



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

VERKOSTOITUMINEN JA SEN STRATEGIA KOULUTUSALAN PK-YRITYKSEN KANSAIN- VÄLISTYMISEN TUKENA

Maria Haapaniemi

Opinnäytetyö
Joulukuu 2016
Ylempi AMK-tutkinto
Yrittäjyys ja liiketoimintajohtaminen



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ylempi AMK-tutkinto
Yrittäjyys ja liiketoimintajohtaminen

HAAPANIEMI MARIA:

Verkostoituminen ja sen strategia koulutusalan pk-yrityksen kansainvälistymisen tukena

Opinnäytetyö 91 sivua, joista liitteitä 8 sivua
Marraskuu 2016

Suomalainen koulutusjärjestelmä herättää maailmalla kovasti kiinnostusta ja Suomella on hyvät mahdollisuudet kasvaa tulevaisuudessa koulutusviennin kärkimaaksi. Tällä hetkellä kysyntä ja tarjonta eivät kohtaa, mutta ongelmaan on löydettävissä ratkaisuja kotimaisten koulutusvientitoimijoiden yhteistyön ja verkostoitumisen avulla. Verkostoja ja verkostotaloutta pidetään yleisesti markkinatalouden uutena kehitystienä ja aikamme yhtenä merkittävimpana megatrendinä. Kilpailukyky ja menestymisen edellytykset muodostuvat tiedon ja osaamisen lisäksi yhä enemmän verkosto-osaamisesta, yhteistyökyyvystä ja reagointivalmiudesta. Verkostoitumisen avulla yrityksissä ja oppilaitoksissa pystytään tehokkaammin vastaamaan kysyntään ja saavuttamaan taloudellista menestystä.

Idema Oy on opettajien täydennyskoulutuspalveluita tarjoava valmennusalan yritys, jonka uuden strategian tärkeimpänä painopisteenä on kansainvälistyminen eli koulutusviennin käynnistäminen. Opinnäytetyön tavoitteena oli mahdollistaa Idema Oy:n kansainvälistyminen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli rakentaa Idemalle verkostostrategia. Verkostostrategian avulla tunnistettiin tarpeet oman tarjoaman täydentävästä osaamisesta, tiedostettiin verkostoitumiseen liittyvät mahdollisuudet ja riskit sekä lähdettiin luomaan luotettavan verkoston rakentamiselle edellytykset.

Tutkimusmenetelmänä oli konstruktiiivinen tutkimus, jonka pääpainona oli suomalaisten koulutusvientitoimijoiden kartoittaminen havainnoinnin avulla. Opinnäytetyön rakenne noudatti konstruktiiivisen tutkimuksen kehitysprosessia ja tutkimusmenetelminä käytettiin havainnoinnin lisäksi sähköistä kyselyä, benchmarking-menetelmää sekä aivoriihityöskentelyä.

Työ toteutettiin rakentamalla teoreettinen ymmärrys yrityksen kansainvälistymisestä, verkostojen muodostumisesta ja verkostostrategioista. Lisäksi kerättiin taustatietoa ja aineistoa koulutusviennin nykytilasta ja toimijoista kotimaassa. Tämän jälkeen etsittiin ja muotoiltiin sopiva malli verkostostrategian rakentamiseen Idema Oy:lle ja otettiin strategia käyttöön. Verkostostrategian avulla saatiin kiteytettyä Ideman ydinosaaminen ja tarjoama suhteessa muihin koulutusvientitoimijoihin.

Tutkimustyön tulosten perusteella verkostostrategian todettiin olevan hyödyllinen ja toimiva työkalu pienen yrityksen tarjoaman, verkostoitumistavoitteiden, resurssien ja lähtötilanteen hahmottamiseksi. Huolellisesti toteutettu strategiatyö vahvistaa yrittäjien ymmärrystä omasta ydinosaamisesta, vahvuuksista ja heikkouksista. Verkostokumppaneita kartoitettaessa ja verkostoa rakennettaessa omia kirkastettuja tavoitteita ja verkostovisiota on helppo viestiä myös muille.

Asiasanat: kansainvälistyminen, koulutusvienti, verkostot, verkostostrategia

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Business Administration
Entrepreneurship

HAAPANIEMI MARIA:

Networking and Network Strategy Enables the Educational Export of an SME

Master's thesis 91 pages, appendices 8 pages
December 2016

Finland has a reputation of having the best educational system in the world. The system arouses a lot of interest around the world and Finland has an opportunity to become a top country in educational export. At the moment there is a gap between the supply and demand, but the problem could be solved by building a new kind of network of the education providers in Finland. Network economy and building business networks are the emerging economic megatrends. Competitiveness and the success of today are not only based on the know-how in the company but also on its networking competence, responsiveness and the ability to co-operate with others. Through networking the Finnish companies and educational institutions can respond to the growing demand and have financial benefits.

Idema Oy is a coaching company specializing in the reconstruction of educational institutions and the development of teachers' pedagogical competence. One of the key points in Idema's new strategy is internationalization and launching a pilot for the educational export. The objective of this thesis was to enable the internationalization of Idema Oy. The purpose of this thesis was to build a network strategy suitable for an SME. With the help of the networking strategy it is possible to acknowledge the benefits and possible risks of networking and to recognize the needs for strategic partners and their offering.

The research method was a constructive study, focusing on building an image of the Finnish service providers in the field of educational export, through observation. The structure of the thesis followed the process of a constructive study, and the research methods were observation, a questionnaire, benchmarking and brainstorming.

The thesis was conducted by first building a theoretical background on internationalization, networking and network strategies. Then background information was gathered on Finnish educational export. After that, a suitable model for an SME network strategy was looked for, and a network strategy for Idema was provided and put into action.

The conclusion of the thesis was that a network strategy is a beneficial tool for an SME to build an understanding of the strengths and weaknesses of its offering. The strategy also helps to understand the recourses needed for building up a network. A carefully built network strategy has a clear goal and highlights the core competences of the company.

Keywords: internationalization, educational export, network, network strategy

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Taustaa	8
1.2	Työn tavoite ja tarkoitus	9
1.3	Teoreettinen viitekehys.....	10
1.4	Työn rajaus ja rakenne	12
2	PK-YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN.....	14
2.1	Kansainvälistyminen ja sen lähikäsitteet	14
2.2	Kansainvälistymisteoriat ja mallit	16
2.3	Kansainvälistymisen kasvustrategia	18
2.3.1	Kansainvälistymispolun valinta	20
2.4	Globaalin toimintaympäristön haasteet ja mahdollisuudet pk-yrityksille	22
2.4.1	Pk-yritykset viennin kasvun vetureina.....	24
2.4.2	Kansainvälisen osaamisen kehittäminen.....	25
3	KOULUTUSVIENTI	27
3.1	Koulutusviennin monet toimijat Suomessa	27
2.1.1	Team Finland ja Education Export Finland	28
3.1.1	Oppilaitokset ja yritykset	29
3.1.2	Klusterit, allianssit ja järjestöt.....	31
3.2	Koulutusvientikompetenssit.....	32
3.3	Koulutusviennin tulevaisuus.....	34
4	VERKOSTOITUMINEN	37
4.1	Asiakasohjautuva verkostotalous.....	37
4.2	Verkostoituminen ja verkostot käsitteenä.....	38
4.2.1	Verkostomaisen toiminnan ominaispiirteitä	39
4.2.2	Verkoston elinkaarimallit.....	42
4.3	Verkostoitumisen motiivit ja edellytykset	45
4.4	Verkstorakenteet	46
4.5	Verkostoitumisen riskit.....	48
4.5.1	Verkoston riskienhallinta	50
4.6	Yrityksen verkostostrategia	51
5	TUTKIMUSMETODOLOGIA.....	55
5.1	Lähestymistapa	55
5.2	Menetelmät ja tutkimuksen kulku.....	58
5.3	Kehittämisprosessin ja lopputulosten arviointi sekä eettisyys.....	61
6	IDEMA OY:N VERKOSTOSTRATEGIA JA SEN RAKENTAMISPROSESSI.....	63

6.1 Idema Oy:n esittely	63
6.2 Kansainvälistymisen tahtotila verkostostrategian pohjana	65
6.3 Visio.....	71
6.4 SWOT-analyysi	71
6.5 Verkostokartta.....	72
6.6 Verkostokumppanien valintakriteerit	73
6.7 Verkostotoiminnan tavoitteet.....	74
6.8 Tulevat verkostoitumisen vaiheet	75
7 YHTEENVETO JA POHDINTA.....	76
7.1 Tutkimuksen haasteet ja luotettavuus	77
7.2 Tutkimuksen merkitys ja jatkotoimet	78
LÄHTEET.....	80
LIITTEET	83
Liite 1. Benchmarking vierailun kysymykset.....	83
Liite 2. Havainnointilomake.....	84
Liite 3. Google Formsin avulla toteutettu sähköinen kysely koulutusalan pk-yrityksille	85
Liite 4. Idema Oy: Verkostostrategia	86

ERITYISSANASTO

Edu alan yritys	koulutusosalalla toimiva/ koulutusvientiä tekevä yritys
EEF	Education Export Finland, koulutusviennin toimijoille suunnattu kasvuohjelma on yksi Finpron hallinnoimista Export Finlandin alaisista kasvuohjelmista
Finpro	Työ- ja elinkeinoministeriön alainen julkinen toimija, joka toteuttaa suomalaisten yritysten kansainvälistä liiketoimintaa edistäviä ohjelmia (Export Finland, Invest in Finland, Visit Finland)
Kotikansainvälistyminen	kansainvälisen kokemuksen hankkiminen ja vieraisiin kulttuureihin tutustuminen kotimaassa
Koulutusvienti	koulutukseen, koulutusjärjestelmään tai osaamisen siirtoon pohjautuvaa liiketoimintaa, josta muotoillusta tuotteesta tai palvelusta ulkomainen taho maksaa
Pk-yritys	pienet ja keskisuuret yritykset määritellään yrityksiksi, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa
Strategia	yrityksen keinot vision saavuttamiseksi
Verkko	tiivis ja rajattu verkosto, johon liittyy omaa, tunnistettavaa ja tavoitteellista toimintaa (esim. alihankintaverkko)
Verkostoitumien	verkostoituminen on prosessi, jossa yhteistyötahojen tieto, osaaminen ja arvot yhdistyvät lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi

Verkosto	useamman yrityksen, organisaation tai yksilön välinen verkostosuhteiden kudos (esim. myyntiverkosto, suhdeverkosto)
Verkostostrategia	yrityksen keinot visiota tukevien kumppanuuksien rakentamiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen
Verkostotalous	markkinatalouden uusi kehitystie, jossa yksittäisistä yritysorganisaatioista on siirrytty verkosto-organisaatioihin, yritykset keskittyvät omaan ydinosaamiseensa ja ulkoistavat sekä hankkivat muun tarvittavan osaamisen verkostonsa kumppaniyrityksiltä

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Suomen koulutusjärjestelmällä on kansainvälisesti erinomainen maine, ja Suomella on hyvät mahdollisuudet kasvaa koulutusviennin kärkimaaksi. Suomalaiselle koulutusratkaisuille ja osaamiselle on kysyntää, mutta tähän mennessä se ei ole kohdannut tarjontaa optimaalisella tavalla. Koulutusvienti on valittu yhdeksi uuden hallituksen kärkihankkeista. Poliittisella päätöksenteolla sekä koulutusvientiin erikoistuneen kasvuohjelman avulla pyritään tukemaan kasvutavoitteiden toteutumista ja vauhdittamaan kotimaisten yritysten sekä oppilaitosten koulutusvientiponnistuksia. Onnistuminen edellyttää nykyistä tiiviimpää yhteistyötä julkisen ja yksityisen sektorin välillä sekä uudenlaista palvelutarjonnan yhtenäistämistä. (Exportfinland 2016.)

Suomessa koulutusvienti mielletään tänä päivänä vielä pääosin oppilaitosten väliseksi toiminnaksi. Oppilaitosten vahvuutena ovat niiden hyvät taloudelliset resurssit, opettajakoulutuksen omaavan henkilökunnan verrattain suuri määrä ja mahdollisuus erilaisten tutkintojen myöntämiseen. Kansainväliset tutkinto-opiskelijat, vaihto-ohjelmat ja kansainvälinen hanke- sekä tutkimusyhteistyö ovat koulutusviennin perinteisiä ilmentymiä ja takaavat oppilaitoksille hyviä verkostoja ulkomaisiin oppilaitoksiin.

Kotimaisten koulutuslalla toimivien pk-yritysten haasteeksi koulutusviennin näkökulmasta muodostuu niiden pirstaleinen tarjonta ja oppilaitoksiin verrattuna pienet henkilöstö- sekä raharesurssit. Menestyäkseen kilpailluilla markkinoilla yritysten on pystyttävä vastaamaan ulkomaisten asiakkaiden tarpeisiin, suuriin tilausvolyymeihin ja nopeisiin toimitusaikatauluihin. Yksi keino tähän on verkostoituminen toisten alan toimijoiden kanssa. Verkostoitumisesta on tullut nykypäivänä yrityksille yhä merkittävämpi tapa saada aikaan tavoiteltua kasvua, tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, valloittaa uusia ja etäisempiä markkinoita, jakaa riskiä ja kustannuksia sekä kehittää uusia kilpailuetuja ja omaa osaamista.

Tamperelainen Idema Oy on kaksi henkilöä työllistävä vuonna 2011 perustettu valmennusalan yritys, joka suunnittelee ja toteuttaa opettajien täydennyskoulutusta ja valmennuksia toisen- ja korkea-asteen oppilaitoksille Suomessa. Yrityksen tulevaisuudennäkymiin ja tahtotilaan kuuluvat vahvasti kasvu ja kansainvälistyminen koulutusviennin

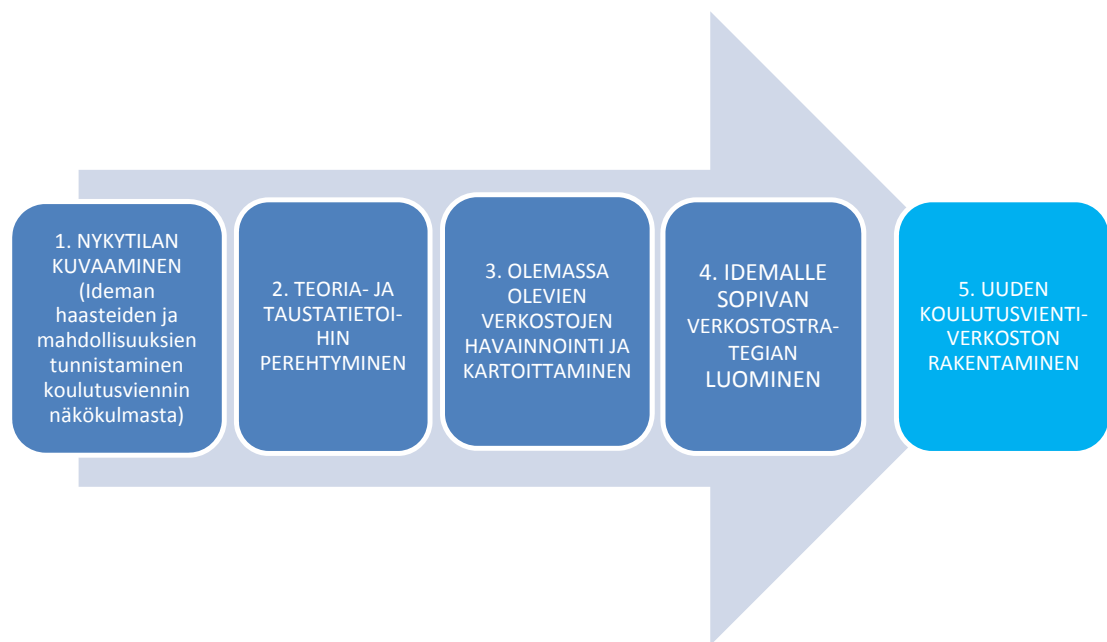
avulla. Halu kansainvälistymiseen ja koulutusvientiin kumpuaa vahvoista taloudellisista kasvutavoitteista sekä omistajayrittäjien unelmasta tehdä kansainvälistä työtä. Toiveena on että oma työ koostuu kotimaassa ja ulkomailla toteutuvista valmennuksista. Lisäksi Ideman toteuttamat opettajavalmennukset ovat herättäneet kysyntää ulkomaisista oppilaitoksista, mutta tähän mennessä kysyntään ei ole pystytty juurikaan reagoimaan pienen henkilöstöressurin takia. Yrityksessä vuonna 2016 tehdyn laajan strategiatyöprosessin tuloksena havaittiin tarve liiketoimintamallin uudistamiselle kasvun mahdollistamiseksi. Kasvua lähdetään hakemaan verkostoitumisen avulla ja uusia asiakkuuksia lähdetään kotimaan markkinoiden rinnalla tavoittelemaan ulkomailta. Idemalle ollaan kansainvälistymisen tueksi kehittämässä opetuslalle suunnattua sähköistä palvelutarjotinta, joka osaltaan tukee kansainvälisessä kontekstissa toteutuvaa valmennus- ja koulutustoimintaa mukaan lukien etävalmennukset. Liiketoimintamallia uudistetaan koulutuslalla vahvasti näkyvän digitalisaation suuntaan. Digitalisaatio luo haasteita kilpailijoiden lisääntyessä, mutta luo samalla palveluiden paremman skaalautuvuuden ansiosta uusia mahdollisuuksia perinteisen kasvokkain tapahtuvan koulutustoiminnan rinnalle.

Idema edustaa kokoluokaltaan tyypillistä suomalaista koulutusalan pk-yritystä, joiden keskimääräinen henkilöstömäärä on 1-10 henkeä ja liikevaihto alle 500 000 €. Ollakseen uskottava ja menestyäkseen maailmalla kasvavassa koulutusvientikilpailussa on yrityksen väistämätöntä keskittyä ydinosaamiseensa, muodostaa yhteistyöverkostoja ja tuottaa sekä luoda yhteistarjooma kansainvälisille asiakkaille.

1.2 Työn tavoite ja tarkoitus

Idema Oy:ssä tehdyn strategiatyön keskeinen johtopäätös oli, että tavoiteltu liiketoiminnan kasvu mahdollistuu tehokkaimmin verkostoitumisen, kansainvälistymisen ja pidempiaikaisten asiakkuuksien avulla sekä valmennustoimintaa tukevan digitaalisen liiketoiminnan ja siitä syntyvän passiivisen tulon esimerkiksi verkossa myytävän valmennusmateriaalin ansiosta. Strategiapäivässä 2/2016 määriteltyjen liiketoiminnan kasvutavoitteiden ja uuden toimintasuunnitelman mukaan Ideman toiminta suuntaa tulevaisuudessa vahvasti kotimarkkinoiden rinnalla koulutusvientiin. Opinnäytetyön tavoitteena on mahdollistaa Idema Oy:n kansainvälistyminen. Tämä tavoitteen alatavoitteita ovat opettajille suunnattujen täydennyskoulutusten toteuttaminen ulkomailla, aikaansaada koulutusvientiin avulla liiketoiminnan kasvua ja lisätä Ideman tunnettuutta niin kotimaassa kuin globaaleillakin markkinoilla.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on rakentaa Idemalle verkostostrategia. Verkostostrategian avulla tunnistetaan oman tarjooman täydennystarpeet, tiedostetaan verkostoitumiseen liittyvät riskit ja mahdollisuudet, asetetaan verkostotoiminnalle tavoitteet ja luodaan edellytykset luotettavan verkoston rakentamiselle. Verkostostrategia selkeyttää lähtötilannetta ja mahdollistaa oikeanlaisten kumppanien löytämisen ja verkostoyhteistyössä koulutusviennin aloittamisen. Olemassa olevia kotimaisia verkostoja ja klustereita analysoidaan, ja koulutusosalalla toimivien muiden yritysten kanssa verkostoitumalla etsitään Idemalle sopivia verkostokumppaneita, väyliä ja keinoja koulutusviennin aloittamiseen. Alla olevassa kuviossa 1. esitetään opinnäytetyöprosessin eteneminen vaiheineen. Vaiheet 1-4. on suunniteltu toteutuvaksi opinnäytetyöprosessin aikana ja ne luovat pohjaa viidennelle tulevalle vaiheelle. Hankitun tiedon ja tehdyn strategian pohjalta lähdetään suunnittelemaan uuden koulutusvientiverkoston rakentamista.



KUVIO 1. Opinnäytetyön päätarkoitus.

1.3 Teoreettinen viitekehys

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellista kehittämistä ja sen prosessi etenee valmistelu-, havainnointi-, tiedonhaku-, ideointi-, kirjoitusvaiheen kautta analyysivaiheeseen. Opinnäytetyö on osa Idema Oy:ssä käynnissä olevaa suurempaa strategista liiketoiminnan ke-

hitys- ja uudistusprosessia. Osana uudistamista on yrityksen kansainvälisen liiketoiminnan edellytyksien tiedostaminen ja kartoittaminen sekä suomalaisen koulutusvientikenttään tutustuminen ja sen toimijoihin verkostoituminen. Idemalle on tarpeen luoda koulutusviennin verkostostrategia yrityksen oman strategian mukaista verkostosuhteiden luomista varten. Näiden ominaisuuksien perusteella opinnäytetyön lähestymistapaa voidaan pitää konstruktiivisena. Konstruktiivisen tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä luomaan todelliseen liikkeenjohdolliseen ongelmaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu eli konstruktio. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 2014, 65.)

Konstruktiivisen lähestymistavan lisäksi opinnäytetyössä on myös paljon verkostotutkimuksen piirteitä. Opinnäytetyön aiheena on olemassa olevien koulutusvientiverkostojen havainnointi ja analysointi sekä sopivan verkostostrategian ja sen kautta sopivan koulutusvientiverkoston löytäminen koulutusalan pk-yritykselle. Verkostotutkimuksen keskeisiä kysymyksiä ovat muun muassa: Minkä tahon kanssa verkostoitumisesta olisi yritykselle hyötyä? Millaista hyötyä? Millainen verkoston tulisi olla, jota se tuottaisi mahdollisimman suuren hyödyn? Kaikki edellä mainitut kysymykset ovat oleellisia myös Ideman koulutusvientiverkoston suunnittelussa ja luomisessa. (Ojasalo ym. 2014, 99.)

Ajankohtaisen kehittämistarpeen tunnistamisen jälkeen hankittiin teorian tietoa kansainvälistymisestä ja verkostoitumisesta sekä verkostostrategian rakentamisesta. Kerättyjä teorian tietoja täydennettiin benchmarkingvierailun, koulutustilaisuuksien ja vienninedistämistapahtumien havainnoinnin sekä koulutusalan pk-yrityksille teetetyn sähköisen kyselyn avulla. Benchmarkingvierailu alle vuoden ajan koulutusvientiä harjoittaneen pk-yrityksen luona avasi yrittäjien käsitystä kansainvälistymisen mahdollisuuksista ja haasteista. Saatua havaintoja ja kyselyn vastauksia hyödyntäen lähdettiin rakentamaan verkostostrategiaa. (Ojasalo ym. 2014, 186.)

Pääasiallisena menetelmänä koulutusvienti-strategian sisältöjä ideoissa ja rakentaessa käytettiin perinteistä aivoriittä, joka on asiantuntijaorganisaation toimintaa kehitettäessä hyvin käyttökelpoinen menetelmä. Strategiaa työstettiin neljän aivoriihen avulla, joiden aikana tuotetut ideat dokumentoitiin. Lopuksi valintavaiheessa arvioitiin ja tarkasteltiin yhdessä rakennettua kokonaisuutta ja kirjattiin tulokset verkostostrategiaan. (Ojasalo ym. 2014, 160-161).

Verkostostrategian runko luotiin Hakasen ym. (2007) kuvaamaa verkostostrategian sisältöä mukaillen ja soveltaen sitä koulutusvientialalla toimivan pk-yrityksen tarpeisiin. Idema Oy:lle tehdyn verkostostrategian avulla luotiin kuvaus yrityksen nykytilasta ja olemassa olevista verkostoista. Nykytilan kuvaamisen kautta saatiin myös selville ne tarpeet ja täydentävät osaamiset, joita kumppaneilta etsitään. Verkostostrategiaan luotiin myös visio, tavoitteet ja kriteerit tulevien verkostokumppanien valintaan. (Hakanen ym. 2007, 172-173). Tarkemmat kuvaukset tutkimuksellisesta kehittämistyöstä ja sen menetelmistä löytyvät luvusta 5.

1.4 Työn rajausta ja rakenne

Opinnäytetyö on jaettu kuuteen päälukuun. Ensimmäisessä luvussa kuvataan opinnäytetyön aiheen taustaa, tavoitetta ja tarkoitusta sekä esitellään kohdeyritys Idema Oy:n nykytilaa ja strategisia valintoja, joihin tämä opinnäytetyö kytkeytyy. Tämän jälkeen kuvataan lyhyesti käytettyä tutkimusmenetelmää ja käytettyjä tiedonhankinnan menetelmiä ja lopuksi kerrotaan opinnäytetyön rakenteesta ja sisällöstä.

Toisessa luvussa rakennetaan kansainvälistymisen teoreettinen tietoperusta. Ensiksi käsitellään kansainvälistymisen määritelmiä ja teorioita. Tämän jälkeen paneudutaan pk-yritysten kansainvälistymisen strategioihin ja kansainvälistymispolkuihin. Lopuksi kerrotaan Suomen pk-yritysten viennin nykytilasta sekä kansainvälistymisen haasteista ja mahdollisuuksista.

Luvussa kolme käsitellään Suomen koulutusviennin nykytilaa ja keskeisiä toimijoita. Tämän jälkeen kuvataan yrityksille ja oppilaitoksille tarjolla olevia valtiollisia tukipalveluita, sekä olemassa olevia koulutusvientiverkostoja ja -klustereita.

Luvussa neljä esitellään verkostojen rakentumisen teoreettinen tietoperusta. Aluksi esitellään verkostoihin ja verkostoitumiseen liittyviä määritelmiä ja ilmiön moninaisuutta. Tämän jälkeen käydään läpi muutamia verkostomuotoja ja -tyyppejä ja kuvataan verkostotaloutta nykypäivän ilmiönä. Lopuksi esitellään verkostostrategian ja verkostovision keskeisiä piirteitä ja niiden merkitystä verkostomaisen toiminnan onnistumiselle.

Luvussa viisi esitellään tarkemmin työn teoreettista viitekehystä. Aluksi kerrotaan tutkimuksellisen kehittämisen ominaispiirteistä ja opinnäytetyöhön valituista lähestymistavoista. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimuksen kulku ja käytetyt tiedonhankinnan menetelmät.

Luvussa kuusi esitellään tarkemmin Idema Oy:n liiketoimintaa ja syyt kansainvälistymisestä ja koulutusviennistä kiinnostumisen taustalla. Tämän jälkeen esitellään Idema Oy:n verkostostrategia ja sen rakentumisprosessi, joka sisältää pohdintaa ja toimenpiteitä, joita yrityksessä täytyy tehdä, että kansainvälistyminen mahdollistuisi. Verkostostrategia ohjaa seuraaville askeleille kohti oman verkoston rakentamista.

Luvussa seitsemän esitetään työn yhteenveto, johtopäätökset sekä pohdintaa verkostostrategian hyödyllisyydestä ja toimivuudesta käytännössä. Lopuksi kuvataan yrityksen seuraavia askelia koulutusviennin toteutuksessa.

2 PK-YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN

Tässä luvussa rakennetaan teoreettista tietopohjaa kansainvälistymisestä siten, että ensin selvitetään ja määritellään pk-yrityksen kansainvälistyminen -käsitettä. Sen jälkeen esitellään muutamia kansainvälistymisen teorioita, kansainvälistymismallien ydinpiirteitä sekä pohjustetaan kansainvälistymisstrategian ja -polun valintaa. Lopuksi pohditaan Suomen talouden ja viennin nykytilaa sekä pk-yritysten kansainvälistymisen ja globalisoitumisen mukanaan tuomia mahdollisuuksia ja haasteita.

2.1 Kansainvälistyminen ja sen lähikäsitteet

Kansainvälistyminen voidaan määritellä usealla eri tavalla ja monesta eri näkökulmasta. Sitä voidaan tarkastella makrotasolla eli maailmantalouden, kansantalouden tai toimialan näkökulmasta, mikrotasolla yrityksen tai sen toiminnon näkökulmasta tai yrityksen työntekijöiden kansainvälistymisvalmiuksien kehityksenä. Tässä työssä kansainvälistymistä tarkastellaan yritystoiminnan johtamisen ja kansainvälisen kasvustrategian luomisen näkökulmasta. (Vahvaselkä 2009, 17.)

Pk-yritykseksi määritellään EU:n komission mukaan yritys, jonka henkilöstömäärä on vähemmän kuin 250 työntekijää ja jonka vuotuinen liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. (Euroopan unioni 2003.)

Kansainvälistymisen ilmiölle voi löytää lukuisia erilaisia määritelmiä. Kansainvälistymistä luonnehditaan yrityksissä kokonaisvaltaisena prosessina, jossa kansainvälisen liiketoiminnan osuus tai mukanaolo kansainvälisissä operaatioissa kasvaa. Perinteisesti kansainvälistymiskäsitteen määrittelyssä on etenkin pk-yritysten kohdalla korostunut kansainvälistymisprosessin hitaasti ja vaiheittain kehittyvä luonne, sekä tiedon ja kokemuksen lisääntymiseen perustuva sitoutumiskehitys. Toisaalta kansainvälistyminen voi tapahtua myös verkostoitumalla ja nykypäivää on myös nopea kansainvälistyminen born global -ilmiöineen. Born global -ilmiöllä tarkoitetaan sitä, että yritys on globaali jo perustamisvaiheessa. Yhteistä näille määritelmille on pääasiallisesti ajatus siitä, että kansainvälistyminen nähdään oppimis- ja kehitysprosessina. (Vahvaselkä 2009, 17–18, Aho-kangas & Pihkala, 2002, 62.)

Nykypäivänä kansainvälistyminen mielletään monella alalla pk-yritysten ainoaksi keinoksi kasvaa. Kansainvälistyminen on siten osa yrityksen kasvustrategiaa, sillä strategian avulla yrityksen päätöksiä ja toimintaa sekä tulevaisuuden näkymiä sopeutetaan suunniteltujen tai vallitsevien toimintaympäristöjen vaatimuksiin. Kansainvälistymisellä ei viitata ainoastaan vientiin vaan myös tuontiin ja alihankintaan. Kansainvälistymistä voidaan tarkastella laajasti kokonaisvaltaisen kansainvälistymisen käsitteen kautta (Luostarinen & Hellman 1993.) Käsite kattaa Suomeen sisäänpäin (inward) suuntautuvan tuonnin ja ulkomaiset investoinnit, Suomesta ulospäin (outward) suuntautuvan viennin ja ulkomaisen valmistuksen sekä yhteistoiminnalliset (co-operative) kansainvälistymisen muodot ja strategiset allianssit. (Vahvaselkä, 2009, 17). Taulukossa 1. esitellään viisi erilaista määritelmää kansainvälistymiselle.

TAULUKKO 1. Kansainvälistymisen määritelmiä (Ahokangas & Pihkala, 2002, 62. Vahvaselkä 2009, 17)

Määritelmä	Märittelijä
Kansainvälistyminen on prosessi, joka tarkoittaa lisääntyvää mukanaoloa kansainvälisissä operaatioissa.	Welch & Luostarinen, 1988
Kansainvälistyminen on prosessi, jossa yritysten tietoisuus tulevista kansainvälisten liiketoimintojen suorista ja epäsuorista vaikutuksista lisääntyy, ja ne aloittavat ja suorittavat liiketoimia, joiden osapuolet ovat toisissa maissa.	Beamish, 1990
Kansainvälistyminen on prosessi, jossa kehitetään liikesuhteita toisiin maihin joko laajentamalla uusiin verkostoihin, tunkeutumalla syvemmälle verkostoihin tai integroimalla verkostoja toisiinsa	Johanson & Mattsson, 1988
Kansainvälistyminen on prosessi, jossa yritykset liikuttelevat, kokoavat ja kehittävät resursseja kansainvälistä toimintaansa varten.	Ahokangas. 1998
Internationalisation is a process of adapting firms to international environments.	Calof & Beamish, 1995

Ahokangas ja Pihkala (2002, 7) määrittävät kansainvälisyyden, kansainvälisen liiketoiminnan ja kansainvälistymisen käsitteitä seuraavasti: ”kansainvälisyys voidaan määrittellä yrityksen tai yksilön kyvyksi toimia erilaisissa ympäristöissä, joita eivät rajaa tai kuvaa yksittäiset valtiolliset olosuhteet tai ominaispiirteet.” Kansainvälisellä liiketoiminnalla tarkoitetaan kaikkea sitä, mikä nousee esiin, kun liiketoiminnassa ylitetään valtioiden välinen raja. ”Kansainvälistyminen voidaan nähdä prosessina, jossa yritys tai yksilö kehittää itselleen valmiuksia toimia erilaisissa, kansallisesti ja kulttuurisesti rajaamattomissa toimintaympäristöissä. Kansainvälistyminen on myös yksilötasolla asenteisiin, ajatteluun ja toimintaan vaikuttava prosessi.” (Ahokangas & Pihkala 2002, 7. Chandra & Newburry, 1997.)

2.2 Kansainvälistymisteoriat ja mallit

Kirjallisuudesta löytyy lukuisia erilaisia näkökulmia, joiden kautta yritysten kansainvälistymistä on tarkasteltu ja tutkittu. Kansainvälistymisprosesseja ja näkökulmia kuvataan erilaisilla toisiaan täydentävillä teorioilla ja malleilla. Seuraavassa taulukossa nämä mallit on jaoteltu neljään ryhmään. Taloustieteeseen pohjautuvat suorien sijoitusten kansainvälistymismallit, käyttäytymistieteisiin perustuvat prosessi- ja vaihemallit, resurssi- ja verkostonäkökulmiin perustuvat mallit sekä kasvumallit.

TAULUKKO 2. Kansainvälistymisen teoriat ja mallit (Mukaihen Ahokangas & Pihkala 2002, 64-86. Vahvaselkä 2009, 19-31.)

Teoria	Lähtökohta
Taloustieteeseen pohjautuvat mallit	
Merkantilismi, valtion varallisuuden kerääminen	Valtion varallisuus määrittää kultavarojen avulla. Viennin ja tuonnin säätely ylijäämän tavoittelemiseksi.
Smith (1776) Absoluuttisen edun teoria	Maan luonnollinen tai hankittu absoluuttinen etu suhteessa muihin maihin. Tuotteiden ja palveluiden valmistus ja myynti ulkomaille.
Ricardo (1817) Verrannollisen edun teoria	Maan kansainvälisen kaupan tehostaminen erikoistumalla.

Dunning (1988, 1993) Elektinen OLI-teoria	Monikansalliset yritykset nojautuvat kolmeen elementtiin kansainvälistä tuotantoa koskevilla päätöksissä: Omistus (ownership), sijoittuminen (location) ja resurssien sisäyttäminen (internalisation).
Porter (1990) Timanttimali	Kansakunnan kilpailuedun muodostuminen ja vaikuttimet, toimialan menestyksen selittäminen.
Prosessi- ja vaihemallit	
Johansson & Vahlne (1977, 1990) Upp-sala malli	Yrityksen kansainvälistyminen on oppimiseen pohjautuva pitkäaikainen kehitysprosessi. Kansainvälistymisen suurin este on kokemustiedon puute. Psykkisen etäisyyden käsite.
Luostarinen & Hellman (1993) Holistinen kansainvälistymismalli	Kansainvälisen operaatiopolun määrittäminen.
Resurssi- ja verkostopohjaiset mallit	
Johanson & Mattson (1988) Kansainvälistymisen verkostomalli	Liiketoiminta tapahtuu yritysten välisessä verkostossa. Kansainvälistymistilanne ja sen hahmottaminen.
Tallman & Fladmoe-Lindquist (1994) Resurssiperusteinen malli	Strategioiltaan ja toimintatavoiltaan erilaisien kansainvälisen suuryritysten luokittelu. Yrityksen kansainvälinen kehittyminen.
Ahokangas (1998) Kansainvälistymisstrategiat	Kansainvälisen osaamisen kehittäminen, osaamisstrategian valinta.
Kasvumallit	
Greiner (1972) Kasvumalli	Vähittäisen ja nopean muutoksen ajanjakso. Yritys kehittyy ajanjaksojen ja niitä seuraavien kriisien kautta.
Vernon (1966) Tuotteen elinkaarimalli	Tuote-elinkaaren kehityksen kuvaaminen.

Tässä opinnäytetyössä pk-yrityksen kansainvälistymistä lähestytään sekä strategisesta näkökulmasta että verkostonäkökulmasta katsottuna (koulutusviennin verkostostrategia,

kappale 4.6). Taulukossa esitettyjen resurssi- ja verkostopohjaisten mallien taustat pohjautuvat muun muassa Simonin strategisen päätöksenteon teoriaan (1955, 1976), jonka mukaan kansainvälistyminen on osa yrityksen strategista käyttäytymistä. (Vahvaselkä 2009, 19-21. Ahokas & Pihkala 2002, 74).

Vahvaselän (2009, 19) mukaan kansainvälistyminen voidaan määritellä joukoksi strategisia päätöksiä, joilla sopeutetaan koko yrityksen toimintaa ympäristöönsä siten, että tataan kilpailuetu tai asiakashyöty ja sitä kautta menestys pitkällä aikavälillä. Strategialla tarkoitetaan pitkän aikavälin tavoitteiden määrittämistä, toiminnan suunnan valintaa sekä resurssien miettimistä ja ennen kaikkea toimia näiden asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Perusta strategiseen ajatteluun on jaetussa yhteisessä visiossa (shared vision), sillä yrityksen strategian ja sen suunnittelun tulee sopia yksiin yritysjohton vision kanssa. Verkostonäkökulman mukaan markkinoilla tarkoitetaan yritysten välisten suhteiden verkostoa. Yritykset ovat resurssiensa hankinnassa ja käytössä riippuvaisia toisistaan ja niiden on koordinoitava toimintaansa keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Johansonin ja Mattsonin (1988) määritelmän mukaan ”kansainvälistyminen on prosessi, jossa kehitetään liikesuhteita toisiin maihin joko laajentamalla uusiin verkostoihin, tunkeutumalla syvemmälle verkostoihin tai integroimalla verkostoja toisiinsa”. (Vahvaselkä, 2009, 19-21, Ahokas & Pihkala 2002, 74).

Muita yleisesti esiintyviä vaihtoehtoisia näkökulmia ovat muun muassa prosessinäkökulma, jonka mukaan yritykset etenevät kansainvälistymisprosessissa kotimarkkinoilla toimivasta yrityksestä vientiyritykseksi, tällöin kansainvälistymistä tarkastellaan ajallisenä oppimis- ja kehitysprosessina, josta voidaan erottaa alku-, kehitys-, kasvu-, kypsyys- ja vakiintumisvaiheet. Yrityksen resursseihin perustuva näkökulma puolestaan tarkastelee kansainvälistymistä yrityksen ulkoisten ja sisäisten resurssien sekä niiden kehittämisen kannalta. Ahokankaan (1998) mukaan kansainvälistyminen on prosessi jossa yritykset mobilisoivat, kokoavat ja kehittävät resurssejaan kansainvälistä toimintaansa varten. (Vahvaselkä 2009, 20.)

2.3 Kansainvälistymisen kasvustrategia

Kasvustrategioilla tarkoitetaan perinteisesti sisäistä kasvua, jolloin yritys kasvattaa liiketoimintaansa nykyisten ja uusien tuotteiden avulla orgaanisesti. Yritys voi kasvaa myös

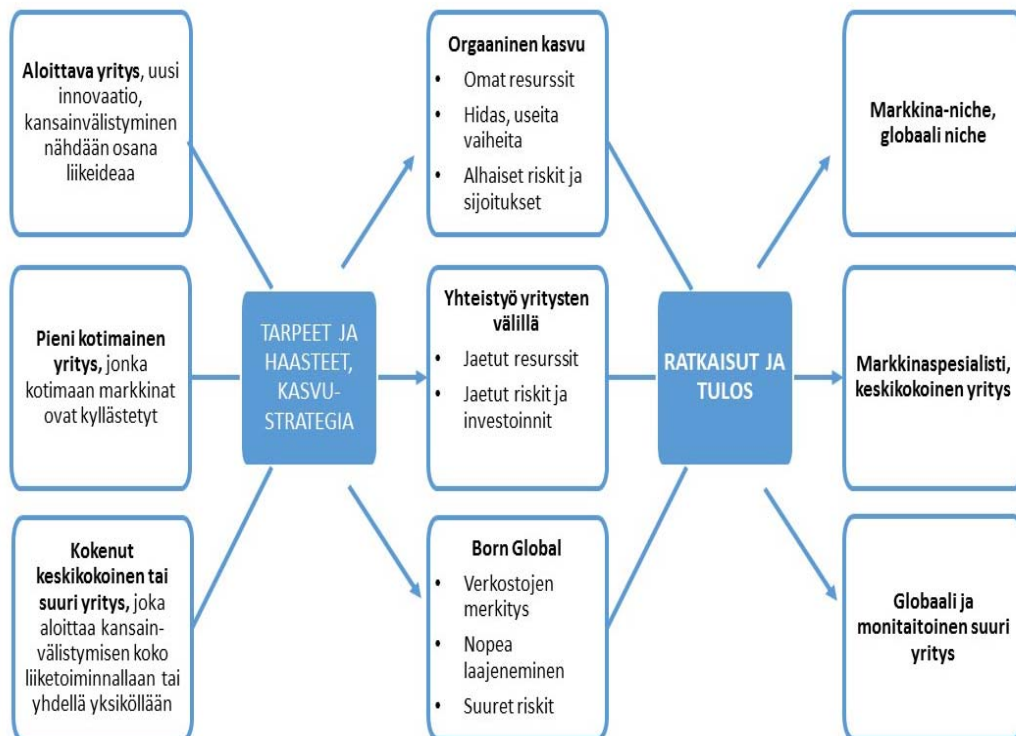
ulkoisesti, jolloin se joko ostaa uusia yrityksiä, fuusioituu toisen yrityksen kanssa tai laajentaa toimintaansa perustaan uusia yrityksiä uusille liiketoiminta-alueille. Ulkoinen kasvu voi mahdollistua myös verkostoitumalla muiden yritysten kanssa. Tällöin liiketoiminta ja myynti kasvavat muiden resursseja hyödyntämällä. Näin pystytään hankkimaan lisäkapasiteettia ja osaamista muilta yrittäjiltä ilman oman työvoiman palkkaamista. Verkostojen avulla kasvaminen tuo monipuolisempaa osaamista, keventää investointien ongelmia ja lisää mahdollisuuksia reagoida nopeammin markkinatilanteisiin. Toisaalta se edellyttää vahvaa keskinäistä luottamusta ja aikaa panostaa verkostosuhteiden rakentamiseen ja kehittämiseen. (Vahvaselkä 2009, 31.)

Kansainvälisen kasvun suunnittelun tueksi tarvitaan usein kasvustrategia. Ahokangas ja Pihkala (2002, 87) ovat listanneet kansainvälistymisen strategiatyötä suunniteltaessa huomioon otettavia strategisia ulottuvuuksia, joita ovat muun muassa valittu toimintaympäristö ominaisuuksineen ja vaatimuksineen, toimintamuoto ulkomaanmarkkinoilla, yrityksen kansainvälisen kehittymisen vaihe ja osaamisen taso. Lisäksi tulevat myös yrityksen johtaminen ja rakenne. (Ahokangas & Pihkala 2001, 87.)

Äijö (2008, 54) toteaa kansainvälisen toiminnan ja toimintavaihtoehtojen strategisen suunnittelun olevan usein monimutkaista ja vaativaa. Perinteiset tavat ajatella ja suunnitella eivät välttämättä enää riitä nopeasti muuttuvassa ja kilpaillussa globaalissa maailmassa. Vaarana on, että kirkas kokonaisnäkemys häviää ja suunnittelua tehdään totuttuja kaavoja noudattaen ja kilpailijoita kopioiden. Mikäli strategiatyötä ei pystytä pohjaamaan syvään osaamiseen, innostaviin tulevaisuudennäkymiin ja kehityksen kannalta olennaisiin asioihin, on strategian työstäminen ja jalkauttaminen haastavaa. Monet asiantuntijat ovat alkaneet puhua strategisen suunnittelun kriisistä. Kriisillä viitataan ilmiöön, jossa johto kokee strategiatyön aikaa vieväksi ja turhauttavaksi prosessiksi josta ei saa käytännön johtamisen työkaluja. Tämä puolestaan johtaa siihen, että myös keskijohdossa ja työntekijöiden keskuudessa strategia näyttäytyy kauas omasta käytännön työstä jäävänä johdon suunnitelmana. Asiantuntijoiden mielestä yksi suurimmista syistä kriisiin on sen keskeisen totuuden unohtaminen, että menestyminen vaatii asiakaslähtöistä strategista ajattelua ja että strategian tulisi olla terävä ja konkreettinen. (Äijö, 2008, 54-55.)

2.3.1 Kansainvälistymispolun valinta

Oleellinen osa kansainvälistymisstrategiaa on yrityksen oman kansainvälistymispolun pohtiminen ja valinta. Kuviossa 2 esitellään kolme vaihtoehtoista kansainvälistymispolkua. Polut eroavat toisistaan muun muassa yrityksen koon ja lähtötilanteen, käytössä olevien resurssien, verkostotarpeiden, kansainvälistymisajan ja polusta erotettavien vaiheiden lukumäärän osalta.



KUVIO 2. Kansainvälistymispolun valitseminen (Vahvaselkä 2009, 32).

Kuvion orgaanisen kasvun polku kuvaa perinteistä vaiheittain koti- ja lähimarkkinoilta alkavaa kansainvälistymistä ilman erityisiä yritysjärjestelyjä kuten yritysostoja tai fuusiioita. Kansainvälistyminen ja kasvu saavutetaan melko riskittömästi, suhteellisen alhaisin sijoituksin ja tuotelähtöisesti. Vaiheittainen kasvu etenee yrittäjän oman oppimisen ja kehittymisen myötä, ja se pyritään usein rahoittamaan omalla tulorahoituksella eli kassavirralla. Nopean kasvun esteitä ovat riskinoton vähyys, kansainvälisen liiketoimintakemuksen ja usein myös kielitaidon ja markkinointiosaamisen puuttuminen. Polun valinta merkitsee hidasta kasvua, jolloin tuotteen tai palvelun skaalautuvuus, hintakilpailukyky

ja tuottotaso ovat usein alhaisia. Strategiana on erikoistua kapeaan segmenttiin valitulla markkinalla (niche). (Vahvaselkä 2009, 32.)

Yhteistyöhön perustuvan kasvun polku (verkostopolku) on orgaanisen ja born global -polun välimuoto, jossa yritys vauhdittaa kasvuaan ja kansainvälistymistään yritys yhteistyön avulla. Lisäarvoa tavoitellaan ja luodaan yhteistyössä tavarantoimittajien, liiketoimintakumppaneiden ja asiakkaiden kanssa. Yleensä yhteistyötä harjoittavilta yrityksiltä itseltään puuttuu jokin resurssi, jolloin verkoston toimijat täydentävät toistensa osaamista ja resursseja, ja jokaisella on kokonaisuuteen sopiva tuote sekä idea sen kehittämisestä yhteistyössä. Yritys yhteistyön keskeiset syyt ovat kansainvälistymisen nopeuttaminen, investointitarpeen pienentäminen, kyvykkyyksien ja muiden resurssien vahvistaminen ja kulujen säästäminen. Toisaalta yhteistyötä harjoittava yritys ei ole valmis tai kykenevä laajentamaan toimintaansa yksin ja samanaikaisesti useille markkina-alueille. (Vahvaselkä 2009, 33.)

Born global –polku puolestaan edustaa sitä joukkoa pk-yrityksiä jotka aloittavat kansainvälisen liiketoimintansa ennen tai samanaikaisesti kotimaan toimintojen kanssa. Visiossa on alusta alkaen ollut kansainvälinen tähtäin ja strategia, ja tuotteet, toiminnot ja rahoitus on suunniteltu tästä lähtökohdasta. Tutkimusten mukaan syntyjään globaalit yritykset kasvavat markkinoilla nopeasti. Yritykset ovat yleensä pieniä muutaman korkeasti koulutetun omistajan ja työntekijän osaamis- ja tietointensiivisiä yrityksiä. Tuotteet ovat usein vaikeasti kopioitavia uniikkituotteita, joiden elinkaari niche-markkinalla on lyhyt. Tuotteen kaupallistaminen edellyttää suuren mittakaavaedun hyödyntämistä ja resurssien käyttämistä sekä myyntiä samanaikaisesti useassa eri maassa. Born global yrityksille ovat elintärkeitä valmiit kansainväliset verkostot, hyvin suunnitellut, toimivat jakelukanavat ja globaali brändi. (Vahvaselkä, 2009, 34-35.)

Näiden kolmen kuviossa mainitun kansainvälistymispolun lisäksi on Varamäen ja Tornikosken (2007, 175) mukaan ”born networking” -polku. Toisin kuin aiemmat kasvuvaihetutkimukset ovat osoittaneet, suurin osa pk-yrityksistä rakentaa kasvunsa alusta alkaen verkostoitumiselle toteuttamatta lainkaan sisäistä kasvua. (Vahvaselkä, 2009, 33.)

2.4 Globaalin toimintaympäristön haasteet ja mahdollisuudet pk-yrityksille

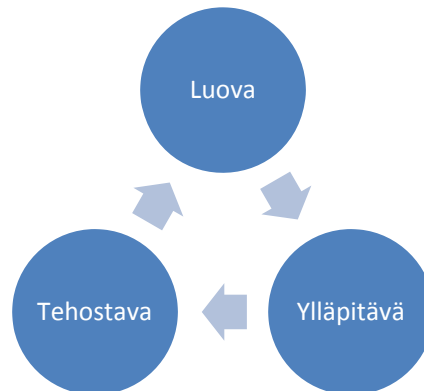
Suomi on pienenä kansantaloutena ja kotimarkkinana riippuvainen yritysten viennistä ja kansainvälistymisestä. Talouden globalisoituminen ja globaali kilpailu tuovat haasteita, mutta tarjoavat myös valtavia mahdollisuuksia. Globalisoitunut liiketoimintaympäristö edellyttää yrityksiltä kansainvälistymistä entistä varhaisemmassa vaiheessa ja kansainvälisen kilpailukyvyyn jatkuvaa kehittämistä myös kotimarkkinoilla toimittaessa. Useiden kansainvälistä liiketoimintaa harjoittavien yrittäjien mielestä puhe kansainvälistymisestä ja maailmalle lähtemisestä on jo hieman vanhakantaista. Elämme ja toimimme yhä kansainvälisemmässä maailmassa, ja vaikka me emme halua kansainvälistyä, maailma kansainvälistyy silti. Vaikka suomalaiset yritykset eivät lähtisi maailmalle, yrityksiä tulee maailmalta Suomeen joka päivä. Digitaalinen liiketoiminta ja verkkokaupat, pääomasijoittajat ja kansainväliset brändit valtaavat markkinoita ja tuovat lisää vaihtoehtoja totuttujen suomalaisten palvelujen ja tuotteiden rinnalle. (Tuominen & Kuulasmaa 2011, 19. Vahvaselkä 2009, 15.)

Suomessa on jo muutamia vuosia odoteltu ”seuraavaa Nokkaa”. Aikanaan vientiämme ovat vetäneet alkuun metsäteollisuus sekä kone- ja metalliteollisuus, sitten kemianteollisuus ja viimeisimpänä informaatioteknologia eli matkapuhelimet ja telekommunikaatiopalvelut. Uutta suurta veturia näiden rinnalle ei kuitenkaan kannata jäädä odottelemaan. Vaimean kansainvälisen kaupan kasvunäkymän ja heikon kotimaisen hintakilpailukyvyyn johdosta Suomen viennissä ei odoteta suurta kasvua. (Euro & Talous 5/2015.)

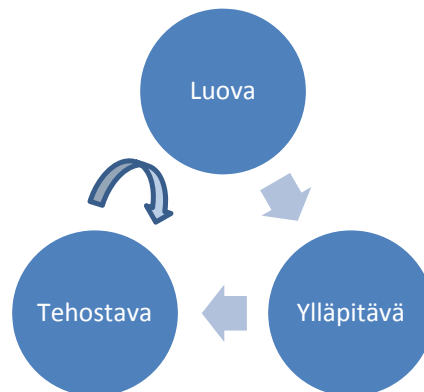
Ilkka Halavan (2016) mukaan kyse ei kuitenkaan ole siitä, etteikö maailmalla olisi tarpeita, kiinnostusta tai markkinoita olemassa, vaan kyse on ennemminkin Suomessa vallitsevan innovaatiokyklin katkeamisesta. Halava kuvaa Clayton Christensenin kolmen eri innovaatiotyypin avulla, mitä Suomen yritys kentässä ja taloudessa tällä hetkellä tapahtuu. Innovaatiot voidaan jakaa kolmeen kategoriaan:

1. Markkinoita luovat innovaatiot (synnyttävät työpaikkoja)
2. Markkinoita ylläpitävät innovaatiot (eivät vaikuta työtilanteeseen)
3. Tehokkuusinnovaatiot (vähentävät työvoiman tarvetta automatisoinnin ja teknologian ansioista) (Halava 2016)

Jotta kansantalous toimisi ja kehittyisi ajanmukaisesti ja terveellä tavalla näiden innovaatioiden vaiheiden tulisi seurata toisiaan (kuvio 3). Yksinkertaistettuna ensimmäisessä vaiheessa markkinoille luodaan uusia yrityksiä ja teknologioita, joita sitten toisessa vaiheessa ylläpidetään ja vakiinnutetaan henkilöstön osaamista ja tietotaitoa. Tämän jälkeen prosesseja osataan tehostaa ja automatisoida, minkä seurauksena työvoimaa ja pääomaa vapautuu markkinoille uusiin innovaatioihin ja työpaikkoihin. Tämän jälkeen syklissä seuraa jälleen uusi luovan innovaation vaihe. (Halava 2016.)



KUVIO 3. Toimiva innovaatioisykli (mukaiillen Halava 2016)



KUVIO 4. Katkennut innovaatioisykli (mukaiillen Halava 2016)

Suomen ongelma kiteytyy Halavan (2016) mukaan tällä hetkellä tämän innovaatioisyklin katkeamiseen tehostavan ja luovan vaiheen kohdalla (kuvio 4). Toimintaa tehostetaan automatisoinnin ja YT-neuvottelujen avulla, minkä seurauksena työttömyys lisääntyy ja yrityksen pääomaa vapautuu, mutta vapautuva pääoma ei ohjaudu uusiin innovaatioihin tai työpaikkoihin. Pääomaa joko varastoidaan yrityksiin tai maksetaan osinkoina omistajille ja sijoittajille. Halavan havaintoa tukevat kevään 2016 aikana uutisotsikoihin nousseet ennätysuuret osingot. Tilastojen mukaan jaettavien osinkojen määrä on kasvanut lähes

koko 2000-luvun, samalla kun investointien määrä on vähentynyt. Ylen uutisten mukaan (16.2.2016) kaksi suurinta syytä investointien vähyteen ovat ulkomaiset sijoittajat, joita investoimisen sijaan kiinnostaa pääomatuotto, sekä huono taloustilanne, jonka vuoksi investoinnit eivät tällä hetkellä yritysten mukaan kannata. (Halava 2016. Yle 16.12.2016).

2.4.1 Pk-yritykset viennin kasvun vetureina

Halavan mukaan (2016) pienten pk-yritysten olisi aika astua esiin suurten yritysten sijaan ja vallata uusia markkinoita. Kasvun ja viennin edellytykset ovat hänen mukaansa tällä hetkellä loistavat ketterille ja innovatiivisille pienille toimijoille. Suurta kysyntää on ravinnon, liikenteen, terveyden, ympäristön ja energian sekä virtuaalitodellisuuden ja uuden teknologian saralla runsaasti. Myös koulutuksen ja opetuksen uudistaminen sekä uudet oppimisympäristöt ovat kovassa kasvussa. Kyse on vain siitä, kuka ehtii ensiksi markkinoille, kotimainen vai ulkomainen toimija. (Halava 2016.)

Mahdollisuuksista ja kysynnästä huolimatta suomalaisten pk-yritysten sektorissa ei kuitenkaan ole kovin paljon aktivoitunut vientiin. Kun 24:ssä teollisuusmaassa tutkittiin yritysten pyrkimystä kansainvälistyä, Suomi sijoittui tutkimuksessa viimeiseksi. Tätä tutkimuksessa paljastunutta innottomuutta tukevat myös tilastot, joiden mukaan vientiyritysten määrä Suomessa on pysynyt lähes samana vuodesta 1994 lähtien. (Tuominen & Kuulasmaa 2011, 124-136.)

Vientiä harjoittavien pk-yritysten osuus EU:ssa on tutkimusten mukaan poikkeuksellisen alhainen juuri Suomessa. Myös suomalaisten vientiyritysten viennin osuus liikevaihdosta on pienempi kuin EU-maissa keskimäärin. Suomessa on noin 14 600 vientiyritystä, joista noin 40% toimii Uudellamaalla. Suomen vienti on käytännössä muutaman suuren toimijan varassa, sillä pk-yritysten osuus kokonaisviennistä on vain noin 14%. Pk-yrityksille kansainvälistyminen tarjoaa aina kovan ossamishaasteen, koska vastuu ja päätöksentekolepäävät yleensä kapeasti ylemmän johdon, usein omistajan harteilla. Työskentely monikulttuurisissa projekteissa edellyttääkin kansainvälistymisorientaatiota, jonka rakennusaineita ovat vankka koulutus, kansainvälinen kokemus ja kielitaito sekä sosiaalisten suhteiden rakentamistaito. (Tuominen & Kuulasmaa 2011, 19, 122-124. Vahvaselkä 2009, 15. Suomen pankki, Euro & Talous 2015.)

Tuomisen ja Kuulasmaan (2011) mukaan pk-yritysten kasvuhaluttomuutta saattavat osittain selittää useiden globaalisti menestyneiden suomalaisten yrittäjien tunnistamat kansainvälistymisen haasteet. Rahoituksen saaminen, oikeiden kontaktien puuttuminen ja heikko markkinatuntemus kohdemarkkinoilta ovat yleisimpiä syitä viennin käynnistymisen hitauteen. Suomalaisia yrityksiä on moitittu myös vaatimattomuudesta ja heikosta markkinointiosaamisesta sekä saavutetun kansainvälisen tunnustuksen ja mediahuomion käyttämättä jättämisestä. Finpron kansainvälistymisen kasvuohjelmapäällikkö Seppo Keränen myöntää (2016) rahoituksen saannin voivan olla pienelle yritykselle hankalaa, mutta kannustaa vientiin mukaan tahtovia hakemaan rahoitusta sekä julkiselta että yksityiseltä sektorilta. Luotettavien kontaktien löytämistä on pyritty valtion toimesta edistämään jo useiden vuosien ajan Finpron ja Tekesin vienninedistämisohjelmien avulla. Digitaalisen maailman ansiosta monet raja-aidat ovat murtuneet ja yhteydenpito sekä viestintä onnistuvat oikean kontaktin löydyttyä huomattavasti entistä helpommin. Kasvun ja pysyvemmän yhteistyön sekä näkyvyyden edistämiseksi oma pr-toimisto, agentti tai lobbaja on äärimmäisen tärkeä yhteistyökumppani kohdemaassa. (Tuominen & Kuulasmaa 2011, 122-181. Keränen 2016.)

2.4.2 Kansainvälisen osaamisen kehittäminen

Kansainvälistyessään sekä yritys että yrittäjä ylittävät kotimaansa fyysisiä ja henkisiä rajoja. Oman henkilöstön kansainvälinen osaaminen ja kokemus ovat avainasemassa matkalla menestykseen. Vahvaselkä (2009) listaa kansainvälisen liiketoiminnan keskeisiä osaamisalueita seuraavasti: kansainvälisen liiketoiminnan suunnittelu ja kehittäminen, markkina-alueiden tuntemus, viennin ja kansainvälisen liiketoiminnan käytäntöjen hallinta, vuorovaikutus ja neuvottelutaidot, markkinointi, ostot ja hankinta, innovatiivisuus sekä johtaminen. (Vahvaselkä 2009, 15–16.)

Tunnistettaessa oman joukon vahvuudet ja heikkoudet voidaan osaamista täydentää tarvittaessa vienninedistämispalvelujen, koulutuksen, asiantuntijapalveluiden sekä rekrytoinnin avulla. Ajatuspaja Demos Helsingin raportti Piilotettu osaaminen (2013) tutkii kansainvälisen osaamisen monipuolistumista ja hyödyntämistä työelämässä. Raportissa todetaan, että puolet suomalaisista työnantajista yhdistää kansainvälisen osaamisen vahvasti sellaisiin ominaisuuksiin kuin kiinnostus uusia asioita kohtaan, empatia, sitkeys, itsetunto, itsevarmuus ja luotettavuus. Useat edellä mainituista kansainvälisen osaamisen ominaisuuksista nousivat suomalaisen työnantajien kaikkein tärkeimmiksi arvioimien

rekrytointikriteerien joukkoon, vaikka he eivät kuitenkaan juuri kiinnitä huomiota kansainväliseen osaamiseen ja kokemukseen rekrytoinnissa. (Leppänen, Lähdemäki, Mokka, Neuvonen, Orjasniemi & Ritola. 2013, 8-36.)

Hanna Sauli (2013) pohtii artikkelissaan korkeakoulujen kansainvälistymisintoilua ja kansainvälisen kokemuksen hankkimisen merkitystä sekä tärkeyttä työelämään siirtyvien opiskelijoiden kannalta. Hän toteaa kansainvälisen osaamisen olevan paljon muutakin kuin kansainvälisissä tehtävissä tarvittavaa kielitaitoa ja kulttuurituntemusta. Hänen mukaansa ihminen kehittää tehokkaasti taitojaan omaksua uusia näkökulmia sekä kykyään kyseenalaistaa vallitsevia olosuhteita kansainvälisen kokemuksen myötä. Kansainvälistä kokemusta ja näkemystä omaavat henkilöt ovat avarakatseisia ja avoimia. Sauli ryhmittelee artikkelissaan kansainvälisen osaamisen osa-alueita seuraavasti:

- Asenteet (esim. avoimuus uusille näkökulmille, joustavuus ja valmius kyseenalaistaa vallitsevia ajattelutapoja)
- Tiedot (esim. tiedot eri kulttuureista, toimintaympäristöistä ja kansainvälisistä järjestelmistä)
- Taidot (esim. viestintä- ja tiimityötaidot, kyky tunnistaa ja analysoida kulttuurieroja, sopeutumiskyky)

(Sauli, 2013).

3 KOULUTUSVIENNI

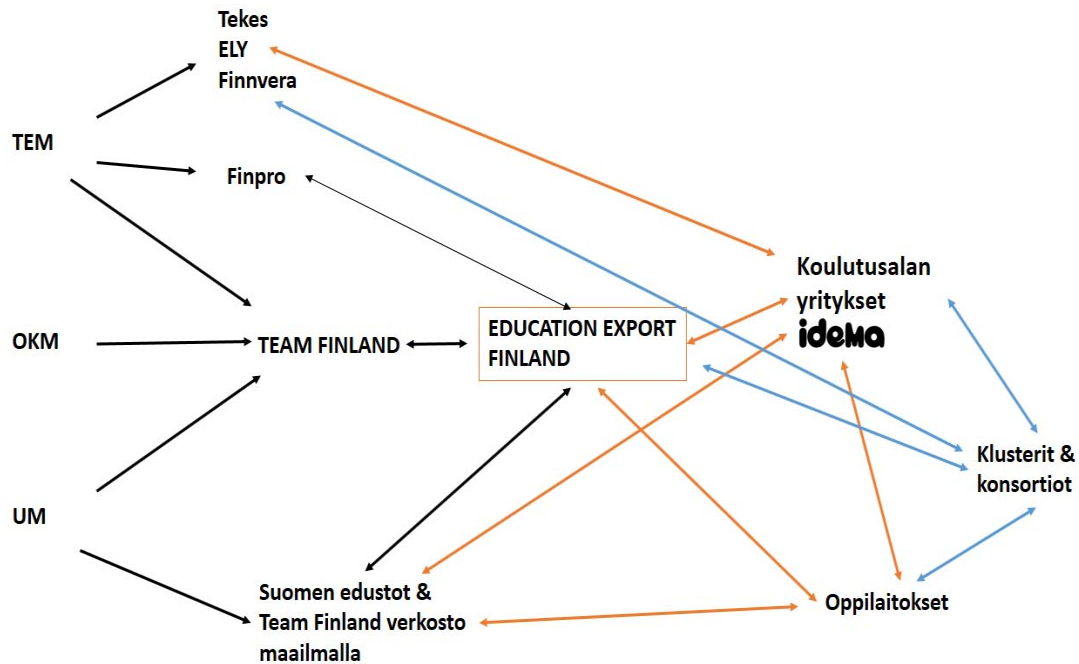
Tässä luvussa määritellään koulutusviennin käsitettä ja esitellään suomalaisen koulutusviennin toimijoita, sekä vienninedistämiskeinoja joiden avulla pyritään avaamaan suomalaisen koulutusesaamisen mahdollisuuksia ja tarjontaa muualle maailmaan. Lopuksi kuvataan koulutusviennissä tarvittavia kompetensseja, koulutusviennin nykytilaa, tavoitteita, mahdollisuuksia sekä suomalaisen koulutusviennin tulevaisuuden näkymiä.

3.1 Koulutusviennin monet toimijat Suomessa

Opetus- ja kulttuuriministeriön määritelmän mukaan (2016) koulutusvienniksi voidaan katsoa yrityksen tai oppilaitoksen koulutukseen, koulutusjärjestelmän tai osaamisen siirtoon pohjautuva liiketoiminta, josta muotoillusta tuotteesta tai palvelusta ulkomainen taho maksaa. Suomalainen koulutusjärjestelmä, opettajankoulutus ja opetus- sekä arviointiosaamien ovat kiinnostaneet maailmalla jo vuosia. Opetus- ja kulttuuriministeriön mukaan koulutusviennin kysytyimpiä palveluita ja osaamisalueita ovat tällä hetkellä mm. koulutusjärjestelmiin liittyvä konsultointi, opetussuunnitelmatyö, opettajien pedagoginen koulutus, rehtoreiden johtamisosaaminen, koulutuksen kehittämishankkeisiin liittyvä arviointi, oppilas- ja opiskelijahuollon osaaminen, varhaiskasvatus ja esiopetus, opetusteknologia ja verkko-opetus sekä ammatillinen koulutus (toisella ja korkea-aseella). (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016.)

Kun Suomessa puhutaan koulutusviennistä, mielletään se edelleen pääosin kotimaisten ja ulkomaisten oppilaitosten väliseksi yhteistyöksi. Tämä ajatusmalli käy ilmi myös valtioneuvoston strategisesta linjauksesta (Valtioneuvosto 2010) ja Koulutusviennin tiekartasta (2016), joissa korkeakoulujen roolia korostetaan koulutusviennin moottoreina. Koulutusviennin tilanne sekä valtiollisten toimijoiden, että oppilaitosten ja yritysten kannalta on kuitenkin hieman haastava. Kaikki odottavat edistymistä ja kasvua mutta jostakin syystä koulutusviennissä ei päästä samanlaisiin tuloksiin kuin vaikkapa teollisuuden alan palveluiden ja tuotteiden viennissä. Ratkaisuja haetaan uusilla tukitoimilla, selvityksillä ja vienninedistämishankkeilla, vaikka toimijoita ja toimintamalleja on monen mielestä jo aivan liikaa. (Valtioneuvosto 2010. Koulutusviennin tiekartta 2016. Sähköinen kysely koulutusalan pk-yrityksille 2016.)

Kuviossa 5 havainnollistetaan Suomen koulutusvientikenttää, sen toimijoita, rooleja ja yhteyksiä eri toimijoiden välillä. Mustat nuolet kuvaavat hallinnollisia yhteyksiä, siniset nuolet toimivaa yhteistyötä ja punaiset nuolet puolestaan haasteita toimijoiden välillä. (Valtioneuvosto 2010. Koulutusviennin tiekartta 2016.)



KUVIO 5. Koulutusviennin toimijat Suomessa

2.1.1 Team Finland ja Education Export Finland

Team Finland -verkoston tarkoituksena on edistää Suomen ja suomalaisten yritysten menestystä maailmalla tarjoamalla heille tietoa, työkaluja ja verkostoja. Suomalaisen koulutuksen näkyvyyden ja tunnettuuden vahvistaminen ovat osa Team Finlandin tehtävää. Team Finlandin taustalla vaikuttaa useita eri toimijoita. Valtioneuvoston kanslian taloudellisten ulkosuhteiden yksikkö koordinoi verkoston toimintaa ja siihen kuuluvien toimijoiden yhteistyötä. Toiminnassa on mukana myös kolme merkittävää ministeriötä. Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) vastaa elinkeino- ja innovaatiopolitiikasta ja sen osana yritysten kansainvälistymisen edistämisestä ja ulkomaisten investointien hankinnasta. Finpro, Tekes, Finnvera, Teollisuussijoitus, Patentti- ja rekisterihallitus, ELY-keskukset ja Suomalais-venäläinen sekä Suomalais-ruotsalainen kauppakamari kuuluvat työ- ja

elinkeinoministeriön hallinnonalaan. Ulkoministeriö (UM) puolestaan vaikuttaa ulkomailla yritysten toimintaympäristöön ja markkinoillepääsyyn, edistää investointeja Suomeen ja koordinoi maakuvatyötä. Ministeriö ohjaa ja tukee edustustoja ja muuta Team Finland -verkostoa maailmalla, ja uusimpana kädenjennuksena nimettiin ulkoministeriössä koulutusviennille oma suurlähettiläs. Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) tukee koulutus- ja kulttuuriviennin toimialojen kehittymistä. Koulutusvientä edistetään niin Suomesta lähtevillä korkean tason valtuuskunnilla kuin Suomeen tulevien vierailujenkin yhteydessä. (Team Finland-kotisivut 2016.)

Education Export Finland (EEF) on Finpron hallinnoima koulutusvientiin erikoistunut kasvuohjelma, jonka toiminta on jatkoa vuonna 2011 toimintansa aloittaneelle Future Learning Finland (FLF)- koulutusvientiklusterille. Uudistetun EEF:n palvelut ovat edeltäjästä poiketen jäsenmaksuttomia; jolloin yritykset ja oppilaitokset voivat hakea pääsyä EEF:n rekisteriin ja viestinnän pariin, ja saada tarjoomansa näkyviin EEF:n www-sivuille. Tällä hetkellä EEF:n ohjelman piiriin kuuluu 68 yritystä tai yksityistä palvelun tarjoajaa, 26 oppilaitosta ja kolme klusteria. Kasvuohjelman palvelut on suunnattu kansainvälistymistä ja kasvua hakeville oppilaitoksille ja yrityksille, joilla on koulutusvientiin soveltuva tuote, palvelu tai konsepti. (EEF-kotisivut 2016.)

EEF:n toiminnan tavoitteena on suomalaisen koulutusliiketoiminnan kasvattaminen kansainvälisillä markkinoilla. Kansainvälistymistä ja kasvua pyritään vauhdittamaan jäsenille tarjottavien tapahtumien ja palveluiden avulla. EEF:n toimintaan kuuluvat muun muassa verkottumistilaisuudet kotimaassa ja kohdemarkkinoilla, jäsenillat, teemaseminaarit sekä työpajat. Lisäksi kasvuohjelma tarjoaa konsultointiapua liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen ja pyrkii tukemaan jäsenten näkyvyyttä omissa kanavissaan ja tapahtumissaan. Kansainvälisten delegaatioiden vastaanottaminen ja yritysten sekä oppilaitosten match making -tilaisuudet ovat olleet yksi tapa varmistaa ulkomaisten kontaktien saaminen kotimaisille koulutusvientitoimijoille. (EEF -kotisivut 2016.)

3.1.1 Oppilaitokset ja yritykset

Oppilaitokset ja yritykset tuovat mukanaan erilaisia vahvuuksia ja kehittämiskohteita koulutusviennin käynnistämisen ja vauhdittamisen näkökulmasta. Koulutusviennissä oppilaitosten vahvuutena ovat suhteellisen suuret henkilöstö- sekä rahalliset resurssit ja hyvät oppilaitoskumppaniverkostot viennin edistämiseen sekä oppilaitosten mahdollisuus

myöntää tutkintoja ja tutkintotodistuksia. Oppilaitokset saavat lisärahoitusta sen perusteella, miten kansainvälistä heidän toimintansa on. Korkeakouluihin houkutellaan vaihtopöppilaita ja kannustetaan omaa henkilöstöä sekä opiskelijoita vaihtoon, palkataan ulkomaisia luennoitsijoita ja tutkijoita ja ollaan mukana kansainvälisissä hankkeissa ja projekteissa. Suomalaisissa korkeakouluissa onkin 2010-luvulla ollut käynnissä useita koulutusvientihankkeita ja vientiyhteistyön pilotteja eri maihin. (Sauli, 2013.)

Haasteena oppilaitoksissa puolestaan on usein kaupallisten intressien puute ja kokemattomuus kansainvälisestä kaupankäynnistä. Syksyllä 2015 Suomen Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston Arenen Kansainvälistymisvaliokunnan teettämässä kyselyssä selvitettiin ammattikorkeakoulujen kansainvälistymisen nykytilaa ja kehitystarpeita. Kyselyyn osallistuneiden 20 ammattikorkeakoulun vastausten perusteella todettiin koulutusviennin olevan erityinen kiinnostuksen kohde, mutta samalla tunnistettiin useita kehitystarpeita. Myynti ja markkinointi sekä tuotteistaminen ja oman myytävän palvelun hinnoittelu eivät ole opetushenkilöstölle ominaisinta työtä. Usein koko korkeakoulun koulutusvientitoimet nojaavat muutaman henkilön täysipäiväiseen tai osa-aikaiseen tuntiresurssiin ja kv-työtä tehdään muun opetustyön ohessa. Hankkeiden avulla hankitut kontaktit ja verkostot sekä niiden ylläpitäminen saattavat hiipua hankkeen ja hankerahan loppua. Myös erot eri ammattikorkeakoulujen välillä korostuivat kyselyn vastauksissa. Siinä missä toiset vasta kehittävät organisaatorakennettaan koulutusvientiä paremmin palvelemaan suuntaan, ovat toiset olleet jo vuosia mukana kansainvälisessä yhteistyössä ja koulutusvientiprojekteissa. (Vanhanen 2016, 14-15.)

Tällä hetkellä oppilaitosten toimintaa säätelevät lait ja asetukset myös rajoittavat koulujen mahdollisuuksia harjoittaa liiketoimintaa eli myydä ja ottaa vastaan rahaa tarjoamistaan palveluista. Tosin hallituksen uuden kärkihankkeen myötä on aloitettu useita esiselvityksiä lakien muuttamisesta, ja korkeakoulujen kohdalla merkittävä käänne nähtiin alkuvuodesta 2016, kun niille sallittiin vapaus periä tutkintomaksuja ulkomaisilta opiskelijoilta. Tämän seurauksena korkeakoulut ovat alkaneet myydä tutkintoja ja opettajankoulutusosaamistaan ja tähän resursoidaan paljon, joskin volyyymi on vielä melko pieni. Toisella asteella tilanne on vielä korkeakouluja huomattavasti hankalampi. Tällä hetkellä selvitystä tehdään muun muassa Näyttötutkintojen myynnin vapauttamisesta. Tosiasiassa tilanne kiteytyy siihen, että kysyntää ja kiinnostusta on paljon enemmän kuin tarjontaa ja mahdollisuuksia tehdä kauppaa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016.)

Koulutusalan yrityksillä haasteet ovat päinvastaisia. Koulutusvientiin suuntautuvia palveluita ja tuotteita tarjoavia yrityksiä on Suomen markkinoilla vielä melko vähän, ja niistä suurin osa keskittyy opetusteknologiaan, sähköisiin opetusalustoihin ja opetuspeleihin. Mielikuva koulutusviennistä oppilaitosten välisenä toimintana luo haasteita yritysten myyntiponnistuksiin ulkomaalaisille oppilaitoksille.

Yrityksillä liiketoimintaosaaminen on luonnollisesti hyvin hallussa, omia palveluita osataan hinnoitella ja myydä, mutta koulutusvientiin mukaan haluavien yritysten isoimmat haasteet löytyvätkin verkostojen, kontaktien ja kumppanien puutteesta sekä yritysten pienistä rahallisista ja henkilöstöresursseista. Finpron koulutusviennin ohjelmajohtajan Seppo Keränen (2016) mukaan Suomessa toimivat koulutusalan yritykset ovat valtaosin pieniä, alle 500 000 €liikevaihtoa tekeviä toimijoita. Henkilöstöä on keskimäärin 3-10 ja kansainvälistymiseen sekä koulutusviennin aloittamiseen tarvittavat alkuinvestoinnit aiheuttavat hankaluuksia. Maailmalle pääseminen vaatii osaamisen lisäksi paljon aikaa, rahaa ja verkostoja. Näin ollen kasvun ja kansainvälistymisen mahdollistavan rahoituksen hankkiminen ja turvaaminen, ovat ensimmäisiä askeleita pienen yrityksen polulla kohti globaalia markkinaa. (Keränen 2016.)

3.1.2 Klusterit, allianssit ja järjestöt

Suomessa toimii eri tavoin koulutusvientiä edistäviä tahoja ja konsortioita. Osa niistä toimii yhdistyspohjalla kuten Global Tampere Education ja Kiinan-Suomen -yhteyksien parissa töitä tekevä Finland-China Education Association FICEA. Myös yritykset ovat perustaneet yhteenliittymiä kuten Active Learning Alliance jonka toimittaa kolmentoista eri yrityksen laitteita, kalusteita ja oppisisältöjä oppimisympäristön eri osakokonaisuuksiin. Serious Gaming Cluster (SGC) on puolestaan pelialan yritysten yhteenliittymä, jonka tarkoituksena on suomalaisten opetuspelejä tekevien yritysten yhteistyön ja vienninedistäminen. (Global Tampere Education -kotisivut, 2016. FICEA -kotisivut, 2016. Active Learning Alliance-kotisivut, 2016. Serious Gaming Cluster -kotisivut.)

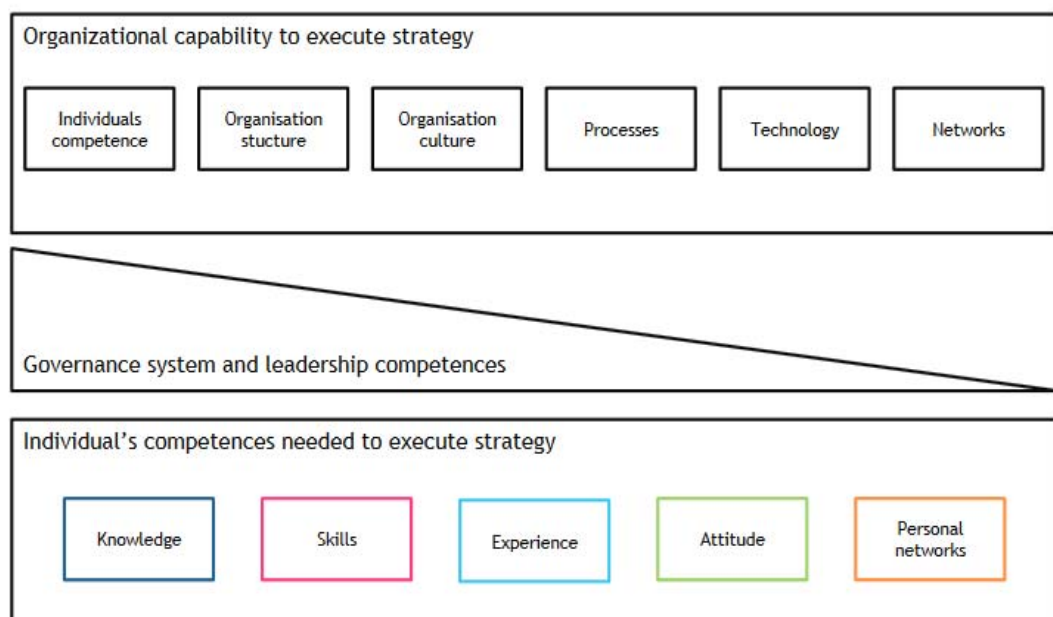
Iso joukko yhteenliittymistä on kuitenkin korkeakoulujen ja koulutuskuntayhtymien alueellisista lähtökohdista luotuja yhtiöitä tai yhdistyksiä. EduCluster Finland on Jyväskylän koulutuskuntayhtymän, Jyväskylän yliopiston ja Jyväskylän Ammattikorkeakoulun perustama asiantuntijaorganisaatio, joka suunnittelee ja toteuttaa koulutusalan kehittämis- palveluita sekä opettajien ja koulunjohtajien täydennyskoulutusta eri koulutusaloilla ja -

tasoilla. FUAS-liittouma - Federation of Universities of Applied Sciences - on Hämeen ammattikorkeakoulun, Lahden ammattikorkeakoulun ja Laurea-ammattikorkeakoulun muodostama strateginen liittouma ja Finland University on puolestaan Itä-Suomen-, Turun- ja Tampereen yliopistojen yhteinen vientiyhtiö. (Lehtonen, 2016. FUAS -kotisivut. Finland University -kotisivut.)

Vaikka opetus- ja kulttuuriministeriön koulutusvientistrategia edellyttääkin toimijoiden yhteistyötä ja verkottumista monipuolisemman koulutustarjonnan aikaansaamiseksi, kilpailevat suomalaiset korkeakoulut ja yritykset kuitenkin sekä keskenään, että ulkomaisten oppilaitosten ja yritysten kanssa kansainvälisistä tarjouksista. (Airola 2014.).

3.2 Koulutusvientikompetenssit

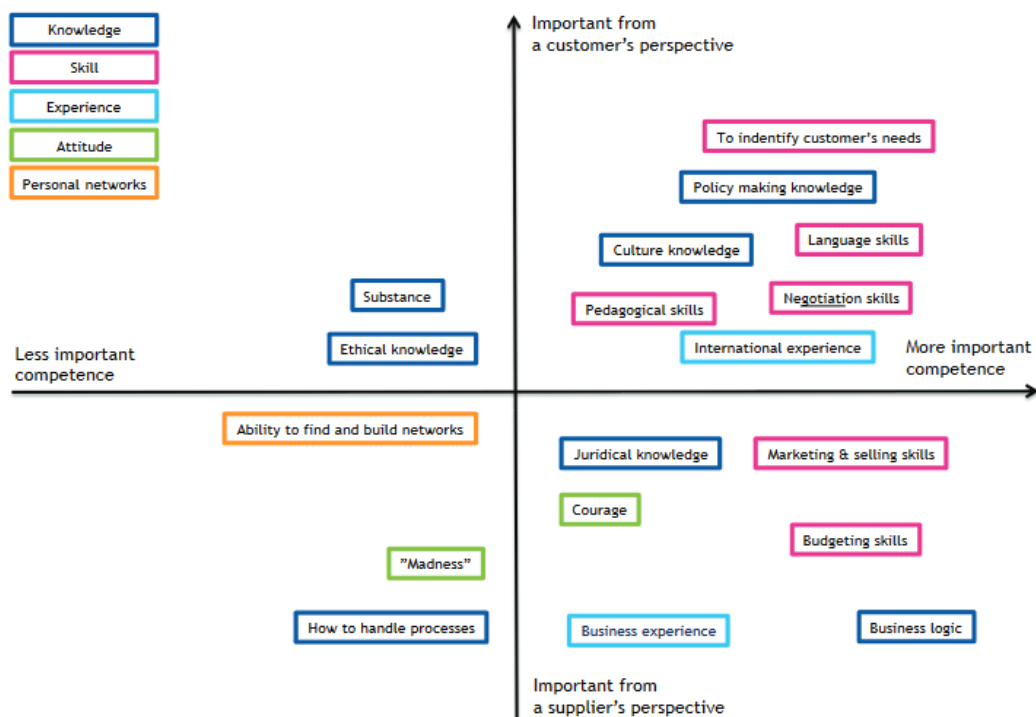
Kuten luvussa 2.1 todetaan, tässä opinnäyteyössä kansainvälistyminen nähdään ennen kaikkea strategisena prosessina, ja joukkona strategisia päätöksiä joiden avulla haluttu päämäärä saavutetaan. Mikäli yrityksen tai oppilaitosorganisaation tavoitteena on koulutusviennin käynnistäminen, on se myös strateginen valinta ja päätös. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arenen koulutusvientijulkaisussa (2016) tarkastellaan mitkä asiat vaikuttavat organisaation kykyyn toteuttaa strategiaansa. Strategian toteutumiseen todetaan vaikuttavan sekä organisaation että yksilön kompetenssit. (Kuva 1). (Keränen & Väkeväinen, 2016, 47-48)



KUVA 1. Organisaation ja yksilön kompetenssit (Keränen & Väkeväinen, 2016, 49)

Kuten kansainvälisen osaamisen, myös koulutusvientiosaamisen voidaan katsoa muodostuvan erilaisista tiedoista, taidoista, kokemuksista ja asenteista sekä omista henkilökohtaisista verkostoista. Laurean Ammattikorkeakoulussa toteutetun projektin avulla selvitettiin millaisia kompetensseja yksilöillä tulisi olla, jotta koulutusviennin strategisissa tavoitteissa onnistutaan. Henkilöstön näkökulmasta tärkeimpiä koulutusviennissä tarvittavia kompetensseja olivat muun muassa: eettiset taidot, kulttuuritietämys, juridinen tietämys/osaaminen, prosessiosaaminen, sisältöosaaminen, bisnesosaaminen, kielitaito, neuvotteluosaaminen, pedagogien osaaminen, asiakkaiden tarpeen tunnistamisen taito, budjetointi- ja myyntitaito sekä markkinointiosaaminen. Oleelliseksi kysymykseksi oppilaitosten, ja miksei yritystenkin kannalta muodostuu se, kuinka monella yksilöllä organisaatiossa tulee olla koulutusviennissä vaadittavia kompetensseja, jotta strategiset päätökset ja linjaukset pystytään toteuttamaan. (Keränen & Väkeväinen, 2016, 47-48.)

Kompetenssien tunnistamisen jälkeen Laureassa määriteltiin mitkä kompetenssit ovat erityisen tärkeitä toimittajan (oppilaitoksen/yrityksen) kannalta ja mitä ovat tärkeitä ostajan/asiakkaan kannalta (kuva 2.) Tämän jaon perusteella voidaan todeta yleisesti liiketoimintaosaamisen sekä kieli- ja kulttuuritaitojen olevan avainasemassa koulutusvientiä tehtäessä. (Keränen & Väkeväinen, 2016, 47-48.)



KUVA 2. Kompetenssit toimittajan ja asiakkaan näkökulmasta (Vanhanen, 2016, 50)

Koulutusviennin vauhdittamiseksi yritykset ja oppilaitokset voisivat hyötyä yhteistyöstä ja toistensa tarjoamista vahvuuksista sekä osaamisesta, mutta käytännön yhteistyö ja kumppanuussopimukset ovat vielä tällä hetkellä Suomessa harvinaisia. Oppilaitokset muodostavat konsortioita keskenään ja yritykset yhdessä toisten yritysten kanssa. Oppilaitoksia ei myöskään kannusteta valtion puolesta jaettavien taloudellisten avustusten kautta tekemään yhteistyötä yritysten kanssa. Valtionavustuksen saamiseen riittää, että on itse saanut aikaan kauppaa ulkomaille. Jos rahan saamisen ehtona olisi yhteistyö yritysten kanssa, voisi tämä lisätä merkittävästi oppilaitosten halukkuutta yritysyhteistyöhön.

3.3 Koulutusviennin tulevaisuus

Suomen koulutusvienniltä odotetaan kovia tuloksia lähivuosina ja se onkin asetettu yhdeksi uuden hallituksen kärkihankkeista. Kärkihankeen taustalla on valtioneuvoston vuonna 2010 tekemä strateginen linjaus, jonka mukaan koulutus on yksi merkittävistä suomalaisista vientialoista vuoteen 2015 mennessä. Tavoitteisiin pääsemiseksi opetus- ja kulttuuriministeriö valmisteli toimenpideohjelman koulutusviennin edistämiseksi. Selvitysryhmän syksyllä 2013 laatima ohjelma koostui seuraavista osa-alueista:

1. Laadunhallinta ja oppiminen nostetaan keskiöön
2. Rekrytoidaan Suomeen lisää motivoituneita opiskelijoita
3. Poistetaan itse tekemämme lainsäädännölliset esteet
4. Tehdään koulutusviennistä kannattavaa liiketoimintaa
5. Tuetaan koulutusviennillä kehityspolitiikkaa
6. Vahvistetaan koulutusviennillä myönteistä Suomi-maakuvaa
7. Toimenpideohjelman seuranta

Asetettuihin tavoitteisiin ei päästy aikataulussa, ja tulosten jäätyä paljon odotettua pienemmiksi kärkihankkeen avulla pyritään vahvistamaan entisestään korkeakoulujen ja elinkeinoelämän yhteistyötä innovaatioiden kaupallistamiseksi. Koulutusviennille asetettujen tavoitteiden mukaan koulutusviennin liikevaihtoa tulisi kasvattaa kolmanneksella vuoteen 2018 mennessä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013.)

Kappaleessa 2.4.1 listattuihin pk-yritysten vientihaasteisiin ollaan puuttumassa aikaisempaa vahvemmin myös koulutusvientikentällä. Koulutusviennin edistämisen uusin voimavara on Ulkoministeriön, opetus- ja kulttuuriministeriön sekä työ- ja elinkeinoministeriön syyskuussa 2016 nimittämä koulutusvientisuurlähettiläs Marianne Huusko (2016). Koulutusvientisuurlähettilään tehtäviin kuuluu koulutusvientiponnisteluiden tukeminen ulkoministeriöstä käsin. Ulkomaankauppa- ja kehitysministeri Kai Mykkänen linjaa, että koulutusviennin suurlähettilään tehtävänä on muun muassa määritellä potentiaaliset markkinat ja asiakkaat sekä varmistaa, että koko Team Finland -koneisto on tehokkaasti suomalaisen koulutusviennin tukena. Huusko toteaa toiminnan alussa fokuksen olevan koulutusvientitoimijoiden (koulutuksen järjestäjien ja yritysten) kuuntelussa ja heihin tutustumisessa. Tavoitteena on selvittää mitä jo tehdään, mihin halutaan päästä, minkälaisia esteitä tunnistetaan ja miten toimijoita voidaan viranomaisnäkökulmasta tukea. Koulutusviennin tukemisessa on monia eri tasoja, mutta toiminnan tulisi Huuskon mukaan lähteä aina yrityksestä, sen tuotteesta ja kyvystä myydä näitä tuotteita. Viranomaisten rooli voi olla vain tätä osaamista tukeva ja täydentävä. Luonnollista ulkoministeriöstä käsin on katsoa, miten Suomen ulkomaanedustustot saataisiin mahdollisimman hyvin tukemaan koulutusviejiä. (Huusko 2016. Ulkoasianministeriö 2016).

Kontaktien etsinnän lisäksi vientiponnisteluihin tarjotaan tukea myös verkostoitumisen, markkinatuntemuksen sekä arvovaltapalveluiden avulla. Koulutusvientikentän uudistuksessa toimintaa tullaan muuttamaan vaiheittain. Ensi askel ja tärkein muutos Huuskon mukaan (2016) on EEF-kasvuohjelman muuttaminen ja käytettävissä olevien rahojen hyödyntäminen sellaisella tavalla, että ne aidosti tukevat yritysten tekemistä. Tärkeimpinä asioina useimpien toimijoiden kohdalla Huusko listaa koulutusosaamisen tuotteistamiseen ja myymisen kehittämiseen liittyvät toimet ja peräänkuuluttaa toimijoiden uskallusta yhdistää voimansa vientitoiminnassa. Menestyäkseen maailmalla suomalaisten koulutusvientitoimijoiden tulisi muodostaa entistä laajempia tuotekokonaisuuksia. Jos ja kun näiden pohjalta on osoitettavissa koulutusviennin kasvua, lisäresursointi on oletettavasti mahdollista ja niiden avulla voidaan tukea vientiponnisteluille laajentaa ja systematisoida. (Huusko 2016. Ulkoasianministeriö, 2016).

Vuonna 2016 laaditussa Koulutusviennin tiekartassa (2016) kerrotaan saavutetuista ja saavuttamattomista tavoitteista ja uusista avauksista sekä toimenpiteistä koulutusviennin edistämiseksi. Tilanne on ministeriöiden sekä toimijoiden kannalta mielenkiintoinen. Natalia Härkin (2016) työ- ja elinkeinoministeriöstä kertoo kasvuohjelmien rahoituksesta

viimeiseltä kahdelta vuodelta seuraavaa: ”Hallitus on osoittanut työ- ja elinkeinoministeriölle erillisrahoitusta Team Finland -kasvuohjelmiin vuosille 2014 (syksystä) – 2018 yritysten kansainvälistymisen lisäämiseen sekä Suomeen suuntautuvien ulkomaisten investointien ja matkailun edistämiseen yhteensä 74,1 miljoonaa euroa, josta 9 miljoonaa euroa on sovittu käytettävän yritysten yhteishankkeiden kansainvälistymisavustuksen messuavustuksiin vuosina 2016 – 2018. Ministeriö on rahoittanut kasvuohjelmia loppuvuodesta 2014 lähtien.” Näin ollen rahallisia resursseja on ollut ja on tulevaisuudessakin käytössä, mutta niiden oikeanlaisesta käytöstä käydään keskustelua. (Härkin 2016. Koulutusviennin tiekartta 2016.)

Syksyllä 2016 arviot koulutusviennin kasvuohjelman Education Export Finlandin (EEF) toiminnasta ja konkreettisista koulutusviennin kasvun tuloksista ovat edelleen odottavia. Toiminnan kehittämiseen on luotu työryhmä pohtimaan, miksi tavoiteltuun kasvuun ei ole päästy ja mitä toimia pitäisi uudistaa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013a, 22. EEF 2016.)

Koulutusalan pk-yrityksille tehdyn sähköisen kyselyn tuloksista käy ilmi yritysten kiinnostus osallistua kollektiiviseen vienninedistämistoimintaan. 100% vastanneista yrityksistä kertoi kuuluvansa EEF -kasvuohjelmaan, mutta yrityksen tarpeet ja saadut palvelut eivät täysin kohtaa. Yritykset toivoisivat enemmän valmiiksi kartoitettuja markkinoita, kiinnostuneita ostajia, ja ulkomaisten toimijoiden kanssa järjestettyjä tapaamisia joissa on selkeä liiketoiminnallinen fokus. Eräs haastatelluista yrittäjistä tiivistää ongelman seuraavasti: ”Valtiovetoisten vienninedistämispalveluiden ongelmana on niiden julkinen rahoituspohja. Yritykset kaipaisivat konkreettisia myyntiliidejä ja -tapaamisia, mutta julkisin varoin rahoitetun toiminnan avulla ei saa edistää yksittäisten yritysten liiketoimintaa.” Toisin sanoen myynninedistämismatkoille mennään, muttei myymään. Yritysten keskuudessa onkin pohdittu julkisten delegaatioiden ja valtiovierailujen merkitystä konkreettisten kauppajen aikaansaannissa. Suomen koulutusviennin kasvun mahdollistaminen saattaa tulevaisuudessa olla enemmän yksityisissä kuin julkisissa käsissä. Onnistumisen avaimet ovat jossakin tiiviin yritysvetoisen verkoston ja sitä tukevien julkisten toimien tehokkaan yhteistyön välimaastossa. (Sähköinen kysely koulutusalan pk-yrityksille, 2016)

4 VERKOSTOITUMINEN

Tässä luvussa kuvataan verkostotaloutta nykypäivän ilmiönä, käsitellään verkostoitumisen ja verkostojen käsitteitä, sekä kuvataan verkostojen muodostumista ja verkostorakenteita. Luvussa pohditaan lisäksi verkostojen merkitystä pk-yritysten kehittymisen ja kasvun näkökulmasta ja verkostojen muodostamisen sekä ylläpitämisen mahdollisuuksia ja haasteita. Lopuksi käydään läpi riskienhallintaa onnistuneen verkostotoiminnan turvaamiseksi.

4.1 Asiakasohjautuva verkostotalous

Verkostoja ja verkostotaloutta pidetään yleisesti markkinatalouden uutena kehitystienä ja aikamme yhtenä merkittävimpänä megatrendinä. Markkinoilla on siirrytty yritysorganisaatioiden maailmasta verkosto-organisaatioiden maailmaan, ja keskinäistä kilpailua käydään yksittäisten yritysten sijaan eri verkostojen ja ”leirien” kesken. Suomen kaikista yrityksistä 95% on alle 10 henkilöä työllistäviä pk-yrityksiä, joiden kasvu perustuu vahvasti verkostoitumiseen. Kuten kappaleessa 2.4.1 todettiin, kansainvälistä liiketoimintaa tekevät yrittäjät tiedostavat nykypäivänä entistä vahvemmin kasvun ja kansainvälistymisen olevan kiinni siitä keitä tuntee ja kenen kanssa päästään yhteistyöhön, yhteistarjoomaan ja samaan pöytään. Voidaankin siis sanoa, että tämän päivän kilpailussa verkostosuhteet ovat keskeinen selviytymis- ja kilpailutekijä. Pienempien toimijoiden kokonaisuuksista pyritään entistä nopeammin ja joustavammin rakentamaan suurempia kokonaisuuksia. Tästä ilmiöstä puhuttaessa on käytetty leikillisesti termiä ”lego-talous” (Hakanen ym. 2007. 12-22).

Toisena tunnistettavana megatrendinä yritysten toimintaa muokkaa asiakasohjautuvuus, jonka keskeisenä piirteenä on perinteisen tuotantolähtöisen arvoketjun kääntyminen asiakasohjautuvaksi. Ajatus asiakkaan asettamisesta toiminnan keskiöön on vaikuttanut vahvasti verkostotalouden kehitykseen. Maailmantalous ja kuluttajat ovat siirtymässä kaikkialla maailmassa niukkuudesta runsauden yhteiskuntaan, jossa ostokykyisellä kuluttajalla on aina valinnanvaraa. Nykypäivän asiakkaat ovat tiedostavia eivätkä tyydy massa-tuotannon ehdoin rakennettuun yleistuotteeseen. Kilpailevista tuotteista on helppo ottaa selvää ja asiakkaat edellyttävät omaa valintaa ja personointia. Tämän seurauksena toimitusajat ovat lyhentyneet selvästi, ja varastoitavista massatuotteista on siirrytty pienempiin personoituihin ratkaisuihin ja yhä suurempi osa tuotannosta tapahtuu vuorovaikutuksessa

asiakkaan kanssa. Asiakassuhteista on tullut niin keskeinen osa yritysten menestystä, että niitä on alettu nimittää yrityksen pääomaksi. (Hakanen ym. 2007, 12-15. Niemelä 2002, 15-16.)

Vertailukohtana verkostotalouden kehitystä on verrattu jopa mullistukseen, jonka liukuhinnan käyttöönotto aiheutti aikoinaan teollisessa tuotannossa. Verkostotalouden kehittymistä ovat merkittävästi edistäneet automaatio, tietoliikenne ja informaatioteknologia. Yritykset fokuoivat entistä enemmän omaa toimintaansa ydinosaamiseen, ja tuottavat tarvittavan tarjooman asiakkaille ulkoistamalla ja muiden yritysten ja tahojen lisäarvo-palveluita käyttäen. Etua haetaan liittoutumalla kutakin tarvetta parhaiten palvelevien yhteistyötahojen kanssa, sillä yhdessä saavutetaan jotakin sellaista, mihin kukaan ei yksinään pystyisi. Tämän suuntainen kehitys luo uudenlaisia, muuntautumiskykyisiä ja kysyntälähtöisiä palveluketjuja joissa kooltaan pienet ja hyvin pitkälle erikoistuneet toimijat hyötyvät toinen toisistaan sekä taloudellisesti että myynti-, markkinointi- ja toimitusresssien muodossa. (Hakanen ym. 2007. 12-15.)

4.2 Verkostoituminen ja verkostot käsitteenä

Kirjallisuudessa ja tutkimuksissa esiintyy useita erilaisia verkostojen ja verkostoitumisen määritelmiä. Kyseessä on ilmiö jonka systemaattinen tutkiminen ja jäsentäminen ovat vasta viime vuosina nousseet esiin, mistä syystä käsitteistö ja terminologia ovat vielä melko vakiintumattomia. Yleensä verkosto ymmärretään jonkinlaisena riippumattomien osien yhteen kytkeytyneenä kokonaisuutena. Taulukossa 3. esitellään muutamia kirjallisuudessa ja liike-elämässä esiintyviä verkostomaista toimintaa kuvaavia termejä ja käsitteitä. Näiden taulukossa mainittujen käsitteiden lisäksi allianssi, konsortio, toimintaketjut, kauppaketjut, toimittajaverkostot, myyntiverkosto jne. ovat kaikki termejä joita käytetään työelämässä ja kirjallisuudessa kuvaamaan erilaista ja eritasoista yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Verkostoitumisen ja verkoston käsitteen määrittelyssä onkin tämän vuoksi haasteita ja väärinymmärrysten mahdollisuus on ilmeinen. (Hakanen ym. 2007, 15, 40-44.)

TAULUKKO 3. Verkostoihin liittyviä lähikäsitteitä ja määritelmiä (mukaillen Hakanen ym. 76-78).

Käsite	Määritelmä
Verkostosuhde	Yrityksen tai organisaation tavoitteelliseksi, pitkäaikaiseksi ja läheiseksi tarkoitettua yhteistyötä yhden tai useamman muun yrityksen tai organisaation kanssa.
Kumppanuus (Partneruus)	Kahden yrityksen tai organisaation vakiintunutta, tiivistä ja usein virallistettua verkostosuhdetta.
Verkostoituminen	Prosessi, jossa yhteistyöyritysten tieto, osaamien ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi.
Verkottuminen	Verkostosuhteisiin pohjautuva tavoitteellinen ja tuloshakui-nen prosessi, tiiviin verkostoitumisen muoto.
Verkosto	Useamman yrityksen, organisaation tai yksilön välistä verkostosuhteiden kudosta, joka on periaatteessa rajaton ja jatkuvasti elävä. (esim. myyntiverkosto, suhdeverkosto)
Verkko	Käsitteellisesti tiivis ja rajattu verkosto, johon liittyy omaa tunnistettavaa ja tavoitteellista toimintaa. Syntyy määrätietoista kehitystyötä tehden löyhemmästä verkostosta verkoksi. (esim. alihankintaverkko)

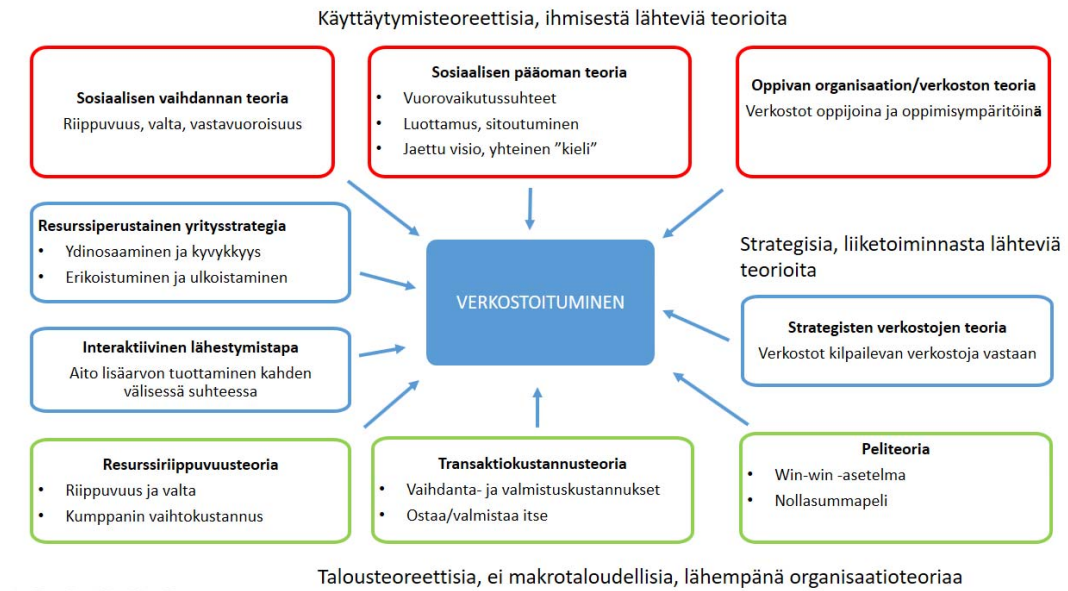
Tässä opinnäytetyössä verkostolla tarkoitetaan pitkäjänteistä, luottamukseen perustuvaa, yhteisiin pelisääntöihin ja liiketoiminnallisiin (myynnillisiin) tavoitteisiin tähtäävää usean pienen eri toimijan muodostamaa yhteistyöliittoumaa, johon jokainen jäsen tuo oman erityisen osaamisensa, täydentäen sillä muiden verkoston jäsenten tarjoomaa ja osaamista. Samankaltaiseen ajatukseen perustuvan verkostojen määritelmän esittävät Hakanen ym. (2007) kuvaillen verkostoitumista prosessiksi (taulukko 3), jossa yhteistyöyritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi. (Hakanen ym. 2007, 44.)

4.2.1 Verkostomaisen toiminnan ominaispiirteitä

Verkostoitunut toiminta on luonteeltaan tavoitteellista ja pidempiaikaista, strategista ja luottamukseen perustuvaa, kaikkia osapuolia pitkäjänteisesti hyödyntävää (win-win-poh-

jaista) yhteistyötä. Verkoston toiminta voi olla yhteistyötä ydinprosessissa, lopputuotteiden/palveluiden tuotannossa ja/tai niiden toimittamisessa. Kirjallisuus ja tutkijat tuntuvatkin yleisesti olevan sitä mieltä, että perinteistä markkinataloutta eli ostamista ja myymistä ei tulisi sellaisenaan sotkea verkostoitumisen käsitteeseen. Parhaimmillaan verkostossa toimiminen on kaikkien osapuolten osaamista kehittävää strategista kumppanuutta, jossa oppiminen on väline tulevaisuuden taloudellisten hyötyjen tavoittelussa. (Hakanen ym. 2007, 10, 44-45.)

Verkostomaista toimintaa ilmiönä on tutkittu eri tieteenaloilla viime aikoina paljon, ja sitä on pyritty hahmottamaan muun muassa sosiaalipsykologisesta, strategisesta, sekä talousteoreettisesta näkökulmasta. Kuviossa 6. esitellään yhdeksän erilaista teoreettista näkökulmaa verkostoitumiseen. Talousteoreettinen näkökulma lähestyy verkostomaista toimintaa valmistuksen ja ostamisen, hyödyn maksimoimisen, kustannusten minimoimisen sekä etujen tavoittelun näkökulmasta. Strategiateorioiden mukaisesti verkostoja voidaan tutkia joko resurssipohjaisesti ydinkyvykkyys- ja -osaamisia tarkastellen, strategisten verkostojen välisen kilpailun näkökulmasta, tai aidon lisäarvon tuottamisen näkökulmasta. Käyttäytymisteoreettiset/sosiaalipsykologiset mallit ovat viime aikoina korostuneet verkostotutkimuksen saralla, sillä pelkkien teknisluontoisten ja rakenteita sekä prosesseja selvittävien mallien on havaittu olevan riittämättömiä kuvamaan moniulotteista verkostoitumista ilmiönä. Käyttäytymisteoreettiset mallit lähestyvät verkostomaista toimintaa ihmisistä ja ihmisen käyttäytymisen näkökulmasta, tutkien sosiaalisen pääoman, sosiaalisen vaihdannan sekä oppivan organisaation ilmiöitä. Verkostoituminen nähdään sosiaalisena organisaatioinnovaationa. (Hakanen ym. 2007, 11, 47. Vesalainen 2006, 16.)



KUVIO 6. Teorioita verkostoitumisen ymmärtämiseksi (mukaihen Hakanen ym. 2007, 47. Vesalainen 2006, 35)

Edellä mainittujen lähestymistapojen ja teorioiden kautta katsottuna vallalla olevat markkinat voidaan karkeasti jakaa myös markkinaehtoisien toiminnan (strategiset mallit), hierarkkisen toiminnan (talusteoreettiset mallit) ja niiden välimaastossa olevan verkostoina toimimisen (käyttäytymisteoreettiset mallit) vyöhykkeisiin (taulukko 4). Hierarkkisella toiminnalla tarkoitetaan perinteistä yrityksen omalla määräämisvallalla ohjattua liiketoimintaa, jossa selkeä käskyvalta, kontrolloidut suhteet ja direktio-oikeus ohjaavat ja sääntelevät yritysten välistä toimintaa. Markkinaehtoisesti ohjautuvassa toiminnassa hinta on keskeinen ja erottava elementti, ja kilpailutukset sekä sopimukset ohjaavat ja muokkaavat yhteistyösuhteita ja niiden pituutta. Ammatinharjoittajien ja pk-yritysten verkostoja tarkasteltaessa nousee esiin käsite tasavertaisesta monenkeskisestä verkostosta. Tällä tarkoitetaan hierarkkisen ja markkinaehtoisien vyöhykkeiden välissä olevaa verkostomaista toimintaa, joka perustuu tasavertaisten toimijoiden yhteiseen, samanaikaiseen ponnisteluun esimerkiksi paremman kokonaistarjonnan aikaansaamiseksi tai laajempialaisen tuotekehityksen mahdollistamiseksi. (Hakanen ym. 2007, 42, 50, Vesalainen, 2006. 12.)

TAULUKKO 4. Toiminnan ja sen ohjauksen eri tyyppisiä (mukaillen Hakanen ym. 2007, 50. Vesalainen 2006, 24)

	Markkinaehtoinen toiminta	Verkostoina toimiminen	Hierarkkinen toiminta
Ohjaustapa	Markkinaehtoisesti ohjautuvaa liiketoimintaa	Yhteisöllistä liiketoimintaa	Yrityksen omalla määräämisvallalla ohjattua liiketoimintaa
Toimintatavalle tyypillistä	Hinta on keskeinen, kilpailuttaminen	Yhteistyö, vuorovaikutteiset suhteet ja oppiminen, luottamus	Auktoriteetti, kontrolloidut suhteet selkeä käskyvalta ja rakenne
Laillinen perusta	Sopimusoikeus	Kumppanuussopimukset	Direktio-oikeus

4.2.2 Verkoston elinkaarimallit

Kirjallisuudessa ja tutkimuksissa esitetään useita kuvauksia verkostoitumisen vaiheista, verkoston syntymisestä aina toiminnan käynnistämiseen asti. Tutkijat määrittelevät tällöin verkoston ajallisessa kehityksessä vaiheita, joihin liittyy niille tyypillisiä piirteitä ja toimia. Tällöin voidaan puhua verkoston muodostumisprosessista ja verkostoitumisen vaihemalleista. Useimmat kirjallisuudessa esitetyt mallit kuitenkin kuvaavat vain verkostoitumisprosessin alku- eli muodostumisvaihetta. Esimerkiksi Raatikainen (1994) jakaa verkostoitumisprosessin kolmeen osaan: yhdistyminen (connection), vuorovaikutus (interaction) ja sidos (bond). Tämän kaltaiset kuvaukset eivät luo koko kuvaa verkoston dynaamisuudesta, syklisyydestä tai verkoston koko elinkaaresta. Taulukossa 5. on esitelty viisi erilaista verkoston syntymistä, kehittymistä ja muuttumista tarkastelevaa näkökulmaa. (Hakanen, 2003. Valkokari ym. 2006, 15.)

TAULUKKO 5. Verkoston kehitysvaiheiden kuvauksia (Hakanen, 2003.)

Tutkija	Kehitysvaiheet			
Nilsson & Nilsson, 1992	Havainnointi-vaihe	Kiteytymis-vaihe	Kasvuvaihe	
Pettersen, 1994	Tutustumisvaihe	Suunnittelu-vaihe	Toteutusvaihe	
Ring & Van de Ven, 1994	Neuvottelut	Sitoutuminen	Arvioinnit	Toteutus
Raatikainen, 1994	Yhteys	Vuorovaikutus	Sidos	
Varamäki, 1996	Muodostumis-vaihe	Rakentamis-vaihe	Toteutus ja lopetusvaihe	

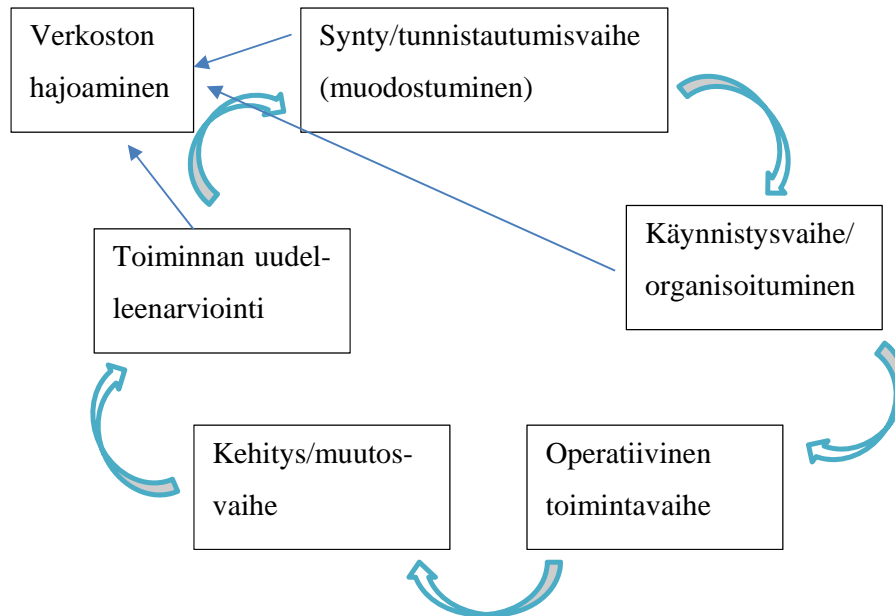
Valkokari ym. (2006, 15) esittelevät Härmäläisen ja Schienstockin (2000) muodostumisvaihetta pidemmälle menevän kuvauksen jossa verkostoitumisessa erottuvat seuraavat vaiheet:

- tietoisuuden herääminen ja syntyminen verkostoitumisen mahdollisuudesta
- oikeanlaisten partnerien etsiminen
- keskinäisen luottamuksen ja yhteisen tietämysperustan luominen
- verkostoyhteistyön organisoiminen
- mahdollisten täydentävien resurssien hankkiminen
- aktiivinen yhteistoiminta

(Valkokari ym. 2006, 15.)

Yritysten välinen verkostoituminen voi kuitenkin muuttua tai kehittyä myös muilla tavoin, kuin prosessinomaisesti vaihe vaiheelta. Verkostoituminen voi tapahtua erilaisina muotoina, joilla on tietty hierarkia yhteistoiminnan, vuorovaikutuksen tiiviyyden ja strategisen merkityksen suhteen. Verkstorakenteista ja niiden kumppanuuden tasoista kerrotaan tarkemmin kappaleessa 4.4. Onnistuneilla verkostosuhteilla on taipumus kehittyä yhä "ylemmälle" tasolle, kohti integroituneempaa ja strategisesti merkittävämpää muotoa. Tätä muutosta voidaan kutsua verkoston kehittymisprosessiksi ja mallia verkoston elinkaarimalliksi (kuvio 7). Verkoston elinkaaren vaihe vaikuttaa yritysten välisen kumppanuussuhteen hallinnan ja käytännön toiminnan painopisteisiin. Eri vaiheessa korostuvat

erilaiset kysymykset, kuten yhteistyön tavoitteet, yhteistyösuhteen muodostaminen, strategian määrittely tai arviointi. (Hakanen, 2003. Valkokari ym. 2006, 15.)



KUVIO 7. Verkoston elinkaarimalli. (Valkokari ym. 2006, 16).

Elinkaaren synty- ja tunnistusvaiheessa yksittäinen yritys tai useampi toimija on tunnistanut tarpeen muodostaa verkosto ja sopivia yhteistyökumppaneita aletaan etsiä. Käynnistys- ja organisoitumisvaiheessa verkostokumppanit on valittu, eri toimijoiden roolit verkostossa ovat selvillä ja yhteistyö voidaan käynnistää. Operatiivisessa toimintavaiheessa verkosto toteuttaa käytännössä perustehtävänsä eli esimerkiksi asiakkaan tilaaman tuotteen tai palvelun toimittamista. Kehitys- ja muutosvaiheessa verkoston toimintaa kehitetään tarpeiden mukaan yritysten sisäisesti, yritysten välisesti tai koko verkoston tasolla. Verkoston elinkaarimalli päättyy yhteistyösuhteen arviointiin, uudelleen muodostumiseen ja toiminnan jatkamiseen tai verkoston purkamiseen. Elinkaaren läpi voidaan edetä samojen kumppanien kanssa useita kertoja, ja sykli voi olla toimialasta ja verkoston strategisesta tasosta riippuen joko nopea tai vastaavasti vuosikausia kestäviä hidas prosessi. Tutkimusten mukaan verkostoitumisen dynaamisuuden ja sen prosessiluonteen ymmärtäminen on osoittautunut yhdeksi kriittisistä tekijöistä verkostoitumisen onnistumiselle. Kun verkoston toimijat hahmottavat missä vaiheessa prosessia ollaan, osataan toiminta ja odotukset asettaa sen mukaan. (Hakanen 2003. Valkokari ym. 2006, 16.)

4.3 Verkostoitumisen motiivit ja edellytykset

Yritystenvälisen yhteistyön lisääntymiseen ja verkostojen syntyyn on etsitty syitä erilaisista yritysten toimintaolosuhteissa ja ympäristössä tapahtuneista ja käynnissä olevista muutoksista. Tällaisia kaikkia toimialoja koettelevia muutoksia ovat muun muassa globaali kilpailu ja sen aiheuttamat kustannuspaineet, digitalisaatio, tietoliikennetekniikan sekä muun teknologian nopea kehitys ja muutosten ennustettavuuden ja hallinnan vaikeutuminen. Joidenkin asiantuntijoiden mukaan globaalissa ja yhteen kytkeytyneessä talouselämässä ei ole pysyviä kilpailuetuja, joten yritykset verkostoituvat ja liittoutuvat, koska niiden on pakko. (Hakanen ym. 2007, 23-24.)

Yrityksillä on usein monia eri motiiveja verkostoitumiseen, mutta lähtökohtana on kuitenkin oltava oman kilpailuaseman sekä kannattavuuden parantaminen. Selkeimpiä motiiveja alan kirjallisuuden ja tutkimuksen mukaan ovat olleet liiketoiminnan kasvun tavoittelemisen, kustannusetujen hakeminen sekä uusien tuottojen etsiminen. Muita tutkimuksissa esille tulleita hyötytekijöitä ja motiiveja ovat muun muassa oman reagointivalmiuden paraneminen, innovatiivisuuden toteutuminen, uskottavuuden parantaminen eli suurusimago, uusille markkinoille pääsyn nopeuttaminen, ja kyvykkyyksien/taitojen yhdistäminen sekä järkevä työnjako (Hakanen ym. 2007, 25.). Näitä edellä mainittuja motiiveja tukevat myös TT:n (Teollisuus ja Työnantajat) (2001) tutkimuksessa esille nousseet verkostoyhteistyön tavoitteet. Tutkimuksessa selvitettiin kotimaisten teollisuuden alan yritysten verkostoyhteistyön tavoitteita 22 eri tavoitteen valossa, joista viisi nousi tutkimuksen mukaan keskeisimmäksi: oman kapasiteetin tehokkaampi hyödyntäminen, tuotannon joustavuuden ja muutosherkkyiden lisääminen, ykköskustannusten alentaminen, toimintavarmuuden lisääminen ja tuotekehityksen kärjessä pysyminen sekä uuden oppiminen. (Hakanen ym. 2007, 27. Vesalainen 2006, 18.)

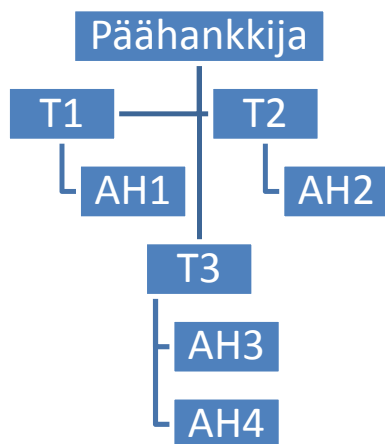
Tämänkaltaisessa muuttuvassa ja jatkuvasti kehittyvässä markkinatilanteessa menestyvät ne yritykset, jotka pystyvät oppimaan ja uudistumaan, sekä tuottamaan lisäarvoa asiakkailleen kilpailijoita nopeammin. Yrityksen kilpailukyvyyn ja menestymisen edellytyksien voidaankin sanoa muodostuvan tiedon ja osaamisen lisäksi yhä enemmän sen verkosto-osaamisesta, yhteistyökyvystä ja reagointivalmiudesta. Ympäristön jatkuvan muutoksen lisäksi myös verkostot ovat muutoksessa olevia rakenteita. Hakanen (2003) toteaa yritysten verkostoitumisen olevan pikemminkin jatkuvasti kehittyvä vuorovaikutusprosessi kuin kertatapahtuma, ja tämä tarkoittaa myös verkostossa toimiville ihmisille jatkuvassa

muutoksessa elämistä. Verkostotalouden on todettu vaativan yksittäisiltä yrittäjiltä ja yritysjohdolta aivan uudenlaisia liiketoiminta- ja työelämätaitoja joita ovat muun muassa sosiaalinen pääoma ja suhteiden rakentamis-, ylläpitämis- ja kehittämistäidot. Näistä yrityksen avainhenkilöiltä edellytettävistä taidoista käytetään yleisnimitystä verkostokyvykkyudet. Verkostoihin mukaan pääseminen, niiden eduista hyötyminen ja verkostomaisessa toiminnassa menestyminen edellyttää yrityksen johdolta oman yrityksen ydinosaamisen oivaltamista ja kehittämistä sekä kykyä yhdistää se toimivasti muiden toimijoiden ydinosaamiseen. (Hakanen ym. 2007. 13-34. Hakanen. 2003.)

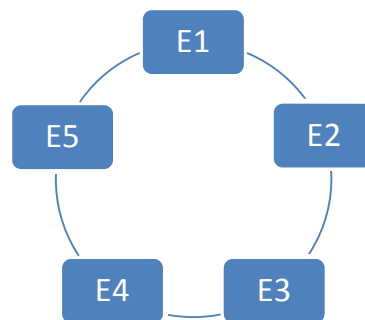
4.4 Verkstorakenteet

Verkostossa toimivat yritykset voivat olla verkoston rakenteessa ja hierarkiassa eri tasoilla. Verkoston rakenteeseen vaikuttavat verkostoyritysten kyvykkyudet, osaaminen, arvot, liiketoiminnan tarpeet sekä toimialan kilpailutilanne. Kuviossa 8 esitellään verkoston rakenteen perusjako kärkiyrityksen vetämiin ja tasavertaisten kumppanien hallitsemiin verkostoihin. Verkoston rakenne voi muuttua ja vaihdella sen elinkaaren aikana esimerkiksi tarjottavan tuotteen, asiakkaan tai verkostossa vaihtuvien toimijoiden mukaan. Verkoston rakenne kuvaa siinä toimivien yritysten välisiä valta- ja vastuusuhteita, sekä ohjauksen, päätöksenteon ja työnjaon perusteita. Hierarkkiset ja tasa-arvoiset verkostotyypit eroavat toisistaan paitsi rakenteellisesti, myös tavoitteiltaan ja tehtäviltään. (Valkokari ym. 2006, 9.)

Hierarkkinen kärkiyritysverkosto



Tasavertaisten kumppaneiden verkosto



KUVIO 8. Verkostojen rakenteen päätyypit (Valkokari ym. 2006, 9)

Hierarkkisen verkoston perusstrategiana ja päätehtävänä on tietyn lopputuotteen tai palvelun toimittaminen arvoketjun osana. Verkko on usein suljettu ja muodostuu kahdenvälisistä päähankkijan ja toimittajien välisistä suhteista. Toimittajan (T) näkökulmasta kyseessä onkin vain kahden välinen kumppanuus ja asiakassuhde. Päähankkijan näkökulmasta kyseessä on verkko tai verkosto, joka palvelee sen tarpeita. Kärkiyritysverkoston kehitystyötä ja toiminnan hallintaa ohjaavat selkeästi kärkiyrityksen tai sen asiakkaan tarpeet ja tavoitteet, vaikka verkoston yhteistä strategiaa mietittäessä onkin tärkeää huomioida kaikkien yritysten näkökulmia. Kärkiyritysvetoisia päähankkija-toimittajaverkostoja esiintyy usein esimerkiksi auto- ja teknologiateollisuudessa, jolloin päähankkijalla on kiinteät strategiset suhteet toimittajiin, ja verkostoa voidaan kutsua strategiseksi verkostoksi. (Valkokari ym. 2006, 9-10. Hakanen ym. 2007, 217-218.)

Tasa-arvoinen tai moninkeskinen verkosto on dynaaminen, tasa-arvoisten kumppaneiden muodostama liiketoimintasuhdeverkosto, jossa yhdelläkään toimijalla ei ole selkeää asemaan perustuvaa vaikutusvaltaa muihin nähden. Tasa-arvoinen verkosto on tyypillisesti pk-yritysten suosima yhteistyömuoto, ja se voi olla esimerkiksi alueellinen myynti- tai oppimisverkosto. Toimintaa ohjaavana kärkiyrityksenä voi toimia kukin verkostoyritys riippuen verkoston elinkaaren vaiheesta, tarjottavasta tuotteesta ja asiakkaasta, tai verkoston toimintaa voi koordinoida yritysten yhdessä valitsema toimija. Tällaisessa verkostossa muutokset yhdessä suhteessa, vaikuttavat aina sekä yksittäisiin yrityksiin että koko verkostoon jossa yritykset toimivat. Tutkimusten mukaan tasa-arvoisen verkoston rakentaminen, toiminnan kehittäminen ja strategiatyö ovat monessa suhteessa vaikeampaa kuin jonkin osapuolen dominoimassa verkostossa. Yhteisen strategiatyön merkitys on kaikkein suurin juuri tämän kaltaisessa verkostossa, ja joidenkin asiantuntijoiden mukaan moniosaisessakin verkostossa tarvitaan veturi. Jos sellaista ei valita, veturia tai kärkiyrityksen roolia korvaamaan tarvitaan jokin vahva yhdistävä tekijä joka pitää verkoston koossa ja suuntaa sen toiminnan tehokkaasti yhteiseen suuntaan. Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi innostava yhteinen visio, uusi tuote tai innovaatio, erittäin suuret näköpiirissä olevat hyödyt, yhteinen vihollinen/kilpailija, yhteiseksi koettu merkittävä muutos/uhka tai yksittäinen innostava ja verkostoon voimakkaasti panostava henkilö tai henkilöryhmä. (Valkokari ym. 2006, 9-10. Hakanen ym. 2007, 222-224.)

Verkoston rakenteen ja toimijoiden välisten riippuvuussuhteiden ollessa yritykselle selkeä, on tärkeää myös tiedostaa verkoston tarjoaman kumppanuuden taso. Verkostomaisen toiminnan ja sen päämäärien hahmottamiseksi Ståle ja Laento (2000) ovat luoneet jaon

operatiivisen, taktisen ja strategisen kumppanuuden tasoista. Operatiivinen kumppanuus on luonteeltaan mekaanista ja yhteistyö sekä luottamus perustuvat selkeisiin sopimuksiin, rooleihin, vastuisiin ja suorituksiin. Yhteistyön tavoitteena on kustannusten alentaminen ja resurssien fokuoiminen omaan ydinliiketoimintaan jolloin myös saatava hyöty on osapuolten selkeästi laskettavissa. Hierarkkiset kärkiverkostot ja alihankintasuhteet ovat tyyppillisiä esimerkkejä tästä kumppanuusmuodosta. (Hakanen ym. 2007, 60.)

Taktisen kumppanuuden tavoitteena on yhdessä oppiminen, kumppanien prosessien päällekkäisyyksien poistaminen ja toimintakulttuurien yhdistäminen. Yhteistyöllä pyritään toimintojen integrointiin jonka tuloksena osapuolet saavuttavat säästöjä ja oppivat uutta. Taktinen kumppanuus vaatii luottamusta eikä toimi pelkkien sopimusten perusteella. Toimijoiden verkosto on kompleksinen mikä tekee myös sen toiminnan hallinnasta ja johtamisesta haastavaa. Taktisia kumppanuuksia voi esiintyä sekä kärkiyritysvetoisissa että tasavertaisten kumppanien muodostamissa verkostoissa. (Hakanen ym. 2007, 60.)

Strategisessa kumppanuudessa toimijat ovat keskenään todellisessa riippuvuussuhteessa ja halutut tulokset realisoituvat, jos yhteinen aaltopituus ja luottamus saavutetaan. Yhteistyöllä pyritään saamaan omalle yritykselle merkittävää strategista etua ja uutta osaamisen ja/tai tuottavuuden tasoa. Strategisessa kumppanuusverkostossa yhteyksiä on runsaasti. Toiminnan organisoituminen on verkostomaista ja monimuotoista ja sen johtaminen vaatii vanhojen johtamisperiaatteiden ja tiedonhallinnan radikaalia uudistamista. Monet pienten pk-yritysten muodostamat tasavertaisten kumppanien verkostot ovat luonteeltaan strategisia kumppanuuksia, tai kuten kappaleissa 2.3.1 todetaan, joidenkin yritysten ja niiden liikeidean perustuvan alusta alkaen verkoston osana toimimiseen ”Born networking” -periaatteen mukaan. (Hakanen ym. 2007, 60.)

4.5 Verkostoitumisen riskit

Kuten kaikkeen liiketoimintaan myös yritysten väliseen verkostoitumiseen liittyy erilaisia riskejä ja seikkoja, joita yrityksen on tarkkailtava koko verkoston elinkaaren ajan. Verkostoituminen vaatii yrityksiltä paljon, ja tutkimusten mukaan 30-70% verkostoitumishankkeista epäonnistuu. Yksittäisen yrityksen näkökulmasta verkostoyhteistyön riskeiksi voidaan kokea esimerkiksi riippumattomuuden ja liikesalaisuuksien menettäminen, ja luopuminen omista kilpailueduista ja liikesuhteista. Hakasen (2003) mukaan ver-

kostohankkeiden riski-, epävarmuus- tai ongelma-alueita on mahdollista pyrkiä ryhmittelemään tietyillä kriteereillä, jolloin niitä on myös helpompi hahmottaa. Yksi ryhmittelytapa on jakaa verkostohanke muodostamisvaiheeseen ja toteutusvaiheeseen, joissa kummassakin on omat menestystekijänsä ja riskinsä, ja tarkastella niitä erikseen. Toisen ryhmittelytavan mukaan verkostohankkeeseen liittyvät riskien syyt jaetaan kahteen pääluokkaan: ulkoisiin tekijöihin, joihin ei verkoston osapuolilla ole mahdollisuutta vaikuttaa, sekä sisäisiin syihin, joihin osapuolet voivat vaikuttaa. Ulkoisia epävarmuustekijöitä ovat taloudellinen ympäristö, markkinoiden reaktiot, kolmansien osapuolten reaktiot ja viranomaisten hyväksymiset. Sisäisiä syitä ja epävarmuustekijöitä joihin osapuolet voivat vaikuttaa ovat muun muassa:

- Huono oman yrityksen tuntemus
- Henkiset asenteet ja esteet kuten kärsimättömyys ja kateus
- Puuttuva me-henki
- Riittämätön sitoutuminen yhteistyöhön
- Liian suuret kokoerot tai suuri etäisyys
- Liian optimistiset aikataulut
- Selkeän veturiyrityksen puuttuminen
- Rahoituspohjan riittämättömyys
- Selkiytymättömät tavoitteet ja strategiat
- Muut syyt kuten suhdannemuutokset

. (Nurmi ym. 1998. Hakanen ym. 2007, 5. Hakanen 2003)

Näin ollen verkostoyhteistyön suunnittelussa on otettava huomioon monia asioita sekä yrityksen itsensä kannalta, että kaikkien verkoston toimijoiden kannalta. Verkostolla on hyvät onnistumisen mahdollisuudet, kun kaikilla on yhteinen näkemys verkoston toiminnasta, työnjako toteutetaan tehokkaasti ja toisaalta huolehditaan, että kaikilla osapuolilla on myös verkostolle annettavaa. Nurmi ym. (1998) toteavat tavoitteellisen yhteistyön perustana olevan aina se, että yhteistyötahot tuntevat toisensa. Keskinäinen luottamus ja arvostus sekä muiden jäsenten motiivien, koulutustaustan, historian ja osaamisen tunteminen ovat tärkeitä asioita verkoston rakentumisen kannalta. Jäsenten on myös tärkeä tietää ja selvittää, miten eri yritysten resurssit täydentävät toisiaan. Verkoston rakenne vaikuttaa riskien jakaantumiseen ja vastuuseen. Vastuun tulisi aina olla suhteessa yrityksen verkostosta saatavaan hyötyyn. Jos yritykset ovat verkostohierarkiassa samalla tasolla, katsotaan niiden myös pystyvän vaikuttamaan päätöksiin ja jakavan riskejä tasaisesti, kun taas hierarkkisessa kärkiyritysvetoisessa verkostossa ovat alihankkijat

melko riippuvaisia toimittajista ja toimittajat päätilaajasta ja tämän tekemistä päätöksistä. (Nurmi ym. 1998. Hakanen 2003.)

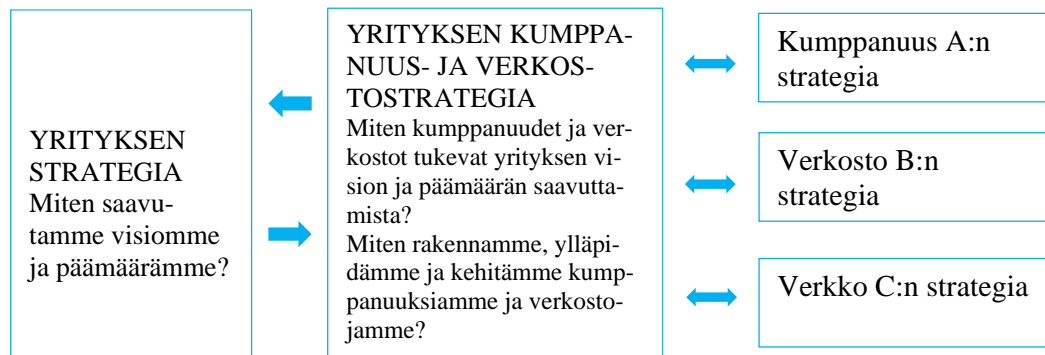
4.5.1 Verkoston riskienhallinta

Yrityksillä on erilaisia keinoja hallita verkostoitumisen riskejä ja monenlaisiin tilanteisiin on mahdollista varautua etukäteen. Tärkeimpänä kriteerinä verkostotoimintaan lähdeettä on liittyä mukaan vain sellaiseen verkostoon, josta yritys hyötyy pitkällä tähtäimellä, ja sitoutua vain sellaisiin toimijoihin joihin luottaa. Monet normaalin liiketoiminnan turvaamisen perusasiat pätevät myös verkoston toimijoiden välisissä suhteissa. Vakuutusilla voi luoda turvaa erilaisten tilanteiden varalle ja tulevien verkostokumppanien luottotiedot voi tarkistaa ikävien taloudellisten yllätysten välttämiseksi. Kaikista asioista on hyvä sopia aina kirjallisesti, ja lisäksi selvittää miten verkostosta pääsee irtisanoutumaan, jos yhteistyö ei vastaakaan odotuksia. Perehtymällä perustettavan tai jo toiminnassa olevan verkoston laadunhallintaan, prosessien hallintaan ja tiedonkulkuun yritys voi arvioida tulevia mahdollisia uhkia ja riskejä ja myös varautua niihin. (Nurmi ym. 1998.)

Laadunhallinnan kannalta olennaista on varmistua, että laatuvastuu ja laadun tarkistus on organisoitua ja että tuotteet tai palvelut ovat standardien mukaisia. Prosessien hallinnan avulla pyritään toiminnan ennakoitavuuteen ja tasalaatuisuuteen. Kun verkoston toiminta on mallinnettu ja kuvattu selkeästi, kriittisten pisteiden, riskien ja heikkojen kohtien selvittäminen on helpompaa. Näin pystytään yhdessä varmistamaan myös työnjaon, vastuiden ja velvollisuuksien jakautuminen oikeudenmukaisesti. Selvittämällä verkoston riippuvuussuhteita muihin ulkopuolisiin toimijoihin pystytään pohtimaan ennalta mahdollisia vaihtoehtoisia yhteistyökumppaneita, kuten korvaavia jakelukanavia tai toimittajia. Verkoston viestintä, tiedonkulku ja sen tehokkuus ovat avainasemassa verkoston toiminnan onnistumiselle. Tämä lisäksi on syytä huolehtia tietosuojasta, sekä siitä missä verkostossa toimivien yritysten tietoja säilytetään ja kuka niihin pääsee käsiksi. Yksittäisen yrityksen on myös syytä pohtia, millaisen riskin se yhteistyön pettäessä kestää, ja onko se sitoutunut verkoston myötä riskeihin joita se ei voi itse riittävästi hallita. (Nurmi ym. 1998.)

4.6 Yrityksen verkostostrategia

Strategisen työskentelyn tavoitteena on yrityksen kilpailukyvyn parantaminen ja kilpailijoiden luominen. Hakanen ym. (2007) kiteyttävät strategiatyön kolme perusongelmaa seuraavasti: Miten rakentaa etumatkaa kilpailijoihin luova, yrityksen kannattavuuden turvaava strategia? Miten saada yrityksen henkilöstö sitoutumaan strategiaan ja varmistaa sen toimeenpano? Miten voidaan jatkuvasti uudistaa strategia, niin että yrityksen menestyminen ja jatkuvuus on turvattu? Verkostoituminen koskee yrityksen suhteita ulkoiseen ympäristöön ja muihin toimijoihin, siksi se on aina myös strateginen kysymys. Verkostoitumisen lähtökohdaksi tulisi aina olla yrityksen oma visio ja strategia, jolloin verkostoitumisesta tulee yksi keino auttaa yritystä vision saavuttamisessa ja strategian toteuttamisessa. Kuviossa 9. kuvataan, miten yrityksen oma strategia ja verkostostrategia sekä yrityksen erinäisten verkostojen strategiat liittyvät toisiinsa ja parhaimmillaan auttavat kaikki yritystä saavuttamaan oman visionsa. Kiteytettynä voidaan määritellä yrityksen strategian pitävän sisällään keinot vision saavuttamiseksi. Yrityksen verkostostrategia vastaa kysymykseen siitä, mihin verkostosuhteilla kokonaisuudessaan pyritään, ja yhden kumppanuuden tai verkon strategiassa tarkennetaan, mihin juuri tällä verkostosuhteella pyritään. (Hakanen ym. 2007, 80-85, 105.)



KUVIO 9. Strategiat verkostosuhteissa (Hakanen ym. 2007, 105)

Yrityksen lähtiessä kehittämään omaa verkostostrategiaansa, se voidaan tehdä normaalin strategiatyöskentelyn yhteydessä. Tällöin verkostostrategia syntyy työn sivutuotteena. Toisinaan yritys huomaa tarvitsevänsä nopeasti suuntaviivoja ja periaatteita verkostosuhteiden hallitsemiseksi ja kehittämiseksi ja tässä tapauksessa verkostostrategia luodaan erillisenä prosessina. (Hakanen ym. 2007, 121.)

Yrityksen verkostostrategiat voidaan jaotella kahteen eri päätyyppiin, aktiiviseen ja passiiviseen verkostostrategiaan. Aktiivista verkostostrategiaa noudattava yritys pohtii tietoisesti ja jatkuvasti verkostostrategiaa sekä etsii yrityksen strategiaan sopivia verkostosuhteita. Verkostoituminen nähdään yrityksessä selkeänä strategiana ja kriittisenä menestystekijänä. Passiivisessa verkostostrategiassa ei etsitä aktiivisesti uusia verkostosuhteita, vaan niihin reagoidaan vain tilaisuuden tullen kohdalle. Myöskään itse verkostossa ei olla aloitteellisia. Valinta aktiivisen ja passiivisen verkostostrategian välillä kertoo verkoston merkityksestä yrityksen liiketoiminnan kannalta. Toimintamalli voi myös vaihdella yhteistyön jatkuessa yrityksen omien kulloinkin käytettävissä olevien resurssien ja verkostosta saatavan hyödyn mukaan. (Hakanen ym. 2007, 119-121.)

Verkostostrategian sisältö ja kattavuus määräytyvät yrityksen tilanteen, toimialan ja olosuhteiden mukaan, mitään vakiokaavaa sen laatimiselle ei ole. Verkostostrategiassa kuvataan yrityksen nykytilaa, visiota ja tavoitteita sekä syitä ja tarpeita verkostoitumisen taustalla. Verkostostrategiassa määritellään myös yrityksen nykyiset verkostot (verkostokartta) ja niiden mahdollinen hyödyntäminen uuden verkoston luonnissa. Verkostostrategia konkretisoidaan tavoitteiden avulla. Tavoitteita voidaan hahmotella yrityksen toimialasta ja verkoston luonteesta riippuen esimerkiksi taloudellisesta näkökulmasta, asiakasnäkökulmasta, prosessien näkökulmasta tai henkisen pääoman näkökulmasta (Kuvio 10). (Hakanen ym. 2007, 153, 172-173.)

Taloudellinen näkökulma:

- verkostoyhteistyön kautta saavutettu liikevaihto tai tulos
- yhteisyritysten pääoma/arvo
- investoinnit, kassavirta, rahoitus
- taloudellisten riskien jakaminen

Asiakasnäkökulma:

- jälleenmyyjäsuhteet, jakeluverkosto
- asiakaskumppanuudet (määrä, tila, kehitys)
- liikevaihto asiakaskumppaneiden kautta
- asiakastarpeen tyydyttävät uudet palvelukokonaisuudet
- laajempi näkyvyys/tunnettuus markkinoilla
- asiakastyytyväisyys/-uskollisuus/ -kannattavuus

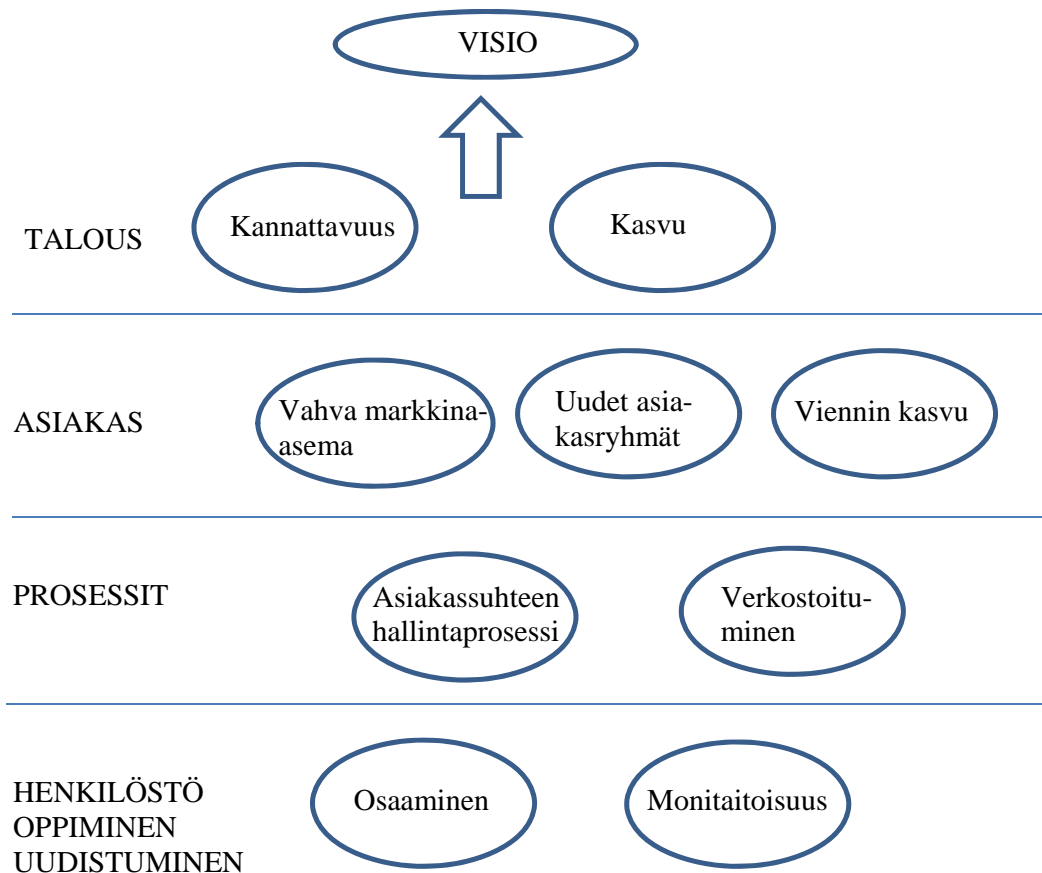
Prosessinäkökulma:

- verkostojen, kumppanuuksien ja yhteistyösuhteiden hallintaprosessi
- toimittajasuhteet, niiden määrä ja tila
- onnistumiset verkostosuhteissa
- toimitusaika
- varaston määrä
- hankintojen hintataso
- yhteistyön tuloksena saavutetut tuoteinnovaatiot

Henkisen pääoman näkökulma:

- verkosto- ja kumppanuusosaaminen
- verkosto-oppiminen
- ydiosaamisen parantaminen
- sisäinen yhteistyö

(Hakanen ym. 2007, 153.)



KUVIO 10. Verkostostrategian tavoitteet (Hakanen ym. 156).

Lopuksi verkostostrategiassa kuvaillaan myös toivottavan kumppanuus/verkostosuhteen rakenne (kts. Kuvio 8) ja tavoiteltavat kumppanit sekä näiden valintakriteerit. Yhteistyökumppanien onnistunut valinta on yksi tärkeimmistä verkoston menestystekijöistä. Valintakriteereillä yritys määrittelee mitä tekijöitä on otettava huomioon, selvitettävä ja arvioitava kumppaneita etsittäessä. Valintakriteereitä voivat olla esimerkiksi:

- kumppaniyrityksen koko
- yhteensopivat arvot ja tavoitteet
- taloudellinen tilanne ja vakavaraisuus
- toiminta-alueen laajuus
- nykyinen asiakaskunta ja verkostot
- osaaminen ja markkinatietämys
- kustannukset ja panostukset
- yhteistyökumppanuuden riskit
- yritysten väliset henkilökemiat

(Hakanen ym. 2007, 161-163)

5 TUTKIMUSMETODOLOGIA

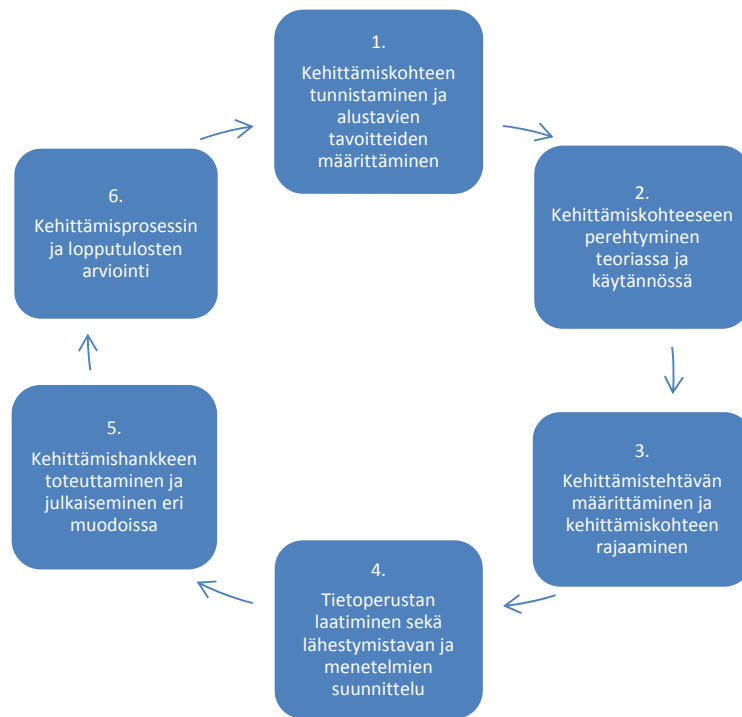
Tässä luvussa kerrotaan tarkemmin opinnäytetyön tutkimuksellisesta lähestymistavasta sekä työssä käytetyistä menetelmistä.

5.1 Lähestymistapa

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellista kehittämistä ja sen aihetta voidaan lähestyä sekä konstrukttiivisen tutkimuksen että verkostotutkimuksen kautta. Opinnäytetyön tehtävänä on tuottaa yritykselle uusi konkreettinen tuotos, verkostostrategia, johon liittyy läheisesti yritysten välisten verkostojen peruselementtien, verkostojen muodostumisen ja verkostorakenteiden hahmottaminen. Nämä lähestymistavat on valittu siksi, että ne tukevat hyvin toisiaan ja antavat monipuolisen näkökulman kehittämistyöhön. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, 36-39.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa organisaation käytänteissä ilmenneestä kehittämistarpeesta tai halusta saada aikaan muutosta. Tutkimuksellisen kehittämisen tavoitteena on uusien ideoiden, palveluiden, tuotteiden tai käytäntöjen avulla tuottaa ja toteuttaa organisaation käytännön ongelmaan parannuksia ja uusia ratkaisuja. Kehittämistyössä ei ainoastaan kuvailla tai selitetä asioita, vaan siinä myös etsitään niille parempia vaihtoehtoja ja viedään asioita käytännössä eteenpäin. Tutkimuksellista kehittämistyötä eivät näin ollen ohjaa ensisijaisesti teoreettiset vaan käytännölliset tavoitteet, joihin haetaan tukea teoriasta. Vaikka tutkimuksellisen kehittämisen pääpaino on usein varsinaisen kehittämistehtävän saavuttamisessa, on myös uuden tiedon tuottaminen keskeisessä asemassa. Dokumentoimalla työelämässä olevaa hiljaista tietoa voidaan tutkimuksellisen kehittämisen avulla uudistaa työelämän osaamis- ja tietoperustaa sekä luoda uutta ja mielenkiintoista pohjaa tuleville kehittämishankkeille. (Ojasalo ym. 2014, 19-20.)

Kuviossa 11 esitetään tyypillinen tutkimuksellisen kehittämistyön prosessimalli, josta käy ilmi kehittämistyöhön liittyvät vaiheet. Kehittämistyöstä laaditaan usein projektiraportin kaltainen kuvaus kehittämisen lähtökohdista ja tavoitteista, työmuodoista ja prosessin etenemisestä sekä lopputuloksista. (Ojasalo ym. 2014, 20-24.)

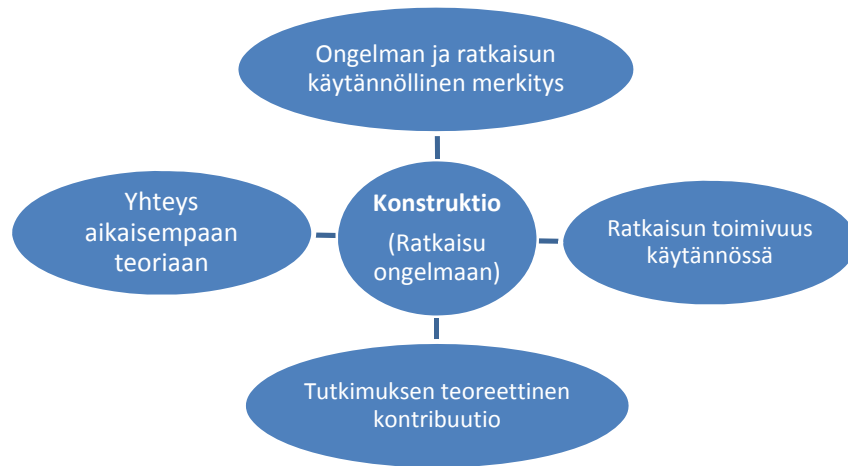


KUVIO 11. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2014, 24)

Toisaalta suunnittelukeskeisen ja prosessimaisen lähestymisen lisäksi tutkimuksellinen kehittämistyö on usein käytännössä myös hyvin ennakoimatonta. Prosessissa voidaan palata taaksepäin ja edetään edestakaisin eri vaiheiden väliä, kunnes taas edetään. Voidaan katsoa, että tutkimuksellinen kehittäminen alkaa ideoinnista ja päättyy onnistuessaan monien ideoiden kehittelyvaiheiden kautta ratkaisuun, sen toteutukseen ja arviointiin. (Ojasalo ym. 2014, 20-23.)

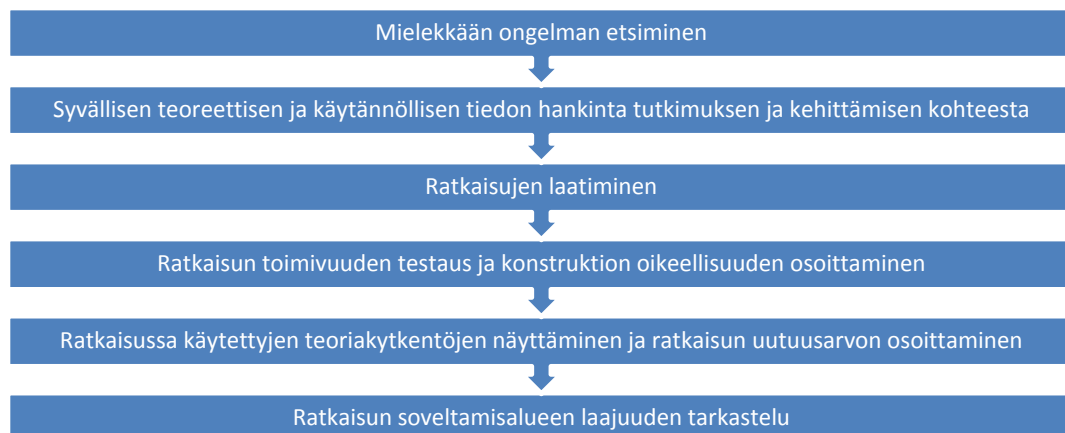
Konstruktivisen tutkimuksen tavoitteena on myös pyrkiä luomaan todelliseen liikkeenjohdolliseen ongelmaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu, eli konstruktio. Konstruktio (kuviokuva 12) on abstrakti käsite, jolla voidaan tarkoittaa esimerkiksi uutta luotua mallia, ohjetta, suunnitelmaa, tuotetta tai menetelmää. Konstruktioille ominaista on se, että ne eivät ole löydettyjä, vaan ne kehitetään ja luodaan käyttäen olemassa olevaa teoreettista tietämystä, jota yhdistetään empiriseen eli käytännöstä kerättävään tietoon. Kehitetyn konstruktion toteuttaminen ja käytännön toimivuus sekä sen arviointi ovat myös keskeisiä konstruktivisen tutkimuksen ominaispiirteitä. Konstruktivisen tutkimuksen ihanteellinen tulos on, että tosielämän ongelma ratkaistaan kehitetyn ja implementoidun konstruktion avulla ja sitä edeltänyt ongelmanratkaisuprosessi tuottaa suuren kont-

ribuution sekä käytännön, että teorian näkökulmasta. Näin ollen voidaan todeta, että konstruktivisella lähestymistavalla on vahva pragmaattinen eli käytännöllinen totuuskäsitys, jossa totta on se, mikä toimii. (Lukka, 2014; Ojasalo ym. 2014, 37, 65).



KUVIO 12. Konstruktivisen tutkimuksen keskeiset elementit (Lukka, 2014.)

Ojasalo ym. (2014, 67) esittävät Kasasen suunnitteleman konstruktivisen tutkimuksen prosessimallin joka on havainnollistettu kuviossa 13. Mallilla on paljon yhtäläisyyksiä tutkimuksellisen kehittämisen prosessimallin kanssa. Konstruktivisen tutkimuksen prosessissa käytännön ongelman etsimisen jälkeen seuraa teoreettisen sekä käytännöllisen tiedon hankkimisen vaihe. Hankittujen tietojen pohjalta laaditaan ratkaisut, konstruktiot, joiden toimivuus testataan ja tätä kautta osoitetaan konstruktion oikeellisuus. Lopuksi osoitetaan ratkaisun uutuusarvo sekä teoriakytkennät ja tarkastellaan tuotetun konstruktion soveltamisalueen laajuutta. (Ojasalo ym. 2014, 67-68).



KUVIO 13. Konstruktivisen tutkimuksen prosessi (Ojasalo ym. 2014, 67).

Verkostotutkimuksen avulla tuotetaan tietoa yritysten välisistä suhteista ja verkostoista sekä havainnoidaan olemassa olevien verkostojen toimintaa. Kehittämistyössä tätä tutkimuksen avulla tuotettua tietoa käytetään tavallisesti apuna verkostoja kehitettäessä. Verkostotutkimuksen avulla luodaan myös toimintaedellytyksiä uusille verkostoille. Verkkojen ja verkostojen tutkimukselliselle kehittämiselle ei ole olemassa yhtä oikeaa virallista prosessia, vaan se noudattaa usein tutkimuksellisen kehittämisprosessin mallia. (kuvio 11). Kehittämistyössä on tärkeä tuntee verkostotutkimusta, sillä organisaatioiden väliset verkostot liittyvät tavalla tai toisella lähes kaikkeen kehittämissuunnitelmaan. Verkostotutkimus helpottaa verkostoitumisen peruselementtien hahmottamista, auttaa liikkumaan ja toimimaan verkostoissa sekä johtamaan niitä. (Ojasalo ym. 2014, 39, 99.)

Tässä opinnäytetyössä on edetty tutkimuksellisen kehittämisen (kuvio 11) ja konstruktiiivisen tutkimuksen (kuvio 12) prosessimalleja mukaillen. Teoreettinen tietopohja hankittiin kirjallisuudesta ja verkkolähteistä liittyen kansainvälistymiseen, kansainvälistymispolkuihin, koulutusvientiin, verkostojen rakentamiseen ja verkostotoiminnan hyödyllisyyden arviointiin sekä verkostostrategioihin. Kuten konstruktiiivisen tutkimuksen ominaisuuksiin kuuluu, tätä teoriatietoa täydennettiin käytännön tiedolla, jonka hankkimiseen käytettiin erilaisia tiedonhankinnan menetelmiä. Näitä menetelmiä kuvataan tarkemmin seuraavassa kappaleessa 5.2. Hankittujen tietojen ja havaintojen kautta laadittiin konstruktio eli koulutusalan pk-yritykselle soveltuva verkostostrategia, joka otettiin käyttöön yrityksen verkostojen rakentamisen työkaluna. Lopuksi arvioitiin verkostostrategian toimivuutta arkikäyttöön sekä sen sovellettavuutta muille koulutusalan pk-yrityksille.

5.2 Menetelmät ja tutkimuksen kulku

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa sekä verkostotutkimuksessa käytettävät menetelmät voivat olla hyvin moninaisia, sillä lähestymistavat eivät sinällään rajaa pois mitään menetelmää. Molempien lähestymistapojen tavoitteena on kohdeorganisaation tai yrityksen kehittäminen. Konstruktiiivisen tutkimuksen tavoitteena on jonkin konkreettisen ja käytäntöön vietävän mallin, toimintatavan tai suunnitelman luominen. Verkostotutkimuksen tavoitteena puolestaan on kehittää yrityksen tai yritysten kilpailukykyä yhdistelemällä toimintoja, osaamista ja resursseja uusilla tai aiempaa tehokkaammilla tavoilla. (Ojasalo ym. 2014, 68, 100.)

Menetelmät jaetaan perinteisesti joko määrällisiin (kvantitatiivisiin) tai laadullisiin (kvalitatiivisiin). Näiden kahden lisäksi on olemassa myös yhteisöllisiä menetelmiä kuten aivoriihityöskentely. Menetelmiä valittaessa keskeisintä on ensiksi pohtia, millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen sitä aiotaan käyttää. Tärkeää onkin menetelmien moninaisuus, sillä eri menetelmillä saadaan työn tueksi erilaista tietoa, näkökulmia sekä ideoita. (Ojasalo ym. 2014, 40.)

Tämän opinnäytetyön kehittämisen menetelminä käytettiin laadullisia ja yhteisöllisiä menetelmiä eli benchmarkingia, havainnointia, sähköistä kyselyä, ja aivoriihityöskentelyä. Benchmarking valittiin menetelmäksi yksityiskohtaisten ja tarkkojen tietojen ja neuvojen keräämiseen koulutusalan pk-yritykseltä. Havainnoinnin avulla haluttiin luoda yleiskuva Suomen koulutusvientitapahtumien kävijöistä, järjestelyistä ja järjestäjistä. Havainnoimalla koulutus- ja infotilaisuuksia kerättiin samalla yritykselle hyödyllistä tietoa ja verkostoiduttiin muiden osallistujien kanssa. Sähköinen kysely tehtiin koulutusalan pk-yritysten mielipiteiden ja ideoiden keräämiseksi. Vastauksista haettiin myös tukea ja kyseenalaistusta Ideman yrittäjien omiin ajatuksiin vienninedistämisestä ja verkoston rakentamisesta. Aivoriihityöskentelyn avulla mahdollistui aikaa säästävää oman toiminnan strukturoitu, tehokas ja ketterä kehittäminen. Valittujen menetelmien tavoitteena oli hankkia monipuolisesti uutta tietoa eri näkökulmista ja lähteistä, lisätä ymmärrystä sekä antaa uusia ideoita Idemalle kehitettävän verkostostrategian tueksi. (Ojasalo ym. 2014, 104.)

Benchmarking on menetelmä, joka perustana on kiinnostus siihen, miten toiset toimivat ja menestyvät. Organisaatioiden toiminnasta pyritään vierailun aikana oppimaan niiden menestyksen syitä ja ottamaan omassa organisaatiossa käyttöön muualla hyväksi havaittuja tapoja toimia. Benchmarking -vierailu vaatii perusteellisen pohjatyön. Aluksi identifioidaan oma kehittämistä kaipaava kohde, jonka jälkeen etsitään kehittämiskohteelle sopiva vertailukumppani. Tämän jälkeen kerätään eri lähteistä järjestelmällisesti tietoa siitä, miten ja miksi kyseinen asia on organisaatiossa onnistunut. Benchmarkingin jälkeen tuloksia tulkitaan ja sovelletaan oman organisaation toimintaan. Oman toiminnan vertaaminen toisten toimintaan voi parhaimmillaan edistää yrityksen kilpailuasemaa monella tavalla; oman toiminnan taso verrattuna muihin selkiytyy, toisten innovaatiot vauhdittavat omaa kehitystä, ja tietoisuus kilpailijoiden tilanteesta yleensä kiihdyttää kehittämisalukkuutta (Ojasalo ym. 2014, 186.)

Jotta Idemassa saavutettiin tarkempi käsitys sitä miten toiset pienet koulutusalan yritykset ovat onnistuneet koulutusviennin aloittamisessa, mistä on lähdetty liikkeelle ja mistä ensimmäinen ulkomaankontakti ja -kauppa on saatu aikaan, suunniteltiin Benchmarking vierailu kokoluokaltaan Ideman kanssa samanlaiseen koulutusalan yritykseen. Vierailuun valmistauduttiin miettimällä valmiiksi kysymyksiä ja selvitettäviä asioita. Noin vuoden ajan koulutusvientiä toteuttaneen yrityksen luona vierailu avasi paljon Ideman yrittäjien käsityksiä viennin aloittamisen haasteista ja mahdollisuuksista. Saatuja havaintoja tutkittiin Ideman yrittäjien toimesta, ja benchmarkatun yrityksen kokemuksia ja oppeja hyödynnettiin myöhemmin verkostostrategian työstämisessä.

Havainnointi on hyödyllinen tutkimuksellisen kehittämisen menetelmä. Sen avulla on mahdollista saada tietoa ihmisten käyttäytymisestä luonnollisessa toimintaympäristössä. Havainnointia käytetään joko itsenäisesti, tai haastattelun tai kyselyn lisänä ja tukena. Huolellisesti valmisteltu havainnointi mahdollistaa tiedon järjestelmällisen keräämisen ja olennaisiin asioihin keskittymisen havainnoinnin ajan. Ydinkysymyksenä havainnoinnin suunnittelussa ovat roolin ja havainnointitekniikan valinta. Rooli voi olla joko ulkopuolinen tarkkailija tai aktiivinen osallistuja. Havainnointi tekniikka puolestaan voi olla strukturoitua eli hyvin jäsenneiltyä tai strukturoimatonta, joustavaa ja väljää toimintaa. (Ojasalo ym. 2014, 114-116.)

Havainnointi toimi hyvänä menetelmänä myös tutustuttaessa yritykselle ennalta tuntemattomaan aiheeseen tai tilanteeseen. Tässä opinnäytetyössä havainnointia tehtiin osallistumalla ennalta valittuihin pk-yrityksille suunnattuihin kansainvälistymisen ja koulutusviennin infotilaisuuksiin ja koulutusvienninedistämistapahtumiin syksyn 2015 - kesän 2016 välisenä aikana. Tilaisuuksien havainnoinnin aikana kerättiin tietoa muun muassa siitä, millaisia organisaatioita tilaisuuksissa käy, millaista tietoa yrityksille on tarjolla kansainvälistymiseen ja koulutusvientiin liittyen, miten koulutusvientitoimijat ja potentiaaliset asiakkaat vuorovaikuttavat, miten tapahtuman järjestelyt toimivat ja edistetäänkö koulutusvientiä käytännössä niin, kun sitä sanotaan edistettävän.

Benchmarkingin ja havainnointien avulla kerättyä aineistoa täydennettiin valikoiduille suomalaisille koulutusalan yrityksille suunnatun sähköisen kyselyn avulla. Kyselyssä kartoitettiin yritysten kokoluokka, ajatuksia koulutusviennin nykytilasta, sekä yritysten tyytyväisyyttä nykyisiin yrityksille suunnattuihin vienninedistämispalveluihin. Kysely laadittiin Google sheets-lomakkeen avulla ja sen laatimisessa otettiin huomioon sähköisen

kyselyn laatimisen peruseriaatteen eli kohderyhmän huolellinen valinta, lomakkeen täyttämisen helppous ja nopeus sekä lomakkeen ja ohjeiden selkeys. (Ojasalo ym. 2014, 128-135). Yrityksiltä saatuja tietoja, ideoita ja esiin nousevia verkostotarpeita hyödynnettiin koulutusviennin toimijoiden nykytilan hahmottamisessa ja potentiaalisten verkostokumppanien etsinnässä.

Koulutusvientistrategian rakennetta ja sisältöjä ideoitaessa käytettiin perinteistä aivoriihimenetelmää, joka on asiantuntijatyön kehittämisessä yleinen ja erittäin käyttökelpoinen yhteisöllinen menetelmä. Aivoriihikokouksia pidettiin syksyn 2016 aikana yhteensä neljä. Kokouksien tavoitteena oli ideoida ja tuottaa sisältöä Ideman verkostostrategiaan. Kokouksien aluksi asetettiin päivän toiminnalle aikataulu, aihe ja rajattiin tavoitteet. Tämän jälkeen ideoitiin ja visualisoitiin sekä dokumentoitiin saadut ideat. Lopuksi valintavaiheessa arvioitiin ja tarkasteltiin yhdessä rakennettua kokonaisuutta ja kirjattiin tulokset verkostostrategiaan. (Ojasalo ym. 2014, 160-161).

5.3 Kehittämisen prosessin ja lopputulosten arviointi sekä eettisyys

Kuten tutkimuksellisen kehittämisen prosessimallissa (kuviokuva 11) kuvataan, tietoperustan laatimisen, lähestymistavan ja menetelmien valinnan sekä kehittämishankkeen toteuttamisen jälkeen on aika arvioida ja pohtia kriittisesti kehittämisen lopputuloksia ja eettisyyttä. Määrällisen tutkimuksen tuloksia arvioidaan niiden pätevyyden (validiteetti) ja luotettavuuden (reliabiliteetti) kannalta. Laadullisen tutkimuksen kohdalla käytetään myös termejä tulosten yleisyys ja luotettavuus. Tutkimuksen pätevyydellä tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituksin mitata. Tutkimuksen luotettavuudella puolestaan tarkoitetaan tulosten tarkkuutta eli mitauksen tai menetelmän kykyä antaa ei sattumanvaraisia tuloksia ja mittaustulosten tai tutkimuksen toistettavuutta. (Vilka, 2005, 157-162.)

Määrällisen tutkimuksen kohdalla luotettavuutta voidaan arvioida yksiselitteisemmin esimerkiksi toistamalla sama kysely samalla henkilöllä toisen tutkijan toimesta. Puhuttaessa toistettavuudesta laadullisen tutkimuksen yhteydessä, on muistettava, että tutkimuksen käytännön toistettavuus ja tutkimustekstin teoreettinen toistettavuus ovat kaksi eri asiaa. Tutkimusta käytännössä ei voi toistaa sellaisenaan, sillä jokainen laadullisella menetel-

mällä tehty tutkimus on kokonaisuutena ainutkertainen. Näin ollen tutkimustilanteen ainutkertaisuus ja prosessiluonteisuus eivät tue perinteistä reliabiliteettitarkastelua. (Vilka, 2005, 157-162. Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari, 1994, 100-101)

Laadullisen tutkimuksen voidaan kuitenkin sanoa olevan luotettava, kun tutkimuksen tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia eikä teorianmuodostukseen ole vaikuttaneet epäolennaiset tai sattumanvaraiset tekijät. Laadullisen tutkimuksen toteuttamista ja tutkimuksen luotettavuutta ei voi pitää toisistaan erillisinä tapahtumina. Viimekädessä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, sillä arvioinnin kohteena ovat tutkijan tutkimuksessaan tekemät teot, valinnat sekä ratkaisut. Luotettavuutta tulisi näin arvioida jokaisen tutkimuksessa tehdyn valinnan kohdalla. Tutkijan on pystyttävä tutkimustekstissään kuvaamaan ja perustelemaan mistä valintojen joukosta valinta tehdään, mitä nämä ratkaisut olivat ja miten hän on lopullisiin ratkaisuihinsa päätenyt. Tutkijan tulee myös arvioida ratkaisujensa tarkoituksenmukaisuutta tai toimivuutta tavoitteiden kannalta. (Vilka, 2005, 158-161.)

Tieteellisen tutkimuksen normit ja tutkimusetiikka koskevat myös työelämälähtöisiä kehittämistöitä. Kehittämistyö tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti ja seurausten on oltava käytäntöä hyödyttäviä. Mahdollisesti tarvittavista tutkimusluvista on huolehdittava ja tutkimuksen tai kehittämisen kohteena olevien ihmisten on tiedettävä tutkimustoiminnan kohde, tavoitteet, ja oma roolinsa kehittämishankkeessa. Ketään ei myöskään saa pakottaa vastaamaan tai osallistumaan tutkimukseen. Kehittämistyössä tulisi myös kunnioittaa muiden tutkijoiden tekemää työtä ja viitata heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta työelämälähtöisessä kehittämistyössä korostuvan tieteen tekemisen eettisten sääntöjen lisäksi yritysmaaliman eettiset säännöt. (Ojasalo ym. 2014, 48. Tutkimuksellisen neuvottelukunnan internetsivut.)

6 IDEMA OY:N VERKOSTOSTRATEGIA JA SEN RAKENTAMISPROSESSI

Tässä luvussa esitellään ensin Idema Oy:n liiketoimintaa, johtavia ajatuksia sekä yrityksen tavoitteet ja strategia. Tämän jälkeen kuvataan yritykselle rakennettu verkostostrategia ja sen rakentamisprosessi. Verkostostrategia laadittiin soveltaen Hakasen ym. (2007) verkostojen strategiatyökaluja ja verkostostrategian runko noudattaa luvussa 4.6 kuvattuja elementtejä. Verkostostrategian sisältöä rakennettiin ja ideoitiin aivoriihiyöskentelyn avulla ja hyödyntäen muuta opinnäytetyöhön kerättyä teoretietoa, sekä benchmarkkausvierailun, havainnointien, kyselyn ja tapaamisten kautta saatua aineistoa. Verkostostrategia löytyy kokonaisuudessaan liitteestä X.

6.1 Idema Oy:n esittely

Idema Oy on Tampereella tammikuussa 2011 perustettu valmennusalan yritys. Yritys on työllistänyt alusta alkaen sen kaksi perustajaa ja omistajaa sekä tarpeen mukaan muutamia sopimusvalmentajia. Yrityksen alkutaipaleella asiakaskunta muodostui sekä yritysasiakkaista että oppilaitoksista. Vuosien varrella yrittäjät ovat kehittäneet omaa osaamistaan opiskelun ja työkokemuksen myötä ja toiminnan tavoitteita on rajattu ja selkeytetty. Tänä päivänä Ideman asiakkaat koostuvat ainoastaan oppilaitoksista ja liikeidea kiteytyy seuraaviin asioihin: Idema Oy on tiimiopettamisen, tiimioppimisen ja valmentavan opettajuuden valmennusyritys, jonka palvelut on suunnattu toisen ja korkea-asteen opettajille ja rehtoreille. Ideman toiminta-ajatuksena on oppilaitosten toimintamallien uudistaminen:

- Yksilön huomioiminen opettamisessa ja oppimisessa
- Oppiainerajat ylittävien toteutusten rakentaminen, integraatio
- Opiskelijoiden valmiuksien ja osaamisen kehittäminen lähemmäksi työelämän vaatimuksia
- Oppilaitosten vetovoimaisuuden kasvattaminen uudistumisen avulla (työjärjestys, arviointiosaaminen, työelämäyhteistyö, oppilaitosyrittäjäyys)

Alla olevaan kuvaan (Kuva 3) on kiteytetty Ideman johtavat ajatukset eli yrityksen visio, missio ja arvot. Ilo, innostus ja kokeilut näkyvät yrityksen toiminnassa sekä sisäisesti että ulospäin. Työn pitää olla mielekästä, jotta jaksaa haastavinakin aikoina eteenpäin, ja toisaalta ilo ja innostus omaa työtä kohtaan heijastuvat myös asiakkaille. Idemassa ei kaihdeta kokeiluja ja nopeitakin suunnan muutoksia tehdään, jos sille nähdään halu ja tarve.

Kokeilukulttuuria ja pilottien tekemistä osana arkisia rutiineja viedään myös oppilaitoksiin. Kokeilujen kantavana ajatuksena on ”kokeiluista opitaan aina, joko se mitä pitikin tai miten asia ei ainakaan toimi.”



KUVA 3. Ideman johtavat ajatukset (Idema Oy Verkostostrategia)

Ideman valmennustuotteet ovat kuuden toimintavuoden aikana muuttuneet kertaluontoisten valmennuspäivien järjestämisestä pidempiin ja laajempiin valmennuskokonaisuuksiin yksittäisissä oppilaitoksissa, sekä useamman oppilaitoksen alueellisten valmennus- ja kehitysprosessien toteuttamiseen. Valmennukset rakentuvat pääosin oppilaitosten uudistamista tukevien toimien ympärille ja niiden tavoitteena on synnyttää oppilaitosten työyhteisöissä halu kokeilla uutta ja kehittää omaa toimintaa yhdessä kollegoiden kanssa. Ideman yrittäjien vahvana toimintaa ohjaavana ajatuksena on tehdä uuden oppimisesta mielekästä ja innostavaa sekä opiskelijoille että opettajille. Oppilaitosten toiminta pyritään uudistamaan opettajalähtöisyydestä oppimis- ja opiskelijalähtöisyyteen. Ideman yrittäjät ovat opiskelleet tradenomin tutkintonsa Tampereen ammattikorkeakoulun tiimioppimisen ja yrittäjyyden yksikössä Proakatemiassa. Omakohtainen kokemus tiimioppimisesta oppimismenetelmänä, sekä tiimissä oppimisen mielekkyys ja vaikuttavuus toimivat perustana Ideman valmennustoiminnalle ja -palveluille. Molemmat yrittäjät ovat lisäksi suorittaneet ammatillisen opettajakorkeakoulun, tiimimestarit -tiimivalmentajan koulutuksen sekä ylemmän korkeakoulututkinnon.

6.2 Kansainvälistymisen tahtotila verkostostrategian pohjana

Yrittäjät listasivat omasta mielestään kuusi merkittävintä sytykettä kansainvälistymisestä ja koulutusviennistä kiinnostumisen taustalla:

1. Halu, innostus ja tahtotila kansainväliseen uraan
2. Positiiviset kv-valmennuskokemukset kotimaassa
3. Ulkomaisten asiakkaiden palaute ja kiinnostus yrityksen toimintaa kohtaan
4. Suomalaisen koulutuksen kiinnostavuus ja maine maailmalla
5. Kotimaan markkinoiden rajallinen asiakaspotentiaali
6. Taloudellisen kasvun aikaansaaminen (kasva tai kuole)

Molempien yrittäjien mielestä ensimmäinen ja tärkein asia joka ratkaisee pk-yrityksen kohdalla kansainvälistymisen mahdollisuuksien hyödyntämisen on oma tahtotila. Yrittäjät näkevät kansainvälistymisen ennen kaikkea henkisenä matkana ja oppimisprosessina, jolloin on tärkeää olla itse tietoisesti valmis prosessiin. Kansainvälistymisen näkökulmasta yrittäjät määrittelevät Ideman tällä hetkellä kotikansainvälistyneeksi yritykseksi. Kotikansainvälistymisellä tarkoitetaan kansainväliseen toimintaan osallistumista omasta kotimaasta käsin. Yrittäjillä on kokemusta useille ulkomaalaisille ryhmille Suomessa toteutetuista valmennuksista. Asiakkaana ja vierailun järjestävänä tahona on kuitenkin ollut kotimainen oppilaitos, kunta tai kaupunki. Idema on myös ollut hankkeiden myötä mukana kansainvälisessä yhteistyössä, mutta yrityksellä ei ole vielä omia maksavia asiakkaita ulkomailla. Näiden projektien, valmennusten ja hankkeiden avulla yrittäjät ovat keränneet paljon arvokasta kokemusta erilaisista kulttuureista ja toimintatavoista sekä työkentelystä englannin kielellä. Kohtaamisten ansiosta on päästy myös tuomaan Ideman toimintaa esille ja luomaan omaa kansainvälistä verkostoa koulujen ja julkishallinnon tahojen kanssa.

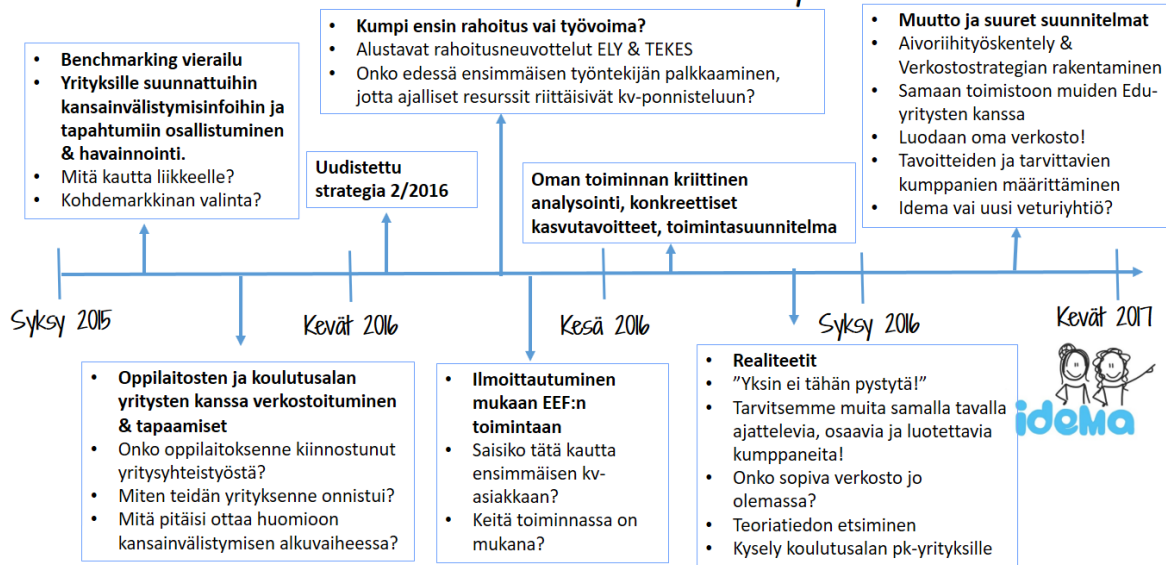
Ideman valmennusosaamiselle on ollut kysyntää Suomessa ja yrittäjät uskovat vahvasti koulutusvientiin sekä suomalaisen pedagogisen osaamisen arvostukseen ja kiinnostukseen ulkomailla. Tätä ajatusta tukevat myös kansainvälisissä kohtaamisissa käydyt keskustelut ja saatu palaute Ideman toiminnasta ja valmennuksista.

Ulkomaisten asiakkaiden kanssa keskustellessa on käynyt ilmi myös useita oppilaitosten universaaleja ongelmia ja haasteita. Ryhmäkoot kasvavat, resursseja opetuksesta pienennetään, oppilaitosten toimintatapojen ja opetuksen uudistumispaineeet ovat kovat. Myös jatkuvasti muuttuva digitalisoituva ja globalisoituva työelämä ja sen osaamistarpeet haastavat oppilaitoksia muutokseen. Useimmat tiedostavat muutoksen tarpeen, mutta keinot ja yhteinen suunta puuttuvat. Joissakin maissa opiskelijat eivät näe syytä jatkaa opiskelua huonon opetustason vuoksi, vaan valitsevat työelämään siirtymisen sen sijaan. Suurimassa osassa maailmaa koulutus on maksullista, jolloin koulujen omistajien ja henkilökunnan on opiskelijoiden lisäksi vakuutettava vanhemmat koulun opetuksen tasosta ja laadusta. Suomalainen opetussuunnitelmatyö, pedagogiikka ja opettajankoulutus kiinnostavat monissa maissa ja niiden toivottaisiin olevan keino ja ratkaisu kilpailijoista erottumiseen ja opetuksen laadun parantamiseen.

Kansainvälistyminen on tärkeä askel myös taloudellisesta näkökulmasta. Ideman kolmen ensimmäisen toimintavuoden aikana kasvua tapahtui noin 30-50% /vuosi. Viimeisien kahden ja puolen vuoden aikana kasvu on kuitenkin hidastunut ja liiketoiminta polkee paikallaan. Tämä on Suomessa yleisesti alalla havaittava ilmiö. Muiden koulutusalaalla toimivien yrittäjien kanssa käydyistä keskusteluista on käynyt ilmi sama asia, eli muutos oppilaitosten ostokäyttäytymisessä. Jatkuvasti tiukentuneet taloudelliset resurssit näkyvät vähitellen pienentyneinä panoksina ostopalveluihin ja koulutusten kestosta karsitaan. Tämä puolestaan luo koulutusalan yrityksille paineita etsiä tulonlähteitä muilla keinoin, esimerkiksi myymällä omaa osaamistaan maan ulkopuolelle. Ideman yrittäjät tiedostavat Suomessa olevan rajallinen määrä asiakkaita eli oppilaitoksia, jolloin koulutusviennin kautta saatavat uudet asiakkaat, referenssit ja sitä kautta saavutettava liikevaihto ovat vaa-dittava askel kohti tavoiteltua taloudellista kasvua ja henkilöstön määrän lisäämistä.

Seuraavalla aikajanalla havainnollistetaan tämän opinnäyteyön ajallista prosessia, sekä Idema Oy:n yrittäjien henkistä ja asenteellista matkaa kohti kansainvälistymistä (Kuva 4). Alkuvaiheessa (syksy 2015) yrittäjät pohtivat ja tiedostivat kansainvälistymisen olevan kiinnostava mahdollisuus, mutta omat pienet rahalliset resurssit sekä kahden henkilön työpanos herättivät epäilyksiä. Onko meistä siihen, vaikka intoa löytyy? Mistä lähteä liikkeelle? Miten ehditään toteuttaa kaikki kotimaan valmennukset, jos lähdetään myös ulkomaille? Mitä jos laitetaan johonkin kovasti kiinni omaa aikaa ja rahaa mutta se ei onnistukaan ja jäädään tappiolle?

Ideman koulutusviennin + kansainvälistymisen askeleet



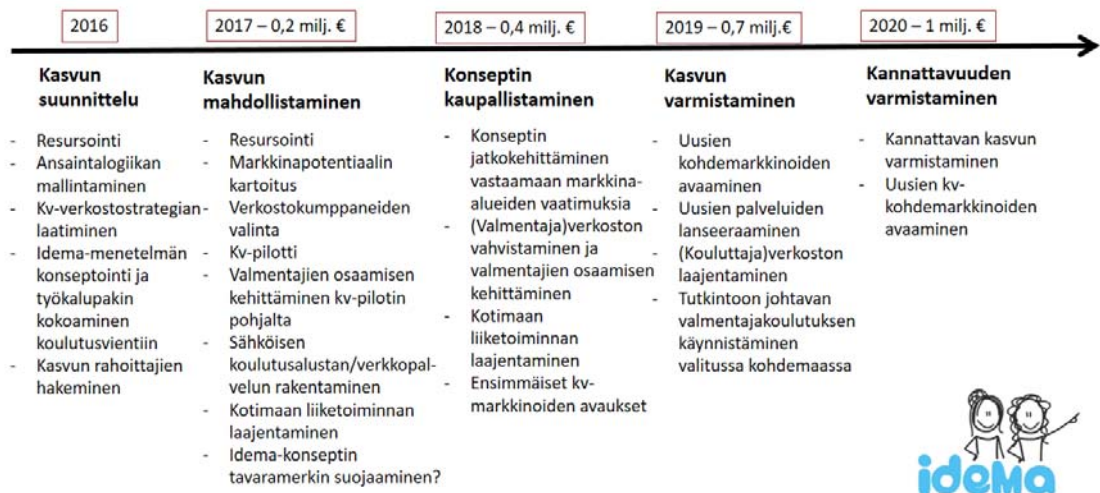
KUVA 4. Ideman koulutusviennin & kansainvälistymisen askeleet (Idema Oy Verkostostrategia)

Syksyn 2015 aikana päätettiin ottaa asioista selvää, ja tehtiin benchmarkin -vierailu tamperelaiseen koulutusalan yritykseen. Vierailun aikana kerättiin tietoa muun muassa siitä, mistä kansainvälisiä kontakteja on löytynyt ja miten muutaman hengen yritys on onnistunut saamaan rahoitusta, jonka turvin on pystytty palkkaamaan henkilöstöä ja lähtemään vienninedistämissmatkoille. Benchmarkin vierailun lisäksi yrittäjät suorittivat havainnointia osallistumalla useisiin koulutusviennin ja kansainvälistymiseen liittyviin seminaareihin, luentoihin ja tiedotustilaisuuksiin, joiden yhteydessä tavattiin myös muita koulutusalan pk-yrityksiä ja oppilaitoksia. Tapahtumien havainnoinnin ja tapahtumista saatujen uusien kontaktien kautta pyrittiin saamaan kokonaiskuva siitä, miten kansainvälistyminen koulutusosalalla tapahtuu, mitä muut pk-yritykset ovat tehneet alussa ja miten oikea kohdemarkkina ja ensimmäinen pilotti löytyivät. Oppilaitoksilta tiedusteltiin yhteistyömahdollisuuksia ja halukkuutta ottaa Ideman valmennuksia mukaan omaan koulutusvientitarjontaan. Lopputulemana syksyn aikana kerättyjen tietojen pohjalta todettiin, että oma fokus ja tarjooma (miksi, mitä, minne, kenelle) pitää saada ensin kirkkaaksi ja vasta tämän jälkeen kannattaa lähestyä kumppaneita ja rahoittajia.

Tästä syystä 2/2016 Idemassa toteutettiin laaja strategiauudistus. Strategian selkeys helpotti viestintää muille, ja Idema liittyi EEF:n koulutusviennin kasvuohjelmaan. Kevään

2016 aikana testattiin myös yrityksen mahdollisuuksia saada rahoitusta kansainvälistymisen alkutaipaleeseen, minkä myötä yrittäjät kohtasivat ensimmäiset ongelmat. Rahoittajien kanssa käydyistä neuvotteluista kävi ilmi, että tarvittaisiin lisää henkilöstöä ja volyyymiä myyntiin, valmennuksiin ja tuotteistamiseen, jotta yritys olisi kansainvälistymisrahoituksen kannalta uskottava. Henkilöstön palkkaamiseen ei suhteellisen pientä liikevaihtoa tekevällä yrityksellä ole rahaa, joten rahoituksen tai palkkatuen saaminen olisi ainoa vaihtoehto saada työntekijöitä. Rahoitusta oli puolestaan hankala saada niin pientä liikevaihtoa tekevälle ja pienellä henkilöstöresurssilla toimivalle yritykselle. Noidankehän selvittämiseksi lähdettiin liiketoiminnan kehittämiseen erikoistuneen konsultin kanssa kesällä 2016 työstämään Ideman nykytilan haasteita, luomaan kasvun mahdollistavaa toimintasuunnitelmaa, laskemaan rahoitustarvetta ja luomaan kasvusuunnitelmaa (kuva 5).

Idema Oy:n kasvu kehittämissivaiheessa

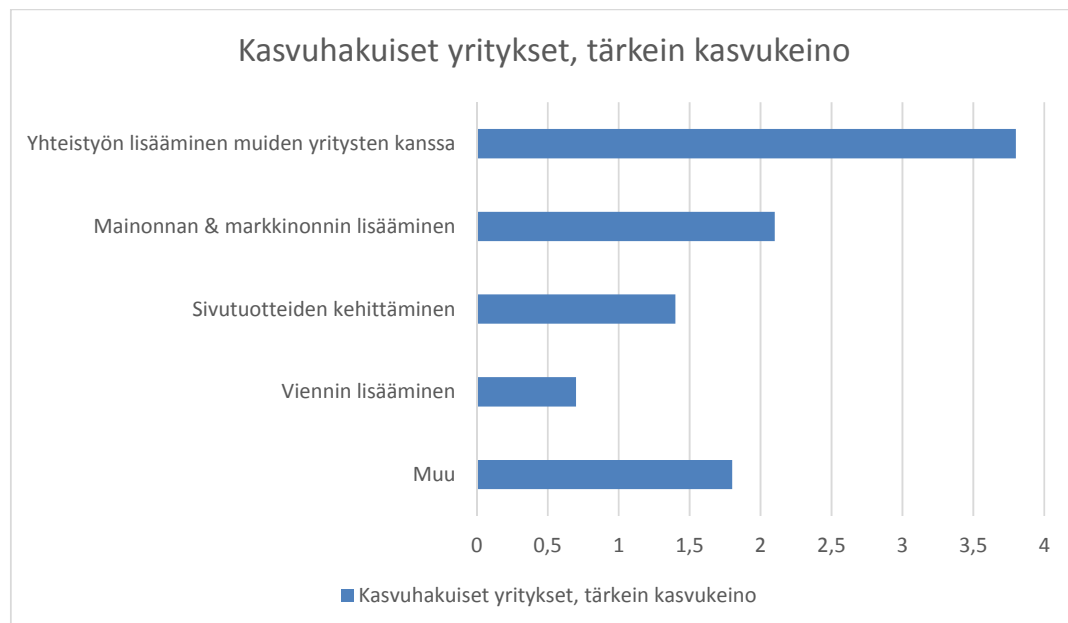


KUVA 5. Ideman kasvusuunnitelma (Idema Oy Verkostostrategia)

Kesän lopulla alkoi yrittäjille olla selvää, että yksin ei kansainvälistymiseen pystyttäisi. Henkilöstö ei riitä, ja riittävän rahoituksen saaminen sen hankkimiseksi oli hankalaa. Sopivan reitin ja keinojen hahmottaminen alkoi. Kappaleessa 2.2 kuvatuista kansainvälistymisen vaihemalleista strategiset vaihemallit sekä verkostopohjaiset mallit sopivat parhaiten havainnollistamaan Ideman yrittäjien ajatuksia kansainvälistymisestä. Yrittäjät ovat nähneet kansainvälistymisen alusta alkaen vahvasti strategisena prosessina ja joukkona strategisia päätöksiä, joilla sopeutetaan koko yrityksen toimintaa palvelemaan kansainvälistymisen päämääriä ja sitä kautta taataan kilpailuetu ja menestys pitkällä aikavälillä.

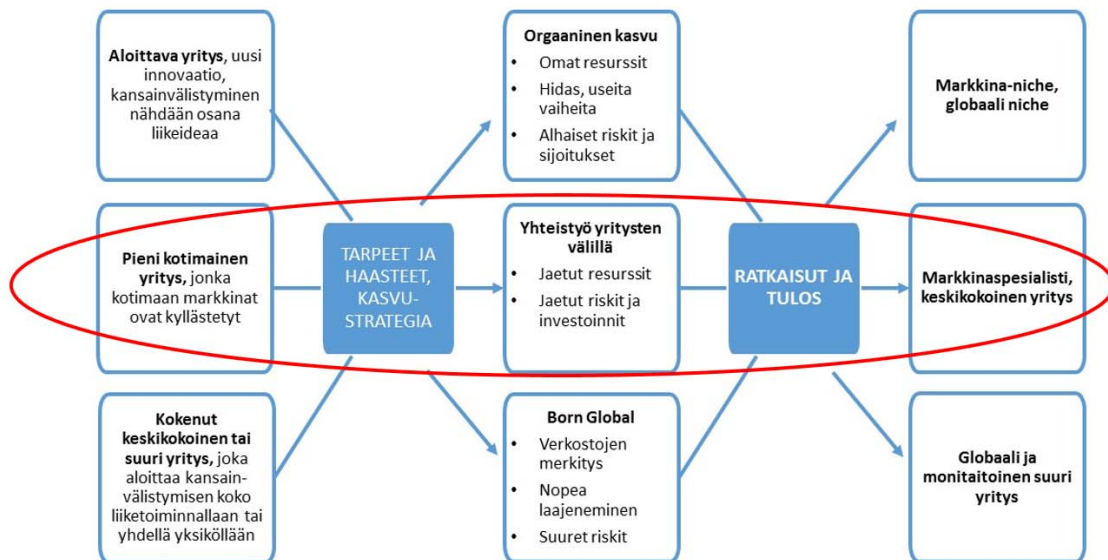
(Vahvaselkä, 2009, 19). Toisaalta kesän pitkän toiminnankehittämisen seurauksena ymmärrettiin kansainvälistymisen mahdollistuvan ainoastaan verkoston avulla. Johansonin ja Mattsonin (1988) määritelmä kansainvälistymisen verkostomallista kuvaa hyvin yrittäjien käsitystä tulevasta: ”Kansainvälistyminen on prosessi, jossa kehitetään liikesuhteita toisiin maihin joko laajentamalla uusiin verkostoihin, tunkeutumalla syvemmälle verkostoihin tai integroimalla verkostoja toisiinsa”. (Vahvaselkä, 2009, 21). Idean kohdalla kyse on lähinnä kahdesta ensimmäisestä eli uusiin verkostoihin laajentumisesta tai uuden verkoston luomisesta, sekä olemassa olevien verkostosuhteiden tiivistämisestä.

Ajatuksia strategian tärkeydestä ja oikeanlaisen verkoston tarjoamista mahdollisuuksista tukevat myös erilaiset tutkimukset ja selvitykset pk-yritysten kasvukeinoista. Hakanen ym. (2007) esittelevät Pk-yritysbarometrin (1/2001) tuloksia, joiden mukaan verkostoituminen on pk-yrityksen tärkein kasvukeino.



KAAVIO 1. Pk-yritysten kasvuhakuisuus (mukailen Hakanen ym. 2007, 118).

Kansainvälistymispolun valinta oli näiden edellä mainittujen havaintojen ja päätösten jälkeen hyvin helppoa. Kappaleessa 2.3.1 esitellyistä kansainvälistymispoluista keskimääräinen kuvaa Ideman lähtötilannetta ja kansainvälistymismotiiveja, haasteita ja tavoitteita parhaiten (kuva 6).



KUVA 6. Ideman valitsema kansainvälistymispolku (mukaien Vahvaselkä, 2009, 32).

Kansainvälistymispolun selkeytymisen jälkeen lähdettiin rakentamaan polulle askelia ja rakentamaan Ideman kokoiselle koulutuslalla toimivalle pk-yritykselle sopivaa koulutusviennin mahdollistavaa ja aktiivista verkostostrategiaa. Verkostostrategian luomiseen hyödynnettiin kaikkea opinnäytetyöprosessin ja kuluneen vuoden aikana kerättyä teoriatieta, havainnoinnin, tapahtumien ja tapaamisten avulla hankittua käytännön kokemusta sekä kesällä 2016 tehdyn liiketoiminnan konsultoinnin tuloksena syntyneitä laskelmia ja havaintoja. Verkostostrategian muotoutumiseen ovat vaikuttaneet paljon myös suomalaisen koulutusvientikentän aktiivinen seuranta, sekä kentällä tapahtuneet viimeaikaiset muutokset. Verkostostrategia on yrittäjien oma tulkinta siitä mitä Idema Oy:ssä tullaan lähitulevaisuudessa tarvitsemaan ja miten huolehditaan siitä, että Ideman asettamiin strategisiin tavoitteisiin päästään verkoston avulla.

6.3 Visio

Ensimmäisenä yrittäjät konkretisoivat verkostotoiminnalle vision (kuva 7). Visio on linjassa myös uuden strategian tavoitteiden ja yritystoiminnan konsultin johdolla luodun kasvusuunnitelman kanssa (kuva 3). Visioksi muodostui: ”Vuonna 2025 Idema Oy on Suomen halutuin oppilaitosten toimintamallien uudistaja ja koulutusviennin asiantuntijayritys”. Vision lisäksi asetettiin näkymiä henkilöstön määrän kasvusta ja osaamisesta, jotka on huomioitu myös aiemmin esitetyn kuvan 3 asteittaisessa kasvusuunnitelmassa.

Ideman verkostotoiminnan visio:

Vuonna 2025 Idema Oy on Suomen halutuin oppilaitosten toimintamallien uudistaja ja koulutusviennin asiantuntijayritys.



Vuonna 2025 Idema Oy työllistää omistajien lisäksi 5-10 vakituista henkilöä sekä lukuisan joukon verkostokumppaneita kotimaassa ja kv-markkinoilla:

- Valmennussuunnittelijat
- Valmentajat
- Viestintäasiantuntija
- Digisuunnittelija

KUVA 7. Ideman verkostotoiminnan visio (Idema Oy Verkostostrategia)

6.4 SWOT-analyysi

Vision laatimisen jälkeen päätettiin suunnata katseet ensin oman yrityksen nykytilaan. Aivoriihityöskentelyn tuloksena rakennettiin SWOT -analyysi verkostoitumisen näkökulmasta (Kuva 8). SWOTanalyysin avulla selkeytettiin, mitä vahvuuksia ja heikkouksia Idemalla yrityksenä on verkoston ja siinä toimivien muiden yritysten näkökulmasta? Miksi joku haluaisi verkostoitua juuri Ideman kanssa tai ottaa yrityksen mukaan jo olemassa olevaan verkostoon? Mitä osaamista ja annettavaa pienellä yrityksellä on ison kokonaisuuden osana? Lisäksi kirjattiin ylös jo aiemmin pohdittuja verkostoitumisen tarjoamia mahdollisuuksia sekä myös verkostoon liittyviä riskejä ja uhkia pienen yrityksen näkökulmasta.

S

- Puhumme koulujen kieltä ymmärtäen työelämän vaatimukset
- Pedagogisen pätevyyden lisäksi omakohtainen ymmärrys tiimioppimisen haasteista ja mahdollisuuksista
- Vahva ja laaja tuntemus kentän arjesta, ymmärrys koulutusjärjestelmän vahvuuksista ja kehittämiskohteista
- Taito kehittää opetuksesta entistä työelämälähtoisempää
- Liiketoimintälähtöisyys, kaupallistamisen osaaminen
- Idema konsepti (yksilökeskeisyys) ja menetelmä (sähköinen innovaatioalusta)
- Kielitaito, kansainvälinen valmennuskokemus, sosiaaliset taidot, luotettavuus, innokkuus, tahtotila kasvuun ja kansainvälistymiseen

O

- Hyvien kumppaneiden löytäminen oman/uuden koulutusvientiverkoston rakentamiseksi
- Uuden oppiminen kokeneemmilta kv-toimijoilta
- Uusien markkina-alueiden saavuttaminen verkoston avulla
- Liiketoiminnan kasvu ja kannattavuuden lisääntyminen
- Työntekijän palkkaaminen hoitamaan kotimaan valmennuksia
- Verkostoveturin rooli?
- Markkinointi, myynti ja tuotteistamisosaamisen kehittyminen
- Suuruusimago

W

- Idemalla Kv-mittakaavassa pienet rahalliset- ja henkilöstöresurssit
- Olemmeko houkutteleva partneri verkostoon?
- Uskottavuus (ikä, liikevaihto, palvelutuote "niche")
- Kokemattomuus kansainvälisestä kaupasta, sopimusasioista, laskutuksesta jne.
- Luotettavien kumppaneiden määrä on rajallinen
- Kv-ponnistuksiin tarvittava raha/omapääoma rajallinen
- Oman kv-tuotteen tuotteistaminen kohdemarkkinaan sopivaksi

T

- Verkoston epäonnistuminen/ yhteistyön päätyminen
- Taloudellinen riippuvuus verkostosta
- Vastuut ja velvollisuudet toisten tekemistä sopimuksista/epäonnistumisista
- Oman tietopääoman, asiakkuuksien ja palvelukonseptin jakaminen ja avaaminen muille verkoston toimijoille
- Muihin verkoston toimijoihin luottaminen (rahaliikenne, toimitusvarmuus ja laatu, sopimuskyvykset)
- Oman hyödyn ja tavoitteiden saaminen verkoston avulla



KUVA 8. Ideman verkosto-SWOT. (Idema Oy Verkostostrategia)

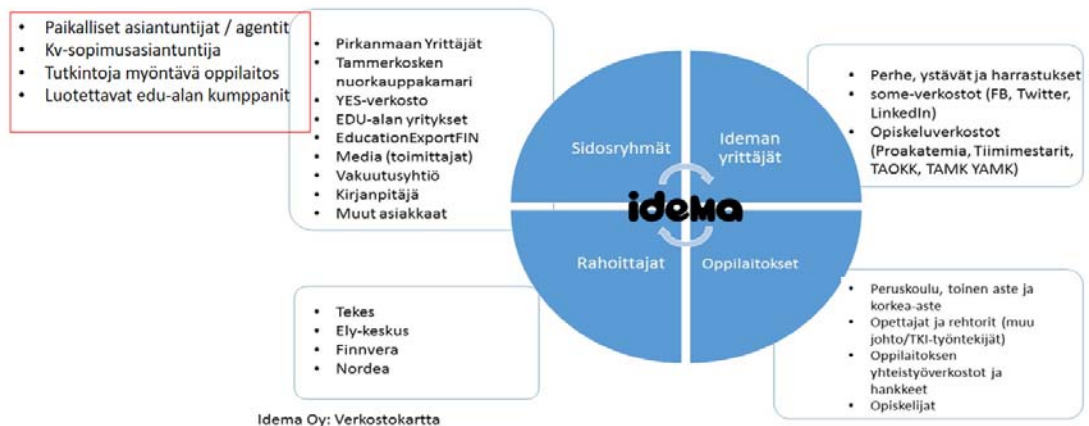
Kuten kappaleessa 4.5.1 todetaan, yrityksellä on useita keinoja verkostoitumisen riskien hallintaan. Selkeät kirjalliset sopimukset, toiminnanvastuuvakuutus sekä tehokas viestintä tuntuivat ensimmäisiltä ja tärkeimmiltä tavoilta lähteä liikkeelle riskien hallinnassa. Yrittäjät totesivat, että verkostostrategiaa on syytä myöhemmin täydentää erillisellä riskienhallintaosiolla, kun verkosto on rakentunut ja tiedetään mukana olevat toimijat sekä millaista liiketoimintaa yhdessä ollaan tekemässä ja millä työn-/vastuunjaolla.

6.5 Verkostokartta

SWOT-analyysin jälkeen lähdettiin pohtimaan, minkälaisia verkostoja Idemalla ja yrittäjillä itsellään on jo olemassa ja voisiko niistä olla apua kansainvälistymisen ja koulutusviennin näkökulmasta. Ideman verkostoja kuvaamaan rakennettiin verkostokartta (Kuva 9), johon olemassa olevat verkostot ja kontaktit jaettiin neljään kategoriaan: yrittäjien omat henkilökohtaiset verkostot, oppilaitoksista eli asiakkaista koostuvat verkostot, rahoittajat sekä muut sidosryhmät eli muut yritykset, järjestöt, koulutusvientitoimijat, ja sosiaaliset verkostot joiden osana yrittäjät toimivat. Jokaisesta kategoriasta todettiin voivan löytyä yllättäviäkin kontakteja oikeisiin ihmisiin ja toisaalta kaikkien neljän kategorian avulla pystyttäisiin myös välittämään viestiä verkostokumppanien etsinnästä ja tule-

van verkoston toiminnasta. Sidosryhmien ja oppilaitoskontaktien koettiin kuitenkin edesauttavan kansainvälistymispyrkimyksiä eniten, jolloin verkostoitumista päätettiin tiivistää eniten näistä kategorioista valikoitujen toimijoiden suuntaan.

Koulutusviennin mahdollistavat verkostotarpeet



KUVA 9. Ideman verkostokartta (Idema Oy Verkostostrategia).

Punaisella merkittiin ne sidosryhmiin kuuluvat toimijat, joita Ideman verkostosta ei vielä löydy, tai joihin kontakteja tarvitaan lisää. Verkostokumppaneita joita päätettiin lähteä aktiivisesti etsimään ovat:

- luotettavat paikalliset edustajat tai agentit jotka toimivat myyjinä sekä yhteyshenkilönä kohdemassa
- kotimainen oppilaitos tai oppilaitokset, joiden kanssa voidaan suunnitella yhteinen opettajille suunnattu valmennuskokonaisuus, jonka suorittamisesta oppilaitos myöntää osallistujille tutkintotodistuksen
- lisää luotettavia edu-alan yrityksiä joilla on vientivalmis tuote/palvelu eri sektoreilla, kuin Idema Oy:llä
- Kansainvälisen kaupan osaajat (tarjoukset, laskutus, sopimusten tekeminen ym.)

6.6 Verkostokumppanien valintakriteerit

Verkostokartan havaintojen perusteella pohdittiin mitä uusilta ja tulevilta kumppaneilta toivottaisiin ja millaiseen yhteistyöhön ollaan itse valmiita sitoutumaan. Oikeiden kumppanien valintaa helpottamaan päätettiin luoda Hakasen ym. (2007, 163) mallia mukaillen

taulukko (kuva 10) josta käy ilmi erilaisia valintakriteereitä. Pisteasteikoksi valittiin 1-3. Taulukkoa kokeilemalla saadaan selville, onko taulukkoon valikoitu kriteeristö hyödyllinen, toimiiko taulukko sopivana apuvälineenä kumppaneita arvioitaessa ja miten sitä voisi edelleen kehittää.

Verkostokumppanien valinta

Arviointikriteerit (1-3)	Yritys A	Yritys B	Yritys C
Yrityksen koko			
Kulttuurin ja arvojen yhteensopivuus			
Luotettavuus/vakavaraisuus			
Markkinatietämys/kv-kokemus			
Toiminta-alueen laajuus			
Tuotteiden sopeuttamis-/kehitystarpeet (vientivalmius)			
Kustannukset/panostukset (aika, muut resurssit)			
Henkilösuhteet			
Kokonaisarvio yht:			

KUVA 10. Kumppanien valintataulukko (Idema Oy Verkostostrategia).

6.7 Verkostotoiminnan tavoitteet

Yrittäjät määrittivät tulevan kalenterivuoden ajalle myös oman yrityksen tavoitteet verkostotoiminnalle (kuva 11). Tavoitteiden tuli olla linjassa yrityksen omien arvojen ja vision kanssa. Pohjana käytettiin luvussa 4.6 listattuja strategisten tavoitteiden näkökulmia: taloudellinen, asiakkuus-, prosessi- ja henkisen pääoman näkökulma (Hakanen ym. 2007, 153). Tavoitteiden luomisen yhteydessä käytiin keskustelua tavoitteiden ja vaatimusten kehittymisestä verkostossa mukana vietetyn ajan myötä. Yrittäjät tiedostivat, että ensimmäistä kertaa verkostoa muodostettaessa ja verkostossa liiketoimintaa tehtäessä tavoitteet ovat alla mainitun kaltaisia pienempiä, ja oppimiseen ja luottamuksen rakentamiseen tähtäviä tavoitteita. Pidempään osana yhtä tai useampaa verkostoa toimineella yrityksellä tavoitteet voivat olla hyvin toisenlaiset. Tärkeimpänä tavoitteena vuodelle 2017 yrittäjät pitivät sopivan verkoston nopeaa löytymistä/rakentamista ja koulutusvientipilotin aikaansaamista. Siitä saatavan kokemuksen ja referenssien avulla on hyvä jatkaa sekä verkoston että oman toiminnan kehittämistä.

Verkostotoiminnan tavoitteet

Strateginen tavoite	Kriittiset menestystekijät	Mittari	Tavoite
Taloudellinen näkökulma <ul style="list-style-type: none"> Liikevaihdon kasvu Rahoituksen saaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Koulutusviennin käynnistyminen/pilotti + kotimaan valmistusten kasvu Rahoituksen hakeminen verkostona 	%/vuosi	100%/2017 2017 kevään aikana
Asiakkuudet <ul style="list-style-type: none"> Laajempi näkyvyys/tunnettuus markkinoilla Uudet asiakkuudet/markkinat 	<ul style="list-style-type: none"> Yhteistyön tiivistäminen muiden edu-alan toimijoiden kanssa Verkoston avulla uusille markkinoille pääsy 	Kpl/vuosi Kpl/vuosi	6 mediajulkaisua 6 uutta asiakasta 2017
Prosessit <ul style="list-style-type: none"> verkostojen, kumppanuuksien ja yhteistyösuhteiden hallintaprosessi yhteistyön tuloksena saavutetut tuoteinnovaatiot 	<ul style="list-style-type: none"> Yhdessä verkoston kanssa tehdyn koulutusvientiprosessin läpivienti Uusien valmistusten kehittäminen verkoston kanssa 	Oppiminen kpl	Toimiva prosessi/tarjooma 1/2017
Oppiminen & osaaminen <ul style="list-style-type: none"> Kv-myyntiosaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Neuvottelu/tarjous/sopimus/laskutus jne. taitojen kehittäminen 	Oppiminen	1 prosessin onnistunut läpivienti

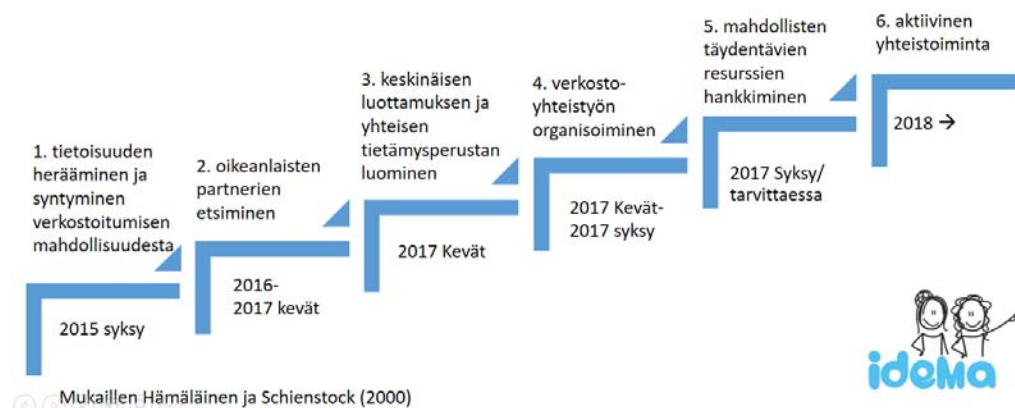


KUVA 11. Idema Oy Verkostotoiminnan tavoitteet (Idema Oy Verkostostrategia)

6.8 Tulevat verkostoitumisen vaiheet

Verkostostrategian viimeinen osio koostuikin kappaleessa 4.2.2 esiteltä Hämäläisen ja Schienstockin (2000) verkostoitumisen vaihemallia mukaillen tehdyistä askelistista eteenpäin (kuva 12). Opinnäytetyöprosessin aikana edettiin ensimmäisestä vaiheesta toiseen, ja verkostostrategian työkalujen sekä tavoitteiden ja innostavan vision avulla Ideman yrittäjät jatkavat verkoston rakentamista ja verkostokumppanien etsintää.

Verkostoitumisen vaiheet 2015–2018



KUVA 12. Verkostoitumisen vaiheet (Idema Oy Verkostostrategia)

7 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli mahdollistaa Idema Oy:n kansainvälistyminen. Tarkoituksena oli rakentaa Idemalle verkostostrategia. Työ aloitettiin etsimällä teoreettinen ymmärrys kansainvälistymisestä, siihen liittyvistä malleista, kansainvälistymispoluista sekä kansainvälisen osaamisen rakentumisesta. Koko teoreettinen pohja luotiin peilamalla sitä Ideman tilanteeseen kansainvälisille markkinoille pyrkivänä koulutusalan pk-yrityksenä. Kansainvälistymispolun miettiminen ja kansainvälistymisen ymmärtäminen ennen kaikkea henkisenä prosessina ja strategisena valintana nousivat arvokkaiksi havainnoiksi yrittäjille.

Koska Idema on suuntautumassa koulutusvientiin myös suomalaiseen koulutusvientikenttään ja sen toimijoihin tutustuminen oli tärkeässä roolissa opinnäytetyössä. Benchmarking -vierailun, havainnointien ja koulutusalan pk-yrityksille tehdyn sähköisen kyselyn avulla kerättyä empiiristä tietoa yhdistettiin verkkolähteistä sekä henkilökohtaisien tiedonantojen ja tapaamisten kautta saatuun taustatietoon. Tämän kootun aineiston avulla muodostettiin kokonaiskuvaa suomalaisen koulutusviennin toimijoista, nykytilasta ja sen haasteista sekä mahdollisuuksista. Koulutusvientikenttään tutustuminen ja vienninedistämisilaisuuksiin osallistuminen antoi yrittäjille tärkeää tietoa vaadittavan osaamisen tasosta, kilpailijoiden tuotteista ja palveluista sekä toimintatavoista ja auttoi luomaan omaa verkostoa muihin koulutusalan pk-yrityksiin. Toisaalta yrittäjät havaitsivat puutteita ja kehityskohteita suomalaisen vienninedistämisen toimintatavoissa. Osa tilaisuuksista oli huonosti järjestettyjä, aikaa ulkomaisten potentiaalisten asiakkaiden kanssa verkostoitumiseen oli erittäin vähän ja jatko toimet jäivät satunnaisten käyntikorttien vaihtamisen varaan. Heräsi kysymys voisiko tämän hoitaa ammattimaisemmin, tehokkaammin ja strukturoidummin?

Toinen ajatuksia herättävä havainto oli yritysten ja oppilaitosten välinen kilpailuasetelma keskenään. Oppilaitokset kilpailevat keskenään ja yritysten kanssa, ja yritykset keskenään ja oppilaitosten kanssa samoista muutamista asiakkaista ja kontakteista. Sen sijaan että olisi yhteinen linja mitä tarjotaan, kaikki tarjosivat omaa ratkaisuaan, joka usein oli vain murto-osa asiakkaan tarpeesta.

Näiden edellä mainittujen kokemusten ja havaintojen sekä kansainvälistymispolku ajattelun kautta heräsi ymmärrys siitä, että Idema tarvitsee ympärilleen luotettavan ja osaavan

verkoston. Verkoston tulisi koostua sekä oppilaitostoimijoista että koulutusalan yrityk-
sistä joiden osaamiset ja palvelutuotteet täydentävät toisiaan. Näin verkostot ja niiden
rakentaminen, verkostohierarkiat ja verkostostrategia nousivat keskeisimmäksi asiaksi
opinnäytetyöprosessia. Verkostoitumisprosessin monimutkaisuus, verkostoveturin roolin
tärkeys, ja ennen kaikkea ymmärrys siitä miksi useimmat verkostot eivät toimi olivat ar-
vokkaimmat tiedot Ideman kansainvälistymisen mahdollistamiselle. Näin ollen voidaan
todeta, että teoreettisen tietämyksen kautta rakennettu verkostoitumisprosessin riittävä
ymmärrys oli ehdoton edellytys ennen varsinaisen verkostostrategian rakentamista.

Verkostostrategia rakennettiin kerättyyn kokemukselliseen tietoon, teorian tietoon sekä
Hakasen ym. (2007) verkostostrategian malliin pohjautuen. Verkostostrategian sisältöjä
ideoitiin aivoriihimenetelmän avulla neljässä työpajassa. Verkostostrategia otettiin käyt-
töön Ideman verkostosuhteiden rakentamisen työkaluna. Opinnäytetyön voidaan näin sa-
noa täyttäneen hyvin sen tutkimuksellisenä lähestymistapana toimineen konstruktivisen
tutkimuksen pääpiirteet.

7.1 Tutkimuksen haasteet ja luotettavuus

Opinnäytetyön tekijänä arvioin työn onnistuneen kokonaisuutena hyvin. Alun ongelmasta
mahdollistaa pienen koulutusalan yrityksen kansainvälistyminen on kuljettu monen haas-
teen ja yllättävän käänteen kautta onnistuneeseen lopputulokseen. Yksi haaste matkalla
oli koulutusviennistä saatavan teorian tiedon uupuminen ja luotettavan tiedon lähteiden vä-
hyys. Tätä haastetta onnistuttiin kompensoimaan tapaamisten ja henkilökohtaisten tie-
donantajien sekä aktiivisen vienninedistämistapahtumiin ja tilaisuuksiin osallistumisen
avulla.

Toinen haaste oli verkostoitumisen ja siihen liittyvien lähikäsitteiden jäsentymättömyys
ja sekavuus. Kuten kappaleessa 4.2 todetaan, verkostoituminen ilmiönä on valtavan laaja,
sen ympärillä on termejä ja vakiintumattomia määritelmiä erittäin paljon, jolloin väärin-
ymmärrysten ja sekaannusten riski on ilmeinen. Tästä johtuen luvun 4. rajaaminen oli
haastavaa, ja kävin jatkuvaa pohdintaa siitä mikä on olennaista juuri tämän työn ja tämän
aiheen kannalta.

Opinnäytetyön tulosten yleisyyden (validiteetti) kannalta uskoisin rakennetun verkos-
tostrategian pohjasta olevan hyötyä myös muille samankokoisille ja samassa tilanteessa

oleville koulutusalan pk-yrityksille. Työn tavoitteena oli mahdollistaa Ideman kansainvälistyminen ja opinnäytetyöprosessin aikana parhaaksi keinoksi kansainvälistymiseen todettiin olemassa olevaan koulutusvientiverkostoon liittyminen tai oman verkoston luominen. Tämän pohjaksi tarvittiin perusteellinen työ Ideman visiota ja strategisia tavoitteita vastaavan verkostostrategian luomiseksi.

Tulosten toistettavuutta ja luotettavuutta (reliabiliteetti) on laadullisen tutkimuksen tapauksessa aina hieman haastava mitata. (Vilka 2005, 158-159) Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät on kuvattu luvussa 5. ja benchmarking -vierailun, havainnoinnin sekä sähköisen kyselyn kaavakkeet on dokumentoitu liitteisiin. Verkostostrategian rakentumisprosessi ja verkostostrategia kuvattiin luvussa 6. ja verkostostrategia kokonaisuudessaan löytyy työn liitteistä. Kehittämiskohteena koen opinnäytetyön aikataulutuksen kokonaisuudessaan, sekä laajemman kyselyaineiston keräämisen. Haastavimmaksi tehtäväksi osoittautui tiedon rajaaminen sen miettimisen mikä on olennaista juuri tämän työn ja yrityksemme kannalta.

7.2 Tutkimuksen merkitys ja jatkotoimet

Syksyllä 2016 käynnistynyt verkostostrategian luominen aikaansai monenlaisia muutoksia Ideman arjessa. Vienninedistämistapahtumiin osallistuminen lisääntyi, ja aktiivinen verkostoituminen muiden koulutusalan toimijoiden kanssa tuotti uusia ideoita ja laajensi ajatuksia ja näkökulmia yhteistyöstä. Konkreettisin muutos oli kuitenkin päätös muuttaa samaan toimistoon kahden muun Tamperelaisen edualan-yrityksen kanssa, joista toinen oli kokoluokaltaan samanlainen ja toinen suurempi opetuspelejä tekevä yritys. Näin saatiin myös yrityksen fyysinen ympäristö palvelemaan verkostoitumis- ja koulutusvientitavoitteita. Tärkeimmät ympäristönvaikutukset olivat kuitenkin henkisiä, sillä muiden onnistumiset, toimistolla piipahtavat kansainväliset vierailijat ja samanlaisista haasteista sekä mahdollisuuksista äänen puhuminen toivat kaivattua konkretiaa ja innostavaa ilma-
piiriä välillä abstrakteilta ja kaukaisilta tuntuvien omien kansainvälistymistavoitteiden rinnalle. Myös arvokkaan kansainvälistymiskokemuksen ja hiljaisen tiedon välittyminen oli huomattavasti tehokkaampaa samassa fyysisessä tilassa toimiessa.

Idemalle luodun verkostotoiminnan visiossa viitataan kasvutavoitteen lisäksi yrittäjissä heränneeseen ajatukseen siitä, että koulutusviennin mahdollistamiseksi ei välttämättä riitäkään vain oman kv-valmennuspaketin tuotteistaminen ja olemassa olevaan verkostoon

liittyminen, vaan Suomessa saatetaan tarvita muutakin, kuten tuotteistettua ja ammattimaista koulutusvientiosaamista. Suomalaiseen koulutusvientikenttään tutustuminen oli yrittäjille jossakin määrin pettymys. Tätäkö toiminta on? Näinkö asioita hoidetaan? Missä on taho joka koordinoi ulkomaista kiinnostusta oikeaan suuntaan ja välittää hallitusti, tehokkaasti ja ammattimaisesti töitä pienille toimijoille? Lisäksi todettiin, ettei juuri Ideman tarpeisiin sopivaa olemassa olevaa verkostoa ole. Kuten luvussa 3.3 kuvataan, koulutusvientikenttä on murrosvaiheessa. Kaikki odottavat jotakin. Ministeriöissä odotetaan läpimurtoa ja kolminkertaista koulutusviennin kasvua. Herää kysymys mihin tämä 2018 luvulle asetettu tavoite pohjautuu ja mitä sen eteen tullaan tekemään? Oppilaitoksissa odotetaan lakien ja normien purkua, ja isompien kauppojen toteutumista sekä yhteistyön tehostumista. Yrityksissä odotetaan enemmän hyödyllisiä kontakteja ja vientiponnistuksia valtiovallan puolesta, rahoitusta, oppilaitosten yhteistyöhalukkuuden kasvua ja toivotaan oman kapean sektorin kysyntään tuotetun palvelun tai softan menestystä.

Seurauksena näistä havainnoista ja koulutusalan yrityksille tehdyn sähköisen kyselyn tuloksista syntyi ajatus puuttuvasta linkistä koulutusvientiyriytysten, oppilaitosten ja loppuasiakkaiden välillä. Alun perin Ideman ajatus sopivasta verkostosta perustui kappaleessa 4.4 esitettyyn tasavertaisten kumppanien muodostamaan verkostoon, jossa kaikki tekevät osansa ja tavoitteet sekä pelisäännöt asetetaan yhdessä (Valkokari ym. 2006, 9). Ajatus tällaisen verkoston onnistumismahdollisuuksista alkoi kuitenkin epäilyttää. Kuten Hakanen ym. (2007, 5) toteavat, noin 30-70% verkostoista epäonnistuu, ja suurimmat syyt siihen ovat huolellisen strategiatyön ja selkeän johtajan/veturin puute. Mikä tällä kertaa luotavassa tasavertaisessa verkostossa olisi toisin? Mitä sellaista tasavertaisen verkoston toimintaan voitaisiin tuoda jota muut eivät ole vielä tähän mennessä kokeilleet? Onko ongelma ollut enemmän johtamattomuus, johtaminen vai sen vastustaminen? Näihin kysymyksiin Ideman yrittäjät lähtevät hakemaan vastauksia seuraavaksi.

LÄHTEET

Active Learning Alliance kotisivut. Luettu 20.11.2016.

<http://activelearningalliance.fi/>

Ahokangas, P. Pihkala, T. 2002. Kansainvälistyvä yritys. Helsinki: Edita Prima Oy

Airola, A. 2014. Koulutusviennillä kansainvälisille markkinoille. Joensuu: Grano Oy

Blomqvist K. 21.5.2008. Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla. Luettu 8.11.2016.

http://www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2008-05-21_luottamus_artikkeli.pdf

Euro & Talous. 2015. Suomen pankin ajankohtaisia artikkeleita taloudesta. Luettu 27.8.2016 <http://www.eurojatalous.fi/fi/2015/5/suomen-ulkomaankaupan-lyhyt-historia/>

Euroopan unioni. 2003. Tiivistelmät lainsäädännöstä. Mikroyritysten sekä pienten ja keskiuurten yritysten määritelmä. Luettu 29.8.2016.

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=URISERV%3An26026>

Export Finland (EEF) kotisivut. Luettu 27.10.2016.

<http://www.exportfinland.fi/ohjelmat/future-learning-finland>

Finland-China Education Association (FICEA ry) kotisivut. Luettu 20.11.2016.

<http://ficea.fi/index.php/fi/about-ficea-fin/ficea-intro-finnish>

Finland University kotisivut. Luettu 20.11.2016.

<http://www.finuni.fi/>

FUAS-liittouman kotisivut. Luettu 20.11.2016.

<http://www.fuas.fi/Sivut/Etusivu.aspx>

Global Tampere Education kotisivut. Luettu 20.11.2016.

<http://globaltampereeducation.fi/about-us>

Hakanen, M. Heinonen, U. Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat -menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima Oy

Hakanen M. 11/2003. Verkoston prosessit. Modulcon Oy. Luettu 10.8.2016.

<http://www.modulcon.fi/wp-content/uploads/2012/05/Verkoston-prosessit.pdf>

Hakanen M. 2003. Verkostokonsultit Oy www-sivut. Luettu 12.11.2016

<http://verkostokonsultit.fi/spp-verkostokonsultit-julkaisut/>

Halava, I. 2016. Luento Tampereen ammattikorkeakoulu. 26.8.2016.

Huusko M. 2016. Koulutusvientisuurlähettilään sähköpostihaastattelu. Tulostettu 20.10.2016.

Härkin N. 2016. Työ- ja Elinkeinoministeriön Ylitarkastaja. Henkilökohtainen tiedonanto. 9.11.2016.

Idema Oy. 11/2016. Verkostostrategia.

Keränen S. 2016. Ohjelmajohtaja. Education Export Finland tapaaminen Tampereella. 9.8.2016.

Keränen K, Väkeväinen K. 2016. Views on Competence Building For Finnish Education Export. Teoksessa Vanhanen R. (toim). Export of Education by Finnish Universities of Applied Sciences - Reflections on best practices. Luettu 4.12.2016.
http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/118723/JAMKJULKAI-SUJA2262016_web.pdf?sequence=1

Lehtonen E. EduCluster Finland. Lead Expert. Henkilökohtainen tiedonanto. 21.11.2016.

Leppänen, J. Lähdemäki, J. Mokka, R. Neuvonen, A. Orjasniemi, M. & Ritola, M. 2013. Piilotettu osaaminen. Raportti. Demos Helsinki.

Niemelä S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Helsinki: Edita Prima Oy.

Nurmi T, Suominen A, Krappe S-M, Kuusela J, Vuori M. 1998. Verkostoitumisen riskit ja hallinta. Pk-yrityksen riskienhallinnan työvälinesarja. PDF-julkaisu. Luettu
<http://www.pk-rh.fi/uploads/tiedostot/verkostoitumisen-riskit-ja-hallinta-tietokortti.pdf>

Ojasalo K, Moilanen T, Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2010. Kiinnostuksesta kysynnäksi ja tuotteiksi – Suomen koulutusviennin strategiset linjaukset. Valtioneuvoston periaatepäätös 2010:11. Luettu 31.3.2016.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2013b. Suomi kansainvälisille koulutusmarkkinoille. Toimenpideohjelma koulutusviennin edellytysten parantamiseksi. Selvitysryhmän muistio 2013:9. Luettu 31.3.2016.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2016. Tiedote. Julkaistu 15.3.2016. Luettu 31.3.2016.
http://team.finland.fi/artikkeli/-/asset_publisher/koulutusvientiin-vauhtia-yhteisella-tiekartalla-ammattillisen-koulutuksen-uudet-vientikokeilut-kayntiin-kesalla?_101_INSTANCE_8LCCo5uJIZCA_groupId=10184

Sahlberg, P. 2012. Kuka ostaisi suomalaista koulutusosaamista. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 14 (4) 17 – 27.

Sauli H. 5/2013. Miksi pitäisi kansainvälistyä? AYY Blogiartikkeli. Luettu 13.10.2016
<http://ayy.fi/blogi/2013/05/17/miksi-pitaisi-kansainvalistya/>

Serious Gaming Cluster kotisivut. Luettu 20.11.2016
<http://www.seriousgamingcluster.fi/#cluster>

Syrjälä L, Ahonen S, Syrjäläinen E & Saari S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjapaino Oy West Point.

Team Finland kotisivut. 2016. Luettu 13.10.2016.

<http://team.finland.fi/team-finland-lyhyesti/team-finland-organisaatiot>

Tuominen S, Kuulasmaa R, 2011. Matkanopas. Helsinki: Tammi

Tutkimuksellisen neuvottelukunnan internetsivut. 2016. Luettu 5.12.2016.

<http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanta>

Ulkoasiainministeriö. 2016. Tiedote 152/2016. Luettu 20.10.2016.

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=349850&contentlan=1&culture=fi-FI>

Vahvaselkä I, 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy

Valkokari K, Airola M, Hakanen T, Höytyläinen R, Ilmäki S-K, Salkari I. 2006. Yritysverkoston strateginen kehittäminen. VTT -julkaisu. Espoo: Otamedia Oy

<http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2006/t2348.pdf>

Vanhanen R. Experiences And Expectations For Education Export. 2016. Teoksessa Vanhanen R. (toim). Export of Education by Finnish Universities of Applied Sciences - Reflections on best practices. Luettu 4.12.2016.

http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/118723/JAMKJULKAI-SUJA2262016_web.pdf?sequence=1

Verkostokonsultit Oy. 2016. www-sivut. Luettu 12.11.2016

<http://verkostokonsultit.fi/spp-verkostokonsultit-julkaisut/>

Vesalainen J. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Vilkka H. 2005. Tutki ja kehitä. Tammi.

Yle. 2016. Pörssiyhtiöt maksavat tänä keväänä ennätysosingot -tutut nimet osinkolistan kärjessä. Ylen talousuutiset 16.2.2016. Luettu 27.8.2016.

http://yle.fi/uutiset/porssiyhtiot_maksavat_tana_kevaana_ennatysosingot_tutut_nimet_osinkotulolistan_karjessa/8673455

Äijö T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon. Suomalaisyritys kansainvälistyy. Helsinki: WSOYpro.

LIITTEET

Liite 1. Benchmarking vierailun kysymykset

Benchmarkingvierailu 25.11.2015

Yrityksen perustiedot:

Perustettu:

Henkilöstömäärä:

Liikevaihto:

Oletteko hakeneet/saaneet rahoitusta? Missä vaiheessa ja mitä kautta?

Mitä kautta lähditte tavoittelemaan kansainvälisiä kontakteja?

Käyttekö valtakunnallisia/yksityisiä vienninedistämispalveluja tai konsultointia?

Miten valitsitte kohdemarkkinan/maan/kaupungin?

Kauppaprosessin eteneminen (kontakti, käynti, tarjous, sopimus, toimitus, laskutus)

Mikä meni hyvin/huonosti/mitä opitte/mitä käytäntöön ensi kertaa ja tulevaisuutta ajatellen?

Liite 2. Havainnointilomake

Tapahtuma:

Järjestäjä:

Osallistujat:

Esitykset/pitchaukset (miten yritykset esittelivät toimintaansa, millaisia asioita tuotiin esille)

Standit/esittelypisteet (mitä materiaalia, esitteitä yms. yrityksillä on)

Uudet kontaktit:

Muuta huomioitavaa:

Liite 3. Google Formsin avulla toteutettu sähköinen kysely koulutusalan pk-yrityksille

Yritys *

Nimi *

Kuinka monta henkeä yrityksesi työllistää tällä hetkellä? *

Yritys on perustettu (vuonna) *

Yrityksen arvioitu liikevaihto kalenterivuodelta 2016 *

Kuulutko EEF:n verkostoon? *

Kyllä

Ei

Kuuluimme, mutta emme kuulu enää

Jos vastasit edelliseen kyllä, voit kuvailla alle mitä mieltä olet julkisista vienninedistämistoimista ja niiden riittävydestä/toimivuudesta pk-yrityksen näkökulmasta (ei koske rahoitusta)? *

Olen tyytyväinen nykyisiin palveluihin

En ole tyytyväinen nykyisiin palveluihin

Perustele vastaustasi lyhyesti. *

Kuuluuko yrityksesi johonkin muuhun vienninedistämisyhteisöön/klusteriin/verkkoon? Jos niin mihin? *

Kuvaile alle muutamia kohtaamiasi haasteita koulutusviennin, sen käynnistämiseen ja/tai suhteiden ylläpitämiseen liittyen. *

Millaiset keinot tai palvelut auttaisivat yritystänne kasvattamaan koulutusviennin osuutta liikevaihdostanne?

IDEMA OY

Verkostostrategia koulutusviennin
mahdollistamiseksi
11/2016

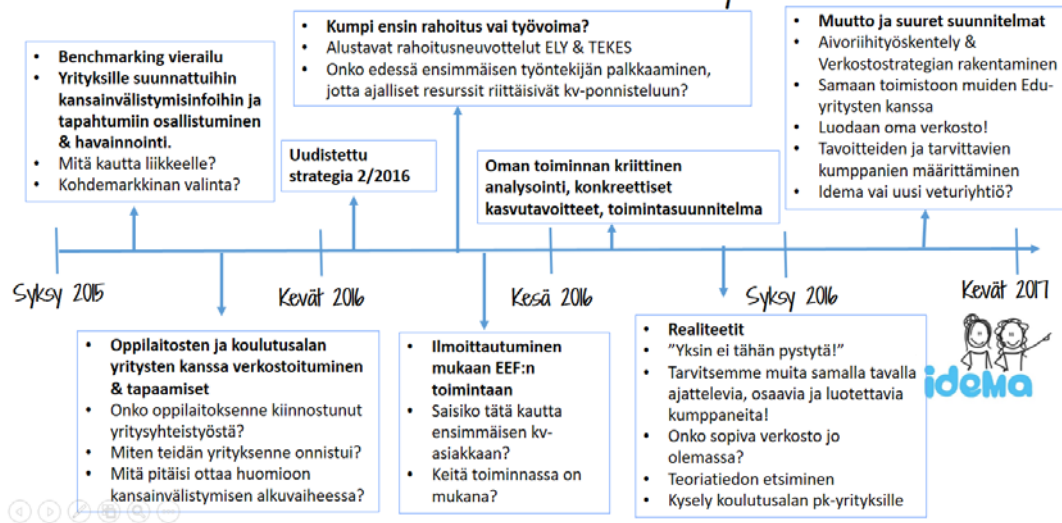


Verkostostrategian sisältö:

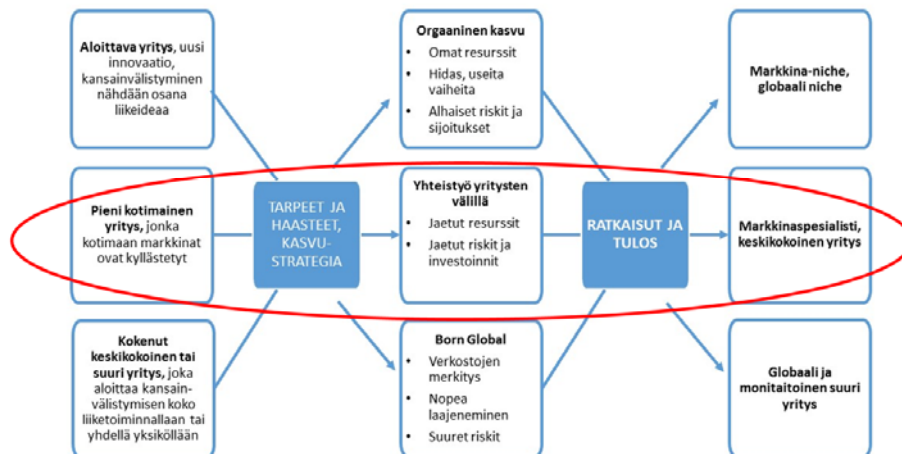
1. Kansainvälistymisen askeleet
2. Kansainvälistymispolun valinta
3. Verkostovisio
4. Verkostotoiminnan SWOT
5. Verkstokartta
6. Verkstotoiminnan tavoitteet
7. Suunnitellut verkostoitumisen vaiheet



Ideman koulutusviennin & kansainvälistymisen askeleet



Kansainvälistymispolun valinta



Ideman verkostotoiminnan visio:

Vuonna 2025 Idema Oy on Suomen halutuin oppilaitosten toimintamallien uudistaja ja koulutusviennin asiantuntijayritys.



Vuonna 2025 Idema Oy työllistää omistajien lisäksi 5-10 vakituista henkilöä sekä lukuisan joukon verkostokumppaneita kotimaassa ja kv-markkinoilla:

- Valmennussuunnittelijat
- Valmentajat
- Viestintäasiantuntija
- Digisuunnittelija



S

- Puhumme koulujen kieltä ymmärtäen työelämän vaatimukset
- Pedagogisen pätevyyden lisäksi omakohtainen ymmärrys tiimioppimisen haasteista ja mahdollisuuksista
- Vahva ja laaja tuntemus kentän arjesta, ymmärrys koulutusjärjestelmän vahvuuksista ja kehittämiskohteista
- Taito kehittää opetuksesta entistä työelämälähtoisempää
- Liiketoimintalähtöisyys, kaupallistamisen osaaminen
- Idema konsepti (yksilökeskeisyys) ja menetelmä (sähköinen innovaatioalusta)
- Kielitaito, kansainvälinen valmennuskokemus, sosiaaliset taidot, luotettavuus, innokkuus, tahtotila kasvuun ja kansainvälistymiseen

O

- Hyvien kumppaneiden löytäminen oman/uuden koulutusvientiverkoston rakentamiseksi
- Uuden oppiminen kokeneemmilta kv-toimijoilta
- Uusien markkina-alueiden saavuttaminen verkoston avulla
- Liiketoiminnan kasvu ja kannattavuuden lisääntyminen
- Työntekijän palkkaaminen hoitamaan kotimaan valmennuksia
- Verkostoveturin rooli?
- Markkinointi, myynti ja tuotteistamisosaamisen kehittyminen
- Suuruusimago



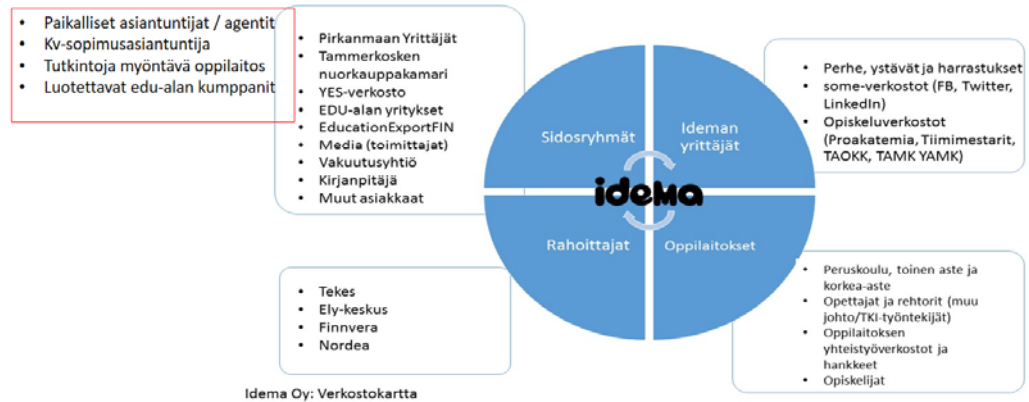
W

- Idemalla Kv-mittakaavassa pienet rahalliset- ja henkilöstöresurssit
- Olemmeko houkutteleva partneri verkostoon?
- Uskottavuus (ikä, liikevaihto, palvelutuote "niche")
- Kokemattomuus kansainvälisestä kaupasta, sopimusasioista, laskutuksesta jne.
- Luotettavien kumppaneiden määrä on rajallinen
- Kv-ponnistuksiin tarvittava raha/omapääoma rajallinen
- Oman kv-tuotteen tuotteistaminen kohdemarkkinaan sopivaksi

T

- Verkoston epäonnistuminen/yhteistyön päättymisen
- Taloudellinen riippuvuus verkostosta
- Vastuut ja velvollisuudet toisten tekemistä sopimuksista/epäonnistumisista
- Oman tietopääoman, asiakkuuksien ja palvelukonseptin jakaminen ja avaaminen muille verkoston toimijoille
- Muihin verkoston toimijoihin luottaminen (rahaliikenne, toimitusvarmuus ja laatu, sopimuskysymykset)
- Oman hyödyn ja tavoitteiden saaminen verkoston avulla

Koulutusviennin mahdollistavat verkostotarpeet



Verkostokumppanien valinta

Arviointikriteerit (1-3)	Yritys A	Yritys B	Yritys C
Yrityksen koko			
Kulttuurin ja arvojen yhteensopivuus			
Luotettavuus/vakavaraisuus			
Markkinatietämys/kv-kokemus			
Toiminta-alueen laajuus			
Tuotteiden sopeuttamis-/kehitystarpeet (vientivalmius)			
Kustannukset/panostukset (aika, muut resurssit)			
Henkilösuhteet			
Kokonaisarvio yht:			



Verkostotoiminnan tavoitteet

Strateginen tavoite	Kriittiset menestystekijät	Mittari	Tavoite
Taloudellinen näkökulma <ul style="list-style-type: none"> Liikevaihdon kasvu Rahoituksen saaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Koulutusviennin käynnistyminen/pilotti + kotimaan valmennusten kasvu Rahoituksen hakeminen verkostona 	%/vuosi	100%/2017 2017 kevään aikana
Asiakkuudet <ul style="list-style-type: none"> Laajempi näkyvyys/tunnettuus markkinoilla Uudet asiakkuudet/markkinat 	<ul style="list-style-type: none"> Yhteistyön tiivistäminen muiden edu-alan toimijoiden kanssa Verkoston avulla uusille markkinoille pääsy 	Kpl/vuosi Kpl/vuosi	6 mediajulkaisua 6 uutta asiakasta 2017
Prosessit <ul style="list-style-type: none"> verkostojen, kumppanuuksien ja yhteistyösuhteiden hallintaprosessi yhteistyön tuloksena saavutetut tuoteinnovaatiot 	<ul style="list-style-type: none"> Yhdessä verkoston kanssa tehdyn koulutusvientiprosessin läpivienti Uusien valmennusten kehittäminen verkoston kanssa 	Oppiminen kpl	Toimiva prosessi/tarjooma 1/2017
Oppiminen & osaaminen <ul style="list-style-type: none"> Kv-myyntiosaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Neuvottelu/tarjous/sopimus/laskutus jne. taitojen kehittäminen 	Oppiminen	1 prosessin onnistunut läpivienti



Verkostoitumisen vaiheet 2015–2018

