

Tiina Särkelä

YRITYSYHTEISTYÖ JA VERKOSTOITUMINEN – CASE: TERWA-AKATEMIA

Opinnäytetyö

YRITYSYHTEISTYÖ JA VERKOSTOITUMINEN – CASE: TERWA-AKATEMIA

Opinnäytetyö

Tiina Särkelä
Opinnäytetyö
Syksy 2019
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalous, Myynti ja markkinointi

Tekijä(t): Tiina Särkelä

Opinnäytetyön nimi: Yritysyhteistyö ja verkostoituminen – Case: Terwa-akatemia

Työn ohjaaja: Katta Siltavirta

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2019

Sivumäärä: sivut + liitteet
(38 + 1)

Opinnäytetyön aihe sai alkunsa toimeksiantajan tarpeesta selvittää yhteistyön nykytila kumppaneiden kanssa. Toimeksiantaja on Oulun ammattikorkeakoulun liiketalouden tutkinto-ohjelman yrittäjyyden suuntautumisvaihtoehto Terwa-akatemia, jossa opiskelijat perustavat tiimeissä yrityksiä opintojensa ajaksi. Oma kiinnostukseni aiheeseen pohjautuu mielenkiinnosta yrittäjyyttä, yhteistyötä ja verkostoitumista kohtaan.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Terwa-akatemia ja Oulun yritysten yhteistyön nykytilanne sekä saada kehitysehdotuksia. Tutkimusongelma on epäselvyys yhteistyön nykytilasta Terwa-akatemia ja Oulun yritysten kesken sekä onko verkostoitumisella vaikutusta yritysyhteistyöhön. Tutkimusongelmaa käsitellään tutkimuskysymyksillä mikä on yhteistyön nykytila ja miten verkostoituminen vaikuttaa yhteistyöhön.

Työhön sovellettu tietoperusta koostuu yrittäjyyden, yhteistyön ja verkostoitumisen määrittelemisestä sekä haastatteluista. Tutkimusmenetelmä on laadullinen, kuten opinnäytetyölle on olennaista ja lähestymistapa tutkimukselle on tapaustutkimus. Valitut tutkimusmenetelmät antavat tilaa tulkinnaalle ja niillä pyritään ymmärtämään tutkittavaa kohdetta syvällisesti ja yksityiskohtaisesti. Tutkimuksessa käytetyt aineistot koostuvat pääosin kirjallisuudesta, mutta myös internetlähteitä ja artikkeleita on käytetty.

Tutkimuksessa saatiin vastaus tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Terwa-akatemia ja Oulun yritysten väliseen yhteistyöhön oltiin suhteellisen tyytyväisiä ja verkostoitumisella koettiin olevan merkittävä rooli yhteistyön onnistumisen kannalta. Tiimiyrittäjien oma-aloitteisuutta verkostoitumiselle korostettiin ja motivaation esiin tuomista pidettiin tärkeänä. Näiden ominaisuuksien pääteltiin tulevan hyvin esille henkilöbrändäyksellä ja tapahtumissa.

Tutkimustulokset ovat toimeksiantajan hyödynnettävissä toimintaansa kehittäessä ja tiimiyrittäjien vahvistaessa omaa osaamistaan. Opinnäytetyö sisältää mielenkiintoista tietoa aiheesta kiinnostuneelle ja tutkijan tekemän huomioida aiheesta antavat kriittisiäkin näkökulmia lukijalle. Työn lopussa aiheesta kiinnostuneelle jatkotutkimusideoita.

Asiasanat: Yritysyhteistyö, yrittäjyys, yhteistyö, verkostoituminen, henkilöbrändäys

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Business Economics, Sales and Marketing

Author(s): Tiina Särkelä

Title of thesis: Cooperation with companies and networking – Case: Terwa-academy

Supervisor(s): Katta Siltavirta

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2019 Number of pages: 38 + 1

Thesis topic formed from client's need to find out cooperation's present situation with partners. The client of the thesis is Oulu University of Applied Sciences business economics entrepreneur's degree programme Terwa-academy. In Terwa-academy students start up companies with teams. Companies will work through studies. My own interest of this topic based on wish to learn more about entrepreneurship, cooperation and networking.

The goal of the thesis is finding out cooperation's present situation with companies in Oulu area and get some development ideas. The research problem is cooperation ambiguity with Terwa-academy and companies in Oulu area and does networking has effects with cooperation. The research problem work with research questions. What is the current situation with companies and how networking effects with cooperation.

Applied information foundation consists of the definition of entrepreneurship, cooperation and networking and also interviews. Research method is qualitative as it is essential to thesis. Approach for thesis is case study. Chosen research methods gives space to interpretation and with them aims to understand the research topic with profound and in detail. Used material of research consists of mainly literature but some internet sources and articles has been used.

In research problem and research question has been get answers. Cooperation with Terwa-academy and companies in Oulu area has been relatively pleased and cooperation success find out to be significant role with networking. Team entrepreneur's initiative with networking underlined and bringing out own motivation has make a point. These characteristics deduces comes out in events and with personal branding.

The client of thesis can utilize these research results when they develop their operations. And also, when team entrepreneurs wanted to strengthen their skills. Thesis include interesting information for person who is interested this topic. Also, researchers point of topic gives critical point of view for reader. Follow-up research ideas are present the end of thesis.

Keywords: Cooperation with companies, entrepreneurship, cooperation, networking, personal branding

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TOIMEKSIANTAJA.....	8
3	YRITTÄJYYS JA YHTEISTYÖ	9
3.1	Yrittäjyys käsitteenä	9
3.2	Yhteistyön ulottuvuudet.....	10
3.3	Yritysyhteistyö ammattikorkeakoulussa	11
3.4	Yritysyhteistyön käynnistysprosessi	13
3.5	Hyvän yritysyhteistyön tunnuspiirteet.....	14
3.6	Yhteistyön haasteet ja mahdolliset ratkaisut	15
3.7	Yrittäjyysosaaminen	16
3.7.1	Ideat ja mahdollisuudet.....	17
3.7.2	Resurssit / toiminnan edellytykset.....	18
3.7.3	Käytännön toteutus.....	19
4	VERKOSTOITUMINEN	21
4.1	Verkostoituminen käsitteenä	21
4.2	Verkostojen hyödyntäminen.....	23
4.3	Tapahtumat ja henkilöbrändäys osana verkostoitumista	25
5	TUTKIMUS	28
5.1	Haastattelut.....	29
5.2	Haastateltavien valinta	29
5.3	Haastattelujen toteutus	30
6	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	33
7	POHDINTA.....	37
	LÄHTEET.....	41
	LIITTEET	39

1 JOHDANTO

Yritykset eivät pärjää ilman yhteistyötä tai verkostoja. Luultavasti näin on aina ollut, eikä kyseessä ole ainoastaan nykypäivän tilanne. Ajankohtaisempi ilmiö on se, että yrityksissä työskentelevät ihmiset ovat kiinnostavimpia kuin itse yritykset, jolloin puhutaan henkilöbrändin tärkeydestä. Sivuan työssäni henkilöbrändäystä, joka on ollut pinnalla viimeisimpinä vuosina. Kehittämistarve tälle tutkimukselle lähti Oulun ammattikorkeakoulun Terwa-akatemiasta, joka on liiketalouden tutkinto-ohjelman yrittäjyyden suuntautumisvaihtoehto. Tutkimusongelma on epäselvyys siitä, mikä on Terwa-akatemian ja Oulun yritysten yhteistyön nykytilanne ja onko verkostoitumisella vaikutusta yritys-yhteistyöhön. Tutkimusongelmaa lähdetään selvittämään kysymyksillä mikä on yhteistyön nykytilanne ja miten verkostoituminen vaikuttaa yhteistyöhön. Oma motivaatio aiheeseen pohjautuu kiinnostuksestani yrittäjyyttä, yhteistyötä ja verkostoitumista kohtaan.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Terwa-akatemian ja Oulun yritysten yhteistyön nykytilanne, sekä kuulla yrityksiltä minkälaista yhteistyötä he toivovat jatkossa. Tämä on tärkeää siksi, että Terwa-akatemian tiimiyritykset osaavat lähteä kehittämään yhteistyötä oikeaan suuntaan. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu tutkimustulosten toteutussuunnitelma, mikä voisi olla hyödyllinen toimeksiantajan näkökulmasta, mutta ei opinnäytetyön aikataulun puolesta ole mahdollista toteuttaa. Rajauksen syystä ja tutkimusongelmasta lisää luvussa 5, tutkimus.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu kirjallisuudesta, internet lähteistä sekä haastatteluista. Tutkimusmenetelmä on laadullinen, koska se antaa tilaa tulkinnalle, sillä pyritään ymmärtämään tiettyä toimintaa ja tavoitteena saada vastaus kysymyksiin, miten ja miksi. Lähestymistapana tutkimukselle on tapaustutkimus, koska pyritään ymmärtämään syvällisesti ja yksityiskohtaisesti kehittämisen kohdetta. Lähestymistavan valinnan perusteluja käydään tarkemmin läpi luvussa 5, tutkimus.

Opinnäytetyö etenee toimeksiantajan esittelystä teoriaosuuteen, jossa käsitellään yrittäjyyttä ja yhteistyötä sekä verkostoitumista. Teoriaa käsittelevässä osiossa lähteet valikoituivat tarkoituksenmukaiseksi niin, että toimeksiantaja, joka koostuu tiimiyrittäjistä ja valmentajista, saavat parhaan mahdollisen hyödyn irti. Teoriaosuudessa on lueteltu muun muassa yrittäjyysosaamisen pääkohdat sekä yhteistyön mahdolliset haasteet ja ratkaisut. Tutkimusosuudessa käydään läpi haastattelujen toteutus, tutkimustulokset ja johtopäätökset.

Toivon opinnäytetyöni lisäävän tiimiyrittäjien osaamista sekä inspiroivan itsensä kehittämisessä kohti yrittäjämäisempää otetta.

2 TOIMEKSIANTAJA

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Oulun ammattikorkeakoulun Terwa-akatemia, joka on liiketalouden tutkinto-ohjelman suuntautumisvaihtoehto, jossa opiskelijat perustavat tiimeissä yrityksiä ja oppivat näin ollen yrittäjyyttä ja yritystoimintaa käytännössä. (Oulun ammattikorkeakoulu 2019, viitattu 19.10.2019.)

Terwa-akatemia on toiminut Oulun ammattikorkeakoulussa vuodesta 2015 lähtien, eli se on suhteellisen uusi suuntautumisvaihtoehto. Opiskelijat perustavat tiimiyritykset koko opintojen ajaksi, jonka aikana he oppivat yrittäjyyttä, monipuolista liiketoimintaosaamista ja tiimityöskentelyä. Teoriaopintojen lisäksi Terwa-akatemiassa opiskellaan asiakasprojekteja tekemällä, ja näin päästään hyödyntämään teoriaosaamista käytäntöön. Tiimiyritykset ideoivat projektit itse tai yhdessä toimeksiantajan kanssa ja neuvottelevat sopimukset ja hinnat yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. (Oulun ammattikorkeakoulu 2019, viitattu 19.10.2019.)

Terwa-akatemiassa ei ole perinteisiä luentoja, vaan oppiminen on pitkälti opiskelijoiden omissa käsissä siinä mielessä, että teoriaoppiminen tapahtuu ammattikirjallisuutta lukemalla ja asiantuntijaseminaareihin osallistumalla. Myös pienryhmissä opiskellen pyritään lisäämään tiimiyrittäjien asiantuntijuutta valitun aiheen ympärillä keskustellen ja kuunnellen vierailevia asiantuntijoita ja ammattilaisia. Jokaisella tiimillä on oma valmentaja, joka viikoittain järjestettävissä paja -istunnoissa haastaa ja kannustaa tiimejä oppimaan lisää sekä havainnoimaan kokonaisuuksia. (Oulun ammattikorkeakoulu 2019, viitattu 19.10.2019.)

”Tästä opiskelumallista saat juuri niin paljon irti, kuin olet itse valmis panostamaan. Kun tavoitteesi on enemmän kuin pelkkä tutkinto, on Terwa-akatemia sinun juttusi” (Oulun ammattikorkeakoulu 2019, viitattu 19.10.2019). Edeltävä virke kiteyttää hyvin sen, mitä opiskelijalle on odotettavissa opintojen aikana. Oman motivaation ja kiinnostusten perusteella opinnoista voi luoda juuri itselle sopivan. Tiimityöskentelyn ollessa suuressa roolissa, opiskelijat kehittävät yhteistyötaitoja, jotka helpottavat verkostoitumista tiimiyritysten yhteistyökumppanien kanssa.

3 YRITTÄJYYS JA YHTEISTYÖ

3.1 Yrittäjyys käsitteenä

Yrittäjyyttä on niin sisäistä kuin ulkoistakin. Sisäinen yrittäjyys liittyy ihmisen asenteisiin itsestään, ympäristöstään ja työstään. Sisäinen yrittäjä on omatoiminen, aktiivinen visionääri, joka pystyy visioimaan oman tulevaisuutensa ja keinot tavoitteisiin pääsemiseksi. Ulkoinen yrittäjä tarvitsee edellä mainittujen lisäksi tietoa ja taitoa yrityksen pyörittämisestä. Ulkoisen yrittäjän täytyy myös sietää muutoksia, olla oma-aloitteinen ja hallita itseohjautuvuutta. (Luukkainen & Wuorinen 2002, 12, 14, 18.)

Luukkainen ja Wuorinen (2002, 14) viittaavat kirjassaan Matti Peltosen vuonna 1985 toteamiin käsitteisiin yrittäjyydestä. Peltosen on todennut muun muassa, että sekä yrityksen omistaja, että yrityksen palveluksessa oleva voivat osoittaa yrittäjyyttä. Yrittäjyys on yksilön ominaisuus, mutta se voi olla myös työyhteisön keskinäinen tyyli tehdä asioita. Peltosen mukaan yrittäjyyttä voi määritellä myös niin, että se on toimintaa, jolla on tavoitteet.

Englanninkielinen sana entrepreneur tarkoittaa suoraan suomennettuna uudistajaa ja tilaisuuteen tarttujaa - -. Suomen yrittää -verbin vastineena on ranskan sana entreprendre, joka tarkoittaa ryhtymistä ja vastuunottamista. Sanan alkuosa entre tarkoittaa välillä- tai keskellä oloa ja loppuosa prendre tarttumista, kiinnittymistä ja hyökkäämistä - -. Toisaalta verbi entreprendre viittaa myös sortamiseen, loukkaamiseen ja hyökkäämiseen, kun taas substantiivin entrepreneur jälkiosa merkitsee voittajaa ja pyydystäjää. (Ristimäki 2004, 17.)

“Entrepreneurship is the pursuit of opportunity beyond the resources you currently control” (Stevenson 2000, 1). Eli yrittäjyys on mahdollisuuksien etsimistä yli omien sen hetkisten resurssien. Vaatii rohkeutta nähdä ideoita, vaikka esimerkiksi rahaa ei olisi. Yrittäjä voi ajatella esimerkiksi niin, että miten voin hyödyntää jo olemassa olevia resursseja, jotta pääsen mahdollisuuden toteuttamisessa eteenpäin. Sen jälkeen mietitään, mitkä ovat etenemisen kannalta tarkoituksenmukaisimmat resurssit. Jos minun tutkijana täytyisi määritellä yrittäjyys, sanoisin että se on ennen kaikkea elämänasenne, jossa mennään vaikka läpi harmaan kiven, kuitenkin pilke silmä kulmassa.

3.2 Yhteistyön ulottuvuudet

Yhteistyön ulottuvuudet voidaan määritellä viidellä erilaisella periaatteella. Nämä periaatteet on havainnollistettu kuviossa 1 ja niitä ovat hällä väliä-, voitto kotiin-, kaikki ratkaisut sopivat-, voittaja–voittaja- ja kompromissi-periaate. Yhteistyösuhteessa voidaan erottaa sekä laatu että toivottujen tulosten merkitys. Parhaimmillaan kaksi edellä mainittua yhdessä toteuttaa **voittaja–voittaja-periaatetta eli aitoa yhteistyötä**. (Silvennoinen 2008, 18, 21.) Myös Yritysverkoston strateginen kehittäminen -kirjassa on esitetty samat periaatteet. (Valkokari, Airola, Hakanen, Hyötyläinen, Ilomäki & Salkari 2006.)

Jos tulosten merkitys koetaan suureksi mutta yhteistyösuhteen merkitys vähäiseksi, tarkoittaa se **voitto kotiin -periaatetta**. Tässä tapauksessa ihmisellä on mielessään vain omien tavoitteiden saavuttaminen, ja näin toimiessaan hän asettaa suhteiden jatkuvuuden vaakalaudalle. Tulosten merkityksen ollessa vähäinen, mutta suhteen merkityksen ollessa suuri, syntyy **kaikki ratkaisut sopivat -periaate**. Näin ollen ihminen asettaa yhteistyösuhteen odottamiensa hyötyjen edelle ja voi tiedostamattaan synnyttää kiitollisuudenvelan tunnetta, kun auttaa vain muita eikä osaa pyytää itse tarvitsemaansa apua. (Silvennoinen 2008, 20.)

Kun sekä tulosten että suhteen merkitys on vähäinen, tarkoittaa se **hällä väliä -periaatetta**. Tätä periaatetta noudattava ihminen voi olla mukana jossakin verkostossa mutta välttelee aitoa yhteistyötä eikä osoita arvostavansa verkostosuhteitaan. On sanomattakin selvää, että tämän tyyppinen ”yhteistyö” ei tule kestävänsä. **Kompromissi-periaatteessa** yhteistyösuhteen jäsenet arvostavat keskinäisiä suhteita ja haluavat yhteisestä toiminnasta tuloksia, mutta he eivät saa verkostoaan kukoistamaan. Tämän tyyppisellä yhteistyösuhteella on potentiaalia, mutta kun kyseessä on kompromissi, kyvyt ja vahvuudet jäävät osin käyttämättä. (Silvennoinen 2008, 19, 21.)

Oman tulkintani mukaan hällä väliä -periaate ja kompromissi-periaate voivat tarkoittaa sitä, että yhteistyötä pidetään yllä imagollisista syistä. Se, että yrityksen internet-sivuilla saadaan yhteistyökumppaneiden luetteloon jonkin tietyn yrityksen logo, voi olla yrityksen imagolle tärkeä, mutta todellisuudessa mitään konkreettista yhteistyötä ei ole. Siksi olisi tärkeää, että yhteistyöiden sisällöistä kerrotaisiin mahdollisuuksien mukaan. Esimerkiksi päivitys sosiaaliseen mediaan siitä, että on kahvikupillisen ääressä suunnittelemassa yhteistyökuvioita jonkin yrityksen kanssa, antaa jo paljon autenttisemman kuvan.



KUVIO 1. Yhteistyön ulottuvuudet (Silvennoinen 2008, viitattu 1.11.2019)

3.3 Yritysyhteistyö ammattikorkeakoulussa

Yritysyhteistyö ammattikorkeakoulussa on tärkeää käytäntöön soveltamisen kannalta. Johonkin rajaan asti sitä voidaan opetuksessa hyödyntää ilman ulkopuolisia kumppaneita. Jokainen, joka on tehnyt työtä, jonka tuloksia kukaan ei varsinaisesti tarvitse, tietää, että aito tarve tuloksille antaa motivaatiota. (Vihervaara 2015, 20.)

Työelämän vaatimukset nykypäivänä ovat sellaisia, että opiskelijan on osattava jo uransa alussa soveltaa oppimaansa käytäntöön. Tämä ei ole mahdollista ilman aitoa kosketusta työelämään jo opiskeluvaiheessa. Yritysyhteistyö on tähän loistava keino, eikä ole pelkoa siitä, että se viivästyttäisi opiskelijan valmistumista, kun yhteistyö on sisällytetty opintoihin. Aitojen yritysyhteistöiden avulla opiskelija oppii huomaamaan oman potentiaalinsa ja näin ollen kasvattamaan itsevarmuuttaan työmarkkinoilla. (Vihervaara 2015, 22.)

Työmarkkinoita tarkastellessani sanoisin kuitenkin niin, että asenne ratkaisee. Kaikki työtehtävät eivät vaadi vastavalmistuneelta täyttä osaamista, vaan heiltä riittää halu ja osaaminen oppia asioita tarvittaessa nopeastikin. Työnhakijan on myös muistettava, että joihinkin työtehtäviin pääseminen

edellyttää niin sanotusti pohjalta ponnistamista. Ensimmäinen titteli ei tarkoita, että työskentelee sillä koko uransa, koska etenemismahdollisuudet lisääntyvät osaamisen edistyessä.

Vihervaara (2015, 23) on kirjassaan todennut, että yrityksillä on viisi eri motiivia hakeutua yhteistyöhön oppilaitoksen kanssa:

- 1) rekrytointi-intressit
- 2) vaikuttaminen tulevien työntekijöiden osaamiseen
- 3) yhteistyön hyvä hinta-laatu-suhde
- 4) nopea ja vaivaton, matalan kynnyksen yhteistyömuoto
- 5) uusien ajatusten ja ideoiden saaminen.

Yllä olevista motiiveista rekrytointi-intressit tarkoittavat sitä, että yrityksen on markkinoitava itseään opiskelijoiden keskuudessa, jos se mieli saada työtarjouksia tulevaisuuden asiantuntijoilta. Enää ei riitä, että tallentaa työpaikkailmoituksen nettiin ja odottaa hakemuksia, vaan parhaiden osaajien saaminen vaatii enemmän. Vaikka yrityksen motiivina hakeutua yhteistyöhön voi olla hyvä hinta-laatu-suhde, ei hintoja kuitenkaan saa polkea liian alas. Jos tarjoaa samaa palvelua, kuin jo jokin olemassa oleva yritys ja laskee hinnan todella alas, yrityksestä voi tulla niin sanottu markkinahäirikkö. Alihinnoitellut palvelut häiritsevät vapaata kilpailua palvelutarjonnan markkinoilla, puhumattakaan siitä, minkälaisen maineen saa kilpailijoiden näkökulmasta. (Vihervaara 2015, 24, 165, 166.)

Jotta tiimiyritykset saavat yhteistyösuhteista kaiken hyödyn irti, on hyvä pyytää palautetta. Tieto niistä syistä, miksi yritykset alkavat yhteistyöhön tiimiyritysten kanssa, ovat tärkeitä myynnin perusteita, kun palveluita lähdetään tarjoamaan. Yhteistyötarjouksia, jotka eivät menesty, täytyy tarkastella myös siltä kantilta, mitkä olivat syyt ja olisiko jotain voitu tehdä toisin. Yhteistyö, jonka tulokset eivät vastanneet odotuksia, täytyy käsitellä molempien osapuolien kesken. Tällä tavoin löydetään syyt, miksi haluttuihin tuloksiin ei olla päästy.

3.4 Yritysyhteistyön käynnistysprosessi

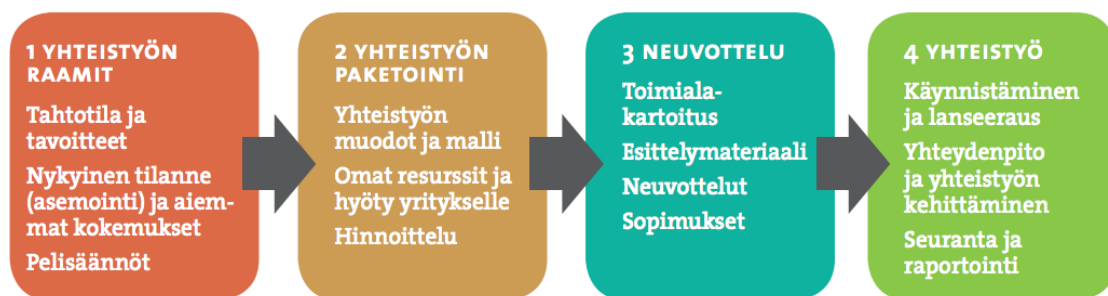
Kansalaisjärjestöjen kattojärjestö ja globaalin kehityksen asiantuntija Fingo (ent. Kepa Ry) on laatinut julkaisun, jossa on määritelty yhteistyön käynnistysprosessi järjestöissä, mutta mielestäni sitä voidaan hyödyntää mihin tahansa yhteistyöhön. Prosessi on kuvattu kuviossa 2.

Yhteistyön käynnistysprosessi lähtee liikkeelle tavoitteiden kirjaamisesta, eli mitä yhteistyöllä halutaan saavuttaa. Myös yrityksen nykyinen tilanne on hyvä miettiä, eli mitkä ovat osaamisalueemme ja heikkoutemme, kenen kanssa olemme tehneet yhteistyötä aiemmin ja millaisin tuloksin. Pelisääntöihin voidaan lukea esimerkiksi se, että saako yritykset viestiä yhteistyöstä eteenpäin ja asetetaanko siihen jotakin rajoitteita. (Mäkinen & Hakkarainen 2011, 10-17.)

Toisessa vaiheessa yhteistyö paketoidaan, eli mietitään yhteistyön kesto ja omien resurssien kautta se, kuinka laajaa yhteistyötä voidaan tarjota. Hinnoittelua on parempi perustella saatavilla hyödyillä kuin omilla tarpeilla. Jos hintaa yhteistyölle on hankala löytää, kannattaa tutustua muiden vastaavien toimijoiden hintatasoon. (Mäkinen & Hakkarainen 2011, 18-22.)

Kolmannessa vaiheessa ryhdytään etsimään sopivia yhteistyökumppaneita. On hyvä tehdä pitkä lista, josta lähteä sitten karsimaan, jotta löydetään merkittävimmät kumppanit. Kannattaa miettiä yhteistyön kannattavuutta siltä kantilta, että mitä pystyt tarjoamaan yritykselle, miksi yhteistyökumppani olisi kiinnostunut juuri teidän yrityksestänne ja minkälaisia yhteistyömuotoja voisitte luoda. Neuvottelutilanteita varten laaditussa esittelymateriaalissa on hyvä listata edellä mainittuja asioita, jotta mahdollisen sopimuksen laatimista varten on jo tiedot valmiina ja saatte myytyä oman osaamisenne. (Mäkinen & Hakkarainen 2011, 24-27.)

Näin yhteistyö on käynnistetty, joten ensimmäiseksi on tärkeää viestiä tarvittaville henkilöille, jotta tieto saavuttaa oikeat henkilöt. Yksi yhteistyön päättymisen syy voi olla aktiivisen yhteydenpidon puute, joten pidä huoli, että olet yhteydessä yhteistyökumppaniisi. Kun tietty yhteistyöprojekti on saatu päätökseen, on siitä hyvä laatia loppuraportti. Sitä voidaan pitää perusteluna myös yhteistyön jatkumiselle. (Mäkinen & Hakkarainen 2011, 28.)



KUVIO 2. Yritysyhteistyön käynnistysprosessi (Mäkinen & Hakkarainen 2011, viitattu 4.11.2019)

Yhteistyön käynnistysprosessissa on mielestäni tärkeää muistaa se, että tehtävät jaetaan tasapuolisesti, mutta kuitenkin niin, että jokainen tiimiyrittäjä tietää mistä yhteistyö koostuu. Vastuualueita kannattaa myös vaihdella eri yhteistöissä, jotta jokaiselle tulee käsitys eri vaiheista. Näin ollen esiin voi nousta myös uusia asioita, joita täytyy ottaa huomioon.

3.5 Hyvän yritysyhteistyön tunnuspiirteet

Mäkinen ja Hakkarainen (2011, 6) listasivat Fingolle tekemäänsä julkaisuun, että hyvä yhteistyö kumpuaa yhteisistä tavoitteista, perustuu luottamukseen ja avoimuuteen, on taloudellisesti merkittävää ja sitouttaa molemmat osapuolet yhteistyöhön. Tärkeää on myös, että yhteistyö pohjautuu yhteiseen arvoperustaan molempien yritysten, sekä heidän asiakkaiden ja henkilökunnan mukaisesti. Hyvä yhteistyö on hyvin suunniteltua, eikä vaadi mittavaa raportointia tai ole vain yhden ihmisen panostuksen varassa.

Monesti yhteistyössä kuitenkin on tärkeää, että yhteydenpito tapahtuu tiettyjen henkilöiden välillä, jotka ovat perillä yhteistyön tarkoituksesta. Jos yhteistyötä hoitaa aina eri henkilö, voi yhteistyösuhde rakoilla ja aiheuttaa epäluottamusta. Riippuen tietenkin siitä, onko yhteistyötä sillä hetkellä hoitava henkilö täysin perillä yhteistyön tilanteesta. Yhteistyön yhteydenpitoa on hyvä olla hoitamassa tietyt henkilöt, jotta henkilöiden välinen luottamus kasvaa. Työryhmästä useampi voi kuitenkin olla yhteistyön taustalla edistämässä asioita, että ne eivät jää yhden ihmisen harteille.

3.6 Yhteistyön haasteet ja mahdolliset ratkaisut

Johtamistaidon opisto on laatinut raportin siitä, miten yhteistyötä johdetaan. Sen tuloksena löydettiin muun muassa yhteistyön haasteita ja niihin ratkaisuja. Nämä ovat esitetty taulukossa 1. Haasteiksi nousivat ennen kaikkea viestinnän puute, tavoitteiden epäselvyys, ryhmän sisäiset ongelmat (epäluottamus, negatiivisuus, ryhmän sisäiset porukat) ja aikataulut. Ratkaisuja näihin haasteisiin ovat muun muassa avoin ja aktiivinen viestintä, yhteisten tavoitteiden selkiyttäminen ja seuraaminen, koulutus, viikkopalaverit, palkitseminen ja digitaalisten menetelmien hyödyntäminen palaveriissa. (Koivisto 2018, 22-27.)

Kun jokaisesta käydystä yhteistyöstä laaditaan raportti, on siihen hyvä listata haasteet ja ratkaisut ilmenneisiin ongelmiin. Siten saadaan parannettua seuraavia yhteistöitä. Se auttaa myös ennakoimaan paremmin mitä tulee tehdä, jos jokin tietty ongelma tulee vastaan.

TAULUKKO 1 Yhteistyön haasteet ja ratkaisut (Koivisto 2018, viitattu 1.11.2019)

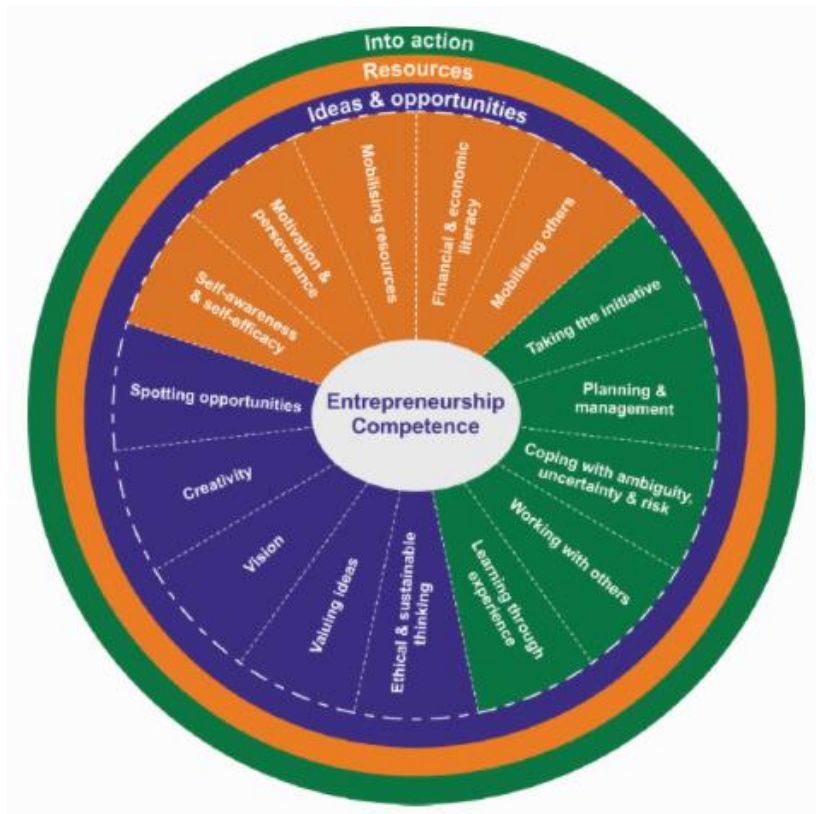
HAASTEET	RATKAISU
Johtamisen puute, johtajan roolin epäselvyys	Johtamisosaamisen kehittäminen, johtajan toimintavapaus (muiden luottamus)
Tavoitteiden ja vastuualueiden epäselvyys, erilaiset intressit	Avoin viestintä, tavoitteiden nimeäminen yhdessä, sitouttaminen, viikkopalaverit
Aikataulut	Aikataulun laatiminen ja seuranta, itsensä johtamisen koulutus, yhteiset palaverit paikasta riippumatta digitaalisin menetelmin (Skype)
Epäluottamus, keskinäinen kilpailu	Avoin keskustelu, tasapuolinen tiedottaminen, johtajan puuttuminen ristiriitoihin, pelisäännöt, tiimi- ja vuorovaikutustaitojen koulutus
Huono viestintä	Avoin ja aktiivinen viestintä, suora palaute, tiedonvälityksen oikea-aikaisuus, viikkopalaverit
Negatiivisuus, innostuksen puute	Viestintä ja vuorovaikutus, huomio onnistumisiin, empatia, positiivisuus, merkityksellisyys, viikkopalaverit

Alisuoriutujat ryhmässä	Motivointi, tavoitteiden selkiyttäminen, sitouttaminen
Ryhmän sisäiset porukat	Avoimet rajapinnat, yhteiset suoritusmittarit, yhteinen palkitseminen
Palkitsemisen puute	Tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen, onnistumisen huomaaminen ja juhliminen, tiedotus

3.7 Yrittäjyysosaaminen

EntreComp viitekehyksen (The Entrepreneurship Competence Framework) tavoitteena on rakentaa yhteisymmärrys yrittäjyysosaamisesta. EntreComp:in kehitti Euroopan komission yhteinen tutkimuskeskus JRC (Joint Research Centre) työllisyyden, sosiaaliasioiden ja osallisuuden pääosaston puolesta. Tutkimus kesti 18 kuukautta ja sen tavoitteena on rakentaa silta koulutuksen ja työelämän välille edistämällä yrittäjyysosaamisen ymmärtämistä ja edistämistä Euroopassa. (Bacigalupo, Kampylis, Punie & Van den Brande 2016, 8, 10, 23.)

EntreComp:in käsitteellinen malli on havainnollistettu kuviossa 3 ja se koostuu kahdesta eri pääkohdasta. Kaikki kuviossa 3 esitetyt kohdat ovat niin sanotusti samalla viivalla, eli mikään ei ole toistaan tärkeämpi. Ne auttavat havaitsemaan omaa yrittäjyysosaamista. Mallissa on 3 osaamisaluetta, jotka peilaavat yrittäjyyttä suoraan mahdollisuutena luoda ideat käytäntöön, jotka tuottavat arvoa jollekin muulle kuin itselleen. Lisäksi malli sisältää 15 taitoa/osaamista, jotka yhdessä muodostavat rakennuspalikoita yrittäjäosaamiselle. Käsitteellisen mallin 3 kohtaa ovat ideat ja mahdollisuudet, resurssit ja käytäntö. Niiden on osoitettu korostavan yrittäjyysosaamisen kykyä luoda ideat ja mahdollisuudet käytäntöön hyödyntämällä resursseja. (Bacigalupo ym. 2016, 30, 33.)



KUVIO 3. Yrittäjyysosaaminen. (EntreComp 2016, viitattu 30.10.2019)

3.7.1 Ideat ja mahdollisuudet

Ideat ja mahdollisuudet -kohta käsittää mahdollisuuksien havaitsemisen, johon tarvitaan mielikuvitusta ja kykyä tunnistaa mahdollisuudet, kuinka luoda arvoa. Tätä voidaan tarkastella sosiaalisesta, kulttuurisesta ja taloudellisesta näkökulmasta. Luovuus osaamisena tarkoittaa sitä, että osaat kehittää luovia ja tarkoituksenmukaisia ideoita. Täytyy tutkia ja kokeilla innovatiivisia lähestymistapoja sekä yhdistää tietoa ja resursseja, jotta saavutetaan arvokkaita ominaisuuksia. (Bacigalupo ym. 2016, 33-35.)

Jotta huomaat ideoita ja mahdollisuuksia, on sinulla oltava näkemys tulevaisuudesta. Näkemystä voi kehittää viemällä ideat käytäntöön. On hyvä myös visualisoida tulevaisuuden skenaarioita, jotta opit ohjaamaan vaivannäköä ja toimintaa oikeaan suuntaan. Omia ideoita täytyy myös arvostaa ja osata hyödyntää. Tässäkin kohtaa on hyvä arvioida, mikä arvo on sosiaalisella, kulttuurisella ja taloudellisella tasolla. On hyvä löytää oman idean potentiaali, kuinka luoda riittävästi arvoa ja tunnistaa sopivat tavat hyödyntää sitä parhaalla mahdollisella tavalla. (Bacigalupo ym. 2016, 35-36.)

Ei pidä unohtaa eettistä ja kestäväää ajattelua, kun arvioidaan uusien ideoiden, mahdollisuuksien ja toimien seurauksia ja vaikutuksia. Mieti arvoa tuottavien ideoiden vaikutusta yritystoimintaa, kohdeyleisöön, markkinoihin, yhteiskuntaan ja ympäristöön. Mieti myös kuinka kestäviä pitkän aikavälin sosiaaliset, kulttuuriset ja taloudelliset tavoitteet ovat ja kuinka toimintatapa niitä kohti on valittu. (Bacigalupo ym. 2016, 37.)

Kun lähdetään luomaan jotain uutta, mennään tunne edellä ja tullaan järjellä perässä. Ensin täytyy antaa luovuudelle valta ja antaa ideoiden tulla. Sen jälkeen mietitään järjellä, onko tarvittavia resursseja tai vaikuttaako idean toteuttaminen haitallisesti esimerkiksi yhteiskuntaan, markkinoihin tai ympäristöön. Tiimiyrityksien rikkaus on se, että sen sisältä löytyy erilaisia ihmisiä, joista toiset ovat herkempiä ideoimaan ja toiset herkempiä järjelemään. Näin uusia ideoita saadaan pohdittua tehokkaasti eri näkökulmista. On mahdollista, että vastoinikäymisissä tunteella reagoivat tiimin jäsenet voivat vaipua epätoivoon. Samaan aikaan järjellä reagoivat tiimin jäsenet ajattelevat rationaalisesti ja auttavat toisia näkemään tulevaisuuteen. Vaikka aiemmassa kappaleessa mainitaan, että pitkän aikavälin tavoitteet ja toimintatapa kohti niitä täytyy valita, mielestäni joskus kannattaa vain ryhtyä toimeen ilman sen tarkempia suunnitelmia. Olla rohkea eikä liian suunnitelmallinen, suunnitelmallisuus voi joissain tapauksissa tappaa luovuuden ja niin hyvät ideat voivat jäädä käyttämättä.

3.7.2 Resurssit / toiminnan edellytykset

Yrittäjyysosaamisella on tiettyjä edellytyksiä toiminnalle. Yrittäjältä täytyy löytyä itsetuntemusta ja itsetehokkuutta. Usko itseesi ja mieti lyhyen, keskipitkän ja pitkän aikavälin tarpeitasi, pyrkimyksiäsi ja toiveitasi. Tunnista sekä omat, että ryhmäsi vahvuudet ja heikkoudet, sekä usko omaan kykyysi vaikuttaa asioiden etenemiseen epävarmuudesta, takaiskuista ja väliaikaisista takaiskuista huolimatta. (Bacigalupo ym. 2016, 37-38.)

Motivaatio ja sinnikkyys tarkoittaa sitä, että keskityt etkä anna periksi. Ole päättäväinen muuttaessasi ideoita toimiksi, valmistaudu kärsivällisyyteen ja tee koko ajan töitä saavuttaaksesi pitkän aikavälin henkilökohtaiset tai ryhmäkohtaiset tavoitteet. Osaava yrittäjä on joustava myös paineen, vastoinkäymisten ja väliaikaisten epäonnistumisten aikana. (Bacigalupo ym. 2016, 38.)

Jotta saat resurssit käyttöön, sinun täytyy kerätä ja hallita tarvitsemiasi toiminnan edellytyksiä. Niitä ovat aineelliset, ei-aineelliset ja digitaaliset resurssit, joiden avulla toteutat ideasi. Resurssiksi voidaan lukea myös tekniset, oikeudelliset, verotukselliset ja digitaaliset -taidot. Taloudenlukutaito on myös tärkeä osa yrittäjyysosaamista, koska sinun täytyy osata arvioida, paljonko ideasi toteuttaminen tulee maksamaan. Koko ajan täytyy arvioida taloudellisia päätöksiä ja ottaa huomioon kestävätkö ne pitkälläkin aikavälillä. (Bacigalupo ym. 2016, 38.)

Yrittäjyysosaaminen on myös muiden innostamista. Sekä lähipiiri että tarvittavat sidosryhmät ovat tärkeitä ja arvokkaita tukijoita, kun pyritään saavuttamaan tavoitteet. Innostaaksesi muita, osoita tehokasta viestintää, vakuuttamista, neuvotteluja ja johtamista. (Bacigalupo ym. 2016, 40-41.)

Tiimiyrityksen vahvuus on se, että aina löytyy joku, jolla on mahtava päivä ja jaksaa innostaa muita. Vastoin käymiset voivat toisinaan lannistaa koko porukan, mutta aina täytyy olla joku, joka näkee valon pilkahduksen ja löytää asioista jotain positiivista. Näissä tilanteissa on tärkeää antaa tiimin jäsenille palautetta. Jos jollakin on aina tapana olla pessimisti ja lytätä ideat, niin siitä voi huomauttaa. Jos joku aina vain jaksaa nähdä asioissa hyvää ja kannustaa muita, siitä kannattaa mainita. Näin ihmiset osaavat kehittää itseään ja omaa toimintaansa ja tulla paremmiksi tiimin jäseniksi. Palautteen antamisella myös lisätään tiimin avoimuutta ja luottamusta.

3.7.3 Käytännön toteutus

Käytännön toteutus on laitettava rohkeasti alulle, joka tarkoittaa haasteisiin vastaamista, itsenäistä työskentelyä, keskittymisen pitämistä tärkeimmässä ja sovittujen asioiden hoitamista. Suunnittelu ja asioiden hallinta tarkoittaa käytännössä priorisointia, järjestämistä ja seuranta. Myös odottamattomiin muutoksiin sopeutuminen on osa asioiden hallintaa. (Bacigalupo ym. 2016, 41-42.)

Selviytyäkseen epävarmuudesta, epäselvyyksistä ja riskeistä, täytyy uskaltaa tehdä päätöksiä, vaikka päätöksen tulos on epävarma, kun saatavilla olevat tiedot ovat epätäydellisiä tai epäselviä tai kun on olemassa vaara odottamattomille lopputuloksille. Jotta voit vähentää mahdollisia epäonnistumisen riskejä, sisällytä jo varhaisessa vaiheessa toimintaasi jäsenneltyjä tapoja testata ideoita tai prototyyppejä. Nopeasti muuttuvat tilanteet täytyy käsitellä viipymättä ja joustavasti. (Bacigalupo ym. 2016, 43.)

Työskentely muiden kanssa tarkoittaa tiimiytymistä, yhteistyötä ja verkostoitumista. Voit saada ideoihisi hyviä ajatuksia, kun juttelet niistä avoimesti ympärilläsi. Osaava yrittäjä ratkaisee konfliktitilanteet ja kilpailutilanteissa kohtaa asiat positiivisesti. Yrittäjyysosaamisessa on pitkälti kyse käytännön kautta oppimisesta. Näe oppimismahdollisuuksia joka puolella ja opi sekä omista, että muiden ihmisten onnistumisista sekä epäonnistumisista. (Bacigalupo ym. 2016, 44.) Verkostoitumisesta lisää luvussa 4.

Tiimiyrityksen jäseniltä täytyy löytyä rohkeutta tehdä päätöksiä myös itsenäisesti. Odottamattomia asioita tulee tapahtumaan ja niihin on pystyttävä reagoimaan nopeastikin. Tällaisten tilanteiden varalle olisi hyvä miettiä toimenpiteet. Pidetäänkö pikapalaveri vai tekeekö tietty henkilö itsenäisiä ratkaisuja. Nämä toimenpiteet kannattaa käydä läpi jo yhteistyön käynnistysvaiheessa, josta kerroin tarkemmin luvussa 3.4. Näin saadaan myös halutessa yhteistyökumppanin mielipide siitä, miten he haluaisivat odottamattomissa tilanteissa toimittavan.

4 VERKOSTOITUMINEN

4.1 Verkostoituminen käsitteenä

”Verkostot voidaan määritellä kahden tai useamman yrityksen väliseksi, pitkäaikaiseksi yhteistyösuhteeksi, jossa yritykset toteuttavat yhteistyössä liiketoimintaa saavuttaakseen vahvemman kilpailuasetelman” (Toivola 2006, 22). Toivola (2006, 22) on viitannut kirjassaan Jeffrey Gitomerin määritelmään verkostoitumisesta. Gitomer on sanonut verkostoitumisen olevan yhdistelmä elämän taitoja, sosiaalisia taitoja ja myyntitaitoja. Oman näkemykseni mukaan verkostoituminen ei aina vaadi myyntitaitoja, jos verkostoitumisen aloite lähtee toiselta osapuolelta. Jos olet saavuttanut tietyn aseman tai olet muuten vain kiinnostava persoona, joku voi haluta verkostoitua kanssasi pelkästään sen perusteella. Jos taas sinä haluat tehdä aloitteen verkostoitumisen suhteen, voidaan vaatia jo vähän myyntitaitoja, jotta saat toisen puolellesi.

”Verkostoituminen on prosessi, jossa yhteistyöyritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi” (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 44). On hyvä muistaa, että vaikka verkostoitumisella haetaan monesti pikavoittoja, vaatii parhaiden hyötyjen saavuttaminen pitkäjänteistä työtä. Eli ei siis kannata heittää hanskoja tiskiinkin, vaikkei lisäarvoa heti alkaisi syntyvänsäkään.

Toivola (2006, 24) viittaa kirjassaan Joseph Szarkan vuonna 1990 julkaistuun artikkeliin, missä on kerrottu pienten yritysten verkostotyyppit. Ne voidaan jakaa kolmeen kategoriaan, vaihdanta-, vuorovaikutus- ja sosiaalisiin verkostoihin. Vaihdantaverkostoissa on kyse esimerkiksi kaupankäynnistä, vuorovaikutusverkostoissa ei käydä kauppaa, vaan saadaan ja vaihdetaan tietoa. Sosiaaliset verkostot tarkoittavat perhettä, ystäviä ja tuttavuuksia, joiden kautta voi löytyä pääsy eri yrityksiin. Sosiaalisista verkostoista voidaan käyttää myös termiä epäviralliset verkostot ja niiden merkitys korostuu ennen kaikkea yritystoimintaa käynnistettäessä. Viralliset verkostot taas rakentuvat muista yrityksistä ja esimerkiksi tilitoimistosta ja pankista.

Verkostoille on olennaista, että ne muuttuvat ympäristön mukaan ja ne täytyy räätälöidä tilanteen ja tarpeen mukaan. (Niemelä 2002, 18). Verkoston syvyyttä voidaan kuvata neliportaisella asteikolla, joka kertoo samalla myös verkostoyhteistyön mahdollisen kehityspolun:

- kertaluentoiset tai satunnaisesti toistuvat

- projektikohtainen yhteistyö
- yhden tai useamman vuoden sopimus
- pysyvä yhteistyö.

(Niemelä 2002, 20.)

Verkostojen sanotaan vähentävän riskejä, koska yhteistyö auttaa näkemään asioita eri näkökulmista ja lisäämään osaamista. Erilaiset yhteistyösuhteet antavat uutta tietoa ja yhdistämällä sitä ja jo olemassa olevaa tietoa, syntyy uutta tietoa ja uusia innovaatioita. Se, miksi verkostojen sanotaan vähentävän riskejä, voi osin johtua myös siitä, että verkostojen laajan osaamisen myötä he osaavat huomauttaa, jos omista ideoista paljastuu heikkoja kohtia tai mitä jarruttavia tekijöitä voi tulla vastaan. Jotta verkostoja saadaan luotua ja niitä pystytään ylläpitämään, edellyttää se yhteistyökykyä ja -halua, erilaisuuden kunnioitusta ja toisten arvostamista tasavertaisina kumppaneina. Lisäksi vuorovaikutuksen on oltava avointa ja rehtiä. Avun pyytämisen lisäksi on tärkeää, että muistetaan myös vastavuoroisesti tarjota apua. Se, mikä pitää verkoston koossa, on luottamus. (Silvennoinen & Kauppinen 2010, 58-59.)

”Yksilöllisen aloitteellisuuden ja vastuun yhdistäminen ryhmän yhteistyöhön on suomalaisuuden ydintä ja samalla ehkä paras mahdollinen pohja verkostoitumiselle” (Niemelä 2002, 107). Vaikka meillä on syvään juurtunut ajatus siitä, että suomalaiset ovat yksinpuurtajia, on historiakin sen todistanut, että suomalaisten yhteistyö on vakuuttava. Esimerkkinä tästä sodankäynti, metsästyssseurat, osuuskunnat ja seurakunnat, joiden historia ulottuu kauas. (Niemelä 2002, 106-107.)

Pääkkösen (2017, 65) mukaan verkostoituminen on ollut aiemmin hitaampaa ja haastavampaa, koska suhteita rakennettiin tapahtumissa, messuilla ja asiakastilaisuuksissa. Nykyään se on helpompaa ja nopeampaa kuin aiemmin, koska esimerkiksi sosiaalisen median avulla ihmisiin saa yhteyden helposti. Oman kokemuksen mukaan ei pidä kuitenkaan väheksyä niin sanottuja perinteisiä verkostoitumiskeinoja, koska esimerkiksi tapahtumissa pääset antamaan itsestäsi oikeanlaisen ensivaikutelman. Sosiaalisen median kautta ihmiset saavat sinusta tietynlaisen kuvan, etkä välttämättä pysty erottumaan niin hyvin joukosta.

4.2 Verkostojen hyödyntäminen

Verkostojen hyödyntämisessä on tiettyjä edellytyksiä, joita on alun perin mietitty keskisuurten yritysten liiketoiminnan kehittämiseen. (Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller & Vesalainen 2009, 95.) Mielestäni näitä voivat hyödyntää myös muut kuin keskisuuret yritykset:

- verkostojen avulla saavutetaan tavoitteita ja tavoitteet edellyttävät erilaisia yhteistyömuotoja
- yhteistyön kehittämisen lähtökohtia ovat verkostoitumisvalmiuksien parantaminen sekä oman aseman ja strategisten tavoitteiden jäsentäminen
- yhteistoiminnan hyödyt ja merkitys on ymmärrettävä, jotta kumppaneita voidaan sitouttaa.
- ymmärrettävä yhteistyökumppaneiden toimintatapojen ja -kulttuurin erot
- toimiminen moniverkostoympäristössä voi tarjota uusia liiketoimintamahdollisuuksia, koska yrityksillä on useita yhteistyökumppaneita, jotka voivat olla osittain myös toisten kilpailijoita.

(Valkokari ym. 2009, 95-96.)

Vaikka Valkokari ym. (2009, 96-96) kertovat kirjassaan, että verkostojen hyödyntämisen edellytykset vaativat yhteistyökumppaneiden toimintatapojen ja toimintakulttuurien ymmärtämistä, täytyy mielestäni silti yritysten arvojen kohdata. Nykypäivänä kuluttajat ovat siinä mielessä vaativampia, että he edellyttävät yritysten koko toimintaverkon omistavan samanlaiset arvot. Näin kuluttajat pystyvät seisomaan yrityksen takana, jonka tuotteita tai palveluita käyttävät. Sen takia yritysten on valikoitava verkoston jäsenet sen mukaan, jotka omaavat samanlaiset arvot toimiessaan.

Hyvä esimerkki verkostojen hyödystä on Business Finlandin luotsaama eCommerceGrowth -kasvuohjelma. Se on saanut alkunsa siitä, kun kolme verkkokaupparyrittäjää halusivat toisiltaan neuvoa ja taustatukea, miten saada verkkokaupat toimiviksi ja menestymään. Scandinavian Outdoor Storen silloinen verkkokaupan vetäjä Leevi Parsama otti yhteyttä Mustin ja Mirrin verkkokaupan vetäjään, että pitäisikö alkaa näkemään toisiaan säännöllisesti ja antamaan neuvoja verkkokauppaan liittyvissä asioissa. Tämä toteutui, mukaan lähti vielä Netraudan verkkokaupan vetäjä ja niin alkoivat muutkin yritykset kiinnostumaan tämän tyyppisestä verkostoitumisesta.

Nykyään ryhmään kuuluu useita yrityksiä, ja ne ovat muodostaneet paikallisia porukoita, joissa jaetaan vinkkejä ja autetaan toisia. (Parsama, valmennus 25.10.2019.)

Verkostoilla on kolme ainutlaatuista etua, yksityinen tieto, pääsy hyödyntämään monipuolisia taitoja ja teho. Kun verkostossa jaetaan yksityistä tietoa, eli sitä mitä ei jaeta yleiseen tietoon, kasvattaa verkoston luottamusta. Joka taas on verkoston luomisen yksi tärkeimmistä ominaisuuksista. Verkostojen toinen ainutlaatuinen etu on se, kun pääset hyödyntämään eri alojen ammattitaitoa. Kahdelta eri alalta Nobel palkittu Linus Pauling, jota on nimitetty myös suurenmoiseksi neroksi, on kertonut, että hänen menestyksensä ei perustunut hänen nerouteensa tai onneensa, vaan monipuolisiin kontakteihin. Monimuotoiset verkostosuhteet voivat auttaa sinua kehittämään täydellisempiä, luovia ja puolueettomia näkemyksiä aiheista. (Uzzi & Dunlap 2005, viitattu 4.11.2019.)

Viimeinen ainutlaatuinen etu verkostoissa on teho. Perinteisesti toimeenpaneva valta oli juurrutettu yrityksen hierarkiaan, mutta organisaatioiden muututtua pyramidimaisista pannukakuiksi, eli litteämmiksi, tämä toimeenpanovalta siirtyi verkoston tiedonvälittäjille. He pystyivät sopeutumaan organisaation muutoksiin, kehittämään asiakkaita ja yhdistämään vastakkaisia mielipiteitä. Nämä niin kutsutut tiedonvälittäjät eivät välttämättä olleet yrityksen ylintä kärkeä tai alansa asiantuntijoita, mutta pystyivät luotettavien ja informatiivisten siteidensä kautta yhdistämään yrityksen asiantuntijoita. (Uzzi & Dunlap 2005, viitattu 4.11.2019.)

Oman tulkintani mukaan yritysten verkostoon saadaan lisää tehoa, kun joku vähän laajemmalla perspektiivillä katseleva työntekijä asetetaan tiedonvälittäjän asemaan. Tällainen työntekijä pystyy asettumaan helpommin muiden työntekijöiden asemaan kuin ylemmän johtoportaahan henkilöt ja näin ollen yrityksen sisäisen verkoston laatu paranee. Yritysverkoston strateginen kehittäminen - kirjassa on myös todettu, että verkoston kilpailukyvyn edellytys on, että verkoston hallintaan ja ohjaukseen liittyvät tehtävät jaetaan eri organisaatiotasolle. Se myös parantaa henkilöstön sitoutumista verkoston kehitystyöhön. (Valkokari, Airola, Hakanen, Hyötyläinen, Ilomäki & Salkari 2006, 41.)

Osiossa 3.5 mainitsin, että yritysten välisessä yhteistyössä olisi hyvä olla aina sama yhteyshenkilö. Se kasvattaa luottamusta ja asioiden oletetaan hoituvan helpommin, kun verkostosuhteessa on tietty tutumpi yhteyshenkilö. Tämä ennen kaikkea yhteistyön alussa, mutta on ymmärrettävää, että

yhteistyön edetessä muukin yrityksen henkilöstö tulee tutuksi, eikä enää välttämättä tarvita yhtä nimettyä yhteyshenkilöä.

4.3 Tapahtumat ja henkilöbrändäys osana verkostoitumista

Kun aloitat verkostoitumisen, mene mahdollisimman moneen tapahtumaan ja löydä ne, mitkä sopivat sinulle parhaiten. (Stefan 2014, 16.) On kuitenkin muistettava mennä myös oman mukavuusalueen ulkopuolelle, ja käydä tapahtumissa mitkä esimerkiksi vähän jännittävät. Jos aina menee tapahtumiin, missä on tuttuja ihmisiä tai tuttu ympäristö, ei välttämättä pääse hyödyntämään verkostoitumisen koko potentiaalia.

”To make the most of a network event, spend 75% of your time with people you don’t know” (Gitomer 2019). Eli jotta saat kaiken irti verkostoitumistapahtumasta, vietä 75% ajastasi ihmisten kanssa, joita et tunne. Minun kokemukseni mukaan tämä ei välttämättä tarkoita sitä, että täytyisi saada aikaan kunnon keskustelua eri ihmisten kanssa, vaan vaihtaa muutama sana ja käyntikortti. Yleensä tapahtumissa muutkin ovat verkostoitumismielessä mukana, joten he osaavat odottaa vieraiden ihmisten lähestymistä.

Brändiä ei määrittele vain työnkuva tai titteli, vaan se, millainen olet ihmisenä. ”Sosiaalisessa mediassa ihmiset tai työntekijät, jotka esiintyvät omilla kasvoillaan, ovat kiinnostavampia kuin yritysbrändit” (Pääkkönen 2017, 86-87.) Tätä lähtisin ehdottomasti hyödyntämään Terwa-akatemiassa niin, että jokaisesta tiimiyrityksestä ainakin muutama alkaisi aktiivisesti toimimaan LinkedInissä ja oman henkilöbrändin kautta tekemään tiimiyritystään tunnetummaksi.

Omaa brändäämistään voi lähteä miettimään 10 kohdan avulla, joita havainnollistaa kuvio 4. Ensimmäisenä käskynä on **alkaa merkittäväksi**. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ollaan kiinnostuneita myös oman alan ulkopuolisista asioista ja tuodaan esille omia näkemyksiä ja mielipiteitä. Toiseksi kannattaa **kertoa tarinoita**. Tarinoiden tarkoitus on esimerkiksi **rakentaa luottamusta**, mikä onkin verkostoitumisen kannalta tärkeää. Luottamusta lisää, kun autat ihmisiä, ja mitä enemmän autat ihmisiä, sitä enemmän sinut muistetaan tuottamastasi arvosta. Kaikkia ei voi miellyttää, joten sinun on **herätettävä tunteita**. Itse suhtaudun hieman kriittisesti tähän kohtaan, koska en koe tarpeelliseksi kenenkään kohdalla, että kannattaisi toimia niin, että se aiheuttaa vihaa. Toki joku voi vihata sinua pelkästään kateudesta, mille ei tietenkään voi mitään ja kääntöpuolena

on mahdollisesti se, että joku sitten rakastaa sinua. (Kurvinen, J., Laine, T. & Tolvanen, V. 2017, 226-229.)

Ole ihminen, koska se tekee sinusta samaistuttavan. Kerro rohkeasti tekemistäsi virheistä ja haavoittuvuudestasi, se lisää inhimillisyyttäsi. Pieni särmä tekee ihmisestä kiinnostavan. **Tuntemalla kohderyhmäsi** jäät paremmin mieleen, kuin sillä että yrität tehdä vaikutusta kaikkiin. Seitsemäntenä käskynä on **rakentaa tulevaisuutesi**. Voit esimerkiksi saada jonkun vision, missä haluat olla viiden vuoden päästä urallasi, joten etene sitä kohti johdonmukaisesti. Viestiessäsi esimerkiksi LinkedInissä, mieti mistä haluat tulla muistetuksi. (Kurvinen ym. 2017, 230-233.)

Muista myös **pyytää palautetta**, jotta voit varmistua siitä, että ymmärretäänkö ajatuksesi toivomallasi tavalla. Viimeisenä ja huojentavana kohtana on **olla paras itsensä**. Riität sellaisena kuin olet, mutta saat enemmän irti, jos asetat tavoitteita ja keskityt oikeisiin asioihin. ”Erotautuja laittaa persoonansa peliin ja luo näkemyksillään merkitystä. Heittäydy, ole avoin, kerro, julista ja auta. Siitä sinut muistetaan. Sinä riität, kunhan levität siipesi” (Kurvinen ym. 2017, 233-235.)

Henkilöbrändäyksen kymmenen käskyä

- Ala merkittäväksi
- Kerro tarinoita
- Rakenna luottamusta
- Herätä tunteita
- Ole ihminen
- Tunne kohderyhmäsi
- Rakenna tulevaisuutesi
- Ole johdonmukainen
- Rakasta palautetta
- Ole paras itsesi

KUVIO 4. Henkilöbrändäyksen kymmenen käskyä (Kurvinen, J., Laine, T. & Tolvanen, V. 2017, 226-235. Viitattu 24.10.2019)

5 TUTKIMUS

Tutkimusongelma on epäselvyys yhteistyön nykytilasta Terwa-akatemia ja Oulun yritysten kesken ja onko verkostoitumisella vaikutusta yhteistyöhön. Tätä selvitetään tutkimuskysymyksillä: mikä on yhteistyön nykytilanne ja miten verkostoituminen vaikuttaa yhteistyöhön. Tutkimuksen tarkoituksena on saada myös kehitysehdotuksia, joten myös sen perusteella pystytään määrittelemään yhteistyön nykytilannetta. Jos uusia ideoita tulee paljon, voidaan mahdollisesti todeta, että yhteistyö ei vielä ole parhaalla mahdollisella tasolla. Toki aina täytyy olla parannettavaa, mutta mitä pienempiä seikkoja ne ovat, sen paremmalla tasolla yhteistyö on isossa kuvassa. Toisesta näkökulmasta tarkasteltuna uudet ideat voivat kieltäytyä siitä, että yhteistyötä ollaan halukkaita tekemään jatkossakin. Jos uusia ideoita ei synny, voi olla mahdollista, että yritykset eivät ole motivoituneita tekemään yhteistyötä. Oletus tutkimuksen alussa oli, että kehitysehdotukset koskevat tulevia yhteistöitä.

Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus, koska se tuottaa uutta tietoa ilmiöstä sen toimintaympäristössä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 53.) Tämän työn tapauksessa tapahtuva ilmiö on yhteistyön nykytilanne ja toimintaympäristöllä tarkoitetaan Terwa-akatemian ja Oulun yrityksiä. Johdanto -osiossa mainitsin työn rajauksesta, että työn ulkopuolelle on rajattu tutkimustulosten toteutussuunnitelma aikataulullisista syistä. Toisena syynä tähän rajaukseen on myös tapaustutkimuksen ominaisuus, jonka mukaan luodaan kehittämisideoita, eikä viedä mitään konkreettista käytäntöön. Tapaustutkimuksen tarkoitus ei ole yksinkertaistaa tutkittavaa ilmiötä, vaan mahdollistaa sen monimuotoisuuden, mutta kuitenkin tärkeämpää on saada pienestä kohteesta paljon tietoa kuin isosta joukosta vähän. (Ojasalo ym. 2015, 38, 53.)

Tapaustutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytetään usein haastatteluja, koska tapaustutkimus liittyy tyypillisesti ihmisen toiminnan tutkimiseen eri tilanteissa, jolloin itse toimijat eli kehitettävän ilmiön asiantuntijat voivat kuvata ja selittää ilmiötä (Ojasalo ym. 2015, 56). Valitsin tähän tutkimukseen puolistukturoidun haastattelun, eli teemahaastattelun, koska se jättää tilaa haastateltavan omille ajatuksille, eli tarkoituksena ei ole ohjailla vastaajaa. Teemahaastattelu on myös yksi laadullisen tutkimuksen menetelmistä. Teemahaastattelu vaatii etukäteissuunnittelua, mutta haastattelut voivat muokkautua haastattelusta toiseen, jos niissä ilmenee jotakin mitä ei suunnitteluvaiheessa osattu ottaa huomioon. Haastattelijalla on myös vapaus kysyä haastattelun

aikana mieleen tulevia kysymyksiä, vaikka niitä ei olisi ennakoon mietittykään. (Ojasalo ym. 2015, 42, 107, 109.)

5.1 Haastattelut

Haastattelu sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin, koska se on joustava ja haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista säädellä. Haastattelussa on mahdollista saada esiin myös vastausten taustalla olevia motiveja, joka auttaa ymmärtämään vastauksia ja niiden merkityksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 35.)

Hirsjärvi & Hurme (2015, 36.) sanovat kirjassaan, että haastattelu on lomakehaastattelua parempi vaihtoehto siksi, että haastattelulla tavoitetaan enemmän henkilöitä ja kieltäytymisprosentti on pienempi kuin lomaketutkimuksessa. Tämä kuitenkin vaatii oman kokemuksen mukaan hyvän suunnittelun, koska haastattelupyyntöihin voi joutua odottamaan vastausta pitkään. Haastattelupyynnöt tulisi lähettää jo tutkimuksen alkuvaiheessa, jotta tavoitetaan mahdollisimman suuri joukko ennen tutkimuksen aikataulullista rajaa.

Jotta lukija voi tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta, täytyy tutkimusprosessi kuvata tarkasti ja perustella omat tulkinnot. Triangulaatiota käyttämällä, eli tutkimalla ilmiötä useista eri näkökulmista, voidaan lisätä tulosten luotettavuutta. (Ojasalo ym. 2015, 105.) Tutkimuksen luotettavuutta lisätäkseni kerron tutkimusprosessin kuvauksessa miten haastateltavat yritykset valittiin, miten haastattelut toteutettiin ja lopuksi analysoin saadut tulokset. Lisäksi perustelen omat tuloktani liittäen käsitellyn teorian saatuihin tuloksiin. Näin ollen tutkin työtä eri näkökulmista, jonka on myös kerrottu lisäävän tutkimuksen luotettavuutta.

5.2 Haastateltavien valinta

Haastatteluun valikoituvia yrityksiä pohdittiin jo tutkimuksen alkuvaiheessa. Toimeksiantaja antoi Terwa-akatemiaan tiimiyrittäjien yhteystiedot, joilta saatiin tietoa tehdyistä yritys yhteistyöstä. Toimeksiantaja antoi myös muutamien yritysten nimiä, joiden kanssa tiimiyrittäjät ovat tehneet yhteistyötä. Lähestyin tiimiyrittäjiä LinkedIn -palvelussa viestitse, koska koin sen tukevan hyvin tutkimukseni verkostoitumisosiota. Tarkkaa rajausta valittaville yrityksille ei ollut.

Haastattelupyynnöjä lähetettiin yhteistyötä Terwa-akatemian kanssa tehneille yrityksille, sekä niille, jotka eivät yhteistyötä vielä olleet tehneet.

Otin yhteyttä yhteensä seitsemään yritykseen, joista kaksi vastasi. Yhden haastattelun sain kivijalkaliikkeestä, mihin en ollut ennakoon ottanut yhteyttä. Sähköpostitiedustelun jälkeen soitin yhteen yritykseen takaisin, koska se olisi sopinut tutkimukseen hyvin. He lupasivat palata asiaan, mutta en saanut vastausta riittävän ajoissa. Haastateltaviksi valikoituivat Business Oulu, Zempfi Areena ja Kuudes Maku.

Haastatteluun tulee valita niin monta henkilöä, kuin on välttämätöntä, jotta saadaan tarvittu tieto. Tapaustutkimuksessa pysytään vain muutamassa, jopa vain yhdessä havaintoyksikössä. Jos haastatteluja on liian vähän, aineistosta ei voi tehdä yleistyksiä tai testata ryhmien välisiä eroja. Jos haastatteluja on paljon, ei voida tulkita aineistoa syvällisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisesti ja saada tietoa jostakin ilmiöstä. Merkittävää tietoa voidaan saavuttaa jo muutamaa henkilöä haastatteleamalla. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 58-59.)

Pohdittaessa haastattelujen määrää, analysoidaan aineiston kylläntymistä eli saturaatiopisteen saavuttamista. Kun haastattelut eivät enää tuota kehittämistehtävän kannalta uutta oleellista tietoa, on saturaatiopiste saavutettu ja haastatteluja saatu tarpeeksi. (Ojasalo ym. 2015, 111.) Tässä tutkimuksessa saavutettiin saturaatiopiste yhden haastattelukysymyksen kohdalla, siitä lisää seuraavassa kappaleessa.

5.3 Haastattelujen toteutus

Lähetetyissä sähköpostitiedusteluissa mainitsin, että yritykset voivat itse ehdottaa heille sopivaa ajankohtaa haastattelulle. Se toimi hyvin, eikä aikaa mennyt ajankohdasta sopimiseen. Kerroin sähköpostissani haastattelun vievän aikaa noin puolituntia ja siinä aikarajassa pysyttiin. Kaikki haastattelut toteutettiin yritysten tiloissa, mutta mainitsin haastattelupyynnössä, että haastattelu voidaan tehdä myös puhelimitse. Kaksi kolmesta haastattelusta nauhoitettiin haastateltavien suostumuksesta. Haastattelu, jota ei nauhoitettu, kirjoitettiin puhelimen muistioon.

Haastattelukysymyksiä olivat seuraavat:

- 1) tietääkö mikä Terwa-akatemia on ja onko tehnyt yhteistyötä aiemmin Terwa-akatemian kanssa, mitä?
- 2) mitä mieltä oli yhteistyöstä Terwa-akatemian kanssa?
- 3) pitääkö yhteistyötä tärkeänä Terwa-akatemian kanssa, miksi?
- 4) mitä on toimiva yhteistyö?
- 5) kokeeko verkostoitumisen tärkeänä Terwa-akatemian kanssa?
- 6) kehitysehdotukset.

Haastattelut kannattaa äänittää, koska se helpottaa haastattelijan muun muassa tarkkailemaan tilannetta ja palaamaan haastattelutilanteisiin uudestaan. Näin tilanteita voidaan tulkita uudestaan ja huomata uusia näkökulmia. Litterointi eli auki kirjoittaminen on yksi analysoinnin apuväline ja jos vain vastausten sisällöllä on merkitys, voidaan se litteroida yleiskieltä käyttämällä. Jos käytetyillä sanoilla on merkitystä, on litterointi tehtävä sanatarkasti. (Ojasalo ym. 2015, 107.)

Käsitelty haastatteluaineisto luetaan useaan kertaan, minkä jälkeen se luokitellaan ja siitä pyritään löytämään yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Aineisto puretaan tyypillisesti myös teema-alueittain, jotta sieltä voidaan löytää ilmiöitä tai asioita, jotka ovat haastateltaville yhteisiä. (Ojasalo ym. 2015, 110.) Haastattelut litteroitiin saman päivän aikana, kun haastattelut nauhoitettiin tai kirjoitettiin muistioon. Näin haastattelut olivat vielä hyvin muistissa ja niiden auki kirjoittaminen oli helpompaa. Haastattelujen lukeminen useaan kertaan ja niiden pohtiminen auttoivat syventymään aiheeseen paremmin. Haastatteluissa saavutettiin saturaatiopiste ainakin kysymyksen kohdalla, kun kysyttiin kuinka tärkeänä vastaajat pitävät verkostoitumista. Kaikki vastaajat vastasivat samalla tavalla. Tästä lisää osiossa 6.

Toisinaan riittävä aineiston käsittely sisältää vain lähtöaineiston ja litteroidun haastatteluaineiston. Tutkimuksen on kuitenkin todettu kohentuvan tuloksiltaan huomattavasti, jos sitä jatketaan deduktiiviseen vaiheeseen. Laadullisessa analyysissä käytetään sanaa deduktiivinen, kun puhutaan laajasta ajattelutyöstä. Siinä tutkija käsittelee aineistoa oman ajatusmaailmansa kautta ja pyrkii löytämään teoreettisen näkökulman, johon aineisto voidaan sijoittaa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 150.) Työssä on deduktiivisuutta, koska oma laaja pohdinta, kriittinen näkökulma ja niiden liittäminen teoriaan vastaa laajaa ajattelutyötä. Tutkimustulosten johtopäätöksissä viitataan useisiin työssä aiemmin esitettyihin teorioihin, jolloin analysoitavalle aineistolle on pyritty löytämään teoreettinen näkökulma.

6 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Haastatteluissa käsiteltiin kolmea eri teemaa. Näitä olivat yhteistyö, verkostoituminen ja kehitysehdotukset. Haastattelut etenivät tiettyyn suuntaan riippuen siitä, onko yritys tehnyt yhteistyötä Terwa-akatemia tiimiyritysten kanssa. Haastattelujen tulokset tullaan esittämään yleisellä tasolla, erittelemättä tietyn yrityksen vastauksia. Näin ollen yritykset eivät ole tunnistettavissa vastauksista. Tämä antaa mielestäni lukijalle tilaa pohtia vastauksia, kun hän ei yhdistä niitä tiettyyn yritykseen.

Ensimmäinen haastattelukysymys koski sitä, tietääkö yritys Terwa-akatemia ja ovatko he tehneet yhdessä aiemmin yhteistyötä. Kaksi kolmesta yrityksestä oli tehnyt yhteistyötä Terwa-akatemia tiimiyritysten kanssa ja kahdelle kolmesta Terwa-akatemia toiminta oli tuttua. **Toisena kysymyksenä** oli se, mitä mieltä yritys oli tehdystä yhteistyöstä. Ne yritykset, jotka olivat Terwa-akatemia kanssa tehneet yhteistyötä, olivat siihen joko melko tyytyväisiä tai todella tyytyväisiä. Vastauksista kävi ilmi, että tiimiyrittäjien oman innostuksen työtä kohtaan tulisi näkyä. Kappaleessa 3.6 listattiin yhteistyön haasteita ja niihin ratkaisuja. Koiviston (2018, 22-27) mukaan yhtenä haasteena oli innostuksen puute ja ratkaisuna siihen viestinnän ja vuorovaikutuksen lisääminen, huomion kiinnittäminen onnistumisiin, empatia sekä positiivisuus ja merkityksellisyys. Oman tulkintani mukaan keskustelu on avainasemassa, jotta tiimiyritykset ja heidän yhteistyökumppaninsa pääsevät samalle aaltopituudelle. Tiimiyrittäjät voivat olla innostuneita tekemästään työstä, mutta se ei välttämättä välity yhteistyökumppanille. Ainoastaan palautetta pyytämällä ja antamalla voidaan saada konkreettisia muutoksia aikaiseksi.

Yhden Terwa-akatemia tiimiyrittäjän mainitsema yhteistyö oli hänen mielestään onnistunut, koska siinä tapahtui oppimista ja yhteistyö oli tiivistä. Haastatteluissa kävi ilmi, että yrityksen tunnelmat tästä samasta yhteistyöstä olivat kuitenkin vähemmän merkittävät. Syy tähän haastateltavan mielestä oli se, ettei yritys ollut varma tekivätkö kaikki tiimiyrittäjät työtä motivoituneina ja täydellä innostuksella.

Kolmantena haastattelukysymyksenä oli se, pitääkö yritys yhteistyötä tärkeänä Terwa-akatemia kanssa. Yhteistyötä Terwa-akatemia tiimiyritysten ja yritysten välillä pidetään tärkeänä, mutta erityisesti opiskelijoiden näkökulmasta. Koska vastaajat kokivat, että tiimiyrittäjät saavat käytännön kautta oppimisesta enemmän irti, pitivät he yhteistyötä siksi tärkeänä. Yksi vastaajista

ei osannut sanoa yhteistyön tärkeydestä, koska ei tiennyt mitä hyötyä siitä voisi omalle yritykselle olla. Tulosten perusteella yritykset haluavat tehdä yhteistyötä jo pelkästään sen takia, että tiimiyrittäjät saavat arvokkaita kokemuksia. Yhteistyön merkityksen kannalta olisi hyvä tuoda yrityksille saatavia hyötyjä enemmän esille, että yritykset eivät koe yhteistyötä yksipuoliseksi.

Neljäs haastattelukysymys koski sitä, mikä on yhteistyössä tärkeää. Vastaajien mukaan yhteistyössä on tärkeintä molemminpuolinen hyöty, vuorovaikutus ja yhteinen intressi. Tämä kysymys koettiin myös hankalaksi määritellä, koska se mikä yhteistyössä on tärkeintä, riippuu minkä tyyppinen yhteistyö on kyseessä. Haastattelussa saatujen tulosten mukaan yhteistyöhön ja sen ylläpitoon jaksetaan panostaa, jos sen tiedetään kestävän pitkään, mutta esimerkiksi kertaluontoisissa yhteistöissä ei jakseta nähdä niin paljon vaivaa. Jos yhteistyölle ei jostain syystä synny jatkoa, on siihen yleensä jokin syy. Samassa yhteydessä mainittiin, että henkilökemiat ovat tärkeässä roolissa yhteistyön onnistumisen kannalta. Kappaleessa 3.2 käytiin läpi Silvennoisen (2008, 19-21) määrittelemiä yhteistyön ulottuvuuksia. Haastattelun tulosten perusteella pääsy kappaleessa mainittuun aitoon yhteistyöhön vaatii aikaa ja toimivia henkilökemioita. Mitä lyhytkestoisemmasta yhteistyöstä on kyse, tarkoittaa se luultavasti voitto kotiin -periaatetta, jossa tulosten merkitys on suuri mutta yhteistyösuhteen merkitys vähäinen. Lyhytkestoinen yhteistyö voi tarkoittaa myös hällä väliä -periaatetta, jossa tuloksilla tai yhteistyösuhteella ei ole merkitystä. Mielestäni tämän tyyppisessä tapauksessa on syytä tarkastella sitä, miksi yhteistyöhön on ajaututtu ja miten siitä voisi jatkossa saada jotain irti.

Viidennessä haastattelukysymyksessä kysyttiin, pitävätkö yritykset verkostoitumista tärkeänä. Kaikki vastaajat pitivät verkostoitumista tärkeänä. Tutkimuskysymyksenä oli miten verkostoituminen vaikuttaa yhteistyöhön. Pohjautuen haastateltavien vastaukseen ja tutkimuksessa käytettyyn teoriaan, voidaan todeta, että verkostoituminen vaikuttaa yhteistyön onnistumiseen merkittävästi. Verkostoitumisen tärkeys nähtiin kuitenkin niin, että verkostoitumisen on lähdettävä tiimiyrittäjiltä itseltään. Yrityksillä ei ole aikaa lähestyä tiimiyrittäjiä, joten heidän on itse lähestyttävä mielenkiintoisia yrityksiä tai yrittäjiä. Verkostoituminen voi tapahtua sosiaalisessa mediassa, missä uskoo potentiaalisten yritysten tai yrittäjien toimivan. Omaa osaamistaan voi tuoda esille myös erilaisissa tapahtumissa ja tilaisuuksissa, joissa uskoo tapaavansa omaan verkostoonsa sopivia ihmisiä. Yritykset tarvitsevat osaavaa työvoimaa, joten omaa osaamistaan kannattaa tuoda ilmi ja verkostoitua rohkeasti. Tätä tulosta tukee hyvin aiempi viittaukseni Jeffrey Gitomerin (2019, viitattu 5.12.2019) mainintaan siitä, että tapahtumissa tulisi viettää 75% ajasta sellaisten ihmisten kanssa, joita ei tunne.

Verkostoituminen käsitteenä -kappaleessa käsiteltiin sitä, että verkostoituminen on pitkäjänteistä työtä, eikä aina kannata odottaa pikavoittoja. Toivolan (2006, 26) verkostoitumisen tarkoitus ei aina ole kaupankäynti, vaan voi olla kyse niin sanotusta vuorovaikutusverkostosta. Siinä on tarkoitus saada ja vaihtaa tietoa. Voidaan siis todeta, että kaiken tyyppisiä verkostoja tulee arvostaa, eikä väheksyä niitä, joissa raha ei liiku. Mielestäni uran alkuvaiheessa olevan henkilön kannattaa kasvattaa verkostoaan nimen omaisesti vuorovaikutusverkostoksi. Se voi avata esimerkiksi uusia työmahdollisuuksia.

Kappaleessa 4.2 on listattu verkostoitumisen hyötyjä. Yksi niistä on se, että yhteistyön kehittämisen lähtökohta on verkostoitumisvalmiuksien parantaminen sekä oman aseman ja strategisten tavoitteiden jäsentäminen. (Valkokari ym. 2009, 95-96.) Tämän teorian ja oman pohdintani mukaan voidaan tehdä johtopäätöksiä, että tiimiyrittäjien on pohdittava omia verkostoitumisvalmiuksia, jotta yhteistöitä voidaan lähteä kehittämään. Sekä omien, että tiimin osaamisen ja tavoitteiden pohtiminen antaa myös hyvän lähtölaukauksen yhteistöiden kehittämiseen.

Yhdessä haastattelussa sivuttiin myös henkilöbrändäystä ja se koettiin hyödylliseksi ainakin erottauduttaessa työnhaussa. Sen todettiin olevan myös moniselitteinen, koska oma henkilöbrändi voi mennä ristiin yrityksen brändin kanssa. Toisaalta se voi olla myös hyvä asia, koska silloin ei ainakaan ajaudu töihin tai yhteistyöhön sellaiseen yritykseen, jonka kanssa arvot eivät kohtaa. Oma työntekijäbrändi voi kuitenkin olla hyvin pelkistetty, jolloin sillä harvoin on negatiivista vaikutusta yrityksen brändiin. Henkilökohtaisen brändäyksen voi myös halutessaan erottaa sellaisiin kanaviin, jossa oma potentiaalinen työnantaja tai yhteistyökumppani ei ole. Aiemmin mainittu henkilöbrändäyksen kymmenen käskyä kuitenkin muistuttaa olemaan ihminen. Kun olet oma itsesi, se tekee sinusta samaistuttavan. Kun kertoo rohkeasti omista virheistään, se lisää inhimillisyyttä. Sen takia työntekijäbrändiä ei kannata viedä liian pelkistetyksi, vaan siihen on osattava lisätä sopivasti särmää.

Kuudentena haastattelukysymyksenä kysyttiin kehitysehdotuksia. Esiin nousivat erilaiset tapahtumat ja koulutukset. Koulutukset voisivat sisältää apua sosiaalisen median markkinointiin ja oman yrityksen tunnettuuden lisäämiseen. Haastattelussa mainittiin Business Asema, jota voi hyödyntää tapahtumien järjestämisessä. Business Asema on Oulussa toimiva yritysten, työnhakijoiden ja opiskelijoiden kohtaamispaikka.

Kehitysideoita kysyttäessä esiin nousivat myös tiimiyrittäjien osaamisen kehittäminen. Tiimiyritysten tulisi aktiivisesti kysyä yrityksiltä, tarvitsevatko he apua esimerkiksi jonkun tapahtuman järjestämiseen. Yhteistyöhön lähtevän tiimiyrityksen jäsenien täytyy kuitenkin olla motivoituneita toteuttamaan yhteistyö. Ei ole kenenkään etu, jos joukossa on henkilö, joka ei ole motivoitunut. Tiimiyrityksiltä täytyy löytyä myös jo jonkin verran osaamista, koska yrityksillä ei välttämättä ole aikaa alkaa ohjeistamaan. Oletus tutkimuksen alussa oli, että kehitysehdotukset koskevat tulevia yhteistöitä. Tutkimuksessa kuitenkin tuli ilmi tiimiyrittäjien osaamiseen ja käyttäytymiseen liittyvät kehitysehdotukset. Näin ollen oletus muuttui ja kehitysehdotukset olivat odotettua moniulotteisemmat.

Näiden tulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä tutkimusongelmaan. Yhteistyön nykytilan voidaan arvioida olevan suhteellisen hyvässä tilassa, koska kaikki, jotka olivat tehneet yhteistyötä Terwa-akatemian kanssa, olivat tyytyväisiä. Nykytilaa arvioidessa on kuitenkin otettava huomioon tutkimuksen pieni otos, joka voi vaikuttaa tulosten yksimielisyyteen. Tutkittaessa verkostoitumisen vaikutusta yhteistyöhön, voidaan tutkimuksessa käytetyn teorian ja haastattelujen pohjalta tehdä päätelmiä. Kuten jo aiemmin todettiin, verkostoituminen vaikuttaa yhteistyön onnistumiseen merkittävästi. Mitä paremmin yhteistyötä tekevät yritykset ovat verkostoituneet, eli tutustuneet toisiinsa, sitä suurempi vaikutus sillä on yhteistyön laatuun. Kun yhteistyökumppanit ymmärtävät toistensa toimialaa, he osaavat havainnoida mahdollisia yritystoiminnan haasteita paremmin. Silvennoisen & Kauppisen (2010, 58-59) mukaan verkoston laajan osaamisen ansiosta osataan huomioida monesta eri näkökulmasta yritystoimintaa mahdollisesti jarruttavia tekijöitä, jonka taas on todettu vähentävän riskejä. Tämä oli merkittävä tieto tutkimusta tehdessä, koska se antaa konkreettisen esimerkin verkostoitumisen positiivisesta vaikutuksesta yhteistyöhön ja sen laatuun.

7 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Terwa-akatemia ja Oulun yritysten yhteistyön nykytilanne sekä saada kehitysehdotuksia tulevaisuuden yhteistöihin. Näitä tavoitteita kohti edettiin laatimalla kuvaus tutkimusongelmasta sekä tutkimuskysymyksistä. Tarkoituksena oli tuottaa uutta tietoa ilmiöstä ja sen toimintaympäristöstä, joten lähestymistavaksi tutkimukselle valittiin tapaustutkimus. Tutkimusmenetelmäksi tuli oletetusti laadullinen menetelmä, koska se on opinnäytetyölle ominaista ja se jättää tilaa tulkinnalle. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin tulosten toteutussuunnitelma aikataulullisista syistä. Tapaustutkimukselle on myös ominaista, että mitään konkreettista ei viedä käytäntöön. Olin tyytyväinen näihin valintoihin, koska niissä tutkija saa tuoda omaa tulkintaa aiheesta esille. Tutkimustuloksina saatiin tieto siitä, että tehtyihin yhteistöihin oltiin tyytyväisiä ja Terwa-akatemia kanssa halutaan tehdä yhteistyötä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että tiimiyrittäjien motivaation ja oma-aloitteisuuden toivotaan näkyvän yhteistyötä tehdessä.

Vertailupohjaa tälle tutkimukselle antaa Oulun ammattikorkeakoulun vuonna 2010 laatima raportti, jossa käsitellään työelämän edustajien kokemuksia ja näkemyksiä työelämäyhteistyöstä Oulun seudun ammattikorkeakoulun Liiketalouden yksikön kanssa. Raportti oli laadittu kyselyn muodossa ja siihen vastasi 366 yritystä. Kyselyyn vastanneista yli puolet tunsivat huonosti tai erittäin huonosti mahdollisuuden toteuttaa opiskelijatyönä kehittämishankkeita ja organisaation toimintaa kehittäviä projekteja. Vastanneista 55% piti tärkeänä, että henkilön tunteminen yksilötasolla muodostaa perustan kumppanuudelle. (Leskinen, M. 2010, 9, 12.)

Henkilöbrändiä käsittelevässä kappaleessa mainittiin, että henkilöbrändit ovat kiinnostavampia kuin yritysbrändit. Jos saa henkilökohtaisen kontaktin johonkin yritykseen, voidaan sen todeta tekevän perusteellisempaa pohjaa yhteistyölle. Tämä teoria, aiemmin tehty tutkimus ja haastattelujen tulokset tukevat hyvin sitä päätelmää, että tiimiyrittäjien oma-aloitteisella verkostoitumisella saadaan hyvä perusta tuleville yhteistöille. Puhumattakaan siitä, miten tiimiyrittäjyyden aikana kerätty verkosto palvelee tulevaisuuden uralla.

Haastattelujen suunnitteluvaihe oli tutkimuksen kannalta merkittävässä roolissa ja yksi tutkimuksen haastavimmista osioista. Aiemmasta haastattelukokemuksesta olisi varmasti ollut hyötyä, koska mieleeni tuli jo haastattelujen analysointia tehdessäni uusia tarkentavia kysymyksiä. Jos haastatteluja olisi määrällisesti ollut enemmän, olisi kysymykset mahdollisesti tarkentuneet. On

kuitenkin hyvä muistaa, että teemahaastattelulle ominaista on kerätä pienestä joukosta paljon tietoa, kuin isosta joukosta vähän. Paremmalla suunnittelulla pienelle joukolle tehtävästä haastattelusta olisi mahdollisesti saanut vielä enemmän potentiaalista tietoa. Pienemmän haastatteluaineiston analysointi jättää kuitenkin tilaa syvällisemmälle ajattelulle, koska yhden vastauksen käsittelyyn voidaan käyttää enemmän aikaa. Mitä laajempi haastatteluaineisto olisi ollut, sitä yleisluontoisemmin sitä olisi täytynyt käsitellä ainakin tämän tutkimuksen aikataulun vuoksi. Haastattelujen toteutusta olisi auttanut haastattelukysymysten testaaminen etukäteen, se on hyvä muistaa jatkossa. Alkuperäisessä tutkimussuunnitelmassa tarkoituksena oli haastatella myös Terwa-akatemia valmentajia ja tiimiyrittäjiä, mutta se jäi aikataulullista syistä tekemättä. Se olisi osaltaan myös laajentanut tutkimusta, joten nykytilan tarkastelu Terwa-akatemia näkökulmasta on oman kokemukseni mukaan parempi tehdä kokonaan omana tutkimuksenaan.

Tutkimusprojektin onnistumista voidaan tarkastella esimerkiksi saaduilla tuloksilla. Tutkimuksella saatiin yhteistyön kehittämisen kannalta merkittävää tietoa ja mielestäni yksi merkittävimmistä haastatteluissa saaduista tuloksista oli tiimiyrittäjien oma-aloitteisuuden merkitys yksilönä. Päätelmiäni mukaan yritykset arvostavat sitä, että tiimiyrittäjä ottaa itse yhteyttä ja esittää kiinnostuksensa yhteistyötä kohtaan esimerkiksi kertomalla ideoita. Yhteistyön nykytilan voidaan arvioida näiden haastattelujen perusteella olevan suhteellisen hyvässä tilassa, mutta on huomioitava päätelmiäni taustalla oleva pieni otos. Ajallisesti tutkimukselle oli asetettu tiukka aikataulu ja aikataulussa onnistuttiin pysymään. Tiivis tutkimuksen tekeminen pitää keskittymisen koko ajan olennaisessa, mutta on muistettava jättää tilaa myös syvälliselle ajattelulle.

Tutkimuksen onnistumista motivoi toimeksiantajalle saatava hyöty, joka tietenkin asetti myös painetta työn tulosten hyödynnettävyydelle. Työn etenemistä motivoi oma oppiminen ja mielenkiintoiset lähteet, jotka antoivat hyvän pohjan tutkimukselle. Kiinnostus käsiteltäviä aiheita kohtaan kasvoi työn edetessä. Erityisesti EntreComp:in käsitteellinen malli yrittäjyysosaamisesta sai aikaan laajaa ja uutta ymmärrystä aiheesta. Myös Pääkkösen Social Selling -kirja loi varmistusta omille mielipiteille. Oma oppiminen koostui aihealueiden lisäksi itsensä johtamisesta ja haastattelujen toteutuksesta. Ei pidä odottaa, että kirjoittaminen lähtee sujumaan. Täytyy kirjoittaa, vaikka tekstiä syntyisi hitaasti. Näin ollen työ etenee parhaiten, kun joka päivä kirjoittaa edes vähän. Se oli yksi tärkeimmistä opeista liittyen itsensä johtamiseen. Haasteellisinta opinnäytetyössä oli tieteellinen kirjoittaminen, haastattelujen toteutus sekä itselle asetetut tavoitteet. Saman aikaisesti ne lisäsivät osaamistani, ajatellen seuraavia saman kaltaisia tehtäviä.

Tutkimusta voidaan pitää luotettavana niillä perustein, että käytetyt lähteet ovat asianmukaisia ja niihin on viitattu ohjeiden mukaisesti. Haastattelujen yhteydessä on kerrottu työn tarkoituksesta, jonka on toivottu lisäävän haastateltavien luottamusta. Tutkimuksen eettisyyteen on pyritty vaikuttamaan tarkastelemalla käytettyjä lähteitä kriittisesti sekä pysymällä tutkimuksen aikataulussa. Myös kaikki esitetyt väittämät on pyritty perustelemaan ja tutkimusprosessi kuvattu mahdollisimman tarkasti. Ilmiötä on ollut tarkoitus tarkastella eri näkökulmista, minkä on myös todettu lisäävän tutkimuksen luotettavuutta. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2019, viitattu 6.12.2019).

Tutkimustuloksina saadut kehitysehdotukset jäivät odotettua suppeammiksi, mutta kehitysehdotusten moniulotteisuus yllätti tutkijan. Oletus oli se, että kehitysehdotukset koskevat tulevia yhteistyöprojekteja. Ne kuitenkin koskivat myös tiimiyrittäjien osaamisen kehittämistä. Haastattelukysymykset mahdollisesti ohjasivat vastaajia nostamaan tiimiyrittäjien oma-aloitteisuuden tärkeyden merkityksen esille. Koen tämän tuloksen antavan odottamattoman tärkeän näkökulman tutkimukselle. Toimeksiantajan kehittäessä toimintaansa tämän tutkimuksen tulosten pohjalta, on mielenkiintoista nähdä, nouseeko edelle mainittu näkökulma tärkeään asemaan käytännön tasolla ja miten sitä hyödynnetään.

Jatkossa nykytilaa selvittäessä on tärkeää laatia kysymykset niin, että saadaan tutkittua ilmiötä monesta eri näkökulmasta. Nykytila voidaan mielestäni selvittää vain yksityiskohtaisia kysymyksiä esittämällä ja tutkijan on osattava tehdä sen perusteella päätelmiä. Tapaustutkimuksen käyttäminen tutkimusmenetelmänä antaa mahdollisuuden hyödyntää erilaisia tiedonkeruun menetelmiä, joka kannattaa muistaa jatkotutkimuksia tehdessä. Mitä enemmän erilaisia menetelmiä käytetään kerätessä tutkimusaineistoa, saadaan tietoa erilaisista näkökulmista ja päätelmien tueksi saadaan enemmän perusteita. Jatkotutkimuskysymyksinä voitaisiin käyttää esimerkiksi, kenen aloitteesta yhteistyöhön on päädytty, mitkä olivat perusteet yhteistyön käynnistymiselle sekä mitä ovat mahdolliset esteet yhteistyön aloittamiselle tai jatkumiselle. Jatkotutkimusaihe voisi olla myös se, että saadaanko henkilöbrändäyksellä lisäarvoa verkostoitumiseen.

Teoriaosuudessa tarkasteltiin hyvän yhteistyön tunnuspiirteitä ja yksi niistä oli luottamus. Keinot millä selvitetään yhteistyön luottamuksen laatu, jää jatkotutkimuksen tekijän pohdittavaksi. Mahdollisessa jatkotutkimuksessa tutkimukseen kannattaa ottaa mukaan myös toimeksiantaja tai jopa pelkästään se. Tutkimuksen rajauksessa kannattaa olla tiukka, mutta nykytilan selvityksessä

olisi mahdollisesti hyvä ottaa huomioon yhteistyön molemmat osapuolet. Tutkimuksen aikataululliset rajoitteet vaikuttavat sen laajuuteen, joten se täytyy huomioida.

LÄHTEET

- Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y. & Van den Brande, G. 2016. EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. Luxembourg: Publication Office of the European Union
- Gitomer, J. 2019. Networking success fundamentals that work. Viitattu 28.10.2019, <https://www.gitomer.com/5-5-networking-success-fundamentals-that-work/>
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus
- Kajaanin ammattikorkeakoulu 2019. Eettisyys. Viitattu 6.12.2019, <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Eettisyys>
- Koivisto, S. 2018. Miten yhteistyötä johdetaan? Johtamistaidon opisto.
- Kurvinen, J., Laine, T. & Tolvanen, V. 2017. Henkilöbrändi – Asiantuntijasta vaikuttajaksi. Helsinki: Alma Talent.
- Leskinen, M. 2010. Työelämän edustajien kokemuksia ja näkemyksiä työelämäyhteistyöstä Oulun seudun ammattikorkeakoulun Liiketalouden yksikön kanssa. ePooki - Oulun seudun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 2010:4.
- Luukkainen, O. & Wuorinen, J. 2002. Yrittävä elämänsäsenne. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Mäkinen, M. & Hakkarainen H. 2011. Tehoa yritys yhteistyöhön. Kepa Ry.
- Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Verkstorakentajan ABC. Helsinki: Edita Priva Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. 3. – 4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Oulun ammattikorkeakoulu 2019. Terwa-akatemia. Viitattu 19.10.2019, <https://www.oamk.fi/fi/koulutus/ammattikorkeakoulututkinnot/tradenomi-amk-liiketalous/terwa-akatemia>
- Parsama, L. 2019. Verkkokaupan asiantuntija, Business Finland. Verkkokauppa valmennus 25.10.2019. Tekijän hallussa.
- Pääkkönen, L. 2017. Social Selling. Helsinki: Noblea.
- Ristimäki, K. 2004. Yrittäjäyyskasvatus. Järvenpää: Yrityssanoma Oy.
- Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2010. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Helsinki: Tammi.

- Silvennoinen, M. 2008. Löydä aarteesi – verkostoidu! Helsinki: Tammi.
- Stefan, T. 2014. Business Networking for dummies. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Stevenson, H. 2000. Why entrepreneurship has won! Harvard University.
- Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Uzzi, B. & Dunlap, S. 2005. How to build your network. Harvard Business Review. Viitattu 4.11.2019
<https://hbr.org/2005/12/how-to-build-your-network>
- Valkokari, K., Airola, M., Hakanen T., Hyötyläinen R., Ilomäki, S-K. & Salkari, I. 2006. Yritysverkoston strateginen kehittäminen. Helsinki: VTT
- Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Vihervaara, T. 2015. Yritysyhteistyö opetuksessa. Helsinki: Aalto-yliopisto

