin, asiakkaisiin, nykyiseen toimintatapaan ja muiden alojen agentuuritoimintaan. Ilmolahden mukaan tämä oli koulutuksen pääasia. Ryhmätyöskentely mahdollisti sen, että omaa osaamistaan ja yrityksensä toimintaa saattoi peilata muihin ryhmäläisiin luottamuksellisesti. Tämän haastateltava koki erittäin antoisana. Tunnelma ryhmässä oli rento ja avoin, mikä syntyi loistavan ohjaajan ansiosta. Ilmolahti jatkaa, että jäsenet täydensivät toisiaan ja ryhmätapaamiset antoivat lisäenergiaa aina vain enemmän. Hän suositteleekin kyseistä toimintatapaa. Lisäksi hän arvelee, että vahvaan ryhmähenkeen vaikuttaa osittain se, että valinnoissa painotettiin motivaatiota. Tämä varmisti, että osanottajat ovat kiinnostuneita toiminnasta.

*”Luovien alojen toimintakenttä tutuksi: yrittäjät, asiakkaat, toimintatapa ja agentuuritoiminta muilla aloilla oli tämän koulutuksen ehdoton pääjuttu. Oma osaamistaan ja yrityksen tekemisiä pystyi luottamuksellisessa ryhmässä peilaamaan vapaasti. Rento ja avoin keskusteluilmapiiri rakentui loistavan vetäjän ansiosta. Ihmiset täydensivät toisiaan ja ryhmä toi erittäin paljon lisäenergiaa kerta kerran jälkeen. Tämä toimintatapa on erittäin suositeltava. Ryhmädynamiikkaan vaikuttaa tietysti se, että opiskelijavalinnassa painotetaan motivaatiota.”*

Valmennuksessa laadittiin liiketoimintasuunnitelma. Ilmolahti arvioi, että liiketoimintasuunnitelma kirkastui monelle yrittäjälle. Ilmolahti itse pohti oman yrityksensä, More On Oy:n, painopisteen siirtämistä enemmän agentti- ja manageritoiminnan suuntaan. Koulutus tarjosi perehdytystä tähän ja antoi valmiuksia muutokseen.

*”Liiketoimintasuunnitelma kirkastui varmasti monella jo yrittäjänä toimivalla tekijällä, kun omaa toimintaa halutaan kehittää. Itselleni yrityksen painopisteen muuttaminen vielä enemmän agentti- ja manageritoiminnan (asiantuntija) suuntaan oli hyvä pohdinnan paikka.”*

Niin ikään käsiteltiin eri yritysmuotoja ja yrityksen perustamista. Ilmolahdelle tämä oli tuttua. Hänellä oli jo oma yritys, More On Oy, minkä takia asiat olivat opitun kertausta. Ilmolahti kuitenkin katsoi, että yrityksen perustietojen käsittely, erityisesti verotus, oli hyödyllistä kertausta.

*”Tämä osa oli tuttua. Yrityksen pyörittämisen peruspaketin osana lyhyesti ja verotuksen kannalta katsottuna on hyvä asia.”*

Samoin perehdyttiin luovien toimialojen lainsäädäntöön. Koulutus painotti, että lainsäädäntöä tulee seurata päätöksenteossa. Tämä sen takia, että Agma ry:n kautta päätöksiin voidaan vaikuttaa. Ilmolahti koki, että yhteisten asioiden hoitaminen on tärkeää erityisesti toiminnan alussa ja toivoi, että se palkitsee.

Valmennuksessa laadittiin yleiset toimitusehdot ja agenttisopimusten mallit, mikä oli hyödyllistä. Projekteissa on toivottavaa, että asioista sovitaan kirjallisesti, mistä johtuen luodut sopimusohjat ja toimitusehdot olivat arvokkaita. Ilmolahden mukaan niitä voidaan hyödyntää yleisesti agentin toiminnassa. Hän jatkaa, että sopimusmalleja saattoi vertailla myös oman yrityksen sopimusohjiin, mikä oli kannattavaa.

Lisäksi harjaannutettiin osallistujien vuorovaikutus- ja neuvottelutaitoja. Haastateltavan mukaan osallistujilla oli jo erinomaiset vuorovaikutustaidot ja valmiudet vuorovaikutustilanteisiin. Kuitenkin valmennuksessa oman toiminnan esittäminen ytimekkäästi vahvistui ja kehittyi. Agentin on tärkeää ilmaista

toimintansa ja ajatuksensa ytimekkäästi ja rohkeasti, mihin koulutus antoi hyvää harjoitusta.

Yhtenä teemana oli luoda kontaktit tiedotusvälineisiin ja järjestää tiedotustilaisuuksia. Ilmolahden mukaan suoria henkilökohtaisia yhteyksiä tiedotusvälineisiin ei rakentunut. Syntyneet kontaktit olivat yhteisesti hankittuja, ja ne ovat Aigma ry:n pääomaa. Näin jokainen yhdistyksen jäsen voi hyödyntää niitä.

*”Suoranaisia omia kontakteja tiedotusvälineisiin ei rakentunut. Kontaktit olivat kaikkien yhteisesti kerättyjä ja nyt ne ovat perustetun yhdistyksen pääomaa.”*

Samaten valmennuksessa tutustuttiin edunvalvonnassa tärkeimpiin yhteiskunnallisiin toimijoihin ja rahoittajiin. Eri tahojen edustajat esittäytyivät, mikä madalsi kohtaamisten kynnystä sekä helpottaa yhteydenottoa myöhemmin. Tästä huolimatta paljon on vielä tehtävää, että luovat alat tiedostetaan myös rahoitusosalalla. Ilmolahden mukaan tätä työtä jatketaan edelleen.

Valmennettavat osallistuivat myös Pietarin myyntinäyttelyyn Sillanrakentajien omalla näyttelyosastolla. Siellä voitiin yhdessä esittäytyä sekä esittää Sillanrakentajien ja jokaisen omaa toimintaa. Niina Ilmolahti korostaa, että tapahtuma oli avartava kokemus. Se loi uskoa, että kaikki on mahdollista, kun toimitaan yhdessä yhteisen asian puolesta. Yksinään luovan alan osaajat harvoin liikuttavat isoja joukkoja. Tapahtuma osoitti, miten monimuotoisuus ja yhteistoiminta aikaansaavat hienoja tuloksia; luovan alan osaajan ”pienuus” ei ole este menestymiselle, kun voimat yhdistetään.

*”Oli kokemuksena avartava. Kaikki on mahdollista, kun toimitaan yhdessä. Yksin luovan alan tekijät harvoin saavat massoja liikkeelle. Monimuotoisuus ja yhteistoiminta ja ”pienuus” ei ole este.”*

Niina Ilmolahti katsoo, että koulutuksen suurin hyöty oli laajan verkoston rakentuminen alalle. Verkosto on ollut jo olemassa, mutta koulutus kasvatti ja vahvisti sitä. Verkostoa on voinut hyödyntää omassa toiminnassaan, mikä on edistänyt agentin työtä. Laajentunut verkosto on mahdollistanut, että tarjouskilpailutuksiin on voinut osallistua suurempana verkostona, mikä hyödyttää

osapuolten toimintaa. Näin verkosto tarjoaa jäsenilleen aitoa kilpailuetua, ja jokaisen panostus on tärkeä.

*”Verkoston aito hyödyntäminen ja laajempiin tarjouskilpailuihin osallistuminen laajempina verkostona.”*

*“Suurimmat koulutushyödyt olivat verkoston rakentuminen alalle.”*

## 6.5 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen reliabiliteetti viittaa sen luotettavuuteen ja toistettavuuteen. Tutkija on toteuttanut tämän työn rehellisesti ja vilpittömästi. Tutkimusmateriaalia on käsitelty luottamuksellisesti, tietoja muuttamatta. Haasteltu henkilö vastasi kysymyksiin rehellisesti ja omien kokemuksensa ja tietojensa pohjalta, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tässä työssä reliabiliteetti voidaan nähdä hyväksi, sillä todennäköisesti samat vastaukset saataisiin Niina Ilmolahdelta myös eri tilanteissa. Ulkoisia häiriötekijöitä ei liioin esiintynyt haastattelun aikana, mikä vaikuttaisi tutkimuksen luotettavuuteen. Haastateltava on vaikuttanut kauan luovalla toimialalla, joten hänelle on kertynyt paljon kokemusta ja tuntemusta alasta. Hän on pitkänlinjan agentti, jonka ammattitaidosta on syntynyt vahvoja näytteitä isoista ja pienemmistä projekteista. Nämä puoltavat tutkimuksen reliabiliteetin toteutumista, sillä henkilö voidaan nähdä alansa asiantuntijana. Sen sijaan reliabiliteettiä voivat heikentää haastateltavan omat henkilökohtaiset mielipiteet, kokemukset ja asenteet.

Luovien alojen agentit ovat yleensä sanavalmiita toiminnan ihmisiä, joille luovuus sen eri muodoissaan on sydämen asia. Näin ollen haastateltaessa muita luovan alan agenteja saataisiin todennäköisesti samansuuntaisia vastauksia. Tosin näkemuserot eri henkilöiden välillä voisivat johtaa myös erilaisiin tuloksiin.

Tutkimuksen validiteettiä eli pätevyyttä heikentää se, että tutkimus perustui vain yhden henkilön näkökulmaan. Tästä johtuen tutkimuksen yleistäminen on kyseenalaista. Haastateltava pystyi antamaan haastattelussa ja kyselyllä vain omia näkemyksiään, mikä voi myös haitata pätevyyden toteutumista.

Teemahaastattelun teemat ja kysymykset vastasivat niihin kysymyksiin, joita

tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää, joten näiltä osin tutkimus on pätevä. Kysymyksiin saatiin myös kattavat vastaukset, mikä tukee pätevyyttä.

## 6.6 Johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia

Luovan alan agentin verkostokyvykyys vaikuttaa pitkälti verkostossa menestymiseen sekä verkostosuhteiden onnistumiseen. Erityisesti agentin kyky rakentaa luottamuksellisia suhteita on olennainen verkostossa toimittaessa.

Luottamus vaikuttaa verkoston toimivuuteen, ja sen olemassaolo tai vastaavasti puuttuminen näkyy agentin toiminnassa. Kun suhteen pohjalla on luottamus, se voi selviytyä koettelemuksista ja vahvistua. Toimimalla ammattimaisesti ja sanojensa mukaan, agentin verkostosuhteet voivat syventyä ja kehittyä. Voidaankin katsoa, että agentin kyky hoitaa verkostosuhteitaan on ensiarvoinen, sillä verkoston vahvuus perustuu juuri sen toimijoiden välisiin luottamuksellisiin suhteisiin.

Verkostossa toimittaessa agentilla on merkittävä rooli sillanrakentajana, eri ammatillisista kulttuureista tulevien luovan alan osaajan (päämies) ja yrityksen (asiakas) välisen suhteen luojana ja ylläpitäjänä. Erityisesti korostuu agentin kyky luoda yhteistä kieltä. Suhteen onnistuminen edellyttää, että yhteinen kieli löytyy projektin osapuolten välille. Heidän on ymmärrettävä toisiaan ja puhuttava niin sanotusti samaa kieltä, että asioista voidaan keskustella avoimesti. Jos eri ammatillisista kulttuureista tuleville toimijoille ei ole syntynyt käsitystä toistensa tavoista, toiminnasta ja päämääristä, ei yhteistyö voi edistyä, minkä seurauksena suhde jää syntymättä. Näin agentilla on suuri rooli yhteisen kielen kehittäjänä. Voidaankin katsoa, että agentin ensisijaista verkostokyvykyyttä on kyky luoda, rakentaa ja kehittää yhteistä kieltä verkoston toimijoihin, päämieheen ja asiakkaaseen, ja heidän välilleen.

Yhteinen kieli liittyy agentin kykyyn muokata ja myydä päämiehensä osaamista. Ennen kuin päämiehen ja asiakkaan yhteistyö voi alkaa, agentin on muokattava päämiehensä osaamisen tuotos myyntikuntoon. Tämä tarkoittaa sitä, että agentin tulee ymmärtää asiakkaan odotuksia tilauksesta tarkasti. Lisäksi agentin on osattava välittää käsityksensä tilauksen myyntikunnosta sen toteuttavalle päämiehelle niin, että yhteinen käsitys osapuolten välillä säilyy. Erityisen tärkeää on, että lopputuote miellyttää asiakasta. Tämä johtuu siitä, että yhteistyö on pitkälti kiinni asiakkaan

tyytyväisyydestä. Näin ollen agentin muokkaus- ja myyntikyky vaikuttavat päämiehen ja asiakkaan suhteeseen; jos agentti ei löydä myymälleen tuotokselle ostavaa asiakasta, työ ei tuota tulosta eikä suhdetta synny. Voidaan päätellä, että agentin olennaista verkostokyvykkyyttä on kyky ymmärtää asiakkaan odotukset ja välittää ne päämiehelleen siten, että yhteisymmärrys osapuolten välillä säilyy.

Myös suhteen ylläpito edellyttää yhteisen kielen löytymistä, sillä eri ammatillisista kulttuureista tulevien toimijoiden käsitykset voivat erota toisistaan suuresti. Agentin tulee viestiä niin, että molemmat ymmärtävät asiat samalla tavalla; projektista tulee olla yhteinen käsitys ja päämäärä, että yhteistyö voi onnistua. Voidaankin nähdä, että agentti toimii ”tulkkina”. Täten hänen verkostokykyään on välittää tietonsa siten, että osapuolet käsittävät ne ”oikein”, vaikka ne poikkeaisivat heidän aiemmista käsityksistään. Näin suhde voidaan ylläpitää eroista huolimatta.

Niina Ilmolahden yritys, More On Oy, keskittyy tukemaan asiakkaidensa PR-toimintaa tarjoamalla näiden tarpeita parhaiten vastaavat kokonaisratkaisut (More On Oy 2012). Ilmolahdelle on kertynyt laajan verkoston kautta kontakteja ja suhteita useisiin eri luovan alan osaajiin, joiden kanssa toimii yhteistyössä. Taiteilijoiden osaaminen voidaan ammentaa jokaisen asiakkaan tarpeisiin, ja he voivat itsekin tutustua luovan alan osaajien töihin ja valita näistä sopivimmat. Näin More On Oy huomioi toiminnassaan erityisesti asiakkaat, mikä voidaan nähdä yrityksen yhtenä menestystekijänä. Lisäksi voidaan katsoa, että toinen tekijä on luovan alan agentti-yrittäjän, Niina Ilmolahden, luomat verkostosuhteet, jotka hyvin ylläpidettyinä auttavat menestymään yritystoiminnassa.

Kuten jo Sillanrakentajat-hankkeen yhteydessä esitettiin, asiakkaiden rooli korostuu tulevaisuudessa. Tulee silti muistaa, että onnistunut yhteistyö vaatii vastavuoroisuutta ja molempien osapuolien huomiointia; agentti rakentaa siltaa molempiin toimijoihin, luovan alan osajaan ja yritykseen. Näin toimimalla voi syntyä kestävä yhteistyötä, joka hyödyttää molempia osapuolia.

Sillanrakentajat-hankkeen valmennusohjelma oli kokonaisuudeltaan kattava ja tuki agentin toimintaa. Valmennuksen suurinpana hyötynä koettiin laajan verkoston rakentuminen alalle, mikä helpottaa agentin työtä vastaisuudessa; mahdollisuudet kasvavat samalla kun yhteistyökumppanit lisääntyvät ja verkosto laajenee. Voidaan

otaksua, että Sillanrakentajien valmennusohjelma tuki agentin verkostokyvykkyyttä ja näin helpotti verkostossa toimimista sekä suhteiden luomista ja ylläpitoa. Se tarjosi agentille uusia kontakteja ja suhteita, joita tämä voi hyödyntää. Vastedes agentti voi lähestyä eri toimijoita helpommin, koska yhteinen kokemus yhdistää. Lisäksi valmennus lujitti agentin uskoa omiin kykyihin ja yhteistyön voimaan, mikä on ensiarvoista, jotta voi toimia verkostossa menestyksekkäästi sekä luoda ja ylläpitää verkostosuhteita.

Vastaisuudessa luovien alojen agenttien koulutus voisi korostaa agentin kykyä kehittää yhteistä kieltä eri ammatillisista kulttuureista tulevien toimijoiden välille; yhteinen kieli vaikuttaa suhteeseen, mikä näkyy agentin toiminnan tuloksissa ja näin menestyksessä. Lisäksi verkoston merkitystä voisi painottaa valmennuksen alkuvaiheessa, ja näin keskittyä luomaan kontakteja ja rakentamaan verkostoja useisiin eri toimijoihin alusta lähtien. Erilaisia tilaisuuksia verkostoitua voisi järjestää monipuolisesti sekä saman alan että eri alojen toimijoiden välillä, sillä kohtaamisista syntyy uusia yhteistyömahdollisuuksia ja ideoita. Erityisen otollisia olisivat eri ammatillisista kulttuureista tulevien toimijoiden yhteistilaisuudet, jossa he voisivat kohdata, kertoa toiminnastaan ja tutustua toisen toimintatapoihin. Vastaavasti agentit voisivat esittäytyä oppilaitoksissa ja selostaa työstään ja toimintatavoistaan eri koulutusohjelmille: liiketalouden, yrittäjyyden ja muotoilu- ja taidealan opiskelijoille. Näin nuorille muodostuisi moninainen käsitys yhteistyömahdollisuuksista, joita eri alojen välillä voidaan hyödyntää ja kehittää. Vuorostaan myös agenteille voitaisiin järjestää info-tilaisuuksia, jossa perehdyttäisiin eri alojen ajankohtaisuuksiin ja kehityssuuntiin. Näiden tunteminen voisi agentin tukea toimintaa. Lisäksi agenteille voisi suunnata oman ammattilehden. Se voisi tiedottaa eri alojen yleiskehityksestä ja tapahtumista sekä kertoa agenttien kokemuksista ja havainnoista, mitä toiminnassa voisi hyödyntää.

## 7 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella luovan alan agentin verkostokyvyyttä. Työssä selvitettiin, miten luovan alan agentti toimii osana verkostoa sekä luo ja ylläpitää verkostosuhteita. Samalla tutkittiin, minkälaista verkostokyvyyttä agentilta vaaditaan verkostossa toimimiseen sekä suhteiden luomiseen ja ylläpitoon. Erityistarkastelussa oli eri ammatillisista kulttuureista tulevien luovan alan osaajan ja yrityksen välinen suhde, jossa agentti toimii sillanrakentajana. Näiden lisäksi käsiteltiin Sillanrakentajat-hankkeen valmennusohjelman sisältöä ja selvitettiin, minkälaisia eväitä valmennusohjelma antoi agentille etenkin tämän verkostokyvyyden näkökulmasta.

Työn teoriaosa on rajattu niihin alueisiin, jotka auttavat hahmottamaan luovan alan agentin verkostomaista toimintaympäristöä ja verkostokyvyyttä: luovan talouden nousu, verkostojäsenyykset ja verkostokyvyyks. Lisäksi teoriaosassa pohjustetaan Sillanrakentajat-hanketta. Empiriaosa rajautuu tarkastelemaan luovan alan agentin verkostomaista toimintaa, verkostosuhteiden luomista ja ylläpitoa sekä agentin roolia sillanrakentajana päämiehen ja asiakkaan välillä. Samanaikaisesti on keskitytty kykyihin, joita nämä vaativat agentilta ja kartoitettu tämän verkoston merkitystä. Lisäksi esiteltiin Sillanrakentajat-hanketta. Empiriaosuus on rakentunut luovan alan agentin näkemyksistä, mikä antoi tutkimukselle syvyyttä ja rajasi muiden verkoston toimijoiden näkökulmat tutkimuksen ulkopuolelle. Nämä voidaankin nähdä jatkotutkimusaiheena.

Ensin työn teoriaosuudessa käytiin läpi luovan talouden nousua ja luovia aloja. Luova talous viittaa taloudelliseen lisäarvoon, jota luovien alojen tuotteet, palvelut ja taidot muodostavat eri sektoreille ja siten kansantalouteen. Luova talous ns. luovien alojen yritysten liiketoiminta on nouseva yritystoiminnan alue. Luovien alojen kehittäminen on tullut osaksi eri ministeriöiden kehitysohjelmia, joiden painopisteenä on muun muassa kehittää luovien alojen toimintaympäristöä ja luovien alojen osaamista. Keskeisinä toimenpiteinä on vahvistaa verkostoja ja lisätä tuottaja-manageri osaamista. Kehitysohjelmien tavoitteena on edistää luovien alojen kasvua ja kansainvälistymistä sekä tukea luovien alojen yrittäjyyttä, mitkä yhdessä vahvistavat koko maan kilpailukykyä. Sillanrakentajat-hanke kehitti osaltaan luovien alojen yrittäjyyttä kouluttamalla luovien alojen agenteja.



Luovan talouden ja luovien toimialojen jälkeen käsiteltiin verkostojäsennyksiä. Verkosto koostuu useiden eri toimijoiden välisistä verkostosuhteista, jotka viittaavat eri toimijoiden keskinäiseen yhteistyöhön. Verkostoituminen on monitasoinen prosessi, jossa korostuu toimijoiden välinen yhteistyö, joka parhaimmillaan pohjautuu luottamukseen ja osaamisen sekä tietojen ja taitojen jakamiseen osapuolten välillä. Verkoston toiminta perustuu näin vastavuoroisuuteen, vaihdantaan ja yhteistoimintaan. Verkoston peruselementteinä nähdään suhteet, rakenteet ja asemat. Nämä elementit määrittävät pitkälti luovan alan agentin toimintaa verkostossa ja säätelevät sen menestystä.

Luvussa neljä syvennyttiin verkostokyvykkyyteen ja sillanrakennukseen. Liiketoimintaa harjoitetaan yhä useammin yhteistyössä toimijoihin, jotka tulevat usein eri ammatillisista kulttuureista. Verkostokyvykkyyttä vaaditaan, kun rakennetaan siltaa eri kulttuureista tulevien toimijoiden välille, jotta toisen toimintaa voidaan ymmärtää. Verkostokyvykkyyteen punoutuvat läheisesti sosiaalinen pääoma ja yhteistyökyvykkyys. Sosiaalinen pääoma edistää verkoston toimijoiden keskinäistä vuorovaikutusta, mikä tukee agentin toimintaa. Aito yhteistyökyvykkyys taas tehostaa verkoston toimintaa; mitä paremmin harjoittaa yhteistyötä eri toimijoihin, sitä paremmin menestyy. Lisäksi esiteltiin tutkimuksen case: Sillanrakentajat-hanke. Ensin taustoitettiin hanketta ja luotiin yleiskuva luovien alojen agenteista. Tämän jälkeen esiteltiin Sillanrakentajat-hankkeen vaiheita, valmennusohjelman sisältöä ja lopuksi sen tuloksia.

Empiriaosuudessa tarkasteltiin luovan alan agentin näkökulmasta verkoston toimintaa sekä verkostosuhteiden luomista ja ylläpitämistä. Erityistarkastelussa oli päämiehen ja asiakkaan välinen suhde, jossa agentti toimii sillanrakentajana. Samalla analysoitiin agentin verkostokyvykkyyttä ja verkoston merkitystä. Agentilta vaaditaan moninaisia kykyjä niin verkostossa toimimiseen kuin verkostosuhteiden luomiseen ja ylläpitoon. Agentin verkostokyvykkyys vaikuttaa erityisesti eri ammatillisista kulttuureista tulevien luovan alan osaajan ja yrityksen väliseen suhteeseen, sen luomiseen, ylläpitoon, onnistumiseen ja kehittymiseen. Erityisesti korostuu agentin kyky rakentaa ja kehittää yhteistä kieltä, mikä on avain yhteistyöhön. Verkosto auttaa agenttia eri muodoissaan monin tavoin, mikä tukee tämän toimintaa ja heijastaa menestykseen.

Empiriaosuudessa määriteltiin myös Sillanrakentajat-hankkeen valmennusohjelman sisältöä ja sen merkitystä agentille tämän verkostokyvykkyyden näkökulmasta. Sillanrakentajien valmennusohjelma vahvisti agentin verkostokyvykkyyttä laajentamalla verkostoa sekä luomalla uskoa omaan kykyihin ja yhteistyöhön, mikä helpottaa tämän toimintaa verkostossa sekä verkostosuhteiden luomista ja ylläpitoa. Vastaisuudessa valmennuksissa voidaan korostaa agentin roolia yhteisen kielen luojana ja sillanrakentajana eri taustaisten osapuolten välillä. Myös verkoston merkitystä agentin toiminnassa voidaan painottaa ja luoda yhteyksiä eri alojen toimijoihin alusta asti. Lisäksi agenttien ja eri taustaisten toimijoiden koulutus- ja esittäytymistilaisuudet nähdään hyödyllisinä. Kehitysehdotuksia on esitelty tarkemmin luvussa 6.6.

Tämä opinnäytetyö ilmensi luovan alan agentin olennaista verkostokyvykkyyttä esittämällä uusia kykyjä, joita vaaditaan menestyksekkääseen toimintaan verkostossa sekä verkostosuhteiden luomiseen ja ylläpitoon. Tuloksia voidaan hyödyntää uusien agenttien valmennuksessa. Verkoston muiden toimijoiden näkemykset jäivät tämän työn ulkopuolelle, joten niiden tutkiminen voidaan nähdä jatkotutkimusehdotuksena. Seuraava tutkimus voisi keskittyä eri ammatillisista kulttuureista tuleviin toimijoihin. Olisi mielenkiintoista kartoittaa ne yritysasiakkaat, jotka hyödyntävät luovan alan osaajan osaamista toiminnassaan sekä tutkia heidän kokemuksiaan yhteistyöstä. Samoin voitaisiin selvittää eri keinoja, miten osaamista on hyödynnetty ja minkälaista lisäarvoa se on tuonut yritykselle. Lisäksi olisi kiinnostavaa tutkia luovan alan osaajan näkemyksiä yhteistoiminnasta. Näin voitaisiin selvittää uusia yhteistyömahdollisuuksia ja toimintatapoja eri ammatillisista kulttuureista tulevien toimijoiden välille.

## LÄHTEET

- Blomqvist, K. 2007. Kasvuyritysten kilpailukyky – ei pelkkää teknologiaa. Teoksessa Laukkanen, M. (toim.) Kasvuyritys. Helsinki: Talentum, 178-190.
- Easton, G. 1992. Industrial Networks: A Review. Teoksessa Ford, D. (toim.) 1995. Understanding business markets: interaction, relationship and networks. 2. painos. Lontoo: The Dryden Press, 102-128.
- Florida, R. 2002. The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life. New York: Basic Books.
- Florida, R. 2005. Luovan luokan esiinmarssi. Käänt. Nousiainen, J., Mikkonen, M. & Raudaskoski, S. Helsinki: Talentum.
- Florida, R. 2006. Luovan luokan pako. Suom. P. Lähteenmäki. Helsinki: Talentum.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita.
- Handelberg, J. & Karhunen, P. 2009. Johdatus luovien alojen kansainvälistymisen problematiikkaan. Teoksessa Handelberg, J., Karhunen, P. (toim.) Suomalaisella luovuudella läpimurto maailmalle? Luovien alojen kansainvälistymisen ja rahoituksen selvityshankkeen yhteenvetoraportti. Helsingin kauppakorkeakoulu: Pienyrityskeskus, 1-6.
- Harris, S. 2007. Liiketoimintasuhteiden rakentaminen – silta toiseen kulttuuriin? Teoksessa Laukkanen, M. (toim.) Kasvuyritys. Helsinki: Talentum, 82-94.
- Hautamäki, A. 2008. Kestävä innovointi. Innovaatiopolitiikka uusien haasteiden edessä. Helsinki: Sitra.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Häkkinen, A. (toim.) 2011. Sillanrakentajat. Lahden ammattikorkeakoulu: Esa Print.

- Kainulainen, K. 2009. Itseohjautuva kulttuuri ja strateginen aluekehitystyö. Teoksessa Luova talous ja kulttuuri innovaatiopolitiikan ytimessä. Opetusministeriön julkaisuja 2009:30. Helsinki: Yliopistopaino, 26–35.
- Koskela, L., Koskinen, J. & Lankinen, P. 2007. Viestintä verkostoissa ja innovaatioissa. Helsinki: WSOY
- Leppihalme, I. 2006. ”Käsite koetuksella?” Sisältöliiketoiminta-alan käsitteiden kriittistä reflektointia. Teoksessa Inkinen, S., Karkulehto, S., Mäenpää, M. & Timonen, E (toim.) Minne matka, luova talous? Jyväskylä: Kustannus Oy Rajalla.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2009. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot: johtaminen ja arvonluonti. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Ollus, M., Ranta, J. & Yä-Anttila, P. (toim.) 1998. Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä? Vantaa: Sitra.
- Ollus, M., Ranta, J. & Yä-Anttila, P. (toim.) 2000. Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Vantaa: Sitra.
- Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto: verkostorakentajan ABC. Helsinki: Edita.
- Nikula, P., Penttilä, A., Kupi, O., Urmas, J. & Kommonen, K. 2009. Sirpaleisuudesta kilpailukyvyyn keskiöön – Asiantuntijoiden näkemyksiä luovien alojen kansainvälistymisestä. Teoksessa Handelberg, J. & Karhunen, P. (toim.) Suomalaisella luovuudella läpimurto maailmalle? Luovien alojen kansainvälistymisen ja rahoituksen selvityshankkeen yhteenvetoraportti. Helsingin kauppakorkeakoulu: Pienyrityskeskus, 7-14.
- Pirnes, H. 2002. Verkostoylivoimaa. Helsinki: WSOY.
- Ruohomäki, H. (toim.) 2000. Käsintehty brandi: käsi- ja taideteollisuusyrittäjän käsikirja. Helsinki: Käsi- ja taideteollisuusliitto: Sitra.
- Ruuskanen, P. 1999. Verkostot, luottamus ja riskiyhteiskunnan maaseutupolitiikka. Kokkola: Chydenius-instituutti.

- Ruuskanen, P. 2003. Verkostotalous ja luottamus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Silvennoinen, M. 2008. Löydä aarteesi – verkostoidu! Helsinki: Tammi.
- Sounio, L. 2010. Brändikäs. Talentum.
- Toivola, T. 2005. Yrittäjyys verkostotaloudessa: yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys: strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita
- Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. (toim.) 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro.
- Wilenius, M. 2004. Luovaan talouteen. Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana. Helsinki: Edita.
- Äyväri, A. 2006. Käsiyöyrittäjien verkosto-osaaminen. Helsinki: Helsinki School of Economics.

Elektroniset lähteet:

Agma ry. 2011. [viitattu 14.3.2012]. Saatavissa: <http://agma.fi/wp-content/uploads/2011/01/AGMA-yleiset-toimitusehdot2.pdf>

Cunningham, S. Creative Industries Mapping Document. 1998. Department for Culture, Media and Sport [viitattu 14.5.2012]. Saatavissa: <http://www.austlii.edu.au/au/journals/SydUPLawBk/2007/40.html#fn1>

Cunningham, S. 2003. The evolving creative industries: from original assumptions to contemporary interpretations [viitattu 19.3.2012]. Saatavissa: [http://eprints.qut.edu.au/4391/1/4391\\_1.pdf](http://eprints.qut.edu.au/4391/1/4391_1.pdf)

Economy of Culture. 2006. [viitattu 3.1.2012]. Saatavissa: [http://ec.europa.eu/culture/pdf/doc887\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/culture/pdf/doc887_en.pdf)

Jyrämä, A. & Äyväre, A. 2002. Experiential learning by network actors in the design and art business. Helsinki School of Economics [viitattu: 17.4.2012]. Saatavissa: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/4228.pdf>

Kari, A. 2011. Creative Economy And Beyond. Insights from Finland. Creative Industries Finland. Helsinki School of Economics: Small Business Center [viitattu: 15.4.2012]. Saatavissa: <http://www.luovasuomi.fi/tietoa/julkaisuja>

KTM. 2007a. Luovien alojen yrittäjyyden kehittäminen [viitattu 6.1.2012]. Saatavissa: [http://www.diges.info/pdf/Luova\\_talous\\_tyopaja\\_1\\_tarjanne.pdf](http://www.diges.info/pdf/Luova_talous_tyopaja_1_tarjanne.pdf)

KTM. 2007b. Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015 [viitattu 13.12.2011]. Saatavissa: [http://www.tem.fi/files/19795/Luovat\\_alat.pdf](http://www.tem.fi/files/19795/Luovat_alat.pdf)

Luova Suomi. 2011. [viitattu 14.4.2012]. Saatavissa: <http://www.luovasuomi.fi/tietoa>

More On Oy. 2012. [viitattu 15.5.2012]. Saatavissa: <http://www.moreon.fi/More%20On/More%20On%20Oy>

Niemi, R. 2011. Agentit avuksi maailman valloitukseen. Taku 2/2011, 8 [viitattu: 12.1.2012]. Saatavissa: [http://issuu.com/taku.ry/docs/taku\\_nro\\_2\\_2011\\_net?mode=window&pageNumber=2](http://issuu.com/taku.ry/docs/taku_nro_2_2011_net?mode=window&pageNumber=2)

OPM. 2006. Luovien alojen yritystoiminnan kehittäminen. Verkostomainen toimintamalli – selvitys [viitattu 13.12.2011]. Saatavissa: [www.luovatampere.fi/getfile.php?file=392](http://www.luovatampere.fi/getfile.php?file=392)

OPM. 2011. Luovien alojen yritystoiminnan kasvun ja kansainvälistymisen kehittämisohjelma 2007-2013 [viitattu 13.12.2011]. Saatavissa: [http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/EU-asiat/EU-rakennerahastot/ohjelmat/Kehittamisohjelmat/Luovien\\_alojen\\_yritystoiminnan\\_kasvun\\_ja\\_kansainvalistymisen\\_kehittamisohjelma.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/EU-asiat/EU-rakennerahastot/ohjelmat/Kehittamisohjelmat/Luovien_alojen_yritystoiminnan_kasvun_ja_kansainvalistymisen_kehittamisohjelma.pdf)

Patentti- ja Rekisterihallitus. 2012. [viitattu: 13.5.2012]. Saatavissa: <http://www.prh.fi/fi/patentit.html>

Potts, J., Cunningham, S., Hartley, J. & Ormerod, P. 2008. [viitattu 16.3.2012].  
Saatavissa: <http://cultural-science.org/FeastPapers2008/JasonPotts1Bp.pdf>

Ritter, Thomas. 1999. The Networking Company: Antecedents for Coping with Relationships and Networks Effectively. *Industrial Marketing Management*, Vol 28, Issue 5, pages 467-479 [viitattu 16.1.2012]. Saatavissa:  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850199000759>

Ritter, Thomas. 2003. Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of Business Research* [viitattu 14.1.2012]. Saatavissa:  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829630100259>

Ruuskanen, P. 2001. Sosiaalinen pääoma – käsitteet, suuntaukset ja mekanismit [viitattu 15.3.2012]. Saatavissa:  
[https://www.vatt.fi/file/vatt\\_publication\\_pdf/t81.pdf](https://www.vatt.fi/file/vatt_publication_pdf/t81.pdf)

Räsänen, S. 2011. Agentti välittää luovan alan tekijästä. *Kaltio* 4/2011, 27 [viitattu: 12.1.2012]. Saatavissa: [http://www.sillanrakentajat.fi/images/kaltio\\_4\\_2011.pdf](http://www.sillanrakentajat.fi/images/kaltio_4_2011.pdf)

Sillanrakentajat. 2011. [viitattu: 13.1.2012]. Saatavissa: <http://www.sillanrakentajat>

Taloustutkimus. 2012. [viitattu 17.5.2012]. Saatavissa:  
[http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet\\_ja\\_palvelut/tuotokuva\\_brandi/](http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tuotokuva_brandi/)

Tekijänoikeus. 2012. [viitattu: 12.6.2012]. Saatavissa:  
<http://www.tekijanoikeus.fi/tietoa-tekijanoikeudesta>

TEM. 2011. Luova talous [viitattu 14.12.2011]. Saatavissa:  
<http://www.tem.fi/index.phtml?s=2727>

Valio. 2012. [viitattu 6.6.2012]. Saatavissa:  
<http://www.valio.fi/koekeittio/teemat/ajan-henki-heijastuu-maitotolkin-kyljessa/>

Äyväri, A. 2007. The Networking Abilities of Craft Entrepreneurs. Helsinki School of Economics [viitattu 3.4.2012]. Saatavissa:  
<http://impgroup.org/uploads/papers/5827.pdf>

Muut lähteet:

ESR. 2012. Sillanrakentajat-hanke. Projektin loppuraportti.

Suulliset lähteet:

Ilmolahti, N. 2012. Luovan alan agentti. More On Oy. Haastattelu 9.5.2012.



## LIITTEET

### Liite 1

Niina Ilmolahdelle esitetyn sähköpostikyselyn kysymykset

1. Minkälaisia kokemuksia liittyy Sillanrakentajat-hankkeen valmennusohjelman sisältöön ja sen aihealueisiin:
  - Yhdessä sovitut tavoitteet, visio ja strategia
  - Luovien alojen toimintakenttä tutuksi: yrittäjät, asiakkaat, toimintatapa ja agentuuritoiminta muilla aloilla
  - Liiketoimintasuunnitelma
  - Eri yritysmuodot ja yrityksen perustaminen
  - Vuorovaikutus- ja neuvottelutaidot
  - Kontaktit tiedotusvälineisiin ja tiedotustilaisuuksia
  - Edunvalvonnassa tärkeät toimijat ja rahoittajat
  - Pietarin myyntinäyttely
2. Mikä on ollut Sillanrakentajien valmennuksen merkitys nykyisessä agentin työssäsi ja näkykö vaikutus käytännössä?
3. Mitkä olivat suurimmat hyödyt, joita Sillanrakentajien koulutus antoi?
4. Miten päädyit agentiksi ja yrittäjäksi?

## Liite 2

Niina Ilmolahdelle esitetyn temahaastattelun kysymykset

1. Miten agentti toimii osana verkostoa ja rakentaa siltaa eri ammatillisista kulttuureista tulevien luovan alan osaajan ja yrityksen välillä?
2. Minkälaisia toimintoja verkostossa toimiminen sisältää ja minkälaisia kykyjä vaaditaan näiden suorittamiseen?
3. Miten agentti luo ja ylläpitää verkostosuhteita?
4. Miten agentti toimii päämiehen ja asiakkaan välillä?
  - Miten agentti toimii suhteessa päämieheen ja asiakkaaseen?
  - Miten päämiehen ja asiakkaan suhde yleensä alkaa?
  - Mitä erityispiirteitä suhteeseen liittyy: sen luomiseen ja ylläpitoon?  
Mitä kykyjä agentti tarvitsee? Mikä on agentin rooli näissä?
  - Sisältyykö suhteeseen haasteita? Minkälaisia haasteita? Voiko agentti ratkaista niitä?
  - Onko yhteistyö vaikeampaa eri taustaisten toimijoiden välillä?
  - Mitkä ovat osapuolten velvollisuudet suhteessa?
5. Mikä on verkoston merkitys agentin toiminnassa?
  - Miten verkosto auttaa agenttia?